



169

Estrategia: formulación, implementación, valoración y control

Estudio realizado por: Maria Buendía Pérez
Tutor: Isidro E. Lapeña Valera

**Tesis del Master en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2013/2014

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de ARAG SE, Sucursal en España



Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto

Presentación y agradecimientos

Me gustaría dedicar unas líneas para agradecer a todas esas personas que han estado a mi lado a lo largo de este año su comprensión y su paciencia, así como sus palabras de ánimo cuando las he necesitado. En especial a mi tutor Isidro por aceptar dirigir esta tesis, por ofrecerme en todo momento la orientación y atención que he necesitado y por el tiempo que me ha dedicado. Así como a Rafa, por sus sugerencias y por dedicarme un poquito de su tiempo sin tener ningún tipo de obligación.

Agradecer también a mi empresa Seguros Catalana Occidente y a las personas que forman la dirección financiera el brindarme la oportunidad de realizar este master, así como la confianza que sé que tienen depositada en mí.

Gracias.

Resumen

La estrategia es un factor clave en el futuro de las empresas, especialmente en épocas de crisis como las que estamos atravesando, una empresa que no tiene una estrategia definida difícilmente podrá saber a dónde se dirige.

El presente estudio pretende abordar los procesos de formulación, implementación, valoración y posterior control de la estrategia, tomando como hilo conductor una entidad aseguradora ficticia.

Este estudio no pretende realizar un ejercicio teórico sobre estrategia, sino que intenta ofrecer un valor añadido al centrarse en argumentar a través de conexiones entre los datos objetivos de la empresa modelo, los conceptos aprendidos y las propias reflexiones.

Resum

La estratègia es un factor clau en el futur de les empreses, especialment en èpoques de crisis com la que estem travessant, una empresa que no té una estratègia definida difícilment podrà saber a on es dirigeix.

El present estudi pretén abordar els processos de formulació, implementació, valoració i posterior control de la estratègia, prenent como a fil conductor una entitat asseguradora fictícia.

Aquest estudi no pretén realitzar un exercici teòric sobre estratègia, sinó que intenta oferir un valor afegir al centrar-se en argumentar a través de connexions entre les dades objectives de la empresa model, els conceptes apresos i les pròpies reflexions

Summary

Strategy is a key factor in the future of companies, especially in eras of crisis such as the one currently being experienced. A company that does not have a well-defined strategy can hardly know where it is headed.

The current study intends to approach the process of formulation, implementation, assessment and subsequent control of strategy, woven together with the common thread of a fictitious insurance company.

This study does not intend to be a theoretical exercise in strategy, but rather it tries to offer added value by focusing on reasoning in relation to the connections between the objective data of the fictitious company, the concepts learned and the author's own reflections.

Índice

1. Introducción	9
1.1. Objetivo del estudio y metodología empleada	9
1.2. Presentación del problema	9
2. Introducción a la estrategia	11
2.1. Niveles de la estrategia	11
2.2. Estrategias corporativas	12
2.3. Estrategias competitivas	14
2.4. Estrategia Funcional	22
2.5. Importancia de los ciclos económicos en la estrategia	23
2.6. Proceso de elaboración de un plan estratégico	25
3. Empresa modelo	27
3.1. Definición de la empresa modelo	27
3.2. Evolución de la empresa	29
3.3. Comparativa VITA VS sector y competencia	35
4. Formulación de la estrategia	39
4.1. Análisis estratégico	39
4.2. Análisis de la empresa modelo	43
4.3. Misión, visión y valores	58
4.4. Selección de los objetivos estratégicos	60
4.5. Planes de actuación	62
5. Implementación y control de la estrategia	79
5.1. Implementación de la estrategia	79
5.2. Plan anual	85
5.3. Valoración de la estrategia	86

5.4. Control de la estrategia	91
6. Conclusiones	93
7. Bibliografía	95
8. Autor	97

Estrategia: formulación, implementación, valoración y control

1. Introducción

1.1 Objetivo del estudio y metodología empleada

El **objetivo** de este estudio es abordar a través de un caso práctico los procesos de formulación, implementación, valoración y control de la estrategia.

A través de la definición de una empresa modelo, VITA, que ha visto deteriorada progresivamente su cuenta de resultados y que necesita de una reorientación de su plan estratégico, se presentará y realizará un análisis de las principales magnitudes de la empresa y, en especial, de los aspectos relacionados con la cuenta de resultados, para después reflexionar sobre los motivos por los que se ha llegado a la situación actual.

Esto nos permitirá realizar un replanteamiento del plan estratégico, que culminará con el diseño de un plan de acciones y su posterior implementación, valoración y definición de los mecanismos de control.

El método empleado en todo este proceso se basa en la argumentación del porqué de la situación de VITA, de cuáles pueden ser las posibles soluciones, y de cómo las vamos a implementar y posteriormente valorar, en base a los conocimientos adquiridos, a la experiencia y las propias reflexiones

El estudio, por tanto, no se pretende focalizar en la teoría sobre la estrategia, sino que intenta dar un paso más, argumentando el proceso completo de reorientación de la misma en una entidad aseguradora especializada en automóviles para evidenciar la importancia clave de contar con un plan estratégico adecuadamente comunicado a toda la organización y dar una visión amplia de cada una de las áreas de la empresa, mostrando cómo se interrelacionan entre sí y analizando la importancia de cada una de ellas en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa

No importa tanto la idoneidad de las decisiones estratégicas concretas que se plantea tomar en este estudio, como el proceso, el camino y las interrelaciones consideradas para llegar a ellas.

1.2 Presentación del problema

VITA, es una empresa de tamaño medio y poco dinámica. Su plan estratégico se basa en crecimiento y rentabilidad, pero, sin embargo ha ido perdiendo cuota de mercado en los últimos años y viendo reducido su beneficio.

Lo que funcionaba hace unos años, ya no funciona, las primas han decrecido considerablemente y los ratios de coste técnico y gastos cada vez son más elevados, por lo que sus resultados caen año tras año. Se ha llegado a un punto en el que es necesario reorientar la estrategia e innovar.

2. Introducción a la estrategia

Antes de empezar con el desarrollo del caso práctico, creemos conveniente realizar una pequeña introducción a la estrategia, que nos permita tener una visión genérica de qué es la estrategia y de su importancia.

De las diferentes definiciones que hay de estrategia, una de las más claras es esta: “Una estrategia es un conjunto integrado de decisiones que posicionan a un compañía dentro de un sector para obtener mejores resultados en el largo plazo”.

La estrategia, por tanto, no es más que una decisión sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para prosperar en su entorno, para crear valor. Es una forma de expresar qué queremos hacer, cómo lo queremos hacer y cómo vamos a estar en un futuro.

Gracias a la estrategia se puede moldear el futuro de las empresa, para ello se requiere de la toma de una serie de decisiones que son concretas y diferentes para cada organización, y que no dejan de tener unos riesgos, ya que pueden no ser las acertadas. La estrategia juega un papel vital en el destino de las empresas, pudiendo llegar a marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso.

La estrategia conlleva marcar prioridades, y crear capacidades que nos lleven a la consecución de éstas. Requiere del conocimiento de la empresa y de su entorno. Toda estrategia debe contemplar los puntos débiles de la empresa y de los competidores, así como las respuestas de estos. Y debe también tener en cuenta el entorno en el que se opera, ya que para tener éxito se necesita estar adaptado a él y ser flexible.

Las metas y objetivos propuestos por las empresas, solo pueden obtenerse mediante la adopción de la estrategia adecuada. Para que una estrategia sea exitosa, es fundamental que esta sea coherente con los valores y con los objetivos de la empresa, así como con sus recursos y capacidades, con su estructura y sistema organizativo, y por supuesto, con su entorno.

El establecimiento de la estrategia comprende todos los niveles de la empresa y debe establecerse tomando en cuenta sus características, particularidades, recursos y capacidades con las que cuenta. La estrategia debe ser realista y alcanzable, de lo contrario la empresa no podrá llevarla a cabo.

2.1 Niveles de la estrategia

En la estrategia se suelen considerar tres niveles interrelacionados correspondientes a distintos niveles jerárquicos, la estrategia corporativa, la estrategia competitiva y la estrategia funcional.

La estrategia corporativa, trata de determinar en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más adecuada de éstas, trata de acotar la cartera de negocios y asignar capacidades entre ellos. Establece unas metas generales relativas a las diferentes líneas de negocio y funciones, con un foco principalmente financiero. Las decisiones de estrategia corporativa incluyen, entre otras, inversiones en diversificación, integración vertical, adquisiciones o desinversiones.

Una vez se conocen las actividades en las que se va a competir, entra en juego la estrategia competitiva. El objetivo de ésta es que la empresa pueda mejorar su posición competitiva respecto a las empresas del sector. La estrategia competitiva es la forma de competir en el negocio, busca conseguir una situación favorable respecto a sus competidores, la obtención de una ventaja competitiva.

En aquellas empresas que desarrollan una única actividad, los niveles corporativos y competitivos a menudo se confunden.

Por último, encontramos el nivel funcional que representa un componente importante de la estrategia competitiva. Se centra en las acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas funcionales, supone el nexo de unión entre la planificación y la implementación.

2.2 Estrategias corporativas

Para determinar de dónde va a venir el crecimiento futuro, la administración tiene que decidirse por una estrategia que guíe el desarrollo corporativo.

Una compañía puede ir en dos direcciones principales cuando busca el crecimiento futuro: la expansión de sus negocios y actividades actuales o la diversificación a nuevos negocios, ya sea mediante el desarrollo de negocios internos o mediante la adquisición.

Dentro de las estrategias corporativas y en función del ciclo de la vida de la empresa, encontramos las estrategias de crecimiento y las estrategias de estabilidad y supervivencia.

2.2.1 Estrategias de crecimiento

El crecimiento, normalmente, es uno de los principales objetivos de las empresas y es uno de los factores, en los que se acostumbra a manifestar su éxito.

Las empresas pueden crecer de dos formas distintas, mediante crecimiento orgánico (interno) o mediante crecimiento externo.

El crecimiento interno se consigue aumentando la capacidad productiva de la empresa, mediante inversión interna en ésta. Es el crecimiento a través del desarrollo de productos y mercados, a través de nuevas inversiones en la em-

presa. Dentro del crecimiento interno encontraremos, estrategias de expansión y estrategias de diversificación.

Las estrategias de expansión se basan en intensificar el esfuerzo en la actividad actual de la empresa. Encontramos las siguientes:

- **Penetración de mercado:** Consiste en aumentar las ventas en el mercado actual y con los productos actuales, lo que supondría un incremento de la cuota de mercado. El crecimiento de ventas se puede obtener mediante campañas promocionales, variaciones en precios, calidades, etc. El objetivo es aumentar el uso del producto o servicio por parte de los clientes pero sin modificarlo, es decir se trata de aumentar la participación de la empresa en el mercado actual.
- **Desarrollo de productos:** Consiste en introducir nuevos productos en los mercados actuales, mejorando los ya existentes o creando productos nuevos más adaptados a las necesidades de los clientes.
- **Desarrollo de mercados:** Consiste en acudir a nuevos mercados con los productos ya existentes en la empresa.

Las estrategias de diversificación se dan cuando la empresa quiere crecer a partir de nuevos productos o mercados, por tanto se dan dos tipos de diversificación.

- **Diversificación vertical:** Es la decisión de la empresa de llevar a cabo etapas productivas que preceden o suceden a su actividad original. Consiste en expandir las acciones de la empresa.
- **Diversificación horizontal:** Consiste en añadir nuevos productos o servicios sustitutos o complementarios que no tienen nada que ver con la actividad de la empresa

Por otra parte, tenemos el crecimiento externo, que resulta de la adquisición, participación, asociación o control de otras empresas o unidades empresariales. Sus principales ventajas son que ahorra tiempo respecto al crecimiento interno y que se reducen riesgos, además de ser una buena opción frente a las barreras de entrada en algunos mercados. No obstante, tiene la desventaja de que limita la flexibilidad de la empresa, ya que, pueden adquirirse activos innecesarios y en el futuro requiere integrar organizaciones diferentes, haciendo que la dirección de la empresa sea más difícil.

2.2.1 Estrategias de estabilidad y supervivencia

Las estrategias de estabilidad y supervivencia son estrategias de naturaleza defensiva. Las empresas, como resultado de una serie de circunstancias, pueden ver frenadas sus ventas o beneficios haciendo necesario plantear estrategias que logren reconducir la actividad de la empresa hacia el crecimiento.

La distinción entre estrategias de estabilidad y supervivencia viene dada por la situación en que la empresa se encuentre, siendo simplemente una cuestión de grado.

Dentro de las estrategias de estabilidad y supervivencia encontramos:

- **Estrategias de saneamiento:** Esta estrategia es válida en periodos de inestabilidad, la empresa puede estar en una fase de declive, pero todavía tiene posibilidades de relanzar su actividad. Se aplica para frenar la caída de ventas y de beneficio, aumentar la eficiencia y sanear financieramente la empresa, situándola en condiciones de reanudar el crecimiento. Entre las medidas a adoptar pueden estar, la sustitución de la alta dirección, la supresión de algunos activos, una estricta reducción de costes y la reubicación estratégica de la empresa en mercados nuevos y/o tradicionales.
- **Estrategia de cosecha:** Se aplica en situaciones relativamente buenas, donde aún no se alcanzan pérdidas ni situaciones de insolvencia. El objetivo es reducir costes y generar cash-flow mediante la reducción de inversiones poco rentables, para así obtener una mayor liquidez, que permita sanear la empresa y crecer. Permite también el traslado de recursos a otras actividades en crecimiento.
- **Estrategia de desinversión:** La estrategia de desinversión se aplica en fases de crisis o insolvencia y consiste en vender parte de la empresa para de esta forma reducir costes, corregir resultados financieros, hacer frente a pago de deudas y realizar nuevas inversiones que busquen una mayor eficiencia.
- **Estrategia de liquidación:** Es la última estrategia a considerar, su objetivo es finalizar la actividad de la empresa. Esta estrategia se adopta cuando se considera que ya no es posible continuar con la empresa ya que en caso de continuar con ella se experimentaría una pérdida mayor. En este caso se venden los activos y se cesan las actividades de la empresa para obtener el mayor volumen de recursos posible.

2.3 Estrategias competitivas

La estrategia competitiva, como ya se ha comentado, consiste en la búsqueda de una posición competitiva favorable y sostenible ante la competencia.

La estrategia escogida por la empresa debe ser una actividad que aporte valor, por lo tanto la idea tiene que ser buscar una estrategia que favorezca el mantenimiento de esa ventaja competitiva y que permita desarrollarlo. Para ello, la empresa tendrá que desarrollar un conjunto de características internas que le permitan obtener y reforzar una posición superior respecto a las empresas competidoras.

Dentro de las estrategias competitivas, la más conocida es la estrategia genérica de Michael Porter, que clasifica las estrategias en tres tipos, estrategia de liderazgo en costes, estrategia de diferenciación y estrategia de enfoque. No obstante, para tener una idea más amplia de las tipologías de estrategias competitivas que podemos encontrar, veremos en los próximos apartados, a parte de la ya mencionada, las estrategias competitivas de cuatro autores más, Miles y Snow, Mintzberg, Miller y Kotler.

2.3.1 Las estrategias competitivas de Porter

Michael Porter diferencia entre tres estrategias, liderazgo en costes, diferenciación y enfoque. Estas tres estrategias genéricas pueden usarse individualmente o en conjunto, y su objetivo es crear en el largo plazo una ventaja competitiva sobre el resto de empresas.

- a) **La estrategia de liderazgo en costes**, consiste en obtener una posición segura consiguiendo unos costes bajos que protejan la posición de la empresa. Permite a la empresa sostener una guerra de precios hasta anular el margen de los competidores sin sufrir pérdidas, situándola, de este modo, en una posición fuerte ante la competencia. Para ello, se deben emprender acciones que permitan obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia.

Para poder ser líderes en costes es necesario un control rígido con informes de control frecuentes y detallados, y una organización muy estructurada, con un sistema de incentivos orientados a alcanzar objetivos cuantificables. Se necesita de una inversión constante, una supervisión muy detallada y unos sistemas de distribución con bajo coste. Normalmente, las empresas que siguen ésta estrategia acostumbran a estar continuamente revisando sus procesos productivos para poder ajustar sus precios en relación a los de la competencia.

La eficiencia y especialización del trabajo, la mejora de los métodos de producción, la normalización del producto, la utilización de nuevos procesos de producción, la mejora en el diseño del producto, la coordinación en la combinación de los recursos, el acceso preferencial a materias primas, curva de la experiencia, economías de escala, y similares son algunas de las fuentes de ventaja que pueden contribuir a reducir aquellos costes no esenciales.

No obstante, esta estrategia conlleva una serie de riesgos que podrían volverla ineficaz. Entre los principales nos encontramos: con que los adelantos tecnológicos en la industria podrían anular la experiencia acumulada y volverla ineficaz, que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio, que los competidores podrían imitarla con facilidad, que un aumento de costes puede reducir la capacidad de la empresa para mantener su diferencia y que la empresa por prestar excesiva atención a los costes, podría ser incapaz de introducir innovaciones en los productos.

- b) **La estrategia de diferenciación** trata de lograr que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo, es decir, conseguir que el mercado acepte un producto o servicio superior a la competencia o bien, que éste tenga más demanda a igualdad de precio.

La idea es que el producto o servicio sea percibido como único para de esta forma poder justificar un precio superior. Para ello, las empresas pueden seleccionar uno o más atributos que los clientes de un sector o producto perciban como importantes, y enfocarse en satisfacer esas necesidades. Para crear productos o servicios que sean percibidos claramente diferentes al resto de la oferta existente en el mercado y superiores en algún aspecto, es necesario una correcta comprensión y atención a las necesidades y preferencias de los compradores, con el objetivo de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

Las empresas pueden diferenciarse, mediante la diferenciación de características del producto (calidad, grado de exclusividad, etc), mediante la potenciación de imagen de marca a través de la utilización de técnicas de marketing o de la reputación de la empresa, o mediante una combinación de ambas.

Las empresas que adoptan este tipo de estrategia deben prestar especial atención a las necesidades de los consumidores para así poder satisfacerlas de forma más adecuada, además deberán también tener en cuenta las estrategias que adopten sus competidores, para poder garantizar la diferenciación entre sus productos y los de éstos.

Entre los riesgos de seguir esta estrategia podemos encontrarnos, que los clientes pueden no valorar lo suficiente el producto y no ver justificación en su precio más elevado, y también que los competidores pueden desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez. Será necesario, por tanto, que las empresas sean capaces de encontrar fuentes duraderas de exclusividad que no puedan ser copiadas con rapidez o a menor coste.

- c) **La estrategia del enfoque** es muy diferente de las otras dos. Las empresas que siguen esta estrategia seleccionan un grupo o segmento y ajustan su estrategia a servirlos, excluyendo a otros segmentos. Tratan de optimizar la estrategia para este segmento, buscando de esta forma, lograr una ventaja competitiva.

Las estrategias de enfoque son eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado. Las empresas que siguen esta estrategia no suelen ignorar los costes aunque éstos no son su principal objetivo, requieren de una fuerte coordinación entre el I+D y el desarrollo del producto y comercialización y unos controles e incentivos subjetivos y no cuantitativos

La estrategia de enfoque tiene dos variantes, el enfoque del coste y el enfoque de diferenciación. En el enfoque de coste una empresa busca una ventaja de coste en su segmento objetivo, mientras que en el enfoque de diferenciación se busca la diferenciación en un segmento objetivo, explotando las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos.

La empresa que consigue una gran especialización puede llegar a lograr un rendimiento superior a la media del sector o de su grupo estratégico, tanto si se enfoca en el liderazgo de costes como en la diferenciación.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

2.3.2 Las estrategias competitivas de Miles y Snow

Miles y Snow establecen sus estrategias basándose en tres grandes hipótesis, la primera es que las organizaciones con éxito desarrollan a lo largo del tiempo una adaptación sistemática al entorno, para adaptarse a tres tipos de problemas de su entorno, que pueden estar relacionados con la definición de las combinaciones producto-mercado en el que operan, con el sistema técnico de la organización o con asuntos de estructura y procesos.

La segunda premisa es que el grado de adaptación de estas empresas a los problemas de su entorno competitivo da lugar a cuatro tipos de orientaciones estratégicas, aunque algunos autores solo consideran tres, como veremos más adelante. En función de la capacidad y de la pro-actividad de las empresas a la hora de adaptarse al entorno y del énfasis que pongan en el desarrollo de mercados y productos, encontramos las siguientes orientaciones, orientación prospectiva, orientación defensiva, orientación analizadora y orientación reactiva.

- a) **Orientación prospectiva:** Las empresas con orientación prospectiva son aquellas que llevan a cabo un proceso de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos y mercados, mediante la búsqueda permanente de oportunidades. Normalmente, son empresas con poca eficiencia interna aunque propiciadoras de cambios.

Suelen ser organizaciones descentralizadas y con estructuras divisionales que operan dentro de un dominio producto-mercado que sufre cambios continuos, siendo su principal fortaleza encontrar y explotar nuevos productos y oportunidades de mercado. Suelen invertir mucho en personal, ya que su éxito depende de la posibilidad de desarrollar y mantener la capacidad de examinar una gama amplia de condiciones ambientales, tendencias y acontecimientos. Son empresas que suelen estar

a la cabeza en productos y áreas de mercado nuevas, y que responden rápidamente ante las primeras señales sobre nuevas oportunidades. La flexibilidad es el objetivo de la estrategia, por lo que requieren de una estructura y sistemas internos flexibles para facilitar la innovación

- b) **Orientación defensiva:** Las empresas defensivas, al contrario que las empresas prospectivas son empresas que controlan nichos seguros en sus industrias, acostumbrando a mantener un nicho fijo en productos estables y una gama de productos más baja con relación a la competencia. Suelen ser empresas que se esfuerzan por evitar que sus competidores entren en su territorio, actuando con gran agresividad. Su control sobre los productos y mercados es limitado, tratan solo de defender sus posiciones siguiendo un criterio de eficiencia y de estabilidad.

Los directivos de estas empresas suelen estar especializados en sus áreas de operaciones y no acostumbran a buscar nuevas oportunidades, centrándose más en buscar la eficiencia en sus operaciones, tratando de hacer su trabajo de la mejor forma posible, ignorando los cambios que no influyen directamente en sus áreas normales de operaciones.

Acostumbran a ser organizaciones con una estructura funcional y centralizada, que tratan de crecer a través de la penetración en el mercado, y en alguna ocasión a través del desarrollo limitado de productos.

Esta estrategia al contrario que la anterior tiene que ver con la estabilidad, en lugar de realizar cambios importantes en la tecnología y en la estructura, la organización defensiva se concentra en la mejora de la eficiencia y eficacia de los métodos con los que ya cuenta

- c) **Orientación analizadora:** Las empresas analizadoras son una mezcla de las dos anteriores al actuar de un modo prospectivo o defensivo dependiendo del entorno al que se enfrenten. Representan el término medio entre las otras dos estrategias.

Suelen ser empresas con estructuras de tipo matricial, que analizan y estudian muy bien el riesgo. El objetivo de estas empresas es minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades, para así obtener beneficio. Su estrategia consiste en moverse hacia nuevos productos cuando las empresas con orientación exploradora ya han comprobado su viabilidad, copiando así las ideas de éxito de éstas. Para hacer esto, necesitan ser capaces de responder a las ventajas de las empresas exploradoras, aunque manteniendo la eficiencia operativa en otras áreas más estables, ya que los márgenes de beneficio que obtienen son menores a los de las empresas exploradoras.

Estas empresas acostumbran a mantener líneas de productos y servicios estables y limitados, aunque tienen cierta tendencia a seguir nuevas oportunidades de mercado.

- d) **Orientación reactiva:** Por último, encontramos a las empresas reactivas, estas empresas no presentan una estratégica genérica consistente, caracterizándose por la ausencia de estrategia, y por no responder efectivamente a los cambios del entorno. Este tipo de empresas, se considera un tipo de empresa sin éxito. La adaptación de su estructura a la estrategia es inconsistente y está forzada, normalmente, por la presión del entorno. Se trata de una estrategia residual, surge cuando una de las otras tres estrategias mencionadas es seguida de manera incorrecta.

Las principales características de ésta estrategia son ausencia de consistencia en la orientación producto-mercado, falta de agresividad en el mantenimiento del producto-mercado establecido en relación con la competencia y reacción y respuesta en aquellas áreas donde se ve forzada por las presiones del entorno.

Por último, la tercera premisa está referida al resultado obtenido con cada estrategia, Miles y Snow afirman que si las orientaciones prospectiva, analizadora y defensiva, se implantan adecuadamente en la organización conducirán a un resultado efectivo.

2.3.3 Las estrategias competitivas de Miller

Miller define sus estrategias en función de cómo se utilicen las dimensiones de innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control del coste.

Para Miller, la estrategia a nivel de negocio se basa en la importancia otorgada a cada una de las dimensiones mencionadas. Cada una de estas dimensiones viene determinada por una serie de atributos competitivos, la importancia otorgada a cada uno de estos atributos se asocia a una estrategia.

Encontramos las siguientes estrategias:

- a) **Estrategia de innovación:** La estrategia de innovación generalmente busca alcanzar nuevas oportunidades de mercado. Las empresas pueden introducir nuevos productos o servicios de mayor importancia o transcendencia o innovar en el perfeccionamiento de los productos ya existentes. Para ello, será necesario emplear nuevas técnicas de fabricación y de marketing.
- b) **Estrategia de diferenciación en marketing:** La estrategia de diferenciación en marketing busca crear una imagen favorable para el producto, bien a través de la publicidad, de un buen servicio, o una mejor localización. En definitiva, busca crear un buen producto que pueda ser vendido a un precio superior. A través de encontrar una necesidad concreta y satisfacerla, se pretende conseguir la fidelidad o lealtad del cliente.
- c) **Estrategia de amplitud:** La estrategia de amplitud consiste en seleccionar el rango correcto en cuanto a variedad de clientes,

número de productos o amplitud geográfica. El objetivo es enfocar la estrategia dirigiéndose a segmentos más estables y tranquilos. Se puede diferenciar entre estrategia de amplitud en innovación y amplitud en estabilidad.

- d) **Estrategia de control de costes:** La estrategia de control de costes persigue la elaboración de productos estandarizados de manera eficiente. Normalmente, las empresas que siguen esta estrategia buscan evitar gastos innecesarios en innovación o marketing, lo que les permite rebajar los precios de sus productos básicos.

2.3.4 Las estrategias competitivas de Mintzberg

Mintzberg define 6 tipos de estrategias, estas son: estrategia de indiferenciación, estrategia de diferenciación en imagen, estrategia de diferenciación en calidad, estrategia de diferenciación en diseño, estrategia de diferenciación en precio y estrategia de diferenciación en soporte.

- a) **La estrategia de diferenciación en imagen** tiene como propósito buscar en la mente de los consumidores una percepción distintiva de sus productos. Mediante la publicidad y marketing se busca aparentar una diferenciación donde en ocasiones no la hay, creando una imagen de producto para de esta forma tratar de alcanzar la lealtad de sus clientes.
- b) **La estrategia de diferenciación en calidad** busca conseguir un producto con unas características mejores, aunque no necesariamente diferentes. Requiere de un resultado superior del producto en relación con el precio (prestaciones más altas, mayor durabilidad, etc.).
- c) **La estrategia de diferenciación en diseño** busca ofrecer un producto que sea de verdad diferente, rompiendo con el diseño habitual para proporcionar características únicas. A través de la investigación y desarrollo busca perfeccionar las características de los productos y su diseño
- d) **La estrategia de diferenciación en precios** tiene como propósito ofrecer productos esencialmente más baratos. A través de la consecución de costes más bajos, se pretenden ofrecer productos con precios inferiores. La diferenciación en precio se suele aplicar en productos no diferenciados, productos estándar o de primera necesidad.
- e) **La estrategia de diferenciación en soporte** tiene el objetivo de ofrecer una atención más amplia, a través de grupos complementarios de productos o unos mejores servicios post-venta, diferenciando de esta forma el producto en las bases de apoyo que lo acompañan y atendiendo mejor las necesidades de sus clientes.
- f) **La estrategia de indiferenciación**, mucho más común de lo que se puede esperar, se observa en aquellas empresas que no tienen ningún

factor sobre el que llevar a cabo la diferenciación, o sobre aquellas que copian intencionadamente a sus competidores.

2.3.5 Las estrategias competitivas de Kotler

Kotler en función de la participación de mercado, establece cuatro tipos de estrategia, la estrategia del líder, la estrategia del retador, la estrategia del seguidor y la estrategia del especialista.

- a) **La estrategia del líder** busca ocupar una posición determinante en el mercado. Las empresas líderes generalmente son empresas que van en cabeza en todo lo referente a cambios de precio, lanzamiento de nuevos productos, cobertura de la distribución e intensidad en sus promociones y que tienen un papel destacado en el mercado en el que operan.

Son empresas que siempre buscan encabezar el sector en el desarrollo de ideas sobre nuevos productos, en el servicio a consumidores, efectividad en la distribución y en la reducción de costes, para de esta forma aumentar su competitividad y su valor para los consumidores.

Las empresas líderes suelen ser un punto de referencia para el resto de empresas competidoras, que trataran de atacarlas, imitarlas, o evitarlas.

Para continuar siendo líderes, estas empresas necesitarán encontrar formas de expandir la demanda total del mercado, proteger su cuota actual de mercado e intentar incrementarla, incluso cuando esta sea constante. Para ello, pueden utilizar estrategias defensivas, buscando de esta forma reducir la probabilidad de ataque y enfocarlos a áreas menos peligrosas para reducir su intensidad, para lo que deberán concentrar sus recursos donde más lo necesiten. O pueden adoptar estrategias ofensivas, intentando ser siempre las primeras en crear una ventaja competitiva duradera y estableciendo su reputación como líderes

- b) **La estrategia del retador** es una estrategia agresiva contra el líder, busca ocupar el espacio de éste. Las empresas que siguen esta estrategia, para conseguir ser el líder pueden realizar estrategias agresivas. Para escoger la más adecuada, necesitarán de un conocimiento profundo de los recursos y capacidades de los que disponen en relación con la empresa líder.

Existen varias posibilidades para atacar al líder, mediante ataque frontal, ataque en flanco y ataque por rodeos.

- a. En el ataque frontal, la empresa necesita disponer de más recursos que el líder o de lo contrario fracasará, debe concentrar sus recursos en atacar los puntos fuertes del oponente en lugar de los débiles.

- b. El ataque de flancos, sin embargo, se utilizará cuando la empresa tenga menos recursos que el líder. Se atacarán los puntos débiles que se hayan detectado en la empresa líder.
 - c. Por último, el ataque por rodeos implicará lanzar una ofensiva a varios frentes a la vez. Para que la empresa retadora tenga éxito deberá contar con mayores recursos que la empresa líder, y deberá ofrecer al mercado más de lo que ofrece esta, para que de esta forma no puedan declinar su oferta.
- c) **La estrategia del seguidor** busca coexistir con el líder de forma pacífica para repartirse el mercado. Las empresas que siguen esta estrategia intentan alinear su actitud a la del líder, evitando el ataque. Suelen ser empresas, con baja cuota de mercado, que se concentran más en la especificación que en la diversificación. Las empresas que siguen esta estrategia no tratan de arrebatar clientes a la competencia, sino presentar ofertas similares, copiando las del líder, y creando estabilidad de cuotas de mercado.

Necesitan mantener en todo momento, costes bajos y alta calidad, y deben intentar introducirse en nuevos mercados cuando les sea posible. Dentro de esta estrategia se pueden distinguir tres tipos, el clónico, que copia los productos del líder, su distribución y publicidad, el imitador, que copia algunos aspectos de los productos del líder, pero que puede diferenciarse en el resto de aspectos, y el imitador por adaptación, que basándose en los productos del líder, intenta adaptarlos y mejorarlos.

- d) **La estrategia del especialista** busca satisfacer de forma única las necesidades de un segmento específico. Normalmente, son empresas pequeñas y con escasos recursos, que buscan centrar su actividad en nichos de mercado lo suficientemente grandes y con potencial de crecimiento que les permiten ser rentables, pero con poco atractivo para otras empresas. Los recursos de estas empresas deben adaptarse a las exigencias del segmento al que se dirigen.

2.4 Estrategia Funcional

La estrategia funcional se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el objetivo de maximizar la productividad de dichos recursos.

La estrategia funcional es la más cercana a la definición de procesos y acciones, debe estar bien definida y sobretodo, alineada con la estrategia Corporativa y la estrategia competitiva. Si la estrategia funcional no está bien definida y alineada con éstas será muy difícil que la empresa tenga éxito

La estrategia funcional, es tanto o más importante que la estrategia corporativa o competitiva, ya que define cómo usar y aplicar correctamente los recursos. Su propósito es la comunicación de objetivos de corto plazo, la descripción de las acciones necesarias para el logro de éstos, y la creación de un ambiente

que favorezca su consecución. Es de gran importancia, por tanto, que los mandos intermedios de cualquier empresa u organización, participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, que comprendan lo que es preciso realizar y se sientan comprometidos con el plan establecido.

Cada uno de los departamentos que conforman una empresa u organización tendrán que desarrollar una estrategia que a su vez ayude en la realización de las estrategias de niveles más altos. Las estrategias funcionales de los diferentes departamentos tendrán que coordinarse entre sí para reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales.

Por definición los principales tipos de estrategia funcional son:

- a) Estrategias de producción.
- b) Estrategias de I+D.
- c) Estrategias de Financiación.
- d) Estrategias de Recursos Humanos
- e) Estrategias de Comercialización.

2.5 Importancia de los ciclos económicos en la estrategia

El entorno en el que se opera juega un papel muy importante en la definición de la estrategia y en consecución.

Las empresas que saben tener en cuenta el ciclo económico en sus estrategias son muchos más estables y son menos vulnerables en las crisis, por lo que es muy importante a la hora de elaborar estrategias, tener en cuenta que en cualquier momento la estrategia se puede ver afectada por ellos.

Ocurre, con frecuencia, que en épocas de bonanza, para poder aprovechar las oportunidades de negocio que el entorno les ofrece, las empresas, se dedican a contratar personal y a invertir, en muchas ocasiones endeudándose, obviando, que después de una época de bonanza acostumbra a venir una desaceleración. Las empresas que siguen este proceso, se encuentra, que una vez llega la desaceleración, son mucho menos flexibles, encontrándose en una situación de endeudamiento y con una plantilla sobredimensionada, y viéndose obligadas a realizar esfuerzos extremadamente dolorosos.

La estrategia de una empresa tiene, por tanto, que ser dinámica y variable en función del momento en el que se encuentre la economía. En épocas de bonanza hay que ser prudente y dimensionar la empresa de modo que cuando venga una desaceleración se pueda afrontar bien. Hay que aprovechar las oportunidades, pero teniendo en cuenta que la situación puede cambiar en cualquier momento, y que hay que ahorrar para de esta forma poder mantener la empresa a flote en momentos de mayores dificultades.

2.5.1 Estrategias en tiempos de crisis

Las crisis o turbulencias económicas, se caracterizan por ser predecibles a muy corto plazo, lo que conllevan un gran grado de incertidumbre para las empresas.

Las empresas deben aprender a vivir con el cambio, ya que existe gran dificultad al predecir el comportamiento de los sistemas económicos, los patrones pasados, no siempre sirven de pauta para el futuro, por lo que resulta difícil saber cuál es una buena estrategia en tiempos de crisis.

El tiempo de reacción de las empresas ante las crisis marcará, en cierta parte, la estrategia que seguirá la empresa. Según el tiempo de reacción de las empresas a las turbulencias económicas, podremos encontrar empresas, que desarrollan estrategias preventivas antes de que la crisis les sobrevenga o empresas que no han sabido preverlas y han emprendido acciones durante la crisis para paliar su efecto.

Las empresas que tienen una visión a largo plazo, normalmente planifican estrategias preventivas ante la crisis. Aunque estas estrategias no suelen estar definidas claramente, las empresas que están mejor preparadas ante la crisis, acostumbran a seguir las siguientes líneas estratégicas:

- a) **Diversificación:** Son empresas que reducen sus riesgos globales mediante la diversificación, que pueden llevar a cabo a través del abastecimiento de más de un nicho de mercado o de la internacionalización
- b) **Estrategia de fidelización:** La fidelización de los clientes es otra estrategia preventiva frente a la crisis. Se consigue mediante ella que frente a épocas de crisis los clientes sigan creyendo en la empresa y manteniendo una relación con ella. Dos formas de llevar a cabo esta estrategia son por una parte, ofrecer una calidad alta y estable tanto en el producto como en el servicio post-venta, y otra mediante el desarrollo de la marca o branding, construyendo una marca que sea reconocida y tenga un valor diferenciado tanto para los clientes como para la empresa y sus empleados.
- c) **Estrategia de fabricación sobre pedido:** En esta estrategia cada cliente constituye un segmento único. La fabricación sobre pedido, suele tener diseño y características exclusivas según el gusto del cliente. Estos casos implican la cadena de valor completa, el producto no tan sólo es distribuido de manera personalizada, sino que también es diseñado para un cliente en particular.
- d) **Poco endeudamiento e inversiones pequeñas:** Tratan de utilizar sus propios recursos de autofinanciación, si recurren a préstamos estos no suelen ser de una gran cantidad. Las inversiones que suelen abarcar son las que el tamaño de la empresa les permite, de esta forma, éstas se amortizan en un corto periodo de tiempo.

- e) Buena comunicación interna y valores de empresa compartidos: Es muy importante que en todo momento los empleados tengan conocimiento de la situación de la empresa, las actividades en las que está involucrada, etc.

Pero como ya hemos comentado, las turbulencias o crisis, acostumbran a ser poco previsible, y las empresas que no han sabido tener en cuenta la importancia de los ciclos económicos en sus estrategias, necesitan emprender acciones inmediatas para poder seguir con su actividad del día a día. Será necesario durante la crisis que las empresas reduzcan todos aquellos gastos no productivos y mantengan activos líquidos o liquidables, ya que en épocas de crisis es esencial tener dinero en efectivo para seguir produciendo y pagando al personal. También será muy importante, que las empresas conserven a su personal, para que una vez llegue la recuperación económica la empresa pueda retomar su funcionamiento habitual con los trabajadores más competentes.

2.6 Proceso de elaboración de un plan estratégico

Las estrategias se desarrollan mediante un proceso formal, los resultados del cual han de quedar plasmados en un plan estratégico y son concebidas pensando en desplegarlas durante un periodo determinado, horizonte de planificación.

El plan estratégico servirá para comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización para de esta forma conseguir implementarla correctamente.

Para realizar el diseño de un plan estratégico es necesario que profundicemos en varias etapas basadas en el análisis y en la toma de decisiones. Estas etapas son las siguientes:

1. Análisis y diagnóstico de la situación
2. Establecimiento de los objetivos
3. Definición de los planes de actuación
4. Programación de recursos y presupuestación

El primer paso, será realizar un análisis de la situación actual, donde se combinarán las reflexiones sobre la misión y visión de la empresa junto con un análisis interno y externo. Una vez se tiene examinada la situación actual, será conveniente realizar cierta prospectiva para determinar cuál es la situación futura que puede darse y como deberá prepararse la organización ante ella, es decir se deberá realizar un análisis del entorno.

Se examinarán las tendencias, escenarios y las posibles respuestas de los competidores. Es importante, tener en cuenta la evolución de estos conceptos en la estrategia, ya que de esta forma se podrán planificar y desarrollar soluciones que den respuesta a su evolución.

El análisis de situación concluirá con la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, así como los puntos fuertes o débiles de la empresa. El objetivo de realizar este análisis será utilizar los puntos fuertes de la empresa para aprovechar las oportunidades del mercado, y mejorar las debilidades para reducir o eliminar las amenazas.

Una vez se tenga todo lo anterior, se comprenda la situación de partida y se tenga una idea de cuál puede ser su evolución, se podrá realizar un análisis de GAPS entre la situación deseada y la real, para a partir de aquí definir los objetivos a perseguir.

Los objetivos han de hacer referencia a aspectos financieros, de mercado, de operaciones, recursos humanos, nuevos productos, etc. Deben estar expresados de forma concreta, cuantitativa y temporalizada, para permitir evaluar el progreso hacia su consecución. Algunos de los objetivos, serán objetivos finales que reflejarán la creación de valor, pero muchos otros, simplemente serán objetivos intermedios, que mediante la creación de más capacidades permitirán a la empresa acercarse a los objetivos finales. Lo ideal es que los objetivos a perseguir no sean muchos, para de esta forma poder centrarse en los objetivos prioritarios y no perder el rumbo. No obstante, todo esto dependerá del tipo de organización y de su complejidad.

Las estrategias que se elijan deben permitir reducir el GAP entre la situación real y la deseada, por lo que no sólo deberán analizarse las más idóneas sino también otras alternativas a aplicar en el caso de que durante el proceso de implantación, alguna de las hipótesis de partida en relación al entorno, mercado o competencia varíen.

Una vez definidos los objetivos, se deben establecer programas y planes de acción con los que conseguirlos, estableciendo cuál será su despliegue en el tiempo. Habrá que evaluar los recursos empresariales de los que la empresa dispone en la actualidad y los que pueda disponer en un futuro, y en base a esto decidir las acciones a realizar para alcanzar los objetivos. Una vez se han determinado las acciones, se pueden estimar los recursos necesarios y elaborar los presupuestos que plasmaran las asignaciones oportunas para desarrollarlas.

La estrategia debe ser en todo momento medible, para así poder realizar un seguimiento, y conocer cuáles son los aciertos y los fallos, y debe además, permitir realizar modificaciones en caso de que no se estén consiguiendo los objetivos marcados, por lo que debe permitir que el proceso sea manejable.

La dirección deberá analizar y decidir si tanto los objetivos como las acciones a llevar a cabo son las adecuadas para la empresa y su momento actual, y deberá ponerse de acuerdo en caso de que los recursos de la empresa no sean suficientes que acciones deben priorizarse.

3. Empresa modelo

A continuación, pasamos a definir la empresa en la que nos basaremos para desarrollar el estudio.

3.1 Definición de la empresa modelo

VITA es una Sociedad Anónima española con una amplia trayectoria y experiencia en el sector asegurador español. Es una compañía de tamaño mediano especializada en el ramo de automóviles y que distribuye a través de una red de mediadores profesionales.

Tiene 283 empleados y una red de sucursales distribuidas en 2 direcciones territoriales:

- Dirección Territorial Cataluña
- Dirección Territorial Resto España

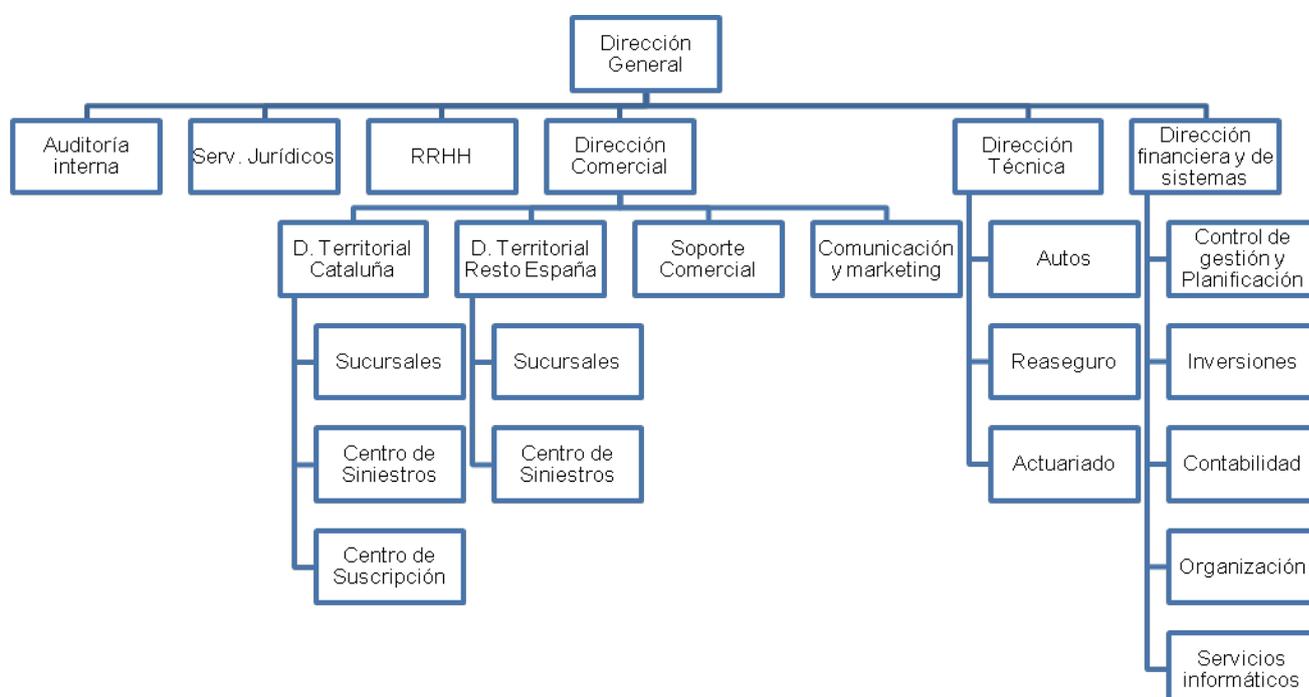
En Cataluña se sitúa un 40,18% del negocio y algo más de una cuarta parte de las oficinas. En el resto de España las oficinas están mucho más dispersas, al igual que el negocio.

La distribución de la plantilla por su ubicación funcional es la siguiente:

Servicios Centrales:	123 empleados
Red de Sucursales:	74 empleados
Red de Sucursales (Administrativos):	23 empleados
Centros de Suscripción:	21 empleados
Centros de Siniestros:	42 empleados

El organigrama de la compañía es el siguiente:

Cuadro 1. Estructura Organizativa de VITA



Fuente: Elaboración Propia

Los datos más significativos de la compañía y su evolución en los últimos 5 años son los que se muestran a continuación

Cuadro 2. Datos más Significativos VITA

(cifras en miles de euros)

DATOS MÁS SIGNIFICATIVOS VITA	2009	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
PRIMAS ADQUIRIDAS	148.957	140.340	-5,78	131.440	-6,34	122.841	-6,54	113.116	-7,92
RESULTADO	13.587	8.100	-40,39	2.283	-71,82	-2.317	-201,50	-5.693	-145,71
RECURSOS PERMANENTES	50.338	50.461	0,24	53.800	6,62	54.000	0,37	55.500	2,78
PROVISIONES TÉCNICAS	152.251	147.745	-2,96	143.169	-3,10	139.095	-2,85	133.943	-3,70
OTROS DATOS									
Nº de empleados	278	281	1,08	279	-0,71	280	0,36	283	1,07
Nº de Oficinas	97	99	2,06	100	1,01	100	0,00	102	2,00

Fuente: Elaboración propia

El patrimonio de la empresa sobre el mínimo exigido representa en 2013 un 287%

El desglose de provisiones técnicas es el siguiente:

Cuadro 3. Provisiones Técnicas VITA

(cifras en miles de euros)

VITA	2009	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
Provisión para primas no consumidas	68.875	64.973	-5,67	61.046	-6,04	57.375	-6,01	52.618	-8,29
Provisión para prestaciones	83.376	82.772	-0,72	82.123	-0,78	81.720	-0,49	81.325	-0,48
Prov. Siniestros pdtes liquidación y pagos	78.158	77.965	-0,25	77.578	-0,50	77.350	-0,29	77.250	-0,13
Prov. Siniestros pdtes. de declaración	3.809	3.502	-8,07	3.422	-2,28	3.270	-4,44	2.875	-12,08
Prov. Gastos Liquidación de stros.	1.409	1.305	-7,38	1.123	-13,95	1.100	-2,05	1.200	9,09
TOTAL PROVISIONES TÉCNICAS	152.251	147.745	-2,96	143.169	-3,10	139.095	-2,85	133.943	-3,70

Fuente: Elaboración propia

3.2 Evolución de la compañía

En el siguiente apartado mostraremos la evolución de los diferentes conceptos de la cuenta de resultados en los últimos 5 años.

3.2.1 Evolución Comercial

1) Ingresos por primas devengadas

El volumen total de primas de la compañía a cierre del ejercicio 2013 fue de 108,35 millones de euros, situándose en la posición número 17 en el ranking sobre primas a nivel estatal.

Cuadro 4. Primas Devengadas VITA

(cifras en miles de euros)

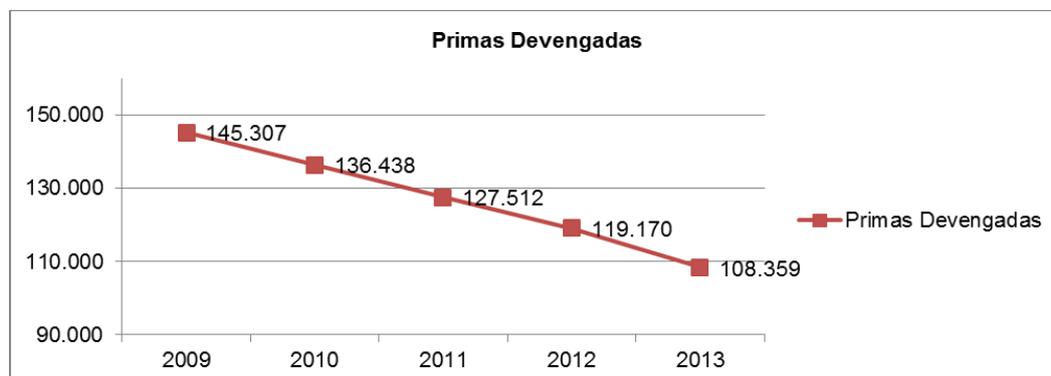
VITA	2009	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
Primas Devengadas	145.307	136.438	-6,10	127.512	-6,54	119.170	-6,54	108.359	-9,07
Diferencia		-8.868		-8.926		-8.342		-10.811	

Fuente: Elaboración propia

En el último año, el volumen de facturación ha caído un 9,07%, lo que supone en valor absoluto una bajada en la facturación de 10,8 millones. En el último año, se puede observar, como el decremento registrado ha sido algo superior al de años anteriores, que se encontraba sobre el 6%.

Respecto a 2009, la empresa acumula ya un decremento del 25,42%, lo que supone en términos absolutos 36,94 millones de euros menos.

Cuadro 5: Gráfico Evolución primas Devengadas



Fuente: Elaboración propia

2) Evolución actividad comercial

En el siguiente cuadro, se muestra la evolución de las anulaciones y ventas de la empresa para los 5 años de estudio.

Cuadro 6: Evolución Actividad Comercial

(cifras en miles de euros)

VITA	2009	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
Pólizas en Cartera	329.033	313.445	-4,74	296.047	-5,55	277.920	-6,12	258.003	-7,17
Diferencia		-15.588		-17.398		-18.127		-19.917	
Pólizas Vendidas	60.150	60.146	-0,01	60.502	0,59	60.203	-0,49	60.105	-0,16
Diferencia		-5		357		-299		-98	
Pólizas Anuladas	69.430	75.733	9,08	77.900	2,86	78.330	0,55	80.022	2,16
Diferencia		6.303		2.167		430		1.692	
Tasa de Anulaciones	21,10	23,02		24,85		26,46		28,79	
Diferencia		1,92		1,84		1,61		2,33	
Primas Vendidas (en miles de euros)	24.060	25.081	4,24	24.465	-2,46	23.160	-5,33	20.389	-11,97
Diferencia		1.021		-616		-1.305		-2.771	
Primas Anuladas (en miles de euros)	33.326	37.482	12,47	37.074	-1,09	35.327	-4,71	35.370	0,12
Diferencia		4.155		-408		-1.747		43	
Ajustes de Cartera		3.532		3.683		3.825		4.170	
Primas Facturadas (en miles de euros)	145.307	136.438	-6,10	127.512	-6,54	119.170	-6,54	108.359	-9,07
Diferencia		-8.868		-8.926		-8.342		-10.811	
Primas media de venta	400	417	4,25	404	-3,03	385	-4,86	339	-11,82
Primas media de anulación	480	495	3,11	476	-3,84	451	-5,24	442	-2,00
Primas media de cartera	442	435	-1,43	431	-1,05	429	-0,45	420	-2,05

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 6 podemos observar, como la caída en facturación ha venido provocada por los líquidos negativos de los últimos 5 años que no se han podido compensar con incrementos de cartera.

El número de operaciones vendidas se ha mantenido más o menos estable en los últimos años, pero la bajada en la prima media provoca que las primas vendidas se reduzcan cada año. Las pólizas anuladas, sin embargo, se han incre-

mentado en los últimos años, pasando de una tasa de anulaciones 21,10% en 2009 a 28,79% en 2013.

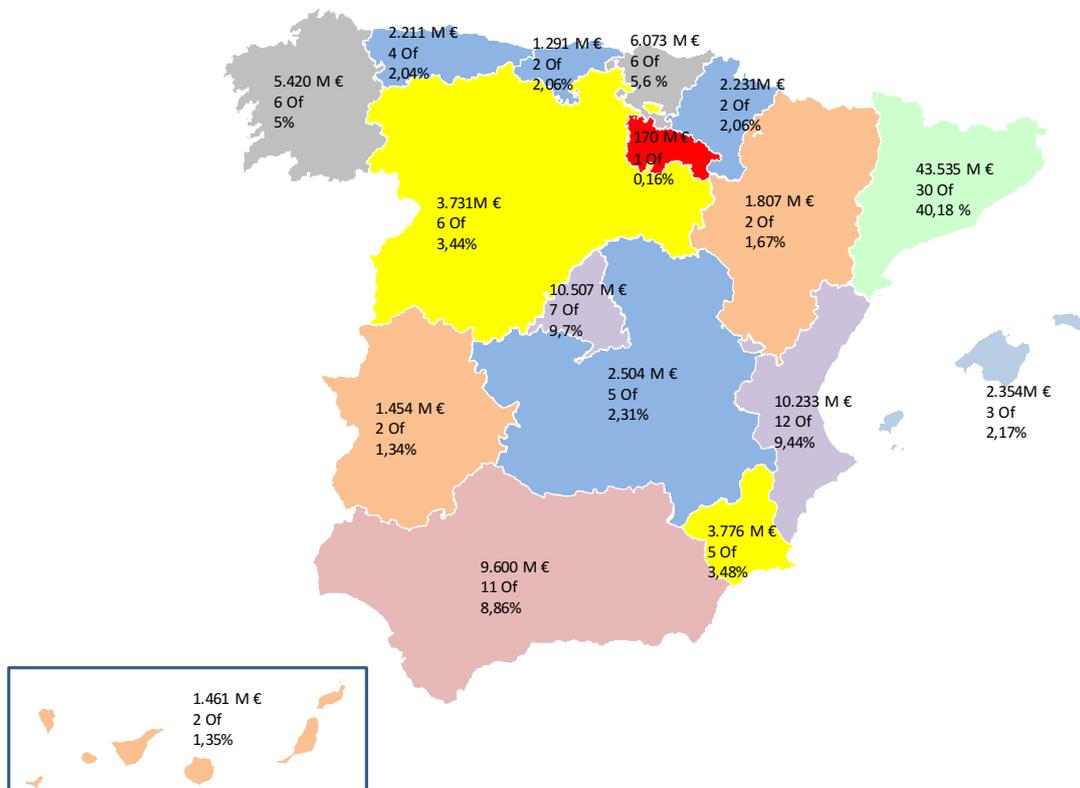
El resultado de lo anterior son líquidos negativos tanto en pólizas como en primas, lo que se nos traduce en la bajada acumulada de 36,94 millones desde 2009.

3) Distribución Territorial

La empresa tiene 33 sucursales y 69 oficinas de agencia.

La distribución por comunidades Autónomas del número de oficinas y su cuota de mercado en los ingresos de la compañía, se muestran en el siguiente mapa.

Cuadro 7. Distribución Territorial



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en el mapa, en la zona Cataluña se concentra un 40,18% del negocio y Andalucía, Madrid y Comunidad Valenciana tienen un 28% de la cuota de mercado.

3.2.2 Evolución del coste técnico¹

En el cuadro 9, se evidencia como el coste técnico del ramo de automóviles empeora año tras año, no en valor absoluto consecuencia de una menor exposición al riesgo, pero si en porcentaje sobre prima adquirida.

Cuadro 9. Coste Técnico VITA

(cifras en miles de euros)

VITA	2009	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
Primas Adquiridas	148.957	140.340	-5,78	131.440	-6,34	122.841	-6,54	113.116	-7,92
Coste Técnico	105.834	102.535	-3,12	98.858	-3,59	94.664	-4,24	88.553	-6,46
Diferencia		-3.298		-3.677		-4.195		-6.111	
%s. Prima Adquirida	71,05	73,06	2,83	75,21	2,94	77,06	2,46	78,29	1,59
Diferencia		2,01		2,15		1,85		1,22	

Fuente: Elaboración Propia

El porcentaje de coste técnico sobre prima adquirida de VITA para el año 2013 fue del 78,29%, 1,22 puntos superior al del año anterior.

El coste técnico se ha incrementado a razón de 1,8 puntos al año en los últimos cuatro años, pasando de un coste técnico en 2009 del 71,05 al 78,29 en 2013, lo que supone un aumento de 7,24 puntos en tan solo 4 años.

Cuadro 10. Frecuencia y Coste Medio

VITA	2009	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
Pólizas en cartera	329.033	313.445	-4,74	296.047	-5,55	277.920	-6,12	258.003	-7,17
Coste Medio	701	699	-0,29	695	-0,57	696	0,14	700	0,57
Número de Siniestros	142.576	138.895	-2,58	134.289	-3,32	127.770	-4,85	120.451	-5,73
Frecuencia	42,89	43,24	0,81	44,07	1,92	44,52	1,03	44,95	0,96

Fuente: Elaboración propia

Los costes medios son bastantes estables pero la frecuencia crece ligeramente cada año, pasando de una frecuencia en 2009 de 42,89 al 44,95 en 2013.

¹ El coste técnico incluye pagos de siniestros, variación de la provisión de prestaciones pendientes de liquidación y pago, netos de reaseguro, e incremento de provisiones técnicas, no incluye los gastos imputables al destino prestación

3.2.3 Evolución gastos generales y comisiones

Cuadro 12. Gastos Generales y Comisiones

(cifras en millones de euros)

VITA	2009	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
Primas Adquiridas	148.957	140.340	-5,78	131.440	-6,34	122.841	-6,54	113.116	-7,92
Gastos									
Comisiones	17.130	16.139	-5,78	15.116	-6,34	14.127	-6,54	13.008	-7,92
Gastos de adquisición	8.906	9.738	9,34	10.644	9,30	11.376	6,89	11.957	5,11
Gastos imputables a prestaciones	2.942	3.276	11,35	3.576	9,13	3.884	8,61	4.275	10,07
Gastos de administración	3.037	3.262	7,39	3.570	9,46	4.115	15,25	4.844	17,71
Otros gastos técnicos	262	289	10,37	320	10,52	344	7,55	371	7,92
Gastos Financieros	157	169	7,63	181	7,21	202	11,31	223	10,23
Total Gastos	32.435	32.874	1,35	33.406	1,62	34.048	1,92	34.678	1,85
%s. Prima Adquirida	21,77	23,42		25,42		27,72		30,66	
Diferencia		1,65		1,99		2,30		2,94	
%s. Prima Adquirida									
Gastos de adquisición	5,98	6,94		8,10		9,26		10,57	
Gastos imputables a prestaciones	1,98	2,33		2,72		3,16		3,78	
Gastos de administración	2,04	2,32		2,72		3,35		4,28	
Otros gastos técnicos	0,18	0,21		0,24		0,28		0,33	
Gastos Financieros	0,11	0,12		0,14		0,16		0,20	

Fuente: Elaboración Propia

Los gastos de gestión que soporta la compañía en relación a la emisión de primas se sitúan en el año 2013 en el 30,66%, lo que supone un incremento de 2,94 puntos respecto a 2012 y 8,88 puntos respecto a 2009.

El total de gastos generales y comisiones para el año 2013, ha sido de 34,678 millones de euros. Sin tener en cuenta las comisiones, los gastos de la compañía se han incrementado un 9% aproximadamente, cada año.

Por centro de costes la distribución de los gastos es la siguiente:

Cuadro 13. Gastos por centro de coste

Centro de Coste	Personal	Comerciales	Servicios	Varios	Total
Dirección General	1.174.518		61.250	9.395	1.245.163
Dirección Técnica	607.957		107.309	6.933	722.199
Autos	580.023		173.881	11.234	765.138
Actuarizado	149.149		72.260	2.889	224.297
Centro Suscripción	942.240		192.532	12.439	1.147.211
Centro de Siniestros	1.854.977		601.275	18.819	2.475.071
Dirección Comercial	928.432		258.477	13.140	1.200.049
Dirección Financiera y de Sistemas	2.300.053		939.261	84.921	3.324.235
Sucursales	4.388.050	5.118.249	1.057.810	1.897	10.566.007
Total Gastos de Gestión	12.925.399	5.118.249	3.464.055	161.667	21.669.370
Total Comisiones		13.008.329			13.008.329

Fuente: Elaboración Propia

3.2.4 Evolución del ratio combinado

Cuadro 14. Ratio Combinado

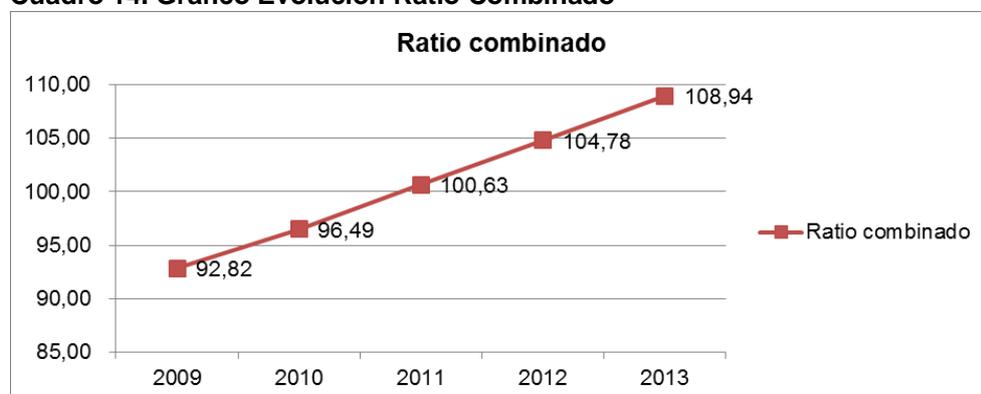
(cifras en miles de euros)

VITA	2009	2010	%	2011	%	2012 %	2013 %		
Primas Adquiridas	148.957	140.340	-5,78	131.440	-6,34	122.841	-6,54	113.116	-7,92
Ratio Combinado	92,82	96,49	3,94	100,63	4,29	104,78	4,13	108,94	3,97
Diferencia		3,66		4,14		4,15		4,16	

Fuente: Elaboración Propia

El ratio combinado de la empresa se sitúa en 2013 en el 108,94%, empeorando 4,16 puntos respecto a 2012, en este año al igual que en 2011 el ratio combinado también era superior a 100, lo que implica pérdidas técnicas

Cuadro 14. Gráfico Evolución Ratio Combinado



Fuente: Elaboración Propia

3.2.5 Evolución del resultado financiero

Cuadro 15. Resultado Financiero neto

(cifras en miles de euros)

VITA	2009	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
Provisiones Técnicas	152.251	147.745	-2,96	143.169	-3,10	139.095	-2,85	133.943	-3,70
Resultado Financiero Neto	2.899	3.169	9,30	3.108	-1,93	3.554	14,35	4.422	24,44
Diferencia		270		-61		446		868	
%s. Provisiones Técnicas	1,90	2,14	12,64	2,17	1,21	2,55	17,70	3,30	29,22
Diferencia		0,24		0,03		0,38		0,75	

Fuente: Elaboración Propia

El resultado financiero sobre provisiones técnicas para 2013 es del 3,3%, mejorando 0,75 puntos respecto a 2012

3.2.6 Evolución del resultado

Cuadro 16. Resultado

(cifras en miles de euros)

VITA	2009		2010		2011		2012		2013	
			%		%		%		%	
Primas Adquiridas	148.957	140.340	-5,78	131.440	-6,34	122.841	-6,54	113.116	-7,92	
Resultado	13.587	8.100	-40,39	2.283	-71,82	-2.317	-201,50	-5.693	-145,71	
Diferencia		-5.487		-5.817		-4.599		-3.376		
%s. Prima Adquirida	9,12	5,77		1,74		-1,89		-5,03		
Diferencia		-3,35		-4,03		-3,62		-3,15		

Fuente: Elaboración Propia

Tal y como se puede observar en el cuadro, el resultado del ramo de automóviles ha ido decreciendo cada año, pasando de un resultado ordinario en 2009 de 13,58 millones de euros en 2009 a -5,69 millones de euros en 2013.

3.3 Comparación VITA Vs Sector y Competencia en el último ejercicio

En siguiente apartado compararemos las magnitudes de primas facturadas, coste técnico, gastos de gestión y ratio combinado de los dos últimos años, con los datos del sector y competencia.

3.3.1 Evolución de las primas facturadas

Cuadro 17. Primas Facturadas VS Sector y Competencia

(cifras en miles de euros)

	VITA			SECTOR			MEDIADORES		
	2012	2013	%	2012	2013	%	2012	2013	%
Primas Devengadas	119.170	108.359	-9,07	10.329.206	9.967.776	-3,50	6.625.776	6.069.211	-8,40
Diferencia		-10.811			-361.430			-556.565	

Fuente: ICEA

En el último año, la facturación ha decrecido a un ritmo superior al del sector, decrece al 9,07% cuando el sector lo hace al 3,50, es decir 5,57 puntos más.

Respecto a sus competidores directos, el decrecimiento también es algo superior, 0,67 puntos porcentuales más.

3.3.2 Evolución del coste técnico

Cuadro 18. Coste Técnico VS Sector y Competencia

(cifras en miles de euros)

	VITA			SECTOR			MEDIADORES		
	2012	2013	%	2012	2013	%	2012	2013	%
Primas Adquiridas	122.841	113.116	-7,92	10.652.885	10.250.381	-3,78	6.832.244	5.935.942	-13,12
Diferencia		-9.725			-402.503			-896.302	
Coste técnico	94.664	88.553	-6,46	7.761.625	7.440.800	-4,13	4.901.050	4.306.628	-12,13
Diferencia		-6.111			-320.825			-594.422	
% s. Prima Adquirida	77,06	78,29	1,59	72,86	72,59	-0,37	71,73	72,55	1,14
Diferencia		1,22			-0,27			0,82	

Fuente: ICEA

El coste técnico de VITA para 2013 es 5,69 puntos superior al del sector y 5,73 puntos superior al de la competencia.

En 2012 el coste técnico de la compañía era también superior al del sector y competencia.

3.3.3 Evolución de los gastos de gestión

Cuadro 19. Gastos de gestión VS Sector y Competencia

(cifras en miles de euros)

	VITA			SECTOR			MEDIADORES		
	2012	2013	%	2012	2013	%	2012	2013	%
Primas Adquiridas	122.841	113.116	-7,92	10.652.885	10.250.381	-3,78	6.832.244	5.872.942	-14,04
Diferencia		-9.725			-402.503			-959.302	
%s. Prima adquirida									
Gastos Adquisición	9,60	11,05		16,43	17,17		16,45	16,17	
Gastos imputables a prestaciones	3,16	3,78		5,73	5,97		5,59	6,30	
Gastos de administración	3,35	4,28		2,98	3,18		3,05	2,90	
Otros gastos técnicos	0,28	0,33		-0,55	-0,36		-0,76	-0,78	
Gastos Financieros	0,16	0,20		0,00	0,01		0,00	0,01	
Total Gastos	27,72	30,66		24,60	25,95		24,33	24,61	
Diferencia		2,94			1,36			0,27	

Fuente: ICEA

Los gastos de gestión de VITA para 2013 son un 30,66% sobre prima adquirida, 4,7 puntos superior a la del sector y 6,05 puntos superior a la competencia. Empeoran considerablemente respecto a 2012, el diferencial respecto al sector en 2012 fue superior en 3,12 puntos y respecto a la competencia superior en 3,38 puntos.

3.3.4 Evolución del ratio combinado

Consecuencia de lo anterior, el ratio combinado de VITA, tal y como se puede observar en el cuadro, supera al del sector en 10,4 puntos y en 11 puntos al de la competencia. El empeoramiento respecto al año anterior ha sido mucho más pronunciado en VITA que en el sector o en la competencia.

Cuadro 20. Ratio Combinado VS Sector y Competencia

(cifras en miles de euros)

	VITA			SECTOR			MEDIADORES		
	2012	2013	%	2012	2013	%	2012	2013	%
Primas Adquiridas	122.841	113.116	-7,92	10.652.885	10.250.381	-3,78	6.832.244	5.872.942	-14,04
Diferencia		-9.725			-402.503			-959.302	
Ratio Combinado	104,78	108,94	3,97	97,46	98,55	1,12	96,07	97,94	1,95
Diferencia		4,16			1,09			1,87	

Fuente: ICEA

4. Formulación de la estrategia

Ahora que ya tenemos una visión general de lo que es la estrategia, las tipologías que podemos encontrarnos, así como la importancia de planificar nuestras acciones en vista de un objetivo a largo plazo y hemos definido ya la empresa modelo, en la que nos basaremos en el estudio, podemos empezar a realizar la reformulación de su estrategia.

Los primeros pasos antes de elaborar la estrategia son entender dónde se está y visualizar dónde se querría estar. Una vez conocemos dónde estamos y dónde nos gustaría estar, podremos empezar a planificar el camino que nos lleve de un punto al otro.

El primer paso, por tanto, será conocer cómo está la empresa en el momento actual y que ofrece el entorno. Para esto, necesitaremos realizar un análisis estratégico, tanto interno como externo, que nos permita conocer a fondo la situación actual de la empresa, y permita señalar los puntos fuertes y débiles de ella, así como las oportunidades y amenazas que encontramos en el entorno.

Posteriormente, se podrán establecer los objetivos a conseguir, y después se marcarán los planes de acción para conseguir estos objetivos, priorizando las acciones a realizar en función de los recursos disponibles.

En el próximo punto, veremos en qué consiste un análisis estratégico y lo pondremos en práctica para realizar un análisis de la situación actual de la empresa de nuestro estudio

4.1 Análisis estratégico

El análisis estratégico es un proceso mediante el cual se pretende descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la compañía, así como las fortalezas y debilidades que ésta muestra en relación con los factores competitivos que definen su campo de actividad. Este análisis, debe permitir realizar un diagnóstico y evaluación de la posición competitiva de la empresa, así como conocer cuáles son sus ventajas competitivas y cuáles son las áreas en las que debería mejorar.

En esta fase de análisis, se deberá realizar con el mayor rigor posible, un análisis del entorno, del mercado en el que se opera o se podría operar y de la situación interna de la empresa.

Es imprescindible, si se quiere tener éxito, realizar el análisis de forma exhaustiva y en profundidad, para así poder identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las amenazas y oportunidades que existen.

Se deberá efectuar, por una parte, un análisis de los factores externos, fundamentalmente el entorno y sector en el que opera la compañía, y por otra un análisis de factores internos, estos son aquellos que la compañía puede cam-

biar o sobre los que puede influir, es decir, los que establecen los límites de la capacidad de la compañía para poder alcanzar los objetivos.

Se deberán obtener datos y documentación interna y externa de la empresa, que trasladen de forma fiable los diferentes aspectos cualitativos y cuantitativos sobre la situación interna de la empresa y de su entorno.

4.1.1. Análisis interno

El análisis interno sirve para identificar las fortalezas y debilidades de la organización, de modo que se permita evaluar el potencial de esta para desarrollar la estrategia que finalmente se decida.

Este análisis debe ser tanto de la situación actual de la empresa como de los años pasados, de esta forma se podrá hacer una valoración crítica de la evolución de la actividad de la empresa y así analizar por qué se han producido los éxitos y fracasos que la han llevado a la situación en la que se encuentra actualmente.

Existen varios modelos para llevar a cabo este análisis, unos de los más conocidos y el que emplearemos para desarrollar el caso práctico en este estudio es el Análisis DAFO (SWOT en inglés).

Los factores de la empresa que deben analizarse son los que se exponen a continuación:

- **Cultura organizativa:** El conjunto de valores, pautas de conducta y normas de actuación que influyen en la organización y que permiten una integración social y cultural de sus miembros. Dentro de la cultura organizativa deberemos prestar especial atención y realizar un análisis sobre la definición estratégica, los estilos de dirección, los sistemas de información la comunicación interna y la formación.
- **Análisis Económico y Financiero:** Habrá que analizar si se disponen de suficientes recursos propios o no, el grado y la capacidad de endeudamiento, las inversiones realizadas, los ingresos y gastos realizados, los ratios financieros, etc.
- **Análisis de los recursos operacionales:** Comprendería el análisis de la estructura de costes, los gastos de los canales de distribución, los gastos de comunicación y el resto de gastos en los que incurre la compañía, la tecnología empleada, etc.
- **Organización:** Conocer cuál ha sido la evolución de la estructura organizativa, qué cambios se han producido y cuál era su finalidad. Así como, conocer cuál es el organigrama actual y las funciones de cada puesto de trabajo y sus condiciones.

- **Recursos Humanos:** También es importante un análisis de los recursos humanos, de las políticas de reclutamiento y selección, de la política de retribución y criterios empleados, de incentivos (en caso de que los haya), plan de formación, clima laboral existente, etc.
- **Estructura de marketing:** Análisis de los productos y servicios, precios, distribución, comercialización, comunicación.
- **Política de servicios y atención al cliente:**Cuál es su política en el ámbito de los servicios a los clientes, cuándo y cómo se definió, y si se ha ido adaptando a los tiempos.
- **Identidad corporativa:** En función de la visión y cultura de la empresa, esta debe haber definido su identidad corporativa, que transmitirá al mercado a través de sus productos o servicios. La imagen debe ser la misma que los clientes, opinión pública, etc. tengan de ella, por lo que será necesario que la empresa conozca la imagen que ha percibido su público y si coincide o no con la que quiere transmitir.
- **Comunicación interna:** Conocer si la empresa comunica a la organización, consumidores, líderes de opinión, etc. sus proyectos y si cuenta con ellos, así como también conocer los tipos de comunicación que emplea.
- **Innovación y tecnología:** Se deberá analizar la capacidad de inversión de la empresa en nuevas formas para aportar valor añadido al cliente.
- **Sistemas informáticos:** Realizar un análisis de los sistemas informáticos, si están adecuados a las necesidades de las empresas y de los directivos, si facilitan la toma de decisiones, etc.

El análisis de lo anterior, deberá combinarse con un análisis sobre la misión y visión de la empresa, en caso de que sea necesario. Esto puede ocurrir en el caso de que la empresa se encuentre inmersa en una crisis o en un entorno turbulento para saber si estas siguen conservando su vigencia. No obstante, en la mayoría de ocasiones la misión y visión de la empresa seguirán siendo válidas.

Una vez se realice el análisis los factores comentados se debe realizar una valoración de los puntos fuertes y puntos débiles de la empresa en sí misma, frente al sector y frente a los líderes.

Los puntos fuertes o fortalezas serán las ventajas competitivas que la empresa tiene, éstas deben ser percibidas por el mercado y deben poder mantenerse y desarrollarse con el paso del tiempo.

Los puntos débiles son las flaquezas de la empresa, y donde los competidores intentarán atacarla, por lo que es importante que se prioricen las debilidades que por su trascendencia puedan ocasionar problemas a la empresa. Una vez

conocidas las debilidades, se deberán definir propuestas de mejoras que consigan paliarlas o eliminarlas siempre teniendo en cuenta los recursos de los que dispone la empresa.

4.1.2. Análisis externo

Los factores del entorno configuran oportunidades y amenazas para la empresa. Pese a que la empresa no puede influir directamente en ellos, tanto el entorno como el sector condicionan la consecución de los objetivos de la empresa ya que la supervivencia y crecimiento de ésta dependen de cómo sea capaz de relacionarse con el entorno y de adaptarse a él, por lo que es importante para poder adaptar la estrategia al futuro conocerlos y así de esta forma, poder sacar provecho de las oportunidades que brinda o de sortear las posibles amenazas.

Para poder evaluar cuáles son las ventajas competitivas y realizar un diagnóstico de aquellas áreas en las que se debería mejorar, es necesario un estudio de los factores del entorno, como son los factores económicos, socio-demográficos y culturales, factores políticos y legales, factores tecnológicos, etc.

También será necesario un análisis del sector, en el caso que nos ocupa, el sector asegurador, ya que es el que influye y afecta de forma más directa a la empresa. Debiéndose de realizar el análisis en función de los diferentes grupos o segmentos que afecten, tipologías de clientes, tipologías de productos, canales de distribución.

Una vez examinada la situación actual, será conveniente también, realizar una cierta prospectiva para determinar qué situación futura puede darse y como la organización deberá prepararse. Se deberá prestar especial atención a las tendencias, escenarios y a las respuestas de los competidores, para de esta forma conseguir una situación favorable y evitar que la empresa realice movimientos que desencadenen en malos resultados.

4.1.3. Matriz DAFO

Una vez se haya realizado el análisis interno y del entorno y mercado, se podrá pasar a realizar una matriz DAFO donde se relacionaran los puntos fuertes y débiles de la empresa y las oportunidades y amenazas existentes en el entorno y el mercado.

Existen más métodos para realizar este tipo de análisis de la empresa, Pero nos centraremos en este estudio, por su sencillez y eficacia a la hora de facilitar la toma de decisiones estratégicas, en el análisis DAFO. Se puede escoger cualquier otro método, pero antes de tomar cualquier decisión estratégica es imprescindible realizar un análisis de la situación interna y externa de la empresa.

La matriz DAFO es una herramienta para conocer la situación real en la que se encuentra una organización, empresa o proyecto, para así poder planificar una estrategia de futuro.

Su objetivo es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve. Tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización.

En este esquema, las fortalezas y debilidades corresponden a los aspectos favorables y desfavorables de la organización, mientras que las amenazas y oportunidades corresponden a los del entorno.

A la hora de aplicarlo, deberemos evitar basarnos, en la medida de lo posible, en percepciones que no estén lo suficientemente fundamentadas, y que podrían provocar una falsa apreciación de la organización y del entorno.

El análisis DAFO es una técnica imprescindible y eficaz en el diagnóstico de la situación de una empresa, tanto desde el punto de vista interno como externo. Esta técnica deberá ayudarnos, a identificar los objetivos estratégicos, identificar las amenazas del entorno e intentar prevenirlas o corregirlas, conocer la capacidad de respuesta de la empresa ante situaciones determinadas, identificar los puntos fuertes de la empresa para aprovecharlas así como descubrir las nuevas oportunidades de negocio, evitar errores previsibles o inversiones innecesarias, e identificar las debilidades de la empresa, para así intentar mejorarlas, etc.

En resumen, un análisis DAFO ayudará a plantear las acciones que se deberían poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas de ésta.

4.2 Análisis de la empresa modelo

4.2.1 Análisis interno de la empresa modelo

Antes de realizar una matriz DAFO para la empresa modelo de nuestro estudio, necesitaremos analizar cómo hemos llegado hasta la situación actual.

En el segundo capítulo de éste estudio, veíamos los datos más significativos de la compañía y su evolución en los últimos cinco años, así como su comparación con el sector y la competencia en los últimos dos años. Pero, necesitamos más información para poder conocer exactamente qué es lo que la empresa está haciendo mal y qué es lo que haciendo bien, para así poder planificar acciones que vayan enfocadas a mejorar aquello que tiene un resultado deficiente y sacar provecho de sus puntos fuertes.

A priori, antes de realizar un análisis exhaustivo de la empresa se puede percibir, como en el entorno de crisis actual y con la fuerte competencia y guerra de precios, VITA ha ido perdiendo cuota de mercado progresivamente. Lo que antes funcionaba, ya no funciona, y se ha convertido, más bien, en un problema. Parece que se mantienen aquellos clientes más fieles, pero la empresa es incapaz de ampliar su cuota de mercado. Los productos que oferta se han empezado a considerar commodities y parece que lo único importante es el precio, donde VITA no es demasiado competitiva.

Los malos resultados de la empresa pueden tener como causa un inadecuado enfoque de los procesos básicos de negocio, procesos de suscripción y selección de riesgos, política de precios, gestión de la siniestralidad y gestión de los costes de estructura.

En este punto, procederemos a analizar los diferentes factores comentados en el apartado anterior, para poder orientarnos de cara a evaluar los puntos fuertes y puntos débiles de VITA

CULTURA ORGANIZATIVA

La cultura organizativa es parte fundamental del funcionamiento de cualquier empresa, y debe ser percibida de esta manera por sus empleados. Por lo que es necesario que una compañía la tenga en cuenta e intente sacar provecho de ella si no quiere que se convierta en un aspecto en contra de los resultados generales.

En VITA hasta ahora, no ha existido mucha preocupación por la cultura organizativa, lo que sin duda ha contribuido a la mala evolución de los resultados de la empresa y a la no retención de los empleados sobresalientes.

Del análisis de los elementos más críticos de la cultura organizacional se puede concluir que:

- Se ha descuidado la formación, los programas de incentivos y de capacitación
- No se han definido claramente los valores de la empresa a través de la misión y la visión, provocando la ausencia en la organización de líderes fuertes que marquen la pauta y de una estrategia definida y orientada a crear mejores relaciones con los empleados y con los clientes.
- No se ha conseguido una actitud positiva e implicada en la consecución de objetivos por parte de los empleados.
- No se ha logrado obtener en la empresa relaciones de confianza fuertes.

- No existe por parte de la empresa un compromiso con la capacitación y el desarrollo, ni con los programas de compensación y recompensas, ni con el apoyo para la innovación y las nuevas ideas.

ANÁLISIS FINANCIERO Y DE LOS RECURSOS

A) ANÁLISIS DE INGRESOS

En el análisis de Actividad Comercial de VITA se evidencia una importante caída de la facturación.

Aunque las ventas en pólizas no decrecen, la caída de primas medias, consecuencia de la situación económica (menor renovación del parque de vehículos nuevos, menos pólizas a todo riesgo), provoca un decrecimiento de las ventas en primas; mientras que las anulaciones, por su parte, crecen significativamente. Estos dos efectos negativos se ven compensados, en parte por una política de gestión de cartera de incremento de precio a clientes antiguos, que ayuda a suavizar el decremento de facturación por encima del Sector y de los competidores de VITA.

Las causas de esta caída de los ingresos derivadas del análisis interno serían:

- No existe la política de aplicar al cliente en cartera el mejor precio posible, por lo que los clientes buenos al no aplicarles las condiciones de nueva pólizas, tienen primas superiores a las ofrecidas a los clientes nuevos de los cuales no se conoce la historia.

Esta política tiene consecuencias en una doble vertiente que es necesario valorar. Por un lado, permite ofrecer precios más competitivos y ajustados a nuevos clientes, más acordes con la “guerra de precios” que actualmente impera en el sector, pero por otro perjudica a los clientes en cartera.

Los clientes con siniestralidad baja se están marchando a la competencia ya que esta es capaz de ofrecerles un mejor precio. Esto contribuye a aumentar la tasa de anulaciones, haciendo decrecer la facturación, además puede estar contribuyendo a crear lo que se denomina anti-selección, ya que VITA estaría perdiendo clientes con baja siniestralidad y con bonificaciones altas, y manteniendo a los clientes con siniestralidad más elevada que no ven problema en un precio más elevado, ya que perciben que frente a los siniestros la empresa responde con efectividad.

- Productos poco atractivos y poco diferenciales. Como consecuencia de la orientación a producto, a estos les falta adaptación al mercado y detalles que los harían más atractivos. Existe, además, una falta de visión integral del cliente a la hora de diseñar productos, que permitan ofrecer paquetes adaptados a segmentos y también una incapacidad a la hora de adaptar la oferta de forma ágil a cada segmento y zona, cosa que si

es capaz de hacer la competencia. No se aprecia, en la empresa una verdadera preocupación por la competencia sino solo por la rentabilidad interna, y este enfoque hace que VITA no aprenda prácticamente nada de la competencia y que año tras año continúe cometiendo los mismos errores.

- La red de oficinas no está implantada de la forma más eficiente. Es una red muy extensa, que está concentrada en determinadas zonas urbanas. Se mantienen prácticamente las mismas oficinas desde hace muchos años y no se ha actualizado el plan de implantación comercial.
- Presencia de numerosas tareas administrativas en las sucursales y oficinas que hace que se destinen gran parte de su tiempo y recursos a tareas que no son puramente comerciales.

B) ANÁLISIS DEL COSTE TÉCNICO

La bajada de facturación, supone para VITA , por un lado una menor exposición al riesgo y una menor siniestralidad en valor absoluto, pero por otro un incremento considerable del ratio del coste técnico al disminuir el denominador (primas adquiridas), y no verse reducido el numerador en la misma proporción al aumentar los costes medios y las frecuencias.

Del análisis interno de los componentes del coste técnico se deduce:

- Deterioro de la política de suscripción. Los problemas detectados en VITA para generar crecimientos han provocado que paulatinamente se vayan relajando las normas de suscripción y selección a la entrada para facilitar la captación de nuevos clientes (suscripción de flotas con siniestralidad elevada, menores requisitos de edad, experiencia, abaratamiento de tarifas, etc.) lo que ha repercutido negativamente en la evolución del coste técnico.
- Poca especialización en la tramitación de siniestros (ver apartados Análisis de la estructura organizativa)
- Ausencia de una red de peritos especializados propios
- Ausencia de acuerdos con talleres de reparación que inciden en la evolución de los costes medios.
- Ausencia de acuerdos con redes de abogados o médicos.

C) ANÁLISIS DE GASTOS

Los gastos de gestión de la compañía son excesivamente elevados para el volumen de primas gestionadas, y se incrementan cada año, restándole competitividad a la empresa. En el análisis inicial, se observaba que los ratios de gastos de VITA se encontraban considerablemente por encima de los de la com-

petencia y del sector. Con los gastos de gestión ocurre lo mismo que con el coste técnico, disminuyen las primas adquiridas, pero los gastos de estructura aumentan, haciendo que el ratio empeore progresivamente.

Del análisis interno de los componentes de gastos se deduce:

- No existe una política de contención del gasto explícita y reconocida. Se realizan unos presupuestos de gastos por naturaleza y por centro de coste, pero no hay rigor en el seguimiento ni un control real. Cualquier desviación de cualquier departamento es autorizada por el directivo superior.
- La estructura organizativa no favorece la reducción de costes. No se aprovecha economías de escala ni se aprovechan sinergias. (ver apartados Análisis de la estructura organizativa)
- La poca especialización no permite a la empresa amortizar puestos de trabajo.
- Las nuevas tecnologías no están implantadas adecuadamente, y por lo tanto no se está sacando provecho de lo que éstas pueden aportar en la gestión diaria. Se destina demasiado personal a tareas administrativas y repetitivas.

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

Las empresas que crecen rápidamente son las que hacen el mejor uso de sus recursos, incluyendo la gestión del talento. Una estructura organizacional garantiza que la empresa cuente con las personas adecuadas en los puestos adecuados.

Del análisis de la estructura organizativa de VITA se desprende que:

- En VITA la estructura de la organización no está diseñada para asegurar que los individuos y departamentos que necesitan coordinar sus esfuerzos tengan líneas de comunicación integradas en la estructura. En el caso concreto de los centros de suscripción y de siniestros vemos que están poco especializados y que dependen de las direcciones territoriales y de la dirección comercial en última instancia, dificultando la comunicación con la dirección técnica.

- Las dificultades de comunicación inciden negativamente también en el reporte de relaciones, y en la asunción de responsabilidades dentro de VITA. Los informes de las relaciones deben ser claros para que todos los miembros de la organización comprendan cuáles son sus relaciones, de esta forma se facilita a los gerentes la supervisión de los niveles inferiores de la organización. Cada uno de los empleados se beneficia sabiendo a quien puede acudir en busca de orientación o ayuda. Además, los directivos son conscientes de que está fuera del alcance de su autoridad, por lo que no sobrepasarán sus límites e interferirán con las responsabilidades de otro gerente.

En esta línea, el organigrama de VITA tampoco facilita la realización de proyectos. Los gerentes de proyecto pueden identificar mejor los recursos humanos disponibles para ellos si el alcance de la responsabilidad de cada departamento, y las capacidades de cada miembro son claros.

- La estructura organizativa de VITA está demasiado jerarquizada, no permite evidenciar puntos débiles o deficiencias en el equipo directivo, cada jefe tiene muchas personas dependientes de él y difícilmente pueda dar a cada empleado la atención y orientación necesaria para que el empleado tenga éxito.

ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las compañías de éxito, son aquellas que consideran su capital humano como el activo más importante.

Es fundamental el manejo estratégico de los empleados para que individual y colectivamente contribuyan a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Para ello es importante atraer, retener y desarrollar a los empleados

Del análisis de los RRHH en VITA se deduce que:

- En VITA se han producido esporádicas incorporaciones en los últimos años. Las políticas de reclutamiento y selección se han producido más por relaciones con los empleados actuales que por la cobertura real de necesidades.
- Se mantiene muy alto el índice interno de rotación horizontal de los empleados intentando buscarles el lugar idóneo, lo que contribuye muy poco al desarrollo de los empleados, no existiendo una verdadera especialización.
- Existen carencias de formación interna y externa
- Existen importantes diferencias retributivas entre las nuevas incorporaciones y las antiguas, y además no existe prácticamente retribución variable, salvo las tradicionales consideradas en la red comercial, lo que no

alinea la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa con la retribución. Los incentivos de la red comercial, no obstante, sí que son bastante atractivos.

ANÁLISIS DE MARKETING, INNOVACIÓN, Y CLIENTES

El Marketing permite a las empresas poder establecer una comunicación especial con el público al cual dirige sus productos o servicios, conocer este público objetivo y entender cuáles son sus necesidades prioritarias.

La Importancia del Marketing en las empresas radica en que ejercerlo correctamente permitirá a la empresa entender mejor su nicho de mercado y poder estar a la par de las condiciones que éste le imponga. En el entorno actual, ya no es suficiente con elaborar un producto o brindar un servicio para que el cliente lo acepte, ahora se requiere dar al cliente productos con atributos que le posibiliten, al menos, cubrir una de sus necesidades insatisfechas y que les motive a comprarlos

Una vez analizados los aspectos relacionados con el marketing en VITA vemos que:

- No es posible segmentar correctamente a los clientes, por lo que no se puede personalizar el nivel de tratamiento que se le da a cada uno, lo que se les ofrece, el tiempo y los recursos que se destinan, como agregarle más valor, venderles más y mejor.
- No se sabe el nivel de satisfacción de los clientes, no hay mediciones objetivas, o bien se mide enteramente por la subjetividad del vendedor.
- No se sabe por qué los clientes compran o dejan de comprar, o por qué se ganan o se pierden oportunidades de clientes existentes o potenciales, y no se conocen las razones y claves de los éxitos o fracasos.
- Existe fuga de información de los clientes. No es solo el comercial quién interactúa con el cliente sino también el área administrativa, de siniestros, etc., cada uno maneja al cliente de forma distinta, en sistemas distintos, muchas veces o todas, la información queda en cada interlocutor.
- No hay un método para la captación de nuevos clientes, y esto trae aparejado que no es posible captar y calificar en base a criterios objetivos potenciales clientes, y lo que es peor, puede provocar que la empresa esté llegando al segmento de clientes equivocado.
- Se pierden oportunidades de negocio simplemente porque nadie las sigue. No se realizan visitas de servicio, lo que le facilita la labor a los competidores.

- No es posible medir el retorno de las campañas de Marketing, se invierten recursos, se lanza una campañas pero luego es imposible o muy difícil tener la trazabilidad y medir claramente el negocio creado y lo que se vendió gracias a esa campaña, cuánto costó y finalmente si fue exitosa o no.
- Existen dificultades para que el cliente vea un valor añadido al producto que ofrece VITA.

IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad corporativa es la carta de presentación de la empresa, de ella depende la imagen que el exterior tenga de ella. Una empresa sin identidad corporativa pasa desapercibida por los clientes o usuarios, en muchas ocasiones llega a expresar falta de seriedad y de compromiso de la empresa hacia los clientes.

En el caso particular de VITA se desconoce, ya que nunca se han encargado estudios para medirla, si la identidad corporativa que pretende transmitir a través de sus productos y servicio (seguridad, servicio, solvencia) se traslada eficientemente a los clientes, opinión pública y resto del sector.

COMUNICACIÓN

La comunicación es imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier empresa, es la esencia de la actividad organizativa. Una buena comunicación mejora la competitividad de la empresa, la hace más adaptable al entorno y contribuye en el logro de objetivos y metas planteados por ésta. Además, ayuda a coordinar y controlar las actividades del negocio y fomenta la motivación, compromiso, responsabilidad e implicación de los integrantes de la empresa.

Es importante tener una buena comunicación, ya sea interna o externa. La comunicación interna, entre los miembros de la empresa, debe ser clara y fluida, y debe contar con el compromiso y la participación de toda la organización. Respecto a la comunicación externa, su importancia reside en proyectar, promover y reforzar la imagen de la empresa, para dar a conocer la empresa y saber cómo ésta es percibida.

En lo que respecta a Comunicación interna, muchas de los proyectos de VITA nacen en el ámbito de la dirección y no se acaban de comunicar correctamente al resto de la organización.

La comunicación externa dirigida a consumidores, clientes, líderes de opinión, etc. es esporádica y mejorable. No existen canales de comunicación estables, ni una imagen de marca lo suficientemente potenciada, VITA pasa desapercibida para muchos de sus potenciales clientes.

SISTEMAS INFORMÁTICOS

Disponer de buenos sistemas informáticos hoy en día, es algo esencial para las empresas, ya que a través de su uso se logran importantes mejoras. El uso de éstos, permite automatizar los procesos operativos y disponer de las plataformas de información necesaria para la toma de decisiones. Además, su implantación ofrece la posibilidad de lograr ventajas competitivas o reducir la ventaja de los rivales.

Del análisis interno se desprende:

- Los sistemas informáticos deben adecuarse a las necesidades de la empresa, en especial los relacionados con los procesos de suscripción y de siniestros.
- Los sistemas de información relacionados con información financiera y la planificación son deficientes y la información está dispersa por los sistemas de información. No están estructurados formalmente, no existen cuadros de ratios, ni un Cuadro de Mando Integral, y existe una ausencia de indicadores no financieros, etc., lo que dificulta la toma de decisiones a todos los niveles, ya sea estratégico, táctico u operativo.
- Debido a los sistemas informáticos empleados, se pierde mucha información del cliente que podría ser empleada para realizar una mejor segmentación de clientes y crear productos y tarifas más adaptados a los segmentos y necesidades de los clientes.

4.2.2 Análisis del entorno

El año 2013 se caracterizó, en España, por las elevadas tasas de paro, una demanda interior extremadamente débil y por ser el quinto año consecutivo en el que se presentaba un decrecimiento del PIB.

Sin embargo, en el primer trimestre de 2014, la economía española mostró signos de una modesta recuperación, rompiendo con la tendencia contractiva del PIB y creciendo un 0,4%. El FMI vaticina para 2014, un incremento del PIB del 1,2 %, consolidando la recuperación económica que viene impulsada por las exportaciones y la demanda interna.

No obstante, la deuda pública y el déficit continuaron en aumento. En el primer trimestre la deuda se situó en 2,9 puntos porcentuales más con respecto al dato de cierre del año 2013, alcanzando el 96,8% del PIB. El gobierno estima que a cierre del ejercicio 2014 la deuda se situará en torno al 99,5%. El déficit, por su parte, se sitúa en el 0,7% del PIB, manteniendo el nivel en el que se comportó en primer trimestre del 2013.

Respecto al sector asegurador en España, se presenta un fuerte decrecimiento de facturación y una positiva evolución de los resultados por la baja actividad económica que mantiene el gasto técnico en niveles reducidos.

En 2013, se continuó avanzando en el proceso de concentración del sector a través de adquisiciones y renegociaciones de acuerdos de banca seguros.

Los 10 primeros grupos del sector representan el 60,9% de las primas y crecen al 2,5% cuando el sector está decreciendo en su conjunto.

La crisis ha afectado negativamente en términos de facturación a todos las modalidades de seguros.

La media de decrecimiento en el sector, en el ramo el automóviles, ronda el 6%, donde tiene especial importancia la reducción de la prima media, en este aspecto, las compañías de distribución directa también están decreciendo. El sector no dispone aún de información de las primas suscritas a través de comparadores o agregadores, pero es indudable que están afectando al ramo, asociando la venta del seguro cada vez más al precio, y provocando tasas de anulaciones muy elevadas. El ramo de automóviles, se ha visto afectado no sólo por la brusca caída de matriculaciones, sino también por una constante caída de su prima media derivada de la terrible competencia y de la disminución estructural de su gasto técnico durante la última década.

A pesar de que se pronostica un incremento del PIB, es posible que para 2014 el volumen de negocio vuelva a decrecer, debido a que el consumo interno continua muy débil, por lo que la mayoría de los ramos de seguros previsiblemente continuaran decreciendo en facturación, aunque a ritmo inferior al de 2013.

El gasto técnico se ha visto favorecido por la situación de estancamiento en la actividad y de parálisis en el consumo. Además, el sector asegurador sigue incorporando procedimientos y estructuras operativas y de distribución cada vez más eficaces que mantienen estancados los costes.

Esto ha propiciado que durante este prolongado periodo de crisis económica, los resultados del sector se hayan mantenido en buena situación, sobre todo en los ramos donde menos ha caído la prima media.

En el caso del ramo de automóviles, la incógnita es saber cuánto tiempo la disminución del gasto técnico podrá seguir compensando la disminución en facturación. La prórroga del Plan PIVE 5, dotado de 175 millones de euros, ha ayudado a impulsar la venta de nuevos vehículos contribuyendo con ello a amortiguar la caída en el ramo de automóviles. No obstante, la fuerte competencia que aún existe en el ramo y el movimiento de los asegurados hacia productos con menos coberturas, continúan lastrando su evolución.

4.2.3. Aplicación matriz DAFO en la empresa modelo

Una vez vista la problemática con la que se encuentra la empresa, y analizado las posibles causas de su situación, desarrollaremos una matriz DAFO en la

que resumiremos los puntos fuertes y débiles de la empresa, junto con las amenazas y oportunidades existentes en el mercado y en el entorno.

Debilidades

- **Orientación a rentabilidad de producto:** El seguimiento de resultados gira en torno al producto y la rentabilidad de éste, existiendo una falta de visión integral del cliente a la hora de diseñar productos que se adapten a sus necesidades. No se invierte ni tiempo ni recursos en conocer más al cliente lo que hace que se pierda oportunidades de satisfacción. La relación entre servicios centrales y la red comercial es poco fluida, no existe demasiado feed-back entre ambas, por lo que se pierde mucha información de valor sobre los clientes que podría ayudar a la compañía a mejorar su oferta. Como consecuencia de esto, los productos se encuentran fuera de mercado, el precio es elevado y los productos poco diferenciales, no se percibe por parte de los clientes ningún tipo de valor añadido que lo justifique. A parte de impedir a la empresa llegar a más clientes, esto está provocando la fuga de los clientes con bonificaciones, lo que a su vez está provocando anti-selección en la cartera. Además, los clientes con bonificaciones no se les aplican las condiciones de nueva póliza que les beneficiarían, lo que provoca su pérdida, agravando aún más la situación
- **Frecuencia siniestral y coste medio:** La frecuencia siniestral es excesivamente elevada, debido a que a política de selección de riesgo no se sigue con suficiente rigor con el fin de captar más negocio. El coste medio, aunque no es excesivamente elevado es mejorable, no existen acuerdos con redes talleres, peritos, abogados o médicos, que podrían contribuir a la reducción del coste medio y de la frecuencia.
- **Costes de estructura elevados:** Costes de estructura y gastos de gestión excesivamente elevados comparados con los ratios del sector. El modelo organizativo y el canal de distribución empleado, la antigüedad y edad del personal interno, y una política de contención de gasto prácticamente inexistente parecen ser las causas de esto.
- **Estructura organizativa:** Los departamentos que establecen los criterios de gestión y los que lo supervisan no son los mismos, sus objetivos y forma de entender e interpretar la estrategia no son opuestos pero sí bastante diferentes, por lo que la falta de coordinación que propicia la estructura actual empuja a VITA hacia la ineficiencia. Además, la estructura no favorece que la comunicación fluya, las direcciones son muy amplias, y los empleados no reciben la orientación que necesitarían.

La estructura está demasiado jerarquizada, por lo que la toma de decisiones está demasiado centralizada, es lenta e ineficaz.

- **Personal interno:** El personal interno de la compañía tiene una edad media elevada, 48 años de edad. No ha habido mucha rotación en la

compañía, por lo que la antigüedad media también es bastante elevada, 20 años. Las diferencias salariales entre el personal antiguo y el personal de nueva incorporación son considerables, lo que provoca una falta de motivación en el personal más joven que acaba traducéndose en incapacidad de retener el talento por parte de la empresa. Además existen carencias de formación, tanto externa como interna.

La productividad de los empleados cada vez es menor, está poco optimizada en términos de productividad operativa en parte debido al modelo organizativo empleado. Los empleados, tanto los de reciente incorporación como aquellos más antiguos, están poco motivados. La falta de compromiso por parte de la empresa en la capacitación y desarrollo del personal, y la inexistencia de programas de compensación y recompensas, así como el poco soporte a la innovación y nuevas ideas, promueven la poca implicación de los empleados con la compañía, lo que provoca un alto índice de rotación horizontal que no contribuye ni al desarrollo de los empleados ni a la especialización, provocando que el nivel de eficiencia sea bajo. Además, no existe para el personal no comercial la alineación de retribución variable con la consecución de los objetivos estratégicos.

Por último, como consecuencia de que ni los valores de la empresa ni la estrategia están definidos ni alineados con la visión y misión de la empresa, existe una falta de líderes fuertes

- **Uso de nuevas tecnologías:** No se aprovecha el potencial que las nuevas tecnologías pueden aportar ni en la gestión interna, ni como mecanismos de aproximación al cliente. La empresa, sigue realizando muchas tareas que son repetitivas y no aportan ningún valor al negocio, con las tecnologías adecuadas se podría conseguir reducir costes y mejorar la productividad.

La web no permite la venta directa, por lo que VITA pierde grandes oportunidades de llegar a otros clientes.

- **Un único canal de distribución:** El modelo de negocio de la compañía está basado en el canal de la mediación, esto impide acercarse a otros tipos de clientes que utilizan otros canales de distribución.
- **Comunicación:** La comunicación interna es deficiente, los proyectos nacen en la dirección y ésta muchas veces es incapaz de transmitirla correctamente al resto de la organización. La Comunicación externa, por otra parte, es mejorable, no existen canales de comunicación estables y el concepto de marca está poco potenciado. La empresa no ha conseguido crear una imagen de marca que la asocie con una empresa pionera y con un servicio y orientación al cliente de calidad. Gran parte de los potenciales clientes desconoce quién es VITA y qué hace.
- **Poca implantación geográfica y falta de formación en la fuerza de ventas:** La implantación por territorio español es ineficaz, existen mu-

chas zonas con gran potencial a las que la empresa no es capaz de llegar. Los agentes están situados en determinadas zonas urbanas sin atender a razones de mercado.

Fortalezas:

- **Poca rotación del personal:** La poca rotación del personal es un indicativo de que los empleados de VITA están bien en la empresa. Además, es un punto fuerte, la empresa tiene un personal que le es fiel por lo que puede adoptar medidas para tender a la especialización y optimización de costes. Dedicando tiempo y recursos a la formación del personal, se puede llegar a conseguir su especialización, esto contribuirá a reducir tiempos y recursos necesarios y a mejorar el servicio ofrecido.
- **Capital humano valioso y ético:** Pese a que el equipo humano está algo envejecido y es poco dinámico, es un equipo valioso que tiene una clara orientación al servicio y que frente a situaciones pasadas de crisis, ha sabido responder como la empresa lo ha requerido. Es probablemente, por un problema de comunicación interna que no ese está consiguiendo sacar de ellos todo el potencial que se podría. Mejorando la comunicación interna se puede conseguir incrementar productividades y sacar el máximo del personal.
- **Red de Mediadores:** Tener una red de mediadores permite a VITA dirigir su distribución y relacionarse personalmente con el cliente. Además gran parte del gasto es variable.
- **Buen resultado financiero:** El resultado financiero obtenido es bueno, siendo mejor al del sector y competencia.
- **Disponibilidad de recursos financieros:** La empresa goza de una buena salud financiera, pese a las pérdidas de los últimos años, la empresa sigue teniendo recursos que le permiten hacer frente a una nueva etapa.
- **Seguro obligatorio:** La obligatoriedad de contratar un seguro de RC de automóviles, supone una fortaleza para la compañía.
- **Atractivos incentivos para la fuerza de ventas:** Los programas de incentivos para las fuerzas de ventas son muy atractivos y constituyen un factor de gran importancia e influencia sobre los resultados y motivación en los equipos comerciales.

Amenazas:

- **Commodities:** La tipología de productos que VITA oferta se están empezando a considerar commodities, el cliente percibe cada vez menos la diferencia entre los distintos productos del mercado. Se corre el riesgo

de que el consumidor solo busque precio y no sea capaz de ver el valor añadido que VITA puede llegar a ofrecerle.

- **Evolución de las primas negativas:** El ramo de automóviles se ve fuertemente afectado debido a una brusca caída en las matriculaciones de vehículos y a la caída constante de la prima media derivada de la fuerte competencia y de la disminución estructural del gasto técnico en los últimos años, acelerada por el uso masivo de comparadores/agregadores.
- **Entorno no favorable:** La lenta recuperación económica, las elevadas tasas de paro, la reducción de la demanda interna, y una caída de las ventas en el sector de automóviles e inmobiliario conduce una bajada en las ventas en el sector, afectando tanto a seguro obligatorios como seguros opcionales.
- **Guerra de precios:** El mercado asegurador ha entrado en una guerra de precios, que afecta especialmente al seguro de automóviles. El precio de los seguros ha bajado en los últimos años, en parte por aumento de agregadores/comparadores que convierten el precio en un factor determinante para la comercialización del producto. Muchas empresas han optado por reducir el precio del seguro para captar más clientes a costa de reducir la rentabilidad y perder margen técnico, produciéndose de esta forma una elevada competencia en precio, técnicamente injustificada y especialmente grave.
- **Desaparición de barreras de entrada:** La desaparición progresiva de barreras de entrada en el mercado asegurador y bancario, exigirá la necesidad de una mayor especialización y un asesoramiento más amplio por parte de las aseguradoras para poder dar respuesta a las necesidades de los clientes y fidelizarles.
- **Cambio de hábitos:** Los clientes buscan cada vez más a las empresas con mayor presencia y demandan, cada vez más soluciones vía medios electrónicos
- **Cambios normativos:** Los cambios normativos pueden llegar a obligar a VITA a desglosar en el recibo las comisiones, esto puede suponer un problema al distribuirse a través del canal de mediadores. Además, los cambios en el Sistema para la valoración de los daños y perjuicios causados a las personas en accidentes de circulación, más conocido como el baremo, también puede suponer una amenaza para VITA que puede ver incrementado su coste técnico.

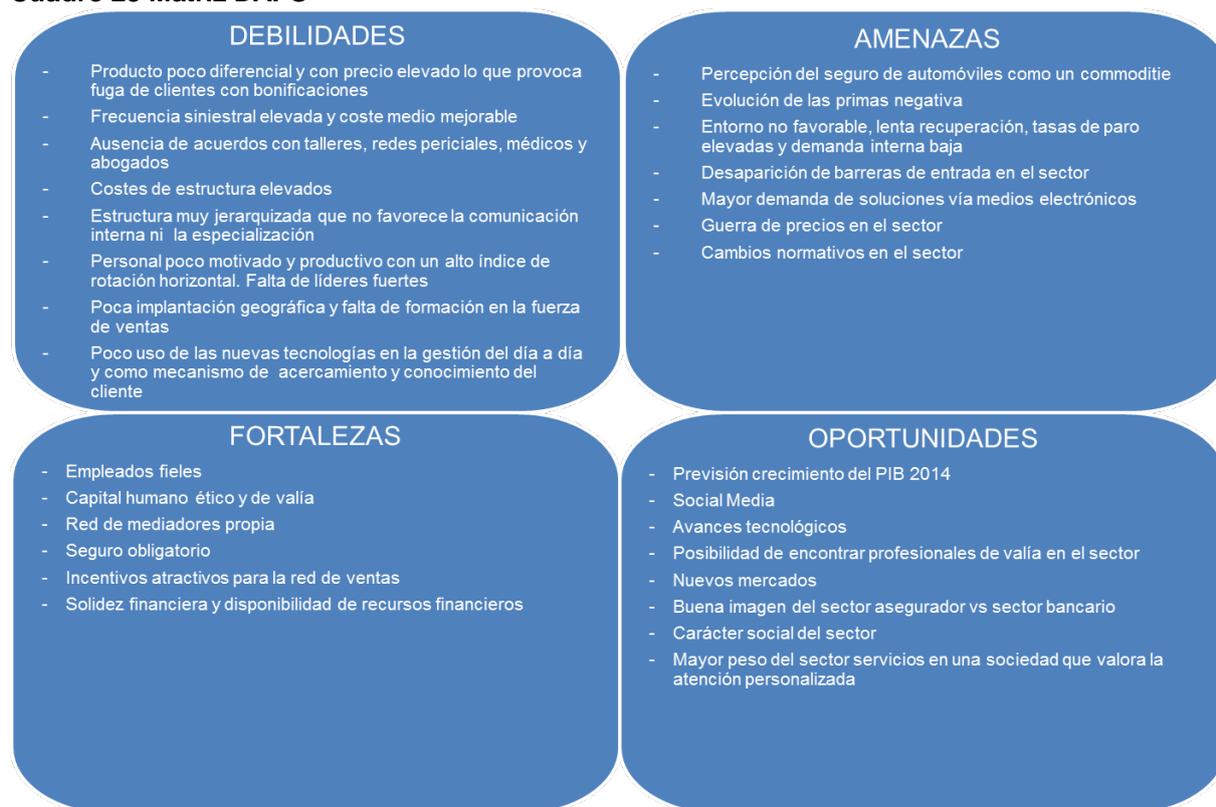
Oportunidades:

- **Nuevas tecnologías:** La velocidad en los avances tecnológicos ofrece la oportunidad de incrementar la productividad de la empresa y reducir costes, incrementando su eficiencia y flexibilidad, de esta forma se pue-

de obtener un mayor valor de negocio. Además, de permitir a la empresa maximizar el contacto con el cliente.

- **Nuevos mercados:** La venta por internet, puede suponer un potencial ahorro para la empresa, ya que el cliente realiza parte de la contratación, los productos están más estandarizados, y se aumenta la eficiencia en la distribución, administración y gestión de siniestros. Además, ofrece una imagen empresarial más innovadora, permite a los clientes estar más en contacto con la empresa y reduce los costes de comunicación. El canal de banca-seguros, por otra parte, puede permitir a la empresa distribuirse en aquellas zonas en las que tiene escasa implantación.
- **Social media:** El social media ofrece la oportunidad de mejorar la comunicación de VITA, darse a conocer en el mercado e interactuar con los clientes. Permitiendo a la empresa llegar a los clientes más jóvenes. Además, permite utilizar la visibilidad que aporta el social media como una forma de penetrar en el mercado y de concienciar a la sociedad de la necesidad de estar bien asegurado.
- **Previsión de crecimiento del PIB para 2014:** Los diferentes servicios de estudios apuntan que en 2013 se tocó fondo con la caída del PIB y vaticinan un ligero crecimiento del PIB para 2014.
- **Posibilidad de encontrar profesionales de valía:** La situación de crisis económica, permite a la empresa poder encontrar profesionales expertos en el sector, que capaciten a la empresa a desarrollar determinadas áreas del negocio y a crear valor de negocio.
- **Mayor peso del sector servicios en la sociedad:** El peso del sector servicios en la sociedad cada vez es mayor. La sociedad cada vez más valora la atención personalizada.
- **Carácter social del seguro y buena imagen del sector con respecto a otros sectores**

Cuadro 23 Matriz DAFO



Fuente: Elaboración Propia

4.3 Misión, visión y valores

Antes de definir los planes de acción a llevar a cabo, que deben permitir a la empresa la mejora de sus procesos y de sus resultados, necesitamos tener claro dónde queremos ir. Para esto, necesitamos definir o tener claros la misión, visión y valores de nuestra empresa.

Definiremos, primero, en qué consisten estos conceptos.

La misión es fundamentalmente la razón de ser de la empresa, el propósito de la organización. Normalmente acostumbra a sintetizarse en una frase, que debe ser clara, concisa e inspiradora, y que debe hablar siempre del fin último de las actividades de la compañía. La misión debe estar orientada siempre hacia el cliente, no hacia el producto o servicio y debe reflejar el propósito fundamental de la empresa en el mercado.

La visión, es un concepto muy concreto, debe indicar dónde queremos que la empresa se posicione en un periodo de tiempo determinado, es decir, debe definir lo que la empresa quiere llegar a ser en el futuro, lo que la organización aspira a ser. Debe ser coherente con la misión, positiva y suponer un reto. La visión proyecta la imagen de destino que se pretende alcanzar.

Los valores son el marco dentro del cual la empresa debe operar para conseguir su objetivo. Son una serie de principios, reglas y aspectos culturales que rigen el código de conducta y el marco dentro del cual la empresa se compromete a actuar para conseguir la visión, es decir, son las pautas de comportamiento de la empresa y de sus empleados.

4.3.1. Misión, visión y valores de la empresa modelo

Pasamos a definir la misión, visión y valores de la empresa modelo.

Misión

Ayudar a los clientes a proteger su estabilidad económica y problemas con los que se encuentre en su día a día, ayudándoles a tener unas vidas más seguras y protegidas, ofreciéndoles soluciones que protejan aquello que valoran.

Visión

Convertirse en una compañía de referencia en el sector, así como una compañía rentable, transparente, accesible y con colaboradores altamente competentes y motivados. Que logre diferenciarse del resto de competidores por su gran calidad de servicio y su clara orientación al cliente, haciendo ver a todos los grupos de interés que los productos que oferta no son ni tienen porque ser commodities, para de esta forma ser la compañía preferida por estos.

Valores estratégicos

La consecución de este propósito debe lograrse dentro de unos principios básicos de actuación hacia todos los grupo de interés, incluyendo dentro de este a los clientes, agentes, equipo humano del grupo, accionistas y al resto de la sociedad.

Estos principios de actuación son los siguientes:

- a) A los clientes ofrecerles siempre un servicio excelente con unos precios competitivos y con una adecuada cobertura de sus necesidades, siempre ofreciendo una calidad de servicio excelente y un alto grado de asesoramiento por parte de los agentes intentando siempre construir relaciones con ellos a largo plazo.
- b) A los agentes darles formación y profesionalizarlos, ofrecerles una retribución adecuada y un buen soporte comercial, técnico y administrativo.
- c) Al equipo humano de la compañía ofrecerles la oportunidad de desarrollo, una retribución adecuada, y unas buenas condiciones de trabajo que incluyan beneficios sociales y conciliación familiar, aparte de estabilidad de empleo.

- d) Al resto de la sociedad, se le debe lograr transmitir que VITA es una empresa con responsabilidad corporativa, que se rige por unos principios éticos y que tiene un gran compromiso con los intereses generales de la sociedad.

Todos estos principios de actuación que se tendrán que respetar para conseguir el propósito estratégico, deben servir también de ayuda para conseguirlo. Siguiendo estos principios y transmitiéndolos, se conseguirá posicionar a VITA como una empresa que al mismo tiempo que ofrece rentabilidad, cuida a sus clientes y a sus colaboradores, y colabora con la sociedad.

Si VITA consigue ser percibida como una empresa que aporta valor añadido a la sociedad, esto podrá ser utilizado como un reclamo de venta, su marca puede pasar a ser algo que los diferencie del resto de la competencia, pudiendo llegar a conseguir que el producto aporte algo diferencial. Además, capacitar y desarrollar a sus colaboradores, y ofrecerles un plan de carrera junto con una retribución adecuada, puede contribuir a tenerlos motivados, a retener el talento y a reducir el absentismo. Si los colaboradores están contentos con la empresa, es posible que lo transmitan a los clientes con un servicio excelente.

La cultura organizacional es una oportunidad y una estrategia que puede ser muy efectiva a la hora de mejorar las condiciones actuales y futuras de VITA, especialmente ahora que pasa por un momento complicado.

A medida que avance la recuperación, VITA tendrá que buscar formas de mejorar su productividad y su desempeño generales creando mejoras a partir de su cultura organizacional, para lo cual se puede empezar por tener a la cultura actual como punto de referencia (tener clara su definición, lo que significa para los trabajadores, y lo que éstos quisieran que fuera), para pasar a realizar los cambios que se estimen necesarios.

4.4 Selección de los objetivos estratégicos

Una vez que ya se comprende la situación de partida y las causas que han provocado su evolución y están definidos o actualizados la visión, misión y valores de nuestra empresa, podemos pasar a definir cuáles van a ser los objetivos a perseguir.

Los objetivos estratégicos son los pasos a lograr para cumplir la estrategia, los resultados que la empresa quiere alcanzar. Estos objetivos tienen que ser medibles, con un enunciado claro, y ambiciosos a la vez que alcanzables y coherentes, y por supuesto, deben ser motivadores. Deben estar expresados en forma cuantitativa y temporizada, para de esta forma poder evaluar el progreso.

Los objetivos estratégicos son decisiones trascendentes a largo plazo, que deben integrar los elementos de la empresa, sus procesos, metas y funciones. Cada objetivo estratégico requiere de un objetivo táctico y estos a su vez re-

quieren de objetivos operacionales. Los objetivos tácticos son objetivos a medio plazo definidos a través de los objetivos estratégicos y por áreas o departamentos, los objetivos operacionales, son objetivos a conseguir en el plazo de un año y se definen a partir de los objetivos tácticos, son objetivos a nivel de operaciones.

4.4.1. Definición de los objetivos estratégicos de la empresa modelo

Los objetivos estratégicos que tenía marcados la empresa, y que vamos a mantener, ya que a nuestro juicio plasman la misión de la compañía y van acordes con los valores estratégicos de esta, son **crecimiento** y **rentabilidad de negocio**.

VITA ha visto reducida considerablemente su cuota de mercado en los últimos años, por lo que se debe recuperar la cuota de mercado pérdida. Esto significa que aunque el sector decrezca, la empresa tiene que conseguir crecer.

Se optará por el **crecimiento orgánico del negocio**, aunque se dejará la puerta abierta el crecimiento vía adquisición, siempre y cuando surja una buena oportunidad.

Para mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado, es imprescindible generar un incremento en la actividad comercial.

El objetivo crecimiento, se enfocará en recuperar la cuota de mercado pérdida, para posteriormente incrementarla. Para recuperar cuota de mercado se necesitarán incrementar los volúmenes de facturación, creciendo en nueva producción y reduciendo las anulaciones, con el objetivo de obtener líquidos positivos en operaciones.

El objetivo será incrementar la facturación, a través de la reducción de la tasa de anulaciones y el incremento en el número de operaciones vendidas. El objetivo es que la facturación de la compañía del negocio tradicional ronde en unos años las cifras de 2009, para de esta forma poder alcanzar el puesto número 16 en el ranking. No obstante, se deberán ajustar los precios de venta a medida que se vaya viendo cómo se comporta el sector, por lo que como se desconoce cómo van a evolucionar las primas medias de anulaciones y de venta, los objetivos se establecerán por número de pólizas vendidas, anuladas y en cartera.

Con el objetivo **rentabilidad**, se pretende aumentar al máximo los beneficios, y optimizar al máximo los recursos de la empresa. La empresa deberá reducir el coste técnico y los gastos de gestión. Por lo que se necesitará mejorar el diferencial del gasto técnico, para al menos estar en los mismos niveles en los que se encuentra el mercado.

Estos objetivos apoyarán a anticipar el cambio y servirán para unificar e integrar las decisiones y hacerlas coherentes.

Los objetivos estratégicos deben conseguirse mediante:

1. Mejora los líquidos mediante la obtención de unidades netas positivas
2. Mejora del coste técnico
3. Mejora del ratio de eficiencia

4.5 Planes de actuación

Una vez definidos los objetivos, se podrán establecer los planes de actuación que permitan su consecución.

Es muy importante, tanto en este punto, como en los anteriores que la dirección de la empresa comprenda la estrategia y esté de acuerdo con ella, además de con los planes de actuación a llevar a cabo y con la asignación de recursos.

Las acciones son cosas concretas a hacer, deben estar encuadradas en cada uno de los objetivos y para cada una de ellas se deberá establecer, posteriormente un calendario y una persona responsable.

4.5.1 Planes de actuación de la empresa modelo

Los objetivos estratégicos de VITA, tal y como hemos definido en el capítulo anterior, giran en torno a rentabilidad y crecimiento, y como ya hemos, podido observar, la empresa está muy lejos de conseguirlos. Se necesita, por lo tanto, llevar a cabo acciones que la sitúen en el camino correcto y que ayuden a la empresa en la consecución de su objetivos a largo plazo.

Las acciones a llevar a cabo para conseguir los objetivos marcados, se detallarán en el siguiente apartado. Encuadraremos las acciones con cada uno de los objetivos estratégicos que pretende abordar.

Estas acciones estratégicas deberán tener en cuenta tres criterios, estos son, el ajuste a la estrategia, la aceptabilidad y la factibilidad.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: CRECIMIENTO

Mejorar los líquidos

La empresa necesita orientar su actividad para conseguir aumentar el líquido de pólizas, de forma que se consiga crecer y llegar a cifras de facturación de años anteriores.

Se necesitan, por tanto, adoptar medidas que la sitúen de nuevo en el crecimiento.

Para ello, se llevarán a cabo las siguientes acciones

a) Orientación al cliente: CRM

Actualmente VITA está enfocada a la rentabilidad de producto, lo que provoca que tanto sus procesos como sus servicios no estén adaptados al cliente, y es uno de los motivos por los que no se consigue retenerlos

Difícilmente se podrá prestar un buen servicio a los clientes si los esfuerzos de la compañía se dedican únicamente a diseñar una gama de productos rentables para la empresa pero sin el objetivo prioritario de satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo que la situación actual de la empresa, exige de un cambio de orientación, se necesita situar al cliente en el centro de la estrategia. Esto requerirá crear servicios y productos individualizados y la adecuación de tarifas, mediante técnicas de micro-tarifación, que permitan ofrecer precios adecuados.

Será esencial, para que la nueva estrategia tenga éxito que toda la organización esté comprometida con este objetivo y que el cambio de orientación sea real y efectivo.

Cualquier iniciativa que incremente la orientación al cliente facilitará a la empresa su diferenciación con respecto a la competencia y un mayor nivel de transformación del modelo de negocio. El entorno actual, y las altas exigencias de los consumidores, exigen que las empresas tiendan hacia modelos de empresas donde se definan estrategias comerciales y de atención específicas por tipos de clientes.

Para hacer esto, se deberá maximizar el contacto con el cliente de forma eficiente, para así conseguir información detallada de él y poder realizar una segmentación en función de características homogéneas, lo que permitirá crear ofertas personalizadas que se adapten a sus necesidades. El conocimiento de los clientes dará las pautas para conocer su comportamiento y exigencias, que cada vez son más altas, y contribuirá a fidelizarles.

Al encontramos ante un producto cada vez más commodity, es muy importante que para conseguir la fidelización de los clientes se trabajen tanto los aspectos racionales como los emocionales. Crear ofertas individualizadas será importante, pero esto debe combinarse con un nivel de servicio excelente y una atención de calidad e individualizada. Ya que sin esto, difícilmente la empresa conseguirá diferenciarse de la competencia.

Será importante también, aparte de que el cambio de orientación sea efectivo, que se promocióne este nuevo enfoque y que se transmita a los clientes y resto de la sociedad, para que de esta forma VITA pueda mejorar su imagen de marca, y posicionarse en el mercado como una empresa que se preocupa por sus clientes y sus necesidades, y que ofrece productos útiles y de calidad.

Una mejora en la imagen de la compañía puede aparte de reducir la alta tasa de anulaciones, aumentar la demanda futura.

Para llevar a cabo las acciones enfocadas a las diferentes estrategias de clientes y a la fidelización de estos, así como otro tipo de acciones con componente comercial pero que no tengan relación con el canal de mediadores, se creará un departamento de innovación con dependencia directa del director comercial.

b) Precio competitivo y diferenciación de producto

Como ya se ha comentado, una de las principales amenazas de la compañía es la consideración cada vez más del producto de automóviles como un commodity.

Conseguir crear un producto diferencial con respecto a la competencia es excesivamente complicado. VITA debe intentar escapar de la guerra de precios existente en el mercado, pero tiene que ser consciente de que el precio no deja de ser un factor decisivo a la hora de contratar un seguro, y de que un precio excesivamente alto probablemente sea contraproducente, a pesar de que las prestaciones de la empresa sean considerablemente mejores a las de la competencia.

La diferenciación debe conseguirse en los segmentos donde la empresa tenga mayor margen y sea más competitiva. Los precios deben estar ajustados por segmentos, lo que requerirá de mucha segmentación del cliente que debe combinarse con una buena política de suscripción y una política de pricing muy sofisticada.

Para conseguir realizar esta segmentación correctamente, será necesario realizar una muy buena modelización de la información de la compañía e incluir en ella información externa de tipo sociodemográfico y económico-financiera, que permita a la empresa, conocer cuáles son los segmentos con más riesgo para así repercutirlos en el precio o simplemente obviarlos. Una correcta segmentación de los clientes, permitirá a la empresa escoger a los clientes de mayor calidad permitiéndole crecer de una forma rentable, además los precios podrán estar ajustados a cada segmento y a sus riesgos.

Con unas taifas más orientadas al cliente se puede conseguir frenar la caída de la prima media y fidelizar al cliente.

La organización y la red comercial, así como los sistemas informáticos, jugarán un papel muy importante en esto, obtener la máxima información del cliente será sumamente importante si se quiere realizar una segmentación correcta y con precios adecuados a cada segmento. Por lo que será importante, el feedback entre la red comercial y OCCC. Los mediadores deben tener las herramientas necesarias que les permitan conocer al cliente y obtener la máxima información de ellos, con el fin de transmitir su conocimiento a los departamentos técnicos y de marketing.

La oferta de productos, por lo tanto, debe ser adecuada a cada segmento y con precios competitivos y atractivos. La prima anual debe estar ajustada pero tiene que ser suficiente, para que se pueda mantener un margen técnico ade-

cuado que permita a VITA crecer de una forma rentable. Las tarifas deberán revisarse periódicamente, teniendo en cuenta las diferentes estrategias de las compañías más importantes del sector, pero sin perder de vista el propósito estratégico.

La gama de productos que se oferte deberá estar continuamente actualizada y ser competitiva, además de estar adaptada a los canales de distribución. Los productos deben poder ser comercializados de forma masiva pero personalizada, y se deberá tender a flexibilizar productos y coberturas. Siempre con una orientación a la mejora de productos y servicios ya existentes así como a la búsqueda de nuevos productos, que den respuesta a las nuevas necesidades de los clientes.

Respecto, a los ajustes de cartera, la empresa tendrá que ser muy cuidadosa. Los precios, por supuesto, deberán estar ajustados a cada uno de los segmentos, pero será necesario que la empresa profundice en el conocimiento del cliente, y sepa qué clientes soportarán un incremento del precio y cuánto, y qué clientes no. En este sentido, realizar un back-test que relacione los incrementos de cartera con las tasa de anulaciones será importante, para conocer la importancia del precio en cada uno de los segmentos de la compañía.

c) Formación Canal mediadores

El canal de mediadores seguirá siendo el principal canal de distribución de VITA, por lo que la empresa deberá destinar gran parte de sus recursos y de sus esfuerzos en tener una de las mejores redes de distribución, propiciando que ésta sea afín a la compañía y su filosofía. El agente debe aportar valor añadido a la empresa, para que de esta forma el servicio al cliente sea algo diferencial con respecto a la competencia. VITA deberá enfocar sus esfuerzos en conseguir tener una red de agentes exclusivos especializados en la venta de productos de gran consumo, que sea capaz de asesorar y prestar un servicio personalizado y de gran calidad a sus clientes.

Esto exigirá, invertir en herramientas y acciones que permitan capacitar y profesionalizar a los agentes, para que puedan ofrecer un servicio con unos estándares de calidad excelentes. Por lo que se deberán fomentar las acciones formativas.

En cualquier empresa de seguros, es completamente necesario que las personas que trabajan en ella estén mentalizadas de que son una empresa de servicios, y de que su objetivo es ofrecer el mejor servicio al cliente. Todos los actos de estos tienen que ir encaminados a ser excelentes en este aspecto, ya que lo que se haga bien de cara al cliente, será también bueno para el agente y para la empresa. Las mejoras en el servicio y en la atención al cliente, pueden contribuir a su fidelización, algo extremadamente importante en el momento actual.

d) Soporte comercial, administrativo y técnico Canal mediadores

Además, se deberán también, fomentar las acciones enfocadas a proporcionar soporte, ya sea administrativo, comercial o técnico, en la gestión del día a día de los mediadores. Esto incluirá, por una parte, mayor dedicación por parte de los empleados de OOC sobre todo aquellos de la dirección comercial, y requerirá también de una mayor inversión en nuevas tecnologías que les permitan aumentar las ventas, aligerar la gestión y reducir las tareas administrativas. Todas estas acciones deben contribuir a potenciar la eficacia comercial, y a la vez a afianzar la fidelidad de los agentes con la compañía, algo totalmente imprescindible por su vinculación con ella.

e) Aprovechar el conocimiento del agente

Se tiene que intentar aprovechar al máximo todo el conocimiento que el agente puede tener del cliente, para que de esta forma, la empresa pueda anticiparse a las anulaciones, y conseguir fidelizarle.

Se les dará a los agentes herramientas que les permitan luchar contra las anulaciones cuando conozcan que se van a producir, para que así puedan obtener equilibrio en su cartera.

f) Plan de implantación y reclutamiento

El Canal de Agentes debe crecer al mismo tiempo que lo hace la compañía, por lo que, será necesario abordar los puntos débiles o aspectos deficitarios de este canal para convertirlos, a través de planes de acción, en fortalezas y beneficios.

Una correcta distribución, exigirá de buen plan de implantación. El objetivo es aumentar la presencia de VITA en las zonas donde no está bien implantada, y en las que existe una clara oportunidad de mercado. Esto debe realizarse de una forma eficiente, para que los gastos de gestión de la compañía no se vean incrementados, y se reduzca la rentabilidad del negocio.

El plan de implantación debe permitir a VITA aprovechar todo el potencial de las diferentes zonas geográficas, el objetivo será de acuerdo a razones de mercado definir donde se van a realizar los nombramientos de agentes y oficinas y cuantos nombramientos se van a realizar.

Esto requerirá, en primer lugar elaborar un estudio que permita a la empresa conocer cómo y dónde está implantada a nivel de compañía y que oriente sobre el potencial de cada una de las áreas. Será necesario conocer, tanto, la información sociodemográfica de cada área como su estructura comercial en ella, así como los agentes que actúan en cada zona y sus datos de negocio (facturación, clientes, cartera, y ventas). Será importante relacionar esto con la segmentación por tipologías de clientes que tenga la compañía, ya que habrá zonas que por el tipo de clientes que pueden encontrarse, aporten un mayor margen a la empresa y otras que aporten menos. De esta forma se podrán es-

tablecer prioridades de implantación en base a la estructura comercial de la empresa y del potencial de cada área.

El plan de implantación permitirá a la empresa focalizar mejor los esfuerzos para la incorporación de nuevos agentes y oficinas. Además, contribuirá a la implantación coordinada de la compañía y servirá como una herramienta flexible para el análisis de su implantación.

g) Mayor presencia en redes sociales y buscadores

VITA deberá aumentar su presencia en redes sociales y en los buscadores, para así dotar de una mayor visibilidad a la compañía. Deberá desarrollar un plan de influencia en la red, participando en redes sociales y paginas para mejorar la imagen sobre su marca o servicios.

Además, podrá promover acciones sociales a través las redes, que la posicionen como una empresa ética y que colabora con la sociedad, concienciando a las nuevas generaciones de la necesidad y utilidad de los productos aseguradores.

h) Acuerdos de distribución - Bancaseguros

Para captar nuevo negocio sobre todo en aquellas zonas en la que la compañía no tiene una buena implantación, se potenciará el canal de banca-seguros. Este canal permitirá a VITA acceder directamente al cliente a través de múltiples puntos de venta, aparte de permitir distribuirse en aquellas zonas donde la compañía tiene escasa presencia.

Se potenciará este canal, a través acuerdos de distribución y se hará en función de la implantación de la red, y en aquellas zonas donde la presencia de sea escasa.

En los acuerdos de distribución la entidad bancaria vende los productos aseguradores a sus clientes tanto de líneas personales como comerciales. Los productos son diseñados por la entidad aseguradora mientras la entidad bancaria recibe como contraprestación a la comercialización, una comisión y en algunos casos la participación en beneficios. En este caso la empresa aseguradora asume los riesgos del diseño del producto mientras la entidad bancaria asume el riesgo regulatorio derivado de la comercialización. En este tipo de acuerdo normalmente no hay sistemas de información integrados y la necesidad de inversiones es limitada.

El producto ofertado será un producto sencillo y simple de entender, ya que normalmente el cliente de Banca-Seguros demanda un grado de asesoramiento medio-bajo ante la compra de un producto asegurador. Para que los productos se adapten a las necesidades de los clientes de la entidad bancaria, será necesario que ésta asesore a VITA sobre el tipo de producto que debe ofertar, ya que debido a la mayor frecuencia de trato con el cliente es la que conoce mejor sus necesidades.

Antes de iniciar cualquier acción respecto a este canal, la empresa la empresa deberá cerciorarse que los productos distribuidos por el banco no hagan la competencia a los productos distribuidos por las redes tradicionales, para que el canal agente no se sienta perjudicado.

i) Canal directo - Seguro Low-Cost

Para poder incrementar la facturación de la compañía y acceder a otras tipologías de clientes, se puede optar por desarrollar el canal directo.

Los hábitos de los consumidores están cambiando, y si la empresa se queda estancada, corre el riesgo de no adaptarse a los nuevos tiempos ni a las nuevas necesidades de los clientes que empiezan a exigir poder acceder a través de otras vías. VITA tiene que ser capaz de al mismo tiempo que cambian las necesidades y hábitos de los clientes, cambiar la forma en la que se ofrece a ellos.

El canal directo es un canal joven, que cada año que pasa alcanza una cuota mayor y para el que se augura un alto potencial de crecimiento principalmente para productos aseguradores masa, fundamentalmente los que VITA comercializa . El canal internet permite un acceso masivo a los clientes sin esperas, y es un generador de información constante, lo que permite a las compañías obtener información de los potenciales clientes y les dota de una mayor agilidad para la toma de decisiones estratégicas basadas en las necesidades de los clientes.

El canal directo requiere de unas altas inversiones iniciales para optimizar las herramientas de venta y de post-venta, no obstante estas altas inversiones combinadas con un crecimiento de la cartera de clientes y de las pólizas, permite reducir los costes. Además, permite a la compañía descargarse de personal, al ser el cliente quien se encarga de gran parte de las gestiones relacionadas con su póliza.

No obstante, el desarrollo del canal internet puede llegar a provocar conflictos con los mediadores de la empresa, por lo que las acciones que se emprendan en este camino deben estar lo suficientemente pensadas para poder evitarlos y que no se canibalice la red. Si las acciones no se meditan lo suficiente, los agentes pueden llegar a sentirse amenazados por el precio más competitivo que se ofrezca en el nuevo canal o las mejores condiciones.

Para evitar el impacto negativo en el mediador, una opción puede ser, la creación de una marca diferenciada para la venta por internet de seguros low-cost. Los seguros low-cost, son seguros a la carta, productos con coberturas básicas y precios competitivos que permiten la inclusión de coberturas y garantías voluntarias con el pago de un sobreprecio. Su precio, no implica necesariamente un menor nivel de servicio, sino un servicio más adaptado al cliente. No obstante, como los precios son muy ajustados, el cliente deberá seguir los pasos que la compañía le marque, como acudir necesariamente a la red de talleres de la compañía o utilizar los servicios que ésta ponga a su disposición, de esta

forma, la compañía puede negociar precios con proveedores y permitirse tener un precio más ajustado.

Todo esto requerirá desarrollar el entorno web para que permita un proceso de contratación sencillo y permita modular los productos. Muchos clientes acceden al canal de internet con el objetivo de consulta o asesoramiento propio, por lo que demandarán un grado de asesoramiento bajo, ya que serán ellos a través de realizar tareas de búsqueda y comparación los que se encarguen de conocer las particularidades del producto. Por lo que el entorno Web que se emplee para la venta tiene que estar pensado en facilitar al cliente la información que necesita, para que sus dudas no le tiren atrás en el momento de la compra. Esto requerirá de la optimización de las herramientas de venta y de post-venta on-line. A parte, se deberá fomentar el uso de herramientas analíticas que permitan conocer el consumo y coste real por cobertura, así como la información que constantemente se recibe a través de internet, para de esta forma profundizar en el conocimiento del cliente y de sus necesidades.

Para los agentes, el nuevo producto podría pasar a ser un producto refugio. En el caso en el que no consigan retener a los clientes que solo buscan precio, podrán ofrecerlo como última opción a cambio de una menor comisión, de esta forma pueden conseguir mantenerlos.

En un principio, el desarrollo del canal internet choca con el objetivo rentabilidad de VITA ya que aunque permite adquirir masa crítica que al largo plazo se rentabiliza, requiere en un primer momento de inversiones elevadas. A parte de necesitar optimizar la web, se requerirá de un elevado gasto en publicidad, para dar a conocer la nueva marca a los potenciales clientes, lo que con la situación actual de VITA supone hacer frente a inversiones demasiado elevadas. Además, es un negocio considerablemente diferente al actual y con una perdurabilidad menor. Por lo que, a pesar de que de todas formas, la compañía debe optimizar del entorno web, simplemente para tener un nuevo punto de acceso para los clientes, la creación de una segunda marca quedará en un segundo plano hasta que se conozca el impacto real en los resultados de la empresa del resto de medidas adoptadas.

j) Creación de nuevas líneas de negocio

La fidelización del cliente exige contar con una distribución adecuada y unos productos que abarquen toda la gama de necesidades que un cliente pueda tener, por lo que para incrementar los ingresos de VITA y diversificar los riesgos, se propone abrir nuevas líneas de negocios, ampliando la oferta de seguros destinados a particulares, empezando por multirriesgos (hogar y comunidades).

Crear nuevas líneas de negocio, permitirá a la empresa dirigir la acción comercial para conseguir el cliente integral que confíe a la empresa el aseguramiento de todas sus necesidades de cobertura en los diferentes ramos de no vida. Esto, aparte de abaratar la gestión de venta de los agentes, permitirá el mantenimiento y ampliación de la cartera y contribuirá también a mejorar la imagen de servicios de la empresa, así como los vínculos con el cliente.

En varios estudios realizados por el sector, se ha detectado que el cliente monopoliza es más infiel que el cliente que tiene más de una póliza en la compañía, por lo que creando nuevas líneas de negocio y facilitando a la red de ventas los medios necesarios para la explotación de las técnicas de venta cruzada, VITA puede conseguir, a parte, de un incremento en el número de pólizas vendidas una reducción en el número de anulaciones.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: RENTABILIDAD

A. Mejora del coste técnico

La rentabilidad es indispensable para VITA, no solo para asegurar la supervivencia inmediata de esta, sino para que pueda además perdurar en el tiempo.

En el análisis de situación de la compañía, se podía apreciar como la caída del resultado de la compañía en los últimos años, se debía en gran parte al aumento del coste técnico y de los gastos de gestión. Por lo que una reducción de estos, implicará mayor competitividad para los productos y mayor rentabilidad.

Para luchar con la elevada siniestralidad la compañía deberá concentrar sus esfuerzos en aplicar criterios de tarificación que busquen el obligado equilibrio técnico, una mejor selección de riesgos y fomentar la prevención de siniestros.

Para reducir el coste técnico, las medidas serán las siguientes:

a) Saneamiento de cartera

En el análisis de situación de la empresa comentábamos que el alto coste técnico de la empresa en los últimos años, era debido a un incremento en la frecuencia siniestral.

Se deberá, por tanto, realizar un saneamiento de cartera. Se analizarán que pólizas por su mayor siniestralidad están contribuyendo al deterioro progresivo de la cuenta de resultados y se cancelarán.

b) Detección del fraude

Lo anterior, se combinará, con un mejor sistema de alertas automatizado que permitirán detectar y controlar el fraude.

El ramo de automóviles es uno de los ramos que presenta mayores casos de siniestros fraudulentos, tanto en daños materiales como en lesiones. Esto supone una pérdida económica importante para las compañías de seguros, que en épocas de crisis se ve notablemente incrementada. En los últimos tiempos, se está viendo una progresiva sofisticación en el fraude y se están ampliando los perfiles de los defraudadores y se está innovando en muchas de las variables. Por lo que se hace especialmente necesario, prestar una mayor atención

a la detección del fraude, así como a su prevención, sanción y gestión mediante programas específicos de lucha contra el fraude, herramientas informáticas eficaces, y modelos organizativos especializados

Se requerirá por tanto, inversión en herramientas que faciliten la identificación de posibles fraudes en el ciclo de vida de la tramitación de siniestros

Un buen sistema de detección y control del fraude es sumamente importante, pudiendo llegar a reducir el ratio combinado de la compañía en 2 puntos.

c) Red de talleres

Además, se realizarán acuerdos con talleres para de esta forma conseguir reducir el coste medio de los siniestros, y contribuir también a la reducción y el control del fraude.

Se ampliará la red de talleres preferentes, incorporando nuevos talleres e implicando a más sucursales para que potencien la derivación a estos. Será importante, en este aspecto que los talleres estén en zonas donde la compañía tenga una buena implantación, ya que de otra forma, la compañía no podrá aportar a los talleres el suficiente volumen de clientes, y será difícil negociar el precio de la mano de obra, y de los materiales con el resto de proveedores.

Los talleres deberán estar en las zonas donde la compañía tenga una mayor concentración de negocio. De esta forma se podrá ofrecer un mejor servicio y se obtendrá una mayor reducción de costes, si la red no está bien organizada no se podrá tender a la optimización de costes. Tener una red de talleres afín, así como conseguir ajustar el precio con todos los proveedores, ayudará a la compañía a reducir considerablemente el coste medio de los siniestros.

d) Red de peritos y unidad de control área peritaciones

En línea con lo anterior, se pueden establecer también acuerdos con redes de peritos. Al igual que con la red de talleres, los peritos tendrán que estar en aquellas zonas donde la implantación de la compañía sea mayor, para de esta forma poder optimizarla

Tener una red de peritos da a la compañía la posibilidad de formar, retribuir y controlar al perito para la supervisión del siniestro y ante el fraude, mejorando el servicio y permitiendo el ahorro costes.

Para un mejor control, se puede establecer dentro de la dirección técnica, un área que se responsabilice del control de las peritaciones.

e) Red de abogados y médicos.

Tener una red de abogados y médicos afines a la compañía permitirá a ésta establecer el baremo de honorarios, y en el caso de los médicos contribuirá a reducir el fraude de latigazo cervical, lo que puede ayudar a reducir el coste medio de los siniestros.

f) Seguimiento estricto de la política de suscripción y de gestión de siniestros

Para conseguir que las políticas definidas por los departamentos técnicos se sigan, se deberá adecuar la estructura organizativa para adaptarla a las nuevas necesidades.

Esto se realizará, cambiando las dependencias de los centros de siniestros y centros de suscripción, que pasarán de depender de las direcciones territoriales a la dirección técnica.

El cambio de dependencia contribuirá a que la política de principios técnicos se siga de forma rigurosa en la selección y tarificación de los riesgos, en el trámite y control de los siniestros y en el establecimiento de las provisiones técnicas.

Un cambio en la estructura debe permitir a VITA conseguir que las políticas de selección de riesgos a la entrada y de gestión de siniestros marcadas por los departamentos técnicos se sigan estrictamente, reduciendo la siniestralidad. Además, de mejorar la comunicación, promover la unificación de los criterios de gestión y la especialización en las tareas, lo que permitirá reducir costes y mejorar productividades, reduciendo de esta forma tiempos de ejecución y capacitando a la empresa para ofrecer un servicio más eficiente y de mayor calidad.

g) Control calidad de servicio al cliente

Por último, será importante también tener unos adecuados controles que permitan controlar la calidad de servicio ofrecido al cliente. El cliente debe estar informado en todo momento de las acciones relacionadas con la gestión del siniestro, ya que es en ese momento donde la empresa se lo juega todo. Una buena atención al cliente y un servicio de calidad, será lo que marque la diferencia entre un cliente satisfecho y uno insatisfecho. La empresa debe conocer en todo momento, el grado de satisfacción del cliente, ya que de ello dependerá que se convierta en un cliente fiel o no.

B. Mejora del ratio de eficiencia

Los altos gastos de gestión de VITA son también uno de los principales problemas, si la empresa quiere ser rentable y competitiva, tendrá que conseguir optimizar los gastos de gestión, prescindiendo por una parte de aquellos gastos que no son esenciales, y por otra optimizando sus procesos internos.

En tiempos de crisis, como el actual, se ha de ahorrar en gastos corrientes para no parar el ritmo de las inversiones que en el futuro ofrecerán una mayor rentabilidad.

Las acciones a llevar a cabo serán las siguientes:

a) Creación Centro Administrativo-Contable

La disminución de costes debe venir de la mano del aumento de la productividad. Sobre todo, de aquella que se refiere a la gestión comercial.

Continuando con la reestructuración iniciada hace unos años, y con el objetivo de que la organización comercial se dedique fundamentalmente a la realización de tareas comerciales se creará un centro administrativo contable que se encargará de realizar las tareas administrativas y contables que se han venido desarrollando hasta ahora en las sucursales.

Redistribuyendo aquellas tareas que no aportan un valor añadido a la gestión comercial se optimizarán los procesos y se asegurará su homogeneidad, consiguiendo de esta forma, unos estándares de calidad idénticos y permitiendo a la empresa de cara al futuro, reducir el número de personal administrativo necesario en las sucursales.

Las sucursales se dedicaran únicamente a dar soporte y a tareas comerciales, parte de su personal administrativo pasará a un centro de operaciones. Esto supondrá un cambio en la ubicación del centro de trabajo del personal, lo que implicará negociar con los Representantes de los trabajadores sobre las condiciones de movilidad geográfica. Como gran parte de las sucursales están concentradas en la zona de Cataluña habiendo gran concentración en determinadas zonas urbanas, se propone para que el movimiento sea lo menos traumático posible para el personal, situar el centro administrativo contable en Cataluña en las mismas instalaciones que OOCC. Este centro administrativo-contable pasará a depender de la dirección de sistemas y dará servicio a todo el territorio nacional.

b) Inversión en nuevas tecnologías –Mejora y optimización de procesos

Los sistemas de información y de tecnología han de contribuir en la reducción de costes, el incremento de la productividad y la mejora de servicios.

Para conseguir optimizar procesos y eliminar aquellas tareas repetitivas que son ineficientes y que no aportan ningún tipo de valor añadido, la empresa incrementará la inversión en nuevas tecnologías, estimulando la innovación en procesos y la aplicación de nuevos avances tecnológicos. Esto incrementará los gastos de gestión en el corto plazo, pero en el largo plazo, contribuirá a mejorar la eficiencia y calidad de los servicios y procesos y a incrementar la productividad. Optimizando los recursos de los que la empresa dispone se reducirán tiempos y costes.

La inversión en nuevas tecnologías debe emplearse con el objetivo de reducir la cantidad de recursos necesarios para realizar tareas. Es especialmente importante, sobre todo de cara a la organización comercial, que se les proporcionen herramientas que les permitan ser más eficientes a la hora de realizar las gestiones del día a día, y que les permita ahorrar tiempo para poder dedicarse a tareas comerciales.

Pero las inversiones en tecnología no deben de realizarse solo de cara a la red comercial. También se deberá intensificar la utilización de nuevas tecnologías a todos los niveles de la organización, en especial en informática y comunicaciones, como un medio para incrementar a corto plazo la productividad de la organización, reduciendo en el medio y largo plazo los costes de estructura. Por ejemplo, si se fomenta el uso de nuevas tecnologías en la comunicación, se pueden llegar a evitar desplazamientos innecesarios y aumentar la productividad

Cierta parte de los recursos de la empresa, se deberán destinar también en el desarrollo de la nueva web para que permita a la empresa ser un punto más de acceso al cliente.

c) Control de gastos

Se establecerá un sistema que promueva la implicación de la organización en la contención y reducción del gasto.

Para conseguirlo, en primer lugar, será necesario darle más importancia dentro de la compañía a los procesos presupuestarios. El seguimiento del presupuesto de gastos por naturaleza debe ser fiable y debe contar con la implicación de todas las áreas de la organización.

Los presupuestos de gastos deberán realizarse por centro de coste y por gastos por naturaleza. Los responsables de cada área se harán responsables de los gastos de su centro de coste, e informarán trimestralmente de las desviaciones que puedan llegar a producirse por cuenta contable, así como de las razones que lo justifican. Además, se establecerá un responsable, que puede ser un mando intermedio, por gastos por naturaleza, que será el encargado de supervisar que se cumpla con el presupuesto y que la cuenta no presente desviaciones positivas al finalizar el año.

Será muy importante, que la dirección esté involucrada en este proceso, y que realice un análisis de los gastos esenciales para la realización de las actividades diarias y de los gastos más superfluos y prescindibles. Los presupuestos de gastos deberán ser aprobados por los miembros de la dirección.

Para una mayor implicación de la organización, se podría plantear alinear la consecución de este objetivo como parte de sueldo variable de los mandos intermedios.

d) Promoción espíritu de equipo y capacitación y desarrollo del personal

El equipo humano de la compañía será un factor muy importante para que la estrategia de VITA tenga éxito, por lo que se deberá capacitar al equipo humano, motivarle e incentivarle, para que de esta forma sea más productivo y permita a la empresa la reducción de costes.

Tal y como se ha visto, en los valores de la empresa, la consecución de los objetivos estratégicos tiene que realizarse mediante el desarrollo de las perso-

nas y de sus capacidades, de esto dependerá que la compañía sea eficiente, eficaz y tenga futuro. Ello requerirá el equipo humano de la organización esté identificado con los objetivos de esta y que trabaje en equipo como un medio para conseguir la calidad de servicio que VITA predica.

La empresa deberá también promover un espíritu de equipo, fomentando la colaboración y cooperación entre las diferentes áreas de la organización, de forma que permitan la consecución tanto de objetivos individuales como colectivos.

Si el equipo humano de VITA está satisfecho y contento en la compañía, las posibilidades de éxito de ésta se incrementa. Es necesario, que la empresa desarrolle una cultura empresarial que favorezca el desarrollo humano y profesional, prestando especial atención a aquellos factores que inciden en la motivación, definiendo políticas y sistemas en relación al reconocimiento, la promoción y retribución del equipo humano y también a aquellas acciones que permitan la retención del talento.

e) Personal de nuevo ingreso

Respecto al personal de nuevo ingreso, este debe ser un personal de alta calidad, con un alto nivel de conocimientos y gran capacidad de aprendizaje. Un personal motivado y dedicado. Especialmente, para los puestos claves, como los de creación de nuevos productos o canales, será necesario que la empresa cuente con profesionales del sector. Con la actual situación, será más sencillo para la empresa, poder acceder a este tipo de personal.

Además, aprovechando que es tiempo de crisis, se puede aprovechar para que el sueldo del personal de nuevo ingreso tenga gran parte de variable en función de objetivos. Esto permitirá seleccionar al personal de mayor calidad y más eficiente a la hora de conseguir los objetivos, a los cuales, por supuesto, la empresa deberá de ofrecerles un plan de carrera.

f) Adaptación a cambios y nuevas ideas

Se deberán fomentar acciones que potencien y promuevan la adaptación al cambio, mediante la motivación personal. Así como también se deberá animar al equipo humano que tenga iniciativa y a que comunique sus ideas o propuestas de mejora, dándoles las herramientas que les permitan ser partícipes en el desarrollo de la empresa.

g) Formación del equipo humano

Se debe estimular la formación permanente para mejorar las capacidades técnicas de todo el personal, con especial énfasis en los cursos de formación de mandos intermedios, que les ayuden a desarrollar sus capacidades en tareas de organización de personal, liderazgo, motivación, y comunicación. Los mandos deben ser conscientes de que su principal responsabilidad es desarrollar y retener al personal de valía en la empresa.

h) Comunicación interna y con RRHH

Será importante también promover el feed-back entre los diferentes mandos intermedios de la compañía y el departamento de recursos humanos, respecto a las necesidades de personal y de formación.

Se deberá también intentar estimular la comunicación tanto a nivel jerárquico como entre servicios y departamentos, para facilitar así la compenetración, y el libre fluir de ideas, y aprovechar las sinergias que este proceso comporta.

i) Cuadro de Mando Integral y reporting adecuado

Para un correcto seguimiento y control de la estrategia, se requerirá del desarrollo de un reporting adecuado que facilite la toma de decisiones y que muestre el progreso de cada una de las medidas adoptadas.

Además, se creará también un cuadro de mando integral para poder proporcionar el feedback necesario al equipo directivo acerca de la evolución de la estrategia. El cuadro de mando integral no debe servir solo para medir la estrategia en una serie de indicadores, sino que debe contribuir también a su mejor comprensión y comunicación en la organización, ya que permite alinear los objetivos de cada área con la estrategia, lo que puede ayudar a mejorar la optimización de recursos.

j) Reestructuración – Adecuación estructura

Para poder llevar a cabo las acciones planteadas, será necesario adecuar la estructura organizativa para que se adapte a las necesidades de la organización, y promueva la implicación del personal y la comunicación entre departamentos y con los mandos, y además permita el ahorro de costes de estructura.

La estrategia debe ser apoyada por una estructura organizativa, unos procesos y una cultura coherentes con la misma. De igual manera, la organización debe estar diseñada de una forma en la que todo el personal tenga claro quién toma cada decisión, que permita evaluarse la contribución de los responsables, y disponer de incentivos que premien la ejecución. Además deberá contar con los recursos necesarios, en el momento apropiado, para realizarla, sean personas, dinero o información.

En el caso de VITA, como hay una mala asignación del personal, se planteará realizar una reestructuración, distribuyendo al personal para crear nuevos departamentos dentro de la organización. Esto puede contribuir a que el equipo humano de la empresa sienta que se le tiene en cuenta y que la empresa confía en ellos, y que existen posibilidades reales de promoción dentro de la compañía.

Será necesario adecuar el tamaño y personal de los centros de siniestros y centro de suscripción a las nuevas necesidades. Los centros de siniestros se encuentran algo sobredimensionados teniendo en cuenta la capacidad actual de la compañía. No obstante, se tiene que considerar que ante la creación de

nuevas líneas de negocio y un aumento en la actividad, se necesitará de un volumen de personal suficiente para poder ofrecer un servicio eficiente y de calidad. De los dos centros de siniestros, se destinará uno a multirriesgos cuando se empiece a comercializar, aunque se reducirá el número de puestos de trabajo asignados a los centros. Como el personal de la empresa es mayor, y se prevé que se jubile gran parte de él en los próximos 10 años, se amortizarán los puestos de trabajo de forma natural, es decir a medida que el personal vaya llegando su edad de jubilación no se contratará nuevo personal para cubrir las funciones, a no ser que sea necesario.

Como ya se ha comentado, los centros de siniestros y centros de suscripción pasarán a depender de la dirección técnica, lo que propiciará mayor especialización y una mejora en la productividad. Se creará también, bajo la supervisión del director de los centros de la unidad de control de peritajes,

Dependiendo también de la dirección técnica, y para el desarrollo y gestión de las nuevas líneas de negocio, se creará un área de multirriesgos, que se encargará de todo lo relacionado con el desarrollo de productos y de tarifas.

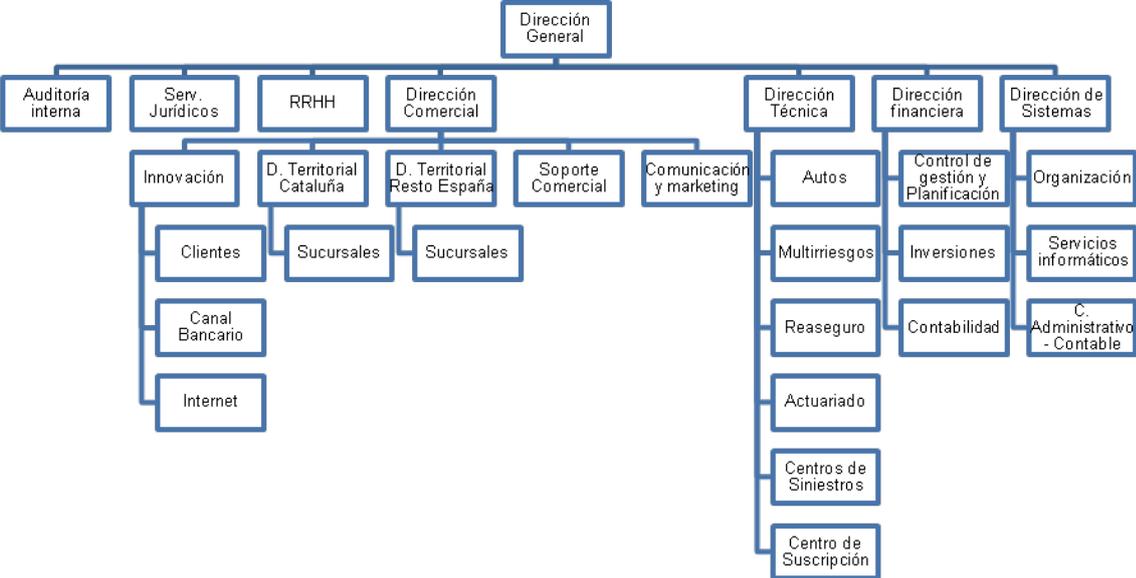
Bajo la dependencia del director comercial, como ya se comentó, se creará un departamento de innovación, que se encargará de la llevar a cabo los temas relacionados con el conocimiento del cliente y con los nuevos canales.

Se creará también el centro administrativo contable. Parte del personal administrativo de las sucursales de la dirección territorial Cataluña pasará a estar situado en OOCC. Las sucursales de la dirección territorial resto España mantendrá sus administrativos, hasta que se puedan amortizar los puestos de forma natural.

Por último, la dirección financiera y de sistemas se separará en dos direcciones, para de esta forma tender hacia una estructura en la que todo el personal cuente con el respaldo y orientación que necesitan para llevar a cabo sus funciones.

A continuación mostramos el organigrama resultante de aplicar los cambios propuestos:

Cuadro 21: Propuesta de organigrama VITA



Fuente: Elaboración propia

5. Implementación y control de la estrategia

5.1 Implementación de la estrategia

El proceso de implementación de la estrategia es quizás más importante que la estrategia en sí, ya que es el proceso que convierte las estrategias y planes en acciones concretas que permiten conseguir los objetivos marcados.

La mayoría de las estrategias que fracasan no lo hacen por estar más formuladas sino por estar mal implementadas, por lo que una correcta implementación de la estrategia será fundamental para tener éxito.

Un plan estratégico es como un mapa que nos guía en la dirección que queremos tomar y que establece los objetivos para aportar valor y tener éxito. No obstante, es solo un plan, y su éxito no está garantizado.

La implementación estratégica es crítica en el éxito de una compañía, define quién, dónde, cuándo y cómo se obtendrán los objetivos y las metas deseadas. Está enfocada a toda la organización y comprende la asignación de tareas a al personal que ayudará a que la organización alcance sus metas y el despliegue en el tiempo de dichas tareas. La implementación es el proceso a través del cual los objetivos, las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

Para que la implementación de una estrategia tenga éxito es imprescindible tener los recursos, ya sean financieros, tecnológicos, etc., necesarios para llevar las acciones a cabo, así como las personas adecuadas. También lo es, que la estrategia se haya comunicado correctamente a la organización, y que posteriormente, el proceso sea medible y manejable.

Los recursos juegan un papel muy importante para que la implementación tenga éxito. Las empresas necesitaran suficientes fondos, así como suficiente tiempo para llevar a cabo la implementación. En muchas ocasiones, se subestiman o no se identifican cuantos recursos o cuánto va a costar un proyecto, por lo que se tendrá que tener en cuenta, que algunos de los proyectos pueden requerir mucho tiempo al personal a parte de un gran compromiso por su parte y será necesario tener esto identificado así como conocer los gastos asociados a las acciones, y los costes inesperados que pueden producirse. Los empleados deberán tener tiempo suficiente para llevar a cabo las nuevas acciones adicionales, además de las de su actividad ordinaria.

En la planificación de recursos se ha de definir, por una parte cómo deben repartirse los recursos entre las diversas funciones, departamentos, divisiones o negocios y por otra, cómo se deben desplegar los recursos, dentro de la organización para que apoye mejor las estrategias.

Además, las personas indicadas deberán estar listas para colaborar con sus capacidades y aptitudes.

La comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización, así como su correcta comprensión es también esencial, de esta forma las áreas responsables puedan tenerla en cuenta en sus decisiones del día a día y aplicarla. Además, el personal debe hacer suya la estrategia y responsabilizarse de la consecución de los objetivos. Deben existir herramientas de medición del desempeño, para de esta forma promover la motivación y permitir el seguimiento.

La estructura organizativa deberá adaptarse para facilitar la toma de decisiones, además es importante mantener líneas de comunicación abiertas con los empleados, y definir las responsabilidades de cada uno de los planes de actuación. En muchas ocasiones, la implementación de la estrategia fracasa porque no se ha comunicado correctamente, por condiciones de tipo organizativo o por problemas a la hora de establecer un control.

Será importante también, crear un ambiente que conecte a los empleados con la misión de la organización y que contribuya a que se sientan cómodos, así como recompensar el éxito, para reforzar la importancia de centrarse en la estrategia y la visión. Se pueden desarrollar consecuencias positivas y negativas creativas en caso de que se logren o no los objetivos establecidos. Las recompensas pueden ser mayores o menores, pero deben servir para incentivar al personal a que vaya en línea con la estrategia establecida

Por otra parte, la estrategia debe ser medible, para que permita seguir la evolución y conocer en que se está fallando y en qué se está acertando, para en caso de que sea necesario, adoptar medidas que permitan reorientar el proceso a la consecución de los objetivos. Esto quiere decir, que el proceso debe ser manejable, es decir, debe existir un margen para que la empresa pueda rectificar en caso de que no se estén obteniendo los resultados esperados, o los planes de acción resulten no ser los adecuados para conseguir los objetivos estratégicos.

En este sentido, los sistemas tecnológicos deben estar adecuados para poder seguir el proceso del plan y medir su consecución, además deberán permitir a la empresa adaptarse con mayor rapidez a los cambios. Un cuadro de mando es una herramienta muy utilizada en muchas empresas, donde se muestra cuando la compañía y los empleados están consiguiendo alcanzar los objetivos marcados en el plan estratégico.

La dirección deberá programar reuniones para conocer la evolución de los diferentes planes de acción, y actualizarlos en caso de que se requiera

Por último, será importante, alinear el presupuesto con las metas anuales basadas en la evaluación financiera, así como elaborar distintas versiones del plan para cada una de las áreas.

5.1.1 Asignación de responsabilidades en la empresa modelo

Una vez, se ha encontrado el equilibrio entre las acciones planificadas y los recursos disponibles de la empresa, y en base a esto se han establecido prioridades entre las diferentes acciones propuestas, es la hora de asignar responsabilidades y de definir los presupuestos y el despliegue en el tiempo para cada una de las acciones. Como ya se ha comentado, las acciones a llevar a cabo para conseguir los objetivos estratégicos, son adicionales a las actividades ordinarias de la compañía, por lo que supondrán una carga de trabajo adicional que deberá considerarse en todo momento.

El proceso de implementación debe ser en todo caso medible, para que se puedan redirigir las acciones y realizar un replanteamiento en caso de que sea necesario.

El primer punto, para implementar el plan estratégico en VITA será adecuar la estructura organizativa para que se adapte a las necesidades de la organización. En el apartado anterior, ya se ha mostrado el organigrama que resultaría, por lo una vez definida la nueva estructura podemos pasar a definir las responsabilidades por departamentos. En nuestro caso serán las siguientes:

a) Organización

El departamento de organización se encargará de todo lo relacionado con los cambios en la estructura organizativa, para ello deberá coordinarse con el resto de departamentos de la empresa, para de esta forma ajustar la estructura de la mejor forma posible a las necesidades de la empresa.

Deberá coordinarse especialmente con el departamento de recursos humanos, ya que en muchos de los casos se deberá ajustar el número de personas afectas a los departamentos, y será necesario contar con la implicación de toda la organización, para crear una estructura que sea lo más eficiente posible.

Las acciones orientadas al cambio de estructura, pretenden reducir gastos, mediante el aprovechamiento de economías de escala y la especialización del personal.

b) Soporte Comercial y Direcciones territoriales

El departamento de Soporte Comercial junto con los directores de sucursales y directores territoriales se encargarán bajo la supervisión del director comercial, de las acciones enfocadas al canal de mediación.

Los directores de sucursales deben participar por una parte, en la redistribución de la red actual de acuerdo al potencial que ofrecen las diferentes zonas, y en la creación de sus planes de implantación junto con la dirección comercial de la empresa. Será responsabilidad de ambos, decidir en qué zonas se nombra y qué número, así como acordar las productividades esperadas en cada año y

asignar el presupuesto de gastos para cada área, una vez ya se haya definido el importe total destinado a esta acción.

Los nombramientos de nuevos agentes deberán realizarse donde exista un mayor potencial de crecimiento y planificarse buscando siempre el logro de ese objetivo, y teniendo en cuenta, por supuesto, cuantos efectivos es capaz de supervisar eficientemente cada responsable. Las sucursales deben servir de apoyo a la red de agentes. Han de ser capaces, de gestionar la red adecuadamente, seleccionar y reclutar nuevos agentes, y motivarlos adecuadamente

Haciendo responsables a los directores de sucursales y a la dirección comercial, se obtendrá una mayor implicación de los responsables comerciales al participar ellos en el diseño y creación de su plan de implantación. Esto permitirá a la empresa poder alinear parte de su sueldo variable con la consecución del objetivo acordado, tanto de creación de red como objetivos de ventas y de retención de la cartera.

El plan de implantación debe permitir a la empresa incrementar su cuota de mercado, a través del incremento de la nueva producción y de la facturación. Esto supondrá un incremento del gastos en los primero años, ya que se necesitará nombrar nuevos agentes que quizás en los primero años no sean tan productivos, pero a la larga la empresa conseguirá estar implantada en aquellas zonas en la que las que la oferta sea mayor, y por tanto estará optimizando los gastos de estructura, algo que actualmente no ocurre

El plan de implantación se deberá combinar con acciones formativas, para dotar a la red de mayores conocimientos que les permitan asesorar al cliente adecuadamente y permitan ofrecer un servicio de calidad. Los agentes son una parte esencial de VITA, ya que aparte de ser la cara de la empresa son el principal nexo con el cliente, por lo que en este sentido, tanto el departamento de soporte comercial como directores de sucursales, tiene que estar coordinados, y debe existir siempre una actitud de participación y de colaboración entre todos, para así identificar objetivos comunes que ayuden a conseguir los propósitos estratégicos. La empresa deberá facilitar las herramientas para aprovechar al máximo su conocimiento del cliente, lo que requerirá de la implicación de los servicios informáticos en la empresa.

La carrera del agente debe basarse en una política retributiva concreta y bien definida, en la informática de agentes, el plan de marketing, la dirección del proceso de ventas, el control de resultados y la formación

La especialización de los agentes permitirá dar a los clientes una calidad de servicio y un asesoramiento excelente, esto ayudará a mejorar la imagen de marca, y fidelizar al cliente, lo cual se verá reflejado en una reducción de anulaciones y en un incremento de la nueva producción.

Los gastos en formación de agentes se incrementaran, pero aparte de una mayor especialización en la red, se conseguirá motivarlos, aportando de esta forma valor añadido al cliente a través de un servicio de gran calidad. Para que los gastos de formación no se disparen se asignará un gasto máximo de for-

mación por agente por año. Se deberá tener en cuenta, que con el plan de implantación aumentará el número de agentes, por lo que se deberá considerar el número de agentes a nombrar.

El departamento de soporte comercial con la ayuda de los directores territoriales, será el responsable de transmitir las necesidades de los clientes tanto al nuevo departamento de clientes como a los departamentos técnicos para que la oferta de la compañía esté continuamente actualizada para así poder hacer frente a las nuevas necesidades que le surjan a los clientes

c) Departamento de Innovación

El departamento de innovación bajo supervisión del director comercial, se encargará de gestionar y coordinar los acuerdos de distribución con banca-seguros así, como de profundizar en el conocimiento del cliente para establecer estrategias por tipologías de clientes.

En unos años, cuando el impacto del resto de medidas adoptadas se refleje en la cuenta de resultados y disponga de más recursos, y por supuesto, siempre y cuando la empresa crea oportuno la creación de una segunda marca para el canal directo, se encargará también de la gestión de las acciones orientadas a este canal.

Como ya se ha comentado, desarrollar el canal internet, supone incrementar excesivamente los gastos de gestión, ya que se requiere de un gasto bastante elevado en publicidad, para dar a conocer la nueva marca que se pretende crear, además de que es un negocio muy diferente al actual y poco perdurable, por lo que por el momento las únicas acciones que se implementarán irán encaminadas a la optimización de la web cliente para emplearla como un medio para obtener información más amplia de los clientes y darles un punto de acceso más.

Para crear estrategias enfocadas al cliente, y superar sus expectativas, se requerirá de una coordinación absoluta entre los diferentes departamentos de la organización, para aprovechar toda la información que llega a la empresa y poder adecuar la oferta a las necesidades de cobertura de los clientes y al canal.

d) Dirección técnica

La dirección técnica pasará a tener más peso en la organización. Los centros de siniestros y centro de suscripción pasarán a depender de ella, de esta forma, la dirección técnica será la responsable tanto de definir como de aplicar las políticas de suscripción y de gestión de siniestros, por lo que la siniestralidad debería verse reducida.

Deberá coordinarse tanto con la dirección de sistemas como con la de recursos humanos, para transmitir a los servicios informáticos de la empresa sus necesidades para sus tareas de gestión y con RRHH para distribuir a los efectivos y

para dotarles de la formación necesaria que les de la especialización en las tareas

La dirección técnica deberá tener una comunicación fluida con el nuevo departamento de innovación, para poder adaptar la oferta de productos de la empresa a las exigencias y necesidades del mercado.

La dirección técnica se encargará también del desarrollo de las nuevas líneas de negocios y de su gestión. Esto deberá permitir a la empresa diversificar la oferta y el riesgo, aparte de contribuir a optimizar costes. Al estar la estructura de la empresa definida, será solo cuestión de redistribuir al personal en función de las necesidades del nuevo negocio y de ofrecerles la formación adecuada. Una mayor oferta de productos permitirá a la empresa la explotación de técnicas de venta cruzada, que contribuirán en la fidelización de los clientes y retención de la cartera.

Por último, la dirección técnica se encargará también de establecer los acuerdos con talleres, redes de peritajes, médicos y abogados, con el fin de reducir el coste medio. Así como, de realizar el seguimiento y control de la siniestralidad y fraude, y de las acciones de saneamiento de cartera.

e) Dirección financiera

La dirección financiera se responsabilizará de supervisar las acciones orientadas a conseguir la contención de gasto, no obstante esto deberá contar con la implicación del resto de áreas de la compañía. Ya que cada departamento deberá ser responsable de los gastos asociados a él.

Además, se establecerán responsables por gastos de naturaleza. RRHH será el responsable de los gastos de personal, el director comercial de los gastos comerciales, y la dirección de sistemas y la dirección financiera del resto de gastos

Las desviaciones sobre presupuesto que se produzcan deberán justificarse en todo momento. Para mayor implicación de la organización, la reducción y control del gasto será un objetivo fundamental a conseguir, para la obtención de la parte de sueldo variable.

Además, la dirección financiera será también la responsable de medir el proceso de cambio, a través del reporting adecuado, el plan a medio plazo y el diseño del cuadro de mando integral.

f) Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos se encargará de estudiar las necesidades de formación de todas las áreas de la organización, y de ofrecer los planes de formación adecuados para estos. Además, se encargará de la selección y contratación del personal para los puestos de nueva creación que son claves para la consecución de los objetivos estratégicos.

Además, realizará evaluaciones de 360º periódicamente para conocer el grado de satisfacción de los empleados, las opiniones de estos, y conocer el funcionamiento de cada uno de los departamentos, para de esta forma encontrar las deficiencias y corregirlas. Esto irá acompañado de reuniones periódicas con los mandos intermedios para analizar las necesidades de cada departamento, y tener un seguimiento de cada uno de los empleados.

El departamento de recursos humanos deberá encargarse también de las mejoras en la comunicación interna de la empresa y de que la cultura organizativa de esta y sus valores se cumplan y estén bien comunicados por toda la organización.

g) Sistemas informáticos

El departamento de sistemas informáticos bajo supervisión de la dirección de sistemas, se responsabilizará de las mejoras en los procesos informáticos y el desarrollo de los sistemas teniendo en cuenta cada una de las áreas. Deberá establecer prioridades, los sistemas deberán estar adaptados a las necesidades de los departamentos, pero se priorizarán primero aquellas acciones que tengan como objetivo el ahorro de costes y la mejora de los procesos internos.

La inversión en nuevas tecnologías producirá en el corto plazo un aumento de los gastos de gestión. No obstante, al largo plazo, se debe conseguir optimizar procesos internos y disminuir los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas.

5.2 Plan anual

Como ya se ha comentado previamente, las estrategias se plantean generalmente para ser desarrolladas a largo plazo y quedan plasmadas en un documento formal, denominado plan estratégico. Este documento define la visión, misión y objetivos estratégicos a conseguir por la empresa. Es decir, define la dirección que va a tomar la empresa a largo plazo con el objetivo de elaborar un conjunto de apuestas de futuro dirigidas a crear valor sostenible mediante la consecución de resultados derivados de las actividades del grupo.

Para llevar a cabo el plan estratégico, la empresa debe definir cómo hacerlo, pasando al ámbito táctico. Se deben establecer unas directrices, fragmentando la estrategia en periodos más cortos que permitan conseguir aspectos parciales de ellas. Estas directrices deben ser flexibles para aceptar ajustes y correcciones y deben permitir mediciones y evaluaciones conforme se van ejecutando. El ámbito táctico trata de transformar las decisiones estratégicas del nivel más alto en planes concretos en el nivel medio, estos deben poder emprenderse, y a su vez, subdividir y detallar en planes operacionales que puedan ser ejecutados en el nivel operativo, los denominados planes de acción.

Una vez se ha definido cómo llevar a cabo la estrategia, debe pasarse al ámbito operativo, dónde se definirá quién hace qué. El ámbito operativo se da en el nivel más bajo de la organización, se detalla cómo se deben alcanzar cada una

de las metas y se determina, junto con la parte táctica, la obtención de los resultados. Este ámbito debe incluir esquemas de tareas y operaciones que deben permitir ejecutar el propósito de una acción a través de varias vías en el corto plazo.

Como resultado de fragmentar la estrategia, se obtendrán unos objetivos parciales. Estos objetivos deberán quedar plasmados en un plan anual, que recogerá los objetivos, acciones y presupuestos a realizar en ese periodo, y permitirá ir alcanzando los objetivos marcados. La dirección de la empresa deberá ponerse de acuerdo y definir qué objetivos hay que conseguir en el año, y para cada uno de ellos decidir qué acciones se deben implementar.

El plan anual, normalmente recoge, los objetivos a alcanzar en el año, los planes de acción para alcanzar dichos objetivos, el plan de reclutamiento, los presupuestos de gastos e ingresos y la cuenta de resultados previsional.

Para asegurar el cumplimiento del plan es conveniente definir las acciones con el máximo detalle. En muchas empresas, se establecen unas plantillas, en las que aparece el objetivo al que concierne la acción, el detalle de lo que se quiere hacer, la fecha de inicio y fecha prevista de finalización, la persona responsable y el coste que supondría.

Para la planificación anual, también se requerirá realizar el plan comercial, que consistirá en establecer un presupuesto de las cifras de ventas a conseguir, facturación, anulaciones, y cartera, debiéndose diferenciar entre los presupuestos para la red ya existente y los de la red que se debe crear en el año.

El plan comercial se realizará a nivel global en función de los objetivos que tenga marcada la empresa, y posteriormente cada director de sucursal negociará con los agentes las cifras a conseguir en el año.

Se requerirá también realizar un presupuesto de gastos, que tenga en cuenta no solo los gastos ordinarios del negocio, sino también los nuevos gastos resultado de aplicar el plan estratégico, como pueden ser adquisiciones en tecnología o gastos derivados de planes de acción, necesidades formativas o los gastos vinculados con la creación de nueva red.

Las cifras obtenidas de lo anterior servirán posteriormente para realizar la cuenta de resultados previsional.

5.3 Valoración de la estrategia

Para conocer el impacto de la estrategia en los resultados futuros de la empresa, será necesario valorar cada una de las medidas propuestas para la consecución de los objetivos estratégicos.

Para esto, los objetivos y planes elaborados por los directivos de una empresa se plasmarán y cuantificarán en un proceso de estimación de escenarios futu-

ros, basado en la información actual, que permita realizar la proyección de un futuro deseado y de los medios y recursos necesarios para conseguirlos. De esta forma se podrán establecer los objetivos concretos, y disponer instrumentos de medida de los resultados, que permitan analizar y evaluar los diferentes escenarios futuros en los que la empresa desarrollará sus actividades.

Esta parte del proceso, puede ser de gran utilidad para los directivos de la empresa, ya que permite analizar los efectos económicos y financieros de las decisiones, facilitando de esta forma el proceso de toma de decisiones relacionado con la selección de la alternativa considerada más conveniente para la consecución de los objetivos estratégicos. No trata de ser un proceso de anticipación del futuro, sino que trata simplemente de analizar y evaluar los posibles estados futuros del entorno económico y financiero en el que la empresa desarrolla su actividad así como el impacto de éstos en la misma. Además, permite a su vez, la elaboración planes de contingencia para facilitar la respuesta a los cambios que se produzcan en la empresa o en el entorno.

Para llevar a cabo esta valoración, se deberá realizar una estimación de las inversiones a realizar en el horizonte temporal considerado, los efectos de éstas en el fondo de maniobra y los recursos necesarios, así como estimar el balance previsional y la cuenta de resultados previsional.

Un plan a medio plazo permitirá visualizar el impacto de la estrategia en las principales partidas de la cuenta de resultados de la empresa. El departamento de Control de gestión de la empresa con la colaboración del resto de departamentos de la compañía, debe ser capaz de estimar la evolución para los próximos años del resultado de las medidas adoptadas por la compañía.

Para realizar un PMP que tenga sentido y que permita a la empresa realizar un análisis y seguimiento de las acciones emprendidas para la consecución de los objetivos, será imprescindible contar con el máximo de información posible. Tanto información pasada, que permita a la empresa ver la evolución de las diferentes partidas, como información sobre las previsiones realizadas por cada responsable de los planes de acción que muestren el impacto de sus acciones en la cuenta de resultados, así como los costes y el personal requerido para cada uno de ellos.

La cuenta de resultados del PMP deberá proyectar si el desarrollo de las actividades proporciona un nivel de beneficios suficiente y deberá ser coherente con los planes de actuación que se pretendan implementar. Todas las partidas de la cuenta de resultados estarán interrelacionadas entre ellas, el plan comercial deberá tener en cuenta los planes de actuación que tengan como objetivo mejoras en líquidos y facturación, y el plan de reclutamiento deberá tener en cuenta cual es el presupuesto de gastos por naturaleza de la compañía.

Todos los datos, deben estar bien relacionados entre ellos, por ejemplo, para la estimación de las primas emitidas, se necesitará el número de mediadores de la compañía, diferenciando los actuales con los que se contratarán cada año, diferenciándolos por etapas, ya que un agente en formación no tendrá la misma productividad que un agente ya consolidado. Para todos ellos se deberá esti-

mar, el número de pólizas de nueva producción y su cartera, así como las primas medias por póliza y la evolución prevista. Con esto, y la tasa de anulaciones prevista y su precio medio, se podrán obtener las pólizas en cartera, y aplicando el coeficiente de ajuste de cartera las primas emitidas. Con esto se podrá llegar a los objetivos de ventas y de cartera para los próximos años.

Con el resto de partidas deberá hacerse lo mismo, se habrán previsto previamente decrementos o incrementos en las diferentes partidas según las acciones emprendidas que deberán proyectarse al largo plazo. La siniestralidad siempre guardará relación con las primas adquiridas al igual que las comisiones. En los gastos de gestión, sin embargo se deberán de diferenciar entre aquellos relacionados con el negocio y los gastos de estructura, para estos últimos se deberán tener en cuenta las necesidades de personal en cada uno de las áreas de la compañía, las posibles jubilaciones o amortizaciones de puestos, incrementos de gastos en publicidad o informática, etc.

5.3.1 Impacto de las medidas en la empresa modelo

Las diferentes acciones adoptadas por la compañía deben permitir incrementar progresivamente la facturación, no obstante, todo dependerá de cómo se comporte la evolución de las primas medias y de que se consiga incrementar la productividad de los agentes, por lo que los objetivos y la valoración se deberán realizar por número de operaciones. Se deberá realizar una separación por ramos y también por canales, para saber la contribución de cada uno de estos en la cuenta de resultados.

En el caso de VITA, como algunas de las medidas suponían la creación de nuevas líneas de negocio y de nuevos canales, separaremos, entre negocio tradicional, conseguido por el canal de mediadores y el negocio no tradicional, que incluiría el canal banca-seguros, y el canal internet cuando empiece a desarrollarse.

En este estudio nos centraremos solo, en realizar una propuesta de valoración de la estrategia para el negocio tradicional, simplemente para ilustrar como podría quedar plasmada en un plan a medio plazo. Será primero necesario, antes de realizar otras acciones en otros canales que la empresa se centre en aplicar las medidas para ajustar los resultados del ramo y una vez, se vea el funcionamiento de estas medidas, se vuelvan a valorar el resto de medidas a tomar. Ya que el objetivo no es conocer cuál será el resultado de la empresa en el largo plazo, si no tener una orientación del impacto que pueden tener las medidas adoptadas para conseguir los propósitos estratégicos en la empresa, para ver de esta forma si son las medidas que se deberían adoptar.

El objetivo es medir la estrategia, para una vez se apliquen las acciones, saber si las acciones llevadas a cabo son las adecuadas o no, y en caso de que no lo sean poder introducir cambios que llevan a la empresa a la consecución de los objetivos. El plan a medio plazo debe servirnos como guía para el seguimiento de las acciones, no obstante, deberá revisarse cada año con los datos reales

que se vayan conociendo, para de esta forma adecuarlo a la realidad, y establecer un correcto seguimiento.

Pasaremos ahora, a ver cómo afectarán las medidas a implementar en VITA. Nos centraremos solo en la proyección a largo plazo de las primas devengadas, primas adquiridas, coste técnico y ratio combinado, que es básicamente donde debería verse el efecto de las medidas emprendidas por la empresa y lo que debería servir de guía para la organización.

NEGOCIO TRADICIONAL

a. Automóviles

El objetivo para el ramo automóviles es recuperar los niveles de facturación de 2009 mediante un incremento en la productividad de la red y una mejor retención de los asegurados.

Las primas medias de venta, se espera que se mantengan o bajen, por lo que para alcanzar niveles de 2009 será necesario incrementar considerablemente la productividad de los agentes, o realizar un mayor número de nombramientos, aunque esto traería consigo un incremento de los gastos de gestión.

Los ajustes de cartera se reducirán, para de esta forma conseguir reducir el número de operaciones anuladas, esto no obstante dificultará llegar a niveles de 2009, pero, se prevé que el beneficio obtenido por la menor anulación de pólizas sea mayor que el obtenido por los ajustes de cartera.

Con las medidas adoptadas, se espera ayuden a recuperar niveles de años anteriores.

Respecto al coste técnico, se prevé con las acciones enfocadas a su reducción, se consiga un decremento tanto en la frecuencia, por el saneamiento de cartera y por la mejor política de selección de riesgos, y un decremento en el coste medio, por los acuerdos con talleres, redes de peritaje, médicos y abogados. No obstante, al incrementar la facturación incrementará nuestra exposición al riesgo, por lo que deberemos basarnos en el ratio de coste técnico y no en las cifras totales. Para esto, deberemos tener también en cuenta que la selección de riesgos repercute en una mejor siniestralidad en los primeros años.

Las medidas de control del fraude, deben contribuir a reducir el ratio combinado aproximadamente en unos dos puntos el primer año. Respecto a los gastos de gestión, se espera un incremento de los gastos en los tres primeros años en valor absoluto, resultado de la adecuación de la estructura y reestructuración de la red, y de las mejoras en nuevas tecnologías y formación, aunque se irá compensando por la amortización de puestos de trabajo o por las nuevas contrataciones a precio más de mercado. Respecto a las primas adquiridas, deberían ir reduciéndose a medida que estas vayan incrementándose.

Aunque no lo veremos en el cuadro, los gastos asignados al destino prestación deberían empezar a reducirse una se empiece con la especialización de los centros y su reducción, y los gastos asignables al destino adquisición deberían incrementarse en valor absoluto, por una parte por el incremento de las comisiones y por otra por la aplicación del plan de implantación. Sobre primas adquirida los gastos deberían reducirse a medida que se vaya alcanzando un mayor volumen de negocio.

El efecto de las acciones tarda mucho más en reflejarse en los cambios organizativos y relacionados con personas, ya que requieren de la adaptación del personal.

La creación de nuevas líneas de negocio, permitirá optimizar la estructura, parte de los gastos de gestión del ramo de automóviles deberán asignarse a los ramos de nueva creación, lo que supondría un mejor ratio combinado para el ramo de automóviles.

Cuadro 22 PMP Automóviles

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Primas Devengadas	108.359	112.260	116.189	120.256	124.464	128.198	132.044	136.006	140.086	144.288	148.617
Dif		3.901	3.929	4.067	4.209	3.734	3.846	3.961	4.080	4.203	4.329
Primas Adquiridas	113.116	110.309	114.224	118.222	122.360	126.331	130.121	134.025	138.046	142.187	146.453
Dif		-2.807	3.915	3.998	4.138	3.971	3.790	3.904	4.021	4.141	4.266
Coste Técnico	78,29	75,59	74,89	74,64	72,79	71,33	70,62	70,62	70,62	70,62	70,62
Dif		-2,70	-0,70	-0,25	-1,85	-1,46	-0,71	0,00	0,00	0,00	0
Ratio Combinado	108,94	106,73	104,68	103,76	100,86	98,79	97,56	97,07	96,60	96,15	95,73
Dif		-2,21	-2,05	-0,92	-2,90	-2,07	-1,23	-0,49	-0,47	-0,45	-0,42

Fuente : Elaboración propia

b. Multirriesgos

Se espera que el desarrollo de los productos de multirriesgos, fundamentalmente, hogar y comunidades, aporten una mayor rentabilidad al negocio, permitiendo a la empresa optimizar la red y los gastos de gestión.

Se prevé que el producto tenga buena aceptación en el mercado, y que la tasa de las anulaciones sea muy baja a partir del segundo año.

El coste técnico, debería ser bajo al principio y los gastos de gestión también, en el reparto de gastos de la compañía, se tendrá en cuenta que es un ramo de nueva creación y se le asignaran unos menores gastos de estructura, hasta que el volumen de facturación permita asignarle mayor cuantía de gastos. En ese momento, se podrá detraer del ramo de automóviles parte de los gastos de estructura que pasarían al ramo de multirriesgos.

Cuadro 23 Propuesta PMP Multirriesgos

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Primas Devengadas	1.500	3.000	4.500	6.000	7.250	8.500	9.750	11.000	12.250	13.500
Dif		1.500	1.500	1.500	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Primas Adquiridas	750	1.500	2.250	3.000	3.625	4.250	4.875	5.500	6.125	6.750
Dif		750	750	750	625	625	625	625	625	625
Coste Técnico	32,12	37,85	43,44	55,00	55,00	57,00	58,00	59,00	60,00	60,00
Dif		5,73	5,59	11,56	0,00	2,00	1,00	1,00	1,00	0,00
Ratio Combinado	90,00	89,00	88,00	92,61	89,09	88,61	87,77	87,35	87,23	86,32
Dif		-1,00	-1,00	4,61	-3,52	-0,48	-0,84	-0,42	-0,12	-0,91

Fuente: Elaboración propia

5.4 Control de la estrategia

Asegurar que se persiguen los objetivos definidos en las estrategias requiere poner en práctica unos sistemas de control.

Estos sistemas deben permitir verificar si el comportamiento de la empresa se ajusta a los objetivos estratégicos fijados en el plan estratégico, así como conocer los riesgos a los que la empresa está expuesta y puede asumir, y realizar un seguimiento de las diferentes acciones a emprender para alcanzar los objetivos deseados. En definitiva, deben permitir a la empresa analizar su situación y medir los resultados con respecto a los objetivos inicialmente fijados.

Los resultados obtenidos de valorar la estrategia para los próximos años, pueden emplearse para seguir como se está implementando la estrategia, para ello es imprescindible, que tanto el PMP como los procesos de presupuestación, vayan en línea con ésta. Para que todo el proceso tenga sentido, aporte valor, y realmente sirva como un sistema de control, las planificaciones de asignaciones de recursos los objetivos económicos a obtener, el nivel de ingresos, los costes y las inversiones declaradas como primordiales deben estar alineadas con la estrategia, y recogidas en el PMP y en los procesos de presupuestación. Siendo también necesario que se vayan realizando revisiones PMP para ajustarlo con la realidad.

Para llevar a cabo el proceso de control, se necesitará en primer lugar, definir los criterios a seguir, así como las desviaciones permitidas, para así poder crear unos sistemas de alertas. En base a esto se podrá establecer un control a posteriori que verifique la adecuación de las previsiones con el real en cada uno de los diferentes ámbitos, y permita realizar un análisis de las desviaciones, para que de esta forma puedan ser tratadas y corregidas, siempre y cuando no sean simplemente un defecto al realizar la previsión.

El reporting de la empresa tiene que estar adecuado a las necesidades de la dirección y debe aportar toda la información clave para poder facilitar la toma de decisiones. El reporting debe permitir a la dirección controlar la evolución del negocio y anticiparse al futuro, realizar un correcto seguimiento y control de la implementación de la estrategia y comprobar la efectividad de ésta.

A parte de lo anterior, también se pueden emplear otros mecanismos de control, como sistemas de información organizados en forma de sistemas de indicadores o presupuestarios. Estos sistemas deberán ser utilizados dentro de procesos de control con reuniones de seguimiento y procesos de toma de decisiones sobre aspectos críticos.

Cada empresa deberá diseñar el sistema de control más idóneo para ella, pero deberá ser un sistema flexible, que permita adaptarse a los cambios del entorno, simple, para que sea comprendido por las personas afectadas y que además permita la toma de decisiones.

Un cuadro de mando integral puede ser una herramienta útil para ayudar en la implementación efectiva de la estrategia en la organización. El CMI es una herramienta estratégica y de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. Un CMI puede contribuir a una mejor implementación de la estrategia, ya que permite realizar una medición y seguimiento de resultados.

El CMI representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General, por lo que ésta deberá involucrarse tanto en la definición como en su implementación. El modelo de Kaplan & Norton, es el más utilizado, utiliza tanto indicadores financieros como no financieros, y organiza los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento. Cada una de estas perspectivas deberá tener asociados unos objetivos claros, para los cuales se deberá definir unos indicadores que se utilizarán para realizar su seguimiento. La información que aporte el CMI permitirá enfocar y alinear a toda la organización, los recursos y los procesos con la estrategia de la organización .

6. Conclusiones

La estrategia juega un papel muy importante en el destino de las empresas, pudiendo llegar a marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso. Las estrategias pueden estar mejor o peor definidas, pero es fundamental que toda empresa tenga una y que la siga, ya que de otra forma, la empresa estará condenada a moverse de un lado a otro sin un destino fijo.

La elaboración de la estrategia, debe tener en cuenta tanto el entorno y mercado en el que se opera como las características y situación de la empresa. Ninguna estrategia empresarial es mala o buena en sí misma. El éxito de la estrategia depende de la situación o contexto en que se aplica y de cómo estén relacionadas ambas. El análisis de las principales magnitudes de la empresa y componentes de la cuenta de resultados, como el conocimiento que puede aportar cada uno de los departamentos de la empresa, son fundamentales para que el proceso de elaboración de la estrategia tenga éxito. El conocimiento de la empresa será clave, para definir la estrategia y los objetivos estratégicos, así como los planes de actuación a llevar a cabo para su consecución. Si no se conoce en que se está fallando, es imposible desarrollar acciones para mejorar la situación.

Una empresa puede definir una estrategia más o menos acertada, pero es importante que tenga una y que la siga. Ya no solo para definir a dónde se dirigirá la empresa, sino porque el proceso de elaboración de esta, es un ejercicio de análisis y de reflexión que permite conocer de forma integral el estado de la empresa, mediante el análisis de cada uno de los componentes que la forman.

La dirección de la empresa debe estar implicada en todo el proceso, tanto en la formulación como en la implementación de la estrategia, siendo un factor clave que la comunique al resto de la organización adecuadamente para que el personal de esta pueda adaptar sus acciones del día a día y enfocarlas a la consecución de los objetivos estratégicos, para que la implementación tenga éxito. Es muy importante que el personal de la empresa conozca cual es la estrategia para poder orientarse en ese sentido y establecer objetivos tanto individuales como colectivos que los acerquen a la consecución del propósito estratégico, por lo que la comunicación interna será muy importante para tener éxito

Toda estrategia debe tener en cuenta las capacidades y recursos de la empresa, así como los recursos humanos de los que dispone y debe ir en línea con sus valores estratégicos. Además, debe ser medible, de forma que se pueda establecer un seguimiento y control de ella, y permita analizar, también el impacto de las medidas a adoptar en los resultados de la empresa, y valorar si las acciones propuestas son las adecuadas. Debiendo ser también, manejable, para que en el caso de que los resultados obtenidos no sean los esperados, puedan introducirse cambios que reconduzcan a la empresa a la consecución de los objetivos estratégicos.

Un reporting adecuado, la elaboración de los planes a medio plazo y otras herramientas como un cuadro de mando integral, pueden ayudar a comunicar

la estrategia y a su implementación y control. La implementación y control de la estrategia es quizás, la parte más importante del proceso, una estrategia puede ser mejor o peor, pero si no se implementa correctamente ni se establece un control y seguimiento de ella, todo el proceso de elaboración de la estrategia se queda únicamente en un proceso de reflexión, sin alterar en nada la actividad diaria ni los resultados de la empresa.

7. Bibliografía

BUNZL C.; CUADRADO L.; Las claves de una estrategia de seguros low-cost; Everis

PARADA P. y PLANELLAS M. ; ¿Qué es estrategia corporativa?; ESADE BUSINESS SCHOOL

LLEDÓ BALAGUER, S.; Importancia de la dirección estratégica en la empresa; 3Ciencias

AGUYÉ CASADEMUNT, A.; “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora”; Colección: Cuadernos de Dirección Aseguradora 2009/2010

JUNCÀ PUIG, N. ; “Una Nueva metodología de fidelización en el sector asegurador: Marketing-Relacional en la Cadena deservicio compañía-mediador asegurado”; Colección: Cuadernos de Dirección Aseguradora 2003/2004

BERTÁN JORDANA , J. y BOSCH I SANS, V., “El plan de empresa: Metodología para su elaboración”, 1ª edición, Escuela de administración de empresas, Barcelona, 2003

DETARSIO, R.; NORTH, K; ORMAETXEA, M. "Sobrevivir y competir en tiempos de crisis", Economía Industrial, núm.388; 2013, págs.145-154.

HERNÁNDEZ PUÉRTOLAS, J., “Más Seguros que nunca”, 1ª edición, Editorial Hispano Europea S.A, Barcelona, 1994

KAPLAN, R. y NORTON, D., El Cuadro de Mando Integral, 3ª edición, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2009.

KOTLER, P.; Dirección de Marketing; 7ª edición; Ed. Prentice Hall, Madrid, 1992

MILES, R. y SNOW, C.: “Organizational strategy, structure and process”. New York: McGraw-Hill., 1979

MARTINEZ, D. y MILLÁN, A. La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz Santos, 2005.

PORTER, M; “Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. CECSA. 1982

VENTURA, J.; “Ánalysis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico”; Editorial Civitas S.A, Madrid, 194.

COLOMA D.; Estrategia empresarial: Cómo implementarla y formularla con éxito; Cynertia Consulting (2009)

CASTRO, E.; Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas; Ciencias económicas- 28

DÍAZ, J.; La importancia de implementar estrategias de CRM empresarial
<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/03/03/importancia-implementar-estrategias-crm-empresarial/>
(Fecha de Consulta : 6 de Junio 2014)

DÍAZ, J.; “La importancia de implementar estrategias de CRM empresarial – Parte II”
<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/03/24/importancia-implementar-estrategias-crm-empresarial-ii/>
(Fecha de Consulta: 6 de Junio de 2014)

SAGE, S.; Strategic Implementation
<http://onstrategyhq.com/resources/strategic-implementation/>
(Fecha de Consulta: 25 de Junio de 2014)

Gonzalo; Análisis Interno y Externo de la empresa
<http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/>
(Fecha de Consulta: 15 de Junio de 2014)

Planeación Estratégica
http://biblio3.url.edu.gt/Libros/plan_estr/7.pdf
(Fecha de Consulta: 15 de Junio de 2014)

Sector Asegurador: tendencias de marketing online en 2014
http://www.canalasegurador.es/sector-asegurador-tendencias-de-marketing-online-en-2014/#.U-tdVON_uVM

BONET, A.; Situación y tendencias del sector asegurador en España
<http://www.angelbonet.com/2010/12/situacion-y-tendencias-del-sector-asegurador-en-espana/>

El precio medio del seguro de automóviles continúa a la baja
<http://www.cmsseguros.es/el-precio-medio-del-seguro-de-automoviles-continua-a-la-baja/>
(Fecha de Consulta: 20 de Julio de 2014)

ARIÑO M.; Crisis económica y estrategia empresarial
<http://miguelarino.com/2013/08/29/crisis-economica-y-estrategia-empresarial/>
(Fecha de Consulta: 20 de Julio de 2014)

Apuntes Política de Empresa por José Luis Pérez Torres

Apuntes Política de Empresa por Carles Grau

Maria Buendía Pérez

Nacida en Terrassa el 19 de Agosto de 1985

Licenciada en Ciencias Actuariales y Financieras en 2008 por la Universidad de Barcelona.

Desde el año 2010 desarrolla el cargo de técnico de Control de Gestión en Seguros Catalana Occidente.

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”

Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/20010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L’ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d’Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011

- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: "Análisis Global del Seguro de Decesos" 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: "El Seguro de Comunidades y su Gestión" 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: "Control Interno. El auto-control en los Centros de Sinistros de Automóviles" 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: "Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras" 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanca: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M^a Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: "El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Sinistros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007

- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M^a Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Victor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004

- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Mugerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004

- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Vicianá García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006

- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespi Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifá: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004

- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema publico" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Costumer Experience as a Sorce of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013

- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014