



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Sistemas de Medición del rendimiento  
Aplicados al Factor Humano

Autor

**Raúl de Toro Castillo**

Director

**Ana Isabel Zardoya Alegría**

Facultad de Economía y Empresa (Universidad de Zaragoza)

Año 2017

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es analizar y estudiar el sistema de control empresarial, en especial los Sistemas de Medición de Rendimiento del capital intelectual. Para ello tomaremos como referencia tres grandes empresas y analizaremos como consiguen la obtención de datos para las mediciones del rendimiento.

El control de gestión es una evolución de la contabilidad de costes; algo muy presente en nuestro día a día y aunque *a priori* no es visible, en realidad cada trabajador forma parte de este control.

En nuestro país, su origen está en los años 80, en empresas cada vez más descentralizadas, donde la gerencia crea centros organizativos, divididos en unidades jerárquicas a las que les será transmitido el conocimiento, estas lo pondrán en práctica para el desarrollo de las tareas productivas con el fin de lograr el objetivo empresarial fijado de antemano.

Para controlar estas unidades organizativas y al resto de trabajadores, la gerencia de la empresa utiliza Sistemas de Medición del Rendimiento, de esta manera se podrán corregir las posibles desviaciones en el cumplimiento de los objetivos. Además a través de un sistema de incentivos, se consigue motivar al trabajador para que se implique al máximo rendimiento en la consecución de los objetivos empresariales.

Palabras clave: Control de gestión, sistemas de medición del rendimiento, capital intelectual, descentralización.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to analyse the business control system, especially the Performance Measurement Systems of intellectual capital. For this, we will take as reference three large companies and we will analyse how they get the data for the performance measurements.

Management control is an evolution of cost accounting; something very present nowadays until the point that each employee takes part of this control.

Its implementation in our country started in the 80s. Companies were increasingly decentralized, and management created organizational centers which were divided into several hierarchical units. Each of them units were passing on the knowledge and implementing it within the organization in order to achieve the business target which was set beforehand.

In order to control these organizational units and to control the employees, the company's management uses Performance Measurement Systems to check the possible deviations in the fulfillment of the targets. In addition to that system, it is possible to motivate the employees and to involve them at the maximum performance to achieve the business target through an incentive system.

Key words: Management control, performance measurement systems, intellectual capital, decentralization.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	5
CAPITULO 1: EL CONTROL DE GESTION .....	6
1.1 MARCO EMPRESARIAL .....	6
1.2 DESCENTRALIZACIÓN. ....	8
1.3 IMPLANTACION DEL CONTROL DE GESTION. ....	9
1.3.1 Estructura Organizativa.....	9
1.3.2 Procedimientos .....	9
1.3.3 Formación.....	9
1.3.4 Grado de descentralización .....	9
1.3.5 Coordinación interdepartamental. ....	10
CAPITULO 2: SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO. ....	11
2.1 ANÁLISIS Y DESVIACIONES.....	13
2.2 CAPITAL INTELECTUAL.....	13
2.2.1 Modelos de Capital Intelectual.....	16
2.2.1.1 Modelo Skandia.....	16
2.2.1.2 Cuadro de Mando Integral.....	18
CAPITULO 3: ANALISIS EMPÍRICO DE SECTORES. ....	20
3.1 OBJETIVOS .....	20
3.2 METODOLOGÍA .....	20
3.3 EMPRESAS DE SEGUROS.....	22
3.3.1 El contrato de seguro.....	22
3.3.2. Análisis empírico Agencia de Seguros.....	24
3.4 INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL .....	27
3.4.1 Industria del Automóvil actual.....	28
3.4.2 Análisis Empírico Industria del Automóvil.....	29
3.5 SECTOR BANCARIO.....	32
3.5.1 Dirección por objetivos .....	32
3.5.2 La oficina Bancaria .....	33
3.5.3 Análisis Empírico Banca.....	33
4. CONCLUSIONES. ....	37
5. BIBLIOGRAFÍA.....	39
6. ANEXOS.....	41

## **INTRODUCCIÓN**

El entorno empresarial actual se caracteriza por una globalización de los mercados, gran desarrollo tecnológico, creciente evolución de la competencia, arrastre de una crisis financiera y una importante recesión económica. Esto obliga a las empresas a adaptarse al continuo cambio para mantener sus niveles de rentabilidad. A través de una planificación y control estratégicos bien diseñados podrá incrementar su competitividad haciendo que quede reflejado en el resultado.

Si analizamos el marco actual podemos afirmar que, toda empresa necesita herramientas de gestión que permitan adaptarla a los cambios económicos e integrarse en el entorno empresarial.

En el capítulo uno, nos centramos en entender el sistema de control de gestión que llevan a cabo las empresas, su implantación y la importancia del capital humano, vital para la consecución de los objetivos empresariales. Para ello la unidad organizativa recoge la información necesaria para la creación de valor. Es a partir de los años 80 cuando se implementa el modelo descentralizado en el cual haremos hincapié.

Para el control sobre la gestión, las empresas necesitan toda la información posible y así conseguir los objetivos fijados. Por ello nos vamos a centrar en la Contabilidad de Gestión, que supone una evolución de la Contabilidad de Costes, ya que introduce factores adicionales que permiten a la empresa la toma de decisiones, adaptadas al entorno en la que se desarrolla. Se tendrán en cuenta las unidades organizativas que componen la empresa, adaptándose a sus posibilidades. La contabilidad de gestión incrementa la eficiencia de la empresa y reduce los problemas organizativos.

En el capítulo dos, analizaremos como la empresa recoge información y la transforma en valor añadido mediante los sistemas de medición del rendimiento.

Para concluir, en el capítulo tres tomaremos como ejemplo diferentes sectores empresariales que ponen en práctica los citados sistemas y haremos un estudio analítico de los diferentes parámetros utilizados en cada una de ellos y como se lleva a cabo su implantación.

## **CAPITULO 1: EL CONTROL DE GESTION**

Es un proceso administrativo que deriva de la contabilidad de costes y que las empresas utilizarán para cumplir unos objetivos previstos por su dirección o gerencia. A través de este proceso, la empresa dispondrá de una visión global que ayudará a entender el conjunto (Broto, 1992).

Para decidir qué objetivos van a marcarse, será conveniente la descentralización de la toma de decisiones por parte de los gerentes. Una vez estudiados, éstos serán fijados para las unidades organizativas, siguiente escalafón en la unidad jerárquica, que de manera individual deben de transmitir al resto de equipo humano para conseguir el objetivo global. Para ello deben de coordinar todas las operaciones e integrarlas a su entorno. Además se encargarán de tomar sus propias decisiones con la finalidad de cumplir los objetivos impuestos por la dirección. Utilizarán para ello un sistema de control que previamente deberá de estar planificado.

### **1.1 MARCO EMPRESARIAL**

El modelo organizativo de la empresa española en los años 60 suponía adaptar los costes al producto y buscar ventajas competitivas en el entorno donde desarrollaban su actividad. En 1959 el Plan de Estabilización, abandona una política autárquica impuesta por el régimen franquista, basada en el comercio interior dando lugar a un gran cambio liberalizando el comercio exterior. Esto provocó un enorme crecimiento en las empresas, sin embargo este acontecimiento supuso la aparición de nuevos problemas organizativos ya que, gracias al libre comercio, la imitación de productos y la facilidad para acceder a recursos financieros, hacía que la competencia fuese cada vez más fuerte (AECA, 1990). Es a partir de los años 80 cuando surge la aparición de empresas más descentralizadas, más complejas y de gran dimensión, donde comienza a haber una dirección estratégica:

- Adaptación al entorno
- Análisis del crecimiento
- Desarrollo estratégico
- Control estratégico

Actualmente, las empresas se mueven en entornos cada vez más competitivos, múltiples factores externos van a condicionarlas como por ejemplo, donde se encuentra ubicada, cual es el acceso que dispone a los diferentes recursos o que políticas medioambientales debe cumplir o mejorar. Para su supervivencia y sobre todo para destacar entre sus competidores, deberá adaptarse al entorno, esto desencadenará una fortaleza. Por otro lado también tendremos que referirnos al entorno interno, que hace referencia a todo el personal que trabaja dentro de la organización. Conseguir que el equipo se encuentre involucrado y motivado con un objetivo común, conseguirá posicionarla en una situación de ventaja competitiva dentro del sector.

Para conseguir las metas propuestas y los objetivos definidos, la empresa deberá de realizar un análisis de cuál es su crecimiento respecto a las expectativas anteriormente planteadas. Si la gerencia de la empresa recibe datos de todas las unidades organizativas y, es capaz de responder a las exigencias de producción, esta estará capacitada para asumir nuevos retos que mejoren su posicionamiento frente a competidores.

Las empresas desarrollaran una estrategia para influir y orientar a las unidades organizativas, esto supondrá una mayor calidad del proceso productivo. Para llevarlo a cabo, serán necesarios sistemas de control que, confirmen si los responsables toman decisiones de acuerdo con las instrucciones dadas por la organización, y logran el objetivo planteado (AECA, 1993).

A través de un análisis crítico de las diferentes unidades de la organización se conseguirá mantener un control sobre los resultados, garantizando que se cumplen las expectativas y detectando cuales son los problemas o inconvenientes que nos encontramos. Con este control estratégico se consigue establecer una convergencia entre comportamiento individual y los objetivos de la dirección. Las personas van a ser el principal activo dentro de control, puesto que van a ser las que desarrollen la actividad y alcancen los objetivos. Garcia Echevarria (1991) considera que el buen comportamiento del factor humano es una de las condiciones para el éxito o fracaso de una empresa.

El presente trabajo trata de analizar la importancia del factor humano en la empresa, recoge capacidades individuales, conocimientos, destreza y experiencia de empleados y directivos, por eso nos vamos a centrar en la estructura descentralizada porque como dicen los doctores Wright y Giovinazzo (2003) si existen unos objetivos definidos y la posibilidad de medir el rendimiento, se hace posible un modelo descentralizado.

## **1.2 DESCENTRALIZACIÓN.**

La estructura de la organización descentralizada consta de varios niveles diferenciados, independientes, para ejercer autoridad, con un fin común el de lograr los objetivos organizacionales, es decir, el poder de tomar decisiones queda repartido entre los diferentes niveles o mandos de la organización (AECA, 2006).

En un primer lugar se le transmite el conocimiento sobre las acciones empresariales a las unidades organizativas, éstas a su vez serán las encargadas de transferir esta información a otros rangos del organigrama. Su comportamiento a la hora de realizar esta labor puede ser diferente, puesto que este conocimiento puede ser transferido a otros miembros para la ejecución de las tareas, o bien reservárselo por miedo a ser suplantado por otro miembro de la empresa; si todas las unidades organizativas no tienen el conocimiento necesario supone un mayor coste.

Para que no se pierda información sobre las diferentes tareas de las unidades organizativas, la empresa llevara a cabo La Contabilidad de Gestión, que se realizara mediante un proceso de control, intercambiando toda la información posible para conocer resultados, esto determinara cuales son las decisiones más acertadas y según este criterio se crearan nuevas políticas para el cumplimiento de los objetivos.

Asimismo se crean objetivos explícitos para cada departamento, una medición contable para cada departamento y una evaluación individual de las personas. Además, mediante los sistemas de incentivos, se buscara fomentar la actuación de las acciones individuales para lograr un fin común, estas clarifican el comportamiento, motivan y reconocen las capacidades y posibilidades para alcanzarlos.

La empresa asigna derechos de decisión a las unidades organizativas y estas al ejecutarlas tendrán unas consecuencias derivadas de estas decisiones, esto motiva a los trabajadores para que sean adquirentes de conocimiento, pero siempre de manera que el objetivo sea lograr un fin común.

## **1.3 IMPLANTACION DEL CONTROL DE GESTION.**

### **1.3.1 Estructura Organizativa**

La estructura de la empresa irá en función de su tamaño, por eso es necesario definir el poder de decisión. Será necesario diseñar una estructura organizativa con grados de autoridad atribuidos a cada unidad (Wright y Giovinazzo, 2003).

Para ello se deberá de crear departamentos, en los cuales se encontraran diferentes jerarquías, cuyas funciones serán previamente detalladas, y a los cuales se les delegaran diferentes responsabilidades. De esta manera se repartirán los diferentes roles dentro de la empresa. A cada una de estas unidades se les proporcionaran los recursos necesarios para desempeñar la función atribuida. Las responsabilidades de las unidades organizativas y los Sistemas de Medición del Rendimiento son los elementos necesarios para el control de la organización (Arruñada, 1998).

### **1.3.2 Procedimientos**

Definir objetivos globales para definir objetivos específicos para cada uno de los centros de responsabilidad. Todo esto sin olvidar el producto ofrecido, mercado comercio y los recursos o factores productivos.

Los trabajadores deben de cooperar para integrar el conocimiento adquirido para la transformación de inputs en outputs (Grant, 1997).

### **1.3.3 Formación**

La formación de los trabajadores va a ser clave debido a que estos van a influir en el resultado, cuanto mayor conocimiento dispongan, mayor valor tendrán para la empresa puesto que implica mayor participación y mayores habilidades para ejercer su cometido. Siguiendo a Revilla Gutierrez (1991) podemos decir que el conocimiento se origina y acumula en las personas, gracias a éstas la empresa podrá desarrollar con éxito su actividad.

### **1.3.4 Grado de descentralización**

Actualmente no existe ningún modelo organizativo perfecto, cada empresa deberá de adaptarse y encontrar una estructura organizativa que le proporcione ventajas para alcanzar sus objetivos.

### **1.3.5 Coordinación interdepartamental.**

Debe de existir una relación entre los diferentes departamentos que componen la empresa, ya que todos se rigen por unos objetivos comunes. Cada uno de los departamentos son importantes para llevarlos a cabo, por eso las intercomunicaciones entre ellos, harán posible que el trabajo siga una misma línea direccional.

## **CAPITULO 2: SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO.**

*“Lo que no se puede medir no se puede controlar, lo que no se puede controlar no se puede gestionar, lo que no se puede gestionar no se puede mejorar”* (Roberto Espinosa, 2016).

Conseguir medir el rendimiento de las unidades organizativas le dará a la empresa la posibilidad de analizar diferentes aspectos, que les permitirán realizar los ajustes necesarios para conseguir los objetivos marcados.

Por ello las unidades organizativas están condicionadas a la medición de su rendimiento, ya que se les otorga un papel relevante en la toma de decisiones dentro de la empresa y este poder debe de mantenerse controlado, para asegurar que se mantiene el objetivo propuesto. Por eso es necesario que existan para cada agente decisor, medidores y evaluadores del rendimiento e incentivos cuando los objetivos fijados se cumplan.

El objetivo de los sistemas de medición del rendimiento (SMR en adelante) es la creación de valor, se encargan como bien dice su nombre de medir el rendimiento mediante objetivos para la consecución de los mismos; son indicadores financieros y no financieros que los trabajadores tienen en cuenta a la hora de aplicar los procesos para cumplir el objetivo, con los recursos disponibles.

Los indicadores no financieros se utilizan debido a que, la contabilidad de gestión no solamente se puede centrar en aspectos financieros, puesto que esta estaría limitada además podrían presentar incertidumbres, ya que solamente reflejan el resultado sin tener en cuenta la creación de valor. Hay que contar también con otros factores como son la innovación tecnológica (procesos y materiales), cambios en la legislación, hábitos de consumo, competencia, calidad, logística...

Los SMR no son de carácter financiero desde el punto de vista económico, pero la actuación en los procesos productivos tiene que desencadenar un objetivo rentable en términos económicos, por eso los consideramos mixtos. El Cuadro 1 nos indica los criterios de calidad que el informe de medición debe de recoger.

Cuadro 1. Pautas informes medición del rendimiento.

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>
Validez	Los indicadores presentados miden los aspectos para los que han sido formulados
Fiabilidad	La medición se realiza de la misma forma en todas las ocasiones
Credibilidad	La veracidad de la información es alta
Cobertura	La información cubre la totalidad del ámbito que se ha de valorar
Consistencia	Periodo tras periodo se informa sobre las mismas cuestiones
Objetividad	El informe se redacta con información imparcial, no sesgada por la interpretación de quien lo elabora
Oportunidad	La información está disponible con el menor desfase temporal en relación al momento en que sucedió
Utilidad	La información es relevante para la toma de decisiones
Accesibilidad	La información se presenta en un formato sencillo de manejar y entender

FUENTE: BURGMAN AND ROOS (2007)

Estos medidores tienen que ser claros y precisos tomando referencias relevantes para su correcta evaluación; para medir el rendimiento hay que conocer con exactitud el resultado ya que estos medidores tienen como fin fundamental el detectar los problemas y la causa que los produce, de esta manera se podrán corregir posibles desviaciones.

También podemos medir el rendimiento por equipos, es más fácil el logro del objetivo y no discrimina de manera individualizada ya que todos los trabajadores no tienen los mismos objetivos ni prioridades. Un empleado satisfecho realizara mejor su trabajo y repercutirá en el resultado.

Podemos concluir que la medición del rendimiento, va a depender de múltiples variables, ya que cuando se detecta un fallo en la creación de valor, este puede ser por algo objetivo, fácilmente localizable en los procesos productivos repetitivos o rutinarios o por causas subjetivas que se basan directamente en el comportamiento de los trabajadores; una combinación de ambas hará que nos acerquemos a una medición precisa.

## **2.1 ANÁLISIS Y DESVIACIONES.**

Antes de implantar el sistema de medición, se deberán de elaborar los objetivos, es decir, se partirá de un plan de acción previsto a cumplir, en un tiempo determinado y bajo las condiciones previstas. La finalidad de los SMR será lograr ver, si los resultados son los esperados en el tiempo estimado.

Elaborados los objetivos, ya se podrán analizar los datos obtenidos periódicamente a través de SMR. Estos nos informaran de manera anticipada de posibles problemas y de esta manera poder establecer un margen de actuación para corregirlos en el futuro. El cálculo de las desviaciones sirve para medir la eficacia y eficiencia de cada unidad organizativa.

Una vez tengamos detectadas esas desviaciones, podremos desglosar que partes no coincidentes encontramos del objetivo fijado. De esta manera podremos actuar sobre ellas intentando explicar las razones por las que ocurrieron y creando acciones correctoras que permitan subsanarlas.

La medición del rendimiento la realizan los centros de responsabilidad, porque es competencia de la gerencia, optimizar los recursos empleados que tienen e invertir en nuevos recursos, solamente si de estos se va a obtener un mayor rendimiento.

Para poder tener resultados objetivos se debe de decidir una base de inversión para medir el desempeño de las unidades organizativas.

## **2.2 CAPITAL INTELECTUAL**

Dentro del marco empresarial, se clasifican los activos en dos tipos, tangibles e intangibles. De manera tradicional el activo tangible, hacía referencia a capital físico y financiero, era lo más valorado dentro de las empresas. Sin embargo, con el transcurso de los años sobretodo llegando al S. XX, se empezó a valorar que el activo intangible, era clave para competir en entornos dinámicos.

Este conjunto de activos intangibles que posee una empresa se puede definir como Capital Intelectual. Esto haría referencia a la suma y relación de todos los conocimientos que posee una empresa. A parte del conocimiento individual se tendría en cuenta la experiencia acumulada, las relaciones conseguidas, las innovaciones y los descubrimientos a los que haya llegado la empresa.

El capital intelectual es considerado un intangible de la empresa, puesto que hace referencia a algo no visible y además no se encuentra recogida en ningún lugar, esto hace que se convierta en una ventaja competitiva difícil de imitar.

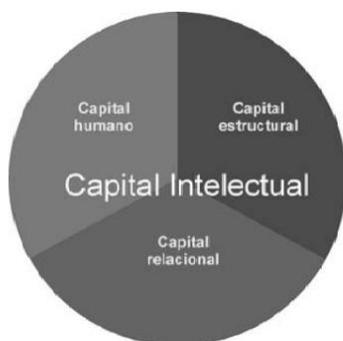
Todo este conocimiento o inteligencia que posee una empresa, se deberá de encontrar bien ordenado y estructurado de forma coherente, y además aportará a la empresa algo que no se podría realizar sin él. Es decir, contribuirá en un beneficio para la empresa que la hará más eficiente y competitiva en su funcionamiento y desarrollo.

Influye en el rendimiento y, según la Dirección general de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la comisión Europea, los futuros beneficios de las empresas dependerán del Capital Intelectual, ya que el resultado de la combinación de I+D con los recursos complementarios darán lugar a la creación de valor.

Por tanto, una definición conjunta que englobe todas estas cualidades, sería: *“La combinación de activos inmateriales o intangibles de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, están directa o indirectamente controlados por la empresa y generan o generarán valor futuro para la misma y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida”* (Sánchez, 2003).

La mayoría de los autores, como se muestra en la siguiente figura, muestran tres áreas donde residirían los activos intangibles para la generación de riqueza: en las personas, en las relaciones y en los procesos y sistemas. Por lo que para encontrar el éxito de la empresa, cualquier toma de decisión por su parte, debería de tener en cuenta estas tres categorías y tenerlas perfectamente ubicadas.

Figura 1: Dimensiones de Capital Intelectual



Fuente: Investigaciones Europeas, vol. 13

## **Capital humano**

Generador de valor que representa la productividad de los trabajadores en cualquier tipo de desempeño, en función de su formación y experiencia laboral. Gracias a sus competencias, el Capital Humano es capaz de influir en la productividad por lo que es un factor generador de valor añadido. Según Malone (1997) este capital es un factor fundamental para la empresa ya que la carencia del capital humano condiciona de manera negativa la creación de valor.

Según el modelo Skandia (1996) el capital humano es el resultado de las inversiones en formación de la empresa, como la empresa no es propietaria del capital humano, la pérdida de un trabajador con alto grado de formación y grandes aptitudes supone pérdidas de valor. Por este motivo, a estos trabajadores la empresa les compensa para que mantengan su fidelidad a ella.

Podemos decir que el capital humano es un factor de gran importancia en cualquier empresa u organismo más allá de la tecnología desarrollada. Por este motivo es fundamental la eficiente gestión y administración de este potencial.

## **Capital estructural**

El conocimiento que permanece en la empresa aun cuando los empleados dejan de formar parte de ella, por tanto sí que es propiedad de ella (Edvinson, 1997). Dentro de este grupo entrarían los equipos, tecnología, bases de datos, programas, estrategias, procesos productivos... ya que son susceptibles de valoración.

## **Capital Relacional**

Relaciones que tienen las empresas con el exterior, son activos intangibles ya que cuentan las valoraciones los clientes. La reputación de la empresa es un factor clave para el éxito de la misma, conseguirlo suponen incertidumbre en las inversiones, que no siempre van a alcanzar la posición deseada. Una ventaja competitiva es el crear vínculos con los clientes.

Adam Smith (1776) nos decía en su obra de investigación, que el capital fijo está formado no sólo por herramientas o edificios, sino también por el valor de las costumbres adquiridas y utilizadas por todos los miembros de la sociedad.

## 2.2.1 Modelos de Capital Intelectual

Existen diferentes autores que presentan diferentes modelos de capital intelectual, donde se presentan diferentes enfoques, unos centrados en unas características y otros en otras. El objetivo de estos modelos es identificar y medir el capital intelectual, ayudando o bien de manera interna a la empresa para analizar su gestión, o bien de manera externa para dar conocimiento a los posibles inversores.

A continuación vamos a desarrollar, dos modelos que se encuentran muy relacionados con el presente trabajo.

### 2.2.1.1 Modelo Skandia.

Su base reside en la idea de que el verdadero valor de rendimiento está en su capacidad de crear valor sostenible dentro de la empresa. Este valor añadido buscará encontrar una visión de negocio exitoso y una estrategia resultante.

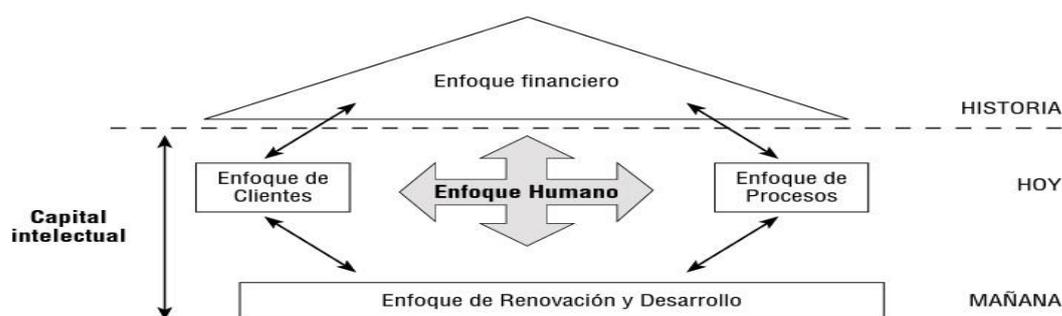
Partiendo de esta premisa, se identifican factores de éxito que serían determinantes para establecer la superación empresarial, siendo este su objetivo clave.

Como hemos observado en el anterior capítulo, es el capital intelectual el eje principal de la creación del valor añadido. Por ello, una compañía Sueca de seguros y servicios financieros, llamada Skandia, desarrollo un instrumento que fuera capaz de medir el capital determinando índices sobre actividades que son importantes para la empresa.

Para entender el presente modelo, se debe de tener en cuenta que el capital intelectual se divide en, capital humano y capital estructural. Entendiendo que esta relación integra y describe las relaciones entre personas que poseen conocimiento (AECA, 2016).

Partiendo del siguiente cuadro, entenderemos los diferentes enfoques que dan forma a este modelo.

Figura 2 Navegador de Skandia:



Fuente: Documento AECA, Contabilidad de Gestión, nº 40

En la parte superior encontraríamos el **enfoque financiero**, haría referencia a todo el valor monetario que toda actividad produce en una empresa. Esto supondría que todo capital intelectual para que tuviera valor, debería convertirse en dinero para la empresa. Por debajo de este nivel y manteniendo interrelación, encontraríamos, por una lado, el **enfoque del cliente**, la relación entre la empresa y los clientes es parte importante para la creación de valor, por tanto buscar éxito con los mismos, aseguraría una prosperidad empresarial. Para ello se deben identificar las demandas que inquietan a los clientes; este sería el punto principal dentro de este enfoque, para establecer unas relaciones estables y duraderas en el tiempo. Por otro lado el **enfoque de procesos**, tiene que ver con las herramientas que utilizamos para generar esta creación de valor, la tecnología. Las nuevas y actuales tecnologías han hecho que mejoren las relaciones entre la empresa y sus diferentes unidades organizativas. Y por último encontraríamos en la parte más inferior, el **enfoque de renovación y desarrollo**, donde se buscara encontrar las oportunidades futuras de la empresa. Esto se hará posible dependiendo del grado de adaptación y fortaleza que tenga la empresa y le hará posicionarse en el entorno en el que trabaja. En el centro de la figura, y considerándose como el motor de este modelo, encontraríamos el **enfoque humano**, es la parte más difícil de medir, puesto que además de analizar el conocimiento de cada uno de los trabajadores, también debe tener en cuenta otros factores como la experiencia o la formación que hayan recibido.

Tras entender cada uno de los enfoques que se plantea dentro del modelo, se entiende que la creación de valor no proviene de ninguno de los factores en particular sino de una interrelación de cada uno de ellos.

La ecuación que propone el modelo Skandia para medir el nivel de aprovechamiento del capital intelectual en unidades monetarias, será igual al coeficiente de eficiencia con el que la empresa utiliza su capital intelectual, multiplicado por la suma de los diferentes valores de los indicadores, expresados en unidades monetarias. Esto nos daría unos indicadores de medida absoluta sobre el capital intelectual, analizando la eficiencia del trabajo realizado por las unidades organizativas de la empresa.

Esta sería la forma de medir el capital intelectual, que desarrollaron en este modelo, puesto que para ellos, la valoración de este capital, crea una ventaja competitiva dentro del mercado empresarial.

### **2.2.1.2 Cuadro de Mando Integral**

Los autores Kaplan y Norton (2005) describieron este modelo que proporciona a la empresa, una herramienta de gestión para facilitar la toma de decisiones. Este modelo, está compuesto por una serie de indicadores financieros y no financieros, que registran factores determinantes para el éxito de una organización.

Determinamos entonces, que el Cuadro de mando integral (CMI), es una herramienta estratégica, que facilitara la medición, con precisión, de objetivos marcados por la gerencia o por las diferentes unidades responsables de la empresa.

Para que este modelo se lleve a cabo con éxito, será muy importante que su comunicación y su implantación, se lleve a cabo por todas las unidades organizativas. De manera que a través de este modelo, mostrara a la compañía y a todos los que trabajan a ella, si se alcanza el objetivo previamente marcado. Además permitirá encontrar desviaciones del plan estratégico marcado, que les permitan reconducir la situación. Esto además, tendría mucha relación con los SMR, puesto que las funciones de estos CMI, se podrían corresponder con los objetivos generales de los SMR.

Con el fin de lograr una visión amplia de la gestión de una empresa, el modelo integra cuatro perspectivas fundamentales (AECA, 2016).

**Perspectiva financiera**, donde la pregunta clave que cada empresa debería plantearse sería, cual es la visión que deberían de tener nuestros accionista para considerarnos exitosos. Se llevaría a cabo a través de indicadores financieros, buscando las necesidades de crear valor para los accionistas, haciendo referencia a las ganancias, el rendimiento económico, la rentabilidad de la empresa.

**Perspectiva del cliente**, para ello tendríamos que conseguir que la visión de estos fuera esperada. A través de un análisis de mercado, buscaran conocer que es lo que realmente valoran los clientes sobre el servicio o producto que se ofrece. Se medirán indicadores sobre las relaciones con los clientes, lealtad, satisfacción, si se cumplen sus expectativas...

**Perspectiva del proceso interno**, el planteamiento que aquí nos tendríamos que hacer, es en que debemos sobresalir, donde debemos destacar para conseguir el éxito. Se analizara si son adecuados los procesos internos llevados a cabo para cumplir el objetivo. Se distinguen cuatro tipo de procesos: de operaciones (indican medidas de calidad, tiempos, flexibilidad,...), de gestión de clientes (captación de clientes,

retención, crecimiento...), de innovación (nuevos productos, relación con la competencia,...), servicio post-venta (garantía, devolución, reparación,...).

**Perspectivas de aprendizaje y crecimiento**, aquí la empresa, la pregunta que debe de plantearse sería como se pueden seguir mejorando y creando valor añadido. Conseguir un continuo aprendizaje de todas las unidades organizativas, darán una valor añadido a la empresa. Para la consecución de los objetivos, se prestara atención a las habilidades y conocimientos de todos los empleados.

Figura 3. Cuadro de Mando Integral



Fuente: Documento AECA, Contabilidad de Gestión, nº 40

Por tanto a través de este modelo, se consiguen a través de indicadores financieros y no financieros, recoger información más global, completa y eficaz de una forma sencilla y resumida para la toma de decisiones.

## **CAPITULO 3: ANALISIS EMPÍRICO DE SECTORES.**

### **3.1 OBJETIVOS**

Según Masanet (2015), la investigación empírica en contabilidad de gestión, no goza de muchos adeptos; esto es debido a que no se puede generalizar estadísticamente a partir de la muestra obtenida. En nuestro caso de investigación empírica, queremos generar hipótesis para verificar que el capital humano es generador de valor añadido, e interpretar las acciones de las empresas para el cumplimiento de sus objetivos. Es un método no replicable ya que medios y técnicas son diferentes de aplicación en cada empresa.

Como hemos visto reflejado en anteriores capítulos del presente trabajo, las empresas y en especial las de mayor volumen, adquieren valor añadido mediante un proceso previo de descentralización. De esta manera, la gerencia otorga poder de decisión a las diferentes unidades organizativas de la empresa. Sin embargo, para garantizar que se está cumpliendo el objetivo marcado, la gerencia debe de llevar a cabo un control. Utilizará para ello, medidores del rendimiento, gracias a los cuales podrá analizar el rendimiento de cada unidad organizativa. Éstos a su vez, serán capaces de detectar fallos y corregir posibles desviaciones en el cumplimiento de los objetivos.

De manera que, el sistema descentralizado le otorgaría a la gerencia, la posibilidad de delegar trabajo, asegurando un control sobre el objetivo, a través de los sistemas de medición de rendimiento del capital humano. Para dar mayor validez a la investigación, estudiamos tres empresas diferentes en un enfoque contemporáneo, en un contexto real. El método utilizado analiza fenómenos complejos y dinámicas con muchas variables; de esta manera según los autores Cooper y Morgan (2008) estaríamos ante un método de investigación del estudio de casos adecuado.

El objeto del presente estudio es comprobar de manera práctica, si en casos reales, se cumplen las teorías que indican al capital humano como generador de rendimiento y contrastar las diferentes técnicas de aplicación para las diferentes empresas.

### **3.2 METODOLOGÍA**

La tipología del estudio es meta-evaluatoria, tomamos como muestra tres grandes empresas de diferentes sectores empresariales con el objetivo de realizar una evaluación sobre las mismas.

Para ello, entrevistamos a tres personas de unidades organizativas diferentes, las cuales han contestado a una batería de preguntas, con la que pretendemos profundizar en los sistemas de medición del rendimiento empleados, a través de una encuesta tipo. Además accedieron a mostrar, los métodos de evaluación del rendimiento, que cada uno de los ellos tienen para evaluar su rendimiento en cada una de las empresas.

Los participantes han querido preservar su anonimato, por ello en ninguno de los casos, será público el nombre propio de cada una de las empresas analizadas, por razones de confidencialidad.

Los cargos que estos participantes ocupan dentro su empresa son:

1. Director Red Agentes empresa de seguros.
2. Responsable de Producción empresa fabricación de vehículos.
3. Director Comercial Red de Oficinas empresa de banca.

En la entrevista previa, cada uno de los participantes contestó a una serie de preguntas. Esta encuesta, previamente elaborada, es de tipo analítico, con opción de respuestas abiertas, que nos permitió profundizar en la materia y llegar a una conclusión de nuestro estudio. Las entrevistas en el caso de banca y seguros se realizaron mediante entrevista personal y para el caso de la empresa de fabricación de vehículos mediante varias entrevistas telefónicas.

A continuación mostramos la batería de preguntas que empleamos para estas entrevistas personales.

- Explíquenos brevemente la **actividad** de su empresa.
- Tiene su empresa estructura **descentralizada**.
- Tiene **responsabilidad** sobre otros trabajadores.
- Ha sido **formado** específicamente para ese puesto.
- Trabaja su empresa por **objetivos**.
- Se utilizan medidas para evaluar el **rendimiento**.
- Es **gratificado** por el cumplimiento de los objetivos.

Ante la amplia gama de observaciones y respuestas por parte de los entrevistados, se ha procedido a resumir y adaptar la entrevista al objeto del estudio, siguiendo el mismo esquema para cada una de las entrevistas, organizadas en orden de preguntas.

### **3.3 EMPRESAS DE SEGUROS**

#### **3.3.1 El contrato de seguro.**

*“Es aquel por el que el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima y para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura a indemnizar, dentro de los límites pactados, el daño producido al asegurado o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones convenidas”.* (BOE 1980).

Con esta definición de Seguro podemos llegar a la conclusión que la actividad principal de una empresa de seguros es conseguir el mayor número de clientes que confíen en ellos sus bienes más preciados, produciendo un servicio de seguridad , aumentando así el número de cobro de primas. Por otra parte la empresa aseguradora deberá de hacerse responsable mediante coberturas de las pólizas para posibles indemnizaciones de daño o pago de capitales en casos que se produzca algún siniestro.

La contratación de la póliza es el punto de partida ya que quedan vinculados la empresa aseguradora y el cliente. Este contrato siempre debe de estar escrito, se presentara un documento donde queden explicadas explícitamente cuales son las características y las normas del seguro. Tendrá el consentimiento de ambas partes intervinientes, ya que se debe de adquirir un compromiso mutuo. Las pólizas tienen carácter temporal, es decir, que perduran en el tiempo mediante renovaciones hasta que el cliente indique su cese o la compañía considere que el cliente no debe de estar asegurado. Mediante la aceptación de unas condiciones el cliente firma un contrato con garantías de pago, a cambio el asegurado se compromete a abonar el pago de una prima, previamente estipulada por el asegurador.

Como no se tiene conocimiento si ese siniestro se va a producir, la empresa aseguradora estima mediante procesos evaluadores del riesgo asumido (financieros, técnicos, matemáticos y estadísticos) el precio de la prima. Como el pago de la prima se hace con anterioridad al siniestro, la empresa aseguradora se comporta como un ente financiero de manera complementaria e invierte los activos para generar un rendimiento a estos recursos financiero, sin olvidar de su compromiso con el asegurado. Por esto, la empresa aseguradora deberá de constituir y mantener una provisión técnica para cubrir las necesidades de la actividad y garantizar las obligaciones de los contratos en caso de siniestro (AECA, 1994).

Generalmente la estructura organizativa de las empresas de seguros es un sistema piramidal; la organización central no realiza tareas de venta, sino que es la red comercial la encargada de estas actividades. El cuadro de mando será el encargado de que el objetivo se cumpla, formando y asesorando a la red de agentes que tratan directamente con el cliente.

**Figura 4. Estructura Piramidal**



Fuente: Elaboración propia

Contactar con nuevos clientes y conseguir la firma de nuevas pólizas de seguros, que retribuyan a la empresa con nuevos activos financieros, dentro de un mercado donde encontramos grandes competidores será el objetivo de esta red comercial, estos forman el equipo humano que dará valor añadido a la empresa. Conseguir la confianza del cliente una de manera vinculante a la compañía, por lo que se busca generar nuevos rendimientos en el futuro.

Hay múltiples variables de pago en función del trabajo realizado, dependerá del tipo de empresa, pero en general, el sistema utilizado es por objetivos, en el que los agentes cobran según el número de primas contratadas. La actividad comercial solamente se puede medir por el resultado obtenido, se considerará nulo en términos productivos todo esfuerzo que no obtenga resultados. Para la Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas las unidades más representativas de los resultados de la actividad comercial son:

- Número de Pólizas de nueva suscripción.
- Volumen de las primas de nueva suscripción

A partir de estos resultados se establece el sistema de retribución variable para la red de agentes comerciales de la empresa.

### 3.3.2. Análisis empírico Agencia de Seguros.

**Grupo asegurador** mundial, cuya orientación es dar soluciones aseguradoras a sus clientes, a través de productos de vida (seguros de ahorro, planes de pensiones, unit-link<sup>1</sup> y vida riesgo), como de no vida (hogar, auto, decesos, responsabilidad civil, etc...). La compañía tiene como lema “no se concibe un mundo sin seguros” por eso tiene como fin, garantizar la tranquilidad de sus clientes y que se sientan protegidos ante cualquier imprevisto que les pueda surgir en la vida.

Nos encontramos ante un grupo asegurador mundial, con sede en país Europeo que marca los objetivos estratégicos del grupo, el seguimiento, implantación y ejecución, de **descentralización** de la sede central, para que sean las sedes nacionales las que tengan el poder de decisión. Cada sede nacional, está dividida en zonas geográficas, para un control de los objetivos marcados, de esta manera puede haber un control más exhaustivo, segmentando el mercado nacional y ofrecer cada producto asegurador a la zona geográfica más propensa a la compra.

La estructura de la empresa es piramidal, con un Director Ejecutivo (CEO) que recibe las órdenes desde la sede central y marca los objetivos a nivel nacional. Las **jerarquías** de la pirámide están definidas por escalas (sistema *Top-down*), cada escala superior recibe la información y debe de transmitirla hasta llegar al último grado que son la red de agentes; serán los encargados de realizar las ventas estipuladas para el cumplimiento del objetivo global.

Existe un departamento exclusivo de **formación**, a su vez está dividido en departamentos territoriales, se encargan de formar específicamente según la demanda de negocio en cada territorio, ya que, por geografía no todas áreas son iguales ni tienen las mismas necesidades. La dirección General de Seguros, establece un mínimo de horas formativas para empleados y agentes del sector asegurador, se asegura así una calidad en venta y evita una negativa comercialización.

El control del grupo marca los **objetivos** según la demanda del mercado asegurador mundial y la tendencia que se prevé a largo plazo, el objetivo más destacado es posicionarse líder en el mercado internacional mediante el desarrollo comercial y mayor número de ventas, con productos fiables y de calidad, llegando a todo tipo de

---

<sup>1</sup> Productos multi inversión, canalizados a través de un seguro.

clientes y proyectando servicios integrales. Según zonas geográficas, las sedes nacionales marcan las pautas para la consecución del objetivo a nivel nacional, según las necesidades y demandas del mercado asegurador en el que llevan a cabo su actividad.

Cada eslabón jerárquico tiene acceso al cuadro de mando integral (CMI) mediante un sistema informático, de sus eslabones inmediatamente inferiores para realizar el proceso de **control** y a su propio CMI (Anexos 1 y 2), de esta forma, se evita la elaboración de informes, la información es más precisa e inmediata con un ahorro de tiempo invertido en tareas administrativas; de esta manera solamente cuentan las ventas y no los procesos de búsqueda de venta. La figura de las unidades superiores al agente no tiene como objetivo la venta, sino la de controlar las ventas y corregir al empleado ante desviaciones en el cumplimiento de los objetivos marcados por la jerarquía territorial, esta corrección se lleva a cabo mediante formación, campañas e incentivos económicos.

El sistema de Rápeles mide la **actividad comercial** a través de un sistema de incentivos siguiendo unas reglas: tipología del agente, volumen de negocio recurrente y la intensidad de la actividad comercial (Anexo 3).

El Sistema de Rápeles establece un compromiso entre el Agente y la Agencia de Seguros, firmado en un documento negociado por ambas partes con un año de duración de forma que:

- Tenga claridad.
- Permita evaluar el coste total comprometido y el coste probable.
- Facilite la automatización de su seguimiento.
- Sirva como herramienta de fidelización y de estímulo de la actividad comercial.

Tendrán opción de negociar Rappel todos los agentes mediadores con una cartera en primas mayor de 150.000€; los datos de negocio para la elaboración de los seguimientos y liquidación del incentivo se realizarán siempre por DNI/CIF independientemente que el agente utilice uno o varios códigos para la emisión de pólizas.

Es indispensable el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Contrato en vigor.
- No decrecer en pólizas en vigor de Negocio Recurrente, al cierre del ejercicio; computarán las pólizas de prima inferior a 50€ hasta un máximo del 10% de la nueva producción realizada.
- Producción mínima deberá de ser al menos 100 pólizas de nueva producción, netas de reemplazos y anulaciones de producción; a continuación detalle de los mínimos establecidos:
  - 12 pólizas de Vida Riesgo Particulares, Vida Ahorro y PIAS.
  - 18 Pólizas de Decesos Particulares, Salud Particulares y Accidentes Particulares.
  - 24 Pólizas de Varios Particulares y Varios Empresas.
  - 24 Pólizas de Automóviles.
- A 31/12 no deberá de haber recibos pendientes de cobro con una antigüedad superior a 60 días.
- No podrán existir saldos deudores por parte del agente.

Las escalas superiores a los agentes mediadores no se dedican a la venta de productos sino al control de que sean vendidos, por lo que es necesario una serie de condiciones para la consecución de la Retribución variable:

Se establece una puntuación con una base de 100 puntos distribuidos en tres bloques (Anexo 4):

1. Mediadores productivos del equipo inicial
2. Creación de red de agentes
3. Cumplimiento plan de excelencia

A la puntuación obtenida como suma de los bloques se le aplicará el siguiente factor multiplicador en función del porcentaje de variación de primas anualizadas de negocio recurrente de su equipo:

<-20%	De -20% a -10%	De -9,9% a - 5%	De -4,9% a -0%	De 0% a 4,9%	De 5% a 9,9%	De 10% a 20%	>20%
0	0,6	0,7	0,8	1	1,05	1,10	1,15

### 3.4 INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL

Para la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, la industria del automóvil es la mayor actividad manufacturera del mundo; a finales del siglo XIX el sistema de producción se hacía de manera artesanal con un sistema de organización descentralizado. El hito que marcó el cambio fue la II Guerra Mundial, momento que se deja la producción artesanal para dar paso a la producción en masa; fue Henri Ford el detonante de todo esto, cuyo objetivo era satisfacer las necesidades automóbiles de la sociedad del siglo XX.

Una de las características fundamentales fue la división del trabajo. Cada trabajador ha de ocuparse de una única función con esto aparecieron nuevas figuras en el proceso de producción como ingenieros, mecánicos especializados y como figura relevante la figura de calidad (AECA, 2004).

- S.XX los trabajadores no ofrecen información para el desarrollo de las tareas ni sugieren ideas para la mejora de los procesos.
- Integración vertical para la producción de piezas de manera centralizada cada vez con menos defectos y plazos de entrega más ajustados.
- Las máquinas redujeron el tiempo de montaje y mayor precisión.
- Abaratamiento del coste del producto final.

Alfred Sloan 1920 incorporó un sistema de organización complementario al de Ford, creando divisiones descentralizadas, ampliando la gama de productos en fabricación, obteniendo financiaciones externas y creación de nuevos puestos de dirección y marketing.

La crisis del petróleo de 1973 supuso una recesión en la industria del automóvil, esta de ser rentable si se seguía la línea de gestión convencional, por lo que las innovaciones en la industria del motor no tardaron en desarrollarse.

Toyota fue uno de los pioneros en establecer un sistema de producción ajustado (*Just In Time*), que fijaba de antemano un objetivo y este debía de estar acorde con los Recursos Humanos disponibles a pleno rendimiento, también llamado Taylorismo, principios señalados por el ingeniero y economista estadounidense Frederick Taylor (1856-1915). Hoy en día se siguen aplicando estos principios en la industria de automóvil:

1. Reducción tiempo de fabricación y entrega vehículo.
2. Orientación al cliente.
3. Fabricación flexible según demanda.
4. Calidad cero defectos.
5. Estandarización de las operaciones.
6. RRHH flexibles, innovadores y motivados.
7. Maximizar eficiencia de los equipos y máquinas.

### **3.4.1 Industria del Automóvil actual**

En la actualidad, la fuerte competencia y una saturación en producción de vehículos, ha llevado a la industria del automóvil a tomar métodos internos para el ahorro de costes y creación de ventajas competitivas. Para desarrollar estas medidas de origen interno, las empresas desarrollan estrategias de mejora continua basadas en el capital humano y los conocimientos de actuaciones pasadas, dando importancia a todos los niveles de la empresa (Kaizen), sistemas de mejora en curso (Kamban), o bien mejora a prueba de errores (Poka-Yoke).

Los Sistemas de Información empresarial (SI) también son claves para desarrollar ventajas competitivas, arrojan y reciben información del proceso productivo de manera inmediata; existe una estrecha relación con la contabilidad de gestión, un SI aumenta la velocidad y el acceso a la información, por eso forma también parte del proceso de toma de decisiones, además de poner en relación al resto de integrantes de la cadena de valor. Los SI controlan los costes de mano de obra en el proceso de producción de un vehículo, estos arrojan toda la información necesaria para detectar posibles incidencias y las causas que las producen.

Todas las actuaciones que las empresas realicen serán clave para intentar destacar de las otras, independientemente del proceso elegido, solamente se desarrollaran los que aporten valor añadido. Estos procesos deberán ser revisados periódicamente con el fin de adaptarse a los cambios en el mercado.

### 3.4.2 Análisis Empírico Industria del Automóvil

En el caso de la **industria del automóvil** nos encontramos ante una Planta Tecnológica, dedicada al ensamblaje de vehículos industriales, con métodos de producción avanzados. La empresa matriz tiene su sede en un país Europeo, con presencia en más de 100 países además de una amplia red de servicio. La filosofía de la empresa es ofrecer soluciones de calidad en la industria del transporte.

Nos encontramos ante un sistema de Gobierno Corporativo, dotándose de un modelo de Organización, Gestión y Control centralizado desde la matriz que impone los objetivos mediante reglas y procedimientos que deben respetar todas las plantas tecnológicas de fabricación. Para la consecución de los objetivos dentro de la planta, existe un modelo **descentralizado**, en el que las unidades organizativas tienen poder de decisión en su ámbito de trabajo y poder controlar las desviaciones en el sistema productivo.

La sede central, controla todas las sedes de fabricación de modelos, tomando todas las decisiones de fabricación o aprobando autorizaciones excepcionales. La cadena de mando es un sistema perfectamente piramidal, en lo más alto se encontraría el plan manager que recibe los objetivos establecidos, en la escala siguiente encontramos a las unidades operativas, encargadas de transmitir a los **responsables** de cada proceso productivo los datos con las pautas para el cumplimiento del objetivo, hasta hacerlo llegar a los trabajadores de planta.

El sistema Teacher marca las directrices de **formación**, las unidades organizativas reciben formación continuada obligatoria como es la prevención de riesgos laborales, y específicos de la empresa, cuyo contenido son técnicas, procesos y psicología de motivación. La innovación de técnicas está presente mediante los programas Excellence Supervisor Coaching Outdoor, que consisten en jornadas colectivas con juegos y talleres para destacar los valores del trabajo en equipo. Por otro lado, los trabajadores de la línea reciben formación inicial aplicable a diferentes puestos. Además cuenta con un proyecto de escuela dual, donde se forman a estudiantes de formación profesional, con un número determinado de horas en cada proceso productivo y como recompensa a los mejores evaluados, pasan a formar parte de la plantilla en planta.

Los Key Performance Indicator (KPI) son los indicadores clave para medir y cuantificar el rendimiento de un progreso en función de **objetivos** fijados de antemano. Involucran a todos los niveles jerárquicos de la empresa con el objetivo de controlar, evaluar y ayudar a la toma de decisiones, mejorar el comportamiento de las personas y como resultado la creación de valor.

Las principales características se basan en la Metodología SMART:

- Específicos
- Cuantificables: Financieros o no para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos y poder tomar medidas correctoras sobre posibles desviaciones.
- Medible
- Relevante: Solamente se utilizarán aquellos que reflejen el éxito.
- Temporal: Identificarlos y ajustarlos en el tiempo. Revisados periódicamente para su correcto ajuste.

Para controlar que el **objetivo** se está llevando a cabo la matriz gestiona de manera interna el perímetro y controla el volumen de producción (número de coches diarios) a través de los siguientes KPIs:

- Económicos: Saving financiero, cuyo objetivo propuesto es el 8% anual.
- Producción: Fluctúa en función de la demanda; la planta trabaja bajo pedido con 6 semanas de congelado.
- Calidad: Mantenimiento de la planta; cuenta el número de averías.
- Logística: Número de faltantes y Nivel de servicio.
- RRHH: Absentismo.
- Seguridad: Accidentes y medicaciones.

Estos son los KPIs a niveles macro de la empresa, reportados por las unidades organizativas y expuestos semanalmente en un tablero de control (Anexo 5), a la vista de cualquier operario, representa las evaluaciones de calidad y arroja métricas para observar el rendimiento en el cumplimiento del objetivo. Las pautas de producción están ya implantadas, cualquier desvío deberá de ser corregido de inmediato.

El Work Place representa una visión general de las características del trabajo desempeñado que engloba todos los puestos de la empresa. Para medir el **rendimiento** de manera eficiente de cada puesto, la empresa utiliza el Método Yamazumi; se trata de un diagrama de columnas que reflejan el tiempo o capacidad de los medios de producción e identifica posibles desajustes (Anexo 6). De esta manera es posible detectar las actividades que realiza cada operario y el tiempo que tarda en realizarlas (Full Time Equivalent), de manera visual los trabajadores localizan donde se está produciendo el fallo para poder ser corregido. La mejora se implementa mediante la técnica **Kaizen**, atacan directamente el Pareto de pérdidas y de esta manera se sigue la línea para el cumplimiento de los objetivos marcados por la dirección de la compañía.

La técnica Kaizen permite la reducción de costes mediante la mejora continua de las actividades de la empresa, involucrando a todas las unidades de trabajo. Cualquier miembro de la empresa puede proponer una mejora en la actividad que desarrolla; las unidades organizativas mediante proyectos (Step) mejoran la eficiencia solamente de los proyectos que realmente impliquen una mejora sustancial y a bajo coste.

Performance and Leadership Management, es un método para evaluar las actuaciones y actitudes organizativas de manera individual de las unidades de responsabilidad. Esta evaluación dependerá del grado de cumplimiento del desempeño en su función y el nivel de objetivo cumplido como líder. En una escala de 9 puntos en el que se muestra la evaluación anual del cumplimiento, condicionará para el cobro de **incentivos** dinerarios por objetivos individuales, siendo 4 puntos, el mínimo obtenido para poder obtener dicha gratificación.

En el caso de los operarios de planta también son evaluados, pero de manera global, por tanto no se premia la actividad individual sino que se incentiva la actuación conjunta para que se cumpla el objetivo de manera general. De este modo también serán gratificados todos ellos de igual manera.

### **3.5 SECTOR BANCARIO**

El sistema financiero lo componen el conjunto de instituciones, capaces de canalizar los ahorros entre las unidades de gasto con superávit hacia las unidades de gasto con déficit, a partir de estas dos variables se crea la circulación financiera que conecta ahorradores con inversores (X. Urtasum, 1981).

La contabilidad de Gestión Bancaria no ha estado inerte a los cambios decisionales desde sus inicios, sino que ha sufrido una evolución del control para este tipo de organizaciones, teniendo que optimizar los procesos administrativos adaptándose a los cambios como internet, apps, gestión telefónica...

Los diferentes productos bancarios son creados según las exigencias del mercado, propuestas a los directivos y calculada su rentabilidad, más adelante se ponen en funcionamiento para su comercialización mediante comunicación a los niveles de responsabilidad.

El soporte informativo es un valor indispensable en la gestión bancaria, ya que es el nexo conector para recibir información.

- Cada entidad tiene su propia organización interna (según su objetivo).
- La estructura de cada centro deberá de estar determinada por los órganos centrales.

#### **3.5.1 Dirección por objetivos**

La contabilidad de gestión abarca más allá del presupuesto bancario centrado en aspectos financieros ya que se centra en la toma de decisiones para la mejora de la eficiencia de la entidad y reducción de costes adaptándose a los cambios. Es responsabilidad de la alta dirección ya que, es la que va a fijar los objetivos con los recursos que dispone (X.Urtasum, 1981), afectará a todos los miembros de la empresa con carácter periódico.

Es necesario que los niveles jerárquicos tengan información útil para poder trasladar los objetivos a las demás unidades organizativas, de esta manera la entidad podrá estar controlada y tomar decisiones de corrección ante desviaciones en los objetivos marcados.

El modelo de gestión se configura según los objetivos de la entidad y el tipo de negocio al que está orientado (banca corporativa, comercial, inversión...). Existe una evolución desde captar recursos a una especialización por clientes o segmentos marcados por unos objetivos específicos.

Tomamos como factor clave el cliente ya que es el generador de rendimiento, según las actuaciones del sistema organizativo podrá cumplirse las metas de la organización, tomando como procesos de gestión las transferencias de fondos y la facturación interna (AECA, 1994).

### **3.5.2 La oficina Bancaria**

Es parte de la organización que cuenta con uno o varios responsables jerárquicos. En la era de la tecnología en la que nos encontramos, el concepto de oficina bancaria tal y como la conocemos está en proceso de cambio, ya que la tendencia de las entidades es tener un menor número de oficinas y poseer oficinas más grandes con personal cualificado y trato especializado, además según el grado de digitalización cuentan con el apoyo de la banca online, banca telefónica y en un futuro no muy lejano, tal y como lo anuncia el banco Sabadell visitas de los gestores a los clientes dotados con una Tablet para que no tengan que ir a la sucursal bajo el lema “*estar donde estés*” (M. Gomez Silva, finanzas.com 2016).

### **3.5.3 Análisis Empírico Banca**

Nos encontramos ante un **Banco** centrado en el cliente, con presencia a nivel internacional, que cuenta con una alta calidad de sus activos, un capital sólido y acorde a las exigencias regulatorias de mercado.

La gerencia no toma todas las decisiones de actividades si no que, mediante un **sistema descentralizado**, estas las toman los diferentes niveles jerárquicos sin intervención de la alta dirección; el sistema de dirección es piramidal, donde la alta gerencia marca los objetivos y es transmitida al resto de unidades organizativas por jerarquías.

Existe un cuadro de mando perfectamente organizado y diferenciado por niveles jerárquicos. Los **responsables** de las oficinas serán los encargados de desarrollar su propia estrategia para cumplir los objetivos globales marcados por la alta dirección. Las oficinas bancarias han dejado a un lado las tareas administrativas, centraliza la mayoría de estos procesos, convirtiéndose así en meramente puntos de venta.

Los trabajadores están cualificados y capacitados psicológicamente para la venta de productos complejos. Disponen de material de ayuda y soportes tanto informáticos como telefónicos para la gestión de cualquier duda o incidencia; además el banco apuesta por la **formación** continuada mediante cursos online, presenciales, audios por especialistas... De esta manera se consigue que el trabajador posea conocimientos específicos y los pueda utilizar como técnicas de venta.

La alta gerencia marca los **objetivos** acordes con la situación de los mercados, el sistema que se utiliza para la transmisión al resto de unidades organizativas es mediante reuniones mensuales por jerarquías, donde se proyectan las líneas a seguir para el cumplimiento del mismo; siguiendo los eslabones de la estructura organizativa, cada responsable transmite los objetivos al escalón inferior hasta llegar a todos los trabajadores (sistema *Top-Down*). Con este método el objetivo final llega a todas las unidades del Banco. La gestión está en un cambio permanente, adaptándose a las necesidades de mercado; si la organización considera que la venta de un producto le va a influir de manera positiva en la cuenta de resultados, es transmitido de inmediato a las unidades organizativas para que se inicie un proceso de comercialización inmediato. En el periodo que nos encontramos, internet, es un factor clave, ya que los clientes pueden auto gestionarse. La información que este medio arroja, debe de estar previamente controlada y sirve como apoyo del cumplimiento del objetivo bancario; con esto se consigue una mayor desagregación y captación de nuevos clientes.

La organización controla el cumplimiento de los objetivos ya que evalúa y controla el **rendimiento** a cada nivel jerárquico, mide la rentabilidad por cliente y corrige las posibles desviaciones. El control se realiza mediante soporte informático, de manera que siempre podrá estar actualizado y ser comparado para conocer el cumplimiento del objetivo; se deben de presentar de manera periódica informes para que las decisiones no queden desfasadas y poder corregir posibles desviaciones. Cada trabajador debe de enviar diariamente un modelo de reporte establecido de antemano a

su nivel superior (Anexo 7), este a su vez lo reporta a la unidad jerárquica superior (Anexo 8), los productos de mayor peso, por ser considerados productos de inversión futura, son presentados semanalmente en *Drives*<sup>2</sup> al alcance de los trabajadores diferenciados entre el cumplimiento de la oficina y rendimiento individual (Anexo 9), la organización corrige las posibles desviaciones en el resultado comunicándolo a la unidad organizativa donde se detecta el error, de esta manera se puedan tomar medidas correctoras ante desviaciones mayores.

Para que los trabajadores cumplan con los objetivos fijados, se les motiva mediante un sistema de **incentivos** de Productividad Basada en Valor (PBV) en el que las jerarquías de mayor grado cobran por las actuaciones de su nivel inferior, hasta llegar al gestor sin mando que cobrará solamente por sus actuaciones.

La PBV pretende medir la actividad comercial en términos del valor generado por una venta u operación considerando, principalmente variables como el volumen de la misma, el precio, el plazo y el riesgo.

Asimismo, es necesario medir la generación de valor recurrente en el tiempo, ya que una operación contratada en un determinado ejercicio generará ingresos en ejercicios posteriores, por lo que es necesario medir el valor generado en términos de Valor Actual Neto (VAN).

La productividad basada en valor es el indicador bajo el que se medirá la actividad comercial en la red, y cuyas características son:

- 1- Medición del valor recurrente generado con las ventas.
- 2- Único Objetivo de generación de valor (PBV).
- 3- Horizonte cuatrimestral.

Los Puntos fuertes de la Productividad Basado en Valor son:

- Orientación al valor:
  - Recurrencia: generación de valor presente y futura (VAN).
  - Mide la gestión diferencial de las palancas del valor (importes/nº, precio, plazo y riesgo).
- Simplicidad (LEAN):

---

<sup>2</sup> Controladores de la rutina diaria.

- Sintetiza, en un único indicador, la medición y valoración de la actividad comercial.
- Permite reducir y simplificar con carácter general las parrillas de evaluación.
- Customer Centric:
  - Un único objetivo global de generación de valor a través de la actividad comercial.
  - Mayor foco en el cliente: no existen objetivos específicos de producto, evitando “colocar” productos no demandados por el cliente o mercado. La fuerza de venta gestiona al cliente con base en el valor, no condicionado por su portfolio de objetivos.
  - Mayor eficiencia comercial: evitando sobreesfuerzos por vender un determinado producto para cumplir con un objetivo.
- Más Motivador
  - Empowerment a la Red: mayor autonomía y capacidad de decisión a la red para el logro de las metas fijadas. Las oficinas y gestores tratarán de vender en función de las necesidades de los clientes y del mercado en el que se encuentran.
  - Sistema de Objetivación basado en variables que determinan el potencial de la unidad, no de actuaciones pasadas.
  - Mayor compromiso y contraste en el proceso de distribución y ajuste de objetivos PBV.
- Alineado con Modelo de dirección y Gestión:
  - El horizonte Cuatrimestral del indicador permite un mejor desarrollo del modelo de Gestión por Valor.
  - Requiere una revisión del modelo de dirección y Gestión (planificación de la actividad, seguimientos,...).

Para el cálculo, cada venta es medida en términos de puntos PBV. Estos puntos son otorgados a cada producto, es decir, la aportación a la cuenta de resultados (presente y futura) durante toda su vida. Asimismo, las ventas son medidas de manera distinta en función de cuál es la categoría a la que pertenece el producto vendido.

En el Anexo 10 podemos encontrar la tabla de puntos PBV de cada producto comercializado por el banco.

#### 4. CONCLUSIONES.

El objetivo global del presente trabajo nos ha permitido identificar una ventaja competitiva como es el factor humano, mediante el control de gestión, una rama de la contabilidad de costes.

A lo largo de los años la gestión empresarial ha sufrido una evolución, adaptándose a los cambios para la supervivencia de la empresa; este cambio no habría sido posible sin la ayuda del factor humano, que organizado y formado de manera correcta, añade valor a la empresa. Para ello hemos comprobado que es necesario evaluar de manera periódica las actuaciones de esta fuente de ventaja competitiva mediante sistemas de medición del rendimiento, de esta manera no se pierde el control porque los trabajadores están sometidos a cumplir unas pautas, que previamente están establecidas para seguir la línea de cumplimiento de un objetivo de antemano.

Por otra parte también hemos visto que la gerencia de la empresa no puede encargarse del control de todos los trabajadores, por eso aparece la descentralización; el objetivo es asignar grados de responsabilidad a unidades de la empresa, serán los encargados de controlar y transmitir al resto de las unidades, las ideas de la alta dirección para cumplir con los objetivos fijados sin que la consecución de los objetivos asignados a cada división interfieran en la consecución de los objetivos de las demás; aunque también podemos decir que existe el riesgo de aparición de decisiones no funcionales.

Existen multitud de métodos para evaluar el rendimiento en las empresas y estos no pueden ser juzgados ya que cada empresa decide la metodología que le funciona para tomar sus propias decisiones, por eso hemos querido obtener de primera mano metodologías reales mediante análisis en diferentes sectores empresariales.

En el caso de la empresa de seguros al igual que la empresa del sector bancario, la medición del rendimiento, se realiza mediante el número de productos vendidos, las unidades jerárquicas en el sistema piramidal *Top-Down*, controlan las desviaciones en los objetivos marcados y son corregidas para el cumplimiento del mismo. Para motivar al personal y de esta manera cumpla los objetivos específicos individuales, se recompensa mediante incentivos económicos.

Para analizar el rendimiento en el caso de la industria del automóvil, se ha comprobado que es un sistema más complejo, ya que en el proceso de fabricación intervienen más variables representadas por KPIs, hemos visto que las unidades jerárquicas con la utilización del método Yamazumi, valoran las actuaciones de cada proceso, de esta manera pueden corregir las desviaciones sobre el objetivo marcado y ajustarse a los KPIs. En el caso de que el proceso de control se ajuste a los objetivos, las unidades jerárquicas son recompensadas con incentivos económicos según el grado de implicación.

Finalmente, tras analizar las tres empresas, llegamos a la conclusión de que los sistemas de incentivos son los mejores medidores del rendimiento, ya que aunque suponen un coste financiero superior a la empresa consigue mejores resultados de las unidades organizativas, puesto que se sienten motivadas, valoradas y por tanto son más eficientes en su trabajo; esto además tiene un carácter retroactivo para la empresa puesto que le proporciona información sobre los puntos fuertes y débiles de cómo se están llevando a cabo las tareas, intentando mantener el máximo rendimiento de sus trabajadores sin desviarse de los márgenes establecidos para conseguir el objetivo global.

Con esta conclusión no se pretende hacer una generalización ni confirmar ninguna regla, pero sí concluir cuáles son los factores de éxito en empresas de gran tamaño y con alto volumen de trabajo.

Este trabajo ha servido para entender la importancia del factor humano en la empresa ya que aunque la sociedad cambie y la tecnología avance, siempre va a ser necesaria la aportación del hombre en los procesos, por tanto nos invita a hacer una reflexión: *“El bien máspreciado de una empresa son los trabajadores, de ellos va a depender el éxito de la misma”* (Raúl de Toro, 2017).

## 5. BIBLIOGRAFÍA

AECA. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Serie Contabilidad de gestión. Madrid

Doc. 1: *El marco de la contabilidad de gestión* (1989).

Doc. 2: *La contabilidad de gestión como instrumento de control* (1990).

Doc. 6: *Mano de obra: valoración, asignación y control* (1993).

Doc. 7: *Costes indirectos de producción: localización, imputación y control* (1993).

Doc. 9: *La contabilidad de gestión en las entidades bancarias* (1994).

Doc. 10: *La contabilidad de gestión en las empresas de seguros* (1994).

Doc. 17: *Indicadores para la gestión empresarial* (1998).

Doc. 21: *La teoría de las limitaciones en la contabilidad de gestión* (2000).

Doc. 27: *Contabilidad de gestión para la toma de decisiones* (2003).

Doc. 28: *La contabilidad de gestión en las empresas de fabricación de automóviles* (2004).

Doc. 32: *El control de gestión en las empresas descentralizadas* (2006).

Doc. 40 *Control de gestión y creación de valor a través de los sistemas de medición del rendimiento* (2016).

Anthony, R. & Govindarajan, V., (2007). *Management Control Systems*, 12th edition. Chicago: Mc-Graw-Hill IRWIN

Arruñada, B. (1998), *Teoría contractual de la empresa*, Marcial Pons, Madrid.

Ballvé, A. M., & Amat, J.M. (2006). *Los cuadros de mando como sistemas interactivos*. Revista Iberoamericana de Contabilidad de gestión, 4(8), 59-83.

Broto Rubio, J. (1992). *La contabilidad de costes en el nuevo Plan General de Contabilidad*. Técnica Contable, 44(523), 421-428.

Burgman, R. y Roos, G. (2007): *The importance of intellectual capital reporting: evidence and implications*. Journal of intellectual capital, vol.8, nº1; pp. 7-51

Cañibano, L., & Sánchez, P. (2003). *Lecturas sobre Intangibles y Capital Intelectual. Readings on Intangibles and Intellectual Capital*. UNESA, Madrid.

Cooper, D. J. y Morgan, W. (2008) "Case study research in accounting", Accounting Horizons, vol. 22, n. 2, 159-178.

Edvinsson, L. & Malone, M. S., (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*.

- García E.S. (1991). *"Management de Recursos Humanos y Sistemas de Información"*, Working Paper número 172 de la Cátedra de Política Económica de la Empresa. Universidad de Alcalá de Henares, Madrid 1991.
- Grant, R.M. (1997). *The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice*. Long Range Planning, 30(3), 450-454.
- Gutiérrez, E. R. (1991). *Reflexiones en torno al valor estratégico de la tecnología de la información*. In Anales de estudios económicos y empresariales (No. 6, pp. 67-82). Servicio de Publicaciones.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2005). *"Cuadro de mando integral."* Gestión 2, Fundació per a la motivació dels recursos humans.
- Masenet M.J. (2015) *El método del estudio de casos en la investigación empírica en contabilidad*. Revista de contabilidad y dirección. Vol 20 pp. 247-270.
- Ordoñez de Pablos, P. (2002). *Evidence of intellectual capital measurement from Asia, Europe and the Middle East*. Journal of Intellectual capital, 3(3), 287-302.
- Peña, D. N. (1999). *El control de gestión renovado. Factor humano y nuevos instrumentos de gestión empresarial*. Aeca Monografías
- Sánchez, A. J., Melián, A., & Hormiga, E. (2007). *El concepto de capital intelectual y sus dimensiones*. Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE), 13(2), 97-111.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Volume One. London: printed for W. Strahan; and T. Cadell, 1776.
- Urtasun X. & Hernandez T.V. (1981) *El control de gestión en banca*. Hispano Europea S.A., Segunda Edición, Madrid.
- Wright, J.T.C; Giovinazzo, R.A. (2003): *Estructura organizacional e a questao da centralizaçao x descentralizaçao de áreas de apoio – o caso da Secretaria dos Transportes.*, Sao Paulo: trabalho apresenta no VI SEMEAD.

## **WEBGRAFÍA**

[www.acsco.com](http://www.acsco.com)

[www.boe.es](http://www.boe.es)

[www.finanzas.com](http://www.finanzas.com)

[www.labancainnova.com](http://www.labancainnova.com)

[www.mapfre.com](http://www.mapfre.com)

[www.robertoespinosa.es](http://www.robertoespinosa.es)

[temasdemanufactura.blogspot.com.es](http://temasdemanufactura.blogspot.com.es)

# 6. ANEXOS

## ANEXO 1

### CMI Responsable Comercial

Gestión Comercial															
<b>Nº Product. / Equipo Inicial</b> OBJETIVO REALIZADO % CUMPL <b>14 9 64,29</b> RANKING CORPORATIVO POSICIÓN MEDIA Compañía 91 / 188 63,32 Tipo Com. 31 / 59 63,51 Territorial 9 / 22 58,34 Sucursal 1 / 1 64,29 Puntos 0 Retribución: 0,00 €				<b>Creación Red Agentes</b> OBJETIVO REALIZADO % CUMPL <b>3 -2 -66,67</b> RANKING CORPORATIVO POSICIÓN MEDIA Compañía 172 / 188 -5,74 Tipo Com. 53 / 59 -14,53 Territorial 19 / 22 -24,68 Sucursal 1 / 1 -67,00 Puntos -30 Retribución: 0,00 €				<b>Plan Excel. / Prod. Corred.</b> OBJETIVO REALIZADO % CUMPL <b>3 1 33,33</b> RANKING CORPORATIVO POSICIÓN MEDIA Compañía 114 / 188 0,07 Tipo Com. 20 / 59 0,00 Territorial 12 / 22 0,09 Sucursal 1 / 1 0,00 Puntos 0 Retribución: 0,00 €				<b>Variación Neg. Recurrente</b> OBJETIVO REALIZADO % CUMPL <b>3.038.370 3.174.908 104,49</b> RANKING CORPORATIVO POSICIÓN MEDIA Compañía 165 / 188 110,81 Tipo Com. 48 / 59 108,37 Territorial 21 / 22 111,82 Sucursal 1 / 1 104,00 Puntos 0 Retribución: 0,00 €			
Datos a Noviembre 2016 Actividad Comercial				Datos a Noviembre 2016 Actividad Comercial				Datos a Noviembre 2016 Actividad Comercial				Datos a Noviembre 2016 Actividad Comercial			

### Tabla de ventas agentes

ANÁLISIS POR MEDIADOR

DATOS MEDIADOR	INFO MEDIADOR	DIC 2016	AÑO ACTUAL	NO VIDA + VR PART.										NO AUTOS				AUTOS PARTICULARES				SALUD, DECEDES Y ACC (Part)				TOTAL DIVERSOS				TOTAL VIDA (Riesgo+Alto+Pas+JALP)				TOTAL TRADICIONAL Y PPI				CUMPL # EX O CORR			
				Polizas NP	Primas NP	Polizas NP	Polizas NP	%	Prod	Ant	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut	Aut		Aut		
Nombre	Alfa	TRAD	NO	A7	NO	A4	58	44	9.847	-9	16	36	0	41	28	92	NO	1	0	1	1	4	8	NO	10	9	NO	1	1	0	0	60	45	482	-93	151.690	-27.449	NO			
	92	TRAD	SI	A4	NO	A4	78	59	22.590	-6	17	29	0	44	42	44	NO	0	0	1	1	6	0	0	23	15	NO	3	1	0	1	80	61	574	1	273.102	12.102	NO			
	93	TRAD	NO	A4	NO	A4	74	68	18.961	7	17	25	0	46	51	27	NO	0	0	2	0	5	7	NO	18	8	SI	3	2	2	4	84	78	726	15	247.191	4.642	NO			
	99	TRAD	SI	A2	SI	A2	256	264	63.177	-3	130	49	0	147	134	46	SI	1	2	10	21	8	4	0	79	55	SI	11	8	3	9	259	274	1.496	146	419.942	32.197	SI			
	02	TRAD	SI	A7	SI	A6	66	78	18.904	13	64	69	0	33	24	107	SI	5	1	1	3	4	5	0	19	43	SI	3	2	3	5	66	86	473	25	140.330	-5.960	NO			
	02	TRAD	SI	A4	NO	A4	44	51	11.429	5	32	63	0	11	19	26	NO	0	0	1	2	3	3	0	29	26	SI	0	1	1	5	61	62	589	9	193.404	136	NO			
	03	TRAD	SI	A6	SI	A6	46	51	11.996	28	36	71	0	21	15	6	SI	0	1	7	6	1	2	0	17	25	SI	0	2	9	11	67	73	401	18	139.364	7.388	NO			
	05	TRAD	SI	A4	SI	A4	102	107	22.385	-6	47	44	0	62	60	47	SI	2	6	5	4	4	5	0	24	28	SI	5	4	3	6	108	117	863	27	213.946	10.974	NO			
	06	TRAD	SI	A4	SI	A4	106	109	37.842	49	65	60	0	47	43	78	SI	5	2	6	6	7	9	0	33	43	SI	7	5	7	10	129	140	623	30	266.343	15.964	NO			
	08	TRAD	NO	A4	NO	A4	70	79	16.960	2	38	48	0	40	41	22	NO	0	0	1	0	-1	2	0	30	36	NO	0	0	0	1	72	83	672	20	164.037	-884	NO			
	08	TRAD	SI	A4	SI	A4	244	224	48.232	-16	64	29	0	142	160	78	SI	2	7	10	6	7	4	0	71	44	SI	12	3	0	9	247	234	1.017	187	251.242	-40.792	NO			
	09	TRAD	SI	A7	NO	A6	105	45	10.668	-54	25	56	0	37	20	145	NO	6	1	3	3	9	1	0	42	19	NO	8	1	-2	3	105	48	578	-232	184.701	-81.424	NO			
	10	TRAD	SI	A6	SI	A6	126	114	30.969	-10	67	90	0	55	67	29	SI	5	2	10	12	9	6	0	37	27	SI	14	11	9	5	136	121	469	24	162.304	7.338	NO			
	11	TRAD	NO	A6	SI	A7	28	61	25.665	232	47	77	0	11	14	81	SI	1	3	1	5	3	3	0	11	31	SI	1	5	1	8	29	69	382	29	155.154	26.889	NO			
	12	TRAD	SI	A6	SI	A6	105	170	37.941	62	75	44	0	69	96	27	SI	0	0	8	13	2	10	0	17	41	SI	9	11	2	11	114	187	569	112	166.263	38.739	NO			
	15	TRAD	SI	A8	NO	A8	10	111	36.538	999	70	63	0	1	41	114	SI	0	3	1	7	0	0	0	8	56	NO	0	4	0	10	114	133	107	40.877	35.794	NO				
	15	TRAD	SI	A8	NO	A8	37	49	10.667	28	26	53	0	15	23	37	NO	0	0	1	2	4	6	0	13	18	SI	4	0	0	6	37	105	51	26.648	12.259	NO				
	16	TRAD	NO	NO	NO	NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NO		
	16	TRAD	NO	NO	NO	NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NO		
TOTAL COMERCIAL	18	9	50,00	14	64,29	0	0	30	8.763	0	0	0	0	0	30	84	NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NO	
TOTAL COMERCIAL	18	9	50,00	14	64,29	0	0	30	8.763	0	0	0	0	0	30	84	NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NO

ACTIVIDAD COMERCIAL

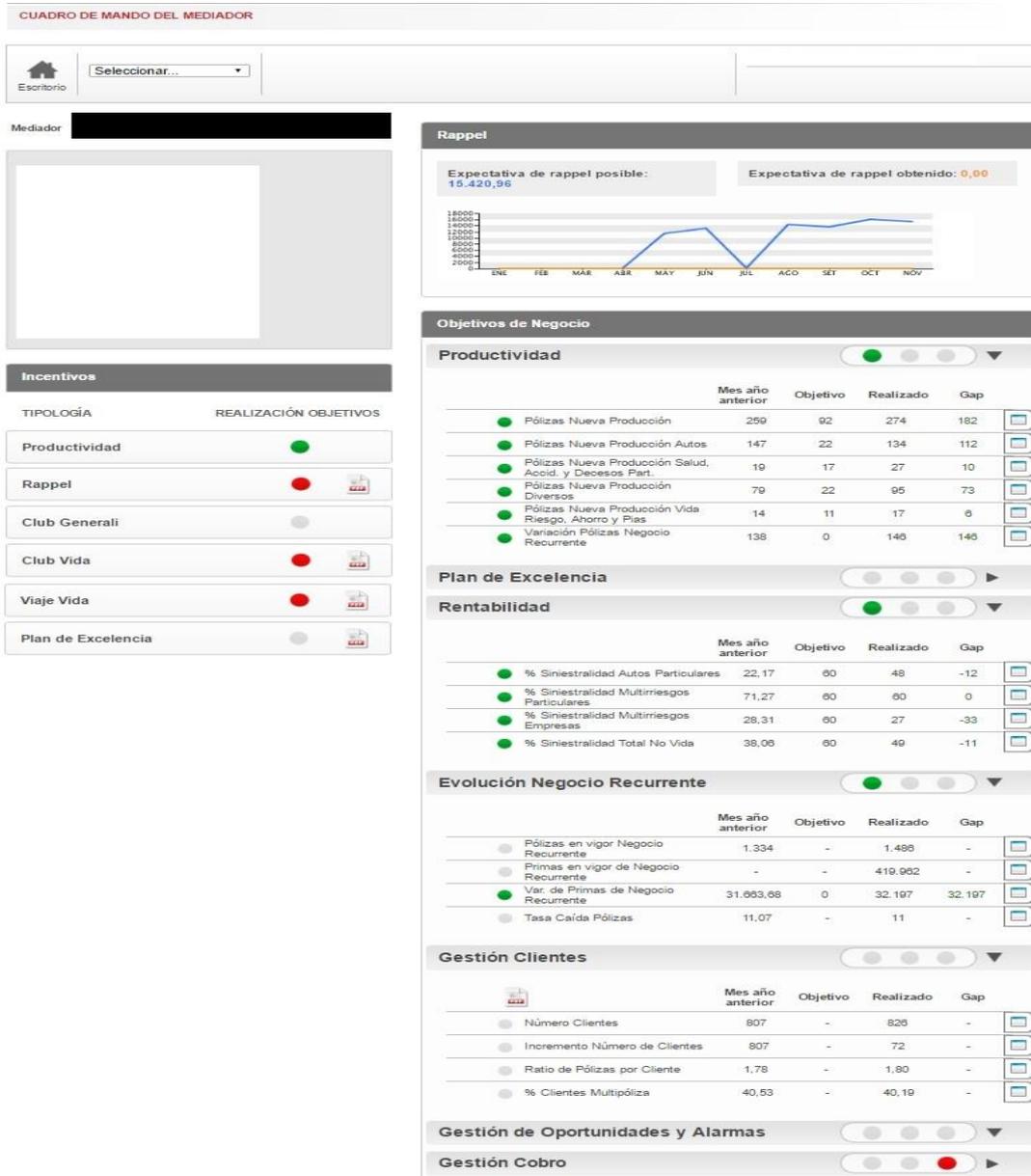
CREACIÓN DE RED

P. EFICIENCIA / PROD. CORREDORES

Equipo Inicial					Nuevos nombramientos 2016					NI Agentes 2016		NI Agentes 2014		NI 2014 y 2016		Creación de red Agentes			NI Corredores		P. Eficiencia / Prod. Corredores										
Total	Prod	%Prod	Cb/Prod	%Cumpl	Agente Inic.	APC	Total NI	Prod	Total NI	Prod	Total NI	Prod	Total NI	Prod	Total NI	Prod	Total NI	Total	Prod	%Cumpl	Total	Cb	Cumpl	OAP							
18	9	50,00	14	64,29	2	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	3	-2	-66,67	0	0	9	1	11,11	0	0	0	0	0

# ANEXO 2

## Cuadro de Mando Mediator de Seguros



ANEXO 3

# RAPPEL AGENTE

**Requisitos Adicionales:**

**POLIZAS NUEVA PRODUCCIÓN ANUALIZADA**

RAMO	NOV 2015	NOV 2016	OBJ	POTE	CUMPL
Autos Part	147	134	24	CUMPLIDO	SI
Dec/Sal/Acc Part	19	27	18	CUMPLIDO	SI
Diversos	79	95	24	CUMPLIDO	SI
Vida Ries/Aho/Plas	14	16	12	CUMPLIDO	SI
Total Trad y Pens	259	273	100	CUMPLIDO	SI

**INCR. POLIZAS NEG REC TOTAL TRAD Y PENS.**

DIC 2015	NOV 2016	INC	OBJ	POTE	CUMPL
1.340	1.486	146	>=0	CUMPLIDO	SI

% PRIMAS PEND.			PRIM PEND >60 DIAS			SALDO DEUDOR		
OBJ	NOV 2016	CUMPL	OBJ	NOV 2016	CUMPL	OBJ	NOV 2016	CUMPL
<8%	1,8%	SI	0	2.894	NO	0	0	SI

**CONDICION PRIMAS NEG. REC.**

OBJ	NOV 2016	CUMPL
150.000	419.962	SI

CUMPLE TODAS
NO

**Contribución a los gastos de oficina:**

Nº OFICINAS	FACTOR MULT	FECHA 1ª OFICINA	OBJ PRI NEG REC	PRI NEG REC NOV 2016	CUMPLE	POLIZAS NEG REC		NOV 2016 POL NEG REC SIN COND ESP	% VAR PENAS NEG REC	FM	INCENTIVO POSIBLE	CUMPLE
						DIC 2015	NOV 2016					
1	1	Ant a 2016	300.000	419.962	SI	1.340	1.486	1.454	8,30%	1,05	9.782 €	SI

**Rappel de Producción:**

POLIZAS NUEVA PROD ANUALIZ NOV 2016						INCR POLIZAS NEGOCIO RECURRENTE NOV 2016				% VAR PENAS NEG REC	FM	INCL CLIENTES PLAFIHO	INCENTIVO TOTAL POSIBLE
% POL A YA CLIENTES DIC 15	% POL A YA CLIENTES NOV 2016	VAR % POL A YA CLIENTES	TOTAL NP ANUALIZ	POL NP SIN COND ESP	POL NP SIN COND ESP	INC POL NEG REC	INC POL NEG REC SIN COND ESP	INCENTIVO POSIBLE					
43,9%	47,3%	3,4%	273	129	144	819 €	146	140	1.920 €	8,30%	1,1	20	3.013 €

**Rappel de Buena Siniestralidad:**

RAMO	TOTAL PENAS			% SINIESTRALIDAD		% RAPPEL	INCENTIVO POSIBLE	CUMPLE
	NOV 2016	CUMPLE OBJ	% VAR	NOV 2016	<60%			
Autos Particulares	175.084	SI	7,64%	47,67%	SI	1,5%	2.626 €	SI
MR Particulares	132.845	SI	4,20%	60,26%	NO	0,0%	0 €	NO
MR Empresas	8.911	NO	32,05%	26,50%	SI	2,0%	0 €	NO

Mayor STRO >100.000€	Nº SINIESTRO	EXCESO
	-	-

**Incentivo:**

CUMPLIMIENTO POL NP ANUALIZADA Y NO DECRECER EN POL NEG REC					PLAN EXCELENCIA		INCENTIVO POSIBLE A NOV 2016	INCENTIVO CUMPL. A NOV 2016
1T	2T	3T	4T	FM	Pasado	Comp.		
SI	SI	SI	-	-	918	SI	15.421 €	0 €

**Información adicional:**

RAMO	TOTAL PENAS			PRIMAS NP ANUALIZADA		PRIMAS ANU NEG REC	
	NOV 2015	NOV 2016	% VAR	NOV 2015	NOV 2016	DIC 2015	NOV 2016
TOTAL NEGOCIO	358.825	388.465	8,26%	66.853	81.514	387.765	419.962

## ANEXO 4

### Mediadores Productivos del Equipo Inicial

OBJETIVO Y PUNTUACIÓN PRODUCTIVOS EQUIPO INICIAL				
EQUIPO INICIAL		PUNTUACIÓN		
TOTAL EQUIPO INICIAL	OBJETIVO PRODUCTIVOS EQUIPO INICIAL	PUNTOS OBJETIVO	CADA PRODUCTIVO MÁS	CADA PRODUCTIVO MENOS
> 22	70% Productivos (redondeado a la unidad superior)	50	5	-5
22	17	35	5	-5
21	16	35	5	-5
20	15	35	5	-5
19	14	25	5	-5
18	14	25	5	-5
17	13	25	5	-5
16	12	20	5	-5
15	11	20	5	-5
14	11	20	5	-5
13	10	15	5	-5
12	9	15	5	-5
11	8	15	5	-5
10	8	15	5	-5
< 10	75% Productivos (redondeado a la unidad superior)	10	5	-5

## Creación de Red de Agentes

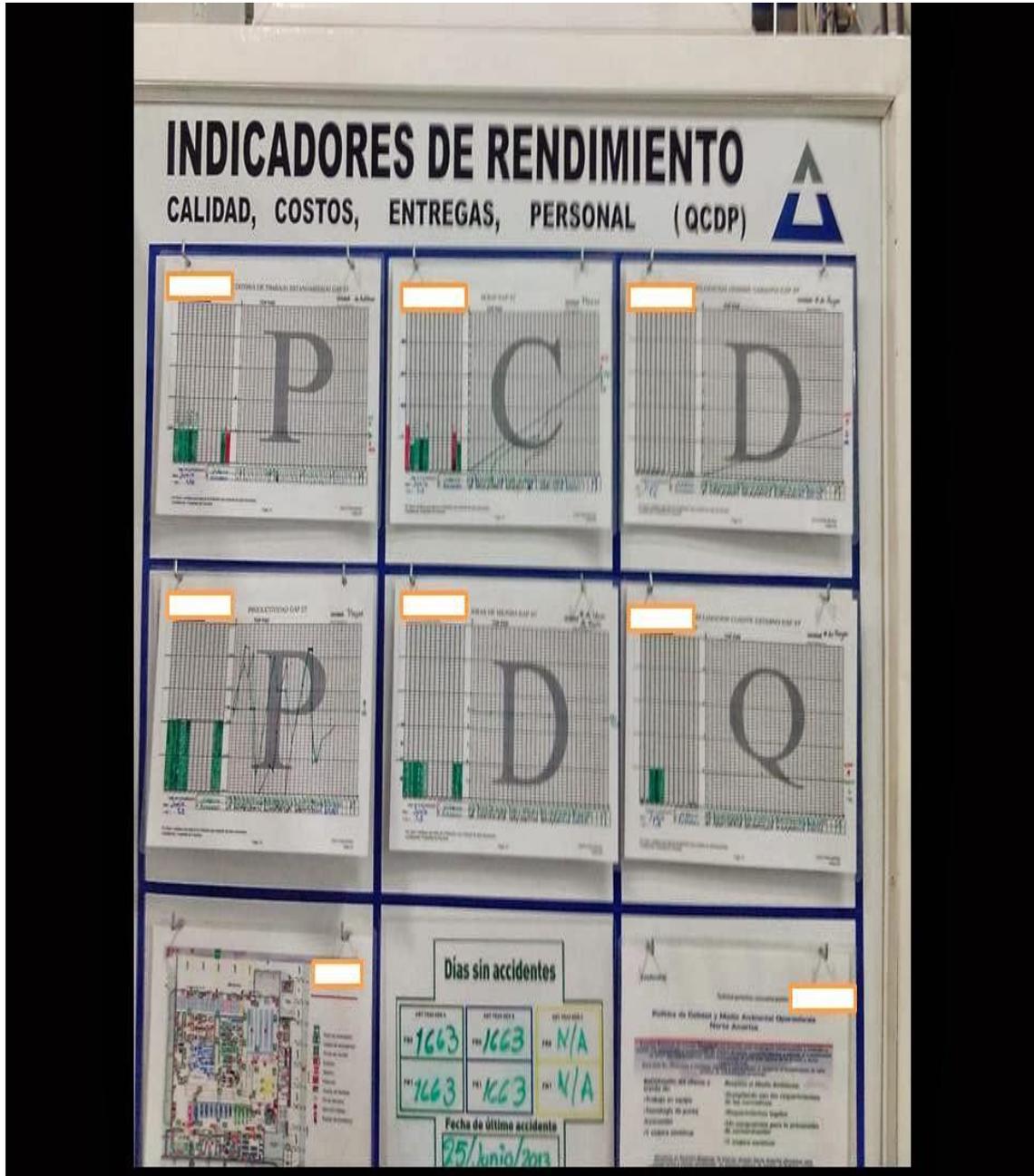
TOTAL EQUIPO INICIAL	TABLA 2 - CREACIÓN DE RED								
	<=-3	-2	-1	0	1	2	3	4	>=5
> 25	-15	-10	-5	0	20	30	40	50	60
Entre 23 y 25	-30	-20	-10	0	20	30	40	50	60
Entre 20 y 22	-30	-20	-10	0	25	35	45	55	65
Entre 17 y 19	-45	-30	-15	0	20	30	45	50	60
Entre 14 y 16	-45	-30	-15	0	10	20	35	50	65
Entre 10 y 13	-60	-40	-20	0	5	15	30	40	55
< 10	-75	-50	-25	0	5	10	25	35	60

## Cumplimiento Plan Excelencia Agentes

Nº mínimo Agentes cumpliendo	% AGENTES TRAD. CUMPLIENDO CON SU PLAN DE EXCELENCIA					
	< 25%	Entre 25% y 29,9%	Entre 30% y 39,9%	Entre 40% y 49,9%	Entre 50% y 59,9%	>=60%
1	0	5	10	15	15	15
2	0	10	20	30	30	35
>= 3	0	10	20	30	35	40

# ANEXO 5

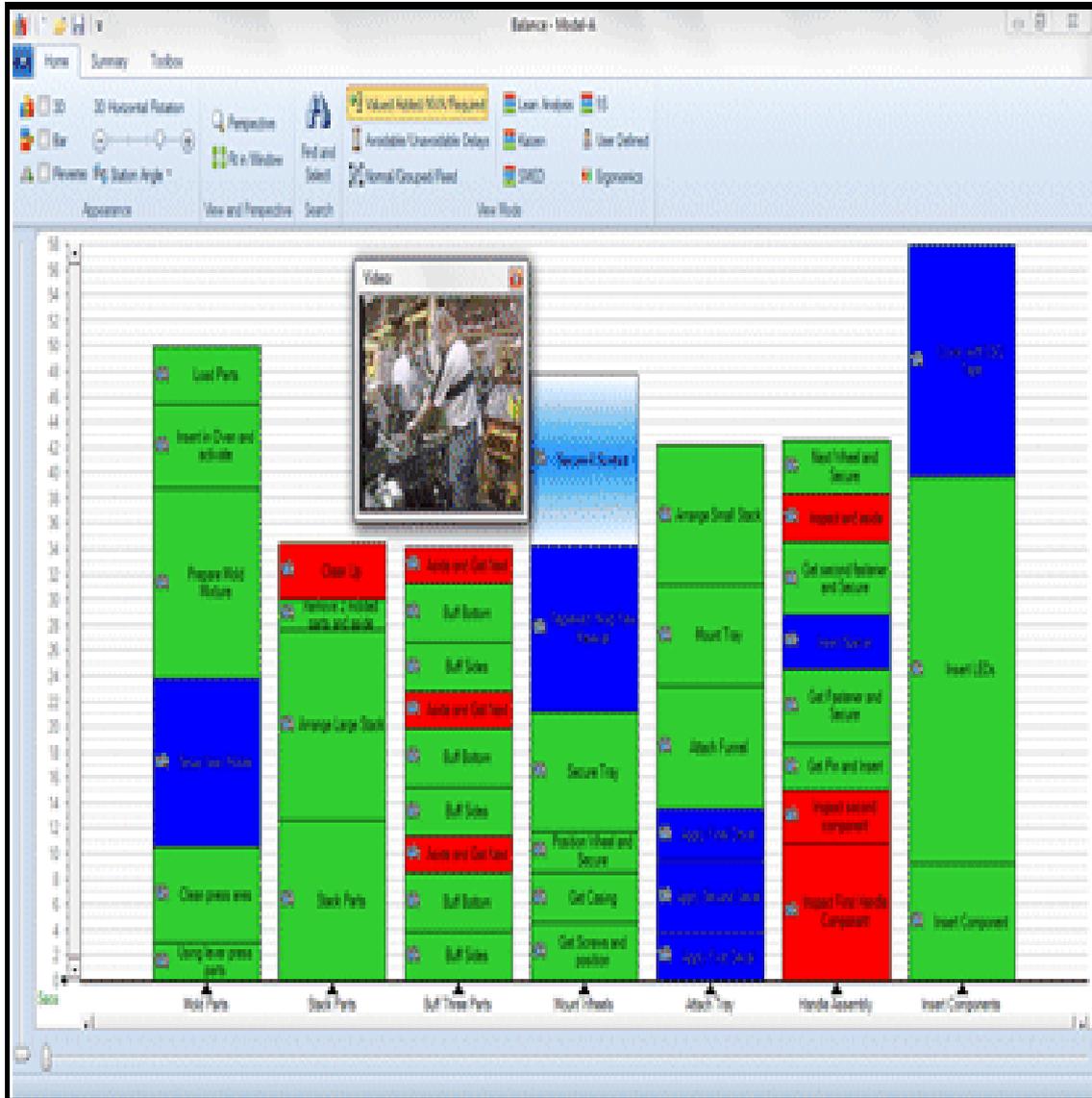
## Ejemplo Tablero de Control



Fuente: <http://temasdemanufactura.blogspot.com.es>

## ANEXO 6

### Ejemplo método Yamazumi



Fuente: [www.acsco.com](http://www.acsco.com)

## ANEXO 7

### MODELO REPORTE DIARIO UNIDAD COMERCIAL

SEGUROS:

- **PRIMAS:**
- **NUMERO SEG PARTICULARES:**
- **NUMERO SEG PYMES:**
- **SIMULACIONES SEGUROS (tipología):**

ALTAS CIF:

Nuevas LFC (número e importe):

TPV:

TARJETAS DE CDTO:

CONSUMO:

CARTERA:

RECURSOS VALOR:

- **FONDOS:**
- **ESTRUCTURADOS:**
- **RENTAS:**
- **SIALP:**

ALTA TRASPASO IN DE FI (número e importe):

ALTA TRASPASO IN DE PPI (número e importe):

ALTA DE APORTACIONES EXTRA PPIs (número e importe):

LLAMADAS DE CLIENTES LISTADO APORTACIONES (DNIs de clientes):

NOMINAS:

BANCA MOVIL:

PERFILADOS:

OFERTADOS:

NÚM. AACC gestionadas en el día:

NIFs AACC:

## ANEXO 8

Cuadre Comercial Diario Oficina

	NÓMINAS + PENSIONES	TPV		BANCA MÓVIL		T. Crédito		PRIMAS SEGUROS		SEGUROS PARTICULARES		SEGUROS PIMES		Nuevo CF
	Realizado día objetivo diario													
	2	1,4	1	0,2	4	2,4	1	2,8	0,6	0,6	2	0,8	0	0,2
Mes	17	25	2	4	18	45	27	53	3,7	4,5	15	15	0	3
														1
														3

## ANEXO 9

RANKING PROACTIVIDAD GESTORES COMERCIALES												
OBJETIVO N° VENTAS MES		Nómina + Pensión	6	NET	15							
		TPVs	1	PPIs	1							
		Seguros	5									
		Tarjetas	8									
PROACTIVIDAD MES												
Gestor Comercial	Nómina + Pensión	TPVs	Seguros particulares	Seguros pymes	PPIs	Tarjetas	Total	Objetivo	% Cmpl.	Ranking Territorial	NET	
###	9	1	2	0	2		14	13	107,7	93 de ...	9	
###	4	0	1	0	0		5	13	38,5	264 de ...	9	
###	0	0	0	0	0		0	13	0,0	328 de ...	0	

### Ranking Oficinas

Zonas España	Ranking	RANKING		LFC	Factur Pymes Largo Plazo	Factur Pymes Corto Plazo	Hipotec	Consumo	PPF's+ PPA's	Recurs Valor	TPVs	% Asegu	Seguros Vta Libre	CIF	Tarjetas
		Número Verdes	Número Rojos	Número	miles euros	miles euros	miles euros	miles euros	miles euros	miles euros	Número		miles de euros	altas/FFVV	Número
###	16	4	2												
###	20	5	4												
###	27	3	4												
###	31	2	5												
###	32	3	6												
###	33	1	5												
###	39	1	7												
###	45	1	9												

ANEXO 10

TABLA DE PUNTOS PBV

Agrupación	Categoría de Producto	Unidad de medición	Puntos por unidad medición	Puntos por unidad medición Clientes nuevos	Rubricas	
Recursos	Depósitos no estructurados	Flujo neto (miles €)	2	4	DEP	
	Depósitos no estructurados - Altas	Facturación bruta (miles €)	2,5	5	DEB	
	Depósitos Estructurados	Flujo neto (miles €)	10	20	DES	
	PPAS	Flujo neto (miles €)	30	60	PPA	
	SIALP	Flujo neto (miles €)	12	24	SLP	
	RENTAS	Flujo neto (miles €)	40	80	SAH	
	Fondos + ETFs	Flujo neto (miles €)	30	60	FNA + FNB	
	SICAVs abiertas	Flujo neto (miles €)	35	70	SCV	
	C. Gestionadas + C. Aseradas B. Patrimonios B. Privada + SICAV cerradas	Flujo neto (miles €)	50	100	CGS	
	Resto Estables	Flujo neto (miles €)	25	50	RRE	
	PPI	Flujo neto (miles €)	35	70	PPI	
	Inversión	Hipotecas Particulares TIPO FUO BONIFICADO	Facturación bruta (miles €)	120	120	HIF
		Hipotecas Particulares RAR	Facturación bruta (miles €)	75	75	HIR
Hipotecas Particulares no RAR		Facturación bruta (miles €)	40	40	HP	
Hipotecas Negocio		Facturación bruta (miles €)	40	80	HN	
Consumo Banca Electrónica		Facturación bruta (miles €)	150	300	OCL	
Consumo (>3.000 €)		Facturación bruta (miles €)	95	190	CON	
Créditos		Límite (miles €)	35	70	CRE	
Prestamo Negocio Personalizado y Resto de Préstamos		Facturación bruta (miles €)	90	180	RPR	
Leasing		Facturación bruta (miles €)	100	200	LSG	
Renting		Facturación bruta (miles €)	60	120	RTG	
Cartera		Facturación bruta (miles €)	30	60	CAR	
Factoring		Facturación bruta (miles €)	10	20	FAC	
Confirming proveedor		Facturación bruta (miles €)	5	10	COP	
Confirming cliente		Facturación bruta (miles €)	5	10	COC	
Avales		Facturación bruta (miles €)	45	90	AVA	
Comisiones Comex		Comisiones (miles €)	1.000	2000	CEX	
Comisiones FX	Diferencias de cambio (miles €)	1.000	2000	FOX		
Productos	Tarjetas Revolving	Activación (Nº)	850	1700	TCA	
	TC Particulares	Activación (Nº)	125	250	TCP	
	TC Empresas	Activación (Nº)	105	210	TCE	
	Prima Única (hipotecario, consumo, vivienda y keyman)	Primas altas (miles €)	600	1200	PUF	
	Cion PUF	Primas altas (miles €)	300	600	HUF	
	Seguros Vida	Primas altas (miles €)	2300	4600	SEV	
	Cion TAR	Primas altas (miles €)	1150	2300	HAR	
	Seguros Salud Particulares	Primas netas (miles €) (altas-bajas)	750	1500	SES	
	Seguros Hogar	Primas altas (miles €)	1700	3400	SEH	
	Seguro de automovil	Primas netas (miles €) (altas-bajas)	1200	2400	SCO	
	Seguros LT	Primas netas (miles €) (altas-bajas)	1400	2800	ILT	
	Seguros agrarios	Primas netas (miles €) (altas-bajas)	400	800	SAG	
	Miniseguros de accidentes y de asistencia	Primas altas (miles €)	1880	3760	MNS	
	Seguro Salud Pymes	Primas netas (miles €) (altas-bajas)	1100	2200	SSP	
	Seguro Multirisgo	Primas netas (miles €) (altas-bajas)	1350	2700	SEM	
	Seguros Resto	Primas netas (miles €) (altas-bajas)	1100	2200	SER	
	NMN / NMN Resto	Compensación (miles €)	1000	1000	NMR	
	NMN Vivienda	Compensación (miles €)	1000	1000	NMV	
	Derivados	Compensación (miles €)	1000	2000	DER	
	TPVs	Nuevas Altas (Nº)	500	1000	TPV	
	Nóminas/Pensiones	Nóm./pen. captadas (Nº)	400	800	NOM	
	Cesión de Nóminas	Nóminas cedidas (Nº)	200	200	CSN	
	Recibos	Domiciliaciones captadas (Nº)	50	100	DRC	
	Domiciliación Ayudas Agrarias	Domiciliaciones capturadas (Nº)	85	170	PAC	
	Seguros Sociales e Impuestos	Importe (miles €)	2	4	SSI	
	Banca Electrónica	Altas contratos activos (Nº)	30	60	BEL	