

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ingeniería
Ingeniería Civil Industrial



**Diseño de un Sistema de Control de Gestión para la
Subgerencia de Ramos Varios de Bci Seguros**

por

Luis Alberto Tapia Riquelme

Tesis para optar al Grado de
Licenciado en Ciencias de la Ingeniería y título de
Ingeniero Civil Industrial

Prof. Guía Enrique Faijo

Junio, 2015

AGRADECIMIENTOS

La confianza, amor y apoyo que me ha brindado mi familia, ha sido fundamental para realizar este trabajo de tesis y en cada paso de mi vida como estudiante.

A mi madre, por ser realmente excepcional como mujer y madre, con su apoyo incondicional, compromiso, amor y confianza.

Agradezco a mi hermosa esposa Siuling, por tu confianza, amor y apoyo; tu perseverancia ha sido vital en la finalización de esta tesis.

A mi hija Naoby por tu incondicional amor y alegría.

A mi hija Amalia por acompañarme en este trabajo de tesis, con tu alegría y curiosidad.

A mi compañero Eduardo Torres Acuña por su amistad y ayuda desinteresada en los momentos más difíciles en nuestra etapa como estudiantes.

*A mis Princesas,
Siuling, Naoby y Amalia*

Índice

Lista de Abreviaturas.....	6
Listas de Figuras.....	7
Lista de Tablas.....	8
Resumen.....	9
Capítulo 1: Introducción.....	10
1.1. Antecedentes Generales.....	10
1.2. Descripción y Justificación del Proyecto.....	11
1.3. Objetivos Generales y Específicos.....	13
1.3.1. Objetivo General.....	13
1.3.2. Objetivos Específicos.....	13
1.4. Metodología.....	14
1.4.1. Definición del Marco Conceptual.....	14
1.4.2. Análisis Estratégico de la Empresa.....	14
1.4.3. Sistema de Control de Gestión.....	15
1.4.4. Alcances y Resultados.....	15
Capítulo 2: Marco Conceptual.....	17
2.1. Concepto de Control de Gestión.....	17
2.2. Sistemas de Control de Gestión.....	19
2.3. Fundamentos para la Selección del Modelo.....	20
2.4. El Cuadro de Mando Integral: Herramienta de Gestión.....	22
2.5. Importancia del Cuadro de Mando Integral.....	23
2.6. Estructura del Cuadro de Mando.....	24
2.6.1. Perspectiva Financiera.....	24
2.6.2. Perspectiva del Cliente.....	25
2.6.3. Perspectiva de Procesos Internos.....	25
2.6.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	26
2.7. Mapa Estratégico.....	27
Capítulo 3: Análisis Estratégico de la Empresa.....	29
3.1. Antecedentes, Identificación y Descripción del Mercado de Seguros Generales.....	29
3.2 Bci Seguros.....	30
3.3. Modelo de Dirección Estratégica en la Empresa.....	32
3.3.1. Definiciones Estratégicas.....	32
3.4. Procesos Subgerencia Siniestros Ramos Varios.....	35
3.4.1. Sistema de Control de Gestión Actual.....	37

3.5. Análisis Externo.....	41
3.5.1. Análisis PEST.....	41
3.5.2. Determinación de Oportunidades y Amenazas.....	44
3.5.2.1. Oportunidades.....	44
3.5.2.2. Amenazas.....	45
3.6. Análisis Interno.....	46
3.7. Recursos Tecnológicos.....	47
3.8. Recursos Organizacionales.....	49
3.9. Recursos Humanos.....	49
3.10. Determinación de Fortalezas y Debilidades.....	50
3.10.1. Fortalezas.....	50
3.10.2. Debilidades.....	52
Capítulo 4: Sistema de Control de Gestión.....	54
4.1. Sistema de Control de Gestión.....	54
4.2. Planificación Estratégica.....	55
4.2.1. Visión y Misión Estratégica SGRV de Bci Seguros.....	55
4.3. Objetivos Estratégicos.....	55
4.3.1. Objetivos de la Perspectiva Financiera.....	56
4.3.2. Objetivos de la Perspectiva del Cliente.....	57
4.3.3. Objetivos de la Perspectiva Interna.....	58
4.3.4. Objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	60
4.4. Propuesta de Mapa Estratégico.....	63
4.5. Cuadro de Mando Integral.....	63
4.6. Sistemas de Información.....	68
4.7. Puesta en Marcha del Cuadro de Mando Propuesto.....	71
Capítulo 5: Discusión de Resultados, Conclusiones y Recomendaciones.....	75
5.1. Resultados y Conclusiones.....	75
5.2. Recomendaciones para la Implementación del CMI.....	78
Bibliografía.....	82
Anexos.....	83
Anexo A: Organigrama Bci Seguros.....	83
Anexo B: Evolución de Siniestros.....	84
Anexo C: Formulario de Entrevistas.....	85
Anexo D: Resultados de mediciones en periodo de Marcha Blanca.....	86

Lista de Abreviaturas y Siglas

SGRV	= Subgerencia Ramos Varios
CMI	= Cuadro de Mando Integral
fig.	= Figura
pág.	= Página
TI	= Tecnologías de la Información
AACH	= Asociación de Asegurados de Chile A.G.
Dda	= Defensor del Asegurado
SVS	= Superintendencia de Valores y Seguros
SOAP	= Seguro Obligatorio de Accidentes Personales
AP	= Accidentes Personales
OE	= Objetivo Estratégico
CAP	= Centro de Atención Presencial.
CRI	= Centro de Respuesta Inmediata
IE	= Iniciativa Estratégica

Lista de Figuras

Figura 2.1. Interrelación de los Sistemas de Control.....	20
Figura 2.2. Cuadro Comparativo de Sistemas.....	21
Figura 2.3. Sistemas de Gestión del Cuadro de Mando Integral.....	23
Figura 2.4. Perspectivas Cuadro de Mando Integral Tradicional.....	24
Figura 2.5. Diagrama de un Mapa Estratégico de acuerdo a Perspectivas Relevantes.....	28
Figura 3.1. Diagrama de Proceso Gral. de Subgerencia de Ramos Varios Bci Seguros.....	36
Figura 3.2. Evolución Costo Medio por Producto, año 2014.....	38
Figura 3.3. Disminución de Provisiones, año 2014.....	38
Figura 3.4. Evolución Crecimiento Venta de Prima Directa Mercado Seguros Generales y PIB Nacional.....	43
Figura 3.5. Evolución Activos.....	51
Figura 4.1. Mapa Estratégico de Subgerencia Ramos Varios de Bci Seguros.....	63

Tablas

Tabla 3.1. Participación de Mercado de Compañías de Seguros Generales.....	31
Tabla 3.2. Tiempos de denuncios promedios por producto.....	39
Tabla 3.3. Tiempos de liquidaciones promedios por producto.....	39
Tabla 3.4. Indicadores respecto a los colaboradores, año 2014.....	40

Resumen

El presente trabajo muestra el desarrollo del proyecto de título realizado bajo el nombre “Diseño de un Sistema de Control de Gestión para la Subgerencia de Ramos Varios de Bci Seguros”, a través del diseño de un Sistema de Control de Gestión Estratégico.

La finalidad de diseñar un Sistema de Control de Gestión Estratégico es para medir y controlar el desempeño de la Subgerencia de Siniestros Ramos Varios del Bci Seguros, de modo de alinear sus esfuerzos con la estrategia de la compañía y optimizar el uso de sus recursos. Para ello se definieron 4 Objetivos específicos, comenzando con un Diagnóstico de la situación actual de la Subgerencia de Ramos Varios de Bci Seguros, sus principales actividades y procesos.

La metodología que se utilizó para diseñar el Sistema de Control de Gestión, fue el “Cuadro de Mando Integral”, que utiliza a su vez la herramienta de los Mapas Estratégicos. Para realizar el análisis preliminar del entorno se utilizaron las metodologías: FODA y Análisis PEST.

A partir de la definición de la Visión y la estrategia de la empresa, se identificaron los objetivos y las iniciativas estratégicas. El paso siguiente fue construir la propuesta del mapa estratégico y el cuadro de mando integral con todos sus componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Se obtuvo a un Cuadro de Mando Integral compuesto por 10 objetivos estratégicos, bajo las cuatro perspectivas que propone el modelo de Norton y Kaplan.

A pesar de que esta tesis, no considera la implementación del Sistema de Control de Gestión, lo cual eventualmente implica modificaciones a la propuesta realizada, se lograron importantes conclusiones que representan oportunidades para la Subgerencia en estudio.

Capítulo 1: Introducción

1.1. Antecedentes Generales

El escenario que enfrentan todas las empresas, cualquiera sea su tipo o clasificación, se ha ido tornando cada vez más competitivo, donde cada día se hace más difícil lograr resultados en pro de riqueza o de excelencia en gestión.

Desde esa perspectiva, las empresas se han dado cuenta de la necesidad de contar con sistemas de medición de resultados más efectivos, de manera de poder anticiparse a los cambios del entorno, por lo que han invertido en el diseño e implementación de sistemas de control de gestión.

El contar con mejores sistemas de control de gestión no asegura el éxito de la estrategia. La efectividad de ésta dependerá del grado de sofisticación y del compromiso de la alta dirección de la empresa en su implementación.

En general, los sistemas de control de gestión implementados en las empresas, tienen un enfoque primordialmente de corto plazo, por lo que utilizan herramientas para ese horizonte, como son los presupuestos e índices financieros.

En la economía actual, los activos intangibles tales como el capital humano, la relación con los proveedores, la relación con los clientes, la innovación y las características de los procesos de la empresa, representan elementos fundamentales para la generación de valor en el tiempo.

En este ámbito, el Cuadro de Mando Integral ha demostrado ser una herramienta sofisticada de control, ya que permite, a partir de la visión y estrategia de la empresa, conectar todos los factores críticos a través de relaciones causa-efecto, en distintas perspectivas tales como: financiera, de clientes, de procesos y de las capacidades y recursos internos de la organización.

1.2. Descripción y Justificación del Proyecto

Como se mencionó anteriormente la presente tesis busca incorporar un sistema de control de gestión para la SGRV, con el principal objetivo de fortalecer la gestión del área llevándola hacia un entorno de eficiencia, que le permitirá alcanzar el éxito en el mercado asegurador. Para lo anterior se propone la metodología del Cuadro de Mando Integral, ya que según sus propios creadores: “El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para una sistema de gestión y medición estratégica”.

La idea del Cuadro de Mando Integral es sencilla y transparente y reconoce que la finalidad de la actividad empresarial, es decir conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, clientes, procesos internos, preparación y desarrollo del personal. Lo anterior sustentado primordialmente en un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos interrelacionados, medibles a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento y acciones de todos los miembros de la organización.

La SGRV está encargada de gestionar los Siniestros de Seguros Generales que corresponden a seguros de personas y bienes excluyendo vehículos.

Su labor comienza luego del aviso a la compañía de la ocurrencia de un siniestro, momento en el cual el área se encarga de materializar el aviso realizando las siguientes etapas del siniestro: Denuncio, Análisis, Pago y Liquidación. La comunicación, en términos de envío de información necesaria respecto a la ejecución de la liquidación, como los Informes de Liquidación, se llevan a cabo principalmente a través de correo electrónico y el sitio web de la compañía.

La necesidad de implementar un Sistema de Control de Gestión con las características de un Cuadro de Mando Integral, surge de múltiples razones. La principal iniciativa que se tiene nace de la necesidad de la Subgerencia de Ramos Varios respecto a la construcción de un sistema de control adecuado, que además de entregar indicadores de productividad, busque la orientación de dichos procesos, hacia un horizonte común respecto de la estrategia de la compañía en su totalidad.

Por otro lado, hoy en día no existe un control de las operaciones que se llevan a cabo al interior de la Subgerencia. Existe información de gran valor disponible que no se está utilizando para la gestión de las distintas áreas que la conforman. Ellas cuentan con información relevante para la gestión, pero al existir un desconocimiento de los procesos involucrados, no se realiza una gestión eficiente. Es más se cuenta con información disponible desde otras áreas relacionadas, en especial proveniente del departamento de recursos humanos y producción, sobre la cual tampoco se hace gestión.

Al revisar algunos de los datos existentes, nos encontramos con que el aumento de siniestros denunciados ha tenido un aumento del 14% durante el año 2014 en relación al 2013, sin embargo, los tiempos de Liquidación de Siniestros aumentaron en 20%, la tasa de reclamos aumentó en 30% y el Clima Laboral disminuyó en un 10% para el mismo periodo de tiempo. En relación a lo anterior se debe mencionar dada la inexistencia de un sistema de control de gestión, no se puede identificar las causas de dichos resultados, ni mucho menos gestionar de forma de inducir el comportamiento de la compañía hacia un objetivo deseado.

A pesar de que la Subgerencia de Ramos Varios es un área operativa al cien por ciento y sus labores corresponden a actividades del día a día, es necesario alinear su desempeño a la estrategia de la compañía. Su función principal va en directa relación al apoyo del negocio comercial, haciendo realidad los productos ofrecidos y vendidos a los asegurados. En este sentido el área de siniestros es la responsable de la percepción final que el cliente posea de la compañía, y eso explica la relevancia de lograr excelencia en los resultados y centrar todos los esfuerzos en los procesos críticos y de mayor aporte de valor.

Hoy en día, dadas las características del mercado actual, Bci Seguros necesita apoyarse en sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades y es esto precisamente lo que se busca a partir de la presente tesis.

1.3. Objetivos Generales y Específicos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un Sistema de Control de Gestión para medir y controlar el desempeño de la subgerencia de Siniestros de Ramos Varios en una compañía de Seguros Generales, de manera de alinear sus esfuerzos con la estrategia de la compañía.

Del propósito antes señalado, se derivan los siguientes objetivos específicos:

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la Subgerencia de Ramos Varios de Bci Seguros, sus principales actividades y procesos.
- ✓ Proponer un sistema de Control de Gestión para la subgerencia de Ramos Varios de Bci Seguros
- ✓ Validar el diseño del sistema de Control de Gestión propuesto para la subgerencia de Ramos Varios de Bci Seguros
- ✓ Evaluar el impacto de la propuesta del sistema de Control de Gestión para la subgerencia de Ramos Varios de Bci Seguros.

1.4. Metodología

1.4.1. Definición del Marco Conceptual

En una primera etapa (Capítulo 2), se realizó una revisión bibliográfica de los conceptos y los distintos enfoques relacionados con los sistemas de control de gestión y su evolución; desde aquellos modelos basados en la contabilidad hasta los enfoques modernos donde la gestión del capital humano y los procesos de aprendizaje organizacional como fuente de ventaja competitiva han adquirido mayor relevancia. A partir de esta revisión, se definió el marco referencial para el desarrollo del trabajo y se seleccionó el modelo a utilizar para el diseño de la herramienta de gestión para este caso aplicado.

Una vez establecido dicho modelo, el trabajo se estructuró en dos partes principales. La primera parte se dedicó al análisis estratégico de SGRV y la segunda, al diseño del sistema de control de gestión.

1.4.2. Análisis Estratégico de la Empresa

Para el Análisis Estratégico (Capítulo 3) se consideró la realización de un estudio de los factores externos (oportunidades y amenazas) y las condiciones internas (fortalezas y debilidades) de SGRV, cuyos resultados se resumieron en un análisis FODA.

El desarrollo de la Primera Parte de esta tesis se inició con un análisis del entorno en el que se desenvuelve la empresa. Estos antecedentes permitieron contextualizar el mercado del sector de seguros (oferta y demanda). El paso siguiente consistió en realizar un diagnóstico interno de la empresa. Para ello, se revisó información financiera de Bci Seguros junto con información estratégica, operacional y organizacional y se sostuvieron entrevistas con algunos de sus ejecutivos. Adicionalmente, se aplicó una encuesta a una muestra representativa de colaboradores para conocer sus percepciones respecto de la situación actual y futura de SGRV así como también para medir el grado de conocimiento de los empleados en relación a la estrategia de la empresa. Esta consulta incluyó a la subgerencia, jefes de las áreas,

ingenieros, abogados, liquidadores, de modo de cubrir todos los estamentos de la gerencia.

1.4.3. Sistema de Control de Gestión

En la Segunda Parte de la tesis (Capítulos 4 y 5) se aborda el diseño del Sistema de Control de Gestión. Con la finalidad de sacar el máximo provecho de esta herramienta una vez que sea implementada, se realizó una propuesta de sistema de control de gestión con un enfoque estratégico y sistémico, funcional a los objetivos y la misión que la empresa ha definido, de modo que permitiera, por una parte, comunicar la estrategia y monitorear el desempeño global de SGRV y por otra, disponer de información oportuna y relevante para apoyar los procesos de toma de decisiones estratégicas.

Para ello se consideró la presentación de avances en forma interna a los Jefes de áreas, a fin de recibir comentarios y sugerencias y validar los resultados obtenidos en los pasos anteriores. Como último paso, se validó con la Subgerencia de Ramos Varios la propuesta completa del sistema de control de gestión (indicadores, metas e iniciativas) de manera de corregir los puntos críticos para su posterior implementación.

1.4.4. Alcances y Resultados

Como se señala en los objetivos, este trabajo de tesis se centra en la propuesta de un sistema de control de gestión estratégico para medir y controlar el desempeño de la Subgerencia de Ramos Varios de Bci Seguros, de modo de alinear sus esfuerzos a la estrategia y optimizar sus recursos. Además de entregar información relevante para la gestión.

- Esta tesis está orientada en los siniestros de bienes y personas que son gestionados en forma directa, los cuales no necesitan inspección para el análisis del siniestro.

Sobre la base de lo descrito, los resultados esperados de este trabajo son:

- Identificación de las principales Fortalezas y Oportunidades que enfrenta la Subgerencia de Ramos Varios, y que debe incluir en su estrategia para poder alcanzar el éxito.
- Identificación de las principales Debilidades y Amenazas que enfrenta la Subgerencia de Ramos Varios y que debe distinguir para considerarlas al momento de elaborar su estrategia.
- Una propuesta de alineación de la estrategia de la subgerencia a partir de la estrategia corporativa.
- Definición de objetivos para lograr la estrategia propuesta para la subgerencia de Ramos Varios.
- Propuesta de mapa estratégico que muestre la relación causa-efecto entre los objetivos planteados.
- Indicadores de gestión que permitan monitorear el desempeño de los objetivos planteados además de inducir la estrategia en el funcionamiento de la subgerencia.
- Cuadro de mando integral, que constituirá el Sistema de Control de Gestión buscado. Este permitirá monitorear el desempeño y gestionar sobre los resultados obtenidos de la subgerencia de Ramos Varios.
- A partir del Sistema de Control de Gestión actual, se obtendrán valores para los indicadores propuestos en el cuadro de mando. En el caso de que no existan dichos valores, se procederá a realizar mediciones en los casos en que sea posible.

La implementación del sistema de control de gestión queda excluida de la presente tesis. Esta tesis representa una propuesta de un sistema de control de gestión.

Capítulo 2: Marco Conceptual

2.1. Concepto de Control de Gestión.

Pese a que el control de gestión no es una herramienta nueva, recién en los últimos años ha alcanzado un sitial especial en el mundo de los negocios. No obstante lo anterior, todavía existe poco conocimiento en relación a qué es realmente el control de gestión y la utilidad que éste tiene para la dirección de empresas, por lo que son muchos los mitos, imprecisiones y errores que han contribuido a desvirtuar su real significado.

En primer lugar, se puede mencionar la idea generalizada de creer que el control de gestión es sólo un sistema de control, sin embargo, su significado esencial no se ajusta a este concepto, básicamente, porque controlar significa evaluar resultados con posterioridad a su ocurrencia (ex post) con el propósito de analizar si se cumplió o no el objetivo deseado.

Aunque es indiscutible la necesidad de evaluar la realidad versus un estándar definido, resulta claramente ineficiente centrar la atención de los directivos en resultados que ya se lograron y que no se pueden revertir. Todo lo contrario, el control de gestión busca influir en resultados futuros de manera de aumentar la probabilidad de que éstos ocurran. Dicho de otra manera, el control de gestión es un sistema de dirección que busca impactar el futuro de la organización y no controlar su pasado.

En segundo lugar, otro mito ampliamente difundido se relaciona con la idea de pensar el control de gestión como la construcción y el seguimiento aislado de un conjunto de indicadores de carácter financiero y no financiero. Si bien los indicadores o métricas que permiten precisar los objetivos son elementos fundamentales en un sistema de este tipo, el control de la gestión utiliza los indicadores como expresiones cuantitativas que permiten analizar qué tan bien se está ejecutando la estrategia. Hablar de control de gestión es hablar de un sistema integrado y coherente de información que permite tener una visión global del desempeño de la empresa que facilite y apoye la toma de decisiones de dirección estratégica.

Por último, el control de gestión tampoco está orientado a los niveles directivos máximos de una organización. Si bien, un buen sistema de control de gestión parte en los niveles superiores necesariamente debe bajar a los niveles inferiores a través de un proceso de desdoblamiento o despliegue. Sólo así es posible alinear a la compañía en relación a sus objetivos fundamentales y definir cursos de acción que potencien las fortalezas y neutralicen las debilidades. En otras palabras, cada unidad de negocios, área y/o departamento debe tener su propio control de gestión sobre los objetivos estratégicos que les conciernen.

La visión moderna del control de gestión propone mirar este sistema como una herramienta de apoyo a la dirección de empresas que permite conocer qué es lo que está ocurriendo en las áreas o negocios que se consideran fundamentales a través de información generada periódicamente. Pone énfasis en la consecución de una serie de objetivos e incluye los inductores de actuación futura para el logro de dichos objetivos; en palabras simples, proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción.

En definitiva, el control de gestión puede entenderse como el proceso por el cual la Gerencia influye en los miembros de la organización para la implantación de las estrategias [Anthony,87]. En este sentido, los sistemas de control de gestión ayudan a los directivos a empujar a la organización hacia sus objetivos estratégicos y permiten aprovechar de forma eficaz, eficiente y permanente los recursos de la organización para el logro de tales objetivos, integrando dos conceptos relacionados -el planeamiento y el control- hacia la acción.

De lo anterior, se desprende que un buen sistema de control de gestión debe:

- Recoger información sobre el estado actual de la organización en sus aspectos financieros, económicos y operativos.
- Comparar el estado real actual con el estado deseado o estándar.
- Promover las decisiones y acciones necesarias para aproximar ambos estados

2.2. Sistemas de Control de Gestión

La Alta Dirección en las empresas es responsable de lograr los objetivos estratégicos definidos por los accionistas. Para esto deben planificar, organizar y administrar los recursos requeridos de manera eficiente, y controlar el logro de dichos objetivos de acuerdo a lo planificado.

La función de control ha ido evolucionando desde un enfoque donde inicialmente existía una fuerte orientación al control financiero de corto plazo, hacia un control donde se equilibran tanto los indicadores de corto y largo plazo, con los indicadores financieros y no financieros.

Los sistemas de control han evolucionado debido a la dificultad creciente de las empresas para obtener resultados sobre normales o mantener posiciones de liderazgo. El mayor acceso a las tecnologías, la globalización, la importancia creciente de los activos intangibles y las mayores exigencias de los clientes, hace que las cadenas de valor de las empresas pierdan rápidamente su efectividad en el tiempo.

Desde esa perspectiva, ya no basta que las empresas implementen sistemas de control tradicionales a fin de monitorear el logro de sus objetivos, tales como presupuestos y sistemas de costeo, también deben ser capaces de desarrollar sistemas sofisticados que les permitan anticipar cambios del entorno, cambios que potencialmente puedan afectar la eficiencia y eficacia de sus cadenas de valor.

La velocidad y frecuencia de los cambios del entorno ha aumentado en el tiempo, esto exige cada vez respuestas más rápidas por parte de las empresas.

En base al análisis anterior, podemos entender a un sistema de control como cualquier conjunto de actividades que permita detectar y corregir, oportunamente, desviaciones respecto a lo planificado. De esta manera, dependiendo de las características de lo controlado o de acuerdo al objetivo buscado con el control, podemos tipificar tres sistemas de control en las organizaciones: control estratégico, control de gestión y control de operaciones.

Entenderemos por control de gestión al proceso a través del cual los directivos de una organización se aseguran que las estrategias se implementan y los objetivos se logren.

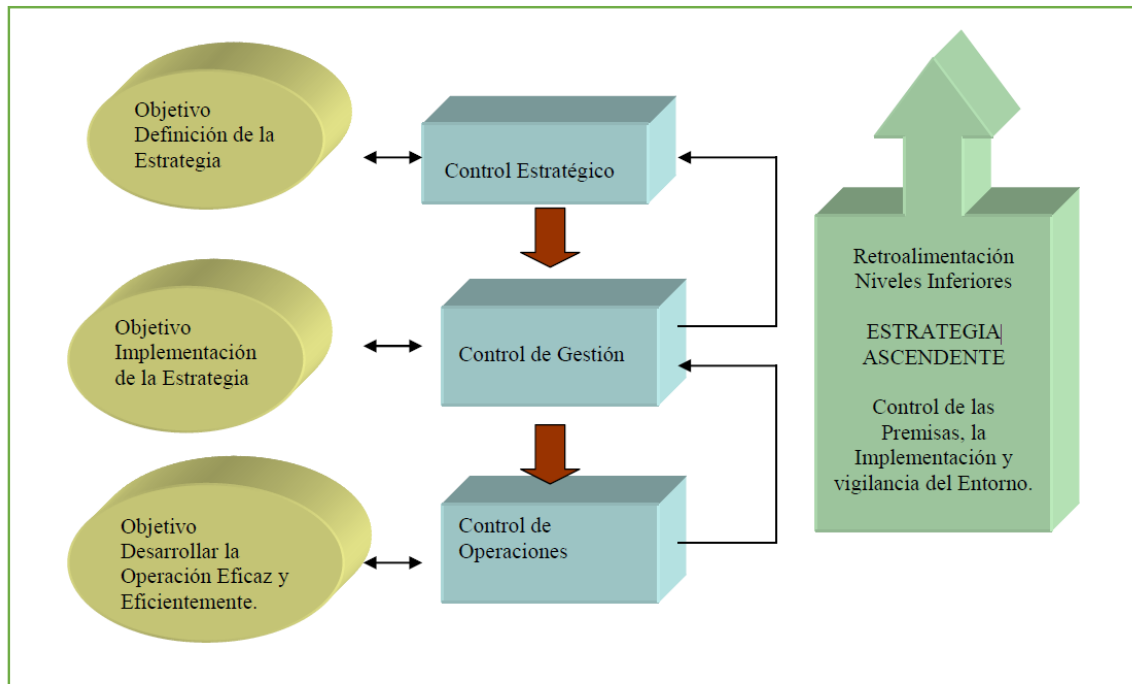


Figura 2.1: Interrelación de los Sistemas de Control

Fuente: Basado en texto: Sistemas de Control de Gestión - Autores R. Anthony y V.Govindarajan

2.3. Fundamentos para la Selección del Modelo

Para abordar la problemática presentada se revisaron las siguientes opciones: Sistema de Gestión de Calidad basado en las norma ISO 9001, Cuadro de Mando Integral y Seis Sigma.

En el siguiente cuadro comparativo se mencionan las definiciones de cada uno, sus principales beneficios y una descripción gráfica de cada uno.

	Sistema de Gestión de Calidad Basado en la norma ISO 9001	Estrategia de Seis Sigma	Cuadro de Mando Integral
Definición	Es un proceso sistémico de gestión liderado por la dirección superior de la organización, centrado en la calidad, basado en la participación de todos sus miembros, que tiene como objetivo el éxito a largo plazo, que utiliza el método científico para mejorar continuamente el desempeño de los procesos de la organización, con el objeto de alcanzar y en lo posible exceder permanentemente las expectativas de los clientes, para el beneficio de todos los miembros de la organización y de la sociedad.	Es una filosofía de gestión que aplica una metodología estructurada para una implementación disciplinada del mejoramiento de la calidad, basada en proyectos específicos para la eliminación de pérdida, realizados y dirigidos por personal especializado, y cuyos resultados se deben reflejar en la última línea de resultados de la empresa. El concepto de seis sigma representa un estándar de desempeño de 3,4 defectos por un millón de oportunidades o de unidades de producto.	Su principal característica es que mide factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa. Es un mecanismo que permite que la estrategia sea continuamente evaluada, debatida y actualizada. En consecuencia, se trata de un instrumento para medir el desempeño corporativo y logra enlazar la visión y la estrategia a cuatro perspectivas organizacionales, que son: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos, Cliente y Financiera
Beneficios	<p>Fomenta el trabajo en equipo y la cooperación entre departamentos</p> <p>Crea orgullo de los colaboradores acerca de su empresa</p> <p>Genera una alta moral de trabajo</p> <p>Favorece un mejor clima laboral</p> <p>Logra la disminución de errores</p> <p>Se reducen los costos de la no-calidad y Aumentan las utilidades</p> <p>Aumenta la productividad y competitividad</p>	<p>Gran impacto financiero en la empresa, con significativos ahorros en el costo de la mala calidad y las pérdidas en los procesos y productos</p> <p>Énfasis en el enfoque cuantitativo y disciplinado para el mejoramiento de los procesos, con un lenguaje común dentro de la organización, un uso más efectivo de las herramientas estadísticas</p> <p>La capacidad de comprender y satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p>La generación de un éxito sostenido en el mejoramiento del desempeño de la empresa</p> <p>Aceleración de la tasa de mejoramiento a través del aprendizaje y la experiencia</p> <p>Establecimiento de una meta de desempeño clara para cada uno de los colaboradores.</p>	<p>Comunicar la visión y estrategia a toda la organización</p> <p>Traducir objetivos estratégicos y tácticos de la organización en medidas individuales de rendimiento y productividad</p> <p>Ofrecer a cada colaborador su contribución individual al logro de los objetivos de la empresa</p> <p>Ligar los resultados con los procesos que se desarrollaron en el logro de los mismos</p> <p>Alinear las estrategias de la empresa con las competencias requeridas por los colaboradores</p> <p>Monitorear los recursos necesarios para el logro de los objetivos</p> <p>Elevar los niveles de servicio a clientes internos y externos</p>
Graficamentos			

Figura 2.2: Cuadro Comparativo de Sistemas

De las definiciones planteadas, podemos decir de manera simple que el Cuadro de Mando Integral resuelve una deficiencia importante de los métodos tradicionales: suma la habilidad de ligar la estrategia de largo plazo de la organización con las acciones que se realizan en el corto plazo.

En este sentido, el poder del CMI es su habilidad de enfocar la organización hacia los temas que conducen a la estrategia y alinear la organización alrededor de estos objetivos compartidos, a partir de cinco principios básicos:

- Traducir la estrategia en términos operacionales (acciones concretas)
- Alinear la organización con la estrategia
- Convertir la estrategia en tarea de todos
- Convertir la estrategia en un proceso continuo y sistemático
- Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo

De aquí que el CMI cambia la manera en que se mide y gestiona un negocio, ya que agrega a los indicadores financieros otros aspectos claves para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Es decir, permite por una parte, monitorear los resultados a corto plazo -donde existe una gran relación entre las acciones de hoy y las metas futuras- y por otra, permite llevar a cabo una estrategia de aprendizaje y mejoramiento continuo.

Además, el CMI se refiere a una lógica natural causa-efecto del desempeño de la organización y esta relación causal es la principal diferencia entre este modelo y otros enfoques de medición organizacional. Sin la lógica de causa-efecto se estaría cayendo en un sistema de indicadores sin interrelación.

En virtud de lo anterior, se propone la utilización del Cuadro de Mando Integral para el caso en estudio, ya que a través de este modelo de control de la gestión, la SGRV puede sentar las bases para integrar las relaciones y los intereses de todos los grupos de interés -accionistas, clientes, empleados y la comunidad en general- a través de la relaciones causa – efecto desde los colaboradores para obtener los resultados económicos esperados, en un esquema coherente con: la estrategia y la visión declarada, facilitando con ello la evaluación global del desempeño de la empresa

2.4. El Cuadro de Mando Integral: Herramienta de Gestión

En respuesta a los retos que actualmente se ven enfrentadas las organizaciones, se aprecia el desarrollo de nuevas teorías y tecnologías que han contribuido a perfeccionar los sistemas de control de gestión. Entre las nuevas innovaciones en materia de control, destaca el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es una metodología desarrollada por los profesores Kaplan y Norton hace una década; dicha herramienta ha tenido mucho éxito debido a que permite implementar y readecuar la estrategia de ser necesario.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite implementar y monitorear la estrategia definida por la empresa para el logro de sus objetivos, a partir de un conjunto de medidas y acciones. La metodología de dicha herramienta parte con la definición de número manejable de factores críticos de éxito clasificados en cuatro perspectivas: Perspectiva Financiera, Perspectiva Cliente, Perspectiva Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Enfoque Tradicional).

2.5. Importancia del Cuadro de Mando Integral

El éxito del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión se basa en permitir a los altos ejecutivos de una empresa: Comunicar, Implementar y Medir la Estrategia.

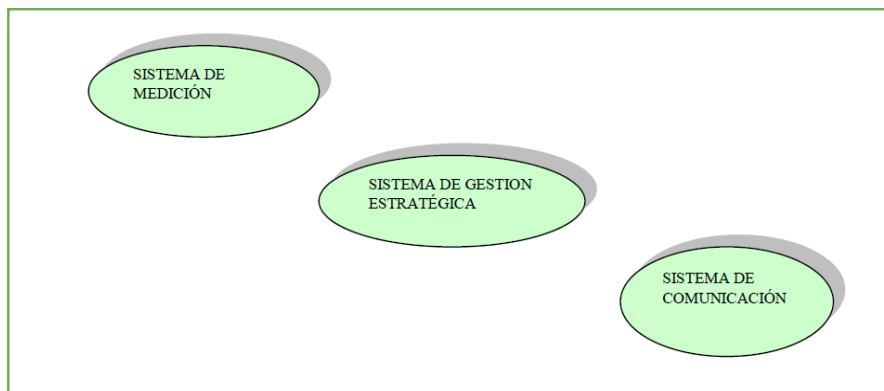


Figura 2.3: Sistemas de Gestión del Cuadro de Mando Integral
Fuente: Paul Niven – El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso

Es así como el Cuadro de Mando permite: Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos de corto plazo y los presupuestos anuales, Alinear las iniciativas estratégicas, Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas con objeto de determinar el grado de logro de cumplimiento de los objetivos.

2.6. Estructura del Cuadro de Mando

El modelo tradicional del Cuadro de Mando Integral es aplicable a la mayoría de las empresas con fines de lucro. Dicho modelo considera cuatro perspectivas: la financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento. La relación causa-efecto de estas perspectivas a través de los objetivos e indicadores definidos es lo que se conoce como la Arquitectura del Cuadro de Mando Integral.

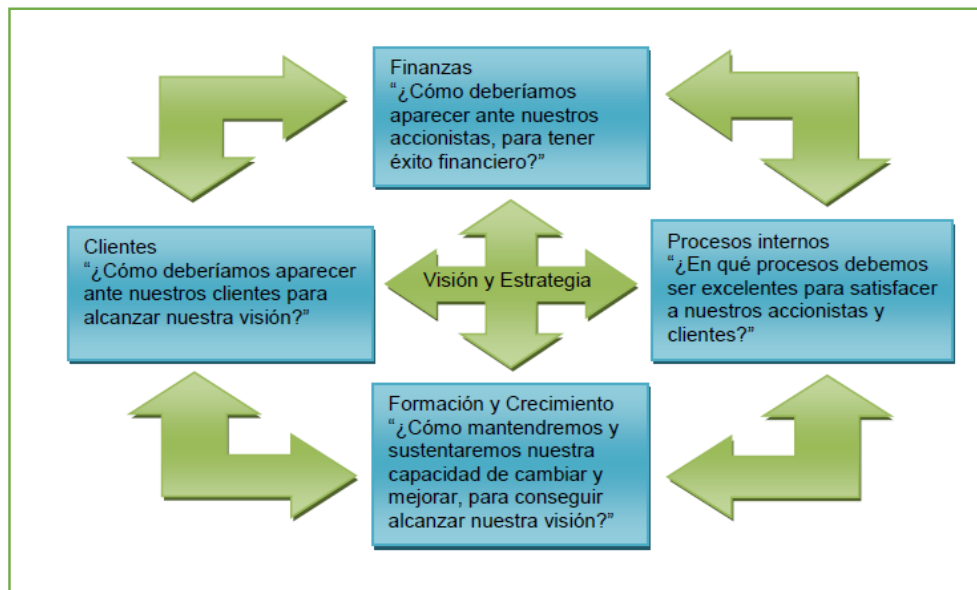


Figura 2.4: Perspectivas Cuadro de Mando Integral Tradicional

2.6.1. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera -también conocida como perspectiva de los dueños- incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. El modelo del CMI plantea que la situación financiera de una organización no es más que el efecto que se obtiene de las medidas o acciones tomadas en las otras perspectivas, por lo tanto, los indicadores de la actuación financiera indican si la estrategia de la empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la creación de valor en la organización.

En esta perspectiva se definen objetivos e indicadores que permiten responder a las expectativas de los accionistas respecto de parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno de capital y uso del capital. Adicionalmente, el CMI puede hacer que los objetivos financieros se adapten a la organización en las diferentes fases de su crecimiento y también del ciclo de vida.

2.6.2. Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva define la propuesta de valor para los clientes objetivo. De esta manera, la generación de ingresos y por consiguiente, la generación de valor dependerá en gran medida del logro de los objetivos que aquí se plantean.

En esta perspectiva, se pueden seleccionar objetivos y medidas de entre tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán a la empresa retener y/o ampliar sus negocios con los clientes de los segmentos definidos a través de una propuesta de valor superior. Las tres clases de atributos son:

- Liderazgo de producto: se centra en la excelencia de productos y/o servicios.
- Relaciones con los clientes: se centra en la capacidad para generar vínculos con los clientes, conocerlos y proporcionarles productos adecuados a sus necesidades.
- Excelencia operativa: se centra en proporcionar productos a un precio competitivo, atendiendo la calidad y funcionalidad que ofrecen.

2.6.3. Perspectiva de Procesos Internos

Los objetivos y mediciones de esta perspectiva están asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas tanto de clientes como de accionistas. Es recomendable que como punto de partida del despliegue de esta perspectiva se desarrolle la cadena de valor o modelo de negocios asociado a la empresa.

Los sistemas convencionales de medición de la actuación se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de costo y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existentes. En contraste, el enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación de los procesos internos se deriven de las expectativas de los clientes externos y concretos.

No obstante lo anterior, el proceso operativo sigue siendo importante, y las organizaciones deben identificar las características de costo, calidad, tiempo y actuación que le permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes.

2.6.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la ejecución de la estrategia y que necesariamente deben estar alineados con los procesos internos críticos. En esta perspectiva se refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro.

Los objetivos y medidas de esta perspectiva sirven entonces como motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias de sus empleados (capital humano), el uso de la tecnología y la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones (capital de información) y en la creación de un clima cultural propio para fortalecer las acciones transformadoras del negocio (capital organizacional).

2.7. Mapa Estratégico

Uno de los aportes conceptuales más relevantes del CMI es el mapa estratégico. Un mapa entrega una visión clara de la estrategia de una organización y provee un lenguaje para describirla antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. Bajo la metodología del CMI se sostiene que: “la estrategia no se puede aplicar si no se comprende y no se comprende si no se puede describir”.

Basados en la experiencia de las organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el cuadro de mando, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes: foco y alineamiento. Luego, la utilidad del mapa estratégico radica en que constituye la imagen gráfica que muestra la representación de la hipótesis en la que se basa la estrategia. En este contexto, un mapa estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán y su construcción obliga a la organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién.

El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al cliente y a los accionistas. En opinión de los autores del modelo, “una visión describe un resultado deseado; una estrategia sin embargo debe describir de qué manera se alcanzarán esos resultados”.

El mapa estratégico también se conoce como diagrama de causa-efecto, pues identifica ese tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas. De esta manera, cada uno de los indicadores del Cuadro de Mando Integral forma parte de una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores de actuación que los harán posibles.

Comenzando en la perspectiva financiera, se plantea la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes del segmento objetivo están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de estos clientes objetivo. Los procesos internos, por su parte, crean y aportan

la propuesta de valor para el cliente mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia.

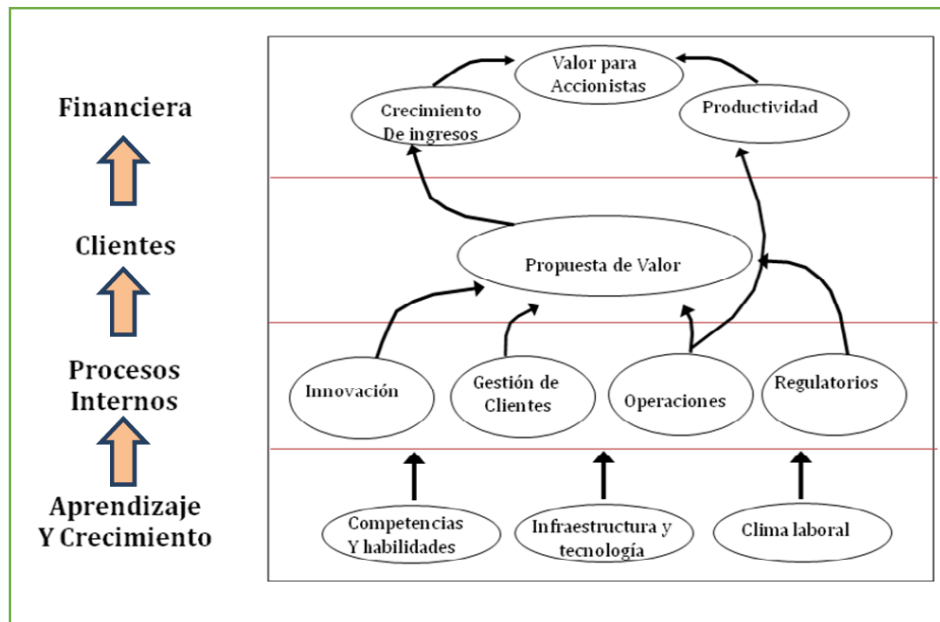


Figura 2.5: Diagrama de un Mapa de estratégico, de acuerdo a perspectivas relevantes.

Capítulo 3: Análisis Estratégico de la Empresa

3.1. Antecedentes, Identificación y Descripción del Mercado de Seguros Generales.

Hasta el año 1980 el mercado asegurador funcionó en un contexto estrictamente regulado, lo cual determinaba: las inversiones de las compañías de seguro, la fijación de los precios, en los modelos de pólizas, en las comisiones de reaseguros y en el sistema de remuneración de agentes intermediadores y productores de seguros, entre otros.

Posteriormente, con la dictación del DL N° 3.057¹, dentro del sector asegurador se aplican los principios de subsidiaridad, apertura y competencia contemplados en el programa de economía social de mercado. Estos principios influyen de manera integral en las operaciones de los diversos entes aseguradores, produciendo cambios en: libertad de aplicación de tarifas y de tasas; libertad para contratar reaseguros en el país y en el extranjero; privatización de la Caja Reaseguradora; privatización del Instituto de Seguros del Estado, finalizándose con esto la exclusividad respecto a la cobertura de los riesgos del sector público; apertura a la inversión externa; se dispuso que tanto las primas como las indemnizaciones se expresaran en unidades de fomento (UF) poniéndose fin a las distorsiones generadas por la inflación; se estableció un capital mínimo para operar; se establecieron severos límites y resguardos sobre la seguridad, diversificación y liquidez de las inversiones que efectúan las compañías y se abrió la posibilidad de contratar seguros en el exterior.

Como consecuencia de esta apertura, el mercado ha registrado una continua evolución, la cual se ve reflejada en diversos indicadores de interés. Al analizar el comportamiento de la participación del seguro en el producto interno bruto del país, podemos afirmar que del 0,9% que representaba el total de la prima sobre el PIB en 1980, aumentó progresivamente alcanzando un 3,3% en 2008, lo que equivale a un total de US\$ 5.783 millones. Del mismo modo, al evaluar el gasto de seguros per cápita en Chile vemos que en 1980 la cifra era aproximadamente US\$26, aumentando a US\$161,8 en 1999 y a US\$345 el 2008. Comparando este indicador con otros países latinoamericanos encontramos que Chile, ya en 1993, superaba a países como Brasil,

¹ Decreto Ley 3.057: "Modifica disposiciones sobre seguros del decreto con fuerza de ley N° 251, de 1931, y normas relativas a productores de seguros", (div 1979)

México y Colombia y casi igualaba a Argentina. También a partir de los cambios experimentados desde 1980, el número de aseguradoras sufrió una importante disminución pasando de 101 compañías a tan sólo 36 en 1988. No obstante, al año siguiente la situación comenzó a revertir alcanzándose un total de 52 empresas el 2008.

Actualmente dentro del mercado de seguros generales se encuentran 20 compañías de seguros generales vigentes. De acuerdo a cifras del año 2010, las compañías de seguros generales acumularon una prima directa de US\$ 3.062 millones, registrando un aumento de 15,2% real, respecto de igual período del año anterior. Los ramos que explican mayormente esta alza son Terremoto y Vehículos, con incrementos de un 30,7% y 15,8%, respectivamente, en dicho período.

3.2 Bci Seguros

La historia de Bci Seguros Generales S.A., se inicia en 1936 con la constitución de la Sociedad Compañía de Seguros la Acción Social. En el año 1980 una reforma de estatutos lleva a cambiar la razón social a Compañía de Seguros Generales y Crédito Continental. Siete años más tarde, la compañía adquiere todos los activos y pasivos de la Compañía de Seguros Generales La Austral S.A.

Sin embargo, su historia más reciente se remonta a la adquisición en 1992 por el grupo asegurador de origen francés UAP, de todos los activos y pasivos de la Compañía. En 1996, la Compañía se fusionó a nivel internacional con el grupo asegurador también francés AXA, tras lo cual su compañía en Chile modificó su razón social a AXA Seguros Generales S.A.

No hasta el año 1998, cuando la sociedad de capitales locales “Empresas Juan Yarur S.A.”, ingresa a la propiedad de la Compañía por medio de una alianza estratégica con el grupo francés AXA. A los pocos años de formalizada la alianza, el grupo AXA redefinió la orientación de sus negocios a nivel internacional y limitó sus inversiones en el cono sur, situación que determinó que el grupo Yarur adquiriera, en el 2002, el paquete accionario que mantenía el grupo francés en el holding AXA-BCI S.A. (51%), modificando la razón social a BCI Seguros Generales S.A.

Compañía	Prima Directa	Part. de Mercado (%)
Ace Seguros	4.935.032	6,0%
AIG Chile	3.095.613	3,7%
Assurant Chile	147.107	0,2%
BCI Seguros	9.013.253	10,9%
BNP Paribas Cardif	5.331.817	6,5%
Cesce Chile	183.458	0,2%
Chilena Consolidada	4.394.802	5,3%
Chubb de Chile	1.039.662	1,3%
Coface Chile	390.918	0,5%
Consortio Nacional	2.270.470	2,7%
Continental Crédito	1.051.906	1,3%
HDI Seguros	1.561.991	1,9%
Huelén	1.320	0,0%
Liberty Seguros	7.278.103	8,8%
M. de Carabineros	69.425	0,1%
Magallanes	6.584.444	8,0%
Magallanes Gar. y Cré.	343.404	0,4%
Mapfre	8.873.212	10,7%
Mapfre Garantía y Crédito	86.901	0,1%
MetLife Chile Generales	1	0,0%
Orion Seguros	867.758	1,1%
Penta Security	9.082.053	11,0%
QBE Chile	450.664	0,5%
Renta Nacional	701.219	0,8%
RSA Seguros	12.028.991	14,6%
Solución Chile	48.630	0,1%
Tercer Milenio	2.276	0,0%
Zenit Seguros	553.756	0,7%
Zurich Santander	2.235.439	2,7%
Mercado	82.623.624	100,0%

Tabla 3.1.: Participación de Mercado de compañías de seguros generales, año 2013; Fuente: SVS

Luego se observa la alta competitividad que existe dentro del mercado de seguros generales, al no haber una alta concentración de mercados en un grupo reducido de empresas.

3.3. Modelo de Dirección Estratégica en la Empresa

En la actualidad, las empresas -cualquiera sea el sector industrial al que pertenecen- se ven enfrentadas a continuos cambios (del entorno, sociales, tecnológicos, nuevas regulaciones, recursos, entre otros), de manera que si una organización desea lograr éxito en este complejo mundo debe tomar decisiones que le permitan desarrollar todo su potencial y asegurar su continuidad y subsistencia en el largo plazo.

En este sentido, el proceso de Dirección Estratégica (DE) facilita tanto la toma de decisiones sobre el desarrollo de la empresa como la implementación de estas decisiones, pues su foco está en la creación de valor como eje fundamental de la competitividad. De acuerdo a lo que se establece en la literatura, una vez conocida la ventaja competitiva se está en condiciones de formular una posición futura deseada en la cual se potencie o al menos se sostenga dicha ventaja.

En las siguientes secciones se revisa el proceso de dirección estratégica que realiza Bci Seguros.

3.3.1. Definiciones Estratégicas (Conceptualización)

Pese a que existen numerosas definiciones para los términos de “Visión” y “Misión”, todas ellas coinciden en que estos conceptos responden a preguntas como: ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? y ¿Para qué existe la organización?

De esta manera, tanto la visión como la misión marcan la dirección que seguirá la empresa, transformándose en el punto de partida de un sistema de control de gestión, ya que la estrategia de la organización se desarrolla a partir de la definición de dichos elementos. Bci Seguros cuenta con esta declaración explícita de su propósito, formulada en la misión, visión y valores organizacionales enunciados a continuación:

Visión

“Bci Seguros, deberá ser el 2017, la referencia en la industria aseguradora, con el reconocimiento de las personas y la sociedad, por una propuesta de valor, basada en la innovación, calidad, excelencia y eficiencia.”

Misión

“Bci Seguros se define como una empresa para servir a personas y pymes, orientada a superar las expectativas de sus clientes, basada en la innovación, calidad, excelencia y eficiencia, con un fuerte soporte tecnológico, estableciéndose prudentes políticas de administración de riesgo y altos estándares éticos, los que deben ser respetados por todos sus colaboradores y proveedores.”

➤ **Valores Organizacionales**

Accionistas

Las políticas y decisiones de negocios deben estar siempre destinadas a incrementar el patrimonio que los accionistas tienen invertido en la empresa, procurando que el retorno sobre su inversión sea superior al promedio del sistema asegurador, acompañado de niveles de riesgo normales para los negocios en que se desenvuelve la empresa y con el máximo nivel de transparencia en su conducta de acuerdo a las leyes, reglamentación y marco ético vigente.

Los Clientes y Proveedores

Los productos y servicios que Bci Seguros entregue a sus clientes deben ser de óptima calidad, a precios competitivos, innovadores y destinados a satisfacer adecuada y oportunamente sus necesidades. Siempre se debe considerar que los clientes son la base del éxito de la empresa y por ende, se debe facilitar el acceso de éstos a través de la multicanalidad y las relaciones comerciales con ellos deben ser mantenidas con una perspectiva a largo plazo.

Con los proveedores se debe mantener relaciones de mutuo beneficio, lealtad en el tiempo, y altos estándares de calidad, cumplimientos y transparencia.

Los Colaboradores y sus Familias

Bci Seguros debe procurar que todos sus colaboradores tengan una calidad de vida digna, un trabajo estable y con posibilidades de desarrollo personal, profesional y familiar, incentivando y retribuyendo adecuadamente el buen desempeño, el esfuerzo individual y grupal, entregando al mismo tiempo las directrices y normas que mantengan un ambiente laboral de excelencia y un comportamiento profesional y ético exigente.

Bci Seguros se define como una empresa familiarmente responsable, en términos que se encuentra comprometida a procurar que las funciones de los colaboradores se desarrollen en condiciones compatibles con una adecuada vida personal y familiar.

La Sociedad

El compromiso de Bci Seguros es desarrollar sus negocios y actividades dentro de la legislación vigente, con plena observación de los principios éticos que aseguran el respeto de los derechos e intereses ajenos, de acuerdo con los cánones establecidos y aceptados por la sociedad. Como empresa también está interesada en contribuir efectivamente a mantener un medio ambiente sano y a incrementar el patrimonio social, cultural y económico del país, apoyando iniciativas en esa dirección.

Todo ello, con plena conciencia de la responsabilidad social que Bci Seguros asume como empresa.

➤ Valores

Integridad

“Trabajamos con rectitud y confianza y nos comprometemos a defender lo que creemos. Realizando nuestro trabajo con probidad, siendo fieles al compromiso y misión institucional.”

Excelencia

“Desarrollando nuestra labor siempre con orientación al logro de objetivos y llevamos a cabo cada tarea o proyecto con la más alta calidad, excediendo todas las expectativas.”

Innovación

“En nuestra capacidad para revisar constantemente nuestras tareas y procesos para ir mejorando la forma en que hacemos las cosas, y así entregar valor, tanto a nuestros clientes internos como externos, a través de nuestros productos y servicios”

3.4. Procesos Subgerencia Siniestros Ramos Varios.

Dentro de Bci Seguros, la SGRV cumple la función principal de llevar a cabo la gestión de los siniestros declarados por asegurados de la Compañía.

Los siniestros que corresponden a la SGRV se dividen fundamentalmente en dos grupos, los cuales son:

- a) Liquidación Directa, los cuales corresponden a los siniestros que son gestionados directamente por colaboradores de la compañía.
- b) Liquidación Oficial, los cuales corresponden a los siniestros que son gestionados por empresas de liquidación, éstos siniestros requieren de inspección por parte de los liquidadores.

Como fue indicado en el punto Alcances, esta tesis está basada en los siniestros de “Liquidación Directa”, los cuales no requieren inspección del daño sufrido por el asegurado.

Los Ramos que son gestionados por Liquidación Directa son:

- Seguro Obligatorio de Accidentes Personales (SOAP)
- Seguros de Cesantía.
- Seguro Multiprotección.
- Seguros de Accidentes Personales (AP).

La participación de Bci Seguros para el ramo SOAP es del 30,4% del mercado, con una prima anual directa de UF 693.002; los ramos de Cesantía, Multiprotección y AP están considerado en el ramo otros con una participación de mercado de 11,4%, con una prima anual directa de UF 1.133.733, según el Informe Técnico 2013 de la AACH.

Para la gestión de los siniestros, a través de las distintas unidades de trabajo, se realizan los distintos procesos relacionados a la identificación, evaluación y resolución de siniestros. El sistema principal que utiliza la SGRV para llevar a cabo los procesos involucrados corresponde al sistema que utiliza la compañía Bci Seguros para llevar a cabo todos sus procesos, llamado AS / 400.

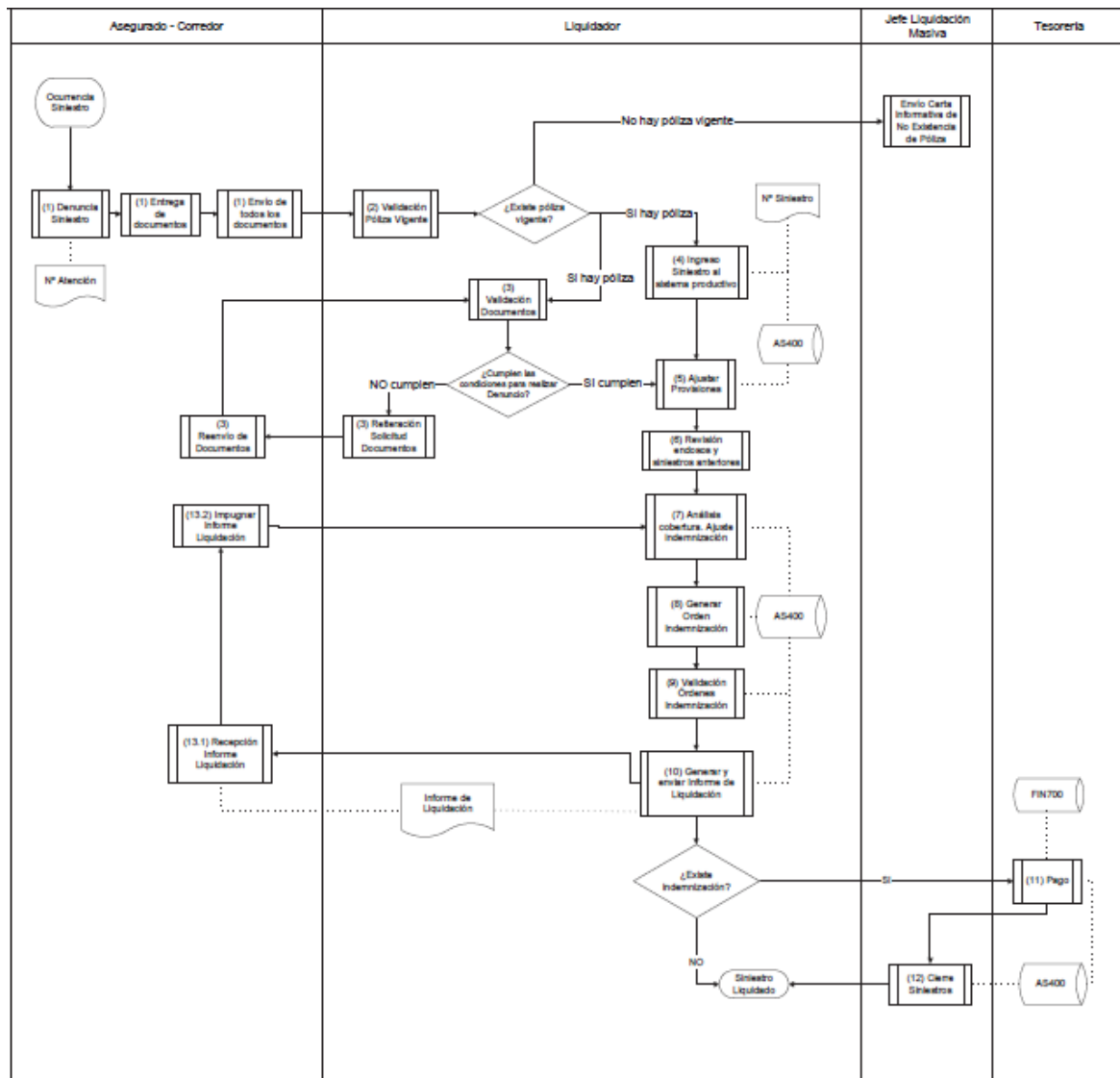


Figura 3.1: Diagrama de proceso general de Subgerencia de Ramos Varios de Bci Seguros

La Etapa de denuncia se realiza a través de distintas vías, dependiendo del tipo de ramo, siendo principalmente a través de email, página web de Bci Seguros, Call Center y en menor medida los denuncios se realizan de manera presencial en alguna sucursal de la compañía o en Casa Matriz.

Independiente de la vía de ingreso del denuncia, el liquidador asignado ingresa el denuncia al sistema AS/400, si y solo si registra póliza vigente al momento del siniestro, luego dependiendo de la magnitud del daño sufrido y del monto asegurado provisiona el siniestro.

Se verifican los antecedentes presentados con los antecedentes requeridos mencionados en la póliza, luego de tener todos los antecedentes requeridos comienza el proceso de análisis y liquidación del siniestro.

Si el siniestro presentado tiene cobertura con la póliza contratada se emite la indemnización y luego el Informe de Liquidación respectivo, si no tiene cobertura se emite el Informe de Liquidación indicando el rechazo.

3.4.1. Sistema de Control de Gestión Actual

Actualmente no existe un sistema estandarizado, ordenado y eficiente para medir la gestión de la Subgerencia de Ramos Varios sino que sólo se disponen de algunos indicadores dispersos respecto a la totalidad de producción ya sea de denuncios y liquidaciones como también el resultado económico de esta producción. Esto provoca desviaciones respecto a los tiempos de ejecución de éstos procesos, no se cuenta con un respaldo documental de las tareas a realizar por los liquidadores.

En el ámbito Financiero la SGRV se preocupa de evaluar su gestión a través de los costos de siniestros, lo cual se encuentra alineado a lo que la compañía pretende en uno de sus objetivo estratégico, la búsqueda de aumento de rentabilidad por cada uno de sus ramos de seguros.

Los indicadores utilizados por la SGRV se obtienen principalmente directamente por esta subgerencia y los informes del área de Recursos Humanos de la compañía, los cuales se presentan a continuación:

a) Costos Medios de Siniestros por Tipo de Producto

Se miden los costos promedios de los siniestros ingresados a la compañía de manera mensual, de manera de ir evaluando la tendencia, y analizar posibles causas de la fluctuación de estos costos.

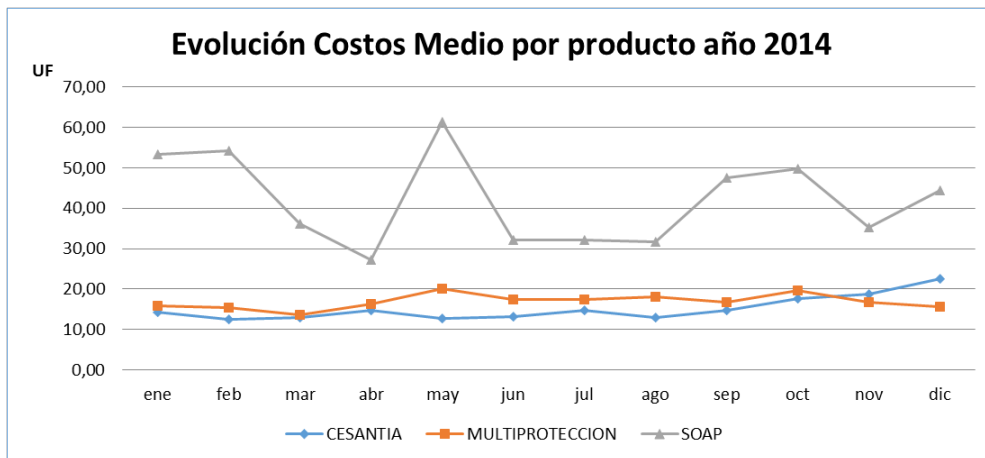


Figura 3.2: Evolución Costos Medios por producto, año 2014

b) Variación de las Provisiones

Las provisiones de siniestros se realizan luego de realizar el denuncia de acuerdo a la pérdida reclamada, sin embargo éstas sufren variaciones por la dinámica en los ajustes de liquidación, la revisión de éstas se realiza la última semana de cada mes, generando una disminución en promedio de UF 11.000.

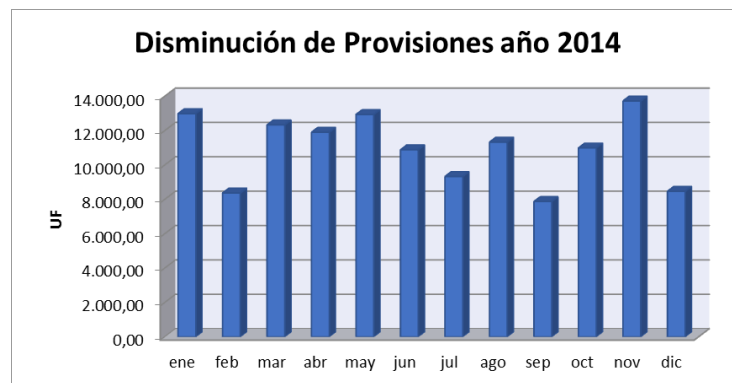


Figura 3.3: Disminución de Provisiones, año 2014

c) Tiempo de Denuncios

El Tiempo de denuncia es considerado desde que el asegurado informa a la compañía – independientemente el canal utilizado – hasta que el Liquidador ingresa el denuncia al sistema operativo de la compañía.

Tiempos de Denuncios Promedio (año 2014)			
Mes	SOAP	Cesantía	Multiprotección
enero	3,6	4,1	3,5
febrero	3,9	5,3	3,8
marzo	4,1	4,8	4,9
abril	2,6	5,9	3,6
mayo	3,3	5,3	3,2
junio	2,8	4,5	3,7
julio	3,6	4,8	3,7
agosto	2,6	3,9	3,4
septiembre	4,5	5,8	4,2
octubre	4,1	5,4	3,6
noviembre	3,2	4,8	3,7
diciembre	3,8	5,7	4,7

Tabla 3.2. Tiempos de denuncios promedio por producto

d) Tiempos de Liquidaciones

El Tiempo de Liquidación considerado desde que el ingreso del denuncia al sistema hasta la elaboración del Informe de Liquidación, es el tiempo que se demora la compañía en responder al asegurado con la resolución de su siniestro.

Tiempos de Liquidación Promedio (año 2014)			
Mes	SOAP	Cesantía	Multiprotección
enero	5,3	2,5	32,65
febrero	6,8	2,9	33,25
marzo	7,2	3,2	31,26
abril	5,7	2,5	27,52
mayo	5,4	3,4	37,65
junio	6,2	3,1	35,45
julio	4,8	2,6	37,12
agosto	5,3	2,9	34,21
septiembre	6,5	3,3	42,6
octubre	5,2	2,6	35,67
noviembre	4,9	2,8	32,56
diciembre	6,2	3,6	41,32

Tabla 3.3: Tiempos de Liquidaciones promedio por producto

e) Cantidad de Reclamos Recibidos

Este indicador muestra la cantidad de reclamos que se reciben por el servicio otorgado, las vías de comunicación son: en forma presencial, SVS, Dda, email o telefónicamente, sólo para las vías: presencial, SVS y Dda existen registros establecidos.

Durante el 2014 se recibieron 1.593, equivalentes a 4,88% respecto a los denuncios recibidos.

f) Indicadores respecto a los colaboradores

Los aspectos que son medidos respecto a los integrantes del área son:

- Evaluación de Desempeño: Es la evaluación individual de cada colaborador.
- Calidad de Servicio: Es el resultado de la medición del servicio entregado por la SGRV
- Clima Laboral: Mide la percepción de los colaboradores respecto al entorno laboral y el cumplimiento de esta con sus expectativas.
- Evaluación 360° para los líderes de la compañía: Esta evaluación se aplica a los cargos de jefatura y son realizadas por las jefaturas de éstos, sus pares y los colaboradores a cargo,

Indicador	Meta	Resultado
Clima Laboral	85%	79%
Snex Calidad de Servicio	83%	84%
Evaluación 360°	75%	81%
Evaluación de Desempeño	80%	86%

Tabla 3.4: Indicadores respecto a los colaboradores, año 2014

Los informes de gestión han evolucionado en dirección a un set de indicadores, identificando una serie de actividades relevantes y en alguno de los casos con el establecimiento de umbrales. Sin embargo, no han sido relacionados con los objetivos y estrategias de la compañía ni tampoco estableciendo relaciones de causa y efecto.

La SGRV ha realizado esfuerzos por mejorar su gestión a través de lograr una administración similar a la de las Tesorerías de los países referentes.

Por esta razón, se han realizado diversas iniciativas tales como, la mejora de procesos, la inclusión de tecnologías, la adopción de mejores prácticas operacionales.

3.5. Análisis Externo

A través del análisis externo del sector industrial y la competencia de Bci Seguros se pretende analizar cómo se sitúa la SGRV dentro del mercado de seguros generales. Se determinaran las Oportunidades y Amenazas de esta a través de un análisis PEST.

3.5.1. Análisis PEST

Se analizarán las características más relevantes del mercado de seguros generales, para el área de Ramos Varios, en los ámbitos: político, económico, social y tecnológico.

a) Ámbito político

La creación de una compañía de seguros generales está supervisada por la SVS, a través de la Ley sobre Compañías de Seguros D.F.L. 251 de 1931 y sus modificaciones. Esta ley, y sus modificaciones, a su vez rigen el comportamiento de las compañías de seguros generales ante la eventualidad de la siniestralidad de los riesgos asegurados por los clientes de las compañías de seguros a nivel nacional.

De esta forma, se tiene una marco legal base para todas las compañías de seguros generales, el cual establece las normas dentro de las cuales se debe operar para la indemnización y/o reparación de vehículos, en el caso de pólizas para vehículos motorizados. Define las políticas de reserva de siniestros, asignación de liquidadores, y condiciones de indemnización de asegurados.

Dentro del entorno político, cabe mencionar la existencia de la AACH, entidad que reúne al 99% de primaje de seguros a nivel nacional, asociando a 44 de las 50 compañías de seguros generales y seguros de vida. Esta asociación tiene por misión “Impulsar el crecimiento sostenido de la Industria Aseguradora, fortaleciendo el

posicionamiento del seguro como sustento del desarrollo, representando a la industria y aportando una opinión técnica válida y confiable”.

Esta asociación genera instancias de participación entre los distintos agentes del mercado asegurador, de manera de generar mayor productividad a nivel nacional, a través de la creación de diversos comités que permitan generar ideas e iniciativas en pos de un mejor marco de competencia. Es así como se ha creado la escuela del seguro, lugar donde pueden recibir capacitación profesionales, ejecutivos y personal administrativo de acuerdo a las necesidades que requieran en sus funciones diarias.

Por otro lado, dada la gran preocupación que generó en la asociación, la magnitud de robos de vehículos que alcanzó durante el año 2009, se generó un comité privado público en conjunto con el Ministerio Público, y otros actores relevantes, con la misión de crear sinergia para enfrentar esta situación.

b) Ámbito económico

La situación financiera y de solvencia del mercado asegurador nacional referido al primer semestre del año 2014.

Las compañías de seguros generales obtuvieron utilidades por MMUS\$ 26, lo que representa una baja de 67,3% respecto al primer semestre del año anterior, producto de mayores costos de siniestros y gastos por comisiones de seguros, pagados a los canales de distribución, no obstante el mejor rendimiento de los resultados en inversiones.

Las compañías de seguros generales acumulan al segundo trimestre del año 2014 una prima directa de MMUS\$ 1.768, registrando un aumento de 1,83% real respecto de igual período del año anterior. Los ramos que mayor incidencia tienen al segundo trimestre de 2014 son Industria, Infraestructura y Comercio; Individuales; y, Otras Carteras, las que en conjunto acumulan un 80,3% del total de la prima directa. Desagregando por los riesgos que cubren las ventas de seguros, destacan: Daños a los bienes, Otros daños a los bienes y Responsabilidad Civil, riesgos que concentran el 69,0% de dicha prima.

En los últimos años la cartera de seguros generales ha experimentado un sostenido crecimiento, debido principalmente, al fortalecimiento de los canales masivos, el sector de retail y de la bancaseguros ha aumentado su relevancia como canales de distribución, lo cual ha contribuido a la penetración, contando con amplias bases de datos, numerosos puntos de venta a lo largo del país y eficientes medios de pagos y de recaudación. La evolución del primaje de los seguros generales presenta una elevada correlación con la actividad económica del país, factor que ha contribuido a generar volatilidad en la demanda por seguros.

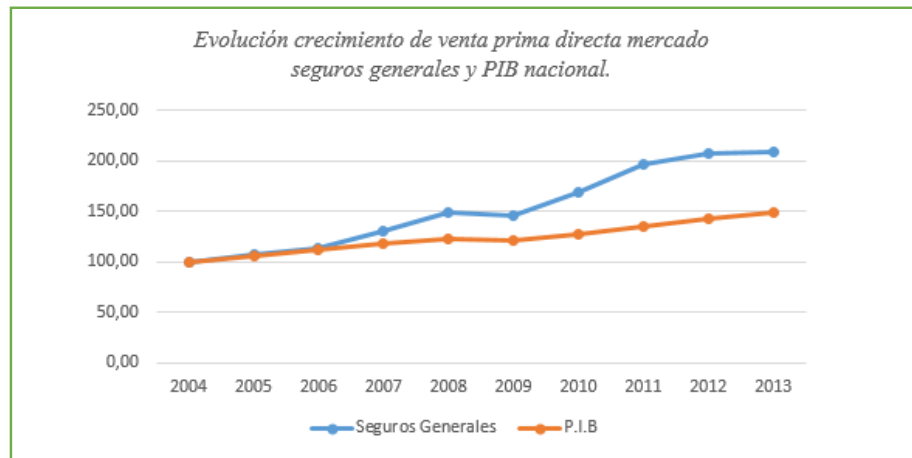


Figura 3.4: Evolución crecimiento de venta prima directa mercado seguros generales y PIB nacional.

Fuente: Asociación aseguradores de Chile, Síntesis Estadística 2013.

Sin embargo, como se aprecia en el gráfico anterior, que a partir del año 2006, el crecimiento acumulado de prima directa de seguros generales es muy superior que el crecimiento del PIB nacional.

c) **Ámbito social**

Dentro del ámbito social cabe destacar que los clientes tienen cada vez mayor facilidad de exigir mejores servicios con las aseguradoras del mercado nacional. Esto debido a que existen instituciones como el SERNAC, la Superintendencia de Valores y el “Defensor del Asegurado”, las cuales permiten tener informados a los clientes y resolver sus problemas, al momento de evaluar una falta de compromiso de alguna compañía, por la indemnización o reparación de vehículos debido a un siniestro. El “Defensor del Asegurado”, en particular, es una institución privada, autónoma e independiente, encargada de prestar apoyo y dar servicio a todos los asegurados que lo

soliciten, orientándoles y buscándoles una solución a los conflictos o dificultades que éstos pudieran presentar con sus aseguradores.

d) Ámbito tecnológico

En general en las empresas más competitivas del mercado asegurador, dentro del ámbito tecnológico se han producido mejoras en los procedimientos de control y seguimiento de los costos de liquidación, a través de la implementación de sistemas de apoyo, los cuales han contribuido a mantener un razonable equilibrio en los costos de liquidación.

En el caso de Bci Seguros, uno de sus valores es la “Innovación” lo cual ha permitido liderar en el mercado los cambios respecto a la comunicación con los asegurados en cada una de las etapas; desde la cotización, venta, seguimiento del producto y forma de denunciar los siniestros a través de su plataforma web.

3.5.2. Determinación de Oportunidades y Amenazas.

La creación de valor en una organización exige una continua adaptación de ésta a su entorno. De aquí que el análisis del atractivo del negocio se transforma en una valiosa guía para determinar tanto las oportunidades de crecimiento como los factores que constituyen las amenazas que la empresa debe enfrentar para alcanzar sus objetivos. A continuación, se resumen las Oportunidades y Amenazas que se derivan del análisis del entorno en el que se desenvuelve Bci Seguros:

3.5.2.1. Oportunidades

- ✓ Industria aseguradora requiere de innovación y mejora continua en sus procesos para crear valor en forma sustentable. El aumento creciente de los costos de operación, sumados a nuevas exigencias a los productos y los procesos (Acciones de Responsabilidad Social y Empresarial, nuevas regulaciones, etc.), representan interesantes oportunidades para capitalizar los beneficios derivados de esta necesidad de un mayor desarrollo e innovación en el mercado asegurador.

- ✓ Sector industrial con un alto grado de organización. Entidades como la Asociación de Asegurados de Chile A.G. (AACH) y Defensor del Asegurado (DdA), han favorecido la promoción de los intereses de las empresas aseguradoras y también en el desarrollo de iniciativas de asesoría a los asegurados respecto a la liquidación de siniestros.
- ✓ Utilización de Marca, el respaldo de la marca Bci como una herramienta de colocación de sus seguros en nuevos mercados.
- ✓ Contingencia económica. El ciclo de bajo crecimiento del país, nuevas regulaciones debe ser considerado por las empresas aseguradoras como una oportunidad para ser más eficientes e innovadoras. En este sentido, proyectos de optimización de los distintos procesos son altamente atractivos y convenientes de implementar.
- ✓ Desarrollo de alianzas estratégicas. Las figuras de asociaciones, subcontratos y otros acuerdos de colaboración abren nuevas posibilidades para acceder a nuevos mercados, especialmente del Retail y Cajas de Compensación generan la opción de realizar alianzas con ellos. Bci Seguros posee hoy en día una serie de alianzas estratégicas con algunos de estas empresas, lo cual le brinda la posibilidad de ampliar la oferta de servicios sin perder su sello de calidad.
- ✓ Potenciar el uso de internet como canal de comunicación con la compañía para contratar seguros en línea, realizar encuestas de calidad de servicio, denunciar siniestros en línea, solicitar asistencia, etc.

3.5.2.2. Amenazas

- ✓ Alto grado de competitividad de la industria. Especialmente en las disciplinas asociadas a diseños. El fuerte crecimiento del retail y la apertura del mercado de Cajas de Compensación han redefinido la estructura de comercialización de la industria aseguradora, obligando a las compañías a fortalecerse internamente y mejorar sus mecanismos operacionales, tanto para enfrentar las presiones sobre tarifas y comisiones, como por la mayor exigencia en respuesta de postventa.. Las principales aseguradoras

compiten arduamente por incrementar y renovar sus contratos de seguros tanto masivos como de altos ingresos por primas. Ello induce a tomar participación en negocios de alto primaje, ajustando las tarifas mediante el traspaso del riesgo a carteras de reaseguro, no siempre de alta confiabilidad, lo que puede poner en riesgo la calidad crediticia de las aseguradoras más agresivas.

- ✓ Actualmente en el mercado asegurador, como consecuencia de la gran rivalidad entre competidores, las compañías aseguradoras, están rebajando las primas de forma considerable. Las rebajas de precio son rápida y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas.
- ✓ Entrada de nuevos competidores, El mercado de seguros generales es muy competitivo, alrededor de 20 empresas distribuyen sus estrategias en la búsqueda de asegurados en diversas líneas de negocios. El ingreso de un nuevo competidor está supeditado a la revisión de la SVS, a través de la Ley sobre Compañías de Seguros D.F.L. 251 de 1931 y sus modificaciones. Por otro lado la entidad debe ser calificada de manera aceptable, al menos por 2 clasificadoras de riesgo reconocidas por la SVS. De esta manera el marco legal de ingreso de nuevos competidores es muy complejo, por lo cual no debería ser una verdadera amenaza para la compañía de seguros
- ✓ Fuga de especialistas. Existe un riesgo latente de emigración de personal competente, y por lo tanto, de pérdida de know-how, hacia empresas de la competencia, entre otras razones, de la escasez de profesionales dado el tamaño de este mercado.

3.6. Análisis Interno

Dentro del mercado de seguros generales, Bci Generales se presenta como una compañía líder dentro de la industria, con participaciones de mercado de 11,6% y 17,7% en términos de prima directa y retenida, respectivamente. A marzo de 2013, se ubica en el primer lugar de la industria en base a prima retenida.

A continuación se muestran las principales características que internamente cuenta la SGRV de Bci Seguros.

Recursos Físicos

Las oficinas de la SGRV se encuentran ubicadas en la comuna de Santiago Centro, en Casa Matriz. En estas oficinas se manejan las operaciones de los siniestros que maneja Bci Seguros, y es donde se encuentran las áreas de: liquidación de siniestros, análisis de siniestros, pagos, recuperos. Además en Casa Matriz están todas las áreas que interactúan con la SGRV, tales como: Producción, Call Center, Comercial, Tesorería; lo cual permite interactuar no necesariamente por correo electrónico y/o teléfono, sino que además en forma presencial.

Luego, la ubicación e instalación de los recursos físicos se considera una fortaleza para la SGRV ya que, por un lado el asegurado puede acudir a una oficina en Casa Matriz especialmente instalada para la atención, la cual se denomina Centro de atención Presencial (CAP) donde un ejecutivo atenderá y resolverá las consultas generadas.

3.7. Recursos Tecnológicos

Plataformas operacionales:

Para el seguimiento de los procesos de siniestros la Sub Gerencia de Ramos Varios debe utilizar el sistema AS/400, el cual es el principal sistema ERP que utiliza Bci Seguros para llevar a cabo todas las operaciones que se realizan en la compañía. El sistema cuenta con la virtud de realizar nuevos desarrollos o aplicaciones, a través de la intervención del área de sistemas, dependiente de la Gerencia de Sistemas y Operaciones, cuando se realizan los requerimientos por parte de las personas competentes de la SGRV.

La SGRV a partir de su creación el 2012, ha estado trabajando en la realización del rediseño de procesos para la gestión de siniestros, en conjunto con el área de sistemas. La interacción con esta área es primordial para cumplir correctamente con los que se solicitan, sin embargo ha habido ocasiones en que la sinergia producida por ambas gerencias no es de las mejores, produciendo demoras en los plazos estimados en

la realización de las aplicaciones. Para la mayor parte de los procesos que son realizados para la resolución de siniestros.

En forma centralizada se cuenta con la información de los asegurados en una plataforma web denominada “Umbral”, en esta aplicación se puede consultar la historia del asegurado con Bci Seguros dado que se encuentran los datos: personales, productos adquiridos, siniestros, comportamiento de pago, etc. Esta aplicación se alimenta desde AS/400 y la actualización es realizada todas las noches.

La SGRV se ha preocupado de que la mayor parte de la comunicación con sus clientes se realice de manera no presencial, es por esto que propone a sus asegurados, corredores, canales la comunicación a través dos vías principalmente, las cuales son: plataforma web y del Centro de Respuesta Inmediata (CRI), Plataforma Web, es usada principalmente para los denuncios de Cesantía del Banco Bci, lo cual ha permitido una comunicación directa con los asegurados, en los cuales se fijan estándares de atención, además de la recepción y envío de documentación respecto a la liquidación de los siniestros. La compañía ha sido pionera en gestionar los denuncios de Siniestros de Ramos Varios a través de esta vía.

El Call center de Bci Seguros, Para una correcta gestión cuentan con una herramienta de soporte tecnológica llamada Auris. A través de este sistema, los agentes telefónicos son monitoreados en las llamadas que son recibidas mediante el canal telefónico de la Compañía. El sistema cuenta con diversos programas que permiten llevar el control de las llamadas tanto en tiempo real como de manera histórica. De esta manera se puede llevar a cabo el control de las funciones del *call center* a través de diversos indicadores, los cuales permiten determinar turnos de trabajos, grupos de trabajos, y dotación de personas. Sin duda, este sistema representa una fortaleza para la Compañía, ya que permite canalizar la comunicación en un solo departamento, disminuyendo la utilización de recursos en otros departamentos. Por otro lado, pretende otorgar mayor facilidad de acceso a los asegurados, lo cual les permite estar atentos de los servicios que la Compañía ofrece.

3.8. Recursos Organizacionales

Dada la organización de la SGRV, detallada anteriormente, cada una de las áreas que la componen debe establecer una excelente comunicación con sus clientes, asociados a la gestión de siniestros, como también establecer una estrecha relación de trabajo entre las distintas áreas, de manera de lograr que el proceso global fluya de manera continua. Por otro lado, la SGRV debe interactuar constantemente con la Gerencia de Operaciones y Tecnología de Bci Seguros los cuales son los encargados de desarrollar la implementación de nuevas aplicaciones, y llevar a cabo el soporte de las distintas aplicaciones que se utilizan para la gestión de siniestros. Luego, la correcta ejecución de las tareas asignadas a la identificación, evaluación y solución de los siniestros atendidos por la SGRV depende casi exclusivamente de la interacción entre las áreas que la componen, por lo cual esto representa una fortaleza para la gerencia.

3.9. Recursos Humanos

Las funciones y competencias requeridas para cada una de estas áreas se detallan a continuación.

Los ejecutivos del CRI center están encargados de recepcionar los llamados telefónicos que se reciben por los distintos servicios establecidos en Call Center. Por otro lado, deben gestionar la entrega de información a las áreas involucradas para la buena atención de los siniestros. Principalmente se les solicita a los ejecutivos que sean atentos en la atención de llamadas, de manera de responder en forma cordial y amable a los clientes. Para sus funciones no se requiere de grandes conocimientos técnicos, sin embargo deben poseer manejo básico de herramientas computacionales, de manera de adaptarse fácilmente al software de recepción de llamados.

En el caso de liquidadores, estos deben cumplir con realizar el análisis de las liquidaciones, y velar por que se cumplan las condiciones estipuladas en la póliza. Para el área de liquidadores se requiere que estos posean experiencia en el área de liquidación de siniestros, con cursos reconocidos por la asociación de aseguradores de Chile. De igual manera se les solicita que tengan un trato cordial con los clientes de la

compañía, y poseer herramientas computacionales básicas para utilizar los sistemas informáticos para el manejo de siniestros.

En forma de apoyo se cuenta con un médico contralor, para los siniestros SOAP y AP que requieran un análisis más técnico respecto a la descripción y documentación presentada para el siniestro.

La SGRV dispone de dos abogados los cuales apoyan en las impugnaciones, posibilidades de recuperó y comunicaciones con la SVS.

3.10. Determinación de Fortalezas y Debilidades

A continuación se presenta un resumen con los factores más relevantes al interior de la Organización que intervienen para facilitar el logro de los objetivos trazados así como las Limitaciones que dificultan o impiden alcanzar estas metas.

3.10.1. Fortalezas

- ✓ Trayectoria de la empresa. Bci Seguros tiene más de 78 años de experiencia, sin embargo desde el 2002 con el nombre de Bci Seguros, perteneciendo a uno de los holdings financieros más importantes del país.

- ✓ Modelo de negocios exitoso. La compañía ha presentado un constante crecimiento respecto a sus activos, producto de la correcta inversión y política de riesgo.

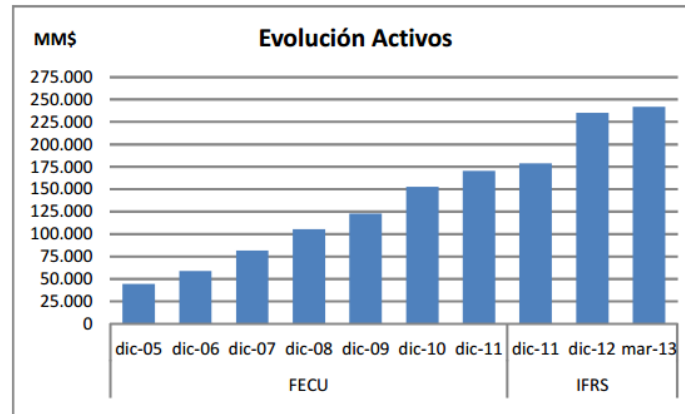


Figura 3.5: Evolución Activos, Fuente: Elaboración propia con datos de SVS

- ✓ Gran experiencia de los ejecutivos -tanto en áreas técnicas como administrativas- que se traduce en un alto grado de confiabilidad de Bci Seguros en la entrega de servicios conforme a las necesidades de los clientes.
- ✓ Uso temprano de tecnología avanzada. Bci Seguros se ha caracterizado por estar a la vanguardia tecnológica, incorporar avances tecnológicos dentro de sus distintos procesos, lo cual se visualiza en su página web, liquidación in situ con Tablets, comunicación a través de mensajes de texto, entre otros. Además, ha desarrollado bases de datos para sus procesos administrativos, de gestión y manejo documental (Benchmarking-Centro de Documentación Técnica).
- ✓ Liderazgo en Productos, la formulación de la oferta a clientes es “Ofrecer productos diferenciados de calidad mediante constante innovación en diseño y desarrollo de sus características, buscando identificar oportunidades para nuevos productos y servicios que cumplan con los requerimientos y necesidades de los clientes”
- ✓ Buena reputación entre los clientes, basada en la entrega de respuestas rápidas, innovadoras y con alto valor agregado. El valor de la marca “Bci Seguros” es reconocido en el mercado.
- ✓ Capacitación permanente a los colaboradores. Bci Seguros propicia el desarrollo profesional de sus colaboradores. Los programas de capacitación están destinados a fortalecer a los empleados en el desarrollo de habilidades y competencias necesarias

para responder efectivamente a las intensas demandas del entorno y a la fuerte competencia del mercado.

✓ Buen clima laboral. La empresa tiene políticas claras que favorecen la confianza y la estabilidad laboral, genera instancias de desarrollo profesional permanente y ha establecido una política de compensaciones para acrecentar la motivación de sus colaboradores. Todo lo anterior se ha reflejado en la participación de la encuesta “Mejores empresas para Trabajar” con el lugar N° 24 en el año 2014.

3.10.2. Debilidades

✓ Imposibilidad de competir en el Mercado Bancario. Dado el nombre de la compañía ligado a un banco en particular, no se puede participar en las licitaciones realizadas por todos los otros bancos del país.

✓ Dificultades en la formación de equipos de trabajo (eficientes y competentes). Existe una comprensión general sobre el alcance de este punto en la organización. Es por ello que ya se está trabajando en iniciativas que permitan dar respuesta a los requerimientos detectados (mejorar la política de contratación, entrenar a los líderes en las habilidades necesarias para el desarrollo de equipos de trabajo, fortalecer los canales de comunicación, etc.).

✓ Dependencia de profesionales. En distintas áreas de la compañía solo un grupo conoce y desarrolla el trabajo, siendo en algunas áreas una sola persona; no hay una política de respaldo de funciones.

✓ No se aprecia una política de sucesión para lograr el cambio generacional, aspecto muy necesario para asegurar la mantención del conocimiento que hoy poseen los profesionales de mayor experiencia.

✓ Concentración de responsabilidades. Las responsabilidades de gestión están concentradas en unas pocas personas; prácticamente no existe una segunda línea capacitada para asumir en el corto plazo roles gerenciales. Debido a ello, se sobrecarga

a los directores y ejecutivos. Además, existen comités corporativos que no funcionan con la frecuencia que corresponde.

✓ Deficiencia en las comunicaciones al interior de Bci Seguros. Existe consenso en la administración superior de la empresa respecto de la necesidad de mejorar la oportunidad y calidad de la información que se entrega a los colaboradores. Actualmente, se detectan limitaciones que afectan el desempeño de la organización, como la informalidad, los rumores, la omisión, etc.

✓ Concentración de Productos, Bci Seguros centra sus negocios en seguros para vehículos y SOAP por lo que posee una oferta acotada.

✓ Sobrecarga de trabajo de los ejecutivos comerciales y personal de BackOffice.

Capítulo 4: Sistema de Control de Gestión

4.1. Sistema de Control de Gestión.

En un mundo cada vez más competitivo ya no basta con fijar el rumbo, un aspecto clave para el éxito empresarial es disponer de los medios adecuados para seguir la dirección que se ha trazado. Tal como se ha señalado en capítulos anteriores, SGRV no posee hoy en día un mecanismo que le brinde información oportuna y consolidada, existen deficiencias para evaluar equilibradamente la gestión de la SGRV y la disponibilidad de mucha información hace perder el foco a la hora de medir el logro de los objetivos.

En vista de lo expuesto, para facilitar la toma de decisiones así como la integración entre la formulación de la estrategia, su ejecución y control, en este capítulo se aborda el diseño de un sistema de control de gestión para SGRV basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral.

Dado que la compañía ya cuenta con la declaración de su Visión, Misión y Valores y también con la definición de su estrategia global para los próximos años, se tiene el punto de partida para el diseño de esta herramienta de gestión que permitirá describir la forma en que la compañía busca crear valor.

Por su parte, el análisis del entorno y de la industria junto con el diagnóstico interno de Bci Seguros proporcionan el marco de referencia para traducir la visión y la estrategia en un conjunto coherente de objetivos, pues a través de estos análisis se han identificado cuáles son los recursos y las capacidades con los que cuenta la compañía en relación a las oportunidades y amenazas del entorno.

De acuerdo a lo que se determinó en el análisis estratégico del Capítulo 3, la industria en la que se desenvuelve Bci Seguros es altamente competitiva. Por lo tanto, el éxito de la compañía se basará principalmente en una apropiada utilización de sus recursos para lograr la excelencia en los productos de seguros ofrecidos.

4.2. Planificación Estratégica.

4.2.1. Visión y Misión Estratégica Subgerencia de Siniestros de Ramos Varios de Bci Seguros.

Bci Seguros pretende alinear a toda la Compañía de acuerdo a la visión estratégica organizacional definida como: *“Bci Seguros, deberá ser el 2017, la referencia en la industria aseguradora, con el reconocimiento de las personas y la sociedad, por una propuesta de valor, basada en la innovación, calidad, excelencia y eficiencia.”*

Por consiguiente, la SGRV se hace parte de esta misma visión declarada por Bci Seguros.

Por otro lado, de acuerdo a reuniones sostenidas con la Gerencia, y en base al plan estratégico de Bci Seguros, se ha establecido la siguiente misión para la SGRV: *“Otorgar el servicio de atención de siniestros para pólizas de ramos varios a los asegurados de la compañía, a través de una rápida y efectiva solución, asegurando niveles de costos apropiados para la compañía”.*

Esta declaración identifica el propósito que tiene la SGRV dentro de la compañía, señalando la manera en que desean entregarlo a sus clientes, y preocupados de mantener un crecimiento rentable para la Compañía.

4.3. Objetivos Estratégicos

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos (OE) que describen la estrategia de SGRV y dan cuenta de cómo se alcanzará la Visión de la empresa. Estos objetivos, aspiraciones que desea alcanzar la SGRV, se plantean en una relación de causa-efecto para cada una de las cuatro perspectivas consideradas en el modelo, de manera de facilitar la comunicación e implantación de la estrategia en todos los niveles de la organización.

4.3.1. Objetivos de la Perspectiva Financiera

OE1: Control Costo de Siniestros

Una buena gestión de los Costos de siniestros es uno de los aspectos claves para la SGRV, la cual pretende lograrse por una correcta provisión y posterior gasto del siniestro.

Es uno de los objetivos que la gerencia siempre ha tenido presente dentro de su planificación estratégica, por lo cual se han creado diversos informes con indicadores de gestión para analizar la disminución de costos, sin embargo, sin la adecuada formalización de periodos y metas propuestas.

Relaciones Causa-Efecto: Un eficiente control sobre el Costo de Siniestros permite mantener la vigencia de producto, el costo de siniestros se divide en las indemnizaciones realizadas y las provisiones que se mantienen para los siniestros que se mantienen en proceso.

Indicadores: IE01 Promedio de Gasto por Producto
IE02 Siniestros Correctamente Provisionados

OE2: Aumentar Ingresos operativos

A pesar de que la SGRV corresponde a una gerencia de ámbito operacional, de igual forma puede obtener ingresos netos para la Compañía a través de Recuperos. Se requiere obtener un buen análisis de los siniestros SOAP en los cuales de acuerdo a la dinámica del siniestro se puede gestionar con otra compañía o persona recuperar la indemnización realizada. Esto pasa por considerar mejores indicadores, tomando en cuenta la cantidad de siniestros, o costos totales de siniestros, de manera de distinguir aportes operativos reales del área al logro de este objetivo financiero de la GSV.

Relaciones Causa-Efecto: A través de la realización de Recuperos de siniestros se logra disminuir el gasto realizado.

Indicador: IE03 Recupero de Siniestros

4.3.2. Objetivos de la Perspectiva del Cliente

Un asegurado demanda la entrega de servicios con alto valor agregado, sin errores, en forma oportuna y a un costo razonable. La propuesta de valor que Bci Seguros realiza a los asegurados mediante la cual busca diferenciarse de sus competidores queda definida en la siguiente promesa: soluciones con innovación, excelencia e integridad.

Por consiguiente, la SGRV para lograr que la propuesta de valor que se ofrece a los asegurado, los procesos involucrados en el servicio de atención de siniestros deben ser gestionados acorde a objetivos estratégicos basados en agilidad en la ejecución de tareas y eficiencia en las funciones operativas, relacionadas a todas las áreas de la SGRV.

OE3: Ofrecer una estrecha relación y comunicación con los clientes

Históricamente las compañías de seguros han recibido reclamos que han llegado a instancias del servicio nacional del consumidor y a la Superintendencia de Valores y Seguros. La mayor parte de estos reclamos tienen relación con la atención de siniestros recibidas por estas compañías.

Relaciones Causa-Efecto: Una atención deficiente a los asegurados, principalmente por el tiempo de respuesta o errores en el proceso provocan reclamos innecesarios.

Indicadores: IE04 Tiempo de Respuesta Impugnaciones
IE05 Reclamos ante SVS.
IE06 Reclamos Aceptados

OE4: Asegurar la Retención de clientes

La retención de clientes es un aspecto clave para cualquier compañía de seguros. Para Bci Seguros no deja de ser significativo establecer como prioritario obtener buenos niveles de retención de clientes. Es por esto que la SGRV pasa a ser clave en la entrega de un servicio satisfactorio a los clientes, con información clara y oportuna, de manera

que la decisión de no renovación de pólizas o fuga de asegurados no sea producto por deficiencias en el servicio entregado por el área de SGRV.

Relaciones Causa-Efecto: Al no cumplir con las expectativas de los asegurados se obtiene una fuga de éstos.

Indicador: IE07 Asegurados Retenidos.

OE5: Aumentar la Calidad de Servicio al Cliente

Actualmente se posee asegurados altamente sensibles al precio, con una alta valoración del tiempo de respuesta y la agilidad de los servicios, muy exigentes con respecto a la tecnología disponible, no solo en cuanto a la existencia de canales electrónicos, sino que además en su buen funcionamiento. En conclusión se tienen asegurados muy exigentes, que se vuelven cada vez más informados y es necesario entregarles el servicio que ellos desean, para así poder enfrentar a la competencia.

Relaciones Causa-Efecto: En la medida que la SGRV provea una atención oportuna y sin errores, se fortaleza la confianza entre las partes.

Indicadores: IE08 Snex Calidad de Servicio
IE09 Reclamos
IE10 Contactabilidad Teléfono
IE11 Contactabilidad emails.

4.3.3. Objetivos de la Perspectiva Interna

Los objetivos de la Perspectiva de Procesos Internos son aquéllos que permiten asegurar el cumplimiento tanto de la propuesta de valor realizada a los clientes como del crecimiento de valor sostenido para los accionistas. De aquí se desprende la necesidad de identificar y focalizarse en los procesos internos claves o críticos para lograr los resultados esperados.

OE6: Agilizar Ejecución de Tareas.

Un ámbito relevante dentro de los servicios entregados por las compañías de seguros tiene relación con la rapidez con que se dé solución a los problemas que enfrentan los clientes debido a los siniestros que les acontecen. De manera particular, en Bci Seguros se desea cumplir con agilidad en la solución de las distintas etapas que enfrentan los siniestros de los clientes, por lo cual este objetivo debe estar sometido a una constante evaluación para cada una de las áreas involucradas, de manera de disminuir constantemente los tiempos de ejecución de estos procesos.

Relaciones Causa-Efecto: A través de mejoras en la forma de realizar el trabajo se logra cumplir con las metas establecidas en forma eficiente.

Indicadores: IE12 Tiempo denuncio de Siniestros
IE13 Tiempo de Liquidación de Siniestros

OE7: Aumentar Eficiencia en Funciones Operativas

Las funciones asignadas a las distintas personas pertenecientes a la SGRV deben ser evaluadas de acuerdo a estándares de servicio mínimos requeridos para asegurar un nivel satisfactorio de calidad entregada a sus clientes, y por otro lado la Gerencia desea que sus colaboradores rindan de manera eficiente estableciendo niveles aceptables de cantidad de trabajos (ordenes generadas, numero de ajustes, llamados atendidos) en un determinado periodo. Dado esto, la SGRV se plantea como objetivo aumentar la eficiencia en las funciones operativas, sin perjuicio de disminuir el nivel de servicio para sus clientes.

Relaciones Causa-Efecto: Mejorando la forma de realización de funciones operativas de apoyo y una correcta distribución de las tareas asignadas se obtiene cumplir con las metas establecidas en forma eficiente.

Indicador: IE14 Desempeño de Tareas.

OE8: Asegurar la Calidad para mantener Valor de Marca

Este objetivo se focaliza en el mejoramiento de los estándares de calidad que le han significado a Bci Seguros un reconocido prestigio en el mercado y se basa en que la experiencia ideal del asegurado es la liquidación del siniestro ocurrido

Para el éxito de este objetivo se debe estimular la generación de nuevas ideas y soluciones para mejorar los procesos y por ende, enfocarse en la calidad de los servicios. Esto se logra a través de iniciativas que apunten al:

- Desarrollo de habilidades en gestión de calidad y mejora de procesos.
- Fortalecimiento de las competencias de los empleados para el logro de una cultura de mejora continua y de alto desempeño.

Relaciones Causa-Efecto: El desarrollo de los colaboradores en los temas de gestión de calidad incrementará el involucramiento y las competencias, logrando así mejoras en cada uno de los procesos.

Indicadores: IE15 Reclamos por mala atención
 IE16 Gestión de Calidad
 IE17 Respaldo Documental

4.3.4. Objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento destaca la función de alinear los activos intangibles de la organización con su estrategia. Hoy en día, en entornos dinámicos caracterizados por la incertidumbre y una creciente competitividad, se puede afirmar que el capital humano de una organización tiene tanto o más valor que los activos inmovilizados.

Esto adquiere especial importancia para Bci Seguros, ya que por su condición de compañía aseguradora, las personas constituyen su principal activo. En tal sentido, cabe destacar que el mercado asegurador estandarizado, estructurado, basado en el cumplimiento de procedimientos y normas así como de buenas prácticas. Por ende, para lograr resultados exitosos se debe favorecer la existencia de un buen clima laboral, con

equipos afiatados que promuevan las mejores prácticas y con relaciones transparentes y formales entre la Administración y los colaboradores.

Dado lo anterior, para definir los objetivos de esta perspectiva resulta útil una revisión del concepto del negocio en el cual está inmerso Bci Seguros. Tomando el planteamiento del autor de “Leading the Revolution” (Hamel, 1990) en esta perspectiva se intentará responder a lo siguiente: ¿Cuenta Bci Seguros con los recursos críticos que permitan satisfacer las necesidades de los clientes?, ¿Cómo debemos aprender, innovar y crecer?

A partir de lo anterior, se definieron los siguientes objetivos estratégicos en esta perspectiva:

OE9: Desarrollar Innovación y Promover el Aprendizaje Continuo

Este es uno de los objetivos de mayor relevancia para la sostenibilidad de la empresa en el mundo actual. Ello, porque las personas y la información son los recursos determinantes en las relaciones de hoy en día, lo cual obliga a desarrollar en la organización la capacidad de promover el aprendizaje entre todos los colaboradores y en los diferentes niveles.

Este objetivo subraya la importancia de las capacidades de los empleados en la implementación exitosa de la estrategia y permite identificar las acciones para una efectiva gestión del capital humano. Aquí cobran importancia los procesos de innovación que le permitan a SGRV anticiparse y responder con éxito a las nuevas exigencias de la industria aseguradora, ya sea a través de la búsqueda constante de nuevas formas para enfrentar los desafíos futuros (nuevas prácticas) o bien mejorando las capacidades existentes a través del aprendizaje continuo de la organización, entendida como una comunidad que aprende constantemente.

Relaciones Causa-Efecto: El levantamiento de las competencias técnicas necesarias para cada cargo en la SGRV y funciones críticas y posteriormente el desarrollo de éstas competencias contribuirá a generar las bases para la mejora continua y en busca de soluciones innovadoras.

Indicadores:	IE18	Innovación
	IE19	Funciones Críticas
	IE20	Malla Curricular
	IE21	Diferencias Técnicas

OE10: Gestionar, Atraer, Desarrollar y Retener Talento

Este objetivo identifica la necesidad de contar con personal competente, comprometido, alineado con la estrategia y con los valores de Bci Seguros que favorezca el éxito de la compañía. Esto implica la necesidad de evaluar permanentemente y perfeccionar algunas prácticas que faciliten una gestión efectiva de las personas, como son: establecer procesos de selección que permitan contar con personal idóneo, el diseño de políticas y programas de capacitación y desarrollo que den respuesta a las reales necesidades de la organización y de los colaboradores (plan de formación continua), el diseño de modelos de gestión por competencias derivados de la estrategia y cultura de la organización y el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño así como de un sistema de compensaciones y políticas de incentivos que fomenten el cumplimiento de la estrategia.

Para incrementar la motivación, las estrategias pueden ser muchas, pero la base está en desarrollar el sentido de compromiso de modo que las personas sientan que a la vez que la organización alcanza el éxito con sus aportes, también prosperan ellas. Es decir, se les debe brindar la oportunidad de beneficiarse de los frutos de la creación de valor.

Relaciones Causa-Efecto: Al disponer de colaboradores alineados con la estrategia y una justa retribución de acuerdo al desempeño se obtiene un óptimo ambiente laboral,

Indicadores:	IE22	Clima Laboral
	IE23	Rotación Colaboradores
	IE24	Evaluación de Desempeño
	IE25	Calificación Desarrollo de Líderes

4.4. Propuesta de Mapa Estratégico

Basados en las definiciones anteriores, se presenta el Mapa Estratégico de SGRV donde se pueden apreciar las relaciones de causa-efecto entre los objetivos de las diferentes perspectivas. Esta propuesta describe la forma en que se espera que la empresa alcance sus metas de largo plazo.

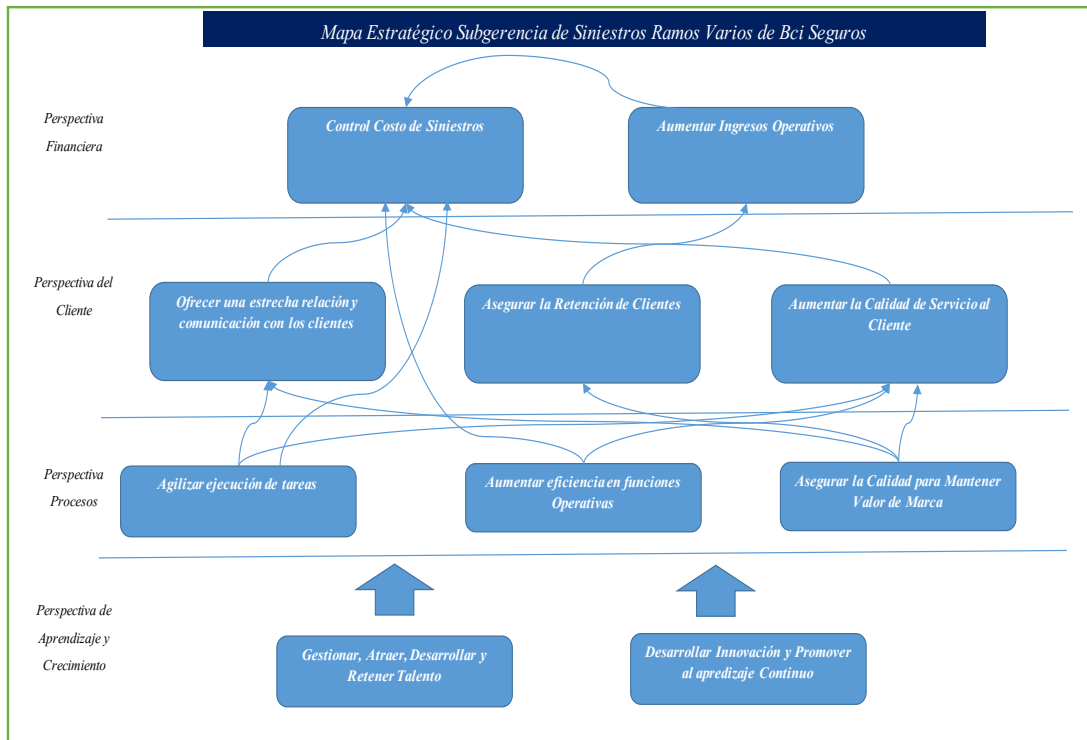


Figura 4.1: Mapa Estratégico de Subgerencia Ramos Varios de Bci Seguros

4.5. Cuadro de Mando Integral

De acuerdo a lo señalado en el marco teórico, el Cuadro de Mando Integral traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores -y metas a alcanzar- de manera que éstos constituyen una componente fundamental de un sistema de control de gestión, toda vez que permiten hacer el seguimiento y la evaluación del grado de avance en el logro de los objetivos.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, los individuos no saben cómo pueden contribuir al logro de los objetivos. Aquí es donde las metas ayudan a comunicar (y a

establecer) el nivel esperado de desempeño. En otras palabras, las metas permiten comunicar a la organización las necesidades y, eventualmente, el tamaño del cambio para disminuir las brechas detectadas.

Pero no basta sólo con identificar los objetivos y metas para alcanzar la estrategia, también se necesita que la organización sea capaz de ejecutar un conjunto de iniciativas que ayuden a aproximar estas diferencias entre el desempeño real y el desempeño deseado. De aquí que es fundamental que estas iniciativas sean concebidas como un conjunto de planes alineados con los temas estratégicos y no como un grupo de proyectos aislados. Bajo la lógica del CMI, los objetivos, indicadores, metas e iniciativas trabajan en conjunto para alcanzar los desafíos de largo plazo (visión).

Con estos antecedentes y a partir del mapa estratégico planteado en la sección anterior se construyó el Tablero de Comando, para el cual se determinaron los indicadores estratégicos y se establecieron las correspondientes metas. En relación a este punto, cabe señalar que para fijar las metas se utilizó una combinación de diferentes métodos. En algunos casos, éstas se derivan de una meta general, en otros, son el resultado de una comparación con los estándares de la industria, de rendimientos teóricos o bien, corresponden a una mejora incremental basada en el desempeño histórico.

Adicionalmente, se definieron las iniciativas estratégicas que se deben ejecutar para contribuir al logro de los objetivos planteados.

Como resultado de este proceso, se obtiene el Cuadro de Mando Integral que se presenta a continuación.

<i>Perspectiva Financiera</i>		<i>Objetivo Estratégico</i>		<i>OE1: Control Costo de Siniestros</i>
<i>Indicador</i>	IE01	Promedio de Gasto por Producto		
<i>Fórmula de Cálculo</i>	$\text{Índice de Gasto} = (\text{Siniestros Indemnizados}) / (\text{Promedio Histórico})$			
<i>Fuente de Datos</i>	Estadísticas manuales administradas por el área de Ramos Varios	Frecuencia	Semanal	
<i>Línea de Base</i>	Base de Siniestros 2013	Meta	Variación +/- 5%	
<i>Iniciativas</i>	Monitorear semanalmente las desviaciones respecto al costo de Siniestros por cuenta			

<i>Perspectiva Financiera</i>		<i>Objetivo Estratégico</i>		<i>OE1: Control Costo de Siniestros</i>
<i>Indicador</i>	IE02	Siniestros Correctamente Provisionados		
<i>Fórmula de Cálculo</i>	$\text{Índice de Provisión} = (\text{Siniestros Correctamente Provisionados}) / (\text{Total de Siniestros Denunciados})$			
<i>Fuente de Datos</i>	Estadísticas manuales administradas por el área de Ramos Varios	Frecuencia	Semanal	
<i>Línea de Base</i>	Base de Siniestros 2013	Meta	> 95 %	
<i>Iniciativas</i>	Monitorear semanalmente las provisiones realizadas por cada denuncia de Siniestro			

Perspectiva Financiera		Objetivo Estratégico	OE2: Aumentar Ingresos Operativos
Indicador	IE03	Recupero de Siniestros	
Fórmula de Cálculo	$\text{Índice de Recupero} = \text{Monto Recuperado} / \text{Gasto Realizado}$		
Fuente de Datos	Estadísticas manuales administradas por el área de Ramos Varios	Frecuencia	Mensual
Línea de Base	Base de Siniestros 2013	Meta	Por definir
Iniciativas	Implementar sistema y administración de Recuperos		

Perspectiva Clientes		Objetivo Estratégico	OE3: Ofrecer una estrecha relación y comunicación con los clientes
Indicador	IE04	Tiempo de respuesta impugnaciones	
Fórmula de Cálculo	$\text{Índice de Respuesta Impugnaciones} = \sum (\text{Fecha de Respuesta} - \text{Fecha Recepción}) / \text{Total de Impugnaciones}$		
Fuente de Datos	Estadísticas manuales administradas por el área de Ramos Varios	Frecuencia	Mensual
Línea de Base	Base de Siniestros 2013	Meta	< 3 días
Iniciativas	Redifinición de Tareas y prioridades		

Perspectiva Clientes		Objetivo Estratégico	OE3: Ofrecer una estrecha relación y comunicación con los clientes
Indicador	IE05	Reclamos ante SVS	
Fórmula de Cálculo	$\text{Índice de Reclamos} = \text{Reclamos SVS} / \text{Siniestros del Periodo}$		
Fuente de Datos	Informes de Fiscalía	Frecuencia	Mensual
Línea de Base	Estadística 2013 de fiscalía	Meta	< 2%
Iniciativas	Revisión Proceso de Liquidación		

Perspectiva Clientes		Objetivo Estratégico	OE3: Ofrecer una estrecha relación y comunicación con los clientes
Indicador	IE06	Reclamos Aceptados	
Fórmula de Cálculo	$\text{Índice Reclamos Aceptados} = \text{Reclamos aceptados} / \text{Total Reclamos recibidos}$		
Fuente de Datos	Estadísticas manuales administradas por el área de Ramos Varios	Frecuencia	Mensual
Línea de Base	Base de Siniestros 2013	Meta	< 10%
Iniciativas	Capacitación Interna		

Perspectiva Clientes		Objetivo Estratégico	OE4: Asegurar la Retención de Clientes
Indicador	IE07	Asegurados retenidos	
Fórmula de Cálculo	$\text{Índice de Retención} = \text{Asegurados retenidos} / \text{Total de Asegurados con Rechazo}$		
Fuente de Datos	No hay Fuente, se solicitará a TI la creación de esta consulta	Frecuencia	Semestral
Línea de Base	Base de Siniestros 2013	Meta	Por definir
Iniciativas	Mejorar la calidad de información a asegurados		

Perspectiva Clientes		Objetivo Estratégico	OE5: Aumentar la Calidad de Servicio al Cliente
Indicador	IE08	Snex Calidad de Servicio	
Fórmula de Cálculo	% obtenido en encuesta de satisfacción		
Fuente de Datos	Informe de área Calidad de Servicio	Frecuencia	Semestral
Línea de Base	Informe 2013	Meta	> 85%
Iniciativas	Plan de mejora en cada ítem que no cumpla la meta		

Perspectiva Clientes		Objetivo Estratégico	OE5: Aumentar la Calidad de Servicio al Cliente
Indicador	IE09	Reclamos	
Fórmula de Cálculo	$\text{Índice de Reclamos} = \text{Reclamos Recibidos} / \text{Siniestros del Periodo}$		
Fuente de Datos	Estadísticas manuales administradas por el área de Ramos Varios	Frecuencia	Mensual
Línea de Base	Base de Siniestros 2013	Meta	< 5%
Iniciativas	Capacitación Interna		

Perspectiva Clientes		Objetivo Estratégico	OE5: Aumentar la Calidad de Servicio al Cliente
Indicador	IE10	Contactabilidad Teléfono	
Fórmula de Cálculo	$\text{Índice Contactabilidad} = \text{Llamadas Pérdidas} / \text{Total llamadas}$		
Fuente de Datos	Informe de Tecnología	Frecuencia	Trimestral
Línea de Base	Reporte de Llamadas 2013	Meta	< 5%
Iniciativas	Redifinición de tareas y prioridades		

Perspectiva Clientes		Objetivo Estratégico	OE5: Aumentar la Calidad de Servicio al Cliente
Indicador	IE11	Contactabilidad e-mails	
Fórmula de Cálculo	$\text{Índice Respuesta E-mail} = \sum \text{emails respondidos} / \text{Total de emails recibidos}$		
Fuente de Datos	Informe de Tecnología	Frecuencia	Semanal
Línea de Base	Reporte 2013	Meta	> 98%
Iniciativas	Redifinición de tareas y prioridades		

Perspectiva Interna		Objetivo Estratégico	OE6: Agilizar Ejecución de Tareas
Indicador	IE12	Tiempo denuncia de Sinistros	
Fórmula de Cálculo	$\text{Índice de Denuncios} = \sum (\text{Fecha denuncia en sistema} - \text{Fecha de Recepción}) / \text{Total denuncios recibidos por producto}$		
Fuente de Datos	Estadísticas manuales administradas por el área de Ramos Varios	Frecuencia	Mensual
Línea de Base	Base de Sinistros 2013	Meta	< 3 días
Iniciativas	Levantamiento del proceso		

Perspectiva Interna		Objetivo Estratégico	OE6: Agilizar Ejecución de Tareas
Indicador	IE13	Tiempo de Liquidación de Sinistros	
Fórmula de Cálculo	$\text{Índice de Liquidaciones} = \sum (\text{Fecha liquidación en sistema} - \text{Fecha de Denuncios}) / \text{Total Liquidaciones realizadas por producto}$		
Fuente de Datos	Estadísticas manuales administradas por el área de Ramos Varios	Frecuencia	Mensual
Línea de Base	Base de Sinistros 2013	Meta	< 3 días
Iniciativas	Levantamiento del proceso		

Perspectiva Interna		Objetivo Estratégico	OE7: Aumentar Eficiencia en Funciones Operativas
Indicador	IE14	Desempeño de tareas	
Fórmula de Cálculo	$\text{Índice de desempeño de tareas} = \text{N}^\circ \text{ de Tareas Operativas} / \text{Total de tareas Operativas}$		
Fuente de Datos	Procesos del área de Ramos Varios	Frecuencia	Mensual
Línea de Base	Procesos respaldados	Meta	Por definir
Iniciativas	Levantamiento del proceso / Medición de tiempos y tareas		

Perspectiva Interna		Objetivo Estratégico	OE8: Asegurar la Calidad para Mantener Valor de Marca
Indicador	IE15	Reclamos por mala atención	
Fórmula de Cálculo	$\text{N}^\circ \text{ de reclamos por mala atención}$		
Fuente de Datos	Informes de área Calidad de Servicio y Presencial	Frecuencia	Mensual
Línea de Base	Informes 2013	Meta	Ninguno
Iniciativas	Capacitación Interna		

Perspectiva Interna		Objetivo Estratégico	OE8: Asegurar la Calidad para Mantener Valor de Marca
Indicador	IE16	Gestión de Calidad	
Fórmula de Cálculo	$\% \text{ Colaboradores capacitados en gestión de calidad}$		
Fuente de Datos	No hay fuentes	Frecuencia	Semestral
Línea de Base	Información desde recursos humanos	Meta	Por definir
Iniciativas	Capacitación en Conceptos de Calidad		

Perspectiva Interna		Objetivo Estratégico	OE8: Asegurar la Calidad para Mantener Valor de Marca
Indicador	IE17	Respaldo documental	
Fórmula de Cálculo	N° de Procedimientos e Instructivos actualizados		
Fuente de Datos	Área de Ramos Varios	Frecuencia	Trimestral
Línea de Base	Procesos respaldados al 2013	Meta	Todos
Iniciativas	Levantamiento de procesos		

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje		Objetivo Estratégico	OE9: Desarrollar Innovación y Promover el Aprendizaje Continuo
Indicador	IE18	Innovación	
Fórmula de Cálculo	Índice Innovación = N° de innovaciones realizadas / N° de innovaciones propuestas		
Fuente de Datos	No hay fuentes	Frecuencia	Semestral
Línea de Base	No existe	Meta	Por definir
Iniciativas	Desarrollar reuniones periódicas con equipos de Trabajo		

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje		Objetivo Estratégico	OE9: Desarrollar Innovación y Promover el Aprendizaje Continuo
Indicador	IE19	Funciones Críticas	
Fórmula de Cálculo	a) N° de funciones críticas con Sucesor b) % de funciones críticas con sucesor identificado		
Fuente de Datos	No hay	Frecuencia	Trimestral
Línea de Base	No existe	Meta	100%
Iniciativas	Diseñar y ejecutar programa de sucesión de cargos y funciones críticas		

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje		Objetivo Estratégico	OE9: Desarrollar Innovación y Promover el Aprendizaje Continuo
Indicador	IE20	Malla Curricular	
Fórmula de Cálculo	N° de cursos aprobados		
Fuente de Datos	Informe de recursos humanos	Frecuencia	Anual
Línea de Base	Capacitaciones 2013	Meta	2 cursos por año
Iniciativas	Diseñar plan de capacitación		

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje		Objetivo Estratégico	OE10: Gestionar, Atraer, Desarrollar y Retener Talento
Indicador	IE21	Diferencias Técnicas	
Fórmula de Cálculo	Cierre de brechas Técnicas		
Fuente de Datos	Informe de recursos humanos	Frecuencia	Anual
Línea de Base	Capacitaciones 2013	Meta	100% Cumplimiento programa Capacitación
Iniciativas	Diseñar un sistema de evaluación de cierre de brechas respecto de conocimientos		

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje		Objetivo Estratégico	OE10: Gestionar, Atraer, Desarrollar y Retener Talento
Indicador	IE22	Clima Laboral	
Fórmula de Cálculo	Encuesta Clima Laboral		
Fuente de Datos	Informe de Great Place to Work	Frecuencia	Anual
Línea de Base	Informe del 2013	Meta	> 85%
Iniciativas	Desarrollar plan par mejorar el clima laboral		

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje		Objetivo Estratégico	OE10: Gestionar, Atraer, Desarrollar y Retener Talento
Indicador	IE23	Rotación Colaboradores	
Fórmula de Cálculo	Índice de Rotación (Colaboradores Claves)		
Fuente de Datos	Informe de recursos humanos	Frecuencia	Anual
Línea de Base	Informe del 2013	Meta	< 10%
Iniciativas	Diseñar un sistema de estímulos conforme con las necesidad de los colaboradores		

<i>Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje</i>		<i>Objetivo Estratégico</i>	<i>OE10: Gestionar, Atraer, Desarrollar y Retener Talento</i>	
<i>Indicador</i>	<i>IE24</i>	<i>Evaluación de desempeño</i>		
<i>Fórmula de Cálculo</i>	% de Objetivos de la evaluación de desempeño vinculados a indicadores de resultado			
<i>Fuente de Datos</i>	<i>Sistemas de Recursos Humanos</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Anual</i>	
<i>Línea de Base</i>	<i>Definición de la alta gerencia</i>	<i>Meta</i>	<i>> 90 %</i>	
<i>Iniciativas</i>	<i>Reuniones de retroalimentación para cada colaborador</i>			

<i>Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje</i>		<i>Objetivo Estratégico</i>	<i>OE10: Gestionar, Atraer, Desarrollar y Retener Talento</i>	
<i>Indicador</i>	<i>IE25</i>	<i>Calificación desarrollo de líderes</i>		
<i>Fórmula de Cálculo</i>	<i>Encuesta 360°</i>			
<i>Fuente de Datos</i>	<i>Sistemas de Recursos Humanos</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Anual</i>	
<i>Línea de Base</i>	<i>Informe 2013</i>	<i>Meta</i>	<i>> 90 %</i>	
<i>Iniciativas</i>	<i>Coaching a los líderes del área</i>			

4.6. Sistema de Información

En el actual escenario de desafíos crecientes para SGRV, se hace indispensable que la compañía cuente con sistemas que sean ágiles, capaces de entregar información confiable y de manera oportuna a los responsables de la toma de decisiones, pues a través de ella se confirmará, o bien, replanteará la hipótesis de la estrategia, convirtiendo así al CMI en una herramienta eficaz para instalar un proceso de aprendizaje en la organización.

Determinados los indicadores del CMI, el siguiente paso fue identificar las fuentes y los procedimientos más adecuados para la recolección y el procesamiento de la información. En esta sección se revisan dichos aspectos a través de las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de información se necesita?, ¿Se encuentra disponible?, ¿Cómo se recogerá y procesará?, ¿Quiénes serán los responsables de procesarla y analizarla?

- Tipo de información

La información que se necesita para las mediciones considera aspectos cuantitativos y cualitativos, ya que, para un adecuado equilibrio del sistema, los indicadores definidos corresponden a indicadores de desempeño y también del tipo inductores de la actuación.

- Disponibilidad

En términos generales, la información necesaria para la construcción de los indicadores definidos en el Cuadro de Mando se encuentra disponible y es de fácil acceso. Un gran porcentaje de los datos necesarios proviene de dos áreas de la empresa: la Sub Gerencia Control de Gestión y la Gerencia de Operaciones y éstos se encuentran mayoritariamente en planillas Excel, lo cual facilita y agiliza su procesamiento. Por su parte, el formato de los datos de carácter cualitativo -referidos especialmente a resultados de encuestas- no presenta incompatibilidad para adaptarse a los requerimientos de información establecidos.

- Recolección y Procesamiento

Para este punto, el autor recomienda la creación de un nuevo cargo en la SGRV. Esto es la figura de un “Analista de Control de Gestión” para asumir la responsabilidad de recolectar, registrar y analizar la información correspondiente a los indicadores de gestión.

Bajo su cargo quedaría, además, la administración de las bases de datos asociadas a dicha información y la preparación de los reportes para reportar a la Alta Dirección en relación al seguimiento y la evolución de cada uno de los indicadores del Cuadro de Mando Integral. Esta persona es también quien deberá coordinarse con las distintas áreas involucradas a fin de velar por la oportunidad y la integridad de la información requerida.

En cuanto a la obtención de la información, lo verdaderamente importante es conocer bien las fuentes de información y saber elegir correctamente la fuente en cada caso. Para este estudio, se estableció el uso de fuentes primarias. Así, la información para el cálculo de los indicadores correspondientes a la gestión de los siniestros – tiempos - y derivados de éstos, se obtendrá del sistema operativo AS/400, la información será centralizada y para ello se realizará un “Panel de Datos”.

En cuanto a las cifras de información asociada a capacitación, encuestas de clima laboral y evaluación de desempeño se obtendrá de los registros que maneja la Gerencia de Desarrollo de Personas. La información relacionada con auditorías y revisiones de calidad se solicitará a la Subgerencia de Riesgos.

Sobre la frecuencia de las mediciones, ésta ha quedado determinada por la naturaleza de cada indicador (p. ej. indicadores relacionados con la evaluación del desempeño tienen una periodicidad anual), no obstante, para la gran mayoría de los indicadores se definió una frecuencia mensual y se mide el resultado tanto del mes como del acumulado a la fecha.

Al respecto, una tarea crítica es establecer correctamente esta frecuencia. La literatura plantea que un número excesivo de controles puede llevar a no obtener conclusiones útiles, a la frustración o a sobrecargar a los colaboradores promoviendo la desmotivación y el desaliento, a la vez que puede distraerlos de otras tareas que sí son necesarias. Este feedback se puede obtener en la etapa de marcha blanca de operación del CMI para realizar las correcciones necesarias.

Por último, se debe destacar que el registro adecuado de la información de los indicadores es esencial para su ágil acceso y actualización. Esto, a fin de contar con información clara, relevante y oportuna para apoyar la adopción de decisiones estratégicas.

En el mercado existen múltiples soluciones para realizar el control de la gestión, pero atendiendo las particularidades de SGRV (empresa de tamaño medio, con una plataforma tecnológica con capacidad para sustentar adecuadamente los procesos actuales y con un incipiente control de gestión), se considera suficiente para el seguimiento de los indicadores la utilización de planillas Excel (consolidada en un “Panel de Datos”, por consiguiente se desestima la utilización de un software más sofisticado). En este sentido, se hace hincapié en que la tecnología es sólo un medio para facilitar la implantación del CMI; la recomendación entonces es partir con una solución amigable y flexible mientras se trabaja en crear una cultura orientada al logro de los objetivos estratégicos.

- **Análisis y Reportes**

Actualmente, el proceso de elaboración de información en SGRV es muy largo y la información está dispersa en distintas fuentes, incluye un completo informe emitido

por la SGRV, con los resultados financieros y un gran número de indicadores operacionales.

En consecuencia, una tarea importante en relación al análisis de la información, tiene que ver con la disminución del esfuerzo humano que conlleva la recopilación, procesamiento y emisión del actual Informe de Gestión en la SGRV, así como también con una disminución del tiempo requerido para su preparación.

Para apoyar el proceso de toma de decisiones, se propone mantener la presentación de los resultados en forma mensual a la Alta Administración, pero al basarse esta vez en el monitoreo del CMI mejoraría su calidad y foco, de manera que la Subgerencia de Ramos Varios pueda centrarse en unas pocas medidas clave y no se vean desbordados por un número excesivo de indicadores. Asimismo, se ha considerado presentar los resultados, mediante informes sencillos y por sobre todo, claros, evitando los detalles innecesarios. En definitiva, para que la información sea realmente útil al proceso de toma de decisiones debe centrarse en facilitar la interpretación de la misma y, por lo tanto, en su utilización.

4.7. Puesta en Marcha del Cuadro de Mando Propuesto

Aunque en el punto 1.4.4. Alcances y Resultados se manifiesta que el proceso de implementación queda excluido de este trabajo de Tesis, se realizó en la SGRV por un periodo de dos meses un proceso de “marcha blanca” con la finalidad de validar el Cuadro de Mando Integral propuesto.

En esta etapa se realizaron las siguientes actividades:

- a) Identificación y levantamiento de cada uno de los procesos del área como también de las tareas a desarrollar para cada uno de los colaboradores del área.
- b) Se reorganizaron las labores diarias del equipo de Liquidadores y la carga de trabajo.
- c) Se realizaron mediciones de tiempos y métodos para los distintos procesos y productos, dado que la operatoria de cada uno es diferente.

d) Creación de instructivo para definir la operatoria de Recupero de Siniestros.

Los registros de este periodo de marcha blanca, se encuentran en anexo D, el resultado para los indicadores con frecuencia de medición mensual o inferior es:

IE01: Promedio de Gasto por Producto.

Dos de los tres productos se mantuvieron en el rango definido (< 5%), sin embargo el producto SOAP tuvo una variación de 5,76% lo cual está fuera de rango para la meta definida. El motivo fue el aumento en la cantidad de indemnizaciones por el tope de la cobertura (UF 300) producto de mayor cantidad de lesionados con el tope.

IE02: Siniestros Correctamente Provisionados

Este tema está entre las prioridades de los liquidadores definidas en el levantamiento de tareas, lo cual implicó que la última semana sólo se ajustaran UF 786, en vez del promedio del 2014 de UF11.000; la tasa fue del 99,30%

IE03: Recupero de Siniestros

Se logró recuperar en 23 siniestros de los 48 siniestros que fueron identificados para iniciar este proceso, el monto total recuperado es de UF 2.198.-

IE04: Tiempo de Respuesta Impugnaciones

Durante este periodo se recibieron 58 impugnaciones a las liquidaciones realizadas y el tiempo de respuesta fue de 1,4 días promedio.

IE05: Reclamos ante SVS

Durante este periodo se recibieron 15 reclamos, los cuales fueron respondidos en el día de recepción.

IE06: Reclamos Aceptados

De todos los reclamos recibidos -independientemente del canal utilizado- no fue acogido ninguno de ellos, dado que el análisis realizado por el liquidador fue correcto y sin errores.

IE09: Reclamos

El resultado en este periodo fue de 6,42%, el cual está por sobre la meta definida del 5%, lo cual es una señal que aún no se cumple la tasa impuesta por el área y las expectativas de los asegurados.

IE11: Contactabilidad e-mails:

En el levantamiento de tareas se identificó como tema prioritario, dado el volumen de emails recibidos en el área, por lo cual se crearon correos genéricos por área y se eliminaron los correos personales para la comunicación con los asegurados.

En promedio se recibieron diariamente 654 emails, para los cuales el tiempo de respuesta en promedio fue de 3 días, sin embargo se proyecta una disminución de esta cantidad producto de la disminución de los tiempos de los procesos de denuncia y liquidación.

IE12: Tiempo Denuncio de Siniestros

En promedio se obtuvo una disminución en 26,04% los tiempos de denuncios, siendo el de mayor impacto el producto multiprotección en 34,76% producto de la creación e implementación del denuncia a través de la página web de la compañía.

IE13: Tiempo Liquidación de Siniestros

En promedio se obtuvo una disminución en 13,87% los tiempos de liquidaciones, el producto con mayor disminución fue el de cesantía en 20,34%, dada la utilización de la página web de la compañía con plantillas de: Informes precargados y fórmulas de cálculo de las variables a analizar.

IE14: Desempeño de Tareas

Producto del levantamiento de tareas, se logró identificar 24 tareas que se deben realizar en apoyo a los procesos principales, las cuales en promedio ocupan un tercio de la jornada laboral diaria. Se distribuyeron en dos tareas por liquidador.

Las siguientes Iniciativas Estratégicas no fueron evaluadas en este periodo de marcha blanca dado que la periodicidad de medición es mayor a una frecuencia mensual:

EI07: Asegurados Retenidos Semestral

EI10: Contactabilidad Teléfono Trimestral

EI16: Gestión de Calidad	Semestral
EI17: Respaldo Documental	Trimestral
EI18: Innovación	Semestral
EI19: Funciones Críticas	Trimestral
EI20: Malla Curricular	Anual
EI21: Diferencias Técnicas	Anual
EI22: Clima Laboral	Anual
EI23: Rotación Colaboradores	Anual
EI24: Evaluación de Desempeño	Anual
EI25: Calificación Desarrollo Líderes	Anual.

Capítulo 5: Discusión de Resultados, Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Resultados y Conclusiones

El trabajo presentado ha finalizado con la propuesta de un Sistema de Control de Gestión para la Subgerencia de Ramos Varios de Bci Seguros, basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral.

Para desarrollar el tema fue necesario recabar antecedentes de la subgerencia de Ramos Varios, la compañía y unidades de negocios relacionadas. Posteriormente, y utilizando la información recopilada, se realizó un análisis externo e interno que permitió identificar las amenazas y oportunidades en torno a la industria aseguradora, como asimismo, las debilidades y fortalezas que posee la compañía para desenvolverse en este rubro.

De lo anterior fue posible concluir, que la industria aseguradora, está en constante crecimiento, y en un fuerte incremento de los niveles de competencia; por tal razón, Bci Seguros no sólo debe preocuparse de la reducción de costos (principal foco) sino que también debe gestionar internamente sus capacidades para mantenerse vigente, dirigiendo los esfuerzos a mejorar una de sus principales debilidades, es decir, la falta de orientación al negocio y al asegurado final, por parte de los colaboradores de SGRV. Una forma de hacer esto es a través de la gestión interna de sus áreas, donde precisamente encaja el sistema de control de gestión que se sugiere.

Se realizó un diagnóstico actual de la SGRV, en el cual queda reflejado que es inexistente una metodología para calificar cuantitativamente y cualitativamente el desempeño del área, solo se miden cinco variables respecto a las funciones del área, las cuales no se enlazan entre sí y respecto a los colaboradores se realizan cuatro mediciones las cuales son generadas por el área de Recursos Humanos y son aplicables a todos los colaboradores de la compañía.

Del análisis previo realizado al entorno y del diagnóstico de la SGRV, y al en conjunto con la estrategia propuesta se desprendieron sus principales objetivos estratégicos. Dificultad hubo en conseguir definir estos objetivos, dada la definición de la SGRV como un área netamente operativa, lo cual no permitía observar la necesidad de establecer una mirada hacia el cliente, y como este percibe actualmente el servicio que se entrega en la atención de los siniestros. Sin embargo se llegó a un consenso en la definición de los objetivos basados en la perspectiva del cliente en beneficio del otorgamiento de un mejor servicio de atención.

Luego de identificar los objetivos estratégicos, se definieron - en total 25 - iniciativas estratégicas para la medición del desempeño de cada uno de ellos. En la actualidad no es posible obtener toda la información necesaria para la medición de dichos indicadores. Es de esperar que se considere la relevancia de medir dichos factores, y en el futuro se logre, estableciendo metas claras a obtener, adecuadas con la situación actual en la que se encuentre el mercado de seguros generales. De esta manera se lograría establecer un sistema de control más sólido para la SGRV, el cual retroalimente continuamente a sus colaboradores, ayudando finalmente a cumplir las metas estratégicas de la compañía.

Con la definición de los objetivos estratégicos, se definió el mapa estratégico de la SGRV, indicando las relaciones de “causa – efecto” de cada uno de ellos, lo cual implica una de las principales ventajas de esta propuesta dado que los indicadores utilizados se encuentran dispersos y tienen, en gran medida, un carácter de corto plazo.

Dado todos los aspectos mencionados en los párrafos anteriores, se obtiene la propuesta de “Cuadro de Mando Integral” para la Subgerencia de Ramos Varios, incluyendo recomendaciones para su implementación.

Por un periodo de dos meses se realizó una etapa de “marcha blanca” con la finalidad de validar el sistema de gestión propuesto, en este periodo se midieron sólo los 13 indicadores estratégicos con periodicidad de medición mensual.

La evaluación del impacto de esta propuesta en la SGRV es positivo, dado que al revisar los indicadores estratégicos medidos, podemos concluir que:

- Al controlar el gasto realizado en el periodo y su posterior análisis se puede apoyar al área técnica y de ventas para reformular el producto o la estrategia de venta.
- La disponibilidad de aprox. UF10.000 durante el mes para que el área de inversiones de la compañía pueda obtener ganancias.
- Ingresos de UF 2.198 por concepto de recuperos de siniestros, los cuales implicaran una disminución en los costos finales, se espera que este valor aumente al consolidar este procedimiento en el tiempo.
- Se logró una disminución en los tiempos de respuesta de reclamos, sin embargo no se logró cumplir la meta definida, sin embargo luego de la implementación se espera minimizar este valor; con este indicador se logra fidelizar y retener a los asegurados.
- Se obtuvo una disminución en los tiempos de los procesos prioritarios del área, que son denuncia y liquidación, con este resultado se fomenta una mejora en la calidad del servicio ofrecido.
- Para los colaboradores del área ha provocado mejoras cualitativas dado que al participar en la revisión de los procesos y tareas se logró el involucramiento de cada uno de ellos, lo cual a través del tiempo se traduce en mejoras continuas de cada labor del área.

Los costos principalmente se reflejan en la creación y utilización de la página web corporativa para los procesos de denuncia y liquidación, los cuales ascienden a UF 250.

Finalmente se sugiere avanzar en la generación de un Plan de Implementación y Monitoreo del Cuadro de Mando Integral, de manera de concretar en el corto plazo este desafío que se ha impuesto la Gerencia.

5.2. Recomendaciones para la Implementación del CMI

Para obtener el máximo provecho que brinda el Cuadro de Mando Integral es muy importante conocer las claves de una implantación exitosa. ¿Por qué se requiere poner especial atención a este punto? La respuesta se encuentra estrechamente ligada con una característica natural de los seres humanos: la resistencia al cambio.

El término “cambio” genera miedo y activa patrones de defensa, de manera que para evitar esta actitud -que finalmente se convierte en un obstáculo para el aprendizaje- cualquier instancia de transformación en la empresa necesariamente deberá hacerse cargo de las motivaciones de las personas. Diversos estudios han demostrado que las bondades de un método, modelo o herramienta gerencial no sirven de nada si no existe la cultura al interior de la organización que facilite su aplicación, ya que la resistencia al cambio no es sólo una característica de los seres humanos, también es un elemento que identifica a las organizaciones [Senge,08].

En este sentido, es importante hacer presente que el esfuerzo de instalar una práctica en una organización supone un alto costo y, en consecuencia, requiere de un compromiso extraordinario de la Alta Administración. En este caso particular, el uso del CMI como sistema de control de gestión obligará a modificar las prácticas actuales de control en la SGRV, de tal manera, que el plan de implementación deberá hacerse cargo de un doble reto. Por un lado, del impacto cultural que significa la instalación de una nueva forma de controlar la gestión y por otro, de la aceptación de esta nueva práctica. Basados en lo descrito, el plan de implementación que se detalla a continuación, considera el involucramiento, compromiso y apoyo activo de todos los miembros de la organización.

- Formación de un equipo de trabajo

Para impulsar el cambio será clave contar con líderes motivadores que faciliten la instalación del CMI.

De aquí que se sugiere la formación de un equipo de trabajo (Equipo Patrocinador) con la Sub Gerente de Ramos Varios como líder natural, que esté a cargo de empujar el proyecto en la SGRV. Adicionalmente, este equipo debiera considerar la participación de representantes de cada uno de los estamentos de la empresa con una clara definición de sus roles. Para garantizar el éxito, es fundamental que las personas que forman parte del equipo, sean “valoradas como componente clave del área” y que junto con reconocer sus capacidades de aprendizaje, éstas se utilicen para instalar los procesos de cambio.

- Definición de los requerimientos

Esta fase corresponde a la definición de equipos, tecnología, capacitación y controles para el cambio, presupuestos y asignación de responsables. Al respecto, ya se ha señalado la conveniencia de que la Sub Gerencia de Ramos Varios sea el líder del proyecto.

Esta etapa también requiere de la especificación de un cronograma de trabajo que considere el tiempo de aprendizaje como un aspecto relevante. No debe olvidarse que el CMI es en esencia un sistema de aprendizaje dinámico.

- Comunicación del modelo

Una vez que exista suficiente claridad conceptual del equipo de trabajo, la fase siguiente es dar a conocer a la SGRV el sistema de control de gestión, y la importancia que tiene la participación y el compromiso de todos sus integrantes para una implantación exitosa. Aquí se debe responder a preguntas cómo, ¿Cuál es la mejor manera y la secuencia óptima para desplegar el CMI?

A partir de la premisa de que todo proceso de cambio es un proceso de aprendizaje organizacional, este punto se convierte quizás en el más relevante del proceso de implantación del CMI en la empresa, ya que conlleva convencer al personal, comprometerlo y hacerlo partícipe de un desafío que no es menor. Sin embargo, antes de innovar en las prácticas, se requiere hacer un diagnóstico de la cultura organizacional (valores, costumbres, creencias, habilidades, prácticas), de los procesos y de la

capacidad de las personas y los equipos, para prever y minimizar los obstáculos derivados de la resistencia al cambio, ya que al final del día, la instalación de esta práctica implicará cambios en las personas, ya sea en sus actitudes, en sus habilidades o bien, en la forma de trabajar.

De igual manera, este plan de implementación debe hacerse cargo de los cambios de poder que generará este proceso y quiénes serán los afectados, anticipándose a los conflictos y diseñando las acciones para que el cambio ocurra en la mejor forma posible. Identificada la cultura de la SGRV, la cual debe estar alineada con la cultura Bci Seguros se cree que los principales conflictos podrían venir de los departamentos/áreas involucradas en la generación de información que hoy no se entrega para la preparación de los reportes a la Gerencia.

No obstante, la mayor resistencia podría presentarse en el estamento de liquidadores de la SGRV, como consecuencia de una eventual incomprensión del modelo. El reto que aquí se plantea es lograr que este grupo entienda, comparta y se apropie de los beneficios de implantar el CMI y de su contribución a la cultura de alto desempeño que se ha trazado en la estrategia, erradicando la práctica de la administración tradicional que no considera las relaciones causa-efecto entre los objetivos y donde cada uno “cuida su feudo”. Al comunicar la estrategia y vincularla a las metas personales, el CMI crea una comprensión y un compromiso compartido entre todos los integrantes de la empresa.

- Diseño y establecimiento de canales de comunicación

A través del CMI los colaboradores pueden ver la forma en que sus acciones contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, lo cual obliga a crear canales adecuados y efectivos de comunicación que hagan posible que el personal, por medio de la claridad de los temas que les afectan, puedan sentirse más involucrados en sus tareas diarias.

Cuando se habla de comunicación estratégica, se hace referencia esencialmente a asegurar el entendimiento de la estrategia, de compartir con todos los niveles de la organización los objetivos, metas y proyectos que crearán valor y ayudarán a mantener

un crecimiento sostenido. Una estrategia comunicacional robusta debe, además de informar, escuchar las resistencias y obstáculos que se van presentando.

- Materialización gradual de los cambios

Finalmente, el proceso debiera considerar una etapa de marcha blanca y seguimiento. No debe olvidarse que el desarrollo de este tipo de herramientas se realiza sobre la base de un proceso de mejora continua, adaptando el CMI a los cambios en las necesidades de información.

Bibliografía

[Kaplan & Norton97], Kaplan Robert; Norton David. El Cuadro de Mando Integral, Primera Edición, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, Febrero 1997.

[Kaplan & Norton04] , Kaplan Robert; Norton David. Mapas estratégicos: como convertir los activos intangibles en resultados tangibles”, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2004.

[Govindarajan03], Robert Anthony, Govindarajan, Sistemas de Control de Gestión, Mc Graw Hill, 2003

[Niven02], Paul Niven, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, 2002

Bci Seguros, Informes operacionales.

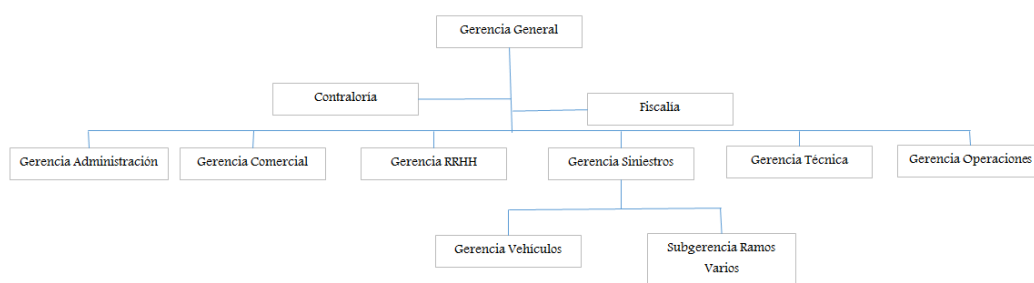
Bci Seguros, Memoria 2013

Superintendencia de Valores y Seguros, Estadísticas del Mercado de Seguros, <http://www.svs.cl/>.

Asociación de aseguradores de Chile, Síntesis Estadística del Mercado de Seguros, <http://www.aach.cl/>.

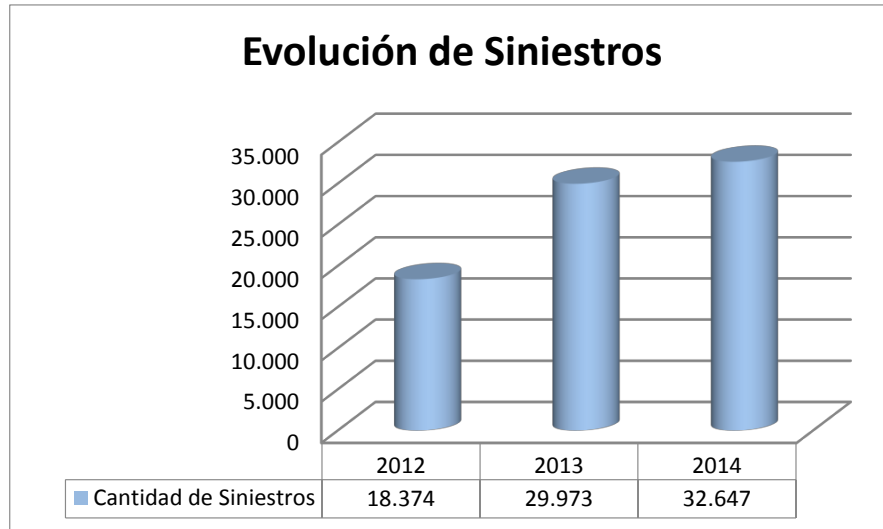
Anexos

ANEXO A: Organigrama Bci Seguros

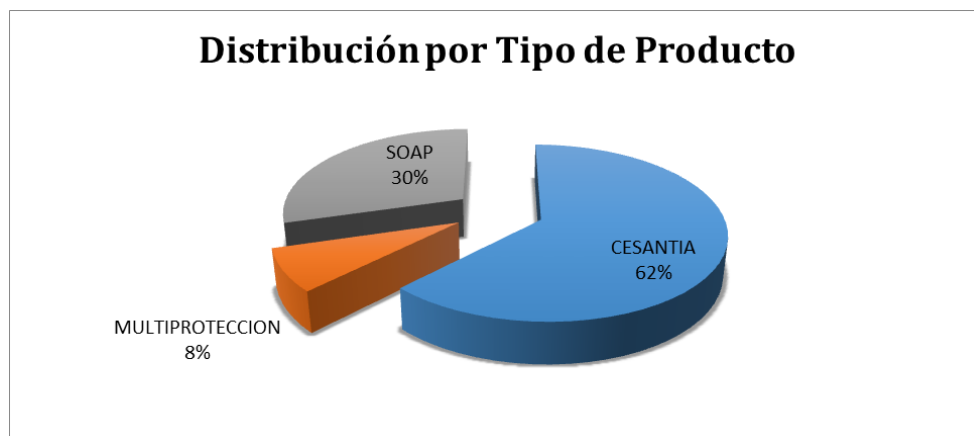


ANEXO B: Evolución de Siniestros recibidos

a) Siniestros denunciados desde el 2012 al 2014



b) Distribución de Siniestros periodo 2014 por Tipo de Producto



ANEXO C: Formato entrevistas

A continuación se presenta el formato de las entrevistas realizadas a los jefes de áreas de la Subgerencia de Ramos Varios de Bci Seguros:

- Persona a cargo
- Área
- Descripción de cargo
- Descripción Área
- Cantidad de personas a cargo
- Descripción de principales funciones, procesos y/o tareas
- Problemas detectados en el área
- Propuestas de mejoras ante problemas detectados
- Mecanismos de control en ejecución de funciones (que indicadores son relevantes para controlar las funciones que desempeña el área)
- Cuáles son los recursos principales (recursos: materiales, tecnológicos, financieros) con que cuenta el área
- Identificando a los distintos tipos de clientes (externos e internos), como es la relación con c/u de ellos (a juicio personal como es el servicio que se entrega.

ANEXO D: Resultados de mediciones en periodo de Marcha Blanca

Siniestro Recibidos			
Producto	Promedio 2014	ene-15	feb-15
CESANTIA	1.682	1.832	1.745
MULTIPROTECCION	212	284	277
SOAP	818	912	890

Gasto por Producto			
Producto	2014	ene-15	feb-15
CESANTIA	14,85	15,43	15,03
MULTIPROTECCION	16,90	18,57	16,43
SOAP	42,05	45,33	43,62

Recupero de Siniestros 2015			
Mes	SOAP	Cesantía	Multiprotección
Q de Siniestros	15	5	3
Monto (UF)	1.250	58,3	890

Tiempos de Denuncias Promedio (año 2015)			
Mes	SOAP	Cesantía	Multiprotección
enero	2,9	4,3	2,9
febrero	2,7	3,4	2,1

Tiempos de Liquidación Promedio (año 2015)			
Mes	SOAP	Cesantía	Multiprotección
enero	5,7	2,4	31,5
febrero	5,3	2,3	27,3