



presenta



## ***ACME - Modelo de Seguros***



DEINSA • Apdo. Postal 314-2350 • San José, Costa Rica

**<http://www.deinsa.com>**

Teléfono (506) 276-3380 • Fax (506) 276-3778

E-mail: [delphos@deinsa.com](mailto:delphos@deinsa.com)

# Introducción

---

El presente documento tiene como finalidad presentar las bases fundamentales para desarrollar un Cuadro de Mando Integral, y a continuación observar sus principales elementos desarrollados en **Delphos**.

**Delphos** es un administrador de indicadores de gestión estratégicos, conocido normalmente como Cuadro de Mando Integral o *Balanced ScoreCard*, que permite visualizar, de una manera muy sencilla, el estado estratégico de su organización, facilitando enormemente su seguimiento y cumplimiento.

Los beneficios de **Delphos** pueden resumirse de la siguiente manera:

- Permite implementar íntegramente, de una manera muy sencilla, y sólida a la vez, un *Enterprise Balanced ScoreCard* de última generación.
- La organización podrá definir modelos, objetivos, metas e indicadores de una manera totalmente integrada, y coherente con la estrategia de la organización..
- Además podrá especificar planes de acción compartidos o independientes para cada objetivo y/o meta del modelo, para un adecuado seguimiento.
- **Delphos** dispone de un sistema de alertas, y envío automático de correos electrónicos, que le permitirá a los usuarios designados estar informados, al momento de presentarse una situación que amerite su intervención.
- **Delphos** implementa cubos de información para el análisis multidimensional de su información, siendo la única aplicación a nivel mundial capaz de pasar de un indicador a cubos y de éstos a los registros transaccionales. Además tiene interfaz con nuestro generador de reportes **Matrix**, nuestro diseñador de modelos de negocios **Deinsa Funcion@**, **MS Project**®, **MS Excel**®, **MS Word**® y **cualquier otra aplicación**. En este sentido Delphos es único en su género e implementa fielmente lo que **Peter Drucker** define como un verdadero sistema de información gerencial.
- Mediante el análisis Causa-Efecto y el diseño de escenarios, la gerencia podrá evaluar la concordancia entre los diferentes indicadores de sus modelos
- Con **Delphos**, su organización estará a la vanguardia en la gestión estratégica, permitiendo la implementación de las mejores prácticas en la administración moderna.
- Permite definir cualquier forma de visualización, integrando en cada panel: objetivos, indicadores, gráficos, imágenes, cubos, etc.

En cuanto sus características técnicas, se tienen:

- Implementa un *Balanced ScoreCard*, en concordancia con normas internacionales, especialmente, las dictadas por *Balanced Scorecard Collaboratives Inc.*
- Permite definir organizaciones, modelos, misión, visión, factores críticos de éxito, estrategias, perspectivas, objetivos, metas, indicadores, planes de acción, responsables, gráficos, cubos, escenarios, relaciones causa-efecto, y todo tipo de documentos relacionados..
- Delphos está basado en arquitectura Cliente/Servidor, permitiendo adicionalmente conectividad universal a cualquier tipo de base de datos, ya sea relacional o multidimensional, alimentando los indicadores directamente de su fuente de datos original, no siendo necesario redigitar ningún dato, manteniendo su información estratégica totalmente íntegra y actualizada, de manera completamente automática.
- Delphos permite acceso compartido de miles de usuarios.
- Desarrollado por **Deinsa**, fundada en 1990, y líder a nivel latinoamericano en la implementación de sistemas gerenciales, con más de trescientos instalaciones en trece países.
- **Delphos** fue desarrollado íntegramente en Microsoft Visual Studio®, orientado completamente a objetos.
- **Delphos** incorpora asistentes de SQL y MDX, impresionantemente sencillos y poderosos a la vez, por lo que además le permite tener indicadores alimentados directamente de diferentes fuentes de datos: Oracle®, MS SQL Server®, Sybase®, Informix®, etc.
- Para la creación de indicadores, basados en otros indicadores, dispone de un generador de fórmulas muy robusto.
- Permite la definición de cualquier tipo de períodos y posee un servicio automático que se encarga de alimentar la base de datos con información de los indicadores.
- Y muchas otras características que lo hacen único en el mercado mundial.

# Seguros ACME

---

Seguros ACME se dedica a los seguros de propiedades y a terceros. En 1993, cuando lanzó su proyecto de Cuadro Integral, SEGUROS ACME tenía 6500 empleados y unos ingresos de US\$4 mil millones. Sin embargo, sus resultados de explotación eran tan catastróficos, con pérdidas de cientos de millones de dólares, que la corporación matriz ACME, estaba pensando en cerrar la empresa y abandonar el negocio de seguros a terceros y sobre propiedades.

La importancia de vincular los indicadores del resultado con los inductores de la actuación es clave en las compañías aseguradoras. Se trata de un sector caracterizado por grandes retrasos entre el momento en que se toman las decisiones de rutina y el momento en que se dan los resultados correspondientes. Por ejemplo, la eficacia del acontecimiento central de asegurar contra riesgos- evaluar un riesgo y ponerle precio- no se conoce hasta que se han hecho, y solucionado, las reclamaciones subsiguientes. La incidencia de acontecimientos asegurados y la resolución a través del proceso de reclamación puede llevar de dos a cinco años, aunque en casos extremos, como la litigación por asbestosis, la exposición puede durar décadas. En un entorno de esta clase, disponer de una variedad de indicadores causa y efecto es vital para la motivación y medición de la actuación de la unidad de negocio.

Seguros ACME era una de las principales empresas aseguradoras que, durante la última década, había estado plagada de resultados insatisfactorios. Se contrató a un nuevo equipo directivo para que diera la vuelta a la situación. Su estrategia fue apartar a la empresa de su enfoque generalista - proporcionar toda una gama de servicios a todo el mercado- para pasar al de un especialista, una empresa que se centraría en unas posiciones más definidas. El nuevo equipo de alta dirección identificó varios factores clave para el éxito de su nueva estrategia especialista:

- Llegar a ser mejor en la comprensión y selección de los segmentos de mercado deseados;
- Llegar a ser mejores en seleccionar, educar y motivar a los agentes que debían perseguir a estos segmentos;
- Mejorar el proceso de asegurar contra riesgos, como el punto central para ejecutar esta estrategia; y
- Llegar a ser mejor en integrar información sobre reclamaciones en el proceso asegurador, y para mejorar la selectividad del mercado.

Los ejecutivos de Seguros ACME seleccionaron al Cuadro de Mando Integral como la herramienta primordial para ser utilizada por el nuevo equipo directivo para conducir el cambio completo. Seleccionaron el cuadro de mando porque pensaban que ayudaría a clarificar el significado de la nueva estrategia en la organización y proporcionar un temprano feedback de que “el barco estaba virando en redondo”.

En la primera fase, los ejecutivos definieron los objetivos estratégicos para la nueva estrategia de especialista.. Seleccionaron indicadores para lograr que cada objetivo fuera operativo, al conseguir llegar a un acuerdo sobre la respuesta a una sencilla pregunta: ¿Cómo sabremos si Seguros ACME ha alcanzado este objetivo?

Las respuestas a esta pregunta proporcionaron los indicadores que debían utilizarse. Los indicadores de los resultados centrales fueron también denominados indicadores del resultado estratégico, porque describían los resultados que los ejecutivos deseaban obtener de cada parte de su nueva estrategia.

La siguiente figura resume el Cuadro de Mando Integral de seguros ACME:

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
	(Indicadores de efecto)	(Indicadores causa)
<b>Financieros</b> F1 – Satisfacer las expectativas de los accionistas F2 – Mejorar la actualización de las operaciones F3 – Conseguir un crecimiento rentable F4 – Reducir el riesgo de los accionistas	Rendimiento sobre el capital  Ratio combinado  Variedad de negocios Pérdidas catastróficas	
<b>Clientes</b> C1 – Mejorar la actuación de la agencia  C2 – Satisfacer las metas de los asegurados	Adquisición/retención (frente a lo previsto)  Adquisición/retención (por segmento)	Actuación de la agencia (frente a lo previsto)  Encuesta de satisfacción de los asegurados
<b>Interno</b> I1 – Desarrollar los mercados seleccionados I2 – Suscribir pólizas de forma rentable I3 – Alinear las reclamaciones con los negocios I4 – Mejorar la productividad	Variedad de negocios (por segmento) Ratio de pérdidas Frecuencia de las reclamaciones Gravedad de las reclamaciones Ratio de gastos	Desarrollo de los negocios (frente a lo previsto)  Suscribir la auditoria de calidad  Auditoria de calidad de las reclamaciones Gastos indirectos
<b>Formación</b> L1 – Elevar las competencias del personal L2 – Acceder a información estratégica	Productividad del personal	Desarrollo del personal (frente a lo previsto) Disponibilidad de I/T estratégicas (frente a lo previsto)

Al igual que sucede con muchos otros indicadores, los que aparecen en la columna central eran los que era obvio que cualquier empresa del sector asegurador utilizaría. El cuadro de mando no tendría significado alguno si estos indicadores concretos para este

sector no aparecían en él, pero estas medidas por sí mismas serían inadecuadas para señalar los factores que conducirían a una actuación superior dentro del sector. El disponer sólo de medidas por sí mismas sería inadecuado para señalar los factores que conducirían a una actuación superior en este momento del proceso de desarrollo del cuadro de mando hizo destacar un problema adicional.

Cada una de las medidas del resultado era un indicador de efecto, o sea que los resultados de cualquiera de las medidas reflejaba decisiones y acciones muy anteriores. Por ejemplo, si se ponía en práctica el nuevo criterio de seguros, los resultados no se verían reflejados en la frecuencia de las reclamaciones por lo menos en el plazo de un año; el impacto sobre el ratio de pérdidas se daría en un plazo mucho más largo.

Los indicadores del resultado estratégico presentaban una panorámica equilibrada de la estrategia, reflejando los indicadores sobre clientes proceso interno y formación y crecimiento, además de los tradicionalmente financieros. Pero un cuadro de mando que sólo tenga indicadores de efecto no satisfaría la meta de la dirección de proporcionar unos indicadores de causa del éxito. Ni tampoco ayudaría a centrar a toda la organización en los inductores del éxito futuro: lo que la gente debería estar haciendo cada día para producir unos resultados de éxito en el futuro.

Aunque el tema de equilibrar los indicadores de resultados de efecto con los indicadores de causa de los inductores de la actuación se presenta en todas las organizaciones, los extremadamente largos espacios de tiempo entre las acciones de hoy y los resultados futuros son más pronunciados en las empresas aseguradoras que en cualquier otra con la que nos hayamos encontrado.

Los ejecutivos de Seguros ACME realizaron un segundo diseño para determinar las acciones que el personal debía realizar a corto plazo para conseguir los resultados deseados a largo plazo. Identificaron un inductor complementario de la actuación, que se pueden observar en la columna derecha del Cuadro de Mando Integral, para cada uno de los indicadores de resultado estratégico.

En la mayoría de los casos, los inductores de la actuación describían la forma en que se tenía la intención de cambiar un proceso de negocios. Por ejemplo, los indicadores de resultados estratégicos para el proceso de seguros fueron:

- El ratio de pérdidas
- La frecuencia de las reclamaciones

Mejorar la actuación de estos indicadores exigió una mejora significativa de la calidad del propio proceso asegurador. Los ejecutivos desarrollaron unos criterios para lo que ellos consideraban una buena suscripción de un seguro,

Los criterios definían las acciones deseadas al suscribir una nueva oportunidad.

Los ejecutivos presentaron un nuevo proceso, para auditar de forma periódica una sección cruzada de pólizas de cada uno de los aseguradores, a fin de valorar si las pólizas emitidas por ese asegurador estaban conformes con estos criterios.

La auditoria produciría un indicador, la puntuación de calidad del asegurador, que indicaría el porcentaje de nuevas pólizas emitidas que cumplían las normas del proceso de emisión de seguros de nuevo diseño.

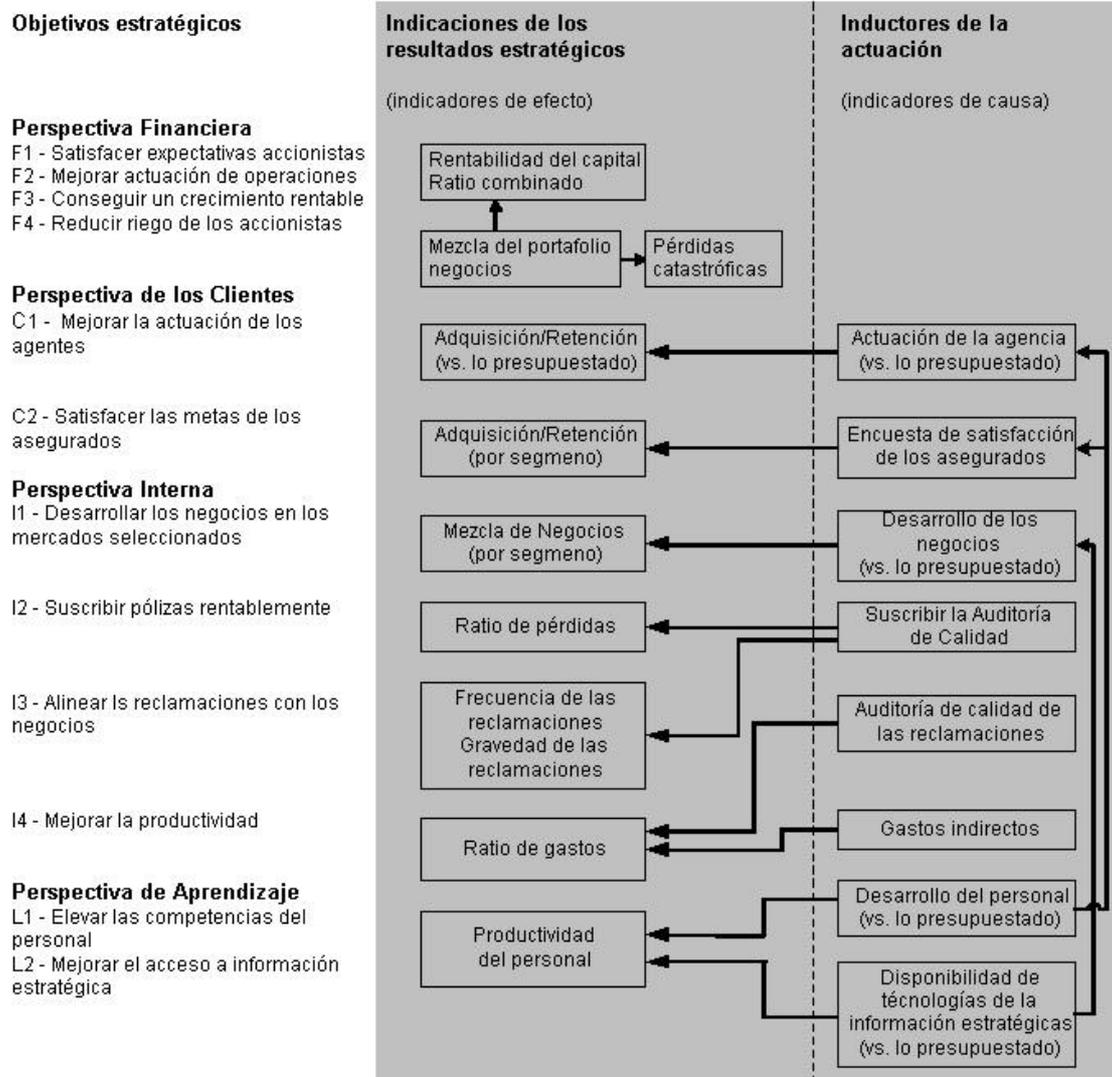
La teoría que se esconde detrás de este enfoque es que la puntuación de calidad del asegurador sería el indicador de causa, el inductor de la actuación, de los resultados-radio de pérdidas, frecuencia de las reclamaciones y gravedad de las mismas- que se pondrían de manifiesto mucho más tarde.

Además de la auditoria de calidad de la emisión de seguros, se desarrollaron unos programas similares para los objetivos del resultado relacionados con la gestión de la agencia, el desarrollo de nuevos negocios y la gestión de las reclamaciones. Se construyeron nuevos indicadores, que presentaban a los inductores de actuación de estos resultados, para comunicar y monitorizar la actuación cerca del vencimiento. Incluían:

<b>A) Indicadores de resultado</b>	<b>B) Indicadores del inductor de la actuación</b>
Adquisición/retención del agente clave	Actuación de la agencia en relación a lo previsto
Adquisición/retención del cliente	Encuesta de satisfacción de los asegurados
Variedad del negocio (por segmento)	Desarrollo del negocio en relación a lo previsto
Frecuencia y gravedad de las reclamaciones	Auditoria de calidad de las reclamaciones
Ratio de gastos	Gastos indirectos. Desarrollo del personal en relación a lo previsto
Productividad del personal	Disponibilidad de tecnología de la información.

La columna derecha del Cuadro de Mando Integral muestra el nuevo conjunto de indicadores de causa, los inductores de la actuación, seleccionados por Seguros ACME.

La siguiente figura ilustra dos cadenas direccionales de causa y efecto: de los objetivos financieros y de clientes; y con cada indicador del resultado en las perspectivas del cliente, interna y de formación vinculadas a la medida del inductor de la actuación.



El caso de Seguros ACME ilustra una vez más la forma en que el proceso de construcción de un Cuadro de Mando Integral crea cambio y produce resultados.

El desarrollo de los indicadores para los inductores de la actuación obligó a los ejecutivos a pensar en la forma en que el trabajo debería realizarse en el futuro, y a introducir unos procesos enteramente nuevos: la auditoría de calidad de la suscripción de seguros, la auditoría de calidad de las reclamaciones y unos programas específicos para aumentar las habilidades del personal y ampliar la tecnología de la información para los empleados.

Además de proporcionar indicadores para el cuadro de mando, los criterios desarrollados por los ejecutivos para las auditorías de calidad de suscripción de seguros y de calidad de las reclamaciones ayudaron a desarrollar unos mejores procesos.

Las puntuaciones de las auditorias de calidad de reclamaciones y suscripción de seguros no eran indicadores ya existentes. Los ejecutivos desarrollaron unos indicadores hechos a medida para reflejar los nuevos procesos.

Seguros ACME, como parte de la estrategia de cambio completo para convertirse en una aseguradora especializada en seguros de accidentes y de propiedades, organizó todos sus procesos de trabajo alrededor de equipos. En su perspectiva de crecimiento y formación, desarrolló seis indicadores de constitución actuación de equipos:

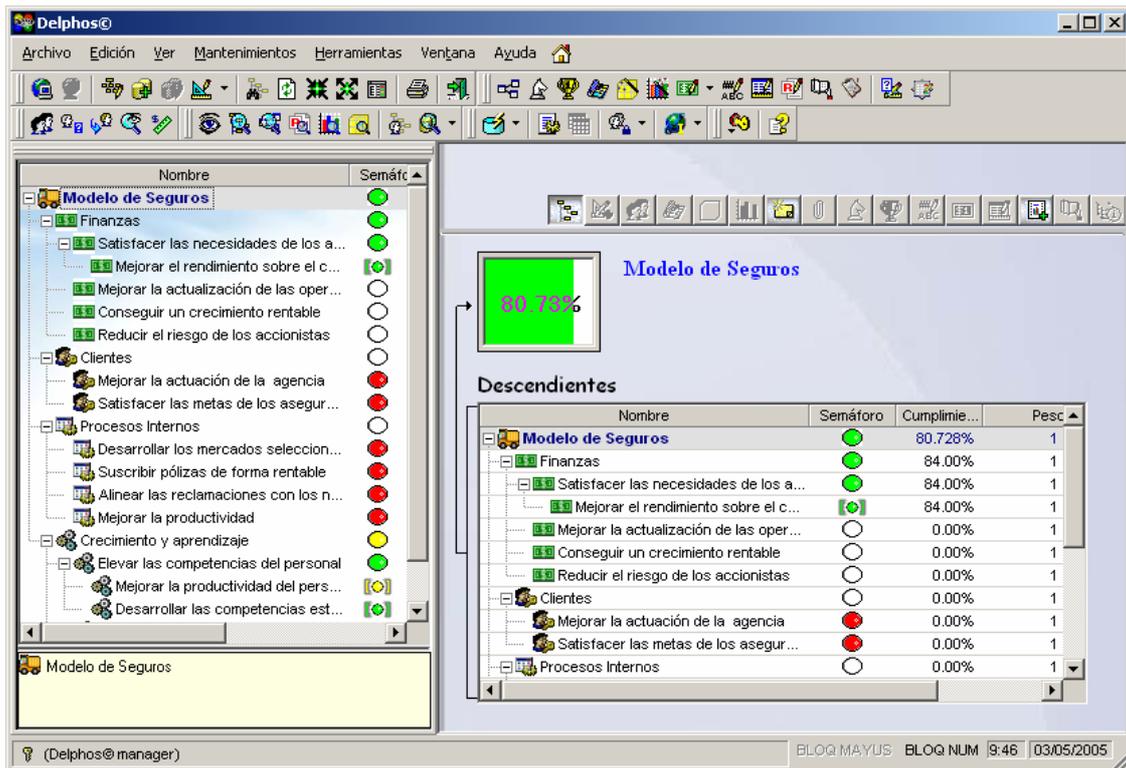
1. Encuesta interna sobre el tema de los equipos. Encuesta a los empleados para determinar si las unidades de negocio están apoyando y creando oportunidades las unas para las otras
2. Nivel de participación de las ganancias: Sigue la pista al grado en que la organización está entrando en relaciones basadas en equipos con otras unidades de negocio, organizaciones o clientes.
3. Números de compromisos integrados. El número de proyectos en los que participó más de una unidad de negocio.
4. Utilización de la pérdida del control: El porcentaje de políticas nuevas escritas en las que se consultó a la unidad de pérdida de control.
5. Porcentaje de los planes de negocios desarrollados por equipos: La proporción de unidades de negocio que desarrollan sus planes con la ayuda de recursos de apoyo de las centrales.
6. Porcentaje de equipos con incentivos compartidos. El número de equipos cuyos miembros comparten objetivos e incentivos comunes.

Algunos Indicadores faltantes:

- Cumplimiento de las regulaciones.
- Eficacia de los reclamos.
- La satisfacción del asegurado y
- Los niveles de competencia.

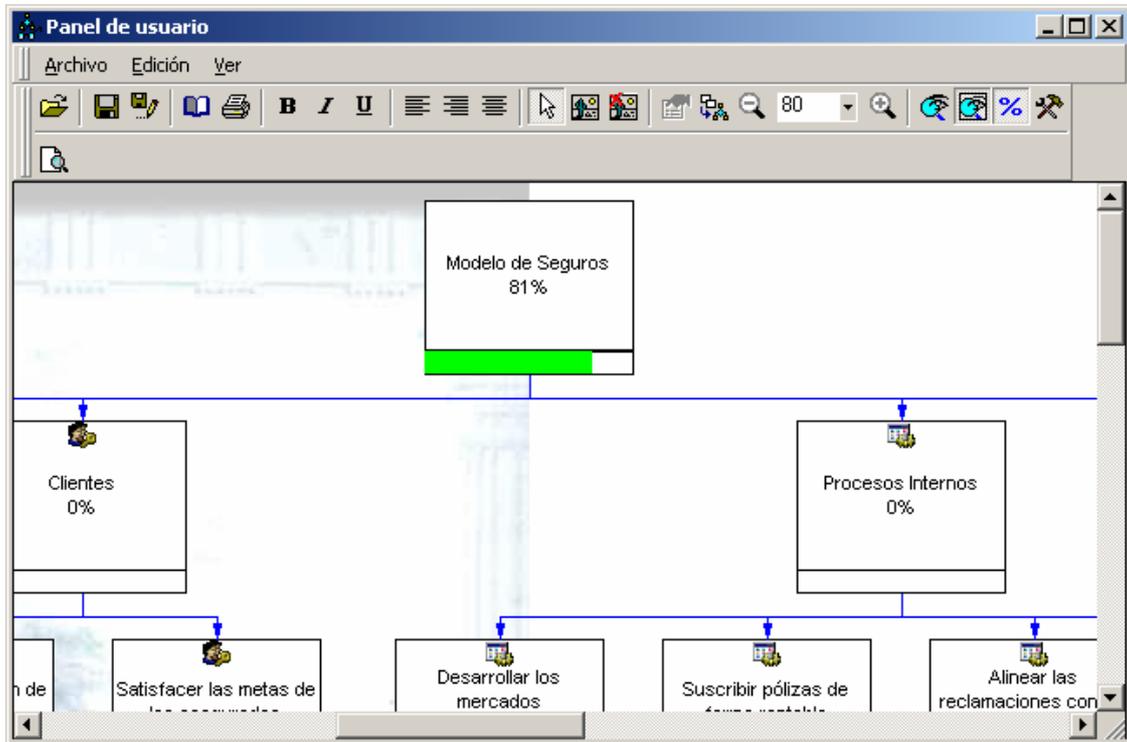
# Implementación del Modelo de Seguros en Delphos

A continuación se muestra parte del modelo que implementa el Cuadro de Mando Integral para el Modelo de Seguros:



Como se observa, según los valores y peso de cada uno de los objetivos, que están asociados a indicadores, la estrategia global del Modelo de Seguros alcanza un 80.73 % de cumplimiento.

También podrá visualizar el modelo de manera diferente:



Observe que el color del objetivo está en proporción directa con la regla del negocio que usted defina:

Financiera

## Indicadores

Mejorar el rendimiento sobre el capital

Factores Clave Campos adicionales Presupuestos Tablas relacionadas Reportes Bitácoras

General Indicadores Responsables Planes Cubos Gráficos Comentarios Documentos Estrategias

Cumplimiento: 84.00%

Nombre	%	Tipo	Peso	Valor Real	Escala: Real	Valor Meta	Escala: Meta
 Rendimiento sobre el capital	84.00%	(Ninguno)	1.00	21.00		25.00	

Condición	Valor	Color	Alertas
<	60.00		
<	80.00		
>=	80.00		

Valores

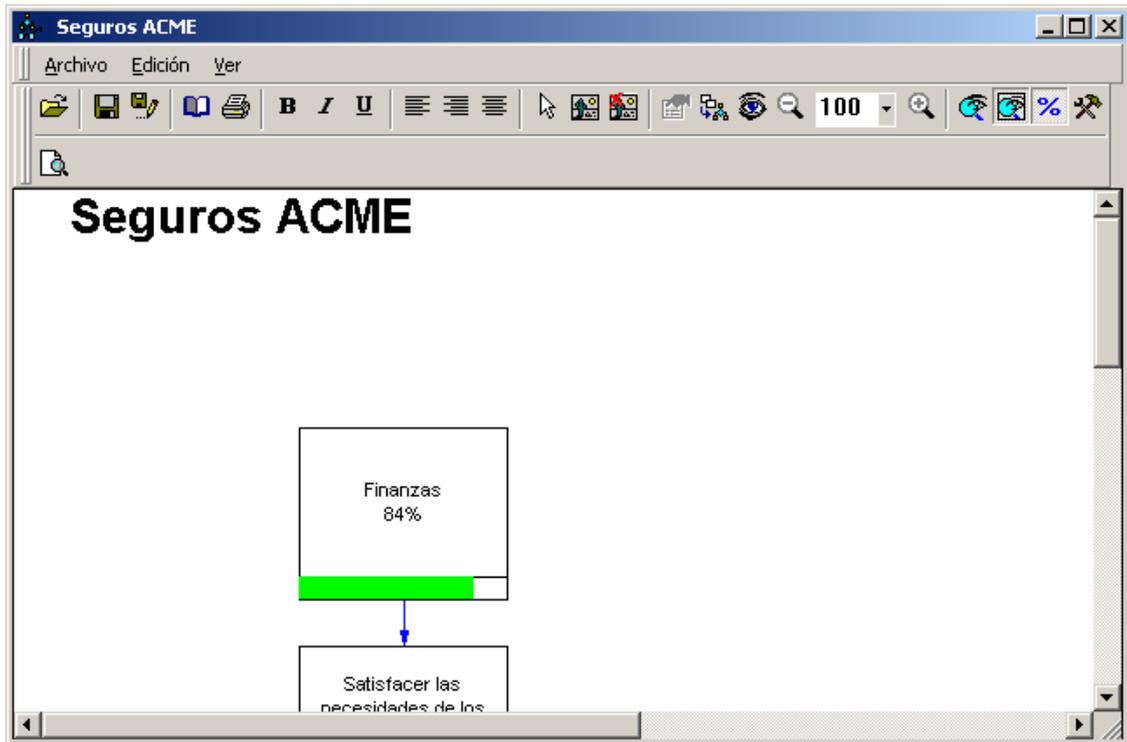
Peso:

Valor Mínimo:

Valor Máximo:

Aceptar Cancelar

Por otro lado, el modelo causa / efecto se visualiza de la siguiente manera:

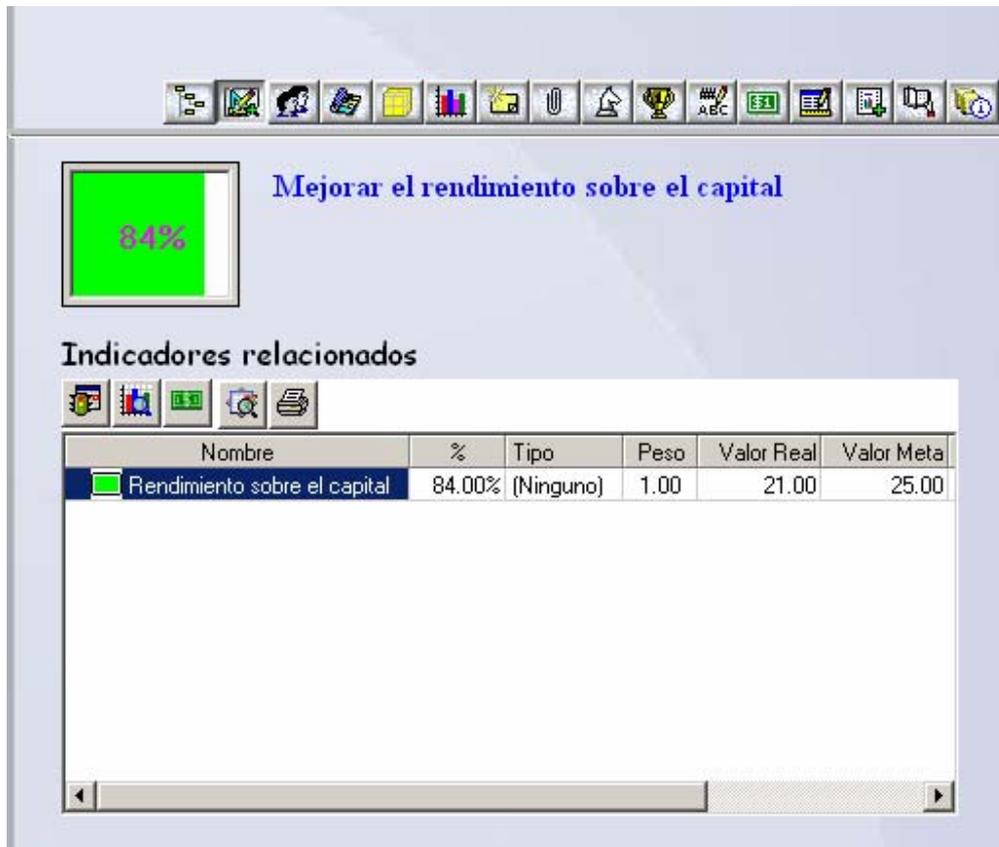


A cada objetivo podrá asociarle:

## Objetivos Descendientes



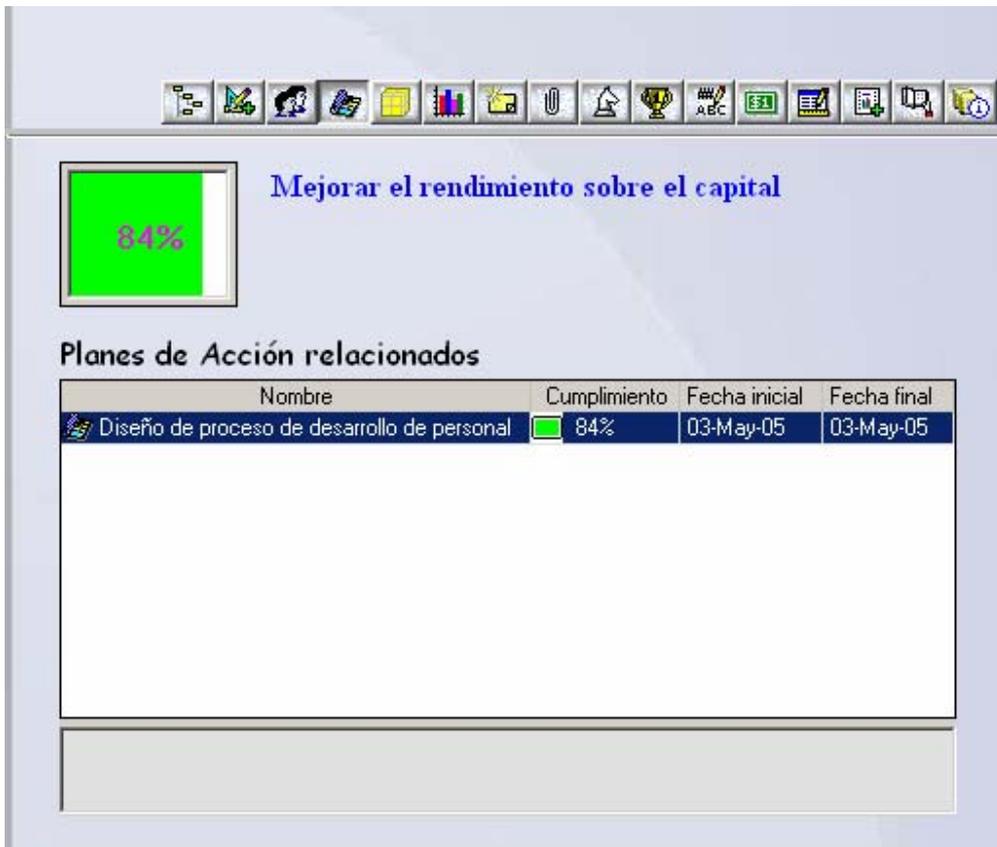
# Indicadores



# Responsables



## Planes de Acción



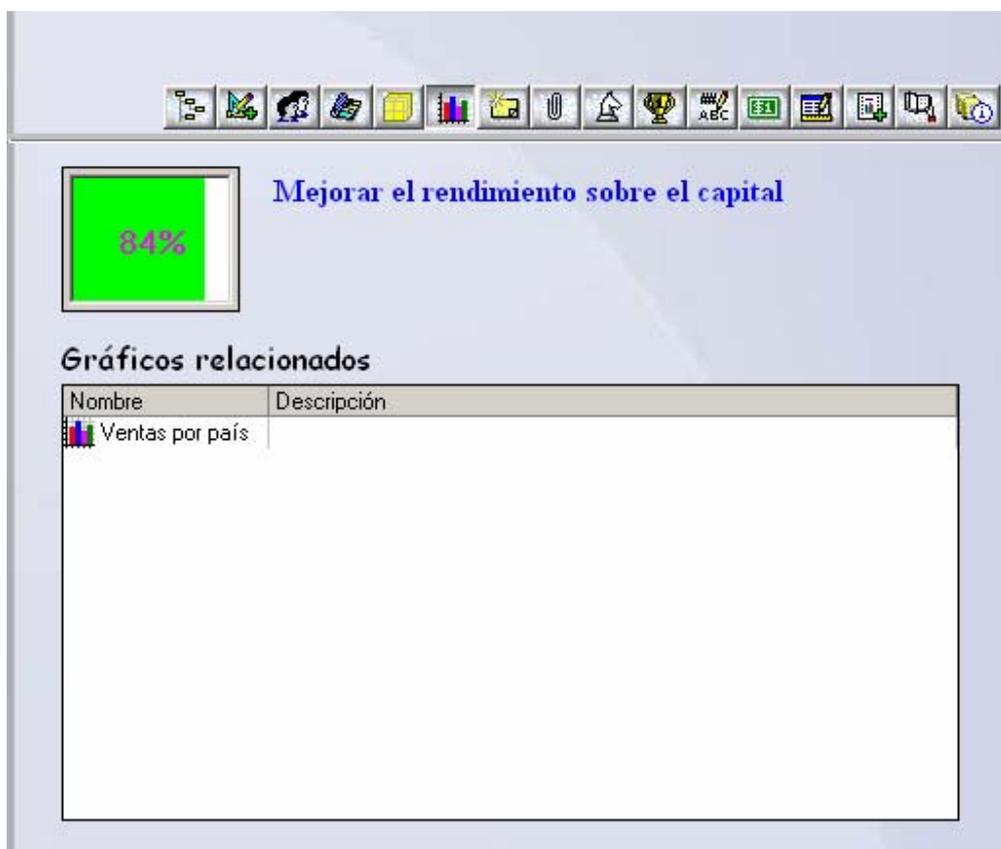
# Cubos



The screenshot displays a software interface with a toolbar at the top containing various icons. Below the toolbar, a green progress bar shows 84% completion. To the right of the progress bar, the text "Mejorar el rendimiento sobre el capital" is displayed. Below this, a section titled "Cubos relacionados" contains a table with the following data:

Cubos	Tipo	Guardado
<b>Cubos</b>		
<b>Cubos Guardados</b>		
Operaciones.Cub	Relacional	<input type="checkbox"/>

# Gráficos



The screenshot shows a software interface with a toolbar at the top containing various icons for data visualization and analysis. Below the toolbar, there is a green progress bar indicating 84% completion. To the right of the progress bar, the text "Mejorar el rendimiento sobre el capital" is displayed. Below this, the section "Gráficos relacionados" contains a table with two columns: "Nombre" and "Descripción". The table lists one item: "Ventas por país".

Mejorar el rendimiento sobre el capital

84%

Gráficos relacionados

Nombre	Descripción
Ventas por país	

## Comentarios



The screenshot displays a software interface with a toolbar at the top containing various icons for editing and navigation. Below the toolbar, a green progress bar shows a value of 84%. To the right of the progress bar, the text "Mejorar el rendimiento sobre el capital" is displayed. Below this, a section titled "Comentarios relacionados" is followed by a comment box containing the text "En función de nuestros esfuerzos, deberá ser óptimo."

84%

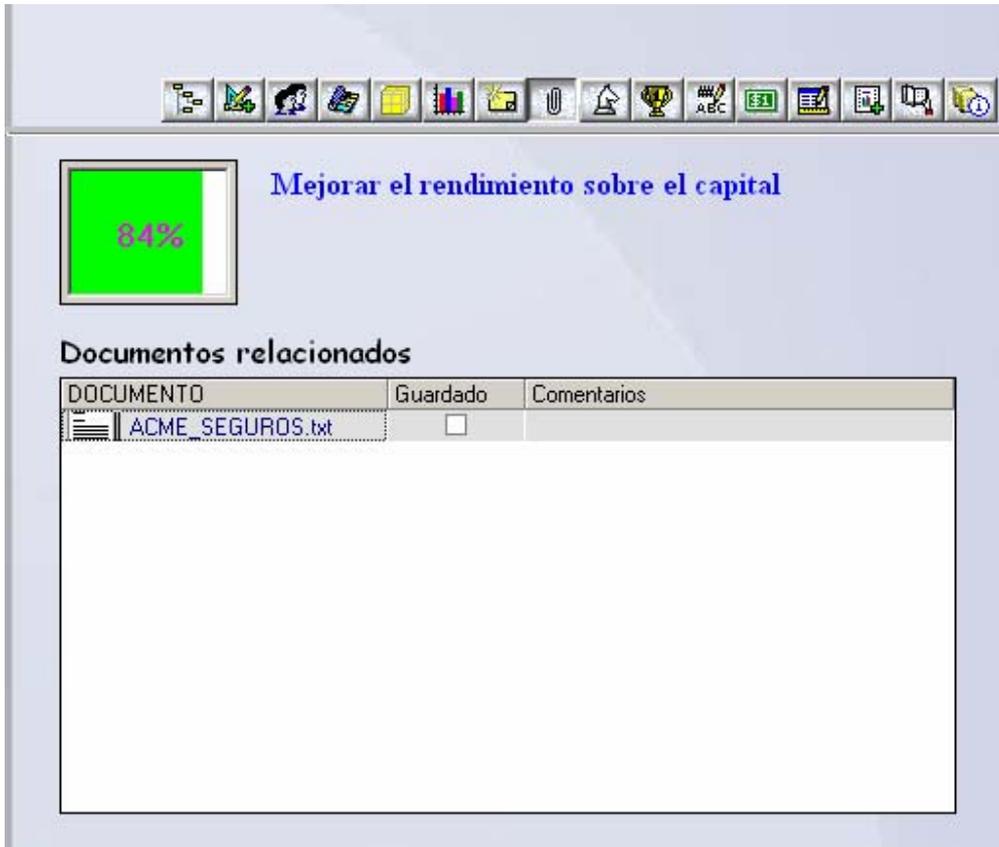
Mejorar el rendimiento sobre el capital

Comentarios relacionados

Comentarios

En función de nuestros esfuerzos, deberá ser óptimo.

# Documentos



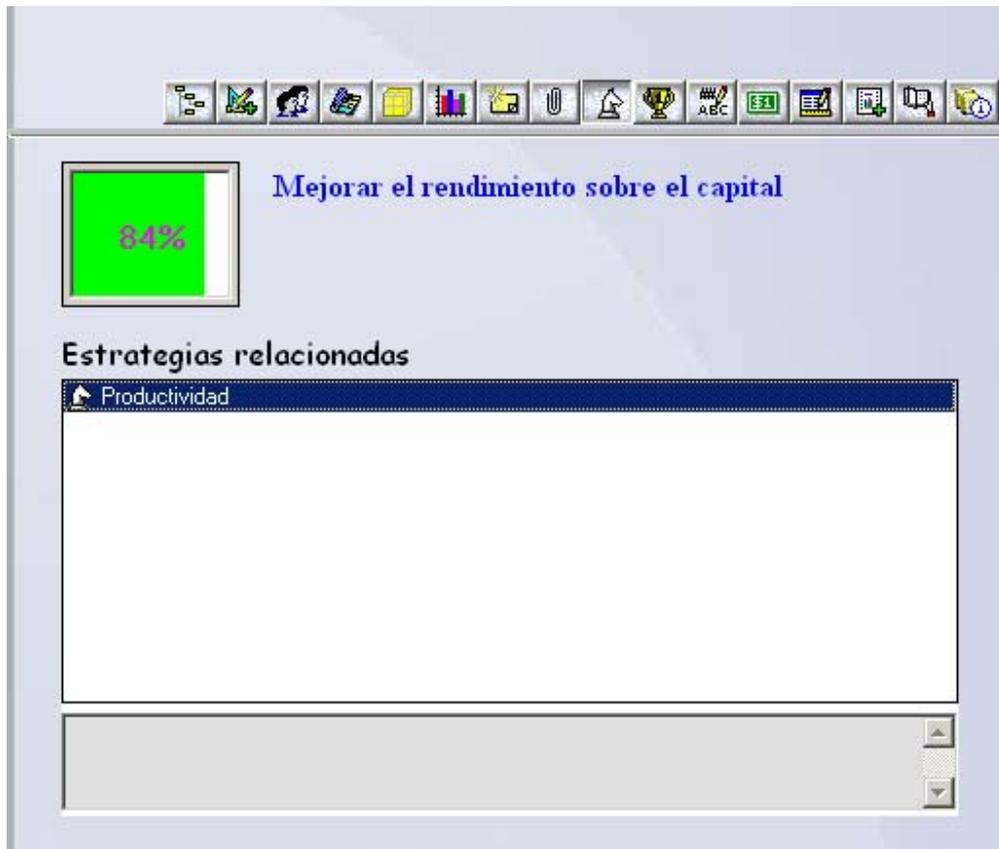
Mejorar el rendimiento sobre el capital

84%

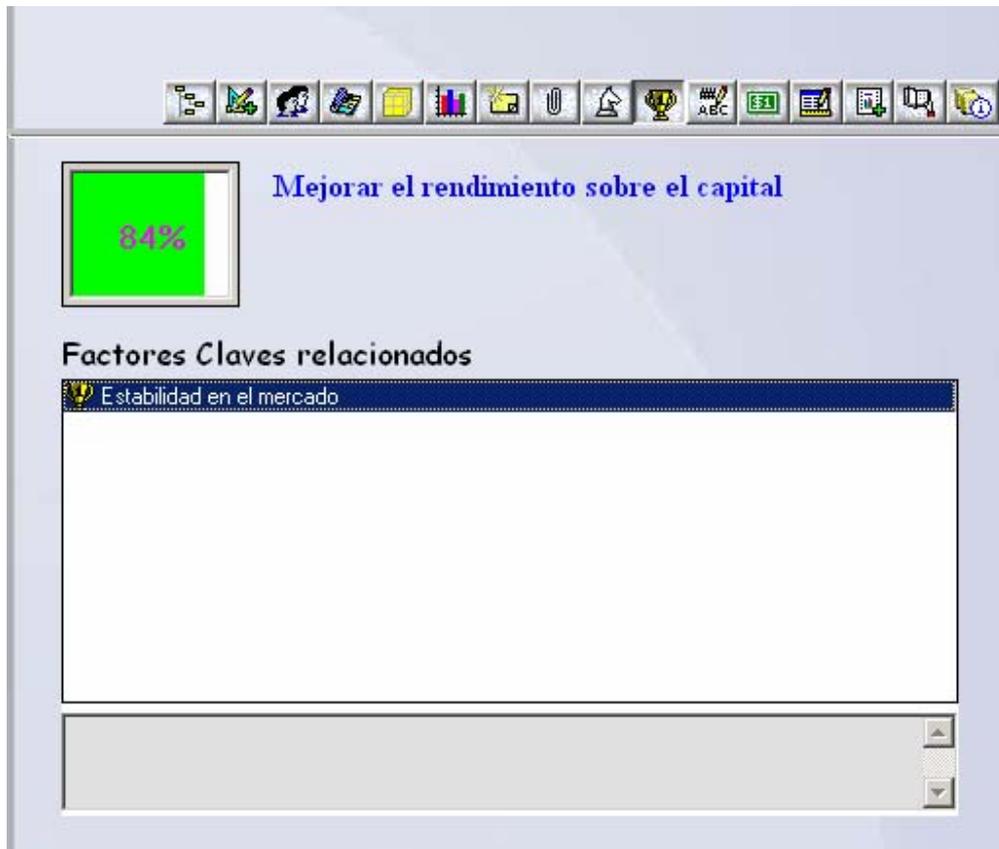
Documentos relacionados

DOCUMENTO	Guardado	Comentarios
ACME_SEGUROS.txt	<input type="checkbox"/>	

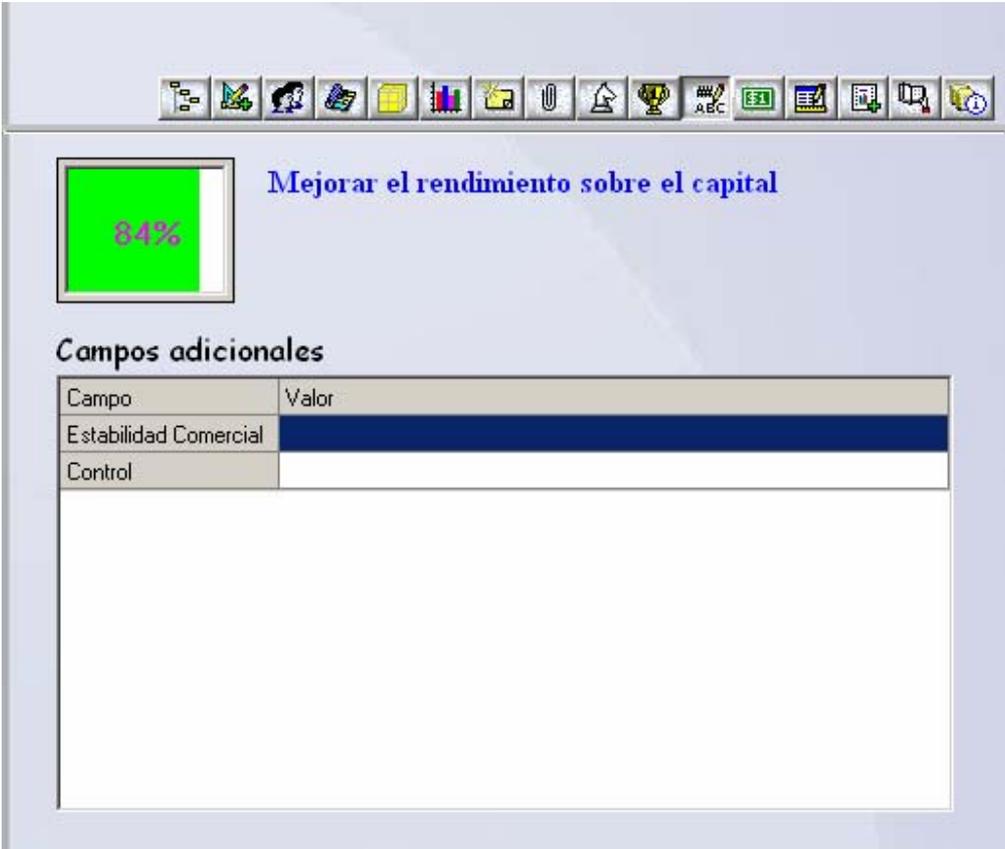
# Estrategias



## Factores Clave



## Campos Adicionales



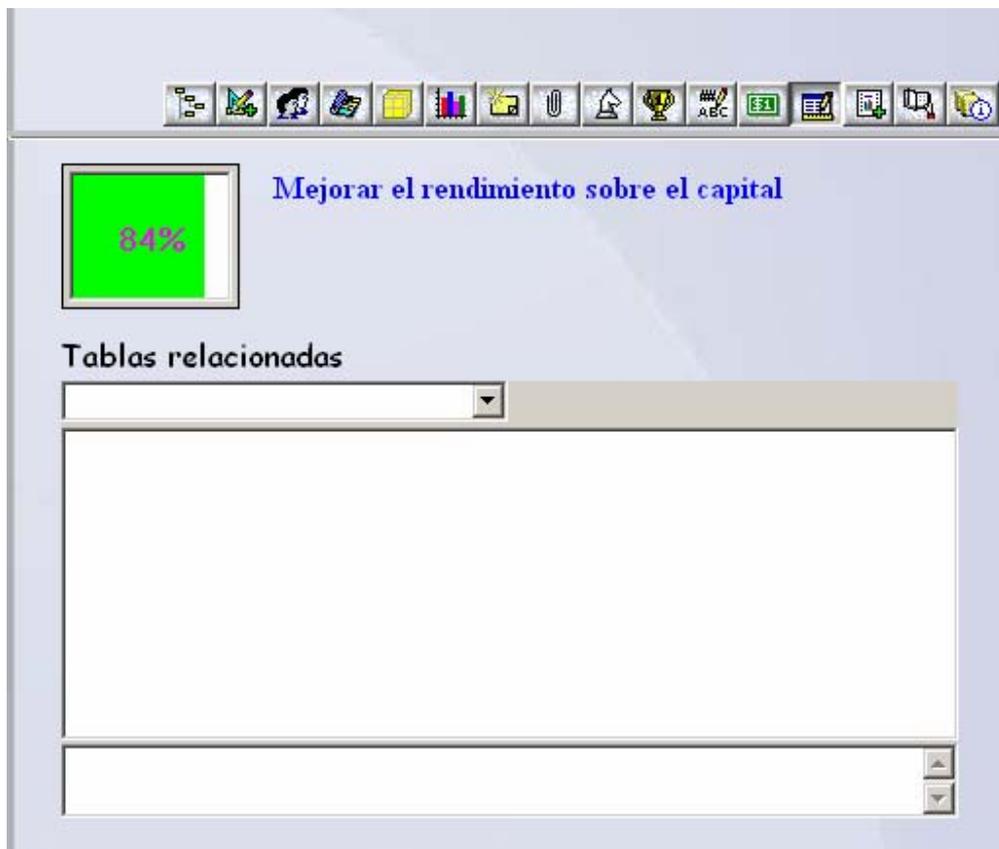
The screenshot displays a software interface with a toolbar at the top containing various icons. Below the toolbar, there is a green progress bar showing 84% completion. To the right of the progress bar, the text "Mejorar el rendimiento sobre el capital" is displayed. Below this, the section "Campos adicionales" is shown, which contains a table with two columns: "Campo" and "Valor". The table lists "Estabilidad Comercial" and "Control" as fields, with the "Estabilidad Comercial" row highlighted in dark blue.

Campo	Valor
Estabilidad Comercial	
Control	

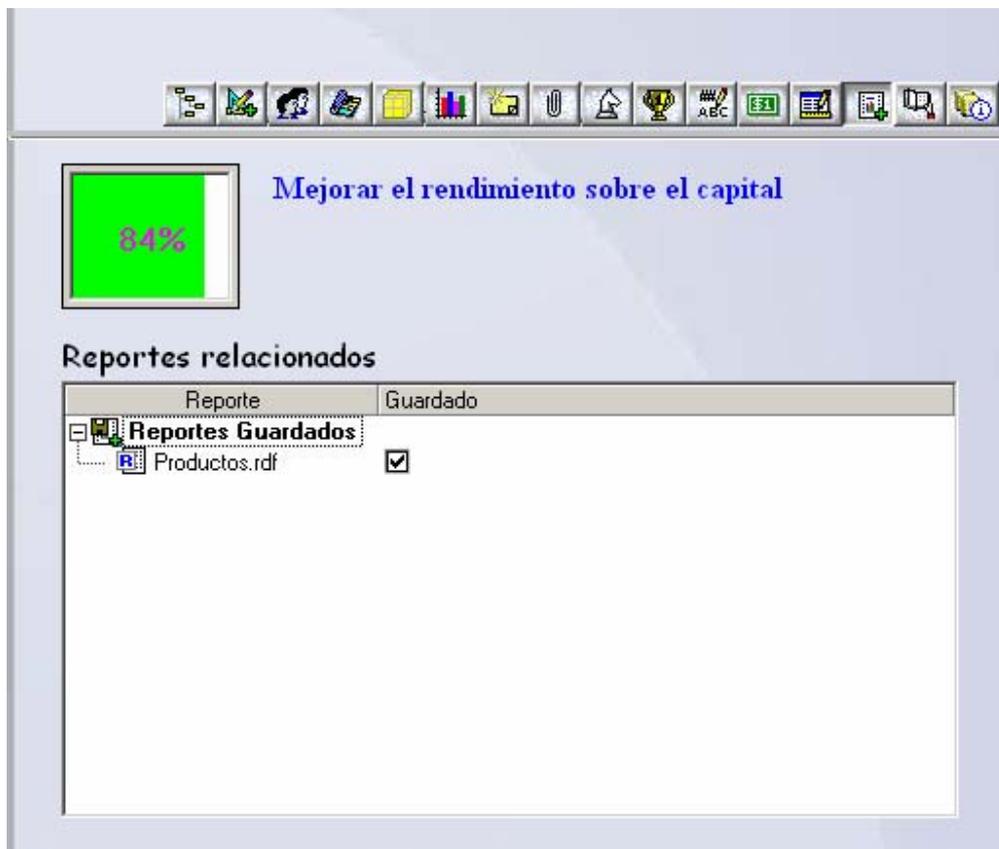
# Presupuestos



## *Tablas adicionales*



# Reportes



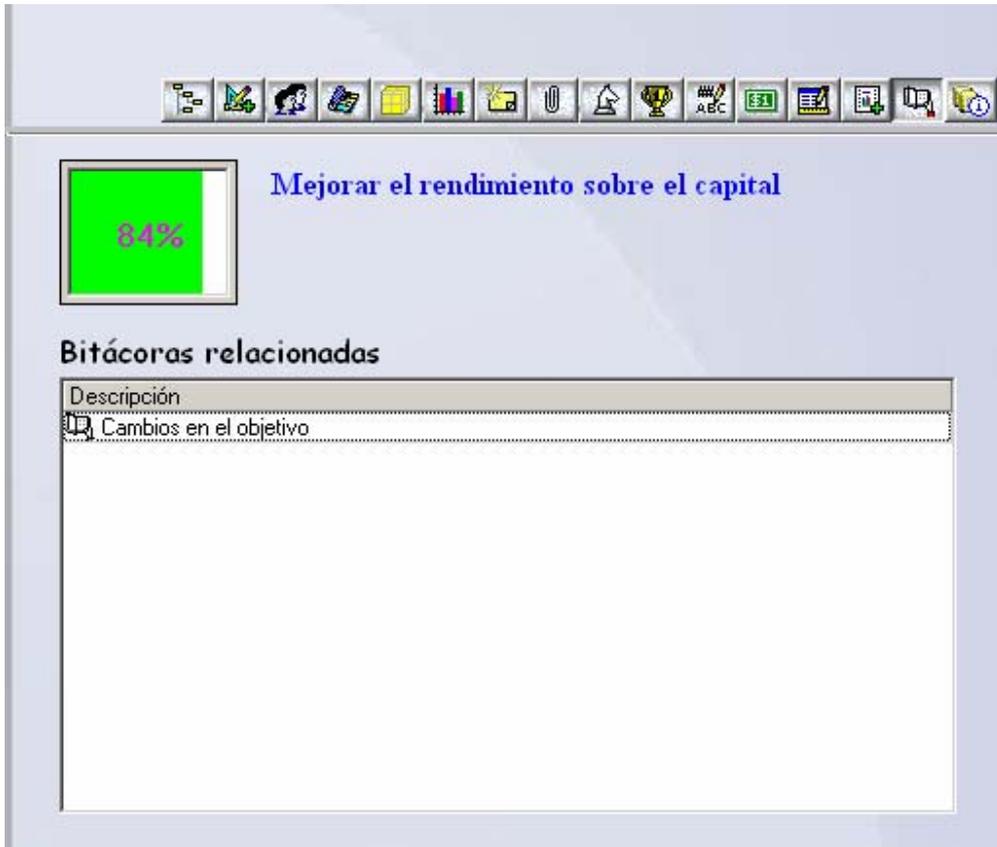
Mejorar el rendimiento sobre el capital

84%

Reportes relacionados

Reporte	Guardado
<b>Reportes Guardados</b>	
Productos.rdf	<input checked="" type="checkbox"/>

# Bitácoras



84%

**Mejorar el rendimiento sobre el capital**

**Bitácoras relacionadas**

Descripción
 Cambios en el objetivo

## Información Adicional

**Información adicional** [X]

**General**

General | Valores

Nombre: **Mejorar el rendimiento sobre el capital**

Creado por: **Administrador del Sistema** Identificador: **OBJ**

Objetivo:

Habilitar fechas.  
 Definir valores asociados a un indicador

Objetivo a: Mediano plazo

Perspectiva: **Financiera**

Prioridad: 1 - Alta

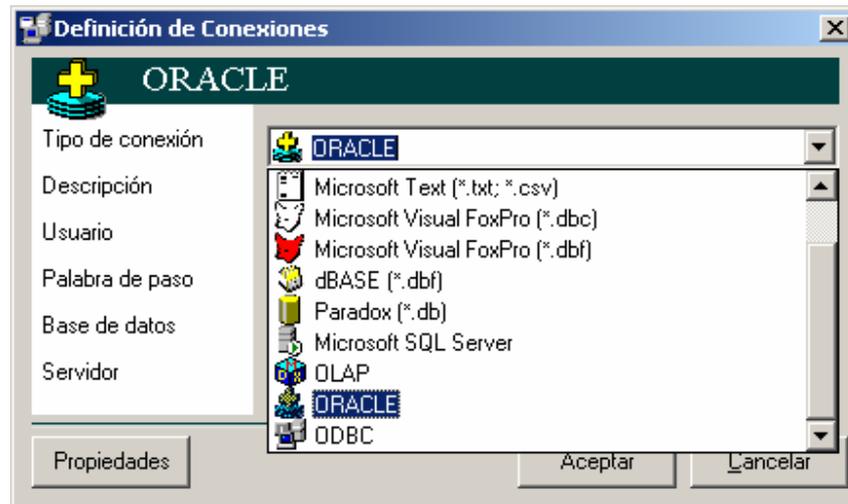
Estado: 2. Activo

Fechas estimadas  
Inicial: 29/Dec/2002  
Final: 29/Dec/2002

Fechas reales  
Inicial: 29/Dec/2002  
Final: 29/Dec/2002

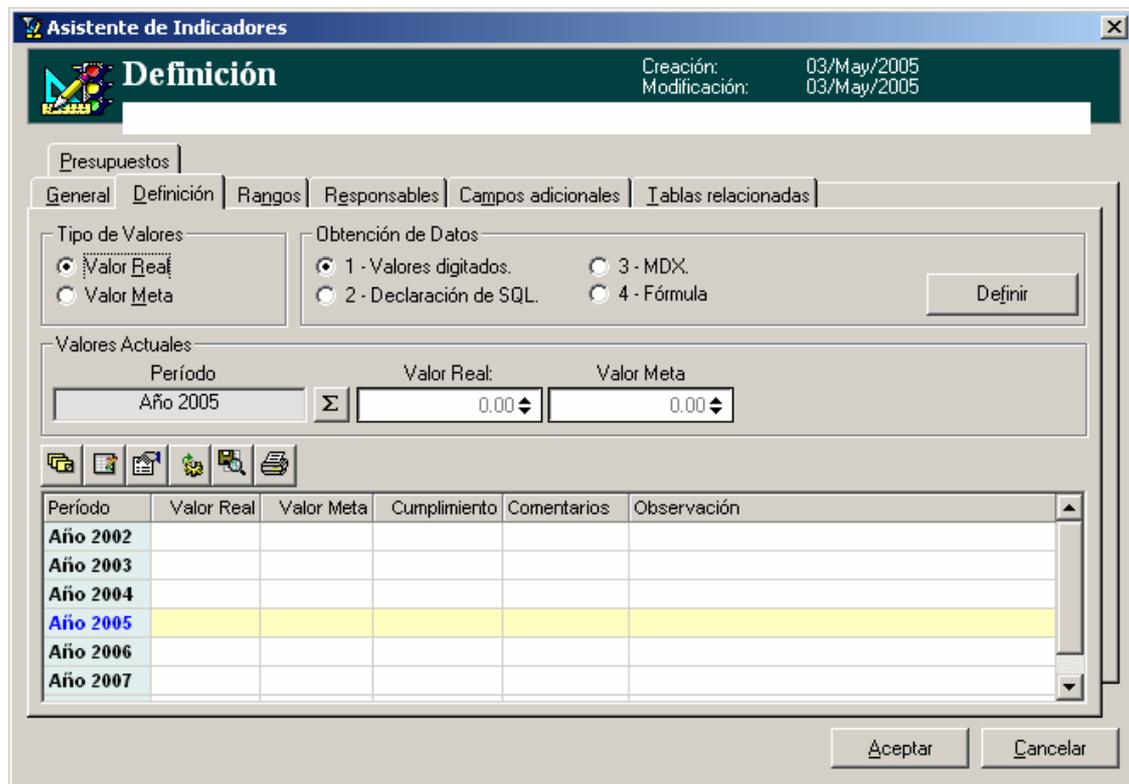
Aceptar

Con respecto a los indicadores, Delphos tiene **conectividad universal**:

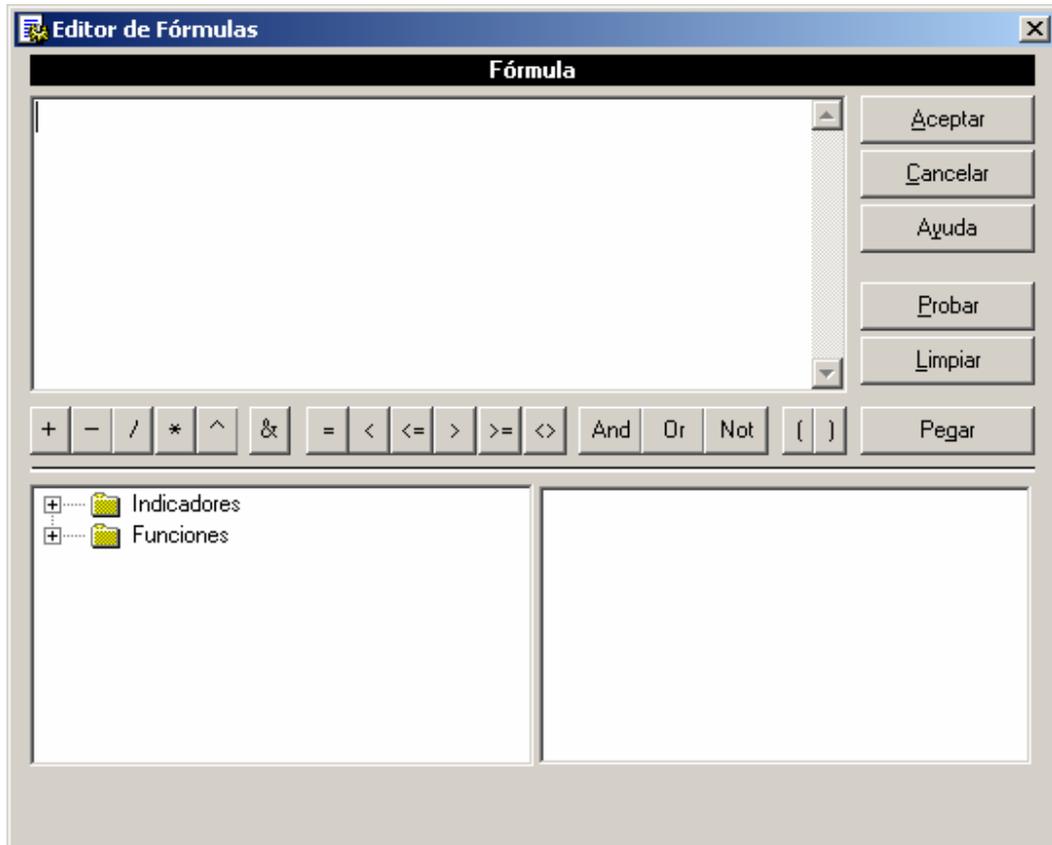


Incluye asistentes de SQL para bases de datos relacionales y MDX para la base de datos multidimensional de MS SQL Server.

Podrá seleccionar diferentes opciones para la obtención de los valores Real y Meta de sus indicadores.



Además dispone de un poderoso editor de fórmulas:



Adicionalmente, Delphos permite crear y manipular Escenarios, Organizaciones y otra gran cantidad de opciones que lo hacen único a nivel mundial.

Si desea una demostración o una dirección electrónica para descargarlo de Internet, por favor escribanos a [delphos@deinsa.com](mailto:delphos@deinsa.com) con sus principales datos de identificación y un perfil de sus proyectos a implementar.

**¡Muchas gracias por su interés!**



**DEINSA • Apdo. Postal 314-2350 • San José, Costa Rica**

**<http://www.deinsa.com>**

Teléfono (506) 276-3380 • Fax (506) 276-3778

E-mail: [delphos@deinsa.com](mailto:delphos@deinsa.com)