



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

REINGENIERIA DE NEGOCIOS APLICADA A UNA EMPRESA DE SEGUROS

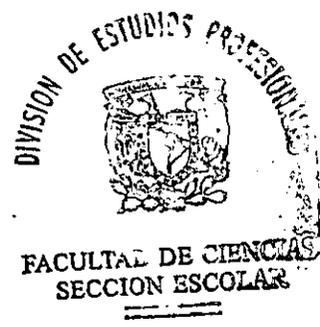
290109

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
A C T U A R I O
P R E S E N T A :
M A R I O C R U Z S O R I A N O

DIRECTOR DE TESIS: ACT. CESAR CRISPIN CASTILLO VILLANUEVA



MEXICO, D. F.



2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVANZA DE
MÉXICO

MAT. MARGARITA ELVIRA CHÁVEZ CANO
Jefa de la División de Estudios Profesionales de la
Facultad de Ciencias
Presente

Comunicamos a usted que hemos revisado el trabajo de Tesis:
"REINGENIERIA DE NEGOCIOS, APLICADA A UNA EMPRESA DE SEGUROS"

realizado por **MARIO CRUZ SORIANO**

con número de cuenta **8222069-3**, pasante de la carrera de **ACTUARIA**

Dicho trabajo cuenta con nuestro voto aprobatorio.

Atentamente

ACT. CESAR CRISPIN CASTILLO VILLANUEVA
Director de Tesis
Propietario
ACT. OSCAR ARANDA MARTINEZ
Propietario
ACT. ISRAEL AVILES TORRES
Propietario
ACT. JOSE GUADALUPE VAREQUE VAREQUE
Suplente
MAT. HUGO VILLASEÑOR HERNANDEZ
Suplente

[Handwritten signatures and initials]

Consejo Departamental de MATEMATICAS
M. en C. **JOSE ANTONIO FLORES DIAZ**

*A la memoria de mi madre Petra Soriano Soriano:
Por su voluntad inquebrantable, su valor y su cariño.*

Mario Cruz Soriano

REINGENIERÍA DE NEGOCIOS

APLICADA A UNA EMPRESA DE SEGUROS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
1) ANTECEDENTES	5
1.1. MOTIVACIÓN DEL CAMBIO	5
1.2. TENDENCIAS EMERGENTES	7
1.2.1. ENTRADA DE ASEGURADORAS EXTRANJERAS	7
1.2.2. CONSOLIDACIÓN	10
1.2.3. ENTRADA DE BANCOS	11
1.3. POTENCIAL DE MERCADO	13
1.3.1. ECONÓMICO	13
1.3.2. DEMOGRÁFICO	14
2. REINGENIERÍA: CONCEPTOS BÁSICOS	17
2.1. Objetivo de la Reingeniería:	17
2.1.1. Reingeniería:	17
2.1.2. Mejora Continua:	18
2.1.3. Proceso de Negocio	20
2.2. Visión	23
2.2.1. Características de una Visión:	23
2.2.2. ¿Por qué necesitamos una visión?	24
2.2.3. Visión: lo que no es.	25
2.2.4. Visionarios	26
2.2.5. Resultados de una Visión	27
2.2.6. Atributos de la visión:	28
2.2.7. Elementos de una visión	29
2.3. Misión	29
2.4. Estrategia	30
3. APLICACIÓN DE METODOLOGÍA DE REINGENIERÍA A UNA EMPRESA DE SEGUROS	31
3.1. Establecimiento del Cambio Imperativo	32
3.1.1. Análisis de los procesos actuales	32
3.2. CREACION DE MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIA	40
3.2.1. Misión.	40
3.2.2. Visión	40
3.2.3. Estrategia	40
3.3. REDISEÑO	42
3.3.1. Tipo de Ideas	42

INTRODUCCIÓN

Ante los cambios que se están dando en nuestros días (Globalización de los Mercados, Innovaciones Tecnológicas, Alianzas Estratégicas entre Organizaciones, Inestabilidad de Mercados Financieros), la supervivencia de las Empresas no dependerá de meras mejoras marginales de sus procesos actuales, sino de transformaciones radicales, las cuales se llevan a cabo mediante una **Reingeniería** de las empresas.

Esta disciplina descarta el viejo pensamiento de mejorar lo que existe, o automatizar el trabajo, ni la implementación de programas de calidad total. Implica desechar estructuras y procedimientos tradicionales, para inventar formas completamente nuevas de hacer el trabajo con un enfoque de Servicio al Cliente final.

La Industria Aseguradora en México, no podría verse aislada ante este entorno. La entrada de competidores extranjeros implica una amenaza importante, particularmente en el segmento superior del mercado.

En relación con las tendencias internacionales, las Aseguradoras Mexicanas tendrán que enfocar sus esfuerzos para:

- Establecer posición en el Mercado
- Ser competitivos en costos
- Incrementar respuesta
- Enfoque Específico de mercados.

Para ello será necesario que las Industrias implanten un verdadero Proyecto de Reingeniería, el cual a través del Cambio Organizacional y el uso de Tecnología de Información, reinventen radicalmente el Proceso de Negocio.

1) ANTECEDENTES

1.1. MOTIVACIÓN DEL CAMBIO

Ocho años después de que el gobierno mexicano, decidió abrir el Mercado Asegurador Mexicano (1990), las compañías extranjeras están en México y, si bien no se puede hablar todavía de una guerra feroz, la tendencia es cada vez mayor en una industria aun poco desarrollada en el país.

Con todo y que los tiempos parecen poco propicios para librar una batalla: en 1995 el sector asegurador recaudó \$23.741 millones de pesos por concepto de primas directas, según la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS). Una cifra que si bien registra un incremento del 16.9% respecto del año anterior, en términos reales se trata de una pérdida del 12%, dado que el incremento en las primas fue menor que la inflación.

No obstante como resultado de sus inversiones en los mercados financieros se obtuvo una ligera utilidad, que no es la situación ideal, pues las compañías deberían buscar la utilidad técnica en la venta de primas y no en los productos financieros.

Tampoco 1996 resultó halagüeño. En este año las ventas del sector íntimamente unidas a la evolución del Producto Interno Bruto (PIB), reflejarán con mayor hondura el descalabro sufrido en la economía del país. Y es que el actual mercado mexicano de seguros todavía esta lejos de ser un modelo a imitar en lo que a captación de clientes se refiere:

- Tan sólo 15% de todas las viviendas del país están aseguradas
- 6% de la población tiene algún seguro de vida y
- 75% del parque automovilístico nacional circula sin ningún tipo de seguro.

“Los mexicanos carecen de una cultura de prevención y por eso no se aseguran” es lo que dicen la mayoría de los directivos de las grandes compañías, como el motivo de la escasa penetración actual del seguro en México. Sin embargo solo 2 millones de personas tienen seguro, mientras 8 millones con capacidad de compra carecen de él, esto debido a que no se les han diseñado planes adecuados a sus necesidades.

En solo 5 años Génesis (propiedad del Grupo Financiero Santander, Metropolitán Life y socios mexicanos) se ha establecido como la séptima del sector y la segunda entre las medianas después de Tepeyac. Se atribuye este éxito a una inadecuada política de comercialización de las 5 grandes aseguradoras del mercado: Nacional Provincial, Comercial-América-Asemex, Monterrey Aetna e Inbursa, que actualmente controlan el 70% del mercado.

El objetivo la mayoría de las extranjeras más bien está enfocado a llegar a aquellos nichos del mercado que hasta hace poco parecían ignorados por la oferta y mientras las nacionales se enfrascan en una guerra de precios.

Es verdad que muchas veces los seguros personales no han diversificado su demanda y se han orientado a unas pocas partes de la población. Los habitantes de clase media de pequeñas ciudades de provincia, los trabajadores con tres salarios mínimos de ingreso, así como los pequeños y medianos empresarios, son algunos de los nuevos segmentos de mercado que han cobrado una inusitada preponderancia a ojos de la industria aseguradora. La cuestión es llegar con un producto sencillo y que presente facilidades de pago y la gente lo compra.

El mercado es virgen, rectifica un funcionario de ING Seguros, cuya casa matriz holandesa fue la adquirente de la famosa correduría Barings, que ha enfocado su estrategia en la venta de seguros personales a un público de las clases alta y media alta - unos 2.6 millones de habitantes, estima que la mayor parte de ese segmento nunca había sido correctamente atendida por las compañías existentes.

1.2. TENDENCIAS EMERGENTES

1.2.1. ENTRADA DE ASEGURADORAS EXTRANJERAS

Las aseguradoras extranjeras siguen llegando sigilosamente al país aunque quizá no han sido tan discretas como los bancos foráneos y, poco a poco, están dinamizando un sector que hasta ahora, a decir de sus propios integrantes, se había mostrado estático.

Pero, ¿por qué grandes e importantes consorcios mundiales como ING, Allianz o Skandia han optado por arribar a México en pequeñas dimensiones, sin arriesgar grandes inversiones de capital? Salvo casos excepciones Aetna, asociada con Seguros Monterrey parece haber sido la tónica general de las 25 empresas con participación extranjera recién instaladas en el sector, las cuales han escogido el largo y sinuoso camino de la mediana o incluso la pequeña red de ventas para su debut en el mercado mexicano.

El negocio para una compañía de seguros es siempre a mediano y largo plazo. Hay que saber esperar para crear una buena fuerza de ventas y lograr la confianza del cliente. Según versiones de varias compañías de reaseguro consultadas, las aseguradoras extranjeras han tenido dos razones para optar por la vía “modesta” para llegar al país: primero por el alto costo que les supondría adquirir una gran red de comercialización y, segundo, por la actual coyuntura de la crisis, que les ha llevado a apostar por la integración paulatina la cual les habrá servido para adecuar sus estrategias a la idiosincrasia del mercado mexicano de una forma ordenada y gradual, en espera de una próxima recuperación de la demanda.

Las compañías extranjeras y sus alianzas en México¹

	ASEGURADORA	ORIGEN	MERCADO	TAMAÑO
1	Seguros Monterrey Aetna	Sociedad entre Seguros Monterrey (México, 1940) e International Aetna Inc. (Estados Unidos) 1993	Vida, Accidentes, Enfermedades, Autos y Daños	Grande
2	Seguros Tepeyac	Sociedad entre Seguros Tepeyac (México 1944) y Mapfre Internacional S.A. (España), 1991	Vida, Accidentes, Enfermedades, Autos y Daños	Mediana
3	Seguros Interamericana	Sociedad entre Seguros Interamericana (México 1945) y American International Reinsurance Co. LTD (Estados Unidos). Grupo Financiero Bital	Vida, Accidentes, Enfermedades, Autos y Daños	Mediana
4	Génesis	Sociedad entre Santander (España) y Metropolitan Life Insurance Co. (Estados Unidos)	Vida, Accidentes, Enfermedades y Daños	Mediana
5	Seguros La Territorial	Sociedad entre Territorial (México, 1937) y AGF International (Francia)	Vida, Accidentes, Enfermedades, Autos y Daños	Chica
6	Cigna	Cigna International Holding (Estados Unidos, 1990)	Vida, Accidentes, Enfermedades, Autos y Daños	Chica
7	New York Life	Seguros Olmeca (México) y N.Y. Life World Wide Develop Inc. (Estados Unidos) 1993	Vida, Accidentes, Enfermedades	Chica
8	Chubb de México	Sociedad entre Equitativa (México 1936) y The Chubb Corporation of Delaware and New Jersey Federal Insurance Company (Estados Unidos)	Vida, Accidentes, Enfermedades, Autos y Daños	Chica
9	Allianz	Aseguradora Cuauhtémoc (México 1944), y Allianz of America Inc. (Alemania)	Vida, Accidentes, Enfermedades, Autos y Daños	Mediana, filial
10	Anglo Mexicana de Seguros	Anglo Mexicana de Seguros (México, 1897), Reunione Adriatica Di Sacurta (Italia) y Transocean Holding Co. (Estados Unidos)	Vida, Accidentes, Enfermedades, Autos y Daños	Chica, Filial
11	Seguros Renamex	Protección Mutua (México 1933) y Reliance National Ins. Co. (Estados Unidos)	Accidentes, Enfermedades, Autos y Daños	Chica, Filial
12	Zurich	Seguros Chapultepec (México, 1950) y Zurmex Canadá Holding LTD (Suiza)	Accidentes, Enfermedades, Autos y Daños El ramo de vida lo maneja aparte Zurich Vida	Chica, Filial

¹ Fuente Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, AMIS.
Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, CNSF

			Compañía de Seguros, S.A.	
13	Tokio Marine	Tokio Marine Delaware Co. (Japón)	Accidentes, Enfermedades, y Daños	Chica, Filial
14	El Águila	Windsor Insurance Co. (Estados Unidos)	Autos	Chica, Filial
15	Pioncer	Pioneer Financial Service Inc. (Estados Unidos)	Vida, Accidentes, Enfermedades	Chica, Filial
16	ING, Seguros	ING Northamerican Ins. (Estados Unidos)	Vida, Accidentes, Enfermedades	Chica, Filial
17	Cica Seguros	Combined Insurance Co. America (Estados Unidos)	Accidentes, Enfermedades, y Daños	Chica, Filial
18	Skandia	American Skandia Life Ass (Estados Unidos)	Vida	Chica, Filial
19	Liberty México	Cía. de Seguros Veracruzana (México 1908) y Liberty México Holding Inc. (Estados Unidos)	Vida, Accidentes, Enfermedades, Autos y Daños	Chica
20	Aseguradora Maya	American Bankers Insurance (Estados Unidos)	Vida	Chica, Filial
21	Internacional	Principal Holding Company (Estados Unidos)	Vida, Accidentes, Enfermedades	Chica, Filial
22	Atlas	Republic Insurance Company (Suiza)	Vida, Accidentes, Enfermedades, Autos y Daños	Mediana
23	Inverlincoln	Sociedad entre Invermexico Aseguradora (México 1956) y Lincoln Insurance (Estados Unidos) Grupo Financiero InverMéxico	Daños y Autos	Chica

1.2.2. CONSOLIDACIÓN

La **especialización**, una palabra cada vez más clave en el futuro del sector asegurador, es algo inevitable. Las compañías extranjeras están llegando a nichos concretos para poder competir con las grandes estructuras multilínea establecidas, las cuáles tendrán que especializarse para competir en el mismo rango de servicio. Grupo Nacional Provincial, ya ha aceptado el reto y ha creado estructuras de dirección autónomas entre sí, cada una de ellas dedicada a manejar un solo ramo del negocio de seguros.

La batalla de precios: La búsqueda de esta demanda hasta ahora intacta y el afán por evitar caer en la poco rentable guerra de precios; ha propiciado que las compañías basen todas sus estrategias en la calidad del servicio y ofrezcan productos mucho más adaptados a las necesidades específicas de cada cliente, con una amplia gama de características técnicas y financieras hasta ahora nunca vistas en territorio mexicano.

La orientación de negocios de las extranjeras ha confirmado lo que ya se sabía: la mayor rentabilidad se orienta en el futuro inmediato a los seguros de personas, tanto individuales como de grupo, principalmente en los ramos de vida, enfermedades y pensiones, dada la gran cantidad de población desatendida. A esto habría que agregar como focos de negocio, los seguros de casa habitación, transporte, los cuales cada vez más compañías comienzan a explorar.

La llegada de las compañías extranjeras también ha propiciado grandes cambios en los canales de distribución habituales. Mientras algunas empresas siguen pensando que el seguro solo se vende por medio de agentes, cada vez son más las que creen en el cómo un producto susceptible de compra voluntaria para ciertos segmentos del mercado (**venta directa**).

Por ello, las campañas de publicidad masiva se perfilan como un valioso instrumento para llegar a los clientes. Uno de los nuevos métodos que más éxito está logrando: Asemex (Comercial América) espera que en el corto plazo, la **mercadotecnia masiva** llegue a representar el 33% de sus primas directas, y

cada vez son más las compañías que como Inbursa con los recibos telefónicos, deciden promoverse a través de nuevos prospectos de alcance masivo.

La venta de seguros descontada **a través de la nómina** es un negocio en plena expansión. Compañías como Génesis y Aseguradora Obrera han recabado importantes negocios por esa vía.

1.2.3. ENTRADA DE BANCOS

La búsqueda de canales alternativos de venta también ha forzado la construcción de múltiples **alianzas** comerciales entre **aseguradoras y bancos**. Ambas partes se benefician de sus respectivas carteras de clientes y las aseguradoras pueden utilizar tanto sucursales como infraestructura mercadológica bancarias como redes comerciales alternas para la promoción de sus productos.

Con la esperada expansión del mercado a partir de 1997, propiciada por la creación de las Administradoras de fondos para el retiro (AFORE's), las compañías aseguradoras se perfilarán cada vez más como un mercado alternativo para la búsqueda de capital de muchas empresas. Actualmente el sector sólo canaliza el 10% de sus activos al otorgamiento de créditos directos \$1,800 millones en 1995.

Con todos estos cambios, no hay duda de que la llegada de las compañías extranjeras a México habrá propiciado el despertar del sector asegurador. Lo más probable es que las cinco grandes que ostentan el 70% del mercado, concentren sólo el 50% de la demanda y el resto se divida entre dos o tres compañías más. Las compañías pequeñas se verán obligadas a fusionarse con grupos de mayor tamaño.

Y es que con todos estos cambios políticos, tecnológicos y estratégicos de nuestros días es posible que en 10 años, la venta de seguros pase de representar el 1.5% actual al 5% del PIB de país.

INSTITUCIONES DE SEGUROS INTEGRADAS A GRUPOS FINANCIEROS, 1993-1996

INSTITUCIÓN		GRUPO FINANCIERO
1993	1996	
ABA	ABA	G.F. ABACO
MARGEN	MARGEN	G.F. MARGEN
SERFIN	SERFIN	G.F. SERFIN
INBURSA	INBURSA	G.F. INBURSA
INTERACCIONES	INTERACCIONES	G.F. INTERACCIONES
PROBURSA	BBV PROBURSA	G.F. BBV PROBURSA
ASEMEX	*	G.F. ASEMEX BANPAÍS
INTERAMERICANA	*	G.F. PRIME INTERNACIONAL
HAVRE	**	G.F. HAVRE
BANPAIS	***	G.F. ASEMEX BANPAÍS
N.A.	BANAMEX	G.F. BANAMEX ACCIVAL
N.A.	INVERMEXICO	G.F. INVERMEXICO
N.A.	GBM ATLANTICO	G.F. GBM ATLANTICO
N.A.	TERRITORIAL	G.F. SOFIMEX
N.A.	CBI	C.B.I. G.F.
N.A.	BANCOMER	G.F. BANCOMER
N.A.	BITAL	G.F. BITAL

N.A. en virtud de que la Institución de Seguros se integro al Grupo Financiero después de 1993.

* Dejaron de formar parte de Grupos Financieros.

** En quiebra

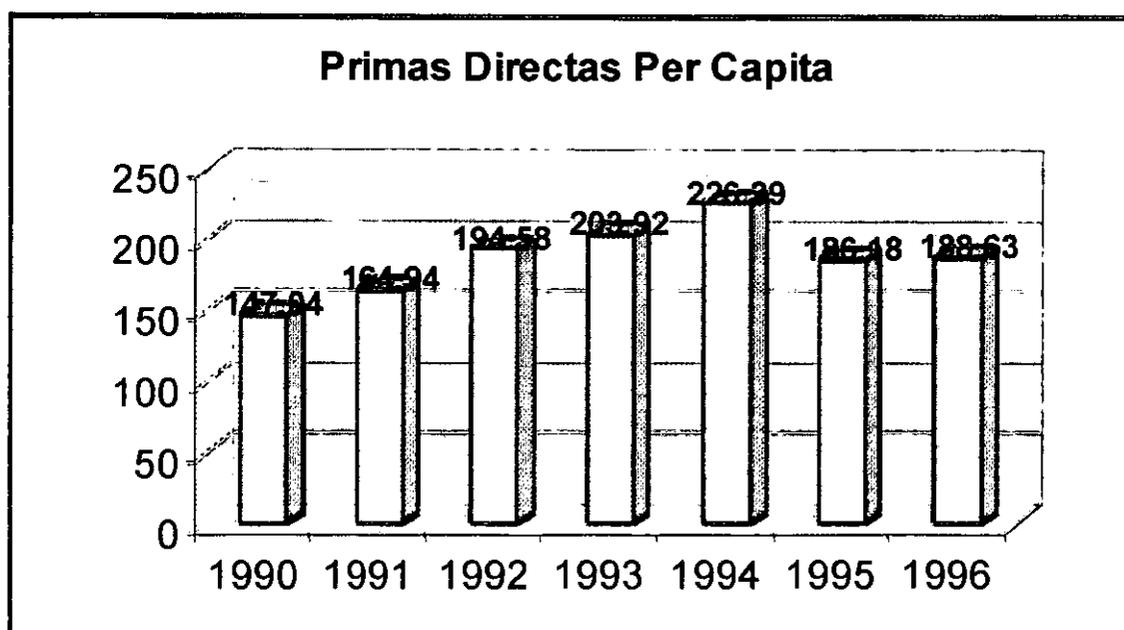
*** Intervenida

Fuente: Anuario Estadístico de Seguros 1995 y archivos de la C.N.S.F.

1.3. POTENCIAL DE MERCADO

1.3.1. ECONÓMICO

La relación de primas por cada habitante en el país, se tiene que para el cierre de 1996 fue de 188.63 pesos (1994=100), lo cual significó un repunte de 1.3% en términos reales, con respecto a 1995.

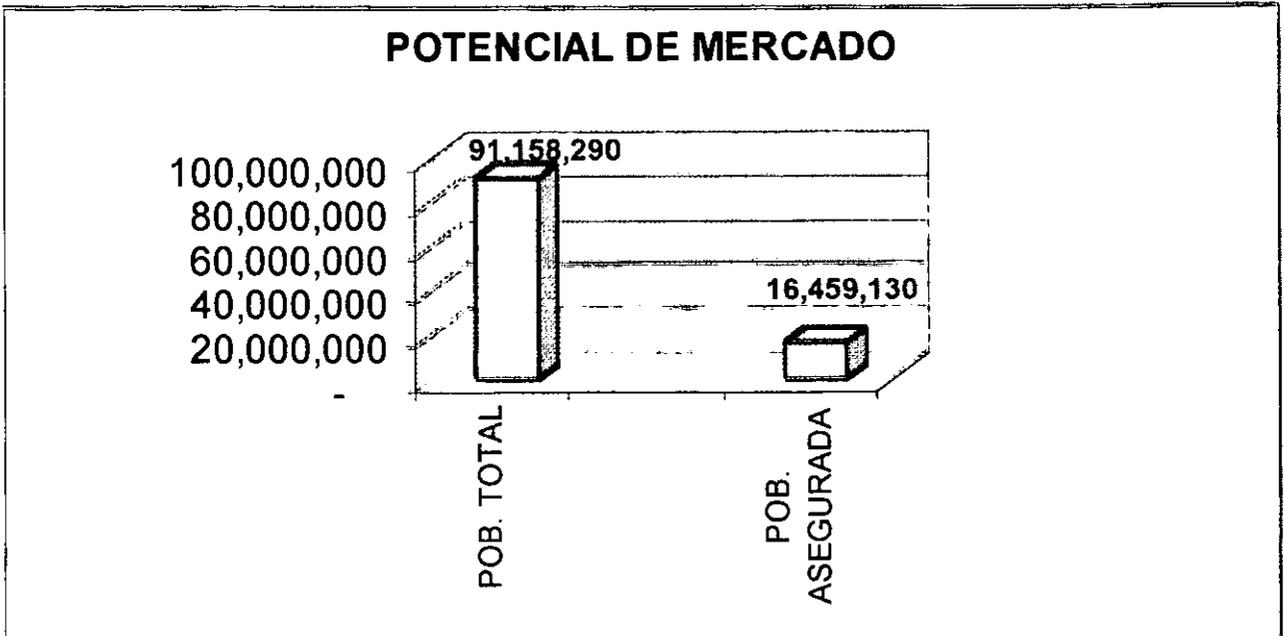


Primas por persona 1994=100

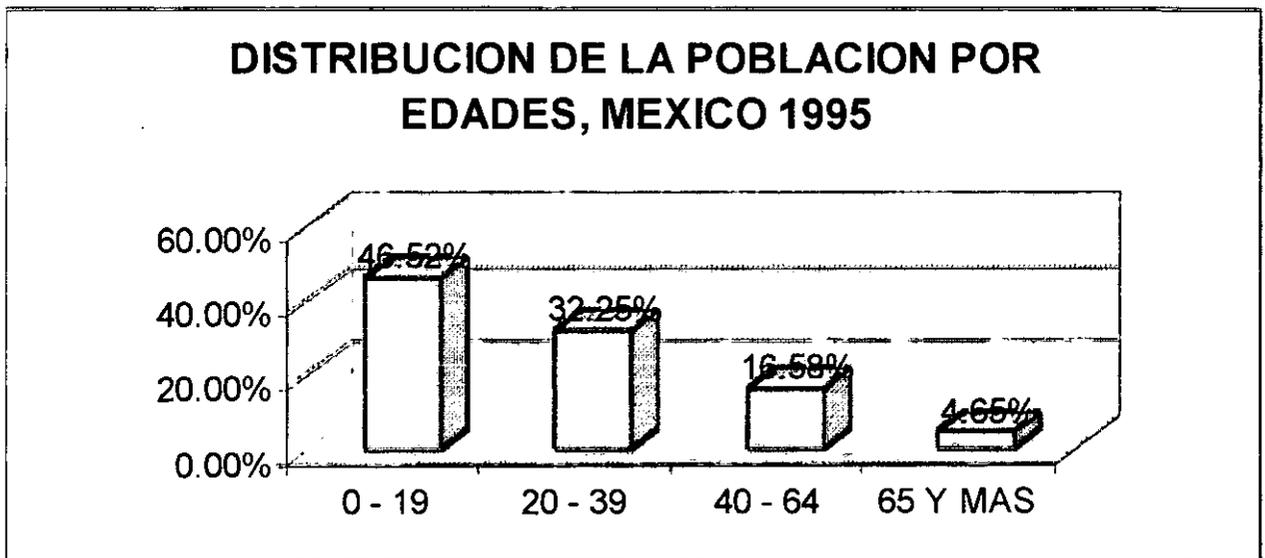
Fuente: C.N.S.F.

1.3.2. DEMOGRÁFICO

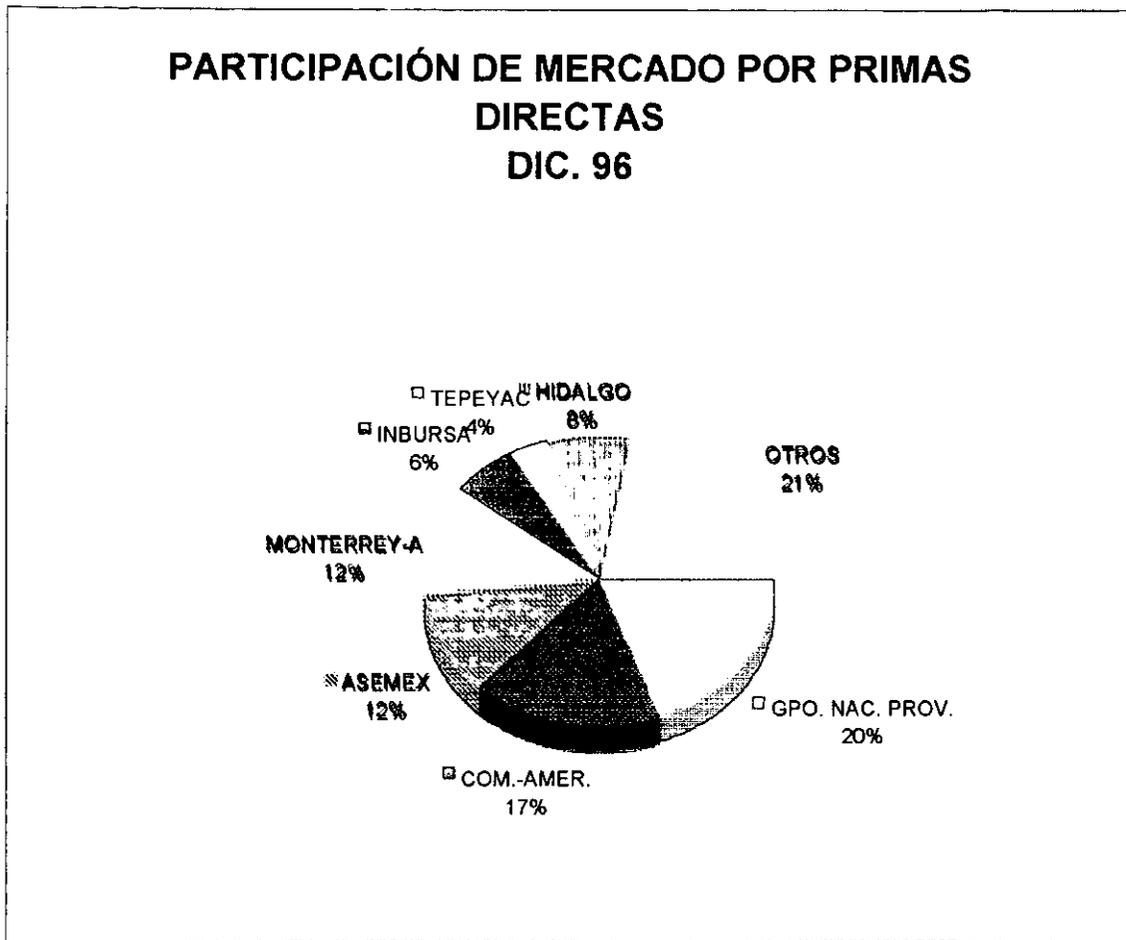
Actualmente la distribución de la población en México es similar a la de Estados Unidos y Canadá en 1951 lo que nos permite proyectar la demanda potencial de Mercado de Seguros.



Tradicionalmente el grupo de 25 a 44 años compra más del 65% de las pólizas de vida, reflejando la necesidad de proveer protección al ingreso de familias jóvenes:



A continuación se muestra gráficamente el comportamiento del mercado asegurador mexicano en cuanto participación por primas:



Fuente :
ESTADISTICAMIS 1996
INEGI 1995|

En este cuadro se muestra la distribución por ramo del Mercado Asegurador Mexicano.

DISTRIBUCIÓN POR OPERACIÓN Y RAMO DICIEMBRE DE 1996

OPERACIÓN Y RAMO	PRIMAS DIRECTAS		PRIMA DEVENGADA (Miles de pesos)	SINIESTROS DIRECTOS		% SINIESTRAL IDAD	% PARTICIPA CIÓN MERCADO
	IMPORTE (Miles de pesos)	% INCREMENTO		IMPORTE (Miles de pesos)	% incremento		
Individual	10,592,981	32.46	9,485,041	3,138,820	11.93	33.09%	34.44
Individual y Colectivo	3,964,228	24.61	2,951,046	556,376	11.78	18.85%	12.89
Accidentes y Enf.	6,628,753	37.65	6,533,995	2,582,444	11.96	39.52%	21.55
Accidentes y Enf.	3,016,958	43.59	2,759,691	1,920,303	24.26	69.58%	9.81
Accidentes y Enf.	17,146,312	25.68	16,486,480	11,945,961	26.97	72.46%	55.75
Responsabilidad Civil	787,659	22.33	778,190	236,522	31.05	30.39%	2.55
Seguros de Fianza y transportes	2,321,075	57.44	2,253,603	2,155,215	78.93	95.63%	7.55
Seguros de Vida	3,408,008	17.59	3,292,988	845,841	-47.49	25.69%	11.08
Seguros de Salud	307,012	81.27	287,349	240,185	46.40	83.59%	1.00
Seguros de Fianza	60,456	26.62	58,102	26,512	-2.94	45.63%	0.20
Seguros de Fianza móviles	7,822,917	24.17	7,343,883	5,456,072	12.93	74.29%	25.44
Seguros de Fianza	2,439,185	15.64	2,472,365	2,985,614	114.85	120.76%	7.93
TOTAL GENERAL	30,756,251	29.55	28,731,212	17,005,084	23.60	59.19%	100.00

fuente : ESTADISTICAMIS
diciembre de 1996

2. Reingeniería: Conceptos Básicos

2.1. *Objetivo de la Reingeniería:*

Durante doscientos años se fundaron y se construyeron empresas sobre la base del brillante descubrimiento de Adam Smith, de que el trabajo debería dividirse en sus tareas más simples y básicas. En la era Post industrial en la que estamos entrando, las corporaciones se fundarán y construirán sobre la base de reunificar esas tareas en procesos coherentes, las técnicas que pueden emplearse para ello las denominaremos reingeniería de Negocios, y está es para la próxima revolución económica lo que fué la especulación del trabajo para la última.

La Reingeniería de Negocios, significa dejar de lado gran parte de lo que se ha tenido por sabido durante doscientos años de administración industrial.

El objetivo de la Reingeniería de procesos es el entendimiento de como funciona el negocio, e identificar oportunidades de innovación, para el logro de mejoras integrales, obteniendo reducciones radicales en:

Costos, mejoras impactantes en calidad y servicio, previendo cambios estructurales, organizacionales y tecnológicos.

2.1.1. *Reingeniería:*

Es el replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en las medidas críticas del desempeño:

- *Calidad*
- *Servicio*
- *Costo*
- *Tiempo*

2.1.2. Mejora Continua:

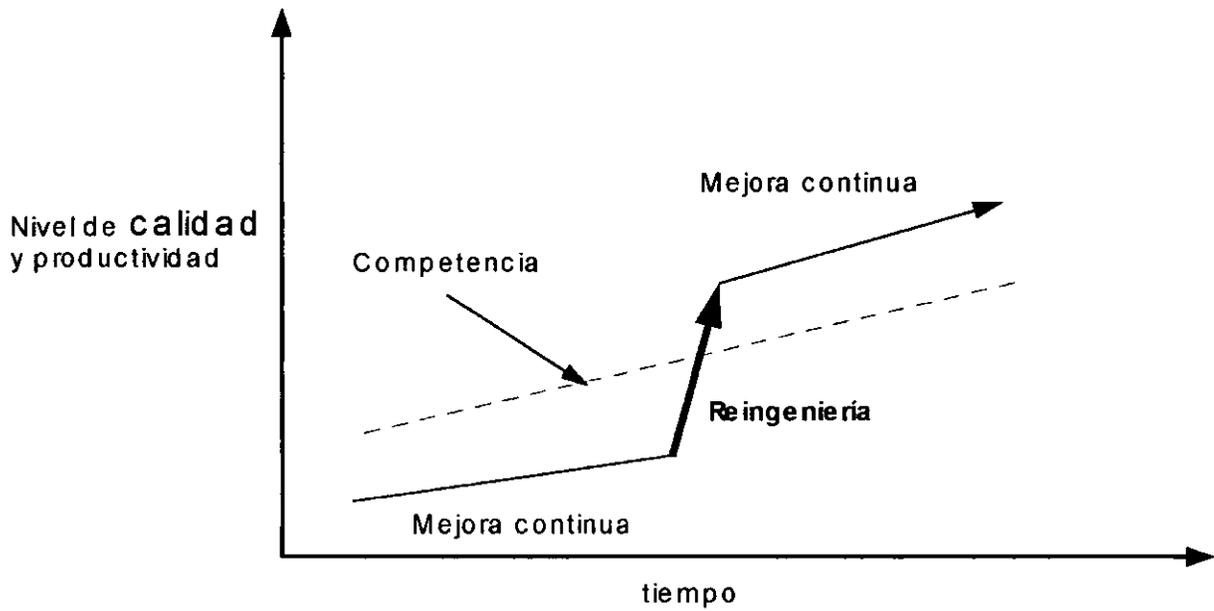
El proceso de mejora continua es aquel que se da dentro de los procesos existentes de las empresas, buscando mejorarlos continuamente, el objetivo es hacer lo que ya se hace pero hacerlo cada vez mejor.

Cuadro comparativo entre los conceptos de: Mejora Continua y Reingeniería:

	MEJORA CONTINUA	REINGENIERÍA
Nivel de cambio	incremental	radical
Punto de inicio	proceso existente	una hoja en blanco
Frecuencia de cambio	continuo	única vez
Tiempo requerido	corto	largo
Participación del personal	de abajo hacia arriba	de arriba hacia abajo
Alcance	limitado dentro de las funciones	amplio, interfuncional
Riesgo	moderado	alto
Habilitador básico	control estadístico	tecnología de información
Tipo de cambio	cultural	cultural/estructural

Representación gráfica de:

Reingeniería vs Mejora Continua



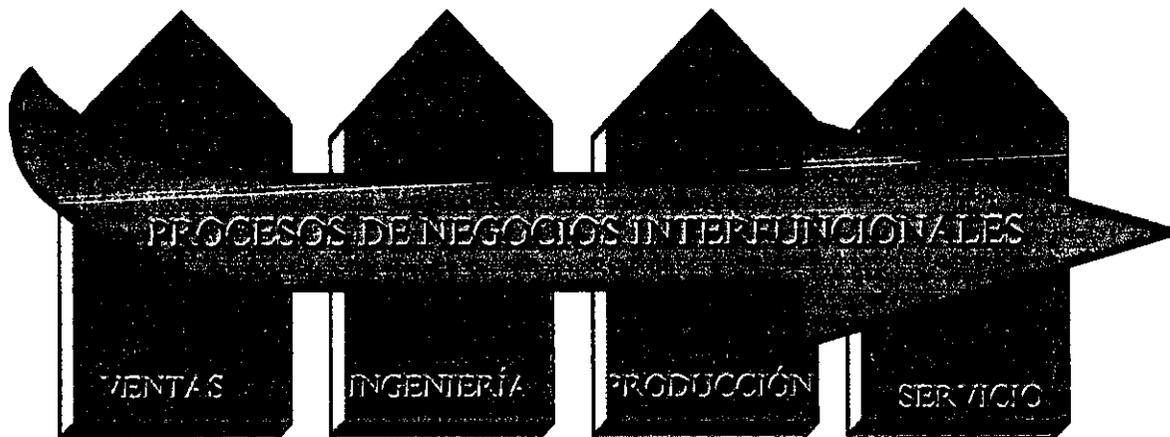
2.1.3. Proceso de Negocio

Los Procesos y no las Organizaciones son el objeto de la reingeniería. Las compañías **no** rediseñan sus departamentos: Rediseñan el trabajo que realizan las personas empleadas en esas dependencias.

La confusión entre las Unidades organizacionales y los Procesos como objeto de la reingeniería proviene de que los departamentos, las divisiones y los grupos, son familiares para la gente que esta en los negocios, mientras que los procesos no lo son. Las líneas organizacionales son visibles, claramente trazadas en los organigramas, mientras que los procesos no; las unidades organizacionales tienen nombre y los Proceso en su mayor parte, no lo tienen.

En una empresa los Procesos corresponden a actividades recurrentes que producen “algo” de valor para un cliente.

Los procesos de negocio tienden a fluir horizontalmente, sin embargo las empresas se organizan verticalmente:



PROCESOS FUNCIONALES

El resultado es que los procesos de negocio resultan suboptimizados.

El esfuerzo de Reingeniería debe:

- Orientarse a proceso en lugar de orientarse a las funciones
- Evitar la trampa de pensar en tareas
- No se limita únicamente a los trabajos desarrollados actualmente
- Resistir la tentación de enfocarse en roles individuales
- Atravesar la barrera que existe entre diferentes funciones y la misma estructura de la organización

Los objetivos funcionales frecuentemente están en conflicto a lo largo de los principales procesos de negocio.

Función	Objetivos	Servicio al cliente	Inversión e Inventarios	Costo de manufactura	Costo de distribución
Ventas / Mercadotecnia	Pequeñas cantidades Tiempos de entrega cortos Variedad/ Flexibilidad	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑
Manufactura	Corridas largas Tiempos de entrega largos Programación estable	↓↓	↑↑	↓↓	↑↑
Distribución	Entrega con camiones completos Pedidos Grandes Programación rígida	↓↓	↑↑	↑↑	↓↓
Finanzas	Inventario reducido Poca inversión	↓↓	↓↓	↑↑	↑↑
Finanzas	Costo de operación reducido	↓↓	↑↑	↓↓	↓↓
Resultados deseados		↑↑	↓↓	↓↓	↓↓

En esta gráfica se muestra que el objetivo por cada unidad departamental es diferente, lo que se refleja en el continuo conflicto entre la misma organización, repercutiendo directamente en el servicio al cliente y los costos administrativos.

2.2. Visión

La visión es la diferencia entre los aciertos de corto plazo y el cambio a largo plazo. La visión traduce la estrategia en papel en una realidad.

- Una descripción de lo que debe ser el proceso en un futuro.
- La innovación del nuevo proceso y no el simple arreglo o ajuste del proceso existente.
- El destino del esfuerzo de Reingeniería
- El “que”
- La fuerza de atracción

2.2.1. Características de una Visión:

- Imagen del futuro
- Tiene valor para el cliente y los accionistas
- Tan convincente que motiva a otros a actuar
- Orientada a resultados
- Hace sentido en toda la organización
- Clara y concisa

Ejemplo

La visión de Cristóbal Colón: “Descubrir una nueva ruta a las Indias”

- Rompió un paradigma - la Tierra es plana

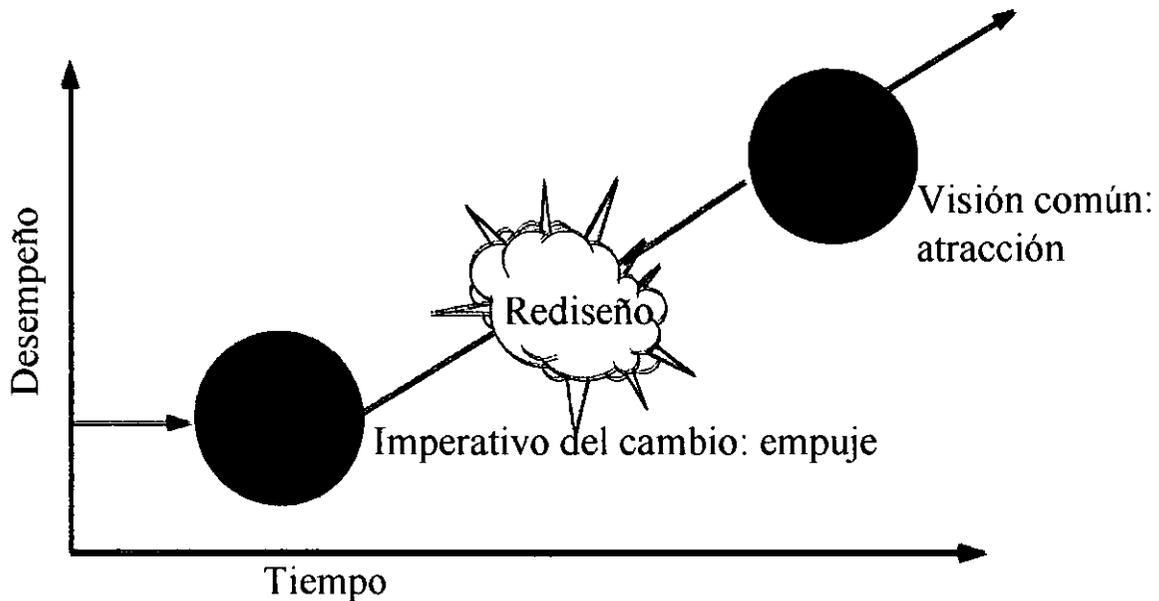
- Articuló una visión basado en un nuevo paradigma - viajar al oeste para llegar al este
- Consiguió apoyo - Fernando, Isabel y su tripulación
- Planeó su viaje - construyó naves, estructuras, preparó sus provisiones, entrenó a su tripulación
- Alcanzó el éxito
- Viajó tanto como pudo al oeste
 - ◊ Descubrió un nuevo mundo
 - ◊ Llegó a casa
 - ◊ Guió a otros en viajes subsecuentes

La visión permite trazar el curso y nos guía a través de aguas desconocidas e inciertas en nuestro viaje.

2.2.2. ¿Por qué necesitamos una visión?

- Para enfocar las actividades de la organización
- Para proveer motivación
- Para articular las creencias y valores organizacionales
- Para evitar sobre-reaccionar a la turbulencia de corto plazo
- Para trazar el futuro

La mejora a gran escala de un proceso requiere de empuje (IMPERATIVO DE CAMBIO) y de atracción (una visión común)



2.2.3. Visión: lo que no es.

- Extrapolación del presente al futuro
ej., mejorar la eficiencia en un 100%
- Objetivo estrechamente definido
ej., entrenar a todos los gerentes en Rediseño de procesos
- Un estado ambiguo
p. ej., implementar una estrategia que resulte en una ventaja competitiva duradera

2.2.4. Visionarios

Características de los visionarios

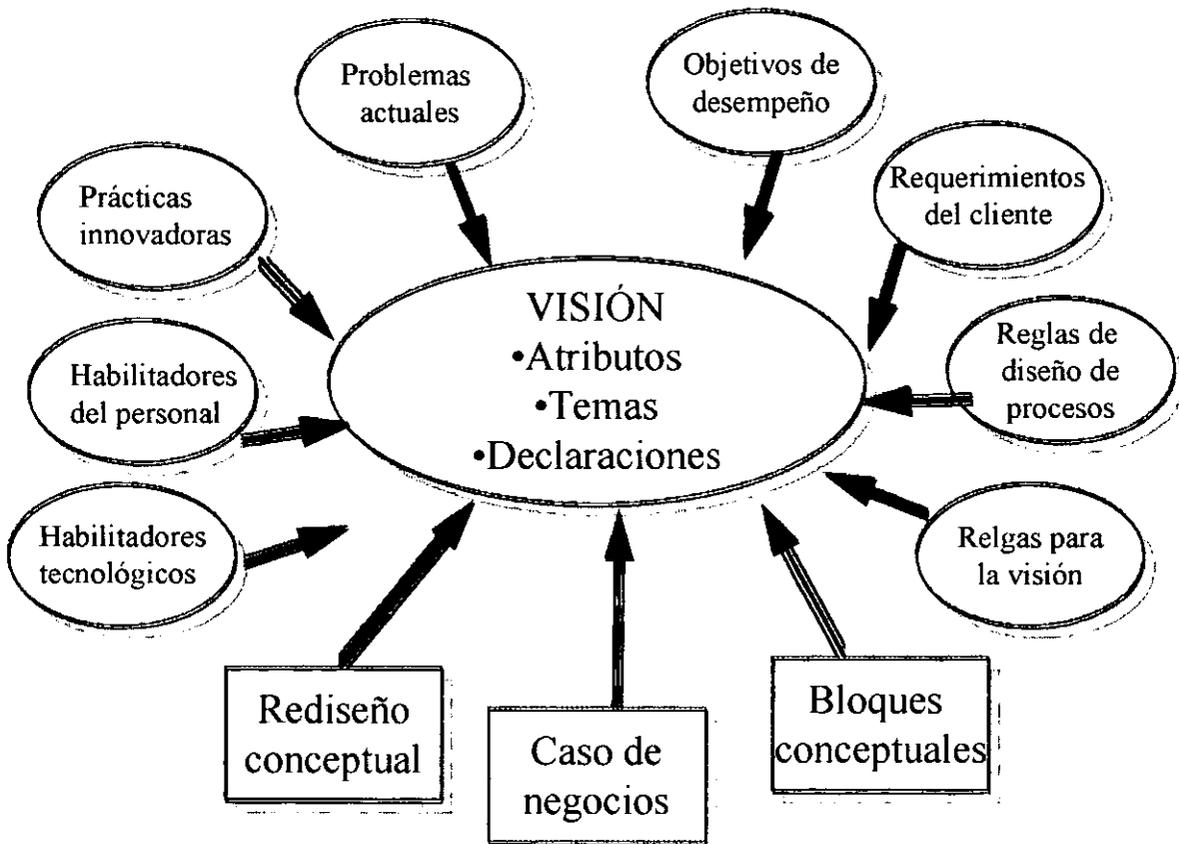
- No restringidos por las fronteras, creencias o prácticas existentes
- Pensadores libres
- Capaces de conceptualizar sin precedente histórico
- Capaces de sintetizar eventos aparentemente sin relación
- Pensamiento lógico
- Perseverancia

Ejemplos de visionarios:

- Henry Ford
Todo mundo manejará un auto
- Thomas Edison
Hacer una invención menor cada 10 días y una gran invención cada seis meses
- John F. Kennedy
Al final de la década poner un hombre en la Luna y regresarlo sano y salvo

2.2.5. Resultados de una Visión

¿Cuáles son los resultados del proceso de visión?

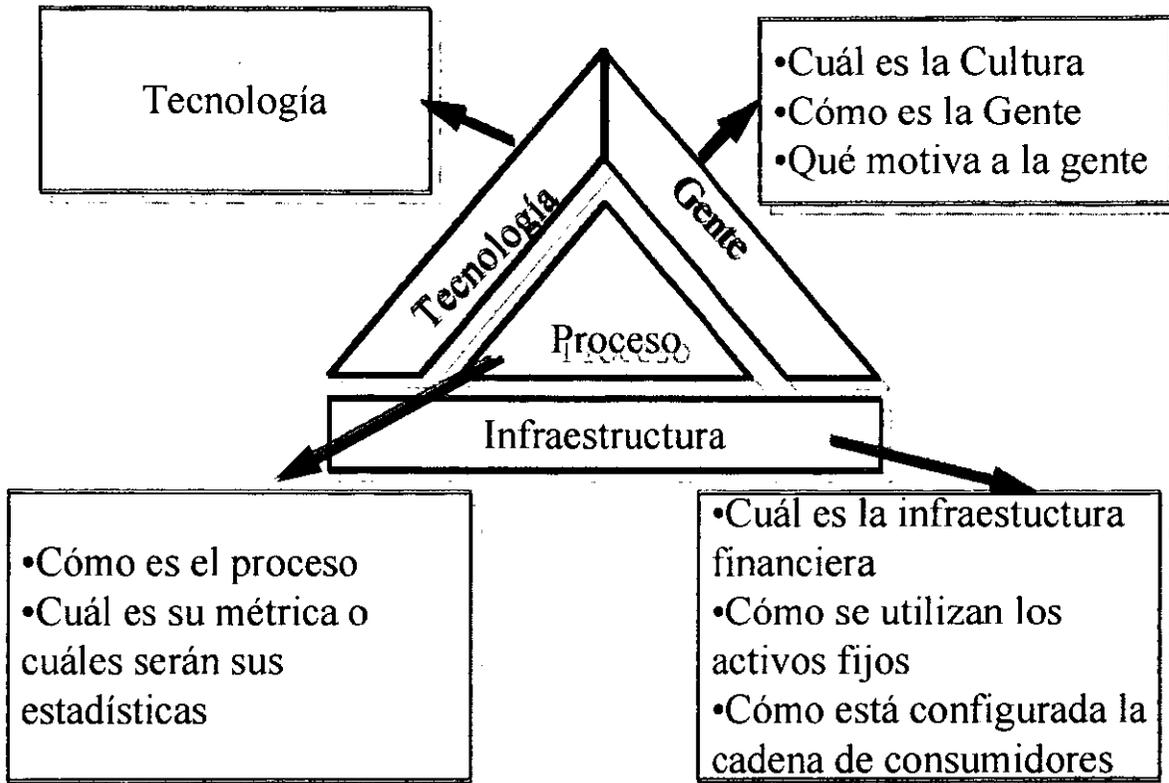


Una visión de reingeniería describe a la empresa o proceso

- Define que funciones o actividades se deben desempeñar para servir al cliente
- Define cuales serán la apariencia y desempeño de la nueva empresa o proceso
- Capacidades posibles a través del uso de tecnologías actuales y futuras, nuevas prácticas y habilitadores organizacionales y de personal
- Los niveles de desempeño necesarios para cumplir las necesidades y deseos de los clientes, empleados y accionistas
- Atributos culturales de la empresa o proceso rediseñado

2.2.6. Atributos de la visión:

Conceptos clave que deben integrarse a la visión



Algunos atributos de una visión

Proceso	Gente	Tecnología	Infraestructura
---------	-------	------------	-----------------

- Rápido
- Simple
- Exacto
- De bajo costo

- Motivada
- Con poder de decisión
- Flexibilidad en alternativas de carrera
- Valorada

- Accesible
- Amigable
- Simple
- Integrada

- Calidad internacional
- Eficiente

2.2.7. Elementos de una visión

Elementos clave para realizar una Visión

Fuentes de información:

- Revisión de estrategias de negocio
- Evaluación del proceso actual
- Problemas y oportunidades
- Requerimientos del Cliente
- Evaluación de la infraestructura
- Habilitadores tecnológicos
- Habilitadores de personal
- Prácticas ejemplares

Además...

- Principios de diseño de reingeniería
- Imperativos del cambio:
 - Los clientes y el personal están inconformes con el desempeño actual debido a:
 - Servicio lento
 - Alto costo de los servicios
 - Implementación atrasada de nuevas tecnologías
 - Procesos complicados
 - Mala calidad en el manejo de la información
- Habilitadores Tecnológicos: Los habilitadores tecnológicos hacen posible el rendir servicios y niveles de servicio que antes no eran factibles.

2.3. Misión

Una misión es un propósito global que puede unificar y poner en acción a todas las partes de la organización para la que se planifica. La formulación de la misión debe ser un reto para la mayoría de los implicados en la organización. También debe servir como punto de partida para el proceso de planificación que le sigue

Una formulación de misión debe identificar el negocio en que organización **quiere estar**; este puede diferir de la rama en que se encuentra. En la

formulación también se debe especificar que efectos quiere tener sobre cada tipo de personas implicadas.

Las premisas de la misión identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía. Pueden ser expresadas a diferentes niveles de abstracción; por ejemplo; pueden expresarse como un lema: “nuestra meta es sencilla: queremos ser la mejor organización con el mejor servicio del mundo”. Expresadas de esta manera, estas metas pueden considerarse propósitos o filosofías básicas, relaciones públicas y/o lemas publicitarios.

La misión también tiende a ser expresada en términos de producto y mercado; por ejemplo: “mantener un negocio viable y creciente al desarrollar, producir y distribuir productos diseñados y servicios para satisfacer necesidades seleccionadas de aseguramiento de las empresas y personas.

La misión debe ser expresada cuando menos en términos de productos y mercado, dado que la especificación de una línea de producto de un negocio sin la designación de mercado puede dar como resultado un alcance de misión demasiado amplio. El unir a los productos con los mercados tendrá como consecuencia un poder directivo más fuerte.

2.4. Estrategia

El pensamiento estratégico empieza con la reflexión de la naturaleza más profunda de nuestra misión y en los retos centrales que está presenta. Se desarrolla con un entendimiento de enfoque y tiempo. El enfoque significa conocer dónde centrar nuestra atención, entendiendo lo que es verdaderamente esencial, lo que es secundario y lo que no podemos ignorar sin poner en riesgo el éxito del negocio. Entendimiento del tiempo significa tener un sentido de la dinámica presente.

3. APLICACIÓN DE METODOLOGÍA DE REINGENIERÍA A UNA EMPRESA DE SEGUROS

A continuación se presenta un estudio realizado a una compañía de seguros, considerada dentro del grupo de las cinco más grandes del sector asegurador mexicano que basó su Reingeniería en la siguiente Metodología.

Diagrama de Metodología de Reingeniería



Sistemas estratégicos de administración

Procesos de negocios

Tecnología de información

B
A
S
E
S
D
E
A
P
O
Y
O

3.1. Establecimiento del Cambio Imperativo

3.1.1. Análisis de los procesos actuales

3.1.1.1. Análisis de Procesos de Negocio

Este capítulo presenta un resumen e interpretación de las ideas de mejora y de las áreas de oportunidad mencionadas durante los talleres de análisis de procesos de negocio. Estos talleres, en total siete, se llevaron a cabo en los meses de junio y julio de 1996 y se basaron en la participación activa de los niveles directivos en el análisis y crítica positiva de sus procesos actuales de negocio.

Se provee un breve resumen de la metodología utilizada y algunos comentarios sobre los diagramas de proceso logrados. Se analiza la frecuencia de ideas por subproceso, así como el tipo de ideas que surgieron. Asimismo, se analiza lo que los participantes citaron como impedimentos para el proceso de cambio.

3.1.1.2. Metodología

Para todos los procesos se partió de un Modelo General de Negocios de la Industria de Seguros (ver **figura**), que fue modificado por los participantes de acuerdo a la naturaleza y complejidad de sus procesos de negocios.

MODELO GENERAL DE NEGOCIO DE LA INDUSTRIA DE SEGUROS



En general el flujo de los diferentes procesos de negocio se apegó al modelo general, si acaso con la variación de algunos subprocesos, salvo en los casos de Gastos Médicos Grupo y Gastos Médicos Individual. En estos casos el proceso se bifurcó, en el primero para diferenciar Indemnizaciones Accidentes de Indemnizaciones Gastos Médicos, y en el segundo para diferenciar procesos internacionales de procesos nacionales.

Sobre los mapas de proceso construidos se pidió generar en orden; ideas positivas y creativas, ideas de elementos de soporte a las primeras e identificar impedimentos para el proceso de transformación. En los anexos se muestran en detalle todas las ideas generadas para cada proceso de negocio.

Frecuencia de ocurrencia

El primer nivel de análisis identifica aquellos subprocesos para los que surgieron los mayores números de ideas. El número de ideas por subproceso es indicativo al menos de lo que se percibe como las áreas con mayores oportunidades de mejora. Como puede verse en la tabla Resumen de

comentarios, Mercadotecnia fue el subproceso para el cual se identifican más oportunidades a lo largo de todos los diferentes procesos. El porcentaje promedio de todos los procesos es consistente con los porcentajes particulares de cada proceso individual de negocio, en el sentido del lugar que ocupa Mercadotecnia. Al nivel del promedio global, siguen a Mercadotecnia Desarrollo de Productos, Ventas e Investigación de Mercados, aunque con menos consistencia al nivel de procesos particulares

FRECUENCIA DE OCURRENCIA

Ramo	SUBPROCESO									total subprocesos
	Investigación de Mercado	Desarrollo de Productos	Mercadotecnia	Ventas	Suscripción	Emisión	Cobranza	Admón. Pólizas	Indemnizaciones	
Autos Flotilla	12	17	20	21	0	9	9	9	8	105
Autos Individual	5	22	32	15	0	2	1	0	24	101
Daños	16	17	36	7	6	6	6	2	4	100
Gastos Médicos Grupo	16	14	21	14	4	10	4	13	4	100
Gastos Médicos Individual	10	19	26	26	6	7	3	4	33	134
Vida Grupo	10	28	37	12	1	1	2	4	3	98
Vida Individual	37	40	43	56	11	11	12	8	12	230
	106	157	215	161	28	46	37	40	88	868

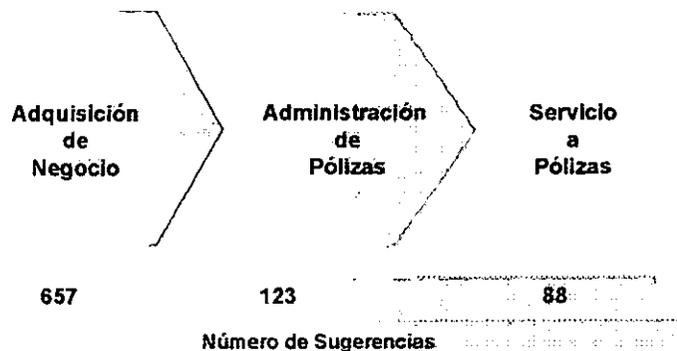
Autos Flotilla	11.4%	16.2%	19.0%	20.0%	0.0%	8.6%	8.6%	8.6%	7.6%
Autos Individual	5.0%	21.8%	31.7%	14.9%	0.0%	2.0%	1.0%	0.0%	23.8%
Daños	16.0%	17.0%	36.0%	7.0%	6.0%	6.0%	6.0%	2.0%	4.0%
Gastos Médicos Grupo	16.0%	14.0%	21.0%	14.0%	4.0%	10.0%	4.0%	13.0%	4.0%
Gastos Médicos Individual	7.5%	14.2%	19.4%	19.4%	4.5%	5.2%	2.2%	3.0%	24.6%
Vida Grupo	10.2%	28.6%	37.8%	12.2%	1.0%	1.0%	2.0%	4.1%	3.1%
Vida Individual	16.1%	17.4%	18.7%	24.3%	4.8%	4.8%	5.2%	3.5%	5.2%
	12.2%	18.1%	24.8%	17.4%	3.2%	5.3%	4.3%	4.6%	10.1%

Tabla: Resumen de Comentarios

A un nivel más general podemos agrupar los distintos subprocesos particulares en tres grandes subprocesos, de acuerdo a su naturaleza general:

Adquisición de Negocio
Administración de Pólizas y
Servicio a Pólizas.

De acuerdo con ésta agrupación es muy notoria la muy alta incidencia relativa de ideas u oportunidades en la Adquisición de Negocios, que presenta un número de 657 sugerencias, contra 123 y 88 para Administración de Pólizas y Servicio a Pólizas respectivamente. Al menos **de acuerdo a la percepción de los participantes, esto sugiere una reordenación profunda y radical de los subprocesos de Adquisición de Negocio.**

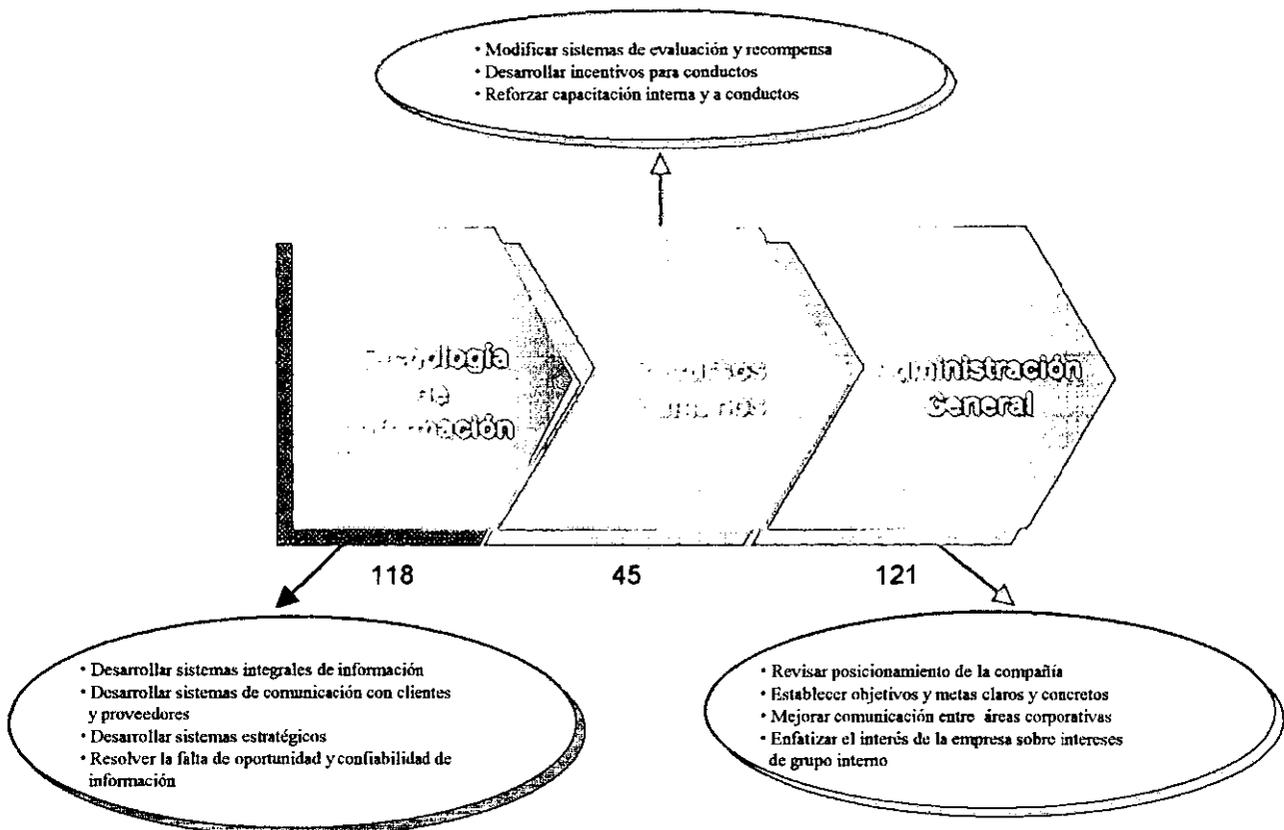


- Segmentación del mercado
- Análisis Competitivo
- Benchmarking
- Mercadotecnia agresiva
- Capacitación a la fuerza de ventas
- Orientar productos hacia los requerimientos del cliente
- Desarrollar nuevos canales de ventas

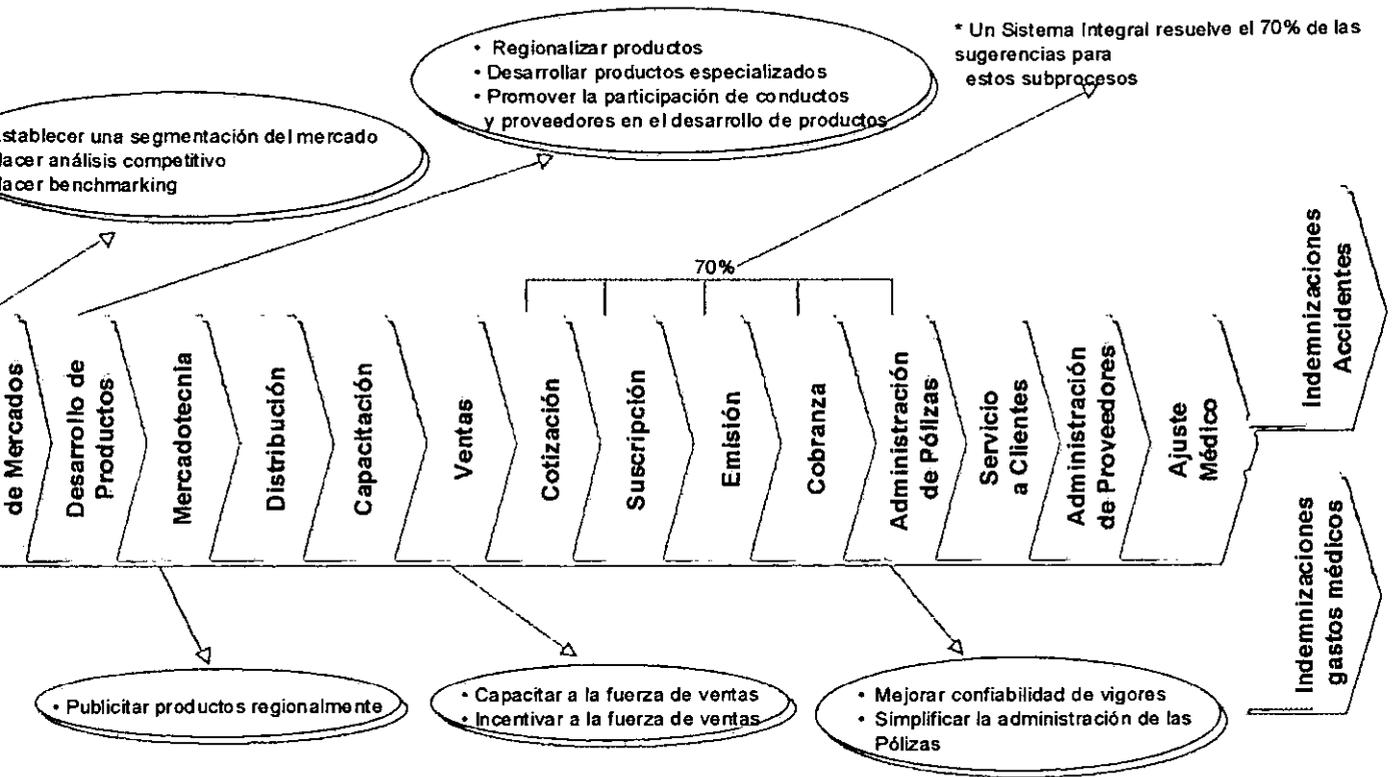
- Emitir en el punto de contacto con el cliente
- Mejorar la confiabilidad de la información
- Simplificar proceso de administración
- Desarrollar diferentes opciones de pago

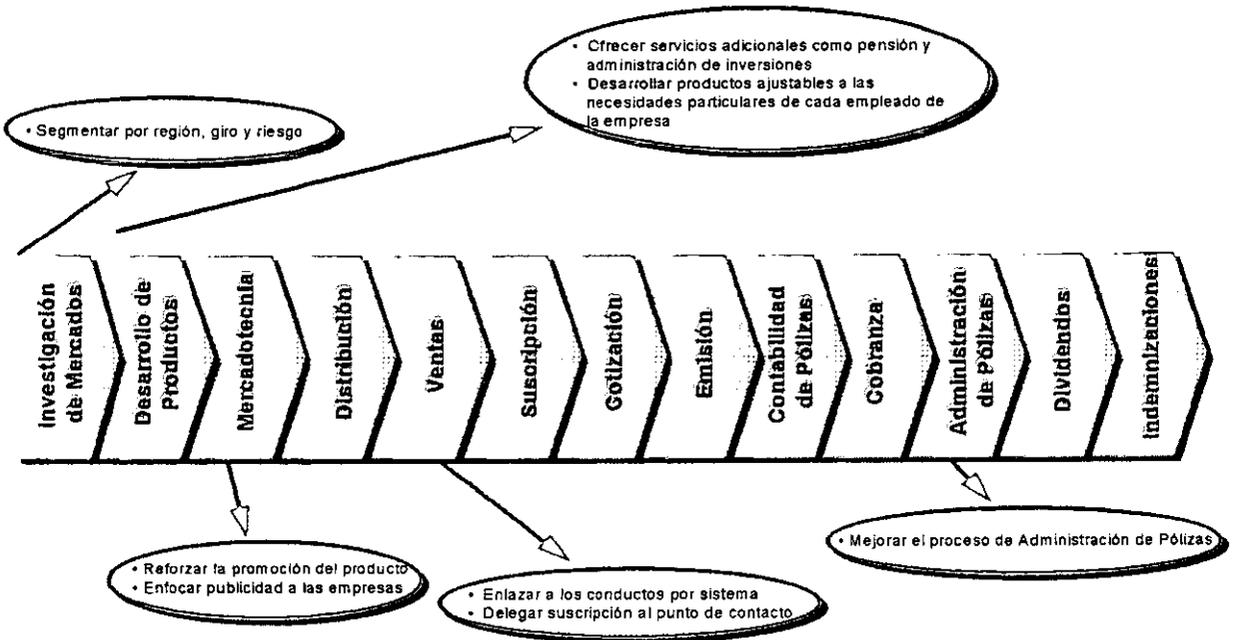
- Indemnizar en el lugar del siniestro
- Mejorar atención y asesoría al cliente
- Mejorar red de proveedores regionales
- Ofrecer servicios complementarios (P.e.j. administración de valores para vida)

En términos de **Procesos de Soporte**: Tecnología de Información, Recursos Humanos y Administración General, la figura ilustra tanto la incidencia de sugerencias como el tono general de las mismas. Las ideas se concentran sobre la adecuación de los sistemas de información a las exigencias actuales del negocio y sobre el establecer una dirección clara para la empresa.



Proceso: Gastos Médicos Grupo





3.2. CREACION DE MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIA

3.2.1. Misión

Ser una Institución que ofrezca un servicio de protección personal y patrimonial con calidad excepcional en la satisfacción a sus asegurados y conductos de ventas, que contribuya al crecimiento de sus recursos humanos, forme un patrimonio de solidez financiera y que proporcione a sus accionistas una adecuada rentabilidad.

3.2.2. Visión

Ser la mejor Aseguradora de Sector mexicano en términos de:

Satisfacción al cliente
Rentabilidad y
Solidez Financiera

3.2.3. Estrategia

La estrategia de esta Institución se basará en 3 ejes fundamentales:

Enfoque de mercado:

Se buscará el desarrollo comercial en los ramos de seguros para empresas elevando su participación general de mercado y promoviendo un liderazgo en segmentos de mercado específicos elegidos por su potencial de crecimiento y la rentabilidad que ofrecen.

Los esfuerzos comerciales, de operación y administrativos serán orientados hacia mercados meta previamente definidos para facilitar la eficaz asignación de los recursos humanos, financieros y materiales.

Solución al primer contacto:

Acercar la toma de decisiones al punto de contacto con el cliente, mediante la capacitación Técnica y Humana de nuestros colaboradores, apoyados en tecnología de punta.

Desarrollo Organizacional:

Motivar al personal para mejorar en su trabajo y su vida personal.
Promover el trabajo en equipo y la confianza mutua.

El rol de la administración será apoyar a aquellos que se encuentren directamente en contacto con el cliente

Se buscará que los empleados sean capaces de desempeñar más de una clase de trabajo, más de una clase de rol. Se buscará que el empleado tenga contacto de alguna manera con el cliente.

Se crearán funciones virtuales independientemente de la localización (una persona puede participar en varios grupos de trabajo remotamente)

3.3. REDISEÑO

3.3.1. Tipo de Ideas

A continuación se describen las tendencias generales en el tipo de ideas propuestas para aquellos subprocesos que registraron un número significativo de incidencias. Las conclusiones se basan en aquellas ideas o problemas que surgieron consistentemente en todos los procesos analizados.

Investigación de Mercados. Existe una clara preocupación por investigar más a fondo al mercado, sobretodo para lograr una segmentación detallada que permita enfocar los esfuerzos de Desarrollo de Productos, de Mercadotecnia y de Ventas, en los segmentos más atractivos o más afines a las capacidades de la empresa. Se define también la necesidad de hacer más análisis de la competencia, para lograr entender y evaluar sus productos, servicios y mejores prácticas de negocio.

Desarrollo de Productos. Se identifica la necesidad de desarrollar productos más apegados a las necesidades del mercado. Se apunta el rezago con respecto a la flexibilidad y variedad de productos que ofrece la competencia y de aquí se deriva la necesidad de lograr una plataforma de componentes que permita diseñar productos ad-hoc a cada cliente. Se propone abrir el proceso de Desarrollo de Productos a la participación de Ventas, conductos y Mercadotecnia.

Mercadotecnia. En clara relación con el rubro de Investigación de Mercados aquí se define la necesidad de entender mejor las necesidades del cliente. Aparte, se identifica claramente la necesidad de adoptar una posición más activa y agresiva en publicidad y promoción, explorando nuevos medios y esquemas publicitarios, e incrementar la inversión en publicidad. Se propone también enfocar los esfuerzos de Mercadotecnia a segmentos o tipos de negocio particulares.

Ventas. Fue frecuente la mención de la necesidad de capacitar a la fuerza de ventas, y de homogeneizar el nivel de preparación y conocimiento entre los agentes. Se identifica también la necesidad de establecer esquemas más efectivos para motivar tanto a la fuerza de ventas como a los conductos. Se

definió también la necesidad de buscar canales alternativos de comercialización.

Suscripción. Se requiere incrementar la velocidad y eficiencia del proceso de suscripción. Se propone realizar la suscripción en el punto de contacto con el cliente. Se propone también establecer un sistema experto de cotización y suscripción para facilitar el proceso en campo.

Emisión. Se requiere delegar la emisión a conductos, mediante el uso de sistemas de comunicación. Se requiere reducir drásticamente los errores y reprocesos en la emisión, dado que dañan mucho la imagen de la empresa ante el cliente.

Cobranza. Se requiere flexibilizar a los medios de cobranza y de ofrecer mas diversidad de opciones para facilitar al cliente el pago.

Administración de Pólizas. Se califica al subproceso como ineficiente, lento y fragmentado. No se tiene un monitoreo y control efectivo del cliente. Se resalta la falta de información confiable de vigores y la necesidad de establecer un sistema de información efectivo.

Indemnizaciones. Se necesita mejorar la calidad del servicio, agilizando el proceso de pago. Se propone indemnizar en el lugar del siniestro para negocios como Autos Individual y Flotilla. Se propone también instaurar el concepto de calidad en los proveedores y en algunos procesos, se propone la integración vertical con proveedores. Para Vida Individual y Grupo se propone ofrecer servicios de administración de inversiones o esquemas de pensión para los beneficiarios. En el caso de Gastos Médicos Grupo se identifica la insuficiencia de médicos para atender la base de asegurados y aparte, se propone establecer un servicio de asesoría al asegurado para orientarlo sobre la mejor manera de tratar su padecimiento.

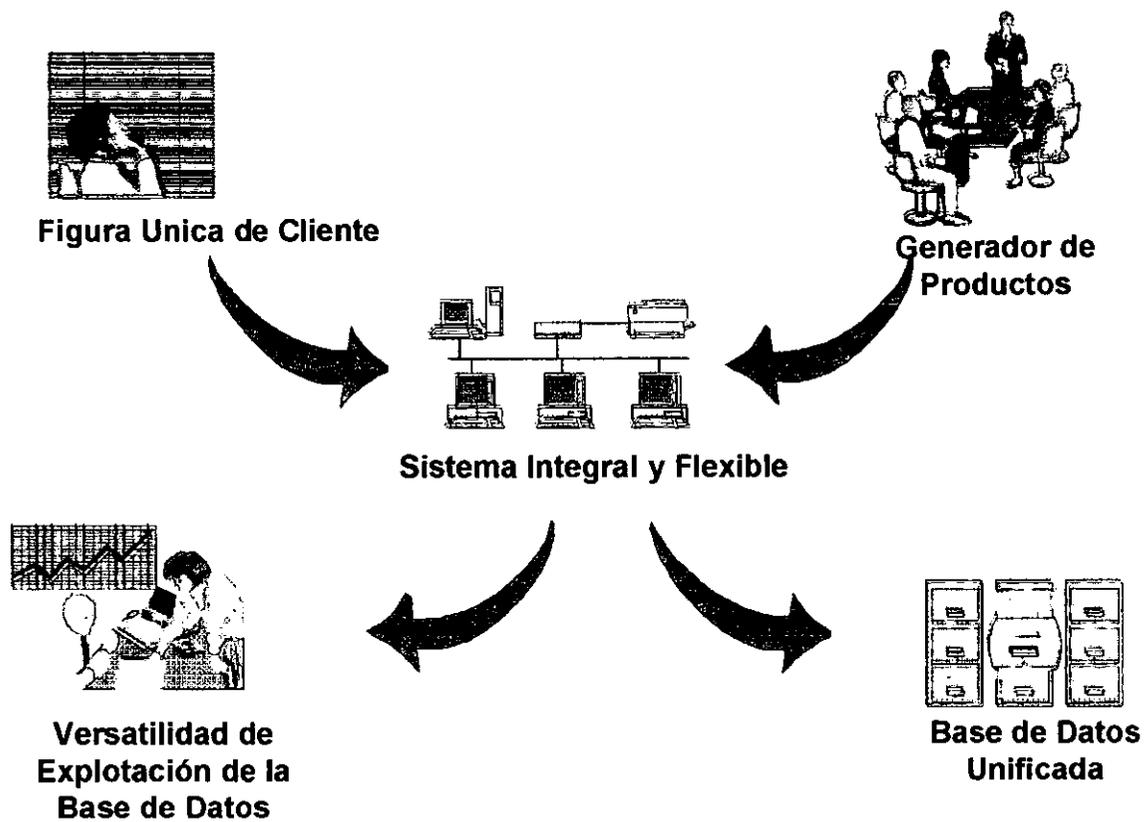
Otros. Existe una clara preocupación por la falta de estadísticas confiables de siniestralidad, lo que impide ajustar las tarifas al caso particular del cliente. Se identifica la necesidad de establecer programas de conservación de cartera. Se identifican la falta de comunicación interna y la falta de un sistema de información integrado.

3.3.2. Impedimentos para la Reingeniería

A continuación se citan los impedimentos a la Reingeniería que fueron más frecuentemente mencionados:

- Falta de seguimiento a proyectos
- Actitud negativa
- Aversión al riesgo
- Resistencia a nuevos procesos
- Falta de información de mercado
- Falta de conocimiento del cliente
- Falta de un objetivo común
- Falta de sistemas y tecnologías adecuadas
- Percepción generalizada de que todo está muy bien
- Falta de estrategias claras y precisas
- Falta de definición de nuestro mercado
- La implantación de mejoras es muy lenta
- Falta de capacidad para leer los requerimientos del mercado
- Falta de capacidad para el desarrollo de nuevos productos
- Falta de capacitación y voluntad

Algunos de los impedimentos citados (p. ej. Falta de conocimiento del cliente) son más bien una repetición de las oportunidades de mejora identificadas, que el mismo proceso de transformación resolverá. Por otra parte aparecen naturalmente los impedimentos típicos a todo proceso de cambio (p. ej. Aversión al riesgo, Resistencia a nuevos procesos).



Como resultado del análisis de los Tipos de Ideas, resalta la necesidad imperante de contar con un Sistema Computarizado Integral que garantice la confiabilidad de la información sobre la cartera, para un oportuno y confiable análisis para la toma de decisiones.

ASPECTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA INTEGRAL

■ ASPECTOS RELEVANTES

- ✓ Arquitectura
- ✓ Integridad de la información
- ✓ Seguridad de la información
- ✓ Tiempos de programación
- ✓ Facilidad de usuario
- ✓ Tendencias de tecnología

DISEÑADOR DE PRODUCTOS

■ ASPECTOS RELEVANTES

- ✓ Homogenización del criterio de suscripción
- ✓ Parametrización: facilidad de hacer cambios los productos
- ✓ Información desglosada por cobertura
- ✓ Menor tiempo de respuesta para la implantación de productos
- ✓ Control de negocio (documentación)
- ✓ Facilidad en la combinación de ramos, productos y coberturas
- ✓ El sistema se debe adecuar al producto y no el producto al sistema

✓ Manejo automático de Reaseguro

CARTERA

■ **ASPECTOS RELEVANTES**

- ✓ Cotización Express
- ✓ Conversión de Cotización a Póliza
- ✓ Mejor tiempo de respuesta en la Suscripción y Expedición de Pólizas
- ✓ Endosos Automatizados con Consulta en Línea para Indemnizaciones
- ✓ Historia de movimientos de una Póliza
- ✓ Validación de Información de Campos Clave (Ejemplo en autos: No. de Serie, Placas, Motor)
- ✓ Facturación por Certificado
- ✓ Diferentes Coberturas y Condiciones por certificado
- ✓ Flexibilidad en Recargos y Descuentos
- ✓ Cálculos de Corto Plazo y Prorrata
- ✓ Acceso a información de siniestralidad y cobranza para renovaciones

COBRANZAS Y CAJA

■ **ASPECTOS RELEVANTES**

- ✓ Aplicación y cancelación en línea
- ✓ Concepto de recibo de devolución
- ✓ Cambio de gestor de cobro en el recibo
- ✓ Consulta del desglose de primas y comisiones
- ✓ Integración y actualización de movimientos en un solo archivo de recibos
- ✓ Rehabilitación Automática de recibos
- ✓ Permitir la aplicación de pagos en cualquier punto de venta a nivel nacional
- ✓ Manejo de Flujos de Efectivo (Cash Flow)
- ✓ Flexibilidad para manejar convenios específicos de pago
- ✓ Control de Cheques devueltos
- ✓ Emisión de recibos subsecuentes
- ✓ Cancelación automática y manual
- ✓ Independencia de recibos y póliza
- ✓ Transferencias de fondos electrónica

ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

■ ASPECTOS RELEVANTES

- ✓ Posibilidad de llevar un amplio control de la información y de movimientos efectuados por el cliente (historial)

- ✓ Fácil acceso a la información requerida por el cliente
- ✓ Base de datos accesible para el manejo de información estadística y de concursos
- ✓ Control de Intermediarios como clientes
- ✓ Aplicación de comisiones en línea
- ✓ Flexibilidad en la aplicación de porcentaje de comisión por producto, negocio o agente
- ✓ Aplicación Automática de Préstamos
- ✓ Flexibilidad para la emisión y el manejo de cuentas corrientes de Intermediarios
- ✓ Automatizar la aplicación de comisiones al Promotor

INDEMNIZACIONES

■ ASPECTOS RELEVANTES

- ✓ Administración de siniestros a nivel nacional

- ✓ Registro de pagos, rechazos, anulaciones, reaperturas, modificaciones e historia de siniestros
- ✓ Expedición automática de cheques
- ✓ Información actualizada y completa de la póliza para apertura de siniestros para la toma de decisiones oportuna.
- ✓ Apertura y ajuste automático de reservas por cobertura
- ✓ Manejo automático de la distribución del Reaseguro
- ✓ Asientos contables automáticos y en línea
- ✓ Registro y control de salvamentos y recuperaciones
- ✓ Emisión automática de finiquitos, órdenes de reparación y de profesionistas
- ✓ Control de proveedores y profesionistas

CONTABILIDAD

■ ASPECTOS RELEVANTES

- ✓ La forma de operar debe ser un proceso sencillo basado en la definición de guías contables, para su registro automático
- ✓ Registro global de las operaciones, el detalle se encuentra en las áreas

- ✓ Actualización diaria
- ✓ El proceso contable debe ser transparente para el usuario
- ✓ Obtención y manejo de reportes a la medida
- ✓ Generación de Balanzas de Comprobación y Estados de Resultados

ESTADISTICA

■ ASPECTOS RELEVANTES

- ✓ Información detallada por producto, ramo, cobertura, conducto, cliente, cuenta contable y concepto
- ✓ Acceso a la información de la base de datos con diferente Software (Wingz, Viewpoint, Hyper Script y Business object)

- ✓ Flexibilidad y rapidez en el diseño de reportes internos y externos
- ✓ Consistencia en la información operativa, técnica, de ventas y contable
- ✓ Oportunidad en la elaboración, monitoreo y control de productos para su diseño, modificación y/o adecuación de tarifas y coberturas.

C
O
B
R
A
N
Z
A
S

C
O
N
D
U
C
T
O
S

C
O
N
T
A
B
I
L
I
D
A
D

CONFUGURACIÓN DEL PRODUCTO

CLIENTES

PRODUCCCIÓN

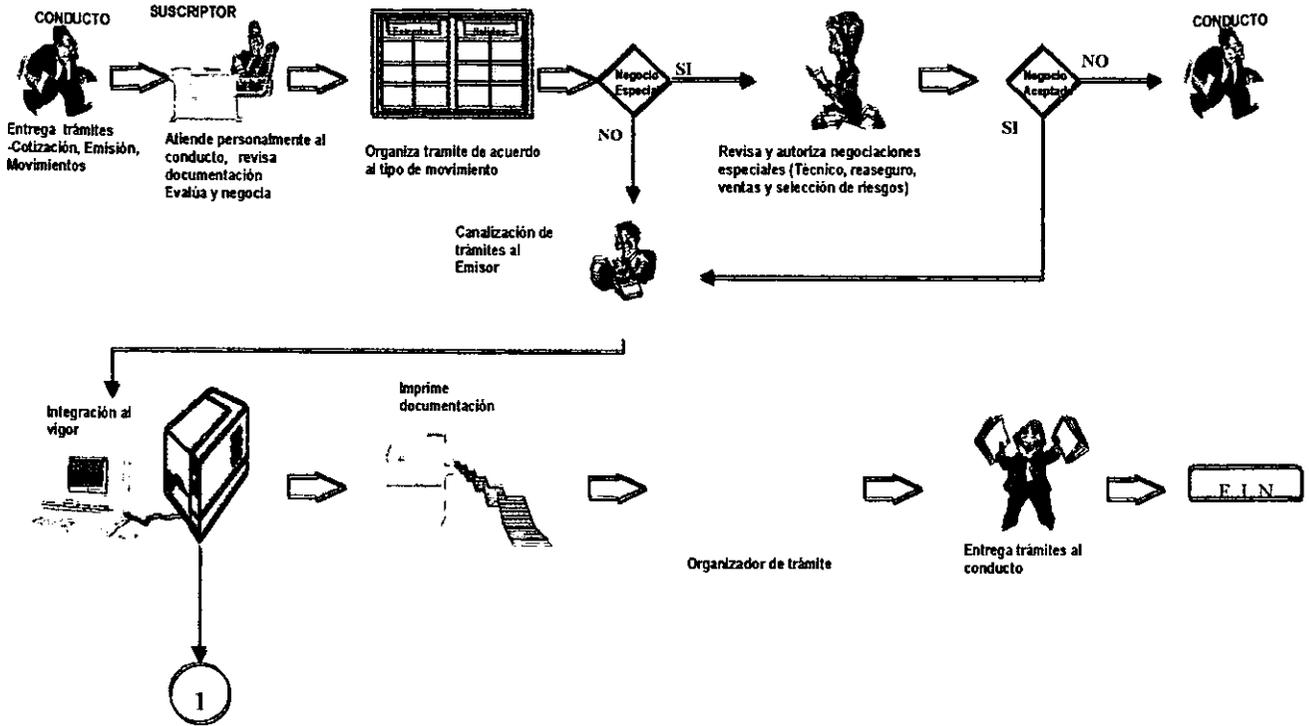
INDEMNIZACIONES

ESTADÍSTICAS

BASE DE DATOS ÚNICA

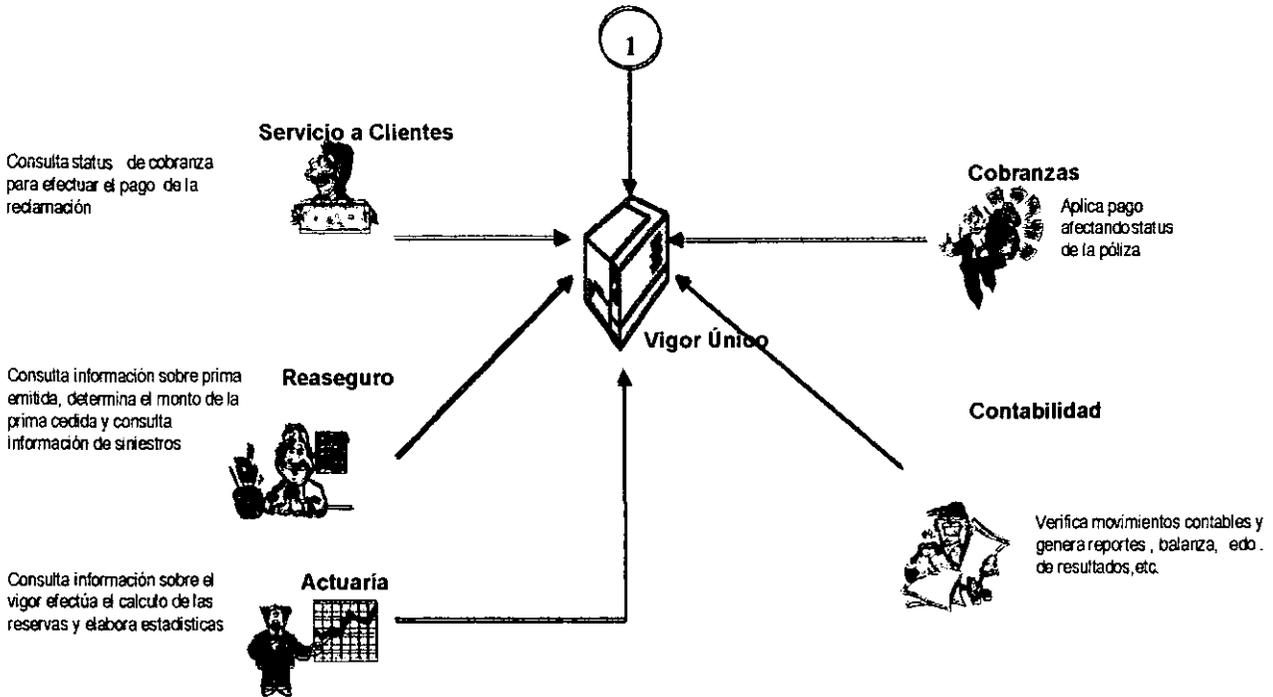
A continuación se propone el diagrama flujo iconizado de la operación:

FLUJO ICONIZADO DE OPERACIÓN



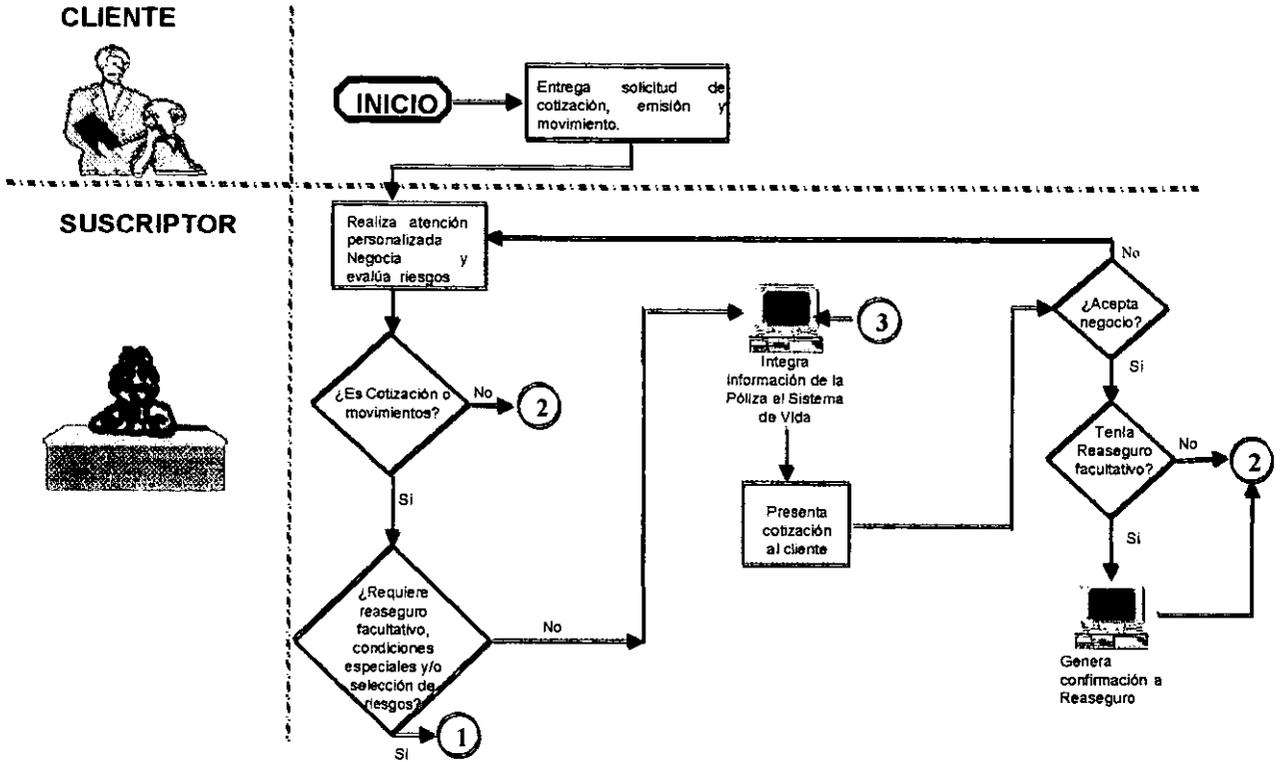
SEGURO DE PERSONAS

FLUJO ICONIZADO DE OPERACIÓN



SEGURO DE PERSONAS

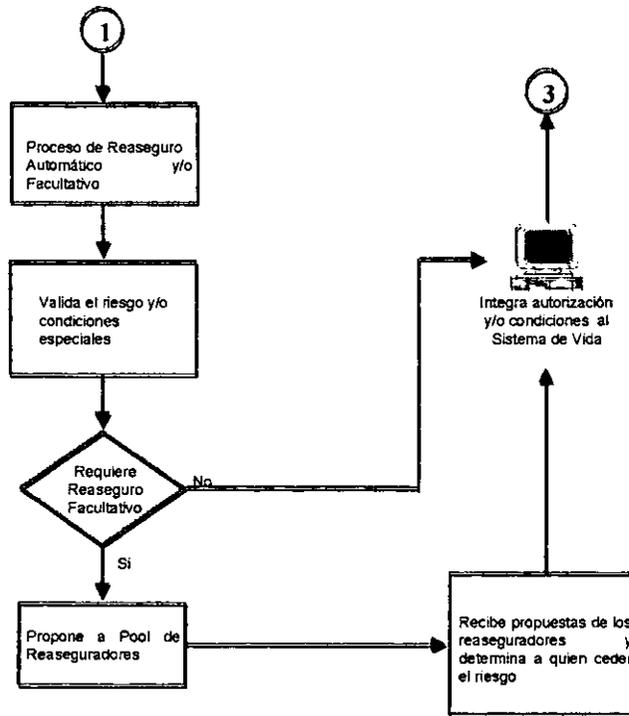
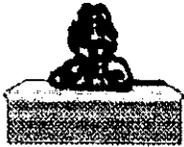
PROCESO GENERAL DEL NEGOCIO



SEGURO DE PERSONAS

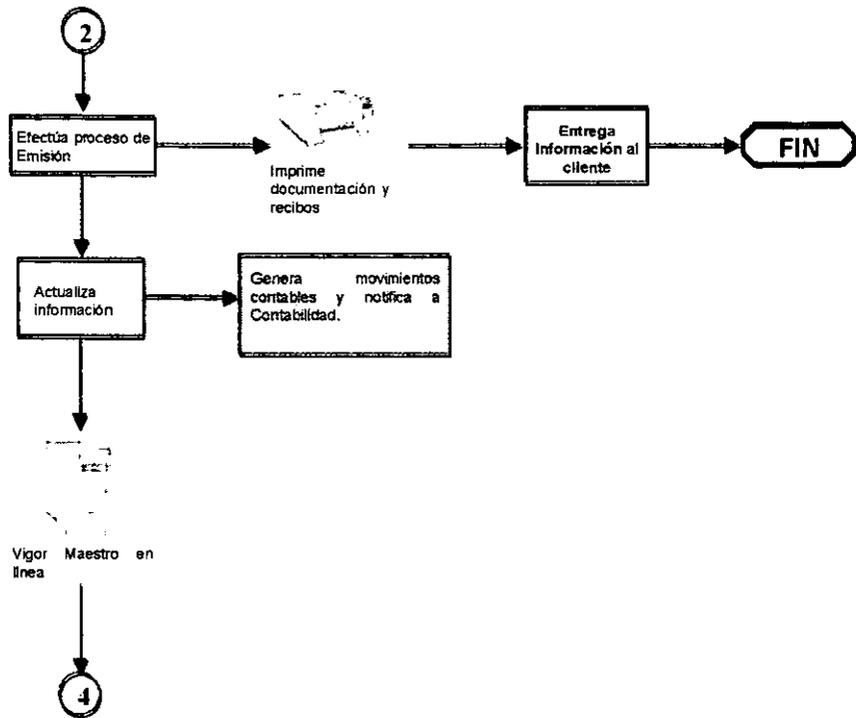
PROCESO GENERAL DEL NEGOCIO

SUSCRIPTOR



SEGURO DE PERSONAS

PROCESO GENERAL DEL NEGOCIO

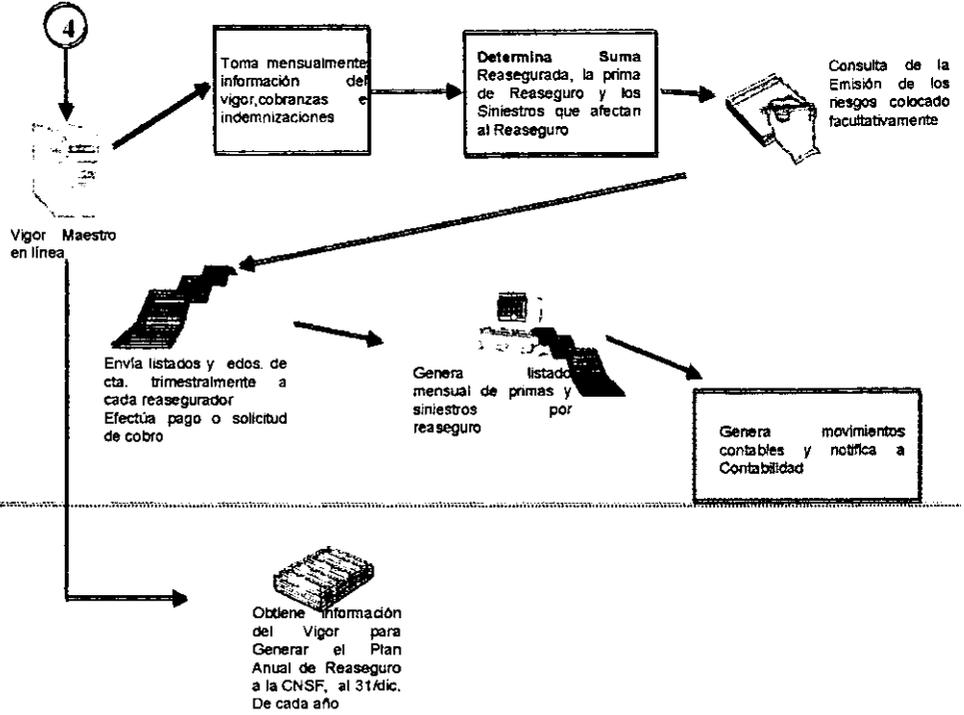


SEGURO DE PERSONAS

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

PROCESO GENERAL DEL NEGOCIO

ADMINISTRACIÓN DE REASEGURO AUTOMÁTICO Y FACULTATIVO



INFORMACIÓN DE REASEGURO ÁREA TÉCNICA

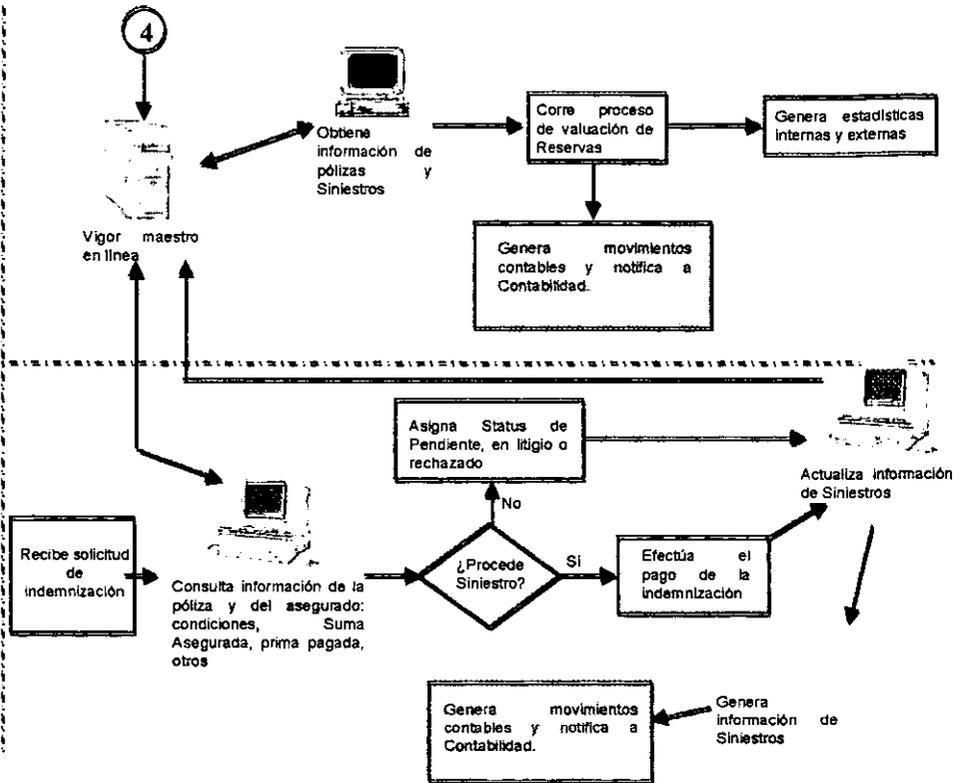
SEGURO DE PERSONAS

PROCESO GENERAL DEL NEGOCIO

ACTUARIA



SERVICIO A CLIENTES



SEGURO DE PERSONAS

4. Conclusión

Definitivamente es axiomático que la reingeniería jamás puede empezar desde abajo. Hay dos razones para que los empleados de primera línea y mandos medios no estén en capacidad de iniciar y ejecutar un esfuerzo de reingeniería que tenga éxito, por grande que sea la necesidad o prodigioso su talento.

La primera es que los que están cerca de las líneas del frente carecen de la amplia perspectiva que exige la reingniería. Su experiencia se limita a funciones individuales de los departamentos. Quizá vean muy claramente, y probablemente mejor que los demás, los problemas de su departamento pero es difícil que vean un proceso globalmente y reconozcan su deficiente diseño general como el origen de sus problemas.

La segunda razón es que todo proceso comercial necesariamente cruza fronteras organizacionales, de suerte que ningún gerente de nivel medio tiene suficiente autoridad para insistir en que tal proceso se transforme. El alcance de este trasciende el campo de sus responsabilidad. Además algunos de los mandos medios que son afectados temen, con razón, que los cambios radicales de los procesos existentes mermen su poder, su influencia y autoridad. Estos gerentes han invertido mucho tiempo en las actuales maneras de hacer las cosas, y el futuro de la compañía puede estar comprometido implícitamente (y a veces explícitamente) por los intereses de las carreras de ellos. Temen el cambio porque las reglas no son claras. Si un cambio radical surge desde abajo, puede que le opongan resistencia y lo ahoguen. Solo un liderazgo vigoroso y que venga de arriba inducirá a esas personas a aceptar las transformaciones que la reingeniería produce.

En este caso particular se concluye que a alto nivel existe el convencimiento de que es necesario cambiar. La dirección del cambio, sin embargo, no es siempre clara, dada la diversidad de rumbos que tomen las ideas de mejora propuestas o las oportunidades que se identifiquen.

En la aplicación de la Reingeniería se notó una ausencia de lineamientos estratégicos compartidos y la definición de una dirección general del negocio o de una clara intención comercial, en el sentido de Mercados Objetivo o Elementos Estratégicos de Competencia. Sin embargo, en términos generales el

dónde cambiar es más claro, y es en los subprocesos de Adquisición de Negocio, principalmente en Mercadotecnia, Desarrollo de Productos e Investigación de Mercados. La alta incidencia de sugerencias apunta claramente a la necesidad de reorientar drásticamente estos subprocesos.

Se contó por otro lado con una gran cantidad de iniciativas potenciales que, siguiendo a un análisis selectivo, podrán integrarse al Rediseño de los procesos de negocio, ampliando o enriqueciendo las mejoras logradas.

La reingeniería produce tensiones en toda la compañía, y prolongarla durante mucho tiempo aumenta la incomodidad para todos. Nuestra experiencia indica que doce meses deben ser suficientes para que una empresa pase de la definición de un argumento pro acción a la primera entrega de un proceso rediseñado. Si se tarda más la gente se impacienta, se confunde y se distrae. Llegará a la conclusión de que se trata de otro programa fraudulento y el esfuerzo fracasará.

Sin duda, hay más motivos de fracaso porque la gente tiene una gran habilidad para encontrar nuevas maneras de abandonar un proyecto. Con todo en los motivos se encuentra un factor común, y es el papel que desempeña la alta administración. Si la reingeniería fracasa sea cualquiera la causa inmediata, la razón subyacente se puede encontrar invariablemente en que los altos administradores no entienden bien la reingeniería o adolecen de la falta de liderazgo.

A pesar de las posibilidades de fracaso, resulta alentador los éxitos que se han visto. Las organizaciones la reingniería con comprensión, con compromiso y con un vigoroso liderazgo ejecutivo seguramente triunfarán. Los beneficios del éxito son espectaculares, para las empresas individualmente, para sus empleados y para la economía nacional en conjunto.

BIBLIOGRAFÍA

Hammer Michael & Champy James

Reingeniería

Grupo Editorial Norma

Impreso en Colombia, mayo 1994

Quality Resurces

Más allá de la reingeniería

The Kraus Organization

Cia. Editorial Continental

Johansson, Mchugh, Pendebury, Wheeler

Reingeniería de procesos de negocio

Raymond I. Manganelli, Mark M. Klein

Como hacer Reingeniería

Grupo Editorial Norma

Crawfor, Anthony

Advancing Business Concepts in a Jad Workshop Setting:

Pendlebury, John/ Wheeler, William A. III

Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies for Market Dominance

Reprint

Champy, James

Reengineering Management/Audio Cassete

Audio Csst.

Hofmann, Mark A.

Insurers Praise the Power of Re-engineerin

Business Insurance

Insurance Industry Favor Reengineering: Survey

Nacional Underwriter

Klein, Mark

Reengineering Methodologies and Tools: A Prescription for Enhancing Success

Information Systems Management, Spring 1994, Vol. II, No. 2

Consulta

Reinsurance Reporter/Third Quarter 1996

The art and science of reengineering underwriting

James N. Kitchens, Jr.

Lincoln National Reinsurance Cos.

Anuario Estadístico de Seguros 1990-1996

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas

Actualidad en Seguros y Fianzas 1990-1997

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas

Tendencias estadísticas del mercado asegurador mexicano a finales del siglo XX.

Colegio Nacional de Actuarios