



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN**

**LA PLANEACIÓN OPERATIVA EN LA SUSCRIPCIÓN DE AUTOS  
FLOTILLA DE UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS**

**SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**ACTUARIA**

**PRESENTA**

**MARÍA ANTONIA GARCÍA MOTA**

**ASESOR: ACT. HUGO REYES MARTÍNEZ**

**JUNIO 2006.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.



---

**TITULO: La planeación operativa en la suscripción de autos flotilla de una compañía de seguros.**

**OBJETIVO:** Evaluar y rediseñar los procesos del área de suscripción de autos flotilla, aplicando la planeación operativa para obtener una suscripción: oportuna, efectiva y rentable.

**HIPÓTESIS:** Si los procesos de suscripción de autos flotilla son analizados, evaluados y rediseñados, al utilizar la planeación operativa, se obtendrá una suscripción: oportuna, efectiva y rentable.

Variables a medir:

Oportunidad de cotización	Reducir el tiempo de entrega por lo menos en un 30%.
Porcentaje de efectividad	Incrementarlo al menos de un 13% a un 20%.
Rentabilidad (negocios que se suscriben)	Mantener al menos el 5% de utilidad esperada.
Control de trámites	Hacer eficiente la administración de trámites, al reducir el tiempo de búsqueda en un 30%.
Número de llamadas	Reducir al menos el número de llamadas en un 25%.
Tiempo de llamadas	Reducir al menos el tiempo de llamadas en un 30%.
Costo de nómina	Reducirlo en un 40%.

---



---

---

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	I
-------------------	---

### **CAPITULO 1** El enfoque de la planeación operativa en la suscripción de los seguros de autos flotilla.

Dar un panorama general de los seguros de automóviles en México, identificar la importancia que tiene el área de suscripción en la conformación de una cartera rentable de autos flotilla, documentar los principales conceptos de la planeación operativa y analizar los procesos de un área de suscripción de autos flotilla para identificar la problemática actual.

1.1 El seguro de automóviles en México	
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.2 Situación actual.....	4
1.1.2.1 Autos individuales .....	8
1.1.2.2 Autos flotilla.....	8
1.2 La suscripción en los seguros de autos flotilla	
1.2.1 Importancia de la suscripción.....	9
1.2.2 Actividades principales del área de suscripción de autos flotilla.....	13
1.3 Principales conceptos de la planeación operativa.....	16
1.4 Proceso de suscripción de autos flotilla en una compañía de seguros	
1.4.1 Descripción del proceso actual.....	20
1.4.2 Análisis del proceso.....	24
1.5 Definición de la problemática.....	32
Conclusiones.....	34

### **CAPITULO 2** Rediseño de la estructura organizacional y los procesos del área de suscripción de autos flotilla.

Aplicar la metodología de la planeación operativa para elaborar una propuesta de rediseño de la estructura y procesos actuales del área para alcanzar los objetivos establecidos.

2.1 Análisis de la problemática.....	35
2.2 Análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A.).....	37
2.3 Establecimiento de objetivos de la propuesta.....	39

---

---



---

2.4 Variables Controlables y No Controlables.....	41
2.5 Alternativas de solución.....	42
2.6 Estrategias y Planes.....	49
2.7 Propuesta de rediseño	
2.7.1 Estructura.....	57
2.7.2 Procesos.....	58
2.7.3 Políticas de suscripción.....	61
2.7.4 Niveles de servicio.....	63
2.7.5 Sistemas.....	63
2.7.6 Expectativas.....	65
Conclusiones.....	69
 CAPITULO 3 Evaluación y control del rediseño.	
Evaluar la propuesta del rediseño y determinar las variables y mecanismos de control.	
3.1 Acciones para la implementación del rediseño.....	70
3.1.1 ¿Cómo Administrar un proyecto?.....	71
3.1.2 La planeación, programación y control en la ejecución de un proyecto.....	74
3.1.3 Ejecución y valuación del proyecto.....	76
3.1.4 Gráfica de Gantt.....	88
3.1.5 Control del proyecto.....	90
3.2 Evaluación de la rediseño.....	94
3.3 Mecanismos de control en la operación.....	104
3.4 Escenarios.....	107
3.4.1 Definición de Variables.....	108
3.4.2 Análisis de Variables.....	114
3.4.3 Descripción de Escenarios.....	120
Conclusiones.....	125
CONCLUSIONES GENERALES.....	126
FUENTES DE CONSULTA.....	129

---



---

## INTRODUCCIÓN

Todos los sectores productivos del país se encuentran en una constante búsqueda de crecimiento y el sector asegurador en México no es la excepción.

El seguro de automóviles, se está convirtiendo en un mercado muy competido por las aseguradoras, por un lado, en los últimos años se ha incrementado el parque vehicular que circula en el país y esto origina un importante número de clientes potenciales para la venta de este tipo de seguros y por otro lado, el constante incremento en la frecuencia de robos fomentados por la inseguridad pública que se vive originan una constante competencia que ha estado desatando una guerra de precios. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que estos posibles clientes, cada día son más exigentes, y debido a la gran oferta que se presenta en el mercado, están en busca del mejor servicio al menor costo.

La comercialización de los seguros de autos se encuentra dividida en dos grandes rubros: autos individuales y autos flotilla, los primeros, regularmente se suscriben de manera automática y los últimos, requieren de una suscripción especializada.

Las aseguradoras que comercializan productos que requieren una selección de riesgo especializada enfrentan el reto de contar con un área de suscripción que tenga la capacidad de:

1. Brindar atención oportuna a las solicitudes de cotización de los clientes, buscando día con día la reducción en el tiempo de respuesta que se maneja;
2. Presentar propuestas de cotización justas (primas atractivas para el cliente y suficientes para que la compañía pueda hacer frente a sus obligaciones), acordes a las características del riesgo. Buscando un incremento en la efectividad de cotizaciones y reduciendo el número de trámites a administrar ;
3. Realizar una adecuada selección de riesgo que permita mantener la rentabilidad de la cartera que se suscribe.
4. Entrar a un proceso de mejora continua, de tal forma que pueda identificar las áreas de oportunidad que se tienen en los diferentes procesos y realizar los ajustes necesarios que permitan maximizar la utilización de recursos (materiales y humanos) con oportunidad.



---

No es fácil contar con todas estas capacidades que se requieren en un área operativa, pues generalmente con los volúmenes de trámites que se manejan, se pierden de vista los puntos anteriormente descritos. El deseo por desarrollar estas capacidades y así poder encarar el gran reto, fue el principal motivador para realizar el presente trabajo de investigación.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es utilizar la metodología de la planeación y muy específicamente el proceso de la planeación operativa para evaluar de forma cuantitativa y cualitativa los procesos actuales del área de suscripción de autos flotilla en una compañía de Banca-Seguros e identificar las diferentes áreas de oportunidad que se tienen en el proceso, obtener así, una propuesta de rediseño de procesos que permitan optimizar el uso de los recursos tanto materiales como humanos con los que se cuentan y poder ofrecer cotizaciones: oportunas, efectivas y rentables, de tal forma que, los clientes potenciales de la compañía cuente con las cotizaciones en el momento adecuado para su toma de decisiones.

En general se utiliza el proceso de la planeación operativa para el desarrollo de este trabajo y este proceso, se compone de seis etapas:

**Análisis de la situación:** Inicio del proceso con el cual se identifica que es lo que está sucediendo, como su nombre lo dice, se realiza un análisis de todas las variables internas y externas que permiten identificar los elementos principales de la problemática.

**Objetivos:** Se realiza el establecimiento de objetivos para definir claramente los resultados esperados.

**Estrategias:** Establecer que se debe hacer para alcanzar los objetivos establecidos.

**Planes:** Determinar cada una de las acciones que se seguirán, elaborando una lista de actividades completa y clara en la cual se indique como hay que hacerlas.

**Acciones:** Ejecutar las estrategias y planes establecidos, con una previa definición de dirección.

**Control:** Establecer los mecanismos de control necesarios que permitan lograr la ejecución de los planes de manera exitosa y alcanzar los objetivos establecidos.

Este proceso es la base para el desarrollo de los tres capítulos del trabajo y de esta forma, se inicia el primer capítulo con una breve descripción de antecedentes del seguro en México y más particularmente de los seguros de automóviles, así como una semblanza de la situación actual de este tipo de seguros. Asimismo, se describen las funciones principales del área de suscripción para que el lector este familiarizado con el objetivo del área y la importancia de una adecuada selección de riesgos para la conformación de una cartera rentable, en este caso , de autos flotilla. Si la base



---

del desarrollo de esta investigación es la metodología de la planeación, se considera necesario en este apartado dar a conocer algunos aspectos sobre este tema y más específicamente presentar el proceso de la Planeación Operativa que serán los pasos que se siguen para el desarrollo de la investigación y de la propuesta del rediseño.

Una vez que se presentó, un panorama general del seguro de autos, de la necesidad e importancia de la suscripción y de la planeación operativa, se aborda el tema de estudio y para esto se inicia el análisis del medio ambiente, se identifica claramente cuales son las áreas de oportunidad que se presentan en el proceso o dicho de otra manera, se determinan las principales problemáticas que se deben solucionar con la propuesta que se plantea en los capítulos posteriores, de tal forma que se vuelve indispensable describir y analizar los procesos considerando los indicadores disponibles para obtener la definición de la problemática.

Resulta acertado comentar que se analizan detenidamente los resultados obtenidos con el proceso actual de suscripción, el cual concentra la operación del 100% de los trámites en la aseguradora, quien a su vez, para brindar una atención personalizada a las principales oficinas del banco cuenta con una suscripción delegada en 11 plazas distribuidas en oficinas regionales del país, sin embargo, se evaluó si esta forma de trabajar es conveniente para administrar eficientemente los recursos tanto materiales como humanos.

En el segundo capítulo, se retoma la problemática definida en el punto anterior, para aplicar la metodología de la planeación operativa y evaluar los procesos actuales del área de estudio, con la finalidad de identificar claramente las variables controlables y no controlables así como, las fortalezas y debilidades del área y de los procesos, de tal forma que al conocer de manera más cercana las condiciones del medio ambiente, se facilita el buscar alternativas de solución. Una vez que fueron identificadas las posibles alternativas, se procede a evaluarlas y elegir aquella que mejor cumpla con la hipótesis establecida: "Si los procesos de suscripción de autos flotilla son analizados, evaluados y rediseñados, al utilizar la planeación operativa, se obtendrá una suscripción: oportuna, efectiva y rentable".

Después de evaluar cada una de las propuestas de solución tanto de forma cuantitativa como cualitativa y realizar la elección correspondiente se elaboran los planes y estrategias a seguir para alcanzar el éxito en la implementación de la propuesta, se desarrolla la propuesta del rediseño y se especifica claramente cada uno de los elementos que deben ser considerados.



En el tercer capítulo se prosigue con los últimos pasos del proceso de la planeación operativa que son las acciones y el control. Para esto, se hace uso de la metodología de la administración de proyectos para la implementación del rediseño y para lo cual se da una pequeña introducción sobre lo que es esta herramienta y como se utiliza. Una vez que se da el panorama general, se procede a realizar los planes de los proyectos, definiendo claramente los recursos tanto materiales como humanos y definiendo claramente cada una de las actividades a seguir de tal forma que, siguiendo los principios básicos de la planeación operativa, no se debe dejar nada a la interpretación, la descripción de tareas en tiempo y forma deben ser lo suficientemente claras que cualquier persona que deba ejecutar y dar seguimiento lo haga al pie de la letra. Con la asignación de recursos y tareas, se obtiene el costo del rediseño y se compara contra los beneficios esperados de acuerdo a la valuación de la propuesta para determinar si la implementación es viable o no.

Se definen los mecanismos de control tanto para la ejecución del proyecto como para el seguimiento de la operación después de la instrumentación del mismo.

Finalmente, se hace el planteamiento de escenarios, definiendo claramente las variables que se requieren para hacer una proyección de las situaciones que se pueden presentar en un periodo de hasta 20 años.

Es importante tener en cuenta que el principal canal de venta para una compañía Banca-Seguros es el banco, por este motivo, si este se encuentra enfocado a seguir una estrategia de crecimiento, haciendo uso de la tecnología, en este caso el Internet, la aseguradora para soportar el ritmo de crecimiento, deberá evolucionar junto con su canal de venta, es por eso, que se generan los escenarios, en los cuales se considera como debe ser este desarrollo.

De acuerdo a lo anterior, la intención de este trabajo no es sólo resolver algunos problemas operativos, sino que, dejar las bases de un proceso y un sistema que tengan la flexibilidad para adaptarse fácilmente a los cambios que se requieren constantemente en función de las exigencias de los clientes, evolución de productos, optimización de recursos, etc.

Nombre de archivo: A3.doc  
Directorio: C:\A trabajo de investigacion PDF  
Plantilla: C:\Archivos de programa\Microsoft  
Office\Plantillas\Normal.dot  
Título:  
Asunto:  
Autor: MARIA ANTONIA GARCIA MOTA  
Palabras clave:  
Comentarios:  
Fecha de creación: 21/06/06 11:59  
Cambio número: 2  
Guardado el: 21/06/06 11:59  
Guardado por: Ma. Antonia Garcia Mota  
Tiempo de edición: 0 minutos  
Impreso el: 21/06/06 11:59  
Última impresión completa  
Número de páginas: 4  
Número de palabras: 1,411 (aprox.)  
Número de caracteres: 8,048 (aprox.)



---

---

## **CAPÍTULO 1. El enfoque de la planeación operativa en la suscripción de los seguros de autos flotilla.**

En este capítulo se presenta un panorama general de los seguros de automóviles en México, al describir brevemente algunos antecedentes, situación actual, principales características y perspectivas del ramo de automóviles en el sector asegurador; también, se expone la función e importancia que tiene el área de suscripción de autos flotilla en la Aseguradora. Posteriormente, se mencionan los principales elementos del enfoque de la planeación operativa que sirven de base para el desarrollo del presente trabajo. Y por último, se describe y analiza con base en el enfoque de la planeación operativa el proceso actual de suscripción de autos flotilla en una compañía, lo que permite realizar un diagnóstico de las principales áreas de oportunidad del proceso.

### **1.1. El seguro de automóviles en México**

#### **1.1.1. Antecedentes**

En México, antes de la conquista aparecieron las primeras formas del seguro, pues las culturas Maya y Chichimeca manejaban el concepto de indemnización, el cual buscaba socorrer principalmente a todos aquellos guerreros que padecieran o hubieran padecido algún incidente sufrido en el servicio público, o bien, extender este socorro a familiares en caso de muerte del guerrero. Después de la conquista y durante el dominio español hasta el año de 1854, los vestigios del seguro se encontraban regulados por las ordenanzas españolas como la Ordenanza del Consulado de la Universidad de los Mercaderes de la Nueva España, Ordenanzas para la Casa de la Contratación de Sevilla y las Ordenanzas de Bilbao, es en este año cuando surge el Código de Lares<sup>1</sup>.

La Compañía de Seguros Marítimos de Nueva España fue la primera en fundarse en México. Posteriormente, en los años de 1864 y 1865 se establecen varias compañías de seguros en el país, entre ellas se encuentran:

La Home Colonial Fire Insurance Ltd.

La Previsora, compañía de seguros mutuos contra incendio.

La Mexicana, compañía de seguros mutuos contra incendio.

La Bienhechora, compañía de seguros mutuos sobre la vida.

El Porvenir, compañía de seguros sobre la vida.

---

<sup>1</sup> TRIGUEROS, Cervantes Ricardo. "La Selección de Riesgos en la Suscripción del Seguro de Auto". Tesis, México, D.F., 2005. p. 3.



Durante el gobierno del Presidente Juárez se promulga el Código Civil, en el cual se ven los primeros indicios de la regulación de los seguros en México, posteriormente en el gobierno de Porfirio Díaz se legisla por primera vez sobre la materia de seguros y en 1893 se comienza a normalizar las operaciones de seguros, sin embargo, la situación de las aseguradoras mexicanas no era tan favorable, pues sólo fueron capaces de operar algunos años para después desaparecer.

En el año 1897 se funda la “Compañía General Anglo-Mexicana de Seguros” (a la fecha se encuentra en operación con asociación estratégica de Banorte-Generalli), en 1901 aparece “La Nacional Compañía de Seguros sobre la Vida”, en 1906 inicia operaciones “La Latinoamericana, Cía. de Seguros de Vida” (empresa que ha logrado permanecer en el mercado) y en 1908 surge “Compañía de Seguros la Veracruzana”.

En 1910 se ratifica la ley de 1893, pues, el gobierno con la idea de que el Estado debía tener una mayor intervención en las operaciones del seguro, expide la Ley Relativa a la Organización de las Compañías de Seguros sobre la Vida. En esta ley se establece que todas las aseguradoras (aún cuando se encontraran en operación) tenían la obligación de solicitar autorización a la Secretaría de Hacienda para su operación, de este modo, la Secretaría fijó las bases sobre las cuales la aseguradora se comprometía a reforzar sus actuales reservas. A partir de este año, se promulgaron las siguientes leyes y decretos para la operación de seguros:

- El 15 de diciembre de 1916, Venustiano Carranza decretó el Pago Moratorio de los Siniestros, su finalidad era, resolver la crítica situación que se presentaba en las aseguradoras por no poder pagar los siniestros, garantizar la vida de las aseguradoras y proteger los derechos de los asegurados que ya habían sido adquiridos<sup>2</sup>.
- El 25 de mayo de 1926 se dicta la Ley General de Sociedades de Seguros y sus reglamentos, se buscaba una mayor vigilancia sobre la operación de las aseguradoras. En esta ley se establecieron las bases para la autorización de la operación de una compañía de seguros, exigiéndose un capital mínimo de garantía y determinándose la naturaleza de las reservas técnicas y su forma de inversión<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> TRIGUEROS, Cervantes Ricardo. "La Selección de Riesgos en la Suscripción del Seguro de Auto". Tesis, México, D.F., 2005. p. 3.

<sup>2</sup> ÍDEM. p.5.

<sup>3</sup> ÍDEM. p.6.

<sup>4</sup> ÍDEM. p.7.



- El seguro de automóviles, comenzó a operarse a principios del siglo pasado en Inglaterra, se amparaba únicamente el evento de choque entre dos vehículos terrestres dentro del ramo de transportes. Y, se comercializó como un ramo independiente y su fue relativamente muy rápida.
- Posteriormente, se comercializó como un ramo independiente y su difusión a nivel mundial fue relativamente muy rápida.

El principal objeto de seguro de las pólizas de automóviles es definitivamente el vehículo, por lo que, las coberturas básicas que se comercializan (independientemente de la modalidad que se presente en el mercado) son: Daños materiales y Robo total, adicional a éstas, se maneja de manera importante la cobertura de Responsabilidad civil, la cual, permite brindarle al conductor del vehículo la tranquilidad de saber que cualquier daño que cause a terceros en sus bienes o personas por el uso del vehículo automotor, será indemnizado por la aseguradora.

En el cuadro 1.1 se muestra la forma en que ha evolucionado la comercialización de coberturas de este seguro en México, en el cual, se puede observar que las coberturas básicas se mantienen y a través de 40 años, se han agregado mayores beneficios de cobertura.

**Cuadro 1.1 Evolución de la comercialización de coberturas en los seguros de automóviles <sup>5</sup>**

DESCRIPCIÓN DE COBERTURAS	1935	1942	1958-1975
CHOQUES O COLISIONES	√	√	√
VUELCOS ACCIDENTALES	√	√	√
INCENDIO	√	√	√
AUTO-IGNICIÓN Y RAYO	√	√	N/A
MOTINES POPULARES, DISTURBIOS DE CARÁCTER OBRERO, DAÑOS POR PERSONAS MAL INTENCIONADAS Y DAÑOS OCASIONADOS POR LAS MEDIDA DE REPRESIÓN DE LAS AUTORIDADES	N/A	N/A	√
ROBO DE VEHÍCULO	√	√	√
CONMOCIÓN CIVIL Y HUELGAS	√	√	√
DAÑOS A PROPIEDAD AJENA Y ATROPELLO DE PERSONAS	√	√	√
RESPONSABILIDAD CIVIL OCUPANTES	N/A	N/A	√
RIESGOS PROFESIONALES OCUPANTES	N/A	N/A	√
GASTOS MÉDICOS	N/A	N/A	√
ROTURA DE CRISTALES	N/A	OPCIONAL	OPCIONAL
EQUIPO ESPECIAL	N/A	OPCIONAL	OPCIONAL
CICLÓN HURACÁN	N/A	OPCIONAL	OPCIONAL
ERUPCIÓN VOLCÁNICA Y DERRUMBE	N/A	OPCIONAL	OPCIONAL

Para 1975, se cambia la estructura de las coberturas como se presenta en el cuadro 1.2.

<sup>5</sup> Fuente: AMIS, Nota Técnica del Seguro de Automóviles. México, D.F. 1995.

**Cuadro 1.2 Comercialización de coberturas en los seguros de automóviles (1975-1988) <sup>6</sup>**

COBERTURAS	1975	1988
DAÑOS MATERIALES	√	√
ROBO TOTAL	√	√
RESPONSABILIDAD CIVIL	√	√ LUC*
RESPONSABILIDAD CIVIL PERSONAS	√	N/A
RESPONSABILIDAD CIVIL PERSONAS CATASTRÓFICA	√	N/A
GASTOS MÉDICOS A OCUPANTES	OPCIONAL	√
EQUIPO ESPECIAL	OPCIONAL	OPCIONAL
ROBO PARCIAL	OPCIONAL	N/A
AUTOMÓVIL SUSTITUTO POR ROBO TOTAL	OPCIONAL	N/A
ACCIDENTES AUTOMOVILÍSTICOS DEL CONDUCTOR	OPCIONAL	N/A
REINSTALACIÓN AUTOMÁTICA DE SUMAS ASEGURADAS	OPCIONAL	N/A
DAÑOS OCASIONADOS POR LA CARGA	OPCIONAL	N/A

\* Se maneja una sola cobertura de responsabilidad civil con límite de responsabilidad único y combinado.

Las coberturas que se manejan hoy en día, prácticamente son las mismas y se ofrecen con variedad en deducibles, sumas aseguradas, etc.

### 1.1.2. Situación actual <sup>7</sup>.

El seguro de automóviles se ha vuelto un mercado muy competido por las compañías aseguradoras, el creciente parque vehicular que circula en toda la República Mexicana permite a estas instituciones contar con un importante número de clientes potenciales, sin embargo, estos se encuentran en una constante búsqueda del mejor servicio al menor costo, por lo que, resulta interesante conocer cuales son las principales características del mercado actual que deben ser consideradas al generar las tarifas del ramo de automóviles y al suscribir las carteras.

Principales características.

- Creciente expansión de marcas y versiones de vehículos que se comercializan en México.
- Importante incremento del parque vehicular.
- Aparente guerra de precios en los seguros de automóviles.  
“Ambiente agresivo por crecimiento y rentabilidad” <sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Fuente: AMIS, Nota Técnica del Seguro de Automóviles. México, D.F. 1995.

<sup>7</sup> Fuente: AMIS, Conferencia, “Perspectivas del Seguro de Automóviles”, México, D.F. 2004.

<sup>8</sup> Expectativas del mercado. “AMASFAC”. México, D.F., 24 Febrero, 2005. p.8.



- Nuevos esquemas de servicio.
- Cambios sustanciales en la oferta de créditos bancarios y armadoras para compra de autos nuevos.
- Acuerdos con redes de distribución de partes.
- Cambios en el sistema de reservas (suficiencia).
- Acuerdos agresivos entre aseguradoras, corredores, agentes y despachos de agentes.
- Negocios dirigidos.
- Cobros importantes de comisión de las agencias automotrices por permitir la venta de seguros en sus instalaciones.

Los retos actuales del sector asegurador en los productos del ramo de automóviles son:

➤ Estar atento a un juego de anticipación y no sólo seguir al mercado, es decir, las compañías deben tener estrategias claras para ajustar tarifas, elegir acertadamente la opción que responda a las preguntas:

- ¿Cómo? Subir, mantener o bajar precio.
- ¿Cuándo? Antes, igual o después que la competencia.
- ¿Dónde? A nivel nacional, regional o local.
- ¿En qué segmento? Por tipo de cliente, marca, tipo de vehículo, cobertura, etc.

➤ Tener la creatividad suficiente para mantenerse ya que, cada día se enfrentan a un mercado más exigente y una competencia más agresiva. Por lo tanto, es necesario crear mecanismos que permitan ganar y/o captar el parque vehicular generado cada año y conservar el negocio ya adquirido, a través de:

- Una diferenciación en producto.
- Innovación de productos y/o servicios.
- Conocimiento del cliente.

➤ Entrar en un continuo juego de eficiencias. Las empresas aseguradoras deberán ser más eficientes en sus procesos para reducir costos y mejorar el servicio. Además, es necesario que diseñen efectivos mecanismos de recuperación.

“Presiones sobre márgenes promueven apego a la técnica y la eficiencia”<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Expectativas del mercado. "AMASFAC". México, D.F., 24 Febrero, 2005. p.8.



- Contar con estadística confiable pues, es indispensable manejar mejores estadísticas (análisis histórico) y saber interpretar el comportamiento de la información e interpretar correctamente los ciclos que se presentan para poder realizar proyecciones acertadas.
- Al plantearse prudentemente la pregunta: ¿el mercado está en el fondo o en la cima del ciclo? Y con base en la interpretación estadística, identificar oportunamente estos ciclos para actuar oportunamente con los ajustes de tarifas idóneos, asimismo, identificar los cambios tempranos de los indicadores y nuevamente anticiparse al mercado con toma de decisiones adecuadas. Conocer a los competidores. Seguir estrechamente al mercado y a los competidores.
- Diseñar un proceso de registro y actualización de productos más dinámicos, en el que se reconozcan los factores comerciales estratégicos y la facultad exclusiva de las instituciones de tomar sus propias decisiones y riesgos.

Resultados observados en el sector (en términos generales).

- El mercado ha logrado navegar exitosamente, y esto puede afirmarse al encontrar:
  - Ausencia de problemas de solvencia.
  - Resultado satisfactorio de pruebas de suficiencia de reservas.
  - reducción de requerimientos de capital.

En el seguro de automóviles, generalmente se manejan dos grandes clasificaciones: Autos Individuales que representa alrededor del 57% de la cartera total de autos y Autos Flotilla los cuales representan alrededor del otro 43% de la cartera<sup>10</sup>.

Para resumir la situación actual, se presentan la Figura 1.1.2.1 en la cual se resumen los puntos anteriores, se muestra como es el entorno actual de los seguros de automóviles y como las aseguradoras en busca de un mejor servicio a un menor costo, deben de llegar a una suscripción de carteras rentables con procesos eficientes y la Figura 1.1.2.2. en la cual se observa como se componen las carteras de autos individuales y autos flotilla, así como los diferentes tipos de vehículos que se suscriben.

---

<sup>10</sup> Fuente: AMIS, "Sistema Estadístico del Sector Asegurador, 2003 Ramo de Automóviles", México, D.F. 2004.



Figura 1.1.2.1 Situación actual<sup>11</sup>

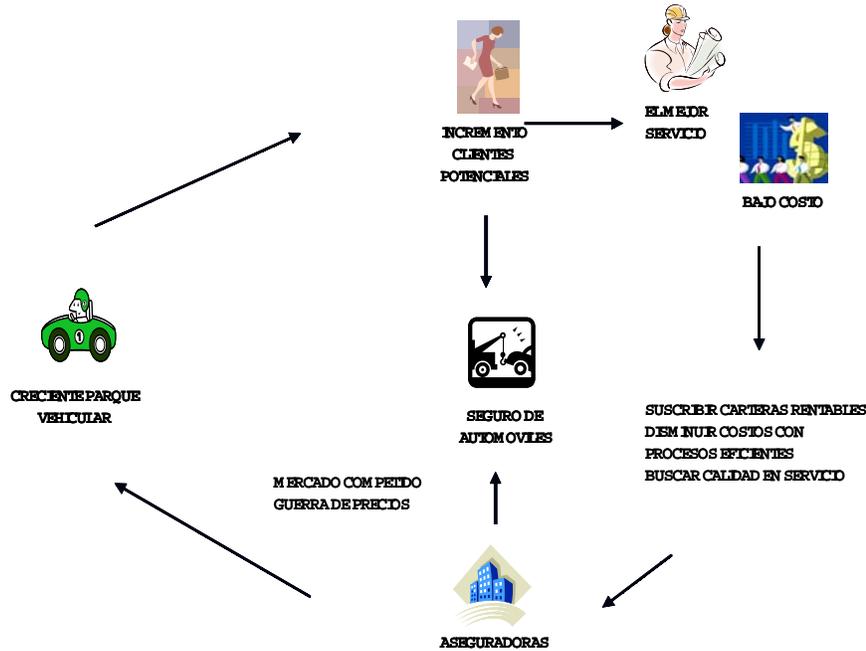
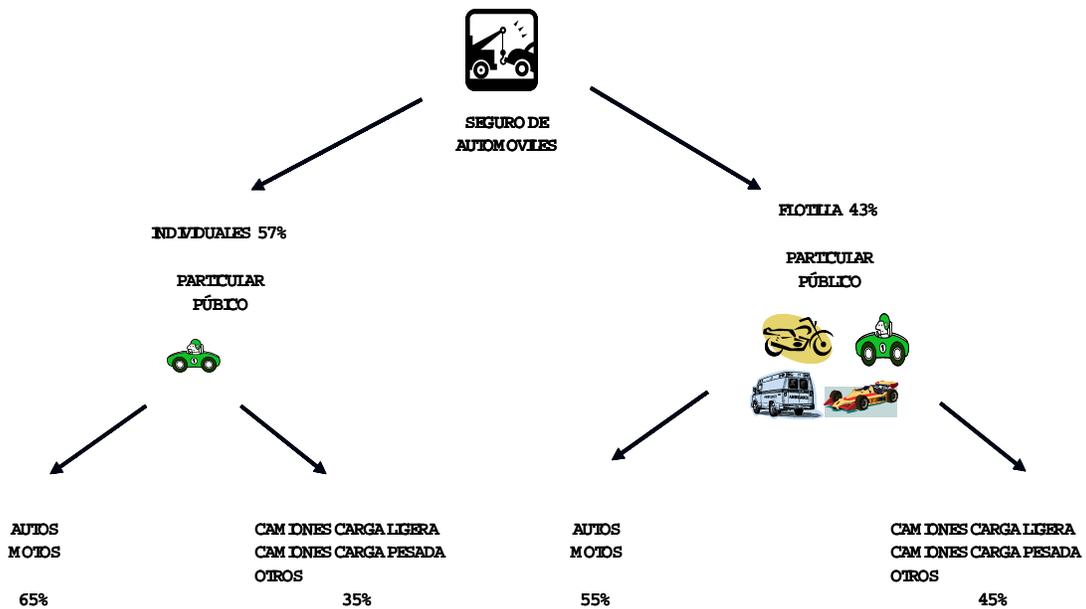


Figura 1.1.2.2 Comportamiento de carteras<sup>12</sup>



<sup>11</sup> Expectativas del mercado. "AMASFAC". México, D.F., 24 Febrero, 2005. p.8.

<sup>12</sup> Fuente: AMIS, "Sistema Estadístico del Sector Asegurador, 2003 Ramo de Automóviles", México, D.F. 2004.



### **1.1.2.1. Autos individuales.**

Los productos de seguros de automóviles diseñados para asegurar los vehículos individuales, presentan las siguientes características:

- La cobertura de la póliza es para una unidad, la cual se describe en la carátula de la póliza.
- En la carátula de la póliza se tiene plenamente identificado al conductor habitual del vehículo.
- El uso de la unidad es considerado normal, es decir, que no es para transporte público de pasajeros o transporte de carga y servicio particular.
- El costo de la prima se ve directamente afectado por las características del conductor habitual, por ejemplo: la edad, sexo, estado civil, zona de circulación o lugar de residencia (puede ser a nivel Estado, municipio, código postal, agrupación de estados, agrupación de códigos postales, etc., y según la segmentación que pueda realizar la aseguradora en función a las estadísticas que maneje), experiencia de siniestralidad en años anteriores, kilometraje que se recorre diariamente con el vehículo, profesión, etc.

### **1.1.2.2. Autos flotilla**

Las principales características de las pólizas de seguros de autos flotilla son:

- Bajo una póliza se amparan 10 o más unidades.
- El vencimiento de la vigencia de cada inciso debe corresponder con el de la póliza.
- El contratante de la póliza es el propietario de las unidades o tiene un vínculo laboral o familiar con los propietarios de los vehículos a asegurar.
- Para cuestiones fiscales, se identifica claramente si los vehículos son utilitarios, ya que, estas pólizas son deducibles de impuestos, mientras que las pólizas de vehículos de empleados, familiares o particulares no lo son.
- El contratante de la póliza tiene las facultades y prerrogativas para administrar el seguro y debe responsabilizarse del pago de la prima.
- El uso de las unidades puede ser diferente al normal, es decir, son vehículos utilitarios, destinados en algunas ocasiones al transporte de mercancías, incluso pueden ser vehículos destinados al uso de transporte de personal.
- Como todas las unidades son amparadas en una póliza, todos los vehículos tienen la misma forma de pago.



- En este tipo de pólizas no es posible hacer un cobro de tarifa con base en las características del conductor, ya que el propietario del vehículo no es el conductor habitual.
- Se presupone que al asegurar vehículos utilitarios, éstos tienen una mayor exposición de riesgo ya que la mayor parte del tiempo están en circulación.
- Generalmente, en este tipo de pólizas las primas se ven afectadas por: zona de circulación, giro de la empresa, volumen de unidades, composición de tipo de vehículos de la flotilla.

## **1.2. La suscripción en los seguros de autos flotilla.**

### **1.2.1. Importancia de la suscripción.**

En Inglaterra, en el siglo XVII, importantes empresarios y comerciantes arriesgaban frecuentemente sus fortunas al enviar barcos al nuevo mundo y al lejano oriente, para obtener bienes que en Europa hacían falta, lo cual generaba importantes utilidades. Sin embargo, como ya se comentó estaban expuestos a un alto riesgo de pérdida, por este motivo buscaban empresarios que quisieran arriesgar su fortuna personal en contratos de indemnización para los comerciantes y dueños de barcos.

Como el riesgo de perder su fortuna era alto, generalmente, antes de aceptar un contrato debían conocer detalladamente información como: tipo de barco, rutas, volumen y valor de la carga, experiencia del capitán, etc.; es aquí donde se observan los primeros indicios de la suscripción, quizás en sus inicios estaba más basada en cuestiones de azar que en una selección de riesgos.

Los suscriptores aumentaban o disminuían sus bienes según los reportes de hundimientos y naufragios que regresaban de los viajes. Lo anterior generaba dos situaciones: a) ganar fortuna (generar utilidad) con base en la buena suerte y al ejercicio de un buen juicio en decidir que riesgos aceptar, y b) perder fortuna debido a un mal juicio empleado y/o una combinación de mala suerte. Fue así que surgió la necesidad de generar registros históricos de los siniestros ocurridos, la experiencia de las rutas, los capitanes, tipos de carga, etc.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> AGUAYO, Flores Eduardo Ismael. "Suscripción en Automóviles". Tesis, México, D.F., 1994. pp. 1-2.



Con el transcurso del tiempo, la actividad del suscriptor ha evolucionado, no obstante, el esquema actual que tienen las compañías de seguros y el que tenían los empresarios de antaño, no difiere mucho ya que la influencia del factor de incertidumbre y riesgo inherente a las operaciones de seguros, se mantiene. La diferencia es que la actual regulación obliga a las compañías de seguros a garantizar la generación de fondos o reservas que ofrezcan al asegurado y a la misma compañía, la tranquilidad ante la eventual ocurrencia de desviaciones en la siniestralidad estimada.<sup>13</sup>

El seguro existe dada la necesidad de la gente de proteger su patrimonio, sin embargo, la compañía de seguros no puede aceptar todos los riesgos propuestos, pues si bien es cierto, que las compañías de seguros esperan pagar siniestros, también es cierto que generalmente se busca que los riesgos aceptados sean aquellos con menor margen de pérdida, de tal forma que, las carteras que se constituyan sean rentables, para que todos los asegurados en esa cartera también se vean beneficiados con un menor costo del seguro. Por lo cual, surge la necesidad de que las compañías aseguradoras realicen una selección de riesgos.

La selección de riesgos, también conocida como **suscripción, es el proceso de evaluar y clasificar el nivel de riesgo que representa la flotilla de automóviles propuesta de un cliente potencial. Basándose en el nivel de riesgo, la compañía decide si acepta o rechaza una solicitud de seguro. Los empleados responsables de aceptar o rechazar la solicitud, deben realizar y tomar en cuenta esta evaluación de riesgos, reciben el nombre de seleccionadores de riesgos o suscriptores**<sup>14</sup>.

Según lo anterior, la suscripción es el conjunto de operaciones y tareas asociadas con el análisis y selección de riesgos, mide la probabilidad de pérdida en un riesgo determinado, con la finalidad de obtener una utilidad para la compañía y una asignación de prima respecto al perfil del riesgo.

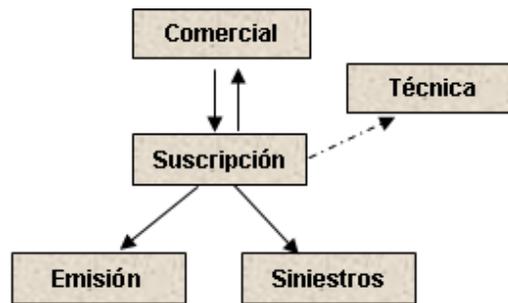
Para que los suscriptores realicen evalúen y selecciones el riesgo, es necesario que conozcan:

- a) Las relaciones organizacionales, es decir, la relación directa y los compromisos que tiene el área de suscripción con las demás áreas de la compañía (ver figura 1.2.1.1.).

---

<sup>13</sup> TRIGUEROS, Cervantes Ricardo. "La Selección de Riesgos en la Suscripción del Seguro de Auto". Tesis, México, D.F., 2005. p. 3.

<sup>14</sup> Kenneth Hugins, Robeert D. Land. "Operaciones de Compañías de Seguro de Vida y Salud", Life Management Institute LOMA, reimpresión enero 2000. p.181

**Figura 1.2.1.1 El área de suscripción y su relación organizacional**

En esta figura, se puede identificar que el área de suscripción tiene una relación directa con las áreas comerciales, de emisión, siniestros y una relación indirecta con el área técnica. De igual forma, se observa que la comunicación con el área comercial es en los dos sentidos, son departamentos que constantemente se están retroalimentando y que generalmente en los canales de comunicación tienen importantes áreas de oportunidad.

- b) Las políticas internas y externas que deben cumplirse al seleccionar un riesgo.

Los suscriptores tienen que conocer las leyes que rigen la venta de seguros de autos, para que todos los riesgos que suscriban se encuentren dentro del marco legal y jurídico dispuesto por las autoridades, de igual forma, deben aplicar cuidadosamente las políticas de suscripción internas de la compañía, las cuales están diseñadas para realizar la selección de riesgos según las características del producto y el segmento de mercado al que está dirigido el producto.

- c) La importancia de la suscripción en la aseguradora.

Es importante que el suscriptor conozca claramente la responsabilidad que tiene al recibir las solicitudes de cotización, seleccionar riesgo, generar propuestas de cotización y apoyar al área comercial al logro de sus objetivos.

Las áreas de suscripción dentro de las compañías de seguros tienen una gran importancia para conformar de carteras rentables, en seguida se presentan algunas de estas razones:

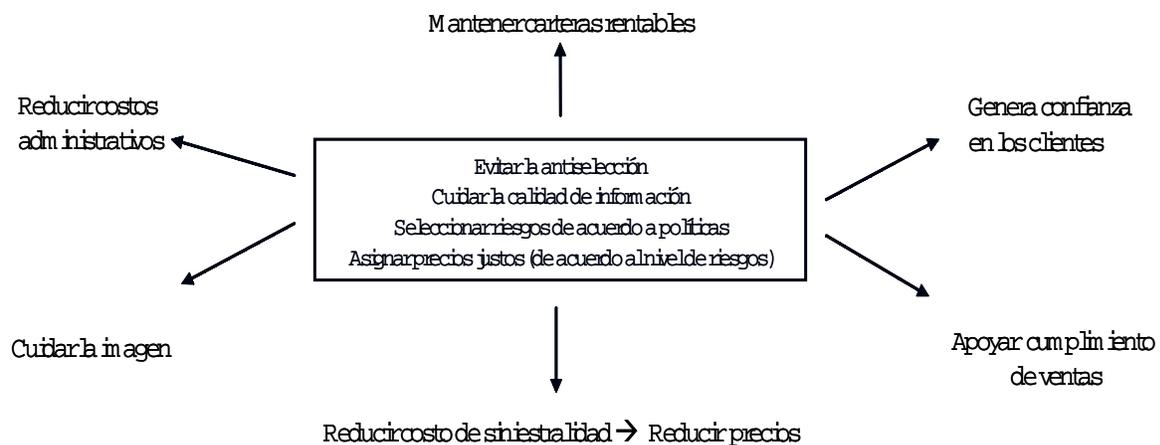
- Evitar la antiselección, la cual se da cuando un grupo de riesgos con altas probabilidades de pérdida busca la cobertura de la aseguradora pone en peligro la estabilidad financiera de la compañía.



- Contribuir al logro de metas, al tener una buena comunicación con el área comercial y entender sus necesidades, apoya para alcanzar los presupuestos de ventas sin descuidar los resultados técnicos.
- Cuidar la rentabilidad, al conocer claramente los productos y el segmento de mercado a que está dirigida la compañía, contribuye con el área técnica a mantener la rentabilidad de la cartera si realiza una adecuada selección de riesgo y evaluación del mismo.
- Presentar propuestas de cotización justas, lo cual es posible si se genera un adecuado análisis de la información del cliente, esto a su vez, servirá para generar confianza en ellos.
- Cuidar la imagen de la compañía, al presentar propuestas de cotización con pleno conocimiento de la operación de la aseguradora, se tendrá la seguridad de que los servicios ofrecidos serán cumplidos con la calidad requerida.
- Disminuir costos administrativos, al identificar claramente las necesidades del cliente y realizar una cuidadosa revisión de la información se reduce el número de endosos y/o correcciones.

La importancia de la suscripción se resume en la figura 1.2.1.2

**Figura 1.2.1.2 Importancia del área de suscripción**



1.2.2. Actividades principales del área de suscripción de autos flotilla. <sup>15</sup>

Figura 1.2.2.1 Principales actividades del área de suscripción



En la figura anterior, se identifican las cuatro actividades principales del área de suscripción y las que se llaman complementarias. Estas últimas son necesarias para medir el desempeño propio del área y mejorar la relación entre ventas y suscripción.

**ACTIVIDADES PRINCIPALES.****1) Seleccionar Riesgos.**

Esta actividad consiste en seleccionar las solicitudes que cuentan con la información mínima necesaria para poder llevar a cabo un análisis de riesgo y que cumplen con las características técnicas para elaborar propuesta de cotización.

En esta parte del proceso es importante identificar aquellas solicitudes de clientes potenciales a los cuales la compañía de seguros desea brindar cobertura con base en su definición de segmento de mercado objetivo. Esta actividad de selección no la realiza sólo el área de suscripción, empieza desde el agente o ejecutivo que prospecta a los clientes para realizar una oferta de seguro. Del mismo modo, al inicio de esta actividad se observan aquellas solicitudes que puedan representar una clara antiselección de riesgo para la compañía y se notifica al área comercial el rechazo de la solicitud, no se invierte más tiempo en estos trámites; este tipo de negocios son aquellos que:

<sup>15</sup>AGUAYO, Flores Eduardo Ismael. "Suscripción en automóviles". México, D.F., 1994. p. 3.



- No cuentan con la documentación o información completa.
- No se encuentran dentro del segmento de mercado al que está dirigido el producto.
- Por sus características están fuera de: las políticas de suscripción establecidas, límites o capacidades de atención.
- No pueden ser atendidos por restricciones de producto.

Cuando el seleccionador de riesgos evalúa y clasifica las solicitudes, tiene como objetivo aprobar y emitir una póliza que sea justa para el cliente, que el ejecutivo o agente pueda entregar y sea rentable para la compañía.

La selección de riesgos es con base en la interpretación estadística y lo que se busca es reducir la aceptación de riesgos con mayor probabilidad de pérdida para constituir una cartera rentable y no es una selección discriminatoria e injusta de acuerdo a las características del solicitante.<sup>16</sup>

## **2) Determinar el costo de las coberturas.**

Una vez seleccionadas aquellas solicitudes susceptibles de cotización, se procede a generar la cotización y determinar cual es la propuesta económica que se presentará al cliente. Esta propuesta se obtiene de aplicar a la tarifa diseñada por el área técnica un factor de descuento o recargo determinado por las características propias de la flotilla.

Para establecer el máximo descuento a aplicar, se realiza la evaluación del riesgo y se determina la prima mínima que se debe cobrar para hacer frente a las responsabilidades que se adquieran y a los costos y gastos en los que se incurrirán por la captación de una póliza.

“El objetivo de poner precio en la suscripción, es cobrar una prima proporcional a la exposición al riesgo de sufrir un siniestro, este es un principio básico de los seguros”.<sup>17</sup>

Para realizar una propuesta de cotización justa será necesario analizar variables directas:

- Giro de la empresa, zona de circulación volumen de vehículos y tipo de propiedad.

---

<sup>16</sup> AGUAYO, Flores Eduardo Ismael. "Suscripción en automóviles". México, D.F., 1994. p. 5.

<sup>17</sup> ÍDEM



- Composición de la flotilla por tipo de vehículos, modelo y cobertura.

Y variables indirectas:

Información estadística (frecuencia de siniestros, de severidad e índice de siniestralidad).

Características del producto que se comercializa.

Entorno social, económico, legal, político, etc.

Todas las variables mencionadas anteriormente, en su conjunto tienen una influencia directa en el costo de la cobertura.

### **3) Especificación de términos y condiciones de la cobertura.**

Al momento de generar la propuesta económica se debe considerar los términos y condiciones que se manejarán con el cliente (cualquier exclusión o modificación que se pudiera realizar en esta actividad impacta el costo del riesgo previamente valuado), asimismo, se deben indicar claramente los límites de cobertura que se ofrecen por la prima propuesta.

Una de las principales características de los contratos de seguro es que en él, se especifican claramente derechos y obligaciones de cada una de las partes que intervienen en el proceso de contratación, en este caso es sumamente importante indicar al cliente con textos claros cuales son los términos y condiciones que se han considerado para presentar la propuesta económica, a fin de poder brindar una tranquilidad al cliente en cuanto a la transparencia del proceso.

### **4) Revisar las decisiones tomadas.**

Puede pensarse que la labor del área de suscripción termina al entregar una cotización o bien al asegurarse de que la emisión que se va a generar se encuentra totalmente dentro de los términos y condiciones establecidos previamente, sin embargo, no es así, las áreas de suscripción deben dar seguimiento a la siniestralidad de la cartera que se suscribe.

No hay que perder de vista que al momento que se generan las propuestas de cotización se trabaja con la incertidumbre del riesgo, se realizan supuestos del comportamiento de la siniestralidad, de la frecuencia, severidad, gastos, costos, etc., en función a la información estadística con la que se cuenta y en función también del comportamiento observado en negocios similares, sin embargo, el comportamiento de cada negocio en particular puede ser diferente, por este motivo el área de suscripción es la responsable de dar seguimiento a la cartera para mantener los márgenes de utilidad y en caso de desviación proponer medidas alternativas para realizar las correcciones que fueran necesarias.



El cliente es quien toma la última decisión sobre la aceptación de la póliza de seguro. Si el cliente decide rechazarla es por una decisión de selección de riesgos desfavorable que redundará en el cobro de una prima más alta a la que se esperaba.

### **ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS.**

#### **5) Cuidar niveles de servicio.**

En la actualidad, para entrar a un juego de competencias es necesario que las diferentes unidades de la empresa enfoquen su atención en el servicio que se desea brindar al cliente, para ello, se debe mantener un alto grado de conocimiento de las áreas de oportunidad que se presentan y trabajar en ellas. Esto sólo se consigue con un adecuado control de indicadores de medición y por este motivo, el área de suscripción es responsable de medir y dar seguimiento a sus propias estadísticas de desempeño.

#### **6) Brindar asesoría a la fuerza de ventas.**

Si la fuerza de ventas conoce claramente: las políticas de suscripción, el segmento de mercado objetivo y las regulaciones de las autoridades sobre los productos que se desean comercializar, pueden ser considerados como un primer filtro elemental en la selección de riesgos. Por este motivo, se vuelve cada día más necesario que ellos cuenten con un grupo de asesores que les ayuden a realizar mejor esa función.

### **1.3. Principales conceptos de la planeación operativa**

Para el desarrollo del presente trabajo se aplica el proceso de planeación operativa, por este motivo, es indispensable documentar al lector sobre este tema y se inicia con definir que es planeación.

Planeación: "Es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Se ocupa, pues, de los medios (como se debe de hacer) y de los fines (qué es lo que se tiene que hacer)".<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> STEPHEN, P. Robbins. "Administración. Teoría y práctica". Editorial. Prentice Hall Hispanoamericana. p. 21.



“Planificar, es definir los resultados que se quieren alcanzar y establecer los pasos que se van a dar para su consecución.”<sup>19</sup>

“La planificación y el establecimiento de objetivos nos permite **analizar el pasado y presente** para **optimizar los recursos** en busca de los resultados deseados y así, reducir los riesgos”.<sup>20</sup>

Las empresas u organizaciones requieren constantemente realizar una acertada toma de decisiones y generalmente esta toma de decisiones depende del horizonte de planeación.

La planeación es algo que hacemos antes de emprender una acción; es decir; es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso para decidir que hacer y cómo hacerlo antes de que sea necesaria una acción; se divide y organiza en etapas o fases y se ocupa de evitar acciones incorrectas y reducir el número de oportunidades que no se aprovechan.<sup>21</sup> Es un proceso dirigido a producir uno o más estados futuros deseados y para esto es realmente importante considerar en antes y durante el desarrollo de los planes el elemento del tiempo guardar la objetividad que se requiere.

Se conocen tres tipos de horizontes de planeación:

- Horizonte de planeación a largo plazo: cubre un período de tiempo mayor a 3 años en el futuro y generalmente se utiliza en la planeación estratégica y por ende las decisiones que aquí se toman son de carácter estratégico; su impacto es de largo alcance sobre la dirección de la organización y sus metas son consistentes con el largo plazo.<sup>22</sup>
- Horizonte de planeación a mediano plazo: cubre períodos de 1 hasta 3 años y se utiliza en la planeación táctica. Las decisiones que aquí se toman están encaminadas a contribuir en el logro de los resultados esperados por la planeación estratégica.<sup>23</sup>
- Horizonte de planeación a corto plazo: Cubre períodos de hasta 1 año y es utilizado en la planeación operativa, la cual, está enfocada a cumplir las metas de los planes mensuales.<sup>24</sup>

---

<sup>19</sup> SALGUEIRO, Amado. "Planificación: el arte de establecer objetivos". Editorial. AENOR, Madrid, España, 1998. p. 21.

<sup>20</sup> ÍDEM. p. 22.

<sup>21</sup> ACKOFF, Russell. "El paradigma de Ackoff. Una administración sistémica". Editorial, Limusa, México, D.F., 2004. p.p 104-105.

<sup>22</sup> MÜNCH, Galindo Lourdes. "Fundamentos de administración". Editorial. Trillas, México, D.F., septiembre 2004. p. 46.

<sup>23</sup> ÍDEM.

<sup>24</sup> ÍDEM.



La planeación puede clasificarse en 3 tipos, según el tipo de fin que se este tomando en cuenta.

**Planeación estratégica.** La realizan los altos directivos, para establecer las directrices y los planes generales de la organización; generalmente es a mediano o largo plazo, abarca a toda la empresa y está enfocada a resultados globales de la empresa.<sup>25</sup>

**Planeación táctica.** Es responsabilidad de jefes o gerentes de área, con el fin de lograr el plan estratégico; la realiza un área específica de la organización y puede ser a mediano o corto plazo.<sup>26</sup>

**Planeación operacional.** Es a corto plazo, depende de la planeación táctica y se realiza como su nombre lo indica, en niveles de sección u operación y están enfocados a resultados operativos que en conjunto de todas las áreas contribuyen al logro de los resultados globales de la empresa.<sup>27</sup>

Es conveniente dar a conocer otra forma de describir estos tipos de planeación. Según Ackoff:

*“La planeación estratégica* consiste en seleccionar medios, metas y objetivo”<sup>28</sup>.

*“La planeación táctica* consiste en seleccionar medios y metas para perseguir objetivos dados establecidos o impuestos por una autoridad superior”<sup>29</sup>.

*“La planeación operacional* consiste en seleccionar medios para perseguir metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior, o que son aceptadas por convenio”<sup>30</sup>. Además es importante resaltar que los objetivos son impuestos, es decir, estos no se pueden seleccionar, son los que se fijan y que van alineados a las estrategias y ala misión de la empresa.

El tipo de planeación que debe de utilizarse depende tanto del nivel jerárquico como del horizonte de planeación. En todos los niveles de la organización se debe planificar, sin embargo, el plazo de la planificación, es más corto conforme se desciende en la escala jerárquica, como se muestra en la figura 1.3.1. En esta figura se manejan periodos de tiempo por horizonte de planeación, sin embargo, no existe una regla fija para delimitar o establecer la duración de un corto, mediano o largo plazo, esta depende básicamente del tipo de empresa que se este manejando.

---

<sup>25</sup> SIPPEN, Daniel. BULFIN, Robert. “Planeación y control de la producción”. Ed. Mc Graw Hill, México, D.F., 1998, p.21

<sup>26</sup> IDEM.

<sup>27</sup> IDEM.

<sup>28</sup> ACKOFF, Russell. “Planificación de la empresa del futuro”. Editorial, Limusa, México, D.F., 2004. p. 86.

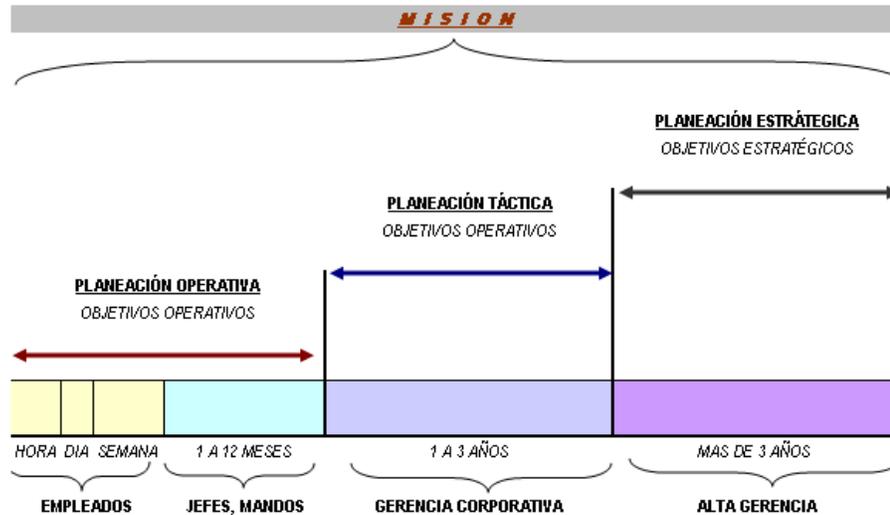
<sup>29</sup> IDEM.

<sup>30</sup> IDEM.



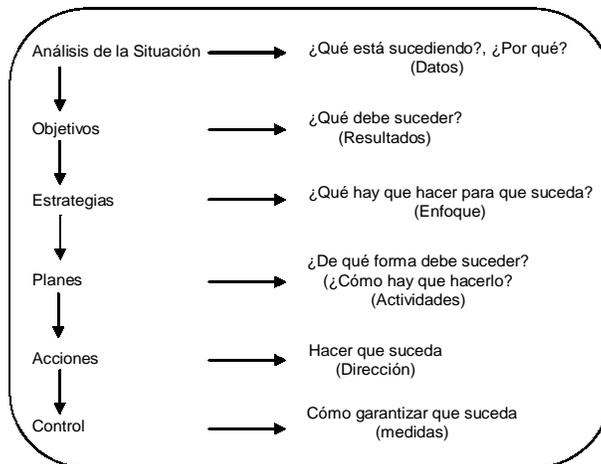
No se debe perder de vista que los objetivos operativos o funcionales, deben ayudar a los objetivos estratégicos o generales y ambos deben converger hacia la “misión” de la empresa, que representa y define todo aquello que es fundamental, constante e inalterable para la misma <sup>31</sup>.

Figura 1.3.1 La planeación y los horizontes de tiempo



Un “plan”, como resultado de un proceso de planeación, no es estático, sino que se debe flexibilizar y actualizar según vaya cambiando las circunstancias internas y externas, por lo tanto, para el éxito del mismo es importante considerar el proceso adecuado, por eso, se presenta el proceso de la planeación operativa que es el que se utiliza en el desarrollo de la investigación (figura 1.3.2).

Figura 1.3.2 Proceso general de planificación operativa <sup>32</sup>



<sup>31</sup> SALGUEIRO, Amado. "Planificación: el arte de establecer objetivos". Editorial, AENOR, Madrid, España, 1998. p. 26.

<sup>32</sup> ÍDEM. p. 28.



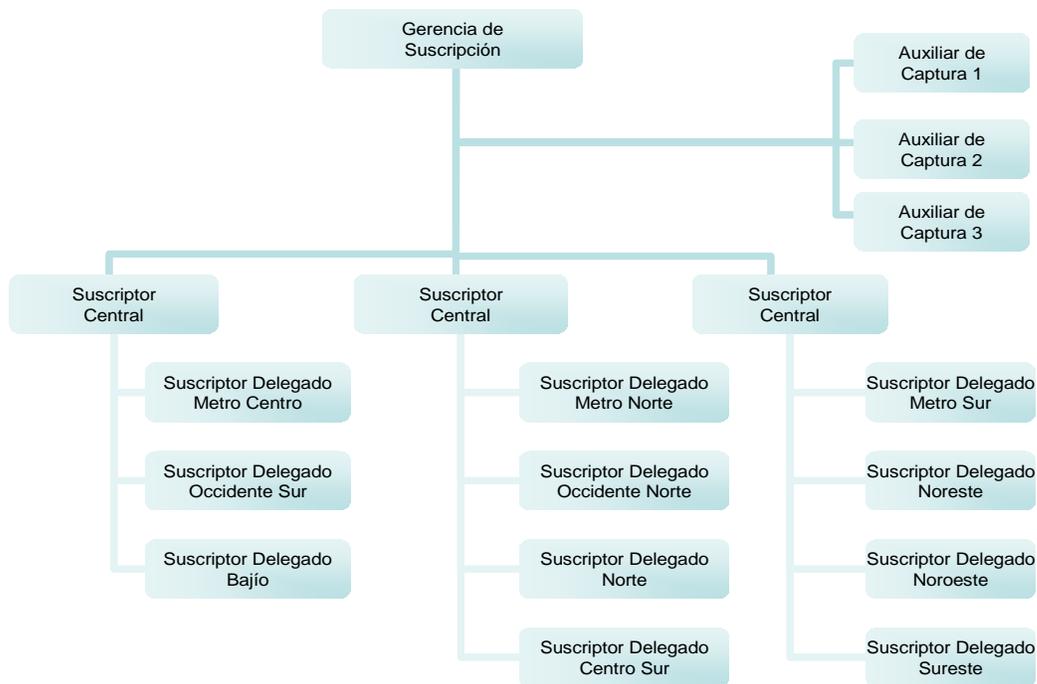
### 1.4. Proceso de suscripción de autos flotilla en una compañía de seguros.

#### 1.4.1. Descripción del proceso actual.

Como se mencionó en el punto anterior, se aplicará la planeación operativa para revisar los procesos del área de suscripción y posteriormente generar una propuesta de rediseño, por lo que, lo primero que se hará es un análisis de la situación, revisar cuidadosamente: la estructura organizacional, los procesos y los resultados obtenidos para identificar: ¿Qué sucede?

Inicialmente se describirá la estructura organizacional del área de suscripción en una compañía de Banca-Seguros (figura 1.4.1.1). El área se encuentra integrada por una gerencia de suscripción, 3 suscriptores Centrales, 11 suscriptores delegados distribuidos a nivel nacional y 3 auxiliares administrativos.

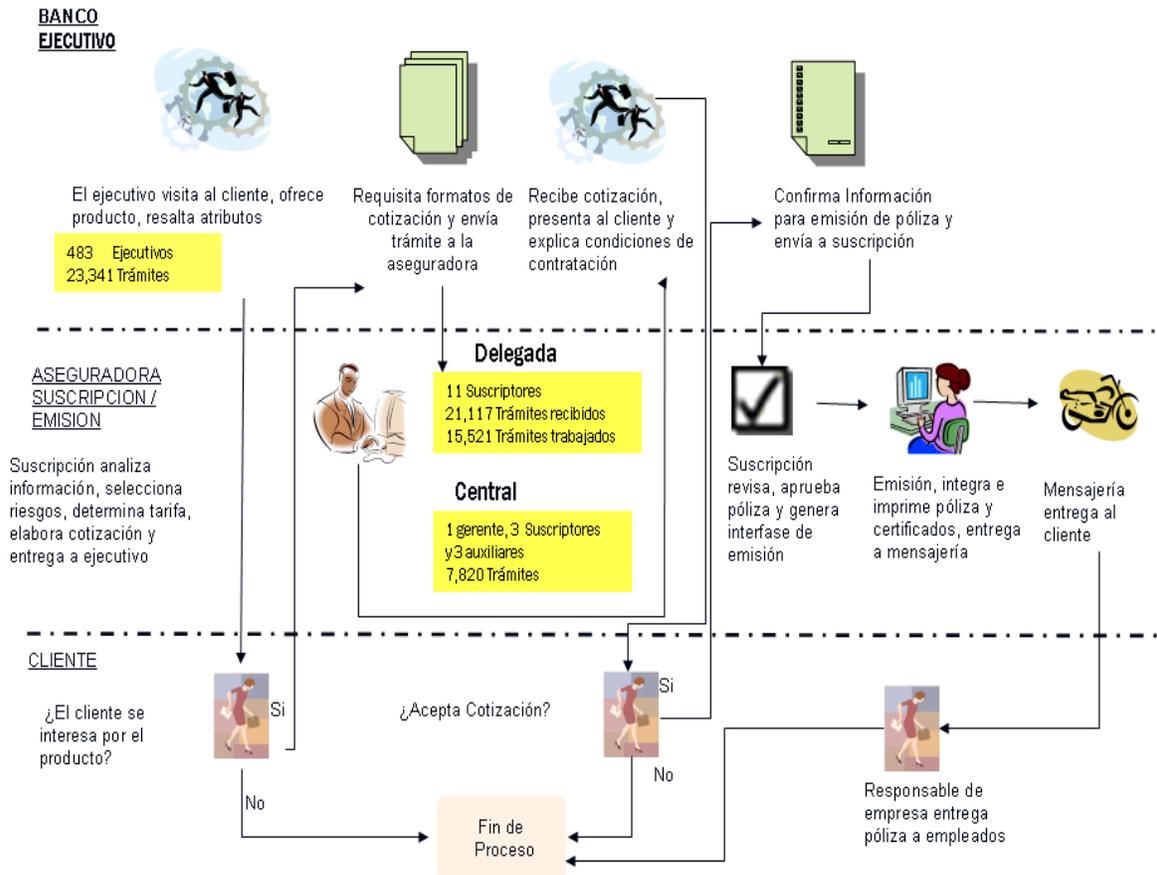
Figura 1.4.1.1 Organigrama del área de suscripción



Como segundo paso, se describe el proceso general de venta (figura 1.4.1.2), en este, se identifican 3 figuras principales con sus funciones correspondientes: el ejecutivo del banco, la aseguradora y el cliente. Toda la comunicación con el cliente se realiza a través del ejecutivo bancario, él prospecta al cliente, recaba información y le notifica la respuesta de la aseguradora, para cerrar el negocio o bien comunica la no aceptación del riesgo.



Figura 1.4.1.2 Proceso de venta



A continuación, se revisan los procesos de suscripción, en términos generales se manejan dos tipos suscripción: la delegada o normal y la central o especial.

**Suscripción delegada.**

La aseguradora sólo cuenta con instalaciones en el Distrito Federal, sin embargo, para atender los trámites que se solicitan a nivel nacional se trabaja con 11 suscriptores delegados que se encuentran ubicados en las oficinas principales del banco.

Los suscriptores delegados tienen el contacto directo con los ejecutivos bancarios, ellos se encargan de administrar al 100% los trámites, recibir toda la información necesaria para elaborar las cotizaciones y/o emisiones que solicitan los clientes y entregar la respuesta correspondiente a todos los trámites que reciben, sin descuidar los niveles de servicio establecidos.

Ellos son los responsables de suscribir todos aquellos negocios que son catalogados como suscripción automática, con base en lo estipulado en el manual de suscripción interno



Para facilitar la labor del suscriptor delegado y poder incrementar su capacidad de atención de trámites, se definieron los parámetros que sirven de base para identificar los trámites normales y especiales, es decir, todos aquellos trámites que cumplan con los parámetros definidos, el suscriptor delegado podrá dar respuesta sin necesidad de consulta o supervisión.

Los descuentos por volumen que se asignan están previamente definidos y no requieren un análisis adicional, además el sistema que se utiliza para cotizar ya contempla las validaciones necesarias para cuidar las características de las flotillas que se suscriben de manera automática.

Los límites de aceptación de este tipo de suscripción son:

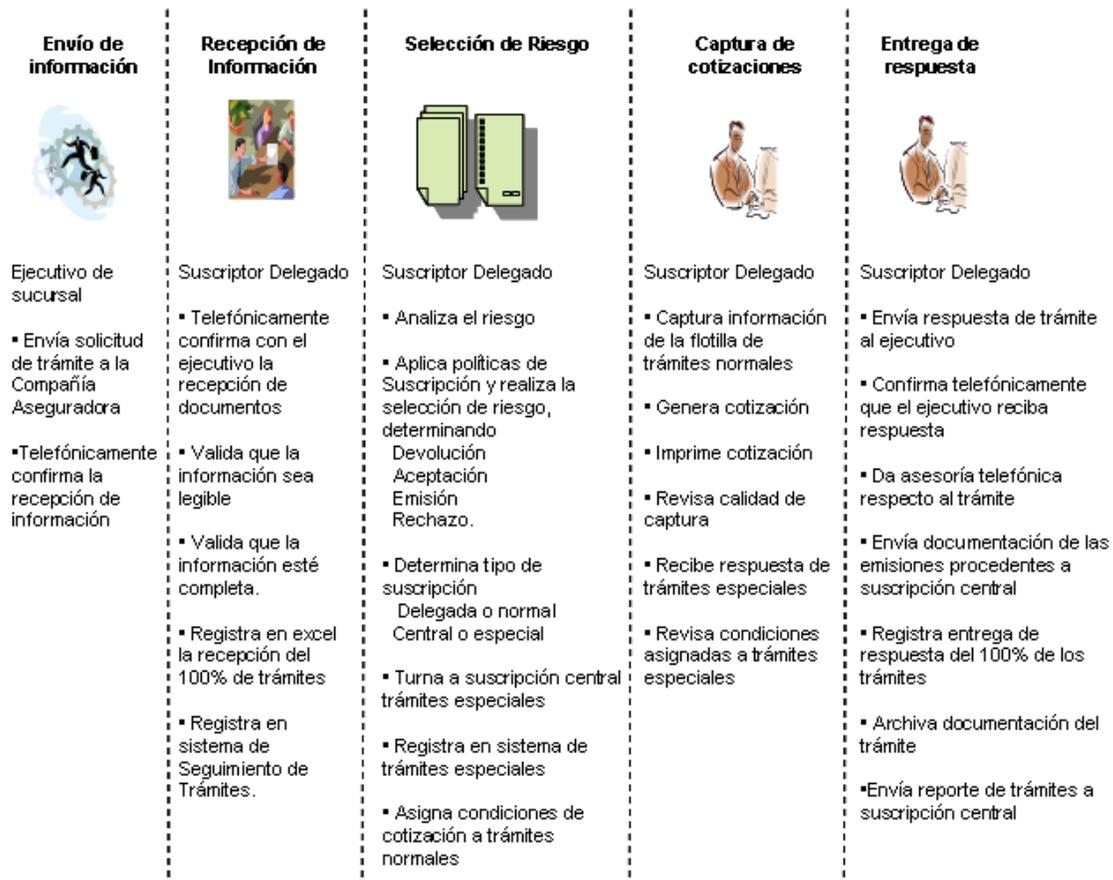
- Flotillas de 3 a 35 vehículos.
- Al menos el 70% de los vehículos son Autos y/o Pick up.
- Al menos 50% de los vehículos son cotizados en cobertura amplia.
- El valor de equipo especial es menor o igual al 30% del valor del vehículo.
- El valor de las adaptaciones es menor o igual al 30% del valor del vehículo.
- El tipo de carga es catalogada como normal.
- Unidades de servicio particular y uso normal o comercial para pick up.
- Máximo el 25% de vehículos fronterizos en la flotilla.

Aquellos negocios que no cumplen con las características anteriores, son enviados a las oficinas de la aseguradora, para que se consideren como negocios de suscripción central o especial. En la figura 1.4.1.3, se define el proceso de suscripción delegada.

En esta figura se describen las actividades que tiene que realizar el ejecutivo del banco antes de solicitar un trámite, como siguiente paso, el suscriptor debe validar y registrar la información de cada solicitud o trámite que recibe. Una vez realizadas estas actividades, se realiza el análisis y selección de riesgo, aquí es donde aplicando las políticas de suscripción se determina si es un trámite normal o requiere de una suscripción central. En caso de ser un trámite normal, el suscriptor asigna condiciones y elabora propuesta de cotización la cual hace llegar al ejecutivo, para cerrar el ciclo, se registra en los sistemas el tipo de respuesta entregada y se archiva la documentación.



Figura 1.4.1.3 Suscripción delegada



El proceso actual fue diseñado para que se respeten los siguientes canales de comunicación

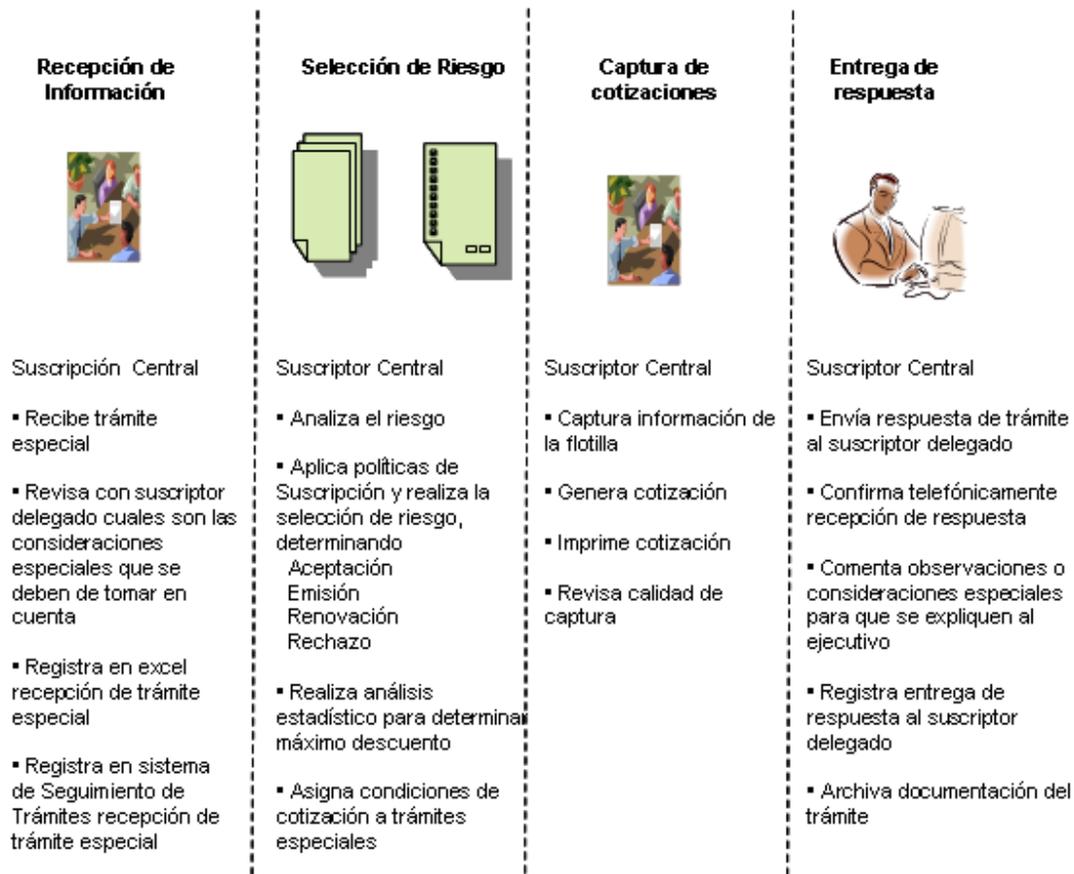


**Suscripción central.**

El personal que labora en la suscripción central, cuenta con mayor especialización y conocimiento técnico, motivo por el cual tiene el nivel de aceptación de riesgo que pueden suscribir es más alto. Por lo anterior, todos los trámites que no se pueden trabajar de manera automática, ya sea por el nivel de riesgo que representan o por el volumen de vehículos que conforma la flotilla, son analizados, evaluados y cotizados o rechazados en lo que conocemos como suscripción especial. El proceso se define en la figura 1.4.1.4.



Figura 1.4.1.4 Suscripción central



### 1.4.2. Análisis del proceso.

Se inicia el análisis con la descripción de las características del producto que se comercializa para los autos flotilla, posteriormente se identifica los tipos de trámites que se reciben, las características de los mismos y los volúmenes de trámites que se trabajan.

Las actividades de suscripción son de alguna manera nuevas en el concepto de banca-seguros, y esto se debe a la propia naturaleza de estas empresas, en las cuales se comercializan productos sencillos, de fácil adquisición para los clientes y de fácil colocación para los ejecutivos bancarios (quienes no son propiamente especialistas en seguros), para ellos la venta de los seguros en sucursal es sólo un producto más de los tantos que tienen que colocar a diario y que al final no son de su dominio, pues ellos se encuentran más enfocados o relacionados con productos bancarios.



En recientes fechas, la aseguradora se planteó el objetivo de incursionar en la venta de seguros de autos flotilla de las pequeñas y medianas empresas mejor conocidas como PYMES, al partir de la premisa que estas empresas o este tipo de negocios son un mercado que no se encuentra muy competido por las compañías tradicionales que venden seguros y que en ellos se tiene un importante mercado potencial. Adicionalmente, se piensa que por el volumen de vehículos que pueden tener estas empresas y por el impacto financiero que les puede ocasionar la pérdida de una unidad, el riesgo puede ser muy similar al que se presenta en las pólizas individuales.

### Descripción de producto.

Debido a las características del canal de venta que utiliza la aseguradora (red de ejecutivos de sucursal), es necesario manejar un producto sencillo, que se parezca mucho a los seguros de autos individuales que son los que actualmente maneja el banco.

Las características del producto que se maneja se muestran en el cuadro 1.4.2.1.

**Cuadro 1.4.2.1 Característica del producto**

Descripción de Cobertura	Deducible	Limite de Responsabilidad	Limite de Antigüedad	Amplia	Limitada	Responsabilidad Civil
Daños Materiales	5%	Valor comercial	Hasta 10 años	√	Excluida	Excluida
Cristales	20%	Valor del cristal	Hasta 10 años	√	√	Excluida
Robo Total	10%	Valor comercial	Hasta 10 años	√	√	√
Responsabilidad Civil L.U.C.	No aplica	Autos \$800,000.00 Camiones \$1,000,000.00	Hasta 15 años	√	√	√
Gastos Médicos a Ocupantes	No aplica	Autos \$200,000.00 Camiones \$120,000.00	Hasta 15 años	√	√	√
Equipo Especial	25%	Suma Asegurada	Hasta 15 años	Opcional	Opcional	Opcional
Adaptaciones y Conversiones	5% y 10%	Suma Asegurada	Hasta 15 años	Opcional	Opcional	Opcional
Daños por la carga	No aplica	Camiones \$1,000,000.00	Hasta 15 años	Opcional	Opcional	Opcional

Estas coberturas se comercializan para vehículos de origen nacional, con las siguientes características:

#### Tipo de vehículos

- Autos
- Pick up
- Camiones hasta 3.5 toneladas
- Camiones de 3.5 toneladas a 14 toneladas
- Camiones de más de 14 toneladas



- Tractocamiones
- Semirremolques
- Motocicletas

Los vehículos legalizados son estrictamente no asegurables y los vehículos fronterizos podrán ser aceptados bajo los parámetros establecidos o bien con autorización especial.

Las formas de pagos permitidas son: Contado, Semestral, Trimestral y Mensual.

La tarifa que se aplicará durante toda la vigencia de la póliza será la vigente en el momento de la contratación de la póliza.

El número mínimo de vehículos que se requieren para conformar una flotilla es de 3 unidades.

#### **Tipos de trámites.**

- Cotizaciones iniciales, suscripción normal
- Cotizaciones iniciales, suscripción especial
- Re-cotizaciones iniciales, suscripción normal
- Re-cotizaciones iniciales, suscripción especial
- Emisión, suscripción normal
- Emisión, suscripción especial
- Reexpedición de póliza, suscripción especial
- Renovaciones
- Movimientos post-venta

Estos trámites se reciben, a través de: fax, E-mail, correspondencia interna o externa (DHL) o entrega personal (ejecutivo del banco o personal de seguros).

Los tiempos de proceso por tipo de trámite son diferentes ya que, las actividades que deben realizarse para cada uno de ellos, son diferentes y éstas se identifican en el cuadro 1.4.2.2.

***Como puede observarse en este cuadro, cada trámite se registra por lo menos 3 veces y considerando que el sistema en el que se captura la información es muy lento, este proceso de registro requiere por lo menos de 15 minutos (en ocasiones se pierde la conectividad con la base de datos y entonces hay que iniciar nuevamente la captura), lo cual ocasiona que se incrementen los tiempos de respuesta a los clientes o ejecutivos del banco.***



Cuadro 1.42.2. Actividades específicas por tipo de trámite

Descripción de Actividades	Cotización inicial	Re-cotización			Re-expedición de póliza	Emisión	Renovación	Post-venta
		Cambio en inventario	cambio de coberturas	x precio				
Registrar datos del cliente	√							
Registrar trámite en excel	√	√	√	√	√	√	√	√
Registrar trámite en sistema	√	√	√	√	√	√	√	√
Buscar expediente		√	√	√	√	√	√	√
Solicitar datos de identificación del vehículo (obligatorios)	√	√	√	√	√	√	√	
Análisis de información	√	√	√	√	√	√	√	√
Análisis de la competencia				√				
Selección de riesgo	√	√	√	√	√	√	√	√
Cálculo de siniestralidad					√		√	√
Asignación de condiciones de cobertura	√	√	√	√	√	√	√	
Captura de datos del cliente en el sistema cotizador	√							
Captura de cotización	√	√	√	√	√	√	√	
Capturar datos de identificación del vehículo (obligatorios)					√	√	√	
Impresión de cotización	√	√	√	√	√		√	
Generación de interfase de emisión					√	√	√	
Enviar respuesta al gestor	√	√	√	√	√			
Fotocopiar expediente						√	√	√
Entregar documentación a emisión						√	√	√
Atención de llamadas	√	√	√	√	√	√		

Otra información básica que debe ser presentada es, el tiempo de proceso de cada uno de ellos (Cuadro 1.4.2.3).

En este cuadro se observa claramente como el tiempo mínimo que se requiere para trabajar un trámite en la parte de suscripción delegada, aun cuando la respuesta sea un rechazo o una devolución, es de 15 minutos, casi el mismo tiempo que se requiere para generar el proceso de emisión. Sin embargo, en el caso de una solicitud que deba ser atendida por suscripción central, el tiempo mínimo que se necesita invertir para generar un rechazo es de 25 minutos (sin considerar movimientos post-venta, ya que estos no los recibe el suscriptor central).

Es importante mencionar que básicamente los tiempos de proceso se ven incrementados por los diferentes procesos de captura para registro de trámites que se realizan tal y como lo muestra el cuadro anterior.



**Cuadro 1.4.2.3 Análisis de tiempo (2004)**

TIPO SUSCRIPCIÓN	TIPO DE RESPUESTA	TIPO DE TRÁMITE	TIEMPO DE PROCESO (MINUTOS)		
			SUSCRIPCIÓN DELEGADO	SUSCRIPCIÓN CENTRAL	TOTAL
DELEGADA	DEVOLUCIÓN	INDISTINTO	15		15
	RECHAZO	COTIZACIÓN INICIAL	20		20
		RECOTIZACIÓN X CAMBIO DE INVENTARIO	18		18
		RECOTIZACIÓN X CAMBIO DE COBERTURAS	18		18
		RECOTIZACIÓN POR PRECIO	18		18
		EMISIÓN	21		21
		POST-VENTA	10		10
	COTIZACIÓN	COTIZACIÓN INICIAL	28		28
		RECOTIZACIÓN X CAMBIO DE INVENTARIO	24		24
		RECOTIZACIÓN X CAMBIO DE COBERTURAS	24		24
		RECOTIZACIÓN POR PRECIO	18		18
	INTERFASE	EMISIÓN	18		18
	CENTRAL	RECHAZO	COTIZACIÓN INICIAL	17	15
RECOTIZACIÓN X CAMBIO DE INVENTARIO			17	10	27
RECOTIZACIÓN X CAMBIO DE COBERTURAS			17	10	27
RECOTIZACIÓN POR PRECIO			17	30	47
EMISIÓN			17	8	25
POST-VENTA				15	15
RENOVACIÓN			40	40	
COTIZACIÓN		COTIZACIÓN INICIAL	17	30	47
		RECOTIZACIÓN X CAMBIO DE INVENTARIO	17	8	25
		RECOTIZACIÓN X CAMBIO DE COBERTURAS	17	8	25
		RECOTIZACIÓN POR PRECIO	17	45	62
RENOVACIÓN			45	45	
INTERFASE		EMISIÓN	17	10	27
AUTORIZACIÓN		POST-VENTA		15	15

En el cuadro anterior no se considera el tiempo de re-expedición ya que generalmente se trabaja un trámite de cotización y otro de emisión.

Otra variable que debe ser analizada para conocer su comportamiento es, el volumen de trámites que se procesan mensualmente (cuadro 1.4.2.4).

**Cuadro 1.4.2.4 Volumen de trámites por mes**

MES	NUMERO DE TRAMITES (2004)					TOTAL DE TRÁMITES	TRÁMITES DEVUELTOS
	INICIAL	RECOTIZACIÓN	RENOVACIÓN	EMISIÓN	POST-VENTA		
ENERO	153	231	35	50	44	513	50
FEBRERO	376	408	71	102	44	1,001	105
MARZO	337	447	71	102	44	1,001	117
ABRIL	576	385	87	125	44	1,217	144
MAYO	775	417	108	155	44	1,499	248
JUNIO	938	462	127	182	44	1,753	281
JULIO	719	588	119	170	44	1,640	208
AGOSTO	850	642	135	194	44	1,865	280
SEPTIEMBRE	824	929	159	228	44	2,184	222
OCTUBRE	1,402	859	205	294	44	2,804	420
NOVIEMBRE	2,353	916	297	425	44	4,035	564
DICIEMBRE	2,480	620	282	403	44	3,829	802
<b>TOTAL</b>	<b>11,783</b>	<b>6,904</b>	<b>1,696</b>	<b>2,430</b>	<b>528</b>	<b>23,341</b>	<b>3,441</b>
							29%



**El 29% de los trámites que se reciben como cotización inicial son devueltos por falta de información, ilegibilidad de los formatos, esto ocasiona serios disgustos entre los ejecutivos del banco,** debido a que, ellos tienen un compromiso con el cliente para realizar la entrega de la cotización, sin embargo, el área de suscripción requiere información completa y legible para poder realizar la captura correspondiente en el sistema que se utilizará para cotizar.

**En esta información también se puede apreciar como el número de renovaciones va creciendo mes con mes y al no encontrarse el proceso automatizado, esto ocasiona que se tengan que trabajar de manera manual en suscripción central, lo cual llega a generar una saturación de trámites en el área correspondiente.**

**El 40% de las recotizaciones que se realizan son por precio como se muestra en el cuadro 1.4.2.5, esto resulta preocupante ya que se eleva los costos de adquisición de las pólizas al tener índices tan altos de reproceso.**

**Cuadro 1.4.2.5 Motivo de recotización (2004)**

MES	RECOTIZACIONES		
	CAMBIOS	PRECIO	TOTAL
ENERO	124	107	231
FEBRERO	261	147	408
MARZO	312	135	447
ABRIL	204	181	385
MAYO	291	126	417
JUNIO	277	185	462
JULIO	411	177	588
AGOSTO	365	277	642
SEPTIEMBRE	557	372	929
OCTUBRE	489	370	859
NOVIEMBRE	549	367	916
DICIEMBRE	285	335	620
<b>TOTAL</b>	<b>4,125</b>	<b>2,779</b>	<b>6,904</b>
		40%	

El proceso de renovación no se encuentra automatizado por lo que se debe realizar un proceso manual de cada póliza a renovar, estas renovaciones deben ser generadas la segunda semana del mes en curso, lo que ocasiona una saturación de trámites en la suscripción central.

El número de trámites que se trabajan por zona difieren entre sí, esto ocasiona que en algunas, se rebasa la capacidad de atención del suscriptor y en otras, el número de trámites que se reciben es muy inferior a lo esperado, para ejemplificar esto se muestra el cuadro 1.4.2.6., en el cual se puede apreciar claramente que **el número de trámites no se encuentra distribuido uniformemente.**

**Cuadro 1.4.2.6 Participación de trámites por zona (2004)**

CONCEPTO	BAJO	CENTRO SUR	METRO CENTRO	METRO NORTE	METRO SUR	NORESTE	NOROESTE	NORTE	OCCIDENTE SUR	OCCIDENTE NORTE	SURESTE	TOTAL
NÚMERO DE TRAMITES	2,117	1,719	4,283	2,257	2,465	1,823	1,064	1,823	1,431	1,187	948	21,117
% PARTICIPACION	10%	8%	20%	11%	12%	9%	5%	9%	7%	6%	4%	100.00%

El número de trámites que se presentan en este cuadro, son los correspondientes a la suma de iniciales, recotizaciones y emisiones. Esto es por que, las renovaciones y post-venta son trámites que no recibe el suscriptor delegado, estos los envía el área de operaciones directamente a los suscriptores centrales. a los resultados anteriores es oportuno revisar la distribución de trámites por tipo de suscripción (cuadro 1.4.2.7).

**Cuadro 1.4.2.7 Participación de trámites por tipo de suscripción (2004)**

CONCEPTO	SUSCRIPCION CENTRAL	SUSCRIPCION DELEGADA	TOTAL
NÚMERO DE TRAMITES	5,596	15,521	21,117
% PARTICIPACION	26%	74%	100.00%

Una actividad en la que se invierte un tiempo significativo es, la atención de llamadas, por lo que resulta conveniente conocer su comportamiento (cuadro 1.4.2.8).

**Cuadro 1.4.2.8 Promedio mensual de llamadas**

CONCEPTO	CONFIRMACION RECEPCION DE FAX	SEGUIMIENTO DE TRÁMITE			ASESORIA DE PRODUCTO	CONFIRMACION ENTREGA DE FAX	SEGUIMIENTO DELEGADO	TOTAL
		DENTRO DE NIVEL DE SERVICIO	FUERA DE NIVEL DE SERVICIO					
NÚMERO	1,232	673	528	704	1,232	1,030	5,399	
TIEMPO (Minutos)	4,066	5,554	4,990	8,448	7,762	4,633	35,453	
TIEMPO PROMEDIO X LLAMADA (Minutos)	3.3	8.3	9.5	12.0	6.3	4.5	6.6	



**No se tiene un control eficiente sobre la administración de los trámites lo que ocasiona que se tenga que buscar el antecedente del trámite en papel, y se haga esperar en la línea al ejecutivo en promedio 5 minutos para encontrarlo y poder brindarle la información requerida.**

Por último, se muestra el comportamiento de los trámites por semana y el nivel de servicio que se brinda (cuadro 1.4.2.9).

**Cuadro 1.4.2.9 Seguimiento de niveles de servicio**

	TRÁMITE NORMAL (24 HRS)	TRÁMITE ESPECIAL (40 HRS)	POST-VENTA (16 HRS)
<b>1a SEMANA</b>	100 % 4 HRS	100 % 4 HRS	100 % 8 HRS
<b>2a SEMANA</b>	100 % 4 HRS	100 % 4 HRS	100 % 8 HRS
<b>3er SEMANA</b>	60% 8 HRS 40% 12 HRS	75% 8 HRS 25% 12 HRS	100 % 8 HRS
<b>4a SEMANA</b>	30% 8 HRS 37% 16 HRS 25% 24 HRS 8% 30 HRS	65% 24 HRS 25% 36 HRS 8% 40 HRS 2% 42 HRS	100 % 8 HRS

**Aproximadamente el 60% de los trámites son recibidos en la 4ª semana de cada mes, lo que ocasiona que durante esta semana se genere una saturación de trámite, y por lo menos el 8% se salga de los niveles de servicios establecidos.**

Los ejecutivos del banco solicitan disminuir los niveles de servicio de trámites normales a 16 horas.

Para concluir el análisis de procesos se debe conocer algunos problemas que se tienen con el sistema que se opera:

- No se cuenta con un sistema integral que permita administrar eficientemente los trámites, cuando las cotizaciones son aceptadas, se tiene que generar una interfase para cargarla en el sistema de emisión, lo que en ocasiones genera pérdida de información.
- La consulta de información es muy lenta por lo que se tiene que llevar un doble registro en excel del seguimiento del trámite para dar una respuesta oportuna en la división.
- Continuamente se pierde la comunicación con la base de datos de las oficinas centrales, lo que ocasiona que no se pueda cotizar, emitir o consultar.



- En las cotizaciones de más de 35 vehículos, frecuentemente el sistema envía mensaje de error y la captura se pierde debido a una comunicación inadecuada del sistema con la base de datos.

### **1.5. Definición de la problemática**

Con los indicadores analizados anteriormente, se pueden identificar los siguientes problemas:

- Alto índice de trámites devueltos por información ilegible o falta de información, aproximadamente 3,441 trámites devueltos al año.
- Alto índice de recotizaciones recibidas por precio.
- El volumen de trámites no se encuentra distribuido uniformemente por plaza, lo que ocasiona saturación de trámites de algunas personas y tiempos no aprovechados de otras.
- Conforme se incrementa la cartera, el número de renovaciones mensuales también crece, esto ocasiona una saturación de trámites en suscripción central.
- Períodos de actividad de venta cíclicos, es decir, los ejecutivos del banco buscan cotizar y emitir durante las 2 últimas semanas del mes.
- Tiempo excesivo invertido en llamadas Telefónicas.
- No se cuenta con una administración de trámites eficiente, esto ocasiona que las respuestas al ejecutivo se retrasen por lo menos 5 minutos y esto se ve reflejado en el tiempo promedio por llamada.
- El tiempo que se destina para el registro de trámites es excesivo, aproximadamente 15 minutos, y es poco eficiente.
- No se cuenta con un sistema que permita aprovechar al máximo la captura de la información ya que, la misma información es capturada por lo menos 3 veces en el mismo proceso.
- El tiempo de respuesta del sistema es excesivo, incluso por este motivo, se pierde la conectividad con la base de datos, lo que ocasiona pérdida de información.



- El departamento de recursos humanos determinó que se debe reducir la nómina del área de suscripción, de tal forma que se realice la liquidación de al menos 6 elementos del equipo contratados como suscriptores delegados.

De acuerdo a lo anterior, la aplicación de la planeación operativa y la evaluación de los procesos actuales en el área de estudio resultan ser indispensables para encontrar una alternativa de solución que permitan optimizar las variables planteadas en la hipótesis de este trabajo y lo cual será tema a tratar en el siguiente capítulo.



## CONCLUSIONES

Para que las empresas aseguradoras se mantengan en la competencia, requieren tener cada vez más, gente especializada que sea capaz de interpretar la información estadística y con base en ésta, se tomen las mejores decisiones, no sólo para sobrevivir, sino, para crecer.

Seguramente como en todo proceso operativo, es difícil eliminar los períodos cíclicos de venta; por lo que resulta fundamental que la compañía de seguros tome las acciones necesarias para que pueda brindar a los ejecutivos del banco los niveles de servicio que esperan. De no ser así, la venta de este producto puede verse seriamente afectada y esto ocasionaría no sólo que no se alcance el presupuesto de venta establecido, sino que se presente una disminución de las ventas.

Es urgente contar con una administración eficiente de trámites, esto permitirá agilizar de manera importante la respuesta a los ejecutivos, por lo menos reducir el tiempo de consulta de búsqueda de un trámite en un 30%, pues es grave que se tenga que invertir en promedio 5 minutos para encontrar el antecedente, según los resultado que se muestran en el cuadro 1.4.2.8 Promedio mensual de llamadas.

En todo equipo de trabajo, las tareas deben ser distribuidas equitativamente entre los miembros del mismo, en este caso, esto no se cumple, lo que ocasiona que no se aprovechen adecuadamente los recursos (humanos y materiales). Como se muestra en el cuadro 1.4.2.6. Participación de trámites por zona.

Es necesario hacer una adecuada interpretación de la información presentada para poder establecer claramente los resultados esperados.



---

## **CAPÍTULO 2. Rediseño de la estructura organizacional y los procesos del área de suscripción de autos flotilla.**

Al aplicar la metodología de la planeación operativa, se analizan los elementos de la problemática descrita en el capítulo anterior y se presenta una propuesta de solución a dicho problema. Con la finalidad de tomar la mejor decisión se establecen, analizan y evalúan diferentes alternativas de solución para este caso de estudio.

Inicialmente se realiza un análisis detallado de la lista de problemas identificados para obtener una clasificación de las variables de acuerdo a su importancia o trascendencia y se nombran, variables cruciales o secundarias. De igual forma, se realiza un análisis del área, en cuanto a sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A.), para conocer cual es la situación actual e identificar áreas de oportunidad. Al seguir con el proceso de la planeación, se analizan las variables controlables y no controlables que afectan en la toma de decisiones y se realiza la relación de variables, para después, determinar las posibles alternativas de solución y elegir la que resulte más conveniente. Posteriormente, se establece la estrategia y los planes a seguir para resolver exitosamente el problema que se presenta y así alcanzar los objetivos establecidos. Y por último, se presenta la propuesta de rediseño para aplicar a la estructura, procesos y sistemas actuales, así como, las expectativas.

### **2.1 Análisis de la problemática.**

Al igual que en otras compañías de seguros, el área de suscripción de autos flotilla concentra y es la responsable de suscribir y cotizar el 100% de los trámites que a diario se reciben a través de los ejecutivos del banco, como ya se menciona anteriormente, esto ocasiona que a un porcentaje importante de trámites no se les de respuesta dentro de los tiempos establecidos en los niveles de servicios comprometidos con el banco, como consecuencia, se reciben constantes quejas e inconformidades por parte de las áreas comerciales. Ante esta situación es necesario analizar detenidamente las variables y elementos que intervienen en nuestra definición de problemática ya que, es urgente dar una solución acertada pues de no actuar con la oportunidad que se requiere se corre el riesgo de perder oportunidad de ventas con posibles clientes potenciales al no brindar realmente el servicio que el ejecutivo del banco ofrece, y que a su vez, esto se ve reflejado en el no cumplimiento de presupuestos de ventas establecidos.

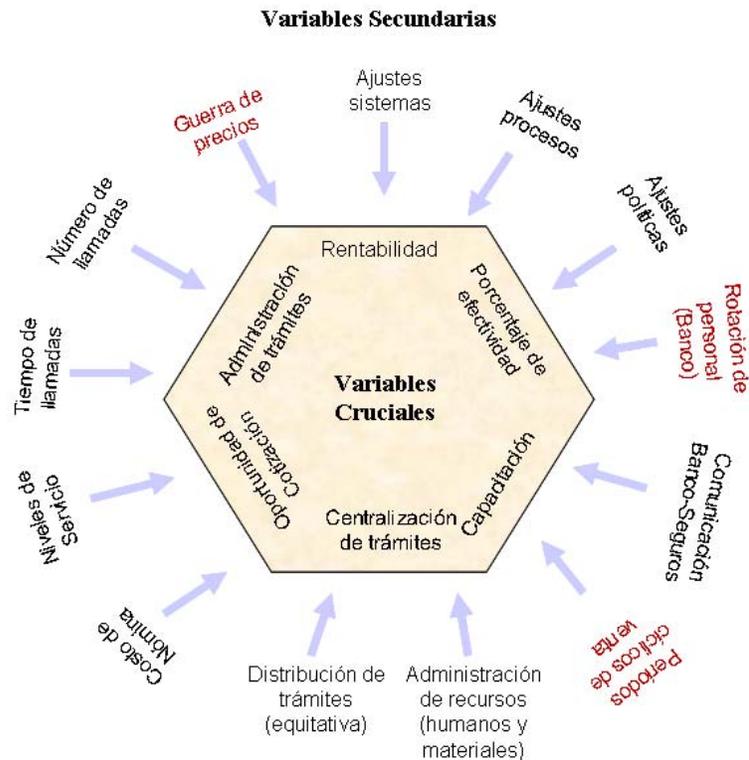


Al final del capítulo anterior se describen y analizan los procesos actuales de suscripción para generar una lista de problemas (identificación de la problemática) que se presentan y que requieren ser atendidos para su pronta solución. Sin embargo, de esta lista de variables a resolver, es recomendable realizar una clasificación con relación a su orden de importancia o trascendencia dentro del problema. De esta forma, las variables de mayor trascendencia serán denominadas variables cruciales y las que son de un segundo orden, se identificarán como secundarias.

La solución de las variables cruciales conducirá de manera automática e inmediata a la solución de las variables secundarias.

Con la finalidad de acotar o delimitar las principales variables que hay que resolver, se muestra en la Figura 2.1.1, la clasificación propuesta de variables.

Figura 2.1.1 Clasificación de variables cruciales y secundarias



De esta forma, al encontrar la solución de las variables contenidas dentro del hexágono (cruciales), se resolverán automáticamente las que están fuera de él (secundarias) y en el caso de las marcadas con rojo son variables dependientes y sólo se verán afectadas del resultado obtenido por las cruciales, sin embargo, estas no se pueden resolver.



VARIABLES CRUCIALES QUE DEBEN SER RESUELTAS:

- Oportunidad de cotización (incumplimiento en los niveles de servicio establecidos).
- Administración manual y poco efectiva de trámites.
- La descentralización de trámites en el área de suscripción no permite una distribución de trabajo equitativa entre los miembros del equipo.
- Falta de capacitación en el personal Seguros-Banco.
- Bajo porcentaje de efectividad en las cotizaciones.
- Mantener la rentabilidad de la cartera (5%).

Al determinar la mejor solución para estas variables, las secundarias se verán afectadas directamente por los resultados obtenidos y algunas quedarán resueltas al 100%.

Una vez que ya se delimitó la problemática actual del área, es conveniente proseguir con el análisis de la situación actual y para esto nos apoyaremos en el análisis del F.O.D.A., que es una herramienta utilizada en el proceso de la planeación para entender el presente de la compañía.

## 2.2 Análisis del F.O.D.A.

Las siglas de esta herramienta básicamente se refieren a:

**F** Las Fortalezas que tiene la empresa, las cuales se deben cuidar, tratar de mantenerlas e incluso desarrollarlas aún más, si es posible. Son actividades y atributos que contribuyen y apoyan el logro de sus objetivos, deben ser la base de las estrategias.<sup>33</sup>

**O** Las Oportunidades que se presentan en la empresa y que deben ser aprovechadas de manera inmediata. Son eventos y tendencias en el entorno que podrían facilitar el desarrollo de la empresa si se toman las acciones adecuadas.<sup>34</sup>

**D** Las Debilidades o alertas que se tienen en la empresa y que deben ser atendidas de tal forma que estas debilidades se puedan convertir en fortalezas y no en amenazas. Son las actividades o atributos internos que inhiben el éxito.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> TEC de Monterrey, "Material de apoyo, curso de Desarrollo de Líderes", módulo 3, Fundamentos de Liderazgo. Septiembre 2005

<sup>34</sup> ÍDEM

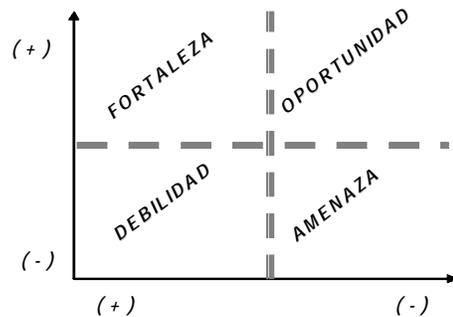
<sup>35</sup> ÍDEM



**A** Las amenazas son aquellos focos rojos en la empresa los cuales, en los cuales se debe poner atención y resolverse de manera inmediata para evitar quedar fuera de la jugada. Son los eventos y tendencias en el entorno que podría obstaculizar el desarrollo, si no se toman las acciones necesarias.<sup>36</sup>

Esta herramienta consiste en graficar en cuatro cuadrantes cada una de las situaciones que se presentan en la empresa, con la finalidad de compararlas y entender el presente de la misma. La representación gráfica se presenta en la figura 2.2.1.

**Figura 2.2.1 Análisis del FODA**



Una vez descrito de forma muy general que es el análisis del F.O.D.A., se presenta la aplicación en la identificación fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se visualizan para el desarrollo de este proyecto en el área de suscripción.

En el cuadro 2.2.1., se presenta la aplicación del F.O.D.A ya que es importante reconocer que se tienen fortalezas como institución que deben ser aprovechadas para ofrecer al cliente final tiempos de respuesta oportunos, para la suscripción, cotización e incluso emisión de póliza. Por otro lado, también se cuenta con la experiencia, conocimiento y el personal con la disposición necesaria para realizar estratégicamente los cambios necesarios en los procesos y estructuras, de tal forma que, se llegue a la solución exitosa de la problemática actual. Por lo tanto, esas fortalezas que se identifican pueden ser pilar del correcto desarrollo de las oportunidades que se visualizan; así como, de las debilidades que deben ser atacadas para convertirlas en oportunidades o incluso fortalezas.

<sup>36</sup>TEC de Monterrey, "Material de apoyo, curso de Desarrollo de Lideres", modulo 3, Fundamentos de Liderazgo. Septiembre 2005



**Cuadro 2.2.1 Aplicación del F.O.D.A.**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca prestigiada.</li> <li>- Respaldo de un Importante Grupo Financiero.</li> <li>- Extensa red de puntos de venta distribuidos a nivel nacional (aprovechando la infraestructura bancaria).</li> <li>- Empresa innovadora.</li> <li>- Importante número de clientes potenciales para la venta de los productos.</li> <li>- Convenios con empresas de servicio reconocidas que permiten dar la atención al cliente de manera oportuna en caso de siniestros.</li> <li>- Conocimiento y Experiencia (personal de la aseguradora).</li> <li>- Disposición y actitud de la gente para sacar adelante el proyecto.</li> <li>- Cartera rentable.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de comunicación efectiva (áreas de seguros).</li> <li>- Falta de conocimiento de los productos de seguros que ofrecen los ejecutivos del banco.</li> <li>- Falta de conocimiento de los procesos y políticas de aceptación de seguros por parte de los ejecutivos del banco.</li> <li>- Centralización del 100% de los trámites en el área de suscripción , se rebasa su capacidad de atención.</li> <li>- El porcentaje de efectividad de las cotizaciones que se presentan es bajo.</li> <li>- No se cuenta con un sistema integral que permita aprovechar la captura que se realiza, lo cual origina que la misma información se deba capturar hasta 3 veces, incrementando el tiempo de respuesta.</li> <li>- El porcentaje de efectividad de las cotizaciones que se presentan es bajo.</li> <li>- La producción del área no ha sido distribuida uniformemente entre los miembros del equipo.</li> <li>- Herramientas de trabajo obsoletas, sistemas poco funcionales (ejemplo: Renovación manual).</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir los cambios necesarios para disminuir el tiempo de respuesta de las cotizaciones y cumplir con los niveles de servicio.</li> <li>- Incrementar el porcentaje de efectividad de las cotizaciones</li> <li>- Aprovechar la extensa red de puntos de venta para la colocación de productos.</li> <li>- Aprovechar los convenios que se tienen con las empresas de servicios y buscar más beneficios para el cliente.</li> <li>- Analizar el perfil de nuestros clientes potenciales para elaborar productos de acuerdo a sus necesidades.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Requerimiento del área de recursos humanos por disminuir la nómina del área.</li> <li>- Competencia (aparente guerra de precios)</li> <li>- Los clientes que tienen flotillas de vehiculos generalmente, contratan sus pólizas con compañías de seguros tradicionales que trabajan con agentes de seguros.</li> <li>- La falta de conocimiento del perfil y necesidades del cliente pueden afectar seriamente la venta del producto.</li> <li>- Los clientes exigen precios menores por tener otros servicios contratados con el banco.</li> </ul>

### 2.3 Establecimiento de objetivos de la propuesta.

Una parte fundamental del proceso de planeación es el establecimiento de objetivos, ya que, a través de éstos, se puede identificar cuales son los fines deseados futuros que se buscan. Ahora bien, las características de los objetivos corresponden al tipo de planeación que se aplica, en este caso al utilizar una planeación operativa para el desarrollo del trabajo, los objetivos aquí establecidos cuentan con las siguientes características: Son **objetivos impuestos, a corto plazo y de carácter operacional.**<sup>37</sup>

<sup>37</sup> SALGUEIRO, Amado. "Planificación: el arte de establecer objetivos". Editorial. AENOR, Madrid, España, 1998. pp. 118-120

CUADRO 2.3.1 OBJETIVOS ESTABLECIDOS

OBJETIVO	RESPONSABILIDAD		PLAZO	OBSERVACIONES
	EN CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS			
Incrementar ventas en un 15%.	Área Responsable: Comercial Propuesta: Suscripción 20% Técnica 10% Comercial 70%		1 Año	Este es un objetivo que generalmente se define para las áreas comerciales, por estrategia, se ha decidido compartir la responsabilidad de alcanzar el objetivo establecido para disminuir las fricciones entre las diferentes áreas que intervienen en el proceso, al considerarse como objetivo particular de ventas. De esta forma las tres áreas deberán realizar esfuerzos para contribuir al logro del objetivo planteado.
Mantener una rentabilidad mínima del 5% en la cartera que se suscriba.	Área Responsable: Técnica - Suscripción Propuesta: Suscripción 50% Técnica 30% Comercial 20%		1 Año	Alcanzar este objetivo, básicamente, depende de que se manejen adecuadamente 3 condiciones: 1) Realizar una adecuada selección de riesgos, 2) Aplicar descuentos de acuerdo a las características de la flotilla y 3) Aplicar una tarifa que permita hacer frente a los compromisos adquiridos conservando el margen de rentabilidad esperado por la dirección general. Los primeros dos son responsabilidad del área de suscripción y el tercero es responsabilidad del área técnica proporcionar la actualización de tarifas de acuerdo al comportamiento general de las carteras. En este caso se involucra al área de ventas en la participación de este objetivo, igual que en el punto anterior, para disminuir fricciones por tener objetivos no relacionales entre áreas.
Incrementar la oportunidad de cotización, al reducir el tiempo de entrega por lo menos en un 30%.	Área Responsable: Suscripción Propuesta: Suscripción 90% Técnica 0% Comercial 10%		6 Meses	Aún cuando es responsabilidad del área de suscripción, es adecuado, involucrar en el logro del objetivo al área comercial ya que ellos gestionan un porcentaje importante de trámites especiales, lo que los obliga a preocuparse por no incrementar el tiempo de respuesta en estos.
Reducir las devoluciones de trámites, al menos en un 50%.	Área Responsable: Suscripción - Ventas Propuesta: Suscripción 70% Técnica 0% Comercial 30%		6 Meses	Compartir la responsabilidad de alcanzar el logro de este objetivo, permitirá generar lo siguiente: 1) El área de suscripción instruya las medidas necesarias para fomentar en los ejecutivos del banco el correcto llenado de formatos. 2) El área comercial se preocupe por capacitar adecuadamente a los ejecutivos del banco para que conozcan claramente el llenado de formatos y la importancia de la información que se solicita.
Hacer que la administración de trámites sea eficiente.	Área Responsable: Suscripción Propuesta: Suscripción 80% Técnica 0% Comercial 0% Sistemas 20%		6 Meses	El logro de este objetivo contribuirá de manera importante en el logro de otros objetivos establecidos. Se involucra en el logro de este objetivo al área de sistemas para que pueda proporcionar al área de suscripción las herramientas necesarias para que pueda administrar de manera sistemática los trámites que se reciben a diario.
Reducir costo de nómina en un 40%	Área Responsable: Suscripción Propuesta: Suscripción 100% Técnica 0% Comercial 0%		6 Meses	Este objetivo es impuesto por el área de recursos humanos, por lo que la responsabilidad del área de suscripción será seleccionar las personas que deberán de colaborar en el área y rediseñar los procesos de tal forma que la reducción de nómina no impacte el logro de los objetivos establecidos.
Reducir al menos en un 25% el número de llamadas y al menos en un 30% el tiempo de llamadas.	Área Responsable: Suscripción Propuesta: Suscripción 100% Técnica 0% Comercial 0%		6 Meses	Este objetivo deberá alcanzarse si se trabaja adecuadamente en el logro de los objetivos anteriores.





La definición de los objetivos se puede visualizar en la Cuadro 2.3.1 Objetivos establecidos.

Al definir el nivel de responsabilidad del logro de objetivos de forma compartida, lo que se busca es eliminar los conflictos que generalmente se dan entre las áreas al existir la búsqueda de resultados independientes, de esta forma, los objetivos quedan totalmente relacionados sin que exista contraposición de intereses.

## 2.4 Variables controlables y no controlables.

Antes de entrar a revisar las estrategias y los planes, es necesario analizar todas aquellas variables que pueden influir directa o indirectamente en la toma de decisión de nuestros cursos de acción a seguir. Estas variables, se encuentran clasificadas en dos rubros:

- Variables controlables
- Variables no controlables

Las primeras son aquellas variables que afectan la situación del problema pero que el control de éstas se encuentra en manos del administrador o tomador de decisiones.<sup>38</sup>

Las segundas son las variables que también afectan la situación del problema o el resultado de la acción, sin embargo, éstas no son controlables, es decir, el control de las mismas no está en manos del tomador de decisiones y generalmente no es posible hacer algo para evitar su influencia sobre el medio ambiente o la solución del problema. Una variable no controlable puede convertirse en controlable si se cambian las condiciones del medio ambiente, de igual forma, una variable controlable que tiene restricciones auto-impuestas puede llegar a convertirse en una variable no controlable.<sup>39</sup>

Una clara identificación y clasificación de las variables que afectan la situación del problema permite identificar nuevas posibles soluciones creativas para resolver el problema planteado al tratar de convertir variables no controlables en controlables al momento de buscar la resolución del problema.

---

<sup>38</sup> ACKOFF, Russell L. "El arte de resolver problemas", Editorial Limusa, México 2003, p. p. 69-101.

<sup>39</sup> IDEM. p. p. 103-126.



En la Cuadro 2.4.1, se muestra la identificación y clasificación de variables del caso de estudio. Es importante mencionar que aquí se describe el mayor número de variables que pueden influir en el resultado del proyecto, sin embargo, de acuerdo a lo definido en el punto 2.1 de este capítulo, las variables en las que se trabajará para su solución son las clasificadas como cruciales.

**Cuadro 2.4.1 Identificación y clasificación de variables**

Variables Controlables	Variables No Controlables
Definición de ajustes en los procesos, sistemas y políticas.	Ciclicidad de proceso de venta
Implementar planes de capacitación	Guerra de precios de la competencia
Administración eficiente de recursos materiales y humanos	Disminución de nómina
Hacer eficiente la administración de trámites	Alta rotación de ejecutivos del banco
Optimizar procesos para incrementar oportunidad de cotización	Distribución de trámites por estado
Mantener margen de rentabilidad	Número de llamadas
Incrementar la efectividad de las cotizaciones	
Comunicación efectiva entre ejecutivos del banco y seguros	
Tiempo de llamadas	

## 2.5 Alternativas de solución.

En el primer capítulo, se proporciona al lector una definición precisa de los procesos actuales, se analizó la información estadística y se presentó una lista de problemas actuales. Posteriormente en este capítulo, se retoma el análisis de la problemática con la finalidad de definir claramente las principales variables que requieren atenderse de manera inmediata. Asimismo, se especifican cuales son los resultados esperados (objetivos establecidos) y cual es la clasificación de variables.

Con lo que se presentó hasta aquí, es momento oportuno para analizar los principales componentes del problema y sus relaciones que permitan identificar las posibles alternativas de solución.

Las principales relaciones entre los elementos de esta problemática se muestran en la Cuadro 2.5.1 Relaciones entre elementos de la problemática.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> ACKOFF, Russell L. "El arte de resolver problemas", Editorial. Limusa, México 2003, pp.127-147.



**Cuadro 2.5.1 Relaciones entre elementos de la problemática**

ELEMENTOS		TIPO DE RELACIÓN
Número de personas	Número de trámites	Si se incrementa el número de personas en el área de suscripción se podrán atender más trámites dentro de los niveles de servicio establecidos.
Reducción de nómina	Número de trámites	Si se reduce el número de personas que colaboran en el área de suscripción se afectará directamente la capacidad de respuesta actual.
Capacitación de la fuerza de ventas	Número de trámites	Si se capacita adecuadamente a la fuerza de ventas (ejecutivos del banco), se puede disminuir considerablemente el número de trámites devueltos por falta de información y/o el número de trámites rechazados por estar fuera de políticas.
Desarrollo y/o Ajustes en sistemas	Número de trámites	Ajustar adecuadamente los sistemas de tal forma que no se tenga que recapturar la información más de una vez, esto permitirá reducir el tiempo que se requiere para atender un trámite.
Desarrollo y/o Ajustes en sistemas	Administración de Trámites	Ajustar los sistemas de tal forma que se tenga automatizada la administración de trámites, permitiendo así un mejor control de los mismos.
Niveles de servicio establecidos (Tiempo máximo para dar respuesta a los trámites)	Porcentaje de cumplimiento de niveles de servicio	Si se logra renegociar los niveles de servicio se pueden tener los siguiente resultados: 1) Si se aumenta el tiempo máximo para dar respuesta a los trámites, entonces, se reducirá el número de trámites atendidos fuera de los niveles de servicio establecidos 2) Si se reduce el tiempo máximo para dar respuesta a los trámites, entonces, se incrementará el número de trámites atendidos fuera de los niveles de servicio establecidos.
Administración eficiente de los trámites	Tiempo de llamadas	Al contar con una administración eficiente de los trámites se podrá reducir el tiempo que se requiere para atender las llamadas de seguimiento de los mismos.

Con la anterior relación de variables, se determinan seis diferentes alternativas de solución posibles.

**Posibles alternativas de solución.**

1.- Rediseño.

Rediseñar el proceso actual de suscripción, con la finalidad de atender adecuadamente la solicitud del área comercial, disminuir el porcentaje de incumplimiento de niveles de servicio y atender el requerimiento del área de recursos humanos (reducir nómina al menos en un 40%).

2.- Establecer nuevos niveles de servicio.



Renegociar los niveles de servicio con el área de ventas, es decir, solicitar incrementar el tiempo de máximo de respuesta de los trámites, y atender el requerimiento del área de recursos humanos (reducir la nómina al menos en un 40%).

3.- Ajustes en procesos y sistemas.

Solicitar ajustes menores a los procesos y sistemas actuales, de tal forma que, se mantengan los niveles de servicio que se brindan, se rechace la solicitud de ventas para disminuir tiempos de respuesta y se atienda el requerimiento del área de recursos humanos para reducir la nómina en un 40%.

4.- Contratación de personal (área de suscripción).

Realizar un cuidadoso análisis de capacidad de respuesta actual del área de suscripción, con la finalidad de identificar de forma clara y precisa el número de personas que se requiere contratar para reducir el porcentaje de incumplimiento de niveles de servicio e incluso reducir el tiempo de respuesta.

En resumen, robustecer el área de suscripción para atender adecuadamente la solicitud del área comercial.

5.- Capacitación (fuerza de ventas).

Proponer que el área de ventas establezca un esquema de capacitación continua para la red de gestores que venden el producto y diseñen un nuevo esquema de pago de comisiones.

6.- No generar cambios.

No hacer nada, mantener a lo más el 8% de incumplimiento de nivel de servicio, y rechazar la solicitud del área comercial para reducir el tiempo de respuesta de las solicitudes que se reciben diariamente.

**Evaluación de alternativas de solución.**

Un problema puede ser abordado de diferentes formas, es decir, un mismo problema puede tener diversas alternativas de solución, sin embargo, el tomador de decisiones debe evaluar cada posible solución y entrar en un proceso de toma de decisión, para lo cual, será necesario que tenga un conocimiento pleno sobre los resultados esperados y sobre cada una de las alternativas planteadas.



Por lo anterior, es recomendable que se asignen resultados a cada una de las alternativas propuestas, marcar claramente las ventajas y desventajas o bien se asignen costos y beneficios a cada alternativa.

Esto con la finalidad de tener ciertos parámetros que ayuden a la toma de decisión, sin embargo, es necesario tener presente que en este proceso juega un papel muy importante el elemento humano ya que es el encargado de aplicar criterios de selección y medición.

A continuación se realiza la evaluación de las diferentes alternativas propuestas con la finalidad de realizar la elección de una de ellas. Para visualizar y entender más fácilmente los resultados de la evaluación de las alternativas se presenta el Cuadro 2.5.2.

**Cuadro 2.5.2 Características de las alternativas de solución.**

CONCEPTO	ALTERNATIVAS DE SOLUCION					
	REDISEÑO	NUEVOS NIVELES DE SERVICIO	AJUSTES EN PROCESOS Y SISTEMAS (ACTUALES)	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	CAPACITAR (FUERZA DE VENTAS)	NO GENERAR CAMBIOS
PLAZO	- Etapa 1: 6 meses - Etapa 2: 1 Año	3 meses	6 meses	15 meses	Sin limite, proceso continuo	-----
CONSECUENCIAS						
Incrementar Oportunidad de Cotización	30%	0%	10%	5%	0%	0%
Incrementar % de efectividad	20%	0%	5%	10%	5%	0%
Mantener Rentabilidad	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Mejorar Control de trámites	30%	0%	10%	10%	0%	0%
Reducir Número de llamadas	25%	10%	10%	15%	10%	0%
Reducir Tiempo de llamadas	30%	30%	30%	20%	10%	0%
Reducir Costo de nómina	40%	0%	0%	- 30%	0%	0%
PRINCIPALES ACTIVIDADES REQUERIDAS	Analizar Rediseñar Capacitar Controlar	Analizar Renegociar Controlar	Analizar Realizar cambios Controlar	Solicitar: Autorización para contrataciones y Estaciones de trabajo Contratar Capacitar	Negociar con el banco Elaborar programa Capacitar	-----



En el cuadro anterior se observa que la alternativa que ayuda a optimizar más variables es la del rediseño y se puede trabajar en dos etapas, mientras que la alternativa que más fácil se puede establecer es la que no genera cambio pues, realmente no hay que hacer nada, sin embargo, no sólo no se corrige ningún problema, sino que, la problemática actual puede crecer.

Una vez que se ha analizado la información anterior, es importante comparar las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas de solución, para poder tomar una decisión inteligente y que sea la que más convenga a la organización.

En el CUADRO 2.5.3, se presenta la comparación correspondiente a cada alternativa, básicamente se observan características cualitativas, sin embargo, dentro de las desventajas en prácticamente todas las alternativas excepto en la del rediseño, observamos que se encuentra un constantes y es que, el problema no queda corregido completamente. Todas las opciones tienen ventajas y desventajas, incluso el no hacer nada presenta una ventaja sobre las demás opciones y es que no se requiere ningún tipo de inversión.

Una vez analizada la información contenida en el cuadro 2.5.2 y el cuadro 2.5.3, se realiza la valuación de las alternativas, para esto, se definen los criterios y los pesos correspondientes a cada una de las opciones y a su vez a cada una de las variables que intervienen en el proceso, de tal forma que, se asigne una calificación del 1 al 5 a cada uno de los criterios en las alternativas consideradas.<sup>41</sup> El resultado se muestra en el CUADRO 2.5.4 VALUACIÓN DE ALTERNATIVAS. Es importante aclarar que la opción que no generará los resultados esperados, se le asigna un valor de 1, mientras que se asignará 5 a la que mayores beneficios esperados pueda generar.

---

<sup>41</sup> Material de apoyo para el curso de Desarrollo de Lideres, TEC de Monterrey, Septiembre 2005, modulo 3, Focalización de problemas toma de decisiones.



**Cuadro 2.5.3 Principales ventajas y desventajas de las alternativas de solución**

ALTERNATIVA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
REDISEÑO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se involucra a los ejecutivos del canal de venta en el proceso de suscripción</li> <li>- Se reducen tiempos de respuesta</li> <li>- Se podrá reducir el costo de nómina</li> <li>- Se reducen número y tiempo de llamadas</li> <li>- Se evitarán recapturas de información</li> <li>- Se hará eficiente la administración de trámites</li> <li>- Se podrá administrar los trámites de manera sistematizada</li> <li>- Se puede disminuir el problema en el proceso de periodos cíclicos de saturación</li> <li>- El costo a largo plazo es bajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El costo a corto plazo es alto</li> <li>- Requiere un tiempo mayor para su implementación</li> <li>- El esfuerzo es mayor</li> <li>- Se requiere implementar posteriormente controles eficientes para cuidar la rentabilidad del negocio</li> </ul>
NUEVOS NIVELES DE SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reducirá el número de trámites atendidos fuera de los niveles de servicio</li> <li>- El costo a corto plazo es bajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No será corregido el problema de oportunidad de cotización</li> <li>- No se contará con una herramienta que ayude a hacer eficiente a administración de trámites</li> <li>- No se contribuye a corregir otras variables</li> <li>- No se contribuye al incremento de ventas</li> <li>- El costo a largo plazo es alto</li> </ul>
AJUSTES EN PROCESOS Y SISTEMAS (ACTUALES)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se pueden reducir los tiempos de respuesta</li> <li>- Se podrán evitar recapturas de información</li> <li>- Se reducirán tiempo de atención de llamadas</li> <li>- Se reducirá ligeramente el número de llamadas</li> <li>- Se hará eficiente la administración de trámites</li> <li>- Se podrá administrar los trámites de manera sistematizada</li> <li>- El costo a largo plazo es bajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No será corregido completamente el problema de oportunidad de cotización</li> <li>- No se contribuye al incremento de ventas</li> <li>- El costo a largo plazo no es tan alto</li> </ul>
CONTRATACIÓN DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se incrementa la capacidad de atención de trámites</li> <li>- Se disminuye el porcentaje trámites atendidos fuera de nivel de servicio</li> <li>- El costo a corto plazo es bajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No será corregido completamente el problema de oportunidad de cotización</li> <li>- No se contará con una herramienta que ayude a hacer eficiente a administración de trámites</li> <li>- No se contribuye a corregir otras variables</li> <li>- El tiempo de autorización para contratación es largo, poco probable y depende al 100% del banco</li> <li>- El costo a largo plazo es alto</li> </ul>
CAPACITAR (FUERZA DE VENTAS)	<p>Los ejecutivos del banco bien capacitados podrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar mejor al cliente sobre los productos de seguros</li> <li>- Reducir el número de trámites devueltos por falta de información y</li> <li>- Disminuir el número de trámites rechazados por riesgos fuera de política</li> <li>- El costo de capacitación es bajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No será corregido completamente el problema de oportunidad de cotización</li> <li>- No se contará con una herramienta que ayude a hacer eficiente a administración de trámites</li> <li>- No se contribuye a corregir otras variables</li> <li>- El costo a largo plazo es alto</li> </ul>
NO GENERAR CAMBIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay costo de implementación</li> <li>- No se requiere invertir tiempo en definiciones y/o seguimiento</li> <li>- No hay recorte de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los problemas actuales pueden crecer</li> <li>- puede cerrarse El canal de venta</li> </ul>



CUADRO 2.5.4 VALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

CRITERIOS	FACTOR PONDERACIÓN	ALTERNATIVAS DE SOLUCION						
		REDISEÑO	NUEVOS NIVELES DE SERVICIO	AJUSTES EN PROCESOS Y SISTEMAS (ACTUALES)	CONTRATAR PERSONAL	CAPACITAR (FUERZA DE VENTAS)	NO GENERAR CAMBIOS	
CALIFICACIÓN (1 AL 5)	PLAZO	10%	2	5	4	1	3	5
	CONSECUENCIAS	70%	35	16	20	20	15	11
	Incrementar Oportunidad de Cotización	30%	5	1	3	2	1	1
	Incrementar % de efectividad	20%	5	1	2	3	2	1
	Mantener Rentabilidad	5%	5	5	5	5	5	5
	Mejorar Control de trámites	15%	5	1	2	2	1	1
	Reducir Número de llamadas	10%	5	3	3	4	3	1
	Reducir Tiempo de llamadas	5%	5	4	4	3	2	1
	Reducir Costo de nómina	15%	5	1	1	1	1	1
	NÚMERO DE ACTIVIDADES	20%	1	3	3	2	4	5
<b>TOTAL CALIFICACIÓN</b>		<b>38</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	
CALIFICACIÓN PONDERADA (PUNTUACIÓN)	PLAZO	10%	20	50	40	10	30	50
	CONSECUENCIAS	70%	500	155	250	245	165	120
	Incrementar Oportunidad de Cotización	30%	150	30	90	60	30	30
	Incrementar % de efectividad	20%	100	20	40	60	40	20
	Mantener Rentabilidad	5%	25	25	25	25	25	25
	Mejorar Control de trámites	15%	75	15	30	30	15	15
	Reducir Número de llamadas	10%	50	30	30	40	30	10
	Reducir Tiempo de llamadas	5%	25	20	20	15	10	5
	Reducir Costo de nómina	15%	75	15	15	15	15	15
	NÚMERO DE ACTIVIDADES	20%	20	60	60	40	80	100
<b>TOTAL PUNTUACIÓN</b>		<b>540</b>	<b>265</b>	<b>310</b>	<b>295</b>	<b>275</b>	<b>270</b>	

Con el resultado del cuadro anterior, el mayor número de puntos se obtiene en la alternativa llamada rediseño, por lo tanto, la **alternativa de solución seleccionada** es:

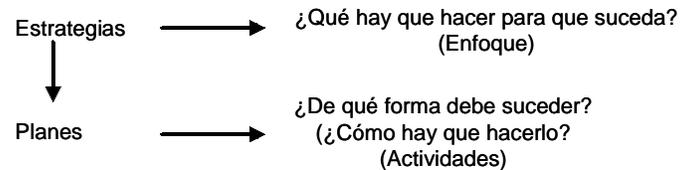
1.- Rediseño.

Rediseñar el proceso actual de suscripción, con la finalidad de atender adecuadamente la solicitud del área comercial, disminuir el porcentaje de incumplimiento de niveles de servicio y atender el requerimiento del área de recursos humanos (reducir nómina al menos en un 40%).



## 2.6 Estrategias y planes.

Una vez seleccionada la alternativa de solución que se aplicará para la resolver la problemática de este caso, es muy importante determinar la estrategia y los planes que ayuden a lograr el desarrollo del rediseño con el éxito deseado. Y con lo que se reviso en el capitulo 1, figura 1.4 Proceso General de la Planificación Operativa <sup>42</sup>, se requiere:



Primeramente, se presenta el planteamiento de la estrategia a desarrollar, de tal forma que se facilite la elaboración de los planes.

Estrategia de Rediseño.

### 1ª. Etapa **Descentralización del 38% de la suscripción de autos flotilla (Banco - Aseguradora)**

Involucrar a los Ejecutivos del canal de Venta en el proceso de Suscripción, no sólo como un medio de envío de trámites y recepción de respuesta para darle seguimiento con los clientes, sino que, aprovechar la red de gestores para cotizar y emitir en el punto de venta.

En esta etapa será posible que el ejecutivo del banco sea capaz de atender a sus clientes de forma inmediata ya que él, podrá cotizar y cerrar el negocio en el mismo momento si es que su cliente así lo decide.

### 2ª. Etapa **Centralización del 62% de la suscripción de autos flotilla (Suscripción regional - Oficina central)**

Atender el requerimiento del área de recursos humanos, reducir al menos en un 40% la estructura organizacional del área de suscripción, administrar el 40% restante de los trámites en una sola oficina, con el 60% del personal actual (o el que resulte de la reestructuración).

<sup>43</sup>SALGUEIRO, Amado. "Planificación: el arte de establecer objetivos". Editorial. AENOR, Madrid, España, 1998. p.29



En esta etapa se deberán ajustar en la aseguradora: la estructura organizacional, los procesos y los sistemas internos del área de suscripción con la finalidad de optimizar el uso de los recursos disponibles.

### **Planes.**

Existen planes estratégicos y planes operacionales, para saber que tipo de planes se deben de establecer es importante conocer el ciclo de vida de la organización, para entender este punto es necesario presentar los siguientes elementos:

Etapas del ciclo de vida de una organización.<sup>44</sup>

- Formativa
- Crecimiento
- Madurez
- Declinación

Con relación a la etapa en la que se encuentre el producto a comercializar o la organización, los planes deben ser modificados en cuanto a su longitud y especificidad, de esta forma, en la etapa formativa se requiere utilizar principalmente planes direccionales que permitan tener cierta flexibilidad pues es una etapa en la que se está en un proceso de reconocimiento de clientes, compradores, mercado, condiciones, disponibilidad de recursos, etc.; y se requiere de cambios y ajustes continuos.

En el caso de la etapa de crecimiento se requiere de planes más específicos, a corto plazo y bien dirigidos a alcanzar los objetivos ya que en esta etapa se tiene ya el conocimiento del mercado, se tiene el compromiso de los recursos, la lealtad de los clientes, etc. En la etapa de madurez y declinación, es necesario nuevamente contar con planes direccionales ya que constantemente los objetivos son modificados y se requiere de reasignación de recursos y otros ajustes.

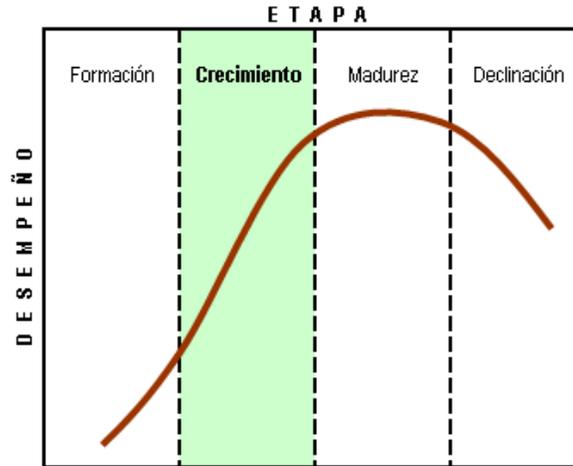
Otra característica de los planes que se encuentra estrechamente relacionado con la etapa del ciclo de vida de la organización es el tiempo, pues, los que son a corto plazo son recomendables para las etapas formativas y de declinación; para las etapas madurez, los planes a largo plazo son los mas recomendados ya que la estabilidad es más alta y se pueden tener los mayores rendimientos.

---

<sup>44</sup>STEPHEN, P. Robbins. "Administración. Teoría y práctica". Editorial. Prentice Hall Hispanoamericana. pp.117-121.



### 2.6.1 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO AUTOS FLOTILLA



En la figura 2.6.1, se muestra el ciclo de vida del producto que se comercializa para identificar el tipo de planes más adecuados a manejar.<sup>45</sup>

Al analizar la gráfica, se observa que el producto se encuentra en la etapa de crecimiento, por lo que la recomendación es definir planes operacionales, es decir, se definirán detalladamente las actividades que se deben realizar para alcanzar los objetivos previamente establecidos; otra característica es que, estos planes son a corto plazo y específicos, de tal forma que, no sea necesario generar interpretaciones.

#### **Plan para la 1ª. etapa (descentralización)**

Analizar:

Resultados actuales de suscripción.

Las políticas actuales de suscripción.

El proceso de suscripción actual.

El sistema de emisión del banco para el producto de Autos individuales.

El sistema del área de Operaciones en la aseguradora.

Fecha de inicio: 04/07/2005.

Fecha de término: 18/07/2005.

<sup>45</sup> STEPHEN, P. Robbins. "Administración. Teoría y práctica". Editorial. Prentice Hall Hispanoamericana. p. 122.



Identificar:

- Necesidades de capacitación para la red de ejecutivos del banco.
- Necesidades de capacitación para las áreas de la aseguradora involucradas: Suscripción, Ventas y Operaciones.

Fecha de inicio: 04/07/2005.

Fecha de término: 18/07/2005.

Definir:

- Políticas de suscripción automática, para que se apliquen en el sistema del banco.
- Políticas de suscripción especial, para que se apliquen en el área de suscripción.
- Proceso de suscripción Automática.
- Proceso de suscripción Especial o Central.
- Ajustes en el sistema del banco para suscribir y emitir autos flotilla en el punto de venta.
  - Captura de datos del cliente
  - Captura de la información del riesgo a suscribir (inventario de la flotilla).
  - Validaciones (políticas de suscripción a través de lectura de Cuadros).
  - Algoritmo de cálculo de primas.
  - Impresión de cotización.
  - Formalización de la venta.
  - Impresión de póliza.
  - Cobro del primer recibo.
  - Generación de interfases de información para la aseguradora.
- Ajuste en el sistema de la aseguradora para recibir interfases de emisión del banco.
  - Recepción de interfases del banco.
  - Integración de la información.
  - Administración posterior de pólizas.
- Formatos que se utilizarán en el proceso de suscripción especial.
- Formatos que se utilizarán para movimientos post-venta (altas, bajas y cambios).
- Programa de capacitación para ejecutivos del banco.
  - Procesos.
  - Políticas de suscripción.
  - Manejo del sistema.
- Programa de capacitación para la aseguradora: Suscripción, Ventas y Operaciones.
  - Procesos y manejo de sistemas (Operaciones y Ventas).

Fecha de inicio: 19/07/2005.

Fecha de término: 31/08/2005.



Desarrollar:

Ajustes en el sistema del banco.

Ajustes en los sistemas de la aseguradora.

Programa de capacitación para ejecutivos del banco.

Programa de capacitación para la aseguradora: Suscripción, Ventas y Operaciones.

Fecha de inicio: 01/09/2005.

Fecha de término: 06/11/2005.

Probar y corregir:

Ajustes del sistema del banco para la suscripción de autos flotilla.

Ajustes de los sistemas de la aseguradora.

Fecha de inicio: 07/11/2005.

Fecha de término: 25/11/2005.

Capacitar:

Red de ejecutivos del banco.

Aseguradora: Área de Ventas, Operaciones y Suscripción.

Fecha de inicio: 28/11/2005.

Fecha de término: 13/12/2005.

Distribuir papelería para el seguimiento de trámites a la red de ejecutivos del banco.

Fecha de inicio: 08/12/2005.

Fecha de término: 13/12/2005.

Liberar pruebas del Piloto (2 semanas):

Proceso de Descentralización.

Sistema del Banco.

Sistema de la aseguradora.

Fecha de inicio: 14/12/2005.

Fecha de término: 14/12/2005.

Dar seguimiento a las pruebas del Piloto:

Proceso de Descentralización.

Sistema del Banco.

Sistema de la aseguradora.

Fecha de inicio: 15/12/2005.

Fecha de término: 02/01/2006.



**Dar visto bueno y liberar al 100% el proceso de descentralización.**

**Plan para la 2ª. etapa (centralización del área de suscripción)**

Analizar:

Impactos de la liberación del plan de la 1ª etapa.

El sistema de suscripción actual de la aseguradora.

La información que sirve de control para la administración de trámites en la aseguradora.

Fecha de inicio: 10/01/2006.

Fecha de término: 14/01/2006.

Definir:

El sistema de control de trámites del área de suscripción, el cual deberá considerar:

Registro de datos del cliente.

Registro de tipo de trámite (uso de catalogo).

Registro número de trámites asociados al mismo cliente.

Asignación del folio.

Seguimiento de estatus.

Seguimiento de fechas y horas (entrada, salida y cambio de estatus).

Seguimiento de personas involucradas en el trámite.

Control de niveles de servicio.

Control de trámites urgentes.

Ajustes en el sistema de suscripción de la aseguradora.

Captura de datos del cliente.

Al capturar el R.F.C. del cliente, el sistema automáticamente deberá identificar la información previamente capturada en el sistema de control de clientes y refrescarla en el sistema de cotización para evitar su recaptura.

Captura de la información del riesgo a suscribir (inventario de la flotilla).

El sistema deberá estar preparado para capturar como parte del inventario del vehículo los datos de número de serie, motor, placas, propiedad del vehículo y propietario.

Validaciones para cotizar (políticas de suscripción a través de lectura de Tablas).

Algoritmo de cálculo de primas.

Impresión de cotización.

Formalización de la venta.

Generación de carta cobertura.

Generación de interfases de información para el área de operaciones.

Reportes para seguimiento de rentabilidad de la cartera que se suscribe mensualmente



Reportes de información estadística para controlar la aplicación de políticas de suscripción.

El sistema de seguimiento de llamadas, el cual deberá considerar:

Registro de número de llamada.

Registro de tiempo de llamadas.

Registro de tipo de llamada (local o larga distancia nacional).

Motivo de llamada.

Reestructuración organizacional del área de suscripción.

Definir elementos que no permanecerán en la empresa.

Definir funciones y responsabilidades de los elementos que integrarán el área.

Definir fechas de reestructuración.

Nuevos niveles de servicio con el área de ventas.

Fecha de inicio: 15/01/2006.

Fecha de término: 23/02/2006.

Desarrollar:

Sistema de control de trámites

Ajustes en el sistema de cotización.

Sistema de control de llamadas.

Fecha de inicio: 24/02/2006.

Fecha de término: 13/05/2006.

Probar y corregir:

Sistema de control de trámites

Ajustes en el sistema de cotización.

Sistema de control de llamadas.

Fecha de inicio: 16/05/2006.

Fecha de término: 13/06/2006.

Centralizar equipos (oficinas regionales a la oficina central):

Papelería, Documentación

Equipo de cómputo

Fax y Teléfonos.

Fecha de inicio: 13/06/2006.

Fecha de término: 15/06/2006.

Efectuar liquidaciones.

Fecha de inicio: 15/06/2006.

Fecha de término: 15/06/2006.

Preparar estaciones de trabajo en las oficinas centrales para concentrar todos los elementos del equipo (teléfonos, conexiones de red, equipos de cómputo, fax e impresoras)

Fecha de inicio: 15/06/2006.



Fecha de término: 20/06/2006.

Liberar las pruebas del segundo piloto (sistema y proceso):

Sistema.

Centralización de área.

Fecha de inicio: 21/06/2006.

Fecha de término: 21/06/2006.

Dar a conocer a los integrantes del equipo la forma de trabajar, funciones y responsabilidades.

Fecha de inicio: 22/06/2006.

Fecha de término: 22/06/2006.

**Dar visto bueno y liberar al 100% el proceso de centralización.**

Para resumir y visualizar más fácilmente la planeación de fechas, se muestra la figura 2.6.2 CALENDARIO DE ACTIVIDADES.

FIGURA 2.6.2 CALENDARIO DE ACTIVIDADES

FASE	ACTIVIDAD	FECHA	AÑO 2005							AÑO 2006					
			JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	
PRIMERA FASE	Análizar resultados y procesos actuales	04/07/05 18/07/05													
	Identificar necesidades de capacitación	04/07/05 18/07/05													
	Definir requerimientos	19/07/05 31/08/05													
	Desarrollar requerimientos	01/09/05 06/11/05													
	Probar y corregir	07/11/05 25/11/05													
	Capacitar	28/11/05 13/12/05													
	Distribuir papelería	08/12/05 13/12/05													
	Liberar pruebas del piloto	14/12/05 14/12/05													
	Monitoreo de pruebas	15/12/05 02/01/06													
	Aprobar descentralización	03/01/06 03/01/06													
	SEGUNDA FASE	Análizar resultados y procesos actuales	10/01/06 14/01/06												
Definir requerimientos		15/01/06 23/02/06													
Desarrollar requerimientos		24/02/06 13/05/06													
Probar y corregir		16/05/06 13/06/06													
Centralizar equipos		13/06/06 15/06/06													
Efectuar liquidaciones		15/06/06 15/06/06													
Preparar estaciones de trabajo		15/06/06 20/06/06													
Liberar pruebas del piloto		21/06/06 21/06/06													
Centralizar colaboradores		22/06/06 22/06/06													
Aprobar descentralización		23/06/06 23/06/06													



## 2.7 Propuesta de Rediseño.

Como se la podido observar al estudiar las estrategias y los planes, el rediseño afectará a la estructura organizacional, procesos, sistemas, políticas de suscripción y niveles de servicio, por lo que a continuación se presenta para cada elemento el rediseño propuesto.

### 2.7.1 Estructura.

El rediseño afectará de manera importante la estructura organizacional del área de suscripción, tanto en el tamaño como en la forma de administrar las actividades, de tal forma que, estos cambios permitan cumplir con el requerimiento de reducir nómina y administrar de manera eficiente el seguimiento del 100% de los trámites que se reciben diariamente.

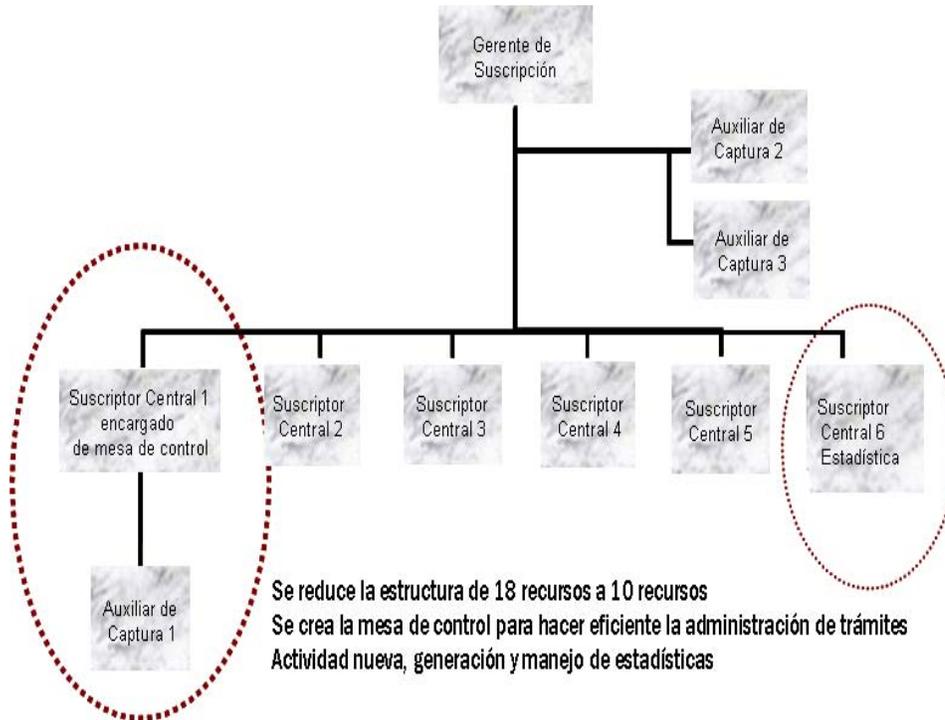
Los cambios más importantes que se realizan son:

- 1.- Reducción de personal de 14 a 6 suscriptores.
- 2.- Desaparece el concepto de suscripción delega que se encontraba distribuida a nivel nacional, se manejará solamente el concepto de suscripción central.
- 3.- Se centraliza la operación de trámites en las oficinas de la aseguradora.
- 4.- Se incorpora el concepto de mesa de control para la administración de trámites.
- 5.- Los trámites serán trabajados de manera equitativa entre los miembros del equipo.
- 6.- Un auxiliar de captura apoyará al encargado de mesa de control para la administración de trámites.
- 7.- Dos auxiliares de captura apoyaran a los 5 suscriptores centrales para agilizar el tiempo de respuesta de los trámites de más de 35 vehículos.
- 8.- Un suscriptor apoyará en el proceso de generación de estadística para dar seguimiento mensual a la cartera que se suscribe y determinar ajustes a los descuentos que se aplican en las flotillas, de tal forma que se mantenga el 5% de rentabilidad esperado.

El organigrama de la estructura organizacional se presenta en la figura 2.7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE SUSCRIPCIÓN.



### 2.7.1 Estructura organizacional del área de suscripción



### 2.7.2 Procesos.

Los cambios propuestos en los procesos se representan en:

Figura 2.7.2.1 Nuevo Proceso de Venta, en el que se muestra que hará el ejecutivo del banco si el riesgo es de suscripción automática o especial, es importante hacer mención, que los límites de aceptación a los que tiene facultad, se encontrarán definidos y cargados en el sistema, lo cual ayudará a mantener una cartera sana y rentable aun cuando se haya delegada una parte de la suscripción al banco.

Figura 2.7.2.2 Proceso de Suscripción del Banco (Descentralizado), en el se muestra detalladamente el proceso fácil y sencillo de suscripción que aplicará el banco, lo cual reducirá considerablemente el tiempo de respuesta hacia el cliente en por lo menos un 40% de los trámites.

Figura 2.7.2.3 Proceso de Suscripción de la aseguradora (Centralizado), se observa el ajuste a los procesos de la aseguradora.



Figura 2.7.2.1 Nuevo proceso de venta

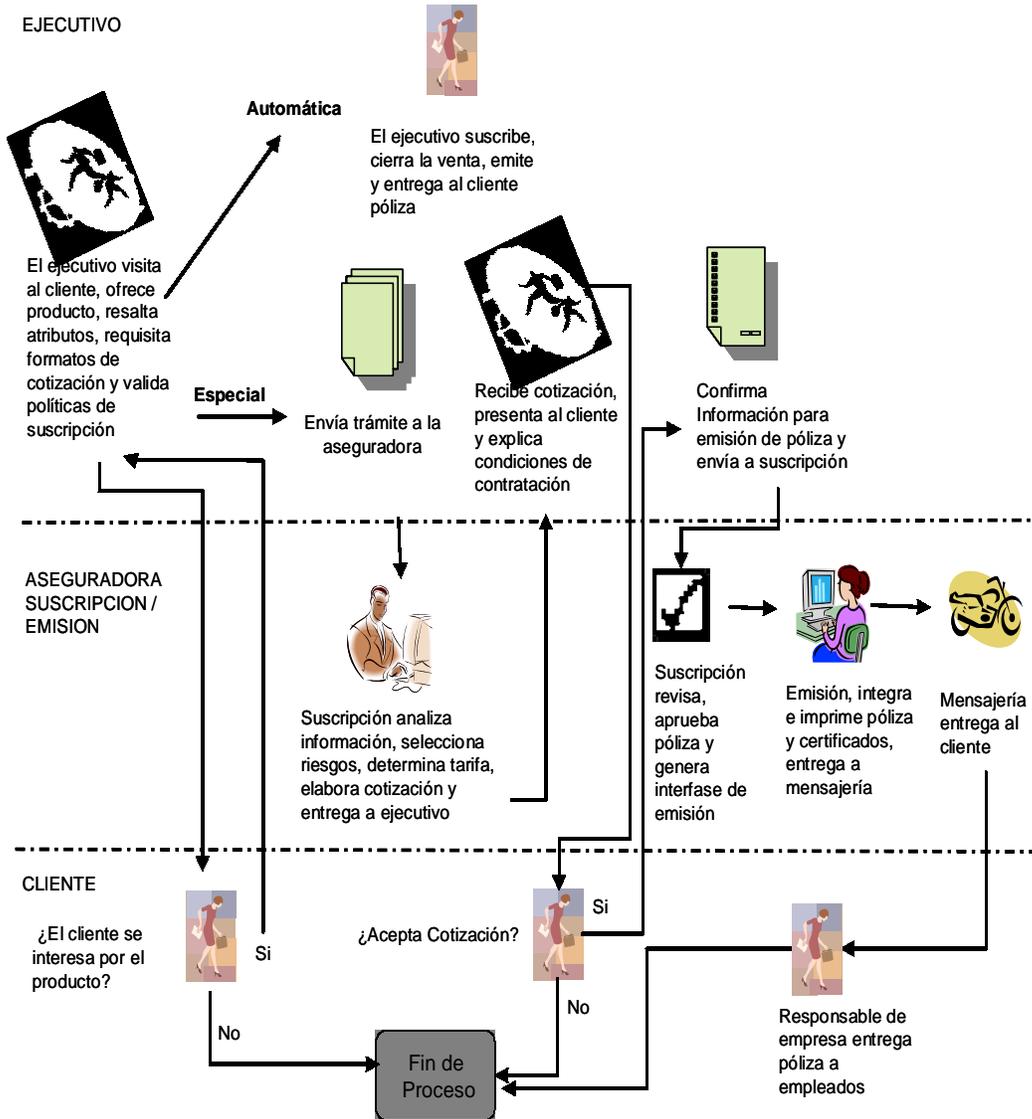




Figura 2.7.2.2 Proceso de suscripción del banco (descentralizado),

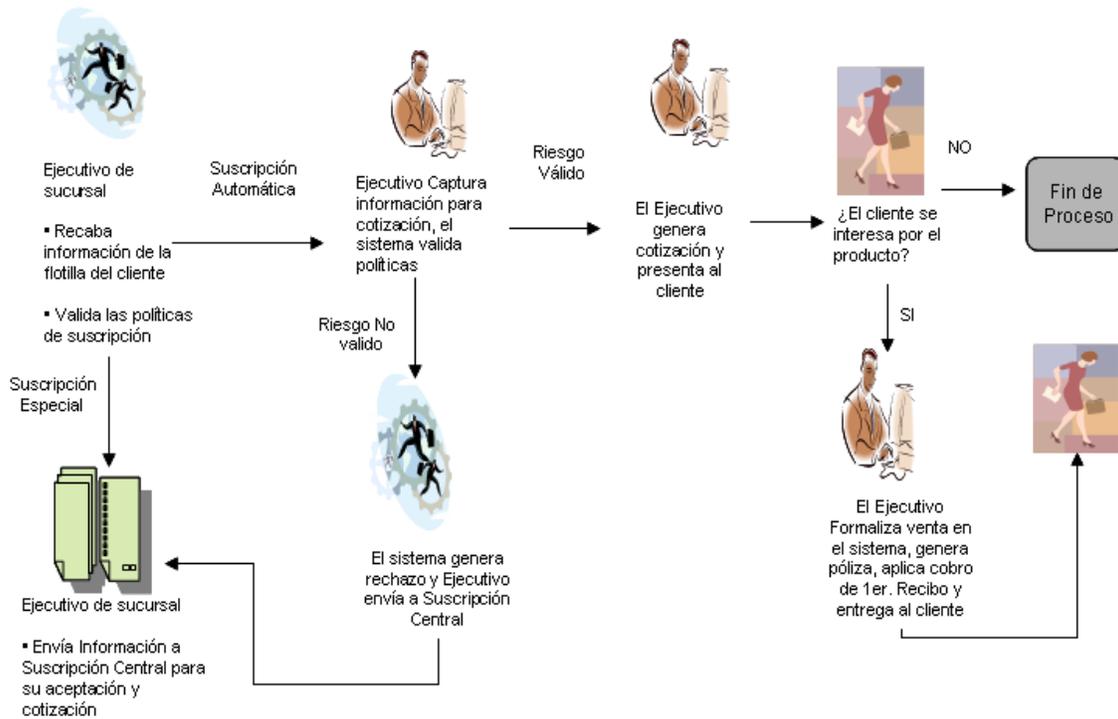


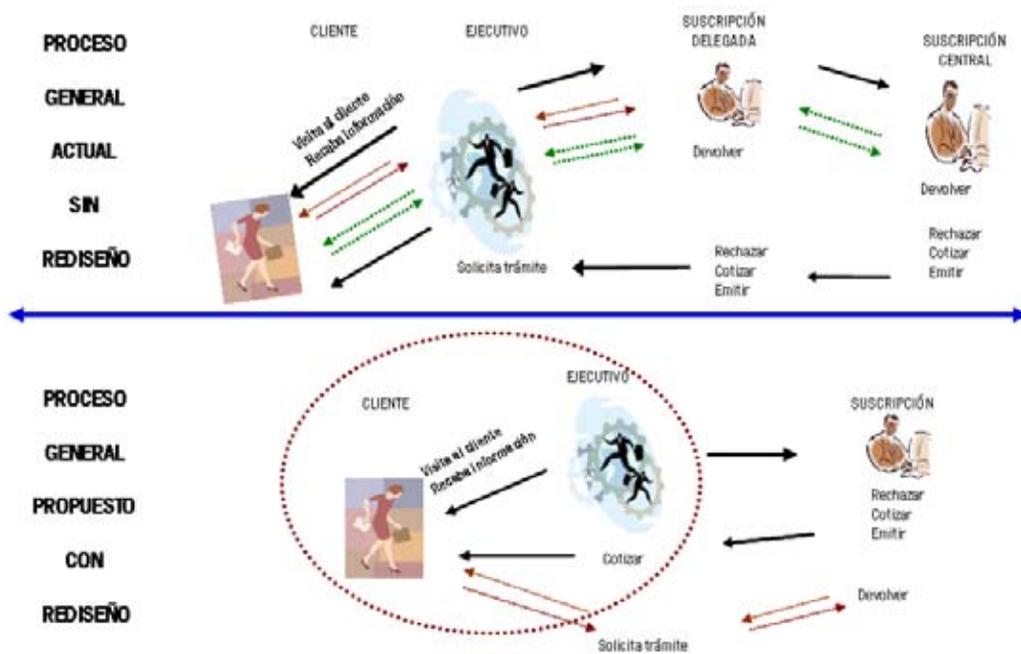
Figura 2.7.2.3 Proceso de suscripción de la aseguradora (centralizado)





Una vez aplicados los cambios del rediseño, en un 30% o 40% de los trámites aproximadamente, se reducirá significativamente el número de visitas que el ejecutivo tiene que realizar al cliente para poder obtener la cotización correspondiente, incluso en una sola visita podrá cotizar y/o emitir como se muestra en la siguiente figura.

Figura 2.7.2.4 Antes y después del rediseño



En la figura se muestra con las líneas más delgadas y que van en doble sentido, las visitas adicionales que el ejecutivo tiene que realizar al no tener un completo llenado de los formatos, las cuales en la segunda parte de la figura se aprecia que estas reducen significativamente y para resaltar el impacto en el proceso, se encerró en un círculo la parte del proceso que se ve afectado de forma positiva.

### 2.7.3 Políticas de suscripción

Las políticas de suscripción que serán aplicadas en la descentralización y que deberá validar el sistema son:

- El cliente no podrá contratar o cotizar, si el sistema detecta que ya se genero una venta de este producto durante los últimos 6 meses, en caso de requerir una cotización nueva de otro riesgo no emitido, deberá ser enviado a la suscripción central de la aseguradora.



- El sistema permitirá la captura de Flotillas de 3 a 35 vehículos.
- Al menos el 60% de los vehículos son Autos y/o Pick up.
- Máximo se aceptará un 20% de vehículo marcados como alto riesgo, entre ellos se encuentran las motos y los vehículos de más de 3.5 toneladas.
- Al menos 70% de los vehículos son cotizados en cobertura amplia.
- Sólo podrán ser cotizados o emitidos vehículos que se encuentren registrados en los catálogos de la aseguradora, si el vehículo buscado no se encuentra en el sistema, entonces, el trámite deberá ser enviado a suscripción central de la aseguradora.
- El valor de equipo especial es menor o igual al 30% del valor del vehículo.
- El valor de las adaptaciones es menor o igual al 30% del valor del vehículo.
- No se amparan daños por la carga, en caso de requerirlo deberá ser autorizado por suscripción central de la aseguradora.
- Sólo se aceptarán Unidades de servicio particular y uso normal o comercial para pick up.
- No se acepta cotizaciones donde se requiera amparar el segundo remolque.
- Vehículos que se encuentran fuera de política: Vehículos de volteo, con adaptaciones voluminosas, vehículos destinados al transporte de basura o desechos de cualquier tipo, Dolly, segundos remolques, vehículos fronterizos, vehículos legalizados y vehículos destinados al transporte público, servicio público federal, vehículos con más de 15 años de antigüedad y vehículos destinados a seguridad privada, patrullaje, supervisión o bien flotillas de dependencias de gobierno.

Aquellos negocios que no cumplen con las características anteriores, son enviados a las oficinas de la aseguradora, para que se consideren como negocios de suscripción central.

Los descuentos por volumen, serán aplicados automáticamente por el sistema de acuerdo a la composición de la flotilla por: número de unidades, coberturas y tipos de vehículos.

Con estas políticas se busca poder descentralizar en un porcentaje importante los trámites de suscripción y mantener el margen de rentabilidad en la cartera de autos flotilla. Es necesario aclarar que una vez que se encuentre en producción la aplicación de estas políticas, será



responsabilidad del área de suscripción central de la aseguradora monitorear constantemente la rentabilidad de la cartera, así como, el tipo de negocios que se suscriben a fin de identificar posibles desviaciones y aplicar las medidas necesarias para su corrección.

**2.7.4 Niveles de servicio.**

Las expectativas que se tienen con el rediseño a aplicar, los niveles de servicio propuestos son los que se muestran en el Cuadro 2.7.4.1 Propuesta de Niveles de Servicio.

*CUADRO 2.7.4.1 PROPUESTA DE NIVELES DE SERVICIO*

NÚMERO DE UNIDADES	TRÁMITE NORMAL	EMISIONES (ENTREGA DE CARTA COBERTURA)	POST-VENTA
3 A 35	16 HRS	Si la hora de recepción es antes de las 15:00 Hrs, mismo día En caso contrario, día siguiente.	8 HRS
36 A 100	24 HRS	"	16 HRS
101 A 350	36 HRS	"	16 HRS
MÁS DE 351	48 HRS	"	24 HRS

**2.7.5 Sistemas.**

Uno de los elementos clave para el éxito del rediseño es obviamente las acertadas definiciones y ajustes que se realicen a los sistemas, en este trabajo sólo se mencionan las principales modificaciones que se requieren, pues no es la finalidad de este trabajo documentar el 100% del requerimiento a sistemas.

La descentralización del proceso de suscripción para el banco requiere de un desarrollo totalmente nuevo, pues, el producto de autos que se vende en el banco es dirigido a vehículos particulares. Por lo tanto, el sistema estará preparado para manejar los siguientes aspectos:

- Administrar cotizaciones, que en su momento se puedan volver emisiones o ventas.
- Administrar más de un vehículo en una misma póliza o en una misma cotización.
- Leer tablas en las cuales se encontrarán los parámetros que servirán de base para las validaciones de las políticas de suscripción.



- Leer archivos de tarifa independientes a los productos individuales que hoy en día se manejan en el banco.
- Generar interfases de ventas que diariamente serán enviados a la aseguradora para su integración y administración.
- Realizar el cobro del primer recibo, según forma de pago.
- Aplicar en la cotización los descuentos por volumen que se encuentran registrados en las tablas de tarifa que se encuentran en el sistema cotizador.

En la Aseguradora, se requieren ajustes menores a los sistemas de emisión y en suscripción se requieren tanto de nuevos desarrollos como de ajustes menores.

Los ajustes que se requieren en el sistema que maneja el área de operaciones son para:

- Integrar diariamente las interfases de información que enviará diariamente el banco de las ventas realizadas en el transcurso del día.
- Integrar diariamente las interfases que genere el área de suscripción de las ventas cerradas durante el día anterior y de las cuales se hizo entrega de carta cobertura.
- Administrar las pólizas emitidas por el banco y por la aseguradora.
- Generar mensualmente de forma automática las renovaciones del producto de autos flotilla a las políticas cargadas en las tablas de tarifa e identificar aquellas pólizas con siniestralidad mayor a 70% y enviarlas al área de suscripción para su evaluación y renovación.

Nuevos desarrollos para el área de suscripción:

- Desarrollar un sistema que permita realizar la administración de manera automática del 100% de los trámites que se reciban en suscripción central.
- El sistema a desarrollar deberá tener comunicación interna con el sistema que se utiliza para cotizar, con la finalidad de evitar recapturas de información y así poder disminuir los tiempos de respuesta de las cotizaciones.



- El sistema deberá contar con filtros para identificar los trámites pendientes por contestar, de igual forma, los trámites que se encuentran fuera de nivel de servicio y que aun no tienen respuesta.
- Desarrollar un sistema que permita registrar el número de llamadas y el tiempo de duración de las mismas.

Ajustes en el sistema de cotización que utiliza el área de suscripción:

- El sistema deberá leer las mismas tablas que se envíen al banco, para garantizar que las cotizaciones que se entreguen, independientemente del lugar que se realicen, el costo y las condiciones sean exactamente igual, sólo que las validaciones que aplicarán serán diferentes, pues en el área de suscripción se tienen los conocimientos necesarios para realizar la valuación de riesgos y aplicar los criterios de los suscriptores para aceptar o rechazar un trámite.
- El sistema deberá estar preparado para recibir las renovaciones que no fueron generadas automáticamente por el sistema por encontrarse fuera de política.
- Deberá tener la opción de capturar información de número de serie, motor, placas, propiedad y propietario del vehículo.
- El sistema deberá permitir generar la interfase de emisión y validar que la información esté completamente capturada, en caso contrario, mandar un mensaje de error y no permitir formalizar la venta.
- Se deberá tener la habilidad de imprimir una carta cobertura para entregar al ejecutivo del banco y garantizar así al cliente que sus vehículos han quedado cubiertos.

### 2.7.6 Expectativas.

Una vez descrita la propuesta de rediseño, es importante señalar cuales son las expectativas o resultados esperados al desarrollar e implementar la propuesta de rediseño. Por lo tanto los resultados esperados son:

Oportunidad de cotización	Reducir el tiempo de entrega por lo menos en un 30%
Porcentaje de efectividad	Incrementarlo al menos de un 13% a un 20%.
Rentabilidad	Mantener al menos el 5% de utilidad esperada.
Control de trámites	Hacer eficiente la administración de trámites y reducir tiempo de búsqueda en un 30%.



Número de llamadas	Reducir al menos el número de llamadas en un 25%.
Tiempo de llamadas	Reducir al menos el tiempo de llamadas en un 30%.
Costo de nómina	Reducirlo en un 40%.
Problemas de comunicación	Por lo menos en un 30%.
Ventas-Suscripción-Técnico	

En el capítulo 1 se mostraron indicadores estadísticos del cierre del 2004, que fueron la base para determinar la problemática. Para ilustrar la expectativa de mejora que se espera al realizar el rediseño se muestra el CUADRO 2.7.6.1 RESULTADOS ESPERADOS PARA 2006 SIN REDISEÑO, aquí se puede observar que el incumplimiento en los niveles de servicio crecerá aun más (por lo menos un 28%), si no se generan acciones. Y por otro lado, se muestra el Cuadro 2.7.6.2 DISTRIBUCIÓN DE TRÁMITES POR PROCESO para visualizar como al aplicar el rediseño disminuye el número de trámites que se encuentran fuera del nivel de servicio pactado.

**Cuadro 2.7.6.1 Distribución de trámites por proceso.**

MES	NUMERO DE TRAMITES (2006) PROYECTADO					TOTAL DE TRÁMITES
	INICIAL	RECOTIZACIÓN	RENOVACIÓN	EMISIÓN	POST-VENTA	
ENERO	169	255	39	55	49	566
FEBRERO	422	458	80	115	49	1,125
MARZO	386	512	81	117	50	1,146
ABRIL	652	436	99	142	50	1,378
MAYO	946	509	132	189	54	1,829
JUNIO	1,165	574	158	226	55	2,177
JULIO	909	743	150	215	56	2,072
AGOSTO	1,092	825	174	249	57	2,397
SEPTIEMBRE	1,077	1,214	208	298	57	2,854
OCTUBRE	1,811	1,109	265	380	57	3,621
NOVIEMBRE	3,088	1,202	390	558	58	5,296
DICIEMBRE	3,465	866	394	563	61	5,349
<b>TOTAL</b>	<b>15,181</b>	<b>8,703</b>	<b>2,168</b>	<b>3,106</b>	<b>652</b>	<b>29,810</b>

**Cuadro 2.7.6.2 Distribución de trámites por proceso**

MES	PROCESO				ETAPA
	BANCO (DESCENTRALIZADO)	SUSCRIPCIÓN (CENTRALIZADO)	RENOVACIÓN AUTOMÁTICA	TOTAL	
ENERO	77	488	-	565	PRIMERA FASE
FEBRERO	185	938	-	1,123	
MARZO	216	929	-	1,145	
ABRIL	306	1,085	-	1,391	
MAYO	493	1,336	-	1,829	
JUNIO	589	1,587	-	2,176	
JULIO	668	1,283	120	2,071	SEGUNDA FASE
AGOSTO	741	1,516	138	2,395	
SEPTIEMBRE	976	1,711	166	2,853	
OCTUBRE	928	2,481	211	3,620	
NOVIEMBRE	1,482	3,501	311	5,294	
DICIEMBRE	1,381	3,652	315	5,348	
<b>TOTAL</b>	<b>8,042</b>	<b>20,507</b>	<b>1,261</b>	<b>29,810</b>	



Como puede observarse, durante los primeros 6 meses (después de terminada la primera fase), se descentralizarán al menos un 23% de la producción, durante los siguientes seis meses (ya terminado el rediseño), se deberá descentralizar por lo menos el 29% de los trámites y el 6% se trabajará como proceso automático, por lo que, el área de suscripción concentrará sólo el 66% de los trámites.

Ahora bien, al tramitar el 23% de las solicitudes en el punto de venta se espera el siguiente efecto:

Trámites Banco	→	Reducción devoluciones	→	Reducción Trámites Emisión	→	Incremento de Efectividad
8,028		1,550		1,606		16%
23%		5%		5%		

De igual forma, automáticamente se dejarán de recibir 17,000 llamadas. Por lo menos estos son los resultados que se deberán obtener al aplicar la primera fase del rediseño.

**CUADRO 2.7.6.3 REDUCCIÓN DE ACTIVIDADES POR TIPO DE TRÁMITE**

Descripción de Actividades	Cotización inicial	Re-cotización			Re-expedición de póliza	Emisión	Renovación	Post-venta
		Cambio en inventario	cambio de coberturas	x precio				
Registrar datos del cliente					Se elimina			
Registrar trámite en excel					Se elimina			
Registrar trámite en sistema, se incluye datos del cliente	√	√	√	√	√	√	√	√
Buscar expediente		√	√	√	√	√	√	√
Solicitar datos de identificación del vehículo (obligatorios)	√	√	√	√	√	√		
Análisis de información	√	√	√	√	√	√	√	√
Análisis de la competencia				√				
Selección de riesgo	√	√	√	√	√	√	√	√
Cálculo de siniestralidad					√		√	√
Asignación de condiciones de cobertura	√	√	√	√	√	√	√	
Captura de datos del cliente en el sistema cotizador		Sólo se captura RFC y se muestra automáticamente la información del cliente						
Captura de cotización	√	√	√	√	√	√	√	
Capturar datos de identificación del vehículo (obligatorios)					√	√		
Impresión de cotización	√	√	√	√	√			
Generación de interfase de emisión					√	√	√	
Enviar respuesta al gestor	√	√	√	√	√			
Fotocopiar expediente						√		√
Entregar documentación a emisión						√	√	√
Atención de llamadas	√	√	√	√	√	√		

Al terminar la segunda fase del rediseño, los resultados mínimos esperados es una reducción de actividades y tiempos de proceso al contar con herramientas que permitan evitar recapturas y administrar la información de forma sistematizada. A continuación se muestra en el CUADRO



2.7.6.3 REDUCCIÓN DE ACTIVIDADES POR TIPO DE TRÁMITE, la nueva matriz de actividades que resulta de aplicar el rediseño

También se espera una reducción del 80% de trámites de renovación a partir de julio del 2006, una reducción de 6 plazas en la estructura organizacional y la distribución equitativa de trámites al terminar el proceso de centralización.

En este apartado, se expresan de forma muy general, los mínimos resultados que se obtienen al aplicar el rediseño, sin embargo, en el capítulo 3 se detallan con mayor profundidad los resultados esperados por variable y ajuste en el proceso, así como, las medidas de control y planes de contingencia.



## CONCLUSIONES

Es importante estar conscientes de que al delegar un porcentaje de la suscripción al banco se corre un gran riesgo (al delegar sin las medidas adecuadas, con el tiempo se puede llegar a conformar una cartera que no sea rentable), sin embargo, no hay que olvidar que actualmente en los productos de individual y no sólo de autos, si no de otros ramos, el banco es quien tiene la suscripción al 100% y hasta el momento no se ha puesto en peligro la rentabilidad de las diferentes carteras. Por lo tanto, el involucrar a la red de ejecutivos del banco en el proceso de suscripción de autos flotilla, puede ser el ingrediente que ayude a incrementar hasta en un 20% la cartera de este producto.

No hay que perder de vista que hay una gran diferencia entre los agentes de seguros y los ejecutivos del banco, básicamente esta diferencia es que estos últimos se encuentran en desventaja contra los agentes, en el sentido de que no tienen la capacitación suficiente, ni el tiempo para realizar visitas constantes al cliente y hacer una gran labor de ventas, es por eso, que es sumamente indispensables instrumentar procesos más sencillos y ágiles para ellos.

De acuerdo a lo que se ha revisado en los capítulos anteriores, el abanico de alternativas de solución para un problema determinado puede ser amplio (a lo definido en el punto 2.4), todo depende del conocimiento y creatividad del administrador del problema, sin embargo, elegir la alternativa más adecuada implica una gran responsabilidad. Una mala elección puede generar un costo muy alto a largo plazo, por lo que es importante conocer claramente las consecuencias de cada una de las alternativas evaluadas antes de tomar una decisión.

De acuerdo a la evaluación de alternativas, el rediseño alcanzo el mayor número de puntos al realizar una valoración cuantitativa (540 puntos vs. 350 puntos de la opción que más se le acerca). Definitivamente el rediseño fue la mejor elección para atender la problemática de este caso de estudio, la correcta definición e implementación del mismo, ayuda a mejorar los resultados de todas las variables, incluso podría modificar el comportamiento de una de las variables no controlables que se definió en el cuadro 2.4.1 identificación y clasificación de variables y, es reducir los períodos cíclicos en el proceso de venta, pues, al estar involucrado el ejecutivo del banco en el proceso de suscripción, a él le convendrá programar mejor los cierres de ventas, para evitarse cargas de trabajo en la última semana del mes, pues, no sólo tiene metas de productos de seguros, sino también productos bancarios.

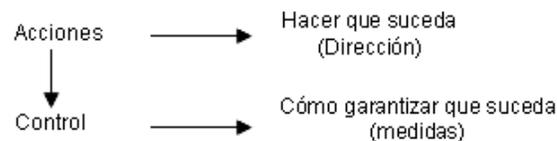


### CAPÍTULO 3. Evaluación y control del rediseño.

Inicialmente, en este capítulo se menciona como manejar la dirección del proyecto para que la ejecución de los planes se cumpla satisfactoriamente en tiempo y forma, se determinan las variables susceptibles de medición y que son la base para la definición de mecanismos de control que son utilizados en el desarrollo del proyecto. Una vez que se ha determinado la dirección y control del rediseño se efectúa la evaluación la propuesta y se compara con los resultados esperados para determinar si estos son alcanzables. Posteriormente, se definen los mecanismos de control que deberán ser establecidos en el área de suscripción después de haber realizado la implementación del rediseño para lograr que la operación del día a día sea eficiente y se cumpla con los niveles de servicio establecidos. Finalmente se muestra la simulación de resultados de acuerdo al planeamiento de diferentes escenarios.

#### 3.1 Acciones para la implementación del rediseño.

En el capítulo anterior se definen las estrategias y planes para el desarrollo del rediseño ahora, para seguir con el proceso de planeación operativa es necesario cumplir con las siguientes fases<sup>45</sup>:



Para la implementación del rediseño en los procesos actuales de la compañía y del banco, se realizará la definición de un proyecto con la finalidad de identificar claramente el tiempo, la cantidad de recursos y los responsables de área que deberán garantizar que se cumplan las actividades que ya fueron definidas en los planes de acuerdo a la consecución del proyecto. Esto permitirá que la implementación y desarrollo del proyecto se realice de una manera integral así, se logra que participen en el éxito de la implementación todas las áreas involucradas en el proceso.

Es importante resaltar que el éxito de las estrategias, planes, proyectos, tareas, etc., dependen en gran medida de la capacidad y habilidad de dirección que tengan los tomadores de decisiones, líderes, jefes, directivos o personas responsables de hacer que se cumplan los planes, para reafirmar este comentario, es conveniente, hacer alusión a las siguientes frases:

<sup>45</sup> SALGUEIRO, Amado. "Planificación: el arte de establecer objetivos". Editorial. AENOR, Madrid, España, 1998. p. 28.



---

“El director es el elemento dinámico, el que da vida dentro de cada negocio. Sin su liderazgo los recursos de producción quedan sólo como recursos y nada llega a ser producción. (Drucker, 1954)

Los directivos son responsables de delinear el destino de la firma y de implementar las estrategias resultantes. La calidad de esa planeación no puede ser mejor que la calidad de los directivos que desarrollan los planes. Una ejecución satisfactoria puede ser sólo el resultado de tener directores de operación calificados que controlen e implanten de acuerdo con los planes de calidad. (Cone y Kinni, 1972) “.<sup>46</sup>

De igual forma, al definir el proyecto, se facilitará el establecimiento de mecanismos de control que servirán de base para el seguimiento del desarrollo del proyecto y en su caso permitirá conocer a tiempo si hay desviaciones en la ejecución de actividades especificadas.

### 3.1.1 ¿Cómo administrar un proyecto?

Frecuentemente se confunde un proyecto con un programa, una tarea o un trabajo asignado, por lo que se requiere contar con su definición:

***“Un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas, parcialmente ordenadas, que deben realizarse para lograr la meta”.***<sup>47</sup>

Sus principales características son:

- Complejas u numerosas actividades.
- Es singular: un conjunto de eventos que sólo se presenta un una vez.
- Es finito: con una fecha inicial y una final.
- Con recursos y presupuestos limitados.
- Interviene mucha gente, por lo general de diversas áreas funcionales en las organizaciones.
- Sus actividades están en secuencia.
- Está orientado a objetivos.
- Debe dar como resultado un producto o un servicio final.

---

<sup>46</sup> ANSOFF. H. I., DECLERCK. R. P., HAYES. R. L. “El Planteamiento Estratégico. Nueva tendencia de la administración”. Editorial. Trillas, D.F., México, julio2003. Segunda edición en español. p. 264.

<sup>47</sup> SIPPER, Daniel. BULFIN, Robert. “Planeación y control de la producción”. Ed. Mc Graw Hill, México, D.F.,1998, p.476



El cuadro 3.1.1 se muestran las principales fases de la dirección de un proyecto<sup>48</sup> y que deben ser cubiertos para el seguimiento del mismo.

**Cuadro 3.1.1 Las fases y los 25 pasos activos del ciclo de vida de la dirección de proyectos**

PLANEACION		EJECUCION		
1. DEFINIR	2. PLANEAR	3. ORGANIZAR	4. CONTROLAR	5. CONCLUIR
Enunciar el problema.	Identificar actividades del proyecto.	Determinar necesidades de personal.	Definir estilo de dirección.	Obtener aceptación del cliente.
Identificar metas del proyecto.	Estimar tiempo y costo.	Reclutar gerente de proyecto.	Establecer herramientas de control.	Realizar entregas.
Enlistar los objetos.	Establecer secuencia de actividades del proyecto.	Reclutar el equipo de proyecto.	Elaborar informes del estado del proyecto.	Documentar el proyecto.
Determinar recursos preliminares.	Identificar actividades críticas.	Organizar el equipo de proyecto.	Revisar el programa del proyecto.	Emitir informe final.
Identificar suposiciones y riesgos.	Escribir propuestas de proyecto.	Asignar paquetes de trabajo.	Emitir Cambio de órdenes.	Realizar revisión post-ejecución.

Una adecuada dirección de proyectos deberá garantizar invariablemente que se lleven a cabo de manera satisfactoria las 5 fases que se muestran en el cuadro anterior ya que los resultados que se pretenden obtener en cada una de las fases son:

**Planeación**

- 1.- Definir. Contar con un panorama general del proyecto
- 2.- Planear. Tener una clara definición de actividades, recursos, tiempo y costo del proyecto, por ende, una propuesta escrita del mismo.

**Ejecución**

- 3.- Organizar. Identificar los recursos que formarán parte del equipo para el desarrollo del proyecto, así como, la asignación de paquetes de trabajo a cada área responsable y a cada integrante.

<sup>48</sup> SEGUROS MONTERREY AETNA. S.A. "Dirección de proyectos". México, D.F. Mayo, 1996 p.10.



4.- Controlar. Realizar informe de desviaciones y dar a conocer a todos los responsables de área con la finalidad de tomar acciones correctivas que permitan alcanzar las metas en el tiempo y con los recursos previamente establecidos.

Constantemente, debe realizarse revisiones del programa para poder identificar las posibles desviaciones que puedan presentarse.

5.- Concluir. Contar con un informe final del proyecto y un informe de revisión y lo más importante, contar con la documentación necesaria que compruebe la aceptación del proyecto por parte del cliente y la entrega del mismo.

Para garantizar el éxito del proyecto <sup>49</sup> es también recomendable cuidar los siguientes puntos:

1.- Definir el proyecto de tal forma que, el planteamiento sea la solución a un problema y no la búsqueda de uno nuevo.

2.- Hacer que la organización en general se interese por los resultados finales del proyecto y no sólo sean del interés del equipo.

3.- Definir claramente los responsables para el seguimiento continuo de las actividades.

4.- Asegurar que el plan no carezca de estructura.

5.- Definir las actividades con el mayor detalle posible.

6.- Evitar que el presupuesto sea inferior al requerido.

7.- Asignar los recursos suficientes aplicando una adecuada organización.

8.- Controlar de forma eficiente los avances del proyecto contra su plan.

9.- Cuidar la constante comunicación de resultados entre los miembros del equipo, para evitar desviaciones en tiempos o costos.

10.- Evitar que el proyecto se aparte de sus metas originales.

---

<sup>49</sup> SEGUROS MONTERREY AETNA. S.A. "Dirección de proyectos". México, D.F. Mayo, 1996 p.10.



### 3.1.2 La planeación, programación y control en la ejecución de un proyecto.

“La planeación, la programación y el control; estos tres elementos, son conceptos fundamentales en la administración de proyectos”<sup>50</sup>.

Como ya se revisó anteriormente, la planeación es la definición y organización de actividades que deberán seguirse para alcanzar una meta o bien para llegar al logro del proyecto. La definición del proyecto o la planeación del mismo, comienza por determinar cada una de las actividades y su secuencia, así como, la forma en que interactúan. Dentro de esta fase, se estiman los tiempos y otros recursos que son requeridos para cada actividad y se elabora una representación gráfica, en forma de red, donde se une con una flecha las actividades del proyecto identificando claramente cada actividad que es precedente. Las flechas se unen a través de un nodo.<sup>51</sup>

La programación, se refiere básicamente al compromiso de tiempos que se genera entre los miembros del equipo para realizar una tarea determinada o una actividad del proyecto. Es importante asignar a cada actividad una fecha de inicio y una fecha de terminación. Esta asignación de tiempos límites para todas las actividades, determinarán la fecha de fin del proyecto, el tiempo total requerido para el mismo y el número de recursos requeridos.<sup>52</sup>

La correcta elaboración del programa, permitirá identificar ciertas actividades críticas, las cuales requieren de la atención de los responsables del proyecto ya que un retraso en la terminación de estas, pueden causar un retraso en la finalización del proyecto. Este tipo de actividades, justifican la asignación de un mayor esfuerzo, mayor inversión de tiempo, mayor asignación de recursos o bien un cambio en las actividades mismas con la finalidad de reducir el costo o el tiempo de terminación.

El control, fase importante en la consecución de un proyecto, como ya se había mencionado anteriormente, en esta fase se pueden identificar posibles desviaciones en el seguimiento del plan al realizar una constante supervisión del plan durante el progreso de las actividades, comparando los resultados reales con la programación del proyecto.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> SIPPER, Daniel. BULFIN, Robert. “Planeación y control de la producción”. Ed. Mc Graw Hill, México, D.F., 1998, p.476

<sup>51</sup> IDEM.

<sup>52</sup> IDEM.

<sup>53</sup> IDEM.



Para resumir lo anterior, se muestra la figura 3.1.2.1. Planeación, programación y control, en la cual se observa claramente cada una de estas etapas y la cual servirá de base para elaborar la definición de los proyectos de este trabajo de investigación: 1ª. Fase del Rediseño, Descentralización Aseguradora-Banco y 2ª. Fase del rediseño Centralización de la Suscripción Regional – Suscripción Central, así como de su implementación y control.

Es importante mencionar que existen diversas herramientas para la administración de proyectos, las cuales facilitan la función de la planeación como por ejemplo: Diagrama de Gantt, el método del camino crítico (CPM, Critical Path Method), PERT (Técnica de evaluación y revisión de programas), etc.

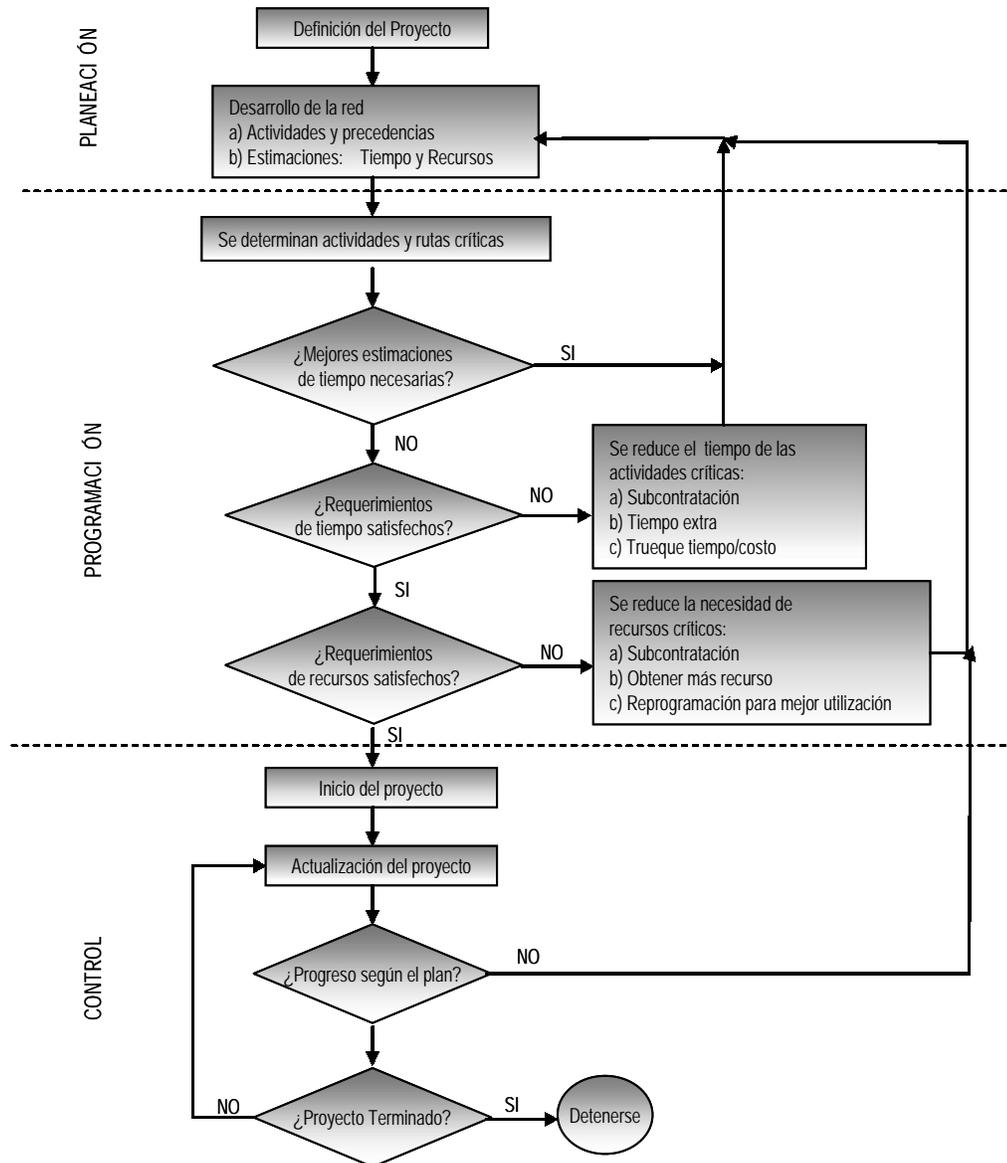
Para el seguimiento de los proyectos aquí definidos se hará uso del paquete Project, para la definición, asignación de tiempo y recursos, así como para la valuación del costo de ambos proyectos y para efectos prácticos, sólo se utilizarán las herramientas más básicas de este paquete y se documentará como hasta aquí, los conceptos teóricos más relevantes.

En esta figura, se aprecia fácilmente en que consiste cada una de las fases antes mencionadas (planeación, programación y control).

El seguir los pasos que sugiere la figura 3.1.2.1., obliga a los administradores de proyectos a realizar un estudio cuidadoso y profundo del proyecto, antes de presentar la propuesta escrita, de igual forma, garantiza que se llevarán a cabo los 25 pasos activos del proyecto (que se mencionan en la figura 3.2.1 de la página 2). Esto les da mayor claridad a los que están definiendo el proyecto sobre lo que hay que hacer y cómo se debe hacer.



Figura 3.1.2.1 Planeación, programación y control <sup>54</sup>



### 3.1.3 Ejecución y valuación del proyecto.

Con base en la información presentada en los temas anteriores y con la ayuda del Project, se realiza la ejecución del proyecto, inicialmente, se realiza la etapa de la planeación:

<sup>54</sup> SIPPER, Daniel. BULFIN, Robert. "Planeación y control de la producción". Ed. Mc Graw Hill, México, D.F., 1998, p.477

**1.- Definir. Contar con un panorama general del proyecto.**

Este punto queda cubierto con lo que se trabajó en los capítulos 1 y 2 del presente trabajo de investigación, en ellos, se definió que para facilitar la implementación de rediseño del área de suscripción se deberá dividir en dos fases, es oportuno retomar la estrategia definida anteriormente.<sup>55</sup>

“Estrategia de Rediseño.

**1ª. Etapa                  Descentralización del 38% de la suscripción de autos flotilla  
(Banco - Aseguradora)**

Involucrar a los Ejecutivos del canal de Venta en el proceso de Suscripción, no sólo como un medio de envío de trámites y recepción de respuesta para darle seguimiento con los clientes, sino que, aprovechar la red de gestores para cotizar y emitir en el punto de venta.

En esta etapa será posible que el ejecutivo del banco sea capaz de atender a sus clientes de forma inmediata ya que él, podrá cotizar y cerrar el negocio en el mismo momento si es que su cliente así lo decide.

**2ª. Etapa                  Centralización del 62% de la suscripción de autos flotilla  
(Suscripción regional - Oficina central)**

Atender el requerimiento del área de recursos humanos, reducir al menos en un 40% la estructura organizacional del área de suscripción, administrar el 40% restante de los trámites en una sola oficina, con el 60% del personal actual (o el que resulte de la reestructuración).

En esta etapa se deberán ajustar en la aseguradora: la estructura organizacional, los procesos y los sistemas internos del área de suscripción con la finalidad de optimizar el uso de los recursos disponibles.”

**2.- Planear. Tener una clara definición de actividades, recursos, tiempo y costo del proyecto, por ende, una propuesta escrita del mismo.**

**3.- Organizar. Identificar los recursos que formarán parte del equipo para el desarrollo del proyecto, así como, la asignación de paquetes de trabajo a cada área responsable y a cada integrante.**

---

<sup>55</sup> Supra. Capítulo 2, p.29



Por las características de este proyecto y considerando que varios pasos que se requieren realizar en estas actividades han sido tratados en temas anteriores, se presentan de manera simultánea.

Para esta etapa es necesario elegir de manera preliminar las personas que participarán en el proyecto (ambas fases) y cuales serán sus responsabilidades.

Como primer paso, se define quién será el Administrador de las dos fases del proyecto (al considerar que no se trabajan de manera simultánea las dos fases, es posible definir a la misma persona para administrar ambas fases del proyecto).

Para alcanzar el éxito del proyecto se requiere de la participación activa de las siguientes áreas:

Áreas externas (Banco):

- Sistemas del Banco
- Ejecutivos del Banco

Áreas internas (Aseguradora):

- Comercial
- Suscripción
- Operaciones
- Sistemas
- Capacitación
- Recursos humanos
- Mantenimiento
- Mensajería
- Técnica
- Legal

Si, suponemos que cada área tiene una pequeña participación en el desarrollo del proyecto y que adicional deben seguir con su trabajo del día a día, no resulta recomendable definir como administrador del proyecto a los responsables de estas áreas, ya que podría ser contraproducente hacerlo así, por lo que, se definirá a una persona externa de estas, el responsable de proyecto será una persona del área de proyectos de la compañía, en el desarrollo del plan será reconocida como: Coordinador de Proyecto.

Esta persona tiene las siguientes características:

- 1) Ajena a los intereses particulares de un área.



- 2) Experiencia en la administración y seguimiento de proyectos.
- 3) Conocimiento general de las áreas de la compañía.
- 4) Capaz de generar empatía con los miembros de las diferentes áreas.
- 5) Habilidad en la organización de equipos de trabajo.
- 6) Liderazgo.

Ahora, se presenta la lista preliminar de recursos que participarán en las diferentes fases del proyecto, la cual está compuesta por 53 elementos con las siguientes características:

- 1) Expertos técnicos en su área.
- 2) Responsables y creativos.
- 3) Capacidad de atender diferentes actividades a la vez (el proyecto y su trabajo diario).
- 4) Alto grado de compromiso para el cumplimiento de las tareas asignadas.
- 5) Experiencia mínima de 2 años en la compañía.

El cuadro que se muestra a continuación contiene el nombre del puesto con el que serán identificados a lo largo del proyecto, la descripción de los puestos, el grupo al que pertenecen y la descripción del grupo.

Para garantizar el compromiso de la gente se ha involucrado en el seguimiento del proyecto a los altos directivos de cada área.

Con la ayuda del Project se realizará la definición de las dos fases del proyecto, es importante mencionar que siguiendo la recomendación de la figura 3.1.2.1, la definición de las fases del proyecto que se muestran, ya son el resultado del ciclo de la programación de actividades.

La base para definir las redes del proyecto son los planes definidos en el capítulo 2, pp. 41- 44.



Cuadro 3.1.3.1 Lista preliminar de recursos que participaran en el proyecto

Número	Recurso	Descripción	Grupo	Descripción Grupo
1	Dir_Com	Director Comercial	1	Director
2	Dir_Op	Director Operaciones	1	Director
3	Dir_Tec	Director Técnico	1	Director
4	Rec_Humanos	Subdirector Recursos Humanos	2	Subdirector
5	Sub_C	Subdirector Comercial	2	Subdirector
6	Sub_O	Subdirector Operaciones	2	Subdirector
7	Sub_Sist	Subdirector Sistemas	2	Subdirector
8	Sub_T	Subdirector Técnico	2	Subdirector
9	Coord_proy	Gerente / Admon proyecto	3	Gerente
10	Gte_O	Gerente Operaciones	3	Gerente
11	Gte_S	Gerente Suscripción	3	Gerente
12	Gte_Sist	Gerente Sistemas	3	Gerente
13	Gte_Sist_Bco	Gerente Sistemas Banco	3	Gerente
14	Gte_T	Gerente Técnico	3	Gerente
15	Gte_V	Gerente Comercial	3	Gerente
16	Gte_V1	Gerente Comercial 1	3	Gerente
17	Gte_V2	Gerente Comercial 2	3	Gerente
18	Gte_V3	Gerente Comercial 3	3	Gerente
19	Gte_V4	Gerente Comercial 4	3	Gerente
20	Gte_V5	Gerente Comercial 5	3	Gerente
21	Gte_V6	Gerente Comercial 6	3	Gerente
22	Coord_Sist1	Coordinador Sistemas 1	4	Coordinador
23	Coord_Sist2	Coordinador Sistemas 2	4	Coordinador
24	Coord_Sist3	Coordinador Sistemas 3	4	Coordinador
25	Coord_Sist4	Coordinador Sistemas 4	4	Coordinador
26	A_C	Analista Capacitación	5	Analista / Programador
27	A_op	Analista Operaciones	5	Analista / Programador
28	A_Op1	Analista Operaciones 1	5	Analista / Programador
29	A_Op2	Analista Operaciones 2	5	Analista / Programador
30	A_Sist	Analista Sistemas	5	Analista / Programador
31	Aná_Téc	Analista Técnico	5	Analista / Programador
32	Prog_1	Programador 1	5	Analista / Programador
33	Prog_1b	Programador 1 banco	5	Analista / Programador
34	Prog_2	Programador 2	5	Analista / Programador
35	Prog_2b	Programador 2 banco	5	Analista / Programador
36	Prog_3	Programador 3	5	Analista / Programador
37	Prog_3b	Programador 3 banco	5	Analista / Programador
38	Prog_4	Programador 4	5	Analista / Programador
39	Prog_4b	Programador 4 banco	5	Analista / Programador
40	Prog_5	Programador 5	5	Analista / Programador
41	Prog_6	Programador 6	5	Analista / Programador
42	Prog_7	Programador 7	5	Analista / Programador
43	Prog_8	Programador 8	5	Analista / Programador
44	susc_cent	Suscriptor Central	5	Analista / Programador
45	susc_cent2	Suscriptor Central 2	5	Analista / Programador
46	susc_cent3	Suscriptor Central 3	5	Analista / Programador
47	Susc_Del	Suscriptor Delegado	5	Analista / Programador
48	Mensajería	Mensajería	6	Mensajería
49	Mtto1	Mantenimiento	7	Mantenimiento
50	Mtto2	Mantenimiento	7	Mantenimiento
51	Mtto3	Mantenimiento	7	Mantenimiento
52	Mtto4	Mantenimiento	7	Mantenimiento
53	Abogado	Abogado	8	Abogado

El siguiente cuadro muestra la lista de actividades con definición de fechas y actividades precedentes.



Cuadro 3.1.3.2 Planeación 1ª. fase del proyecto (1ª. parte)

Tipo Act	N Act	Descripción	Tiempo Estimado	F_Inicio	F_Fin	Precedente	Recursos
Inicio	1	1a. Fase del rediseño	132 días	04/07/05	03/01/06		
Repet.	2	seguimiento de avance	129 días	04/07/05	29/12/05		
Repet.	68	Seguimiento Directivo del Proyecto	116 días	15/07/05	23/12/05		
	93	Análisis	8.57 días	04/07/05	14/07/05		
	94	Resultados actuales de suscripción	6 días	04/07/05	11/07/05		
	95	Generación de estadísticas	4 días	04/07/05	07/07/05		A_sist[50%],Susc_Del[35%]
	96	Interpretación y Análisis	1 día	08/07/05	08/07/05	95	Susc_Del[35%],Gte_S[25%]
	97	Presentación de avances	1 día	11/07/05	11/07/05		Coord_proy[40%]
	98	Políticas de Suscripción actuales	3 días	11/07/05	13/07/05		
	99	Evaluar resultados de la aplicación de políticas	2 días	11/07/05	12/07/05		Susc_Del[25%],Gte_S[25%]
	100	Revisión políticas actuales	1 día	13/07/05	13/07/05		susc_cent[40%],Gte_S[40%]
	101	Sistema_banco (emisión seguro autos)	7 días	04/07/05	12/07/05		Gte_sist[25%],Gte_V[50%]
	102	Sistema_operaciones_aseguradora	6 días	05/07/05	12/07/05		A_Op[65%],Gte_O[35%]
	103	Presentación de resultados análisis	0.57 días	14/07/05	14/07/05	102	Gte_sist[15%],Gte_V[15%],Gte_S[15%],Gte_O[15%],Sub_T[15%]
	104	Áreas oportunidad capacitación	3.53 días	13/07/05	18/07/05		
	105	Banco	2.32 días	14/07/05	18/07/05		Gte_V[45%],Dir_Com[40%]
	106	Suscripción	1 día	15/07/05	15/07/05		Gte_S[15%],Sub_T[15%]
	107	Ventas	1.71 días	14/07/05	15/07/05		Gte_V[25%],Sub_C[35%]
	108	Operaciones	3.53 días	13/07/05	18/07/05		Sub_O[35%],Gte_O[25%]
	109	Presentación de avances	1 día	18/07/05	18/07/05		Coord_proy[40%]
	110	Definir	32 días	19/07/05	31/08/05		
	111	Políticas de suscripción automática (Banco)	1.5 días	19/07/05	20/07/05	100	susc_cent[20%],Susc_Del[20%],Gte_S[20%],Sub_T[20%]
	112	Políticas de suscripción especiales (Aseguradora)	1 día	21/07/05	21/07/05	100	susc_cent[20%],Susc_Del[20%],Gte_S[20%]
	113	Nuevo proceso de suscripción (Banco - Aseguradora)	1 día	22/07/05	22/07/05		Sub_O[20%],Gte_V[20%],Gte_S[20%],Gte_O[20%],Sub_T[20%],Dir_Com[20%]
	114	Presentación de avances	5 días	19/07/05	25/07/05		Coord_proy[40%]
	115	Requerimiento para el sistema de suscripción (Banco)	24 días	25/07/05	25/08/05		
	116	Archivos de tarifa	7 días	25/07/05	02/08/05		Gte_T[80%],Aná_Téc[80%],susc_cent[80%],Gte_S[80%]
	117	Interpretación de archivos	3 días	03/08/05	05/08/05	116	Gte_T[80%],Aná_Téc[80%],susc_cent[80%],Gte_S[80%]
	118	Datos del cliente	2 días	08/08/05	09/08/05		susc_cent[45%],Gte_S[45%]
	119	Información del riesgo (Flotilla)	2 días	10/08/05	11/08/05		susc_cent[45%],Gte_S[45%]
	120	Algoritmo de cotización	2 días	12/08/05	15/08/05	117	susc_cent[45%],Gte_S[45%]
	121	Aplicación automática de políticas	2 días	16/08/05	17/08/05		susc_cent[45%],Gte_S[45%]
	122	Impresión de cotización	1 día	18/08/05	18/08/05		susc_cent[45%],Gte_S[45%]
	123	Formalización de la venta	1 día	19/08/05	19/08/05		susc_cent[45%],Gte_S[45%]
	124	Impresión de póliza	1 día	22/08/05	22/08/05		susc_cent[45%],Gte_S[45%]
	125	Presentación de avances	1 día	22/08/05	22/08/05		Coord_proy[40%]
	126	Cobro del 1er. Recibo	1 día	23/08/05	23/08/05		susc_cent[45%],Gte_S[45%]
	127	Actualizaciones de tarifa	2 días	24/08/05	25/08/05	116	susc_cent[45%],Gte_S[45%]



Cuadro 3.1.3.2 Planeación 1ª. fase del proyecto (2ª. parte)

Tipo Act	N_Act	Descripción	Tiempo Estimado	F_Inicio	F_Fin	Precedente	Recursos
	128	Requerimiento para el sistema de emisión (Aseguradora)	16 días	25/07/05	16/08/05		
	129	Recepcion de interfases	4 días	25/07/05	29/07/05		Gte_sist[45%],A_sist[45%],Gte_O[45%]
	130	Integración de información	3 días	01/08/05	03/08/05		Gte_sist[45%],A_sist[45%],Gte_O[45%]
	131	Administración y seguimiento de pólizas	8 días	04/08/05	16/08/05		A_Op[45%],Sub_O[45%],Gte_O[45%]
	132	<b>Formatos</b>	<b>6 días</b>	<b>22/08/05</b>	<b>29/08/05</b>		
	133	Cotización	2 días	26/08/05	29/08/05		susc_cent[45%],Gte_S[45%]
	134	Emisión	1 día	22/08/05	22/08/05		A_Op[45%],Gte_O[45%]
	135	Post-venta (altas, bajas y cambios)	1 día	23/08/05	23/08/05		A_Op[45%],Gte_O[45%]
	136	<b>Programa de capacitación</b>	<b>28 días</b>	<b>25/07/05</b>	<b>31/08/05</b>		
	137	<b>Banco</b>	<b>7 días</b>	<b>25/07/05</b>	<b>02/08/05</b>		
	138	Proceso	1 día	25/07/05	25/07/05		Sub_O[15%],Gte_V[50%],Sub_C[45%],Gte_O[25%],A_C[45%],Sub_T[15%]
	139	Políticas de suscripción	2.83 días	26/07/05	28/07/05		Sub_O[15%],Gte_V[50%],Sub_C[45%],Gte_O[25%],A_C[45%],Sub_T[15%]
	140	Manejo del sistema	3 días	29/07/05	02/08/05		Sub_O[15%],Gte_V[50%],Sub_C[45%],Gte_O[25%],A_C[45%],Sub_T[15%]
	141	<b>Aseguradora - ventas</b>	<b>7 días</b>	<b>03/08/05</b>	<b>11/08/05</b>		
	142	Proceso	2 días	03/08/05	04/08/05		Sub_O[15%],Gte_V[50%],Sub_C[45%],Gte_O[25%],A_C[45%],Sub_T[15%]
	143	Políticas de suscripción	3 días	05/08/05	09/08/05		Sub_O[15%],Gte_V[50%],Sub_C[45%],Gte_O[25%],A_C[45%],Sub_T[15%]
	144	Manejo del sistema	1 día	10/08/05	10/08/05		Sub_O[15%],Gte_V[50%],Sub_C[45%],Gte_O[25%],A_C[45%],Sub_T[15%]
	145	Manejo de objeciones	1 día	11/08/05	11/08/05		Sub_O[15%],Gte_V[50%],Sub_C[45%],A_C[45%],Sub_T[15%]
	146	<b>Aseguradora - operaciones</b>	<b>7 días</b>	<b>12/08/05</b>	<b>22/08/05</b>		
	147	Proceso	3 días	12/08/05	16/08/05		Sub_O[15%],Gte_V[50%],Gte_S[25%],Sub_C[45%],Gte_O[25%],A_C[45%],Sub_T[15%]
	148	Políticas de suscripción	3 días	17/08/05	19/08/05		Sub_O[15%],Gte_V[50%],Gte_S[25%],Sub_C[45%],Gte_O[25%],A_C[45%],Sub_T[15%]
	149	Manejo del sistema	1 día	22/08/05	22/08/05		Sub_O[15%],Gte_V[50%],Gte_S[25%],Sub_C[45%],Gte_O[25%],A_C[45%],Sub_T[15%]
	150	<b>Aseguradora - suscripción</b>	<b>7 días</b>	<b>23/08/05</b>	<b>31/08/05</b>		
	151	Proceso	3 días	23/08/05	25/08/05		Sub_O[15%],Gte_V[50%],Gte_S[25%],Sub_C[45%],Gte_O[25%],A_C[45%],Sub_T[15%]
	152	Políticas de suscripción	3 días	26/08/05	30/08/05		Sub_O[15%],Gte_V[50%],Gte_S[25%],Sub_C[45%],Gte_O[25%],A_C[45%],Sub_T[15%]
	153	Manejo del sistema	1 día	31/08/05	31/08/05		Sub_O[15%],Gte_V[50%],Gte_S[25%],Sub_C[45%],Gte_O[25%],A_C[45%],Sub_T[15%]



Cuadro 3.1.3.2 Planeación 1ª. fase del proyecto (3ª. parte)

Tipo Act	N_ Act	Descripción	Tiempo Estimado	F_Inicio	F_Fin	Precedente	Recursos
	154	<b>Desarrollar</b>	<b>48 días</b>	<b>01/09/05</b>	<b>07/11/05</b>	<b>110</b>	
	155	Presentación de avances	1 día	01/09/05	01/09/05		Coord_ proy[40%]
	156	Sistema del banco	48 días	01/09/05	07/11/05	115	Gte_Sist_Boo[45%],Prog_1b,Prog_2b,Prog_3b,Prog_4b
	157	Sistema de la aseguradora	48 días	01/09/05	07/11/05	115	Gte_sist[45%],Prog_1,Prog_2,Prog_3,Prog_4
	158	<b>Programas de capacitación</b>	<b>12 días</b>	<b>01/09/05</b>	<b>16/09/05</b>		
	159	Banco	3 días	01/09/05	05/09/05		Sub_C[45%],A_C[45%]
	160	Presentación de avances	1 día	05/09/05	05/09/05		Coord_ proy[40%]
	161	Suscripción	3 días	06/09/05	08/09/05		Sub_C[45%],A_C[45%]
	162	Operaciones	3 días	09/09/05	13/09/05		Sub_C[45%],A_C[45%]
	163	Ventas	3 días	14/09/05	16/09/05		Sub_C[45%],A_C[45%]
	164	<b>Probar y Corregir</b>	<b>16 días</b>	<b>08/11/05</b>	<b>29/11/05</b>	<b>154</b>	
	165	Sistema del Banco	9.33 días	08/11/05	21/11/05		Prog_1,susc_cent,A_Op,Gte_Sist_Boo,Prog_1b,Gte_V
	166	Sistema Suscripción	14 días	08/11/05	25/11/05		Prog_2,susc_cent2,A_Op2[25%],Gte_S[80%]
	167	Sistema Emisión	14 días	10/11/05	29/11/05		A_Op2[75%],Prog_3,susc_cent3[25%],Gte_C[60%]
	168	<b>Capacitar</b>	<b>12 días</b>	<b>28/11/05</b>	<b>13/12/05</b>		
	169	Presentación de avances	1 día	28/11/05	28/11/05		Coord_ proy[40%]
	170	Área de Ventas	4 días	28/11/05	01/12/05		Sub_C,A_C
	171	Área de Suscripción	3 días	02/12/05	06/12/05		Sub_C,A_C
	172	Área de operaciones	3 días	07/12/05	09/12/05		Sub_C,A_C
	173	Red de ejecutivos del banco	5 días	05/12/05	09/12/05		Gte_V1,Gte_V2,Gte_V3,Gte_V4,Gte_V5,Gte_V6
	174	Red de ejecutivos del banco	2 días	12/12/05	13/12/05		Gte_V1,Gte_V2,Gte_V3,Gte_V4,Gte_V5,Gte_V6,Sub_C,A_C
	175	<b>Distribuir papelería (al Banco)</b>	<b>9 días</b>	<b>01/12/05</b>	<b>13/12/05</b>		<b>Mensajería</b>
	176	<b>Liberar pruebas del piloto</b>	<b>15 días</b>	<b>14/12/05</b>	<b>03/01/06</b>	<b>164</b>	
	177	Descentralización (suscripción Banco)	1 día	14/12/05	14/12/05		Prog_1
	178	Sistema del banco	1 día	14/12/05	14/12/05		Prog_2
	179	Sistema de emisión de la aseguradora	1 día	14/12/05	14/12/05		Prog_3
<b>Repet.</b>	180	<b>Seguimiento operación pruebas piloto</b>	<b>12 días</b>	<b>14/12/05</b>	<b>29/12/05</b>		<b>Gte_sist,Gte_V,Gte_S,Gte_O</b>
	181	<b>Aprobar 1a. Fase</b>	<b>3 días</b>	<b>30/12/05</b>	<b>03/01/06</b>		
	182	Presentación de resultados	1 día	02/01/06	02/01/06		Coord_ proy[40%]
	183	Dar Vo.Bo.	1 día	30/12/05	30/12/05	180	Dir_Tec,Dir_Op,Dir_Com,Gte_Sist_Boo,Sub_T,Sub_Sist
	184	Liberar a producción	1 día	02/01/06	02/01/06	183	Prog_1,Prog_2,Prog_3
	185	<b>Fin del proyecto</b>	<b>0 días</b>	<b>03/01/06</b>	<b>03/01/06</b>		<b>Coord_ proy[40%]</b>

Ahora bien, si la definición de costos por hora se realiza por grupo al que pertenecen los recursos, se tendría el siguiente cuadro para esta fase del rediseño.

**Cuadro 3.1.3.3 Costo de recurso x hora y grupo**

Grupo	Descripción	Costo x Hora
1	Directores	\$300.00/hora
2	Subdirectores	\$250.00/hora
3	Coordinador	\$150.00/hora
4	Gerente	\$150.00/hora
5	Analista / Programador	\$90.00/hora
6	Mensajería	\$45.00/hora
7	Mantenimiento	\$75.00/hora
8	Abogado	\$450.00/hora

Con los costos por hora que se muestran en el cuadro anterior y el número de horas requeridas de cada uno de los recursos, se podrá obtener el costo monetario de la relación Horas/Hombre, las cuales se obtienen en el cuadro siguiente.

**Cuadro 3.1.3.4 Costo monetario (horas/hombre), 1ª. Fase**

Grupo	Recurso	Hrs. Requeridas	Costo x Hora	Costo Total
1	Dir_Com	74.64 horas	\$300.00/hora	\$22,391.58
1	Dir_Op	65.6 horas	\$300.00/hora	\$19,680.00
1	Dir_Tec	65.6 horas	\$300.00/hora	\$19,680.00
2	Sub_C	244.17 horas	\$250.00/hora	\$61,042.79
2	Sub_O	152.87 horas	\$250.00/hora	\$38,218.14
2	Sub_Sist	94.4 horas	\$250.00/hora	\$23,600.00
2	Sub_T	133.68 horas	\$250.00/hora	\$33,419.01
3	Coord_proy	142.4 horas	\$150.00/hora	\$21,360.00
3	Gte_O	304.19 horas	\$150.00/hora	\$45,629.25
3	Gte_S	351.89 horas	\$150.00/hora	\$52,782.86
3	Gte_sist	308.26 horas	\$150.00/hora	\$46,238.57
3	Gte_Sist_Bco	255.47 horas	\$150.00/hora	\$38,320.00
3	Gte_T	64 horas	\$150.00/hora	\$9,600.00
3	Gte_V	324.05 horas	\$150.00/hora	\$48,607.59
3	Gte_V1	56 horas	\$150.00/hora	\$8,400.00
3	Gte_V2	56 horas	\$150.00/hora	\$8,400.00
3	Gte_V3	56 horas	\$150.00/hora	\$8,400.00
3	Gte_V4	56 horas	\$150.00/hora	\$8,400.00
3	Gte_V5	56 horas	\$150.00/hora	\$8,400.00
3	Gte_V6	56 horas	\$150.00/hora	\$8,400.00
5	A_C	239.37 horas	\$90.00/hora	\$21,543.38
5	A_Op	141.87 horas	\$90.00/hora	\$12,768.00
5	A_Op2	112 horas	\$90.00/hora	\$10,080.00
5	A_sist	41.2 horas	\$90.00/hora	\$3,708.00
5	Aná_Téc	26.31 horas	\$90.00/hora	\$2,368.00
5	Prog_1	474.67 horas	\$90.00/hora	\$42,720.00
5	Prog_1b	458.67 horas	\$90.00/hora	\$41,280.00
5	Prog_2	512 horas	\$90.00/hora	\$46,080.00
5	Prog_2b	384 horas	\$90.00/hora	\$34,560.00
5	Prog_3	512 horas	\$90.00/hora	\$46,080.00
5	Prog_3b	384 horas	\$90.00/hora	\$34,560.00
5	Prog_4	384 horas	\$90.00/hora	\$34,560.00
5	Prog_4b	384 horas	\$90.00/hora	\$34,560.00
5	susc_cent	165.78 horas	\$90.00/hora	\$14,920.00
5	susc_cent2	112 horas	\$90.00/hora	\$10,080.00
5	susc_cent3	28 horas	\$90.00/hora	\$2,520.00
5	Susc_Del	22 horas	\$90.00/hora	\$1,980.00
6	Mensajería	192 horas	\$45.00/hora	\$3,240.00

De acuerdo a los datos anteriores, en resumen el costo del proyecto estimado es:



**Cuadro 3.1.3.5 Costo estimado de la primera fase del proyecto**

Grupo	Recurso	F_Inicio	F_Fin	Días	Total Hrs	Costo Total
6	42	04/07/2005	03/01/2006	132 Días	7,266.79 hrs	928,577.17

No se considera como costo adicional de esta fase del proyecto, el uso de recursos materiales ya que se asume que este no existe al utilizar las herramientas de trabajo actuales.

En seguida, se presenta la planeación de la segunda fase.

**Cuadro 3.1.3.6 planeación 2ª. fase del proyecto (1ª. parte)**

Tipo Act	N_Act	Descripción	Tiempo Estimado	F_Inicio	F_Fin	Precedente	Recursos
Inicio	1	2a. Fase del rediseño	98 días	01/02/06	19/06/06		
Repe.	2	seguimiento de avance	94.5 días	01/02/06	13/06/06		
Repe.	51	Seguimiento directivo del proyecto	81 días	17/02/06	09/06/06		
	69	Análisis	15 días	01/02/06	21/02/06		
	70	Resultados 1a. Fase	3 días	01/02/06	03/02/06		
	71	Generación de estadísticas	3 días	01/02/06	03/02/06		A_Sist[50%],susc_cent[35%]
	72	Sistema de suscripción (Aseguradora)	2 días	07/02/06	08/02/06		
	73	Registro de trámites (Excel)	0.5 días	07/02/06	07/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[35%]
	74	Registro de trámites (ASTE)	0.5 días	07/02/06	07/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[35%]
	75	Registro de trámites (COTIZADOR)	1 día	08/02/06	08/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[35%]
	76	Cotizador de suscripción	5 días	08/02/06	14/02/06		
	77	Captura datos del cliente	0.5 días	08/02/06	08/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[35%]
	78	Captura inventario de flotilla	0.5 días	08/02/06	08/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[35%]
	79	Captura de Condiciones de suscripción	0.5 días	09/02/06	09/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[35%]
	80	Proceso de cotización	0.5 días	09/02/06	09/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[35%]
	81	Impresión de cotización	1 día	10/02/06	10/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[35%]
	82	Captura datos complementarios de emisión	1 día	13/02/06	13/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[35%]
	83	Presentación de avances	1 día	08/02/06	08/02/06		Coord_proy[40%]
	84	Generación de interfaces de emisión	1 día	14/02/06	14/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[35%]
	85	Información estadística para control	4.5 días	15/02/06	21/02/06		
	86	Volumen de llamadas	0.5 días	15/02/06	15/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[35%]
	87	Volumen de trámites	0.5 días	16/02/06	16/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[35%]
	88	Niveles de servicio	0.5 días	17/02/06	17/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[35%]
	89	Tipos de respuestas	0.5 días	17/02/06	17/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[35%]
	90	Siniestralidad de la cartera	1 día	20/02/06	20/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[35%]
	91	Efectividad de cotizaciones	0.5 días	20/02/06	20/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[35%]
	92	Presentación de avances	1 día	20/02/06	20/02/06		Coord_proy[40%]
	93	Volumen de rechazos	0.5 días	21/02/06	21/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[35%]
	94	Volumen de devoluciones	0.5 días	21/02/06	21/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[35%]
	95	Definir Requerimiento	24.5 días	22/02/06	28/03/06		
	96	Sistema Control de Trámites	5 días	22/02/06	28/02/06		
	97	Registro de Datos del Cliente	0.5 días	22/02/06	22/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[50%]
	98	Registro de tipo de trámite	0.5 días	22/02/06	22/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[50%]
	99	Asociación de trámites de un mismo cliente	0.5 días	23/02/06	23/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[50%]
	100	Asignación del folio	0.5 días	23/02/06	23/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[50%]
	101	Presentación de avances	0.5 días	24/02/06	24/02/06		Coord_proy[40%]
	102	Seguimiento del estatus del trámite	0.5 días	24/02/06	24/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[50%]
	103	Seguimiento de fechas y horas	0.5 días	27/02/06	27/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[50%]
	104	Seguimiento de personas involucradas en el trámites	0.5 días	27/02/06	27/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[50%]
	105	Control de nivel de servicio	0.5 días	28/02/06	28/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[50%]
	106	Control de trámites urgentes	0.5 días	28/02/06	28/02/06		Gte_S[50%],susc_cent[50%]



Cuadro 3.1.3.6 Planeación 2ª. fase del proyecto (2ª. parte)

Tipo Act	N_ Act	Descripción	Tiempo Estimado	F_Inicio	F_Fin	Precedente	Recursos
	<b>107</b>	<b>Ajustes al Cotizador (Suscripción-Aseguradora)</b>	<b>5 días</b>	<b>01/03/06</b>	<b>07/03/06</b>		
	108	Vincular captura del modulo anterior	0.5 días	01/03/06	01/03/06		Gte_S[50%],susc_cent[50%]
	109	Captura de datos complementarios del cliente	0.5 días	01/03/06	01/03/06		Gte_S[50%],susc_cent[50%]
	110	Cambios en la captura del inventario de flotilla	0.5 días	02/03/06	02/03/06		Gte_S[50%],susc_cent[50%]
	111	Validaciones de cotización	0.5 días	02/03/06	02/03/06		Gte_S[50%],susc_cent[50%]
	112	Presentación de avances	0.5 días	03/03/06	03/03/06		Coord_ proy[40%]
	113	Algoritmo de calculo	0.5 días	03/03/06	03/03/06		Gte_S[50%],susc_cent[50%]
	114	Impresión de cotización	0.5 días	06/03/06	06/03/06		Gte_S[50%],susc_cent[50%]
	115	Formalización de la venta	0.5 días	06/03/06	06/03/06		Gte_S[50%],susc_cent[50%]
	116	Generación de carta cobertura	0.5 días	07/03/06	07/03/06		Gte_S[50%],susc_cent[50%]
	117	Generación de interfaces de emisión	0.5 días	07/03/06	07/03/06		Gte_S[50%],susc_cent[50%]
	<b>118</b>	<b>Registro y Seguimiento control de llamadas</b>	<b>3.5 días</b>	<b>08/03/06</b>	<b>13/03/06</b>		
	119	Variables de captura	0.5 días	08/03/06	08/03/06		Gte_S[80%],susc_cent[80%]
	120	historico	0.5 días	08/03/06	08/03/06		Gte_S[45%],susc_cent[45%]
	121	Reportes de control	0.5 días	09/03/06	09/03/06		Gte_S[45%],susc_cent[45%]
	122	Consulta	0.5 días	09/03/06	09/03/06		Gte_S[45%],susc_cent[45%]
	123	Depuración	0.5 días	10/03/06	10/03/06		Gte_S[45%],susc_cent[45%]
	124	Presentación de avances	1 día	10/03/06	13/03/06		Coord_ proy[40%]
	125	Actualización de catálogos	0.5 días	13/03/06	13/03/06		Gte_S[45%],susc_cent[45%]
	<b>126</b>	<b>Seguimiento estadístico</b>	<b>3 días</b>	<b>13/03/06</b>	<b>16/03/06</b>		
	127	Emisión	0.5 días	13/03/06	13/03/06		susc_cent[45%]
	128	Siniestros	0.5 días	14/03/06	14/03/06		susc_cent[45%]
	129	Cotización	0.5 días	14/03/06	14/03/06		susc_cent[45%]
	130	Presentación de avances	1 día	15/03/06	15/03/06		Coord_ proy[40%]
	131	Aplicación de poliíticas	0.5 días	15/03/06	15/03/06		susc_cent[45%]
	132	Rentabilidad	0.5 días	16/03/06	16/03/06		susc_cent[45%]
	<b>133</b>	<b>Automatización del 80% de las renovaciones</b>	<b>11 días</b>	<b>13/03/06</b>	<b>28/03/06</b>		
	134	Proceso de renovación automática	1 día	14/03/06	14/03/06		Gte_S[45%],Gte_O[80%]
	135	Proceso de renovación especial	1 día	15/03/06	15/03/06		Gte_S[45%],Gte_O[80%]
	136	Identificación de pólizas a renovar	0.5 días	13/03/06	13/03/06		Gte_S[45%],Gte_O[80%]
	137	Reportes	0.5 días	16/03/06	16/03/06		Gte_S[45%],Gte_O[80%]
	138	Proceso de emisión	8 días	16/03/06	28/03/06		Gte_O[80%]
	<b>139</b>	<b>Reestructuración del área de suscripción</b>	<b>7 días</b>	<b>16/03/06</b>	<b>27/03/06</b>		
	140	Definir elementos con terminación de contratos	1 día	16/03/06	17/03/06		Gte_S[45%],Sub_T[45%]
	141	Redefinir funciones y responsabilidades	3 días	17/03/06	22/03/06		Gte_S[45%],Sub_T[45%]
	142	Definir fechas de reestructuración	1 día	22/03/06	23/03/06		Gte_S[45%],Sub_T[45%]
	143	Definir Nuevos niveles de servicio	1 día	23/03/06	24/03/06		Gte_S[45%],Sub_T[45%]
	144	Presentación de avances	1 día	24/03/06	27/03/06		Coord_ proy[40%]
	<b>145</b>	<b>Desarrollar</b>	<b>30 días</b>	<b>04/04/06</b>	<b>15/05/06</b>	<b>95</b>	
	146	Sistema Control de trámites	25 días	04/04/06	08/05/06		Prog_1,Prog_2,Coord_Sist3
	147	Ajustes sistema cotizador de suscripción	17.5 días	04/04/06	27/04/06		Prog_3,Prog_4,Coord_Sist4
	148	Sistema de control de llamadas	20 días	04/04/06	01/05/06		Prog_5,Prog_6,Coord_Sist1
	149	Sistema para Renovación Automática	20 días	04/04/06	01/05/06		Prog_7,Prog_8,Coord_Sist2
	150	Reportes estadísticos	10 días	02/05/06	15/05/06		Prog_5,Prog_6,Coord_Sist1
<b>Repe.</b>	<b>151</b>	<b>Seguimiento Desarrollo Sistemas</b>	<b>30 días</b>	<b>04/04/06</b>	<b>15/05/06</b>		



Cuadro 3.1.3.6 Planeación 2ª. fase del proyecto (3ª. parte)

Tipo Act	N_ Act	Descripción	Tiempo Estimado	F_Inicio	F_Fin	Precedente	Recursos
	<b>182</b>	<b>Probar y Corregir</b>	<b>19.5 días</b>	<b>16/05/06</b>	<b>12/06/06</b>	<b>145</b>	
	183	Sistema Control de trámites	7 días	16/05/06	24/05/06		Prog_2,susc_cent2
	184	Ajustes sistema cotizador de suscripción	7 días	25/05/06	02/06/06		susc_cent2,Prog_4
	185	Sistema de control de llamadas	7 días	16/05/06	24/05/06		Prog_3,susc_cent3
	186	Automatización de renovaciones suscripción	4 días	05/06/06	08/06/06		Prog_3,susc_cent3,Prog_2,susc_cent2
	187	Reportes estadísticos	7 días	25/05/06	02/06/06		susc_cent3,Prog_7
	188	Automatización de renovaciones operaciones	1.5 días	09/06/06	12/06/06		A_Op1,A_Op2,Prog_1,Prog_7
<b>Repe.</b>	<b>189</b>	<b>Seguimiento de Pruebas</b>	<b>19 días</b>	<b>16/05/06</b>	<b>09/06/06</b>		
	<b>209</b>	<b>Centralizar equipos</b>	<b>3 días</b>	<b>05/06/06</b>	<b>07/06/06</b>		
	210	Papelería y archivo	1 día	05/06/06	05/06/06		Susc_Del
	211	Equipo de Computo	1 día	06/06/06	06/06/06		Susc_Del
	212	Fax y teléfonos	1 día	07/06/06	07/06/06		Susc_Del
	<b>213</b>	<b>Liquidaciones</b>	<b>7 días</b>	<b>05/06/06</b>	<b>13/06/06</b>		
	214	Preparar liquidaciones	4 días	05/06/06	08/06/06		Rec_Humanos
	215	Revisar con área legal	2 días	09/06/06	12/06/06		Rec_Humanos,Abogado
	216	Efectuar liquidaciones	1 día	13/06/06	13/06/06		Rec_Humanos[50%]
	<b>217</b>	<b>Preparar estaciones de trabajo</b>	<b>1 día</b>	<b>13/06/06</b>	<b>13/06/06</b>		
	218	Instalaciones electricas	1 día	13/06/06	13/06/06		Mtto1
	219	Conexiones de red	1 día	13/06/06	13/06/06		Mtto2
	220	Fax y teléfonos	1 día	13/06/06	13/06/06		Mtto3
	221	Equipos de computo	1 día	13/06/06	13/06/06		Mtto4
	<b>222</b>	<b>Liberar pruebas del segundo piloto</b>	<b>3 días</b>	<b>14/06/06</b>	<b>19/06/06</b>	<b>182</b>	
	223	Centralización	0.5 días	14/06/06	14/06/06		Gte_S
	224	Sistema	0.5 días	14/06/06	14/06/06		Gte_Sist
	<b>225</b>	<b>Aprobar 2a fase</b>	<b>2 días</b>	<b>15/06/06</b>	<b>19/06/06</b>		
	226	Presentación de resultados	1 día	15/06/06	15/06/06		Coord_ proy[50%]
	227	Vo.Bo 2da fase	1 día	15/06/06	15/06/06		Dir_Tec,Dir_Com,Dir_Op,Sub_Sist,Sub_T,Sub_O
	228	Liberar a producción	1 día	15/06/06	15/06/06		Gte_Sist,Prog_1,Prog_2,Prog_3,Gte_S
<b>Fin</b>	<b>229</b>	<b>Fin de proyecto</b>	<b>0 días</b>	<b>19/06/06</b>	<b>19/06/06</b>		<b>Coord_ proy[50%]</b>

Igual que en la 1a. Fase, se obtiene el costo total, que se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.1.3.7 Costo estimado de la segunda fase del proyecto

Grupo	Recurso	F_Inicio	F_Fin	Días	Total Hrs	Costo Total
7	35	01/02/2006	19/06/2006	98 Días	3,761.44	478,369.24

Dónde, la base para obtener el costo total de horas / hombre, es la estadística de tiempo requerido por persona contra el costo por hora del recurso, que se muestra en el siguiente cuadro.



Cuadro 3.1.3.8 Costo monetario (horas/hombre), 2ª. Fase

Grupo	Recurso	Hrs. Requeridas	Costo x Hora	Costo Total
1	Dir_Com	48.8 horas	\$300.00/hora	\$14,640.00
1	Dir_Op	48.8 horas	\$300.00/hora	\$14,640.00
1	Dir_Tec	48.8 horas	\$300.00/hora	\$14,640.00
2	Rec_Humanos	52 horas	\$250.00/hora	\$13,000.00
2	Sub_O	89.6 horas	\$250.00/hora	\$22,400.00
2	Sub_Sist	89.6 horas	\$250.00/hora	\$22,400.00
2	Sub_T	92 horas	\$250.00/hora	\$23,000.00
3	Coord_proy	100 horas	\$150.00/hora	\$15,000.00
3	Gte_O	107.6 horas	\$150.00/hora	\$16,140.00
3	Gte_S	161.2 horas	\$150.00/hora	\$24,180.00
3	Gte_Sist	129.6 horas	\$150.00/hora	\$19,440.00
4	Coord_Sist1	240 horas	\$120.00/hora	\$28,800.00
4	Coord_Sist2	160 horas	\$120.00/hora	\$19,200.00
4	Coord_Sist3	200 horas	\$120.00/hora	\$24,000.00
4	Coord_Sist4	140 horas	\$120.00/hora	\$16,800.00
5	A_Op1	12 horas	\$90.00/hora	\$1,080.00
5	A_Op2	12 horas	\$90.00/hora	\$1,080.00
5	A_Sist	12 horas	\$90.00/hora	\$1,080.00
5	Prog_1	220 horas	\$90.00/hora	\$19,800.00
5	Prog_2	296 horas	\$90.00/hora	\$26,640.00
5	Prog_3	110 horas	\$90.00/hora	\$9,900.00
5	Prog_4	70 horas	\$90.00/hora	\$6,300.00
5	Prog_5	240 horas	\$90.00/hora	\$21,600.00
5	Prog_6	240 horas	\$90.00/hora	\$21,600.00
5	Prog_7	228 horas	\$90.00/hora	\$20,520.00
5	Prog_8	160 horas	\$90.00/hora	\$14,400.00
5	susc_cent	97.8 horas	\$90.00/hora	\$8,802.00
5	susc_cent2	144 horas	\$90.00/hora	\$12,960.00
5	susc_cent3	139.64 horas	\$90.00/hora	\$12,567.24
5	Susc_Del	24 horas	\$90.00/hora	\$2,160.00
7	Mtto1	8 horas	\$75.00/hora	\$600.00
7	Mtto2	8 horas	\$75.00/hora	\$600.00
7	Mtto3	8 horas	\$75.00/hora	\$600.00
7	Mtto4	8 horas	\$75.00/hora	\$600.00
8	Abogado	16 horas	\$450.00/hora	\$7,200.00

Otro método que se utiliza frecuentemente para el seguimiento de proyectos es La Gráfica de Gantt.

### 3.1.4 Gráfica de Gantt.

“Es uno de los métodos más utilizados en la planeación de proyectos y el control de actividades. En este diagrama se detallan las actividades para lograr un objetivo y los tiempos (semanas, meses, o días) necesarios para realizarlas, así como los responsables. Se utiliza una línea de color o una barra continua para definir el tiempo planeado para cada actividad y otra línea de distinto color o punteada para señalar el tiempo real en el que se realizó la actividad. Esta información se muestra mediante un par de corchetes, uno de los cuales indica la fecha de inicio y el otro la de terminación para cada tarea. Esta gráfica, permite al gerente tomar decisiones basándose en los tiempos planeados de terminación”.<sup>56</sup>

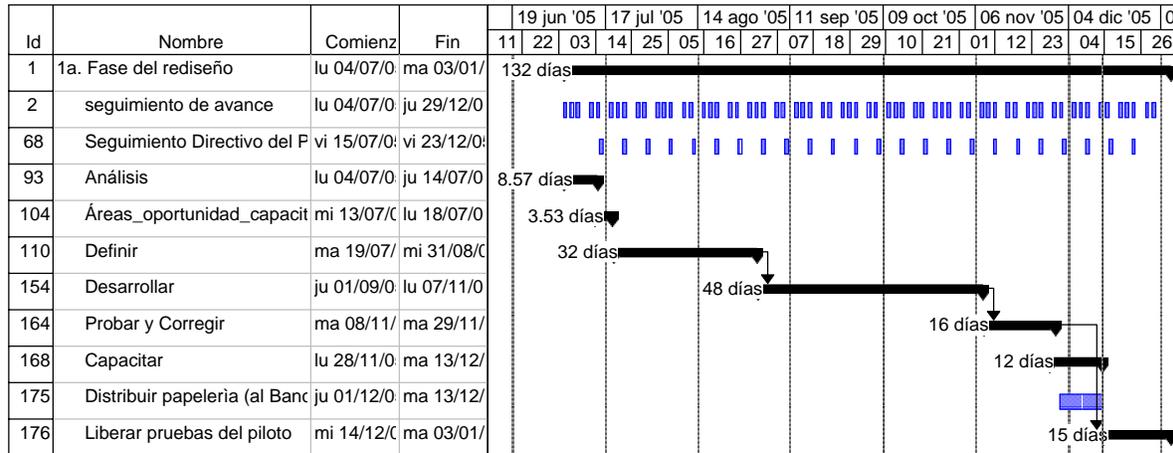
El propósito de la gráfica de Gantt es desplegar el estado de cada recurso en todo momento.

<sup>56</sup> MÜNCH, Galindo Lourdes. “Fundamentos de administración”. Editorial. Trillas, México, D.F., septiembre 2004. p. 54.



El paquete seleccionado para el seguimiento de la implementación del rediseño y que básicamente consiste en la administración de un proyecto dividido en dos fases, permite realizar el seguimiento a través del diagrama de Gantt. A continuación, se muestran los diagramas correspondientes a cada fase del proyecto.

Figura 3.1.4.1 Diagrama de Gantt. 1ª. Fase



Para efectos prácticos, en la figura anterior sólo se muestra el seguimiento de las actividades por paquete o de manera agrupada por etapa y por lapso de tiempo de diez días por trimestre, sin embargo, la herramienta está preparada para abrirse tanto como el administrador lo requiera y realizar el seguimiento de cada actividad por día, semana, mes, etc., incluso, por hora., identificando claramente fechas y responsables.

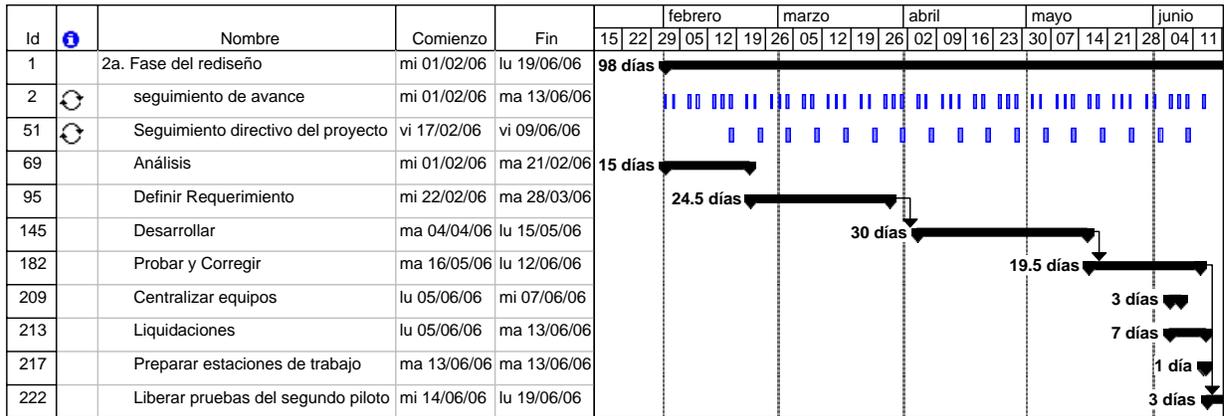
Adicionalmente, con la ayuda de esta herramienta, es posible definir en cada una de las actividades, el tiempo de duración de la actividad, la fecha de inicio y termino, tanto de la propia actividad como del paquete o fase en la que se encuentra asociada. De igual forma, es posible definir claramente que actividades son precedentes de otras, es decir, su ejecución depende de la terminación de otra. Así, a través del Diagrama de Gantt es posible identificar si existe una ruta crítica o el seguimiento de las precedentes por tiempos y duración puede llegar a serlo, sino son atendidas adecuadamente. Las actividades precedentes son identificadas visualmente por la unión de las barras con una flecha.

Hay actividades que se deben realizar de manera repetitiva durante toda la vida del proyecto (básicamente las que están encaminadas al seguimiento y control del proyecto), con el uso del Project, es posible definir con una sola instrucción el paquete de estas actividades y son identificadas mediante:





Figura 3.1.4.2. Diagrama de Gantt. 2ª. Fase



3.1.5 Control del proyecto.

En la última fase de la planeación (la implementación y control de los planes), se debe decidir quién será el responsable de hacer qué, y cuándo. Esto es posible conocerlo una vez que se realiza la planeación y programación de tareas, según la figura 3.1.2.1 de la página 5, y a su vez, se define la organización y asignación de recursos que tienen el obligación de desarrollar cada una de las actividades y que, compartirán el compromiso del éxito del proyecto, sin embargo, “la responsabilidad de la coordinación de las tareas y programas debe recaer en las juntas de planeación”<sup>57</sup> y en el caso de estudio, en los resultados de las juntas de seguimiento de avances establecidas en la definición de ambas fases del proyecto.

“El control es la fase del proceso administrativo a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y mejorar continuamente. De hecho, el control es un medio de retro-información que sirve para reiniciar el proceso. Todas las herramientas o técnicas de planeación son técnicas de control; a partir del momento en que se determina un objetivo, se establece un control, ya que un objetivo es un estándar. Por tanto, un adecuado control depende de una eficiente planeación y viceversa”.<sup>58</sup>

Una vez planeado y programado el proyecto, comienza el verdadero trabajo; ahora debe controlarse el proyecto, esta compleja fase debe garantizar que el proyecto se desarrolle y se termine de acuerdo a la planificación de actividades.

<sup>57</sup> RUSSELL L. Ackoff. “Planificación de la empresa del futuro”. Editorial. Limusa, México, D.F., 2004. p. 283.

<sup>58</sup> MÜNCH, Galindo Lourdes. “Fundamentos de administración”. Editorial. Trillas, México, D.F., septiembre 2004. p. 172.



Por lo tanto, se vuelve indispensable contar con la definición del mecanismo de control que servirá de base para la consecución del proyecto, es decir, se tendrá que contar con una medida y un sistema de reportes que ayuden a la supervisión continua de lo que pasa en la realidad contra lo programado o planeado inicialmente, de esta manera, conforme transcurre el desarrollo del proyecto se identifican posibles desviaciones de resultados, atrasos en el cumplimiento de actividades, etc., y se aplican acciones correctivas necesarias para retomar el curso adecuado del proyecto.<sup>59</sup>

Un adecuado flujo de la comunicación dentro de los miembros del equipo se vuelve indispensable para el éxito del proyecto, pues, el mantener informados a los responsables del proyecto de los resultados obtenidos en el seguimiento del mismo, permitirá que dentro de lo que sea posible, cada integrante del equipo colabore en corregir o evitar retrasos, desviaciones, incumplimiento de tareas, e incluso si fuera necesario, realizar las aclaraciones pertinentes para mantener un ambiente cordial en el grupo de trabajo.

Para el caso de estudio, el responsable de llevar un eficiente control es el coordinador de proyecto, quien es el responsable de dar un seguimiento diario a los avances de las actividades y que de acuerdo a la definición de los planes, por lo menos deberá dar ese seguimiento cada dos días.

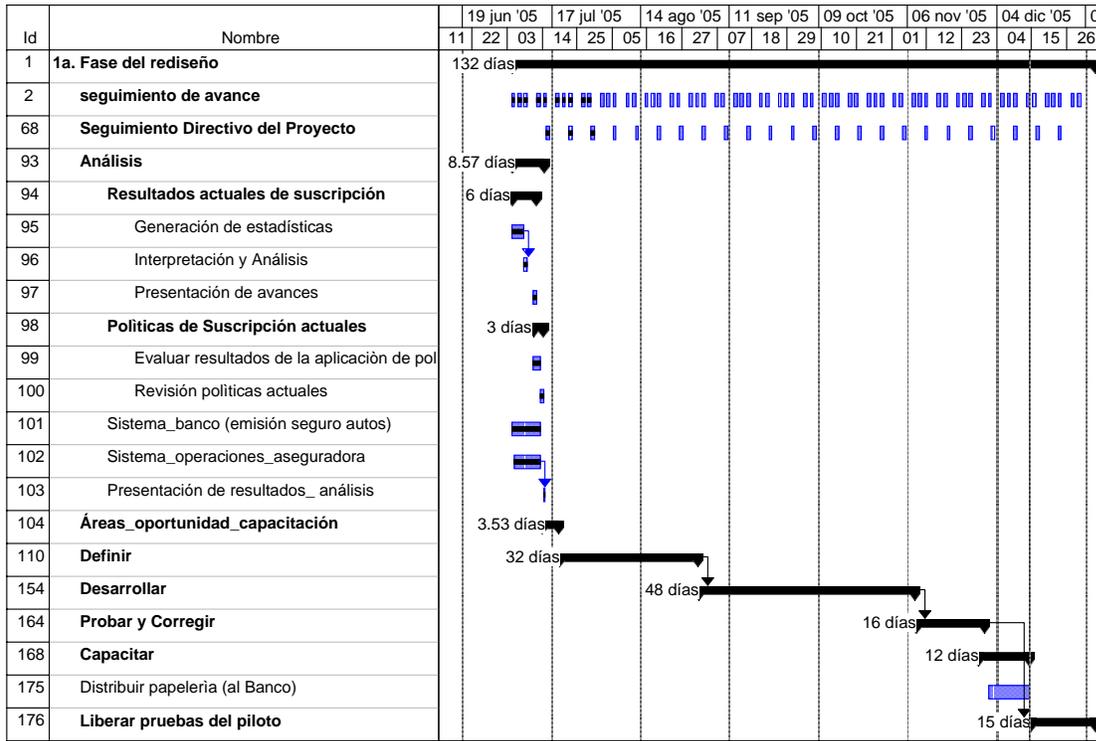
Para fortalecer la comunicación de los avances del proyecto, semanalmente se realizará una reunión entre los responsables involucrados de cada área para dar a conocer la actualización del Project y conocer el porcentaje de avance real contra lo presupuestado inicialmente. Asimismo, la intención de estas reuniones semanales, es identificar a tiempo las posibles desviaciones de las que ya se ha hablado y determinar de manera oportuna cuando el desarrollo o cumplimiento de alguna actividad se este volviendo crítica, de tal forma que, se analice y se apliquen las medidas correctivas o preventivas según sea el caso. A continuación se muestra un ejemplo de la actualización del diagrama de gantt y de la actualización del Project, con el que se dará seguimiento continuo y se controlará el desarrollo de las dos fases del proyecto.

---

<sup>59</sup> SIPPER, Daniel. BULFIN, Robert. "Planeación y control de la producción". Ed. Mc Graw Hill, México, D.F., 1998, p.503.



Figura 3.1.5.1 Diagrama de gantt. 1ª. fase (actualización al 29/07/05)



En la figura anterior se puede apreciar gráficamente la evolución del proyecto, ya que, cuando una actividad ha sido completada en tiempo, la barra azul de la actividad correspondiente aparece remarcada en la parte central por una línea negra.

En el siguiente cuadro 3.1.5.2., se observa gráficamente que si una actividad ha sido cumplida satisfactoriamente, en la actualización del plan, aparecerá la marca de aprobación, de igual forma, se actualizan y dan a conocer a los integrantes del equipo información básica del seguimiento del proyecto como:

- Nombre de la actividad
- Programación de la Fecha de Inicio
- Programación de la Fecha de Fin
- Porcentaje de trabajo completado
- Trabajo Real vs. Trabajo Previsto
- Duración Real de la Actividad vs. Duración prevista

Esta información permitirá a todos los responsable de área conocer en tiempo y forma en avance del proyecto.



Cuadro 3.1.5.2 Planeación 1ª. fase del proyecto (actualización al 29/07/05)

Id	Nombre	Comienzo	Fin	% Avance	Gpo_Re	Trab_Prev	Trabajo rea	Durac_prev	Durac_rea
1	<b>1a. Fase del rediseño</b>	lu 04/07/05	ma 03/01/06	15%		7,266.79 hora	389.56 hora	132 días	19.97 días
2	seguimiento de avance	lu 04/07/05	ju 29/12/05	15%		104 hora	16 hora	129 días	19.85 días
68	Seguimiento Directivo del Proyecto	vi 15/07/05	vi 23/12/05	13%		424.8 hora	54 hora	116 días	14.5 días
93	Análisis	lu 04/07/05	ju 14/07/05	100%		277.2 hora	142.6 hora	8.57 días	8.57 días
94	Resultados actuales de suscripción	lu 04/07/05	lu 11/07/05	100%		14 hora	35.2 hora	6 días	6 días
95	Generación de estadísticas	lu 04/07/05	ju 07/07/05	100%	5,3	27.2 hora	27.2 hora	4 días	4 días
96	Interpretación y Análisis	vi 08/07/05	vi 08/07/05	100%	5,3	4.8 hora	4.8 hora	1 día	1 día
97	Presentación de avances	lu 11/07/05	lu 11/07/05	100%	3	3.2 hora	3.2 hora	1 día	1 día
98	Políticas de Suscripción actuales	lu 11/07/05	mi 13/07/05	100%		10 hora	14.4 hora	3 días	3 días
99	Evaluar resultados de la aplicación de política	lu 11/07/05	ma 12/07/05	100%	5,3	8 hora	8 hora	2 días	2 días
100	Revisión políticas actuales	mi 13/07/05	mi 13/07/05	100%	5,3	5.51 hora	6.4 hora	1 día	1 día
101	Sistema_banco (emisión seguro autos)	lu 04/07/05	ma 12/07/05	100%	3	42 hora	42 hora	7 días	7 días
102	Sistema_operaciones_aseguradora	ma 05/07/05	ma 12/07/05	100%	5,3	48 hora	48 hora	6 días	6 días
103	Presentación de resultados_ análisis	ju 14/07/05	ju 14/07/05	100%	3,2	9.2 hora	3 hora	0.57 días	0.57 días
104	Áreas_oportunidad_capacitación	mi 13/07/05	lu 18/07/05	100%		72.8 hora	46.58 hora	3.53 días	3.53 días
105	Banco	ju 14/07/05	lu 18/07/05	100%	3,1	30 hora	15.81 hora	2.32 días	2.32 días
106	Suscripción	vi 15/07/05	vi 15/07/05	100%	3,2	0.8 hora	2.4 hora	1 día	1 día
107	Ventas	ju 14/07/05	vi 15/07/05	100%	3,2	4 hora	8.23 hora	1.71 días	1.71 días
108	Operaciones	mi 13/07/05	lu 18/07/05	100%	2,3	8 hora	16.94 hora	3.53 días	3.53 días
109	Presentación de avances	lu 18/07/05	lu 18/07/05	100%	3	3.2 hora	3.2 hora	1 día	1 día
110	Definir	ma 19/07/05	mi 31/08/05	18%		975.5 hora	130.38 hora	32 días	5.76 días
111	Políticas de suscripción automática (Banco)	ma 19/07/05	mi 20/07/05	100%	5,3,2	9.6 hora	9.6 hora	1.5 días	1.5 días
112	Políticas de suscripción especiales (Aseguradora)	ju 21/07/05	ju 21/07/05	100%	5,3	4.8 hora	4.8 hora	1 día	1 día
113	Nuevo proceso de suscripción (Banco - Aseguradora)	vi 22/07/05	vi 22/07/05	100%	2,3,1	9.6 hora	9.6 hora	1 día	1 día
114	Presentación de avances	ma 19/07/05	lu 25/07/05	100%	3	16 hora	16 hora	5 días	5 días
115	Requerimiento para el sistema de suscripción (Ba	lu 25/07/05	ju 25/08/05	24%		284.62 hora	90.38 hora	24 días	5.71 días
116	Archivos de tarifa	lu 25/07/05	ma 02/08/05	85%	3,5	103.82 hora	90.38 hora	7 días	5.95 días
117	Interpretación de archivos	mi 03/08/05	vi 05/08/05	0%	3,5	76.8 hora	0 hora	3 días	0 días
118	Datos del cliente	lu 08/08/05	ma 09/08/05	0%	5,3	14.4 hora	0 hora	2 días	0 días
119	Información del riesgo (Flotilla)	mi 10/08/05	ju 11/08/05	0%	5,3	14.4 hora	0 hora	2 días	0 días
120	Algoritmo de cotización	vi 12/08/05	lu 15/08/05	0%	5,3	14.4 hora	0 hora	2 días	0 días
121	Aplicación automática de políticas	ma 16/08/05	mi 17/08/05	0%	5,3	14.4 hora	0 hora	2 días	0 días
122	Impresión de cotización	ju 18/08/05	ju 18/08/05	0%	5,3	7.2 hora	0 hora	1 día	0 días
123	Formalización de la venta	vi 19/08/05	vi 19/08/05	0%	5,3	7.2 hora	0 hora	1 día	0 días
124	Impresión de póliza	lu 22/08/05	lu 22/08/05	0%	5,3	7.2 hora	0 hora	1 día	0 días
125	Presentación de avances	lu 22/08/05	lu 22/08/05	0%	3	3.2 hora	0 hora	1 día	0 días
126	Cobro del 1er. Recibo	ma 23/08/05	ma 23/08/05	0%	5,3	7.2 hora	0 hora	1 día	0 días
127	Actualizaciones de tarifa	mi 24/08/05	ju 25/08/05	0%	5,3	14.4 hora	0 hora	2 días	0 días
128	Requerimiento para el sistema de emisión (Asegu	lu 25/07/05	ma 16/08/05	0%		162 hora	0 hora	16 días	0 días
132	Formatos	lu 22/08/05	lu 29/08/05	0%		28.8 hora	0 hora	6 días	0 días
136	Programa de capacitación	lu 25/07/05	mi 31/08/05	0%		460.07 hora	0 hora	28 días	0 días
137	Banco	lu 25/07/05	ma 02/08/05	0%		106.47 hora	0 hora	7 días	0 días
141	Aseguradora - ventas	mi 03/08/05	ju 11/08/05	0%		107.2 hora	0 hora	7 días	0 días
146	Aseguradora - operaciones	vi 12/08/05	lu 22/08/05	0%		123.2 hora	0 hora	7 días	0 días
150	Aseguradora - suscripción	ma 23/08/05	mi 31/08/05	0%		123.2 hora	0 hora	7 días	0 días
154	Desarrollar	ju 01/09/05	lu 07/11/05	0%		3,510.4 hora	0 hora	48 días	0 días
164	Probar y Corregir	ma 08/11/05	ma 29/11/05	0%		984.58 hora	0 hora	16 días	0 días
168	Capacitar	lu 28/11/05	ma 13/12/05	0%		531.2 hora	0 hora	12 días	0 días
175	Distribuir papelería (al Banco)	ju 01/12/05	ma 13/12/05	0%	6	72 hora	0 hora	9 días	0 días
176	Liberar pruebas del piloto	mi 14/12/05	ma 03/01/06	0%		483.2 hora	0 hora	15 días	0 días



### 3.2 Evaluación del rediseño.

Para la evaluación de la propuesta del rediseño es indispensable retomar de los capítulos anteriores las siguientes variables de medición:

Oportunidad de cotización	Reducir el tiempo de entrega por lo menos en un 30%.
Porcentaje de efectividad	Incrementarlo al menos de un 13% a un 20%.
Rentabilidad (negocios que se suscriben)	Mantener al menos el 5% de utilidad esperada.
Control de trámites	Hacer eficiente la administración de trámites, al reducir el tiempo de búsqueda en un 30%.
Número de llamadas	Reducir al menos el número de llamadas en un 25%.
Tiempo de llamadas	Reducir al menos el tiempo de llamadas en un 30%.
Costo de nómina	Reducir en un 40% la nómina de suscriptores delegados.

La evaluación del rediseño estará dada por el nivel de mejora que se presente en cada una de las variables anteriores.

Se retoma el cuadro 2.7.6.1 Resultados esperados para 2005 sin rediseño y la información contenida en este cuadro.

Consideraciones de acuerdo a la definición de las estrategias y planes:

El 38% de las cotizaciones es descentralizado, para ser procesado por los ejecutivos del banco

Automatizar el 80% de los trámites de renovación mensual.

Emplear un sistema de administración de trámites.

Realizar la liquidación de 8 suscriptores delegados.

Definir políticas de suscripción automática que consideran descuentos por volumen automático, que permiten mantener el 5% de utilidad esperada.

Centralizar la suscripción del banco para administrar el 62% de trámites restantes.

Capacitar a todo el personal involucrado en los procesos de: Venta, suscripción y administración, con lo que se espera una reducción en rechazos del 15% y en devoluciones del 35%.

Con los procesos rediseñados se obtienen al menos los resultados que se muestran en el cuadro 3.2.1 resumen de resultados esperados

**Cuadro 3.2.1 Resumen de resultados esperados con la evaluación**

Trámites	Antes del Rediseño	Después del Rediseño	% Mejora (Después vs antes)	Expectativa 2007	%reducción
Devoluciones	2,065	1,219	-41%	975	-20%
Rechazos	2,128	1,681	-21%	1,177	-30%
Recotizaciones x precio	2,202	784	-64%	706	-10%
Recotización x cambio	5,959	3,542	-41%	3,188	-10%
Cotizaciones iniciales Suscripción	14,189	8,068	-43%	7,665	-5%
Cotizaciones iniciales Banco	0	6,121		6,427	5%
Emissiones Suscripción	2,907	2,148	-26%	2,255	5%
Emissiones Banco	0	1,628		1,709	5%
Renovaciones	2,765	282	-90%	296	5%
Post-venta	612	360	-41%	378	5%
Tiempo promedio de proceso	45 min	30 min	-33%	27 min	-10%
Número de llamadas	80,641	50,477	-37%	45,429	-10%
Tiempo promedio de llamada	8.3 min	3.5 min	-58%	3.5 min	0%

La base de información para la evaluación de la propuesta es la que se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3.2.2 Número de tramites (2005) sin rediseño**

Mes	Inicial			Recotización		Renovación	Emisión	Post-Venta	Total de Trámites	
	Devueltos	Rechazados	Cotizados	Cambios	Precio				Recibidos	Procedentes
<b>Enero</b>	24	24	161	159	84	74	53	46	625	577
<b>Febrero</b>	60	60	402	322	115	152	109	47	1,267	1,147
<b>Marzo</b>	55	55	367	322	165	154	111	48	1,277	1,167
<b>Abril</b>	148	96	639	284	143	194	139	49	1,692	1,448
<b>Mayo</b>	201	131	876	348	123	207	175	50	2,111	1,779
<b>Junio</b>	248	162	1,079	355	176	219	209	51	2,499	2,089
<b>Julio</b>	193	126	841	545	143	222	199	51	2,320	2,001
<b>Agosto</b>	284	152	1,012	586	178	257	231	52	2,752	2,316
<b>Septiembre</b>	279	150	997	881	243	268	276	53	3,147	2,718
<b>Octubre</b>	448	259	1,724	759	298	289	362	54	4,193	3,486
<b>Noviembre</b>	713	441	2,941	800	345	371	531	55	6,197	5,043
<b>Diciembre</b>	788	472	3,150	598	189	358	512	56	6,123	4,863
<b>Total</b>	<b>3,441</b>	<b>2,128</b>	<b>14,189</b>	<b>5,959</b>	<b>2,202</b>	<b>2,765</b>	<b>2,907</b>	<b>612</b>	<b>34,203</b>	<b>28,634</b>

De aquí, se identifican los trámites en los cuales hay intervención de los ejecutivos del banco, los cuales se muestran a continuación.



Cuadro 3.2.3 Número de tramites (2005) sin rediseño con intervención del banco

Mes	Inicial			Recotización		Emisión	Total de Trámites	
	Devueltos	Rechazados	Cotizados	Cambios	Precio		Recibidos	Procedentes
Enero	24	24	161	159	84	53	505	457
Febrero	60	60	402	322	115	109	1,068	948
Marzo	55	55	367	322	165	111	1,075	965
Abril	148	96	639	284	143	139	1,449	1,205
Mayo	201	131	876	348	123	175	1,854	1,522
Junio	248	162	1,079	355	176	209	2,229	1,819
Julio	193	126	841	545	143	199	2,047	1,728
Agosto	284	152	1,012	586	178	231	2,443	2,007
Septiembre	279	150	997	881	243	276	2,826	2,397
Octubre	448	259	1,724	759	298	362	3,850	3,143
Noviembre	713	441	2,941	800	345	531	5,771	4,617
Diciembre	788	472	3,150	598	189	512	5,709	4,449
<b>Total</b>	<b>3,441</b>	<b>2,128</b>	<b>14,189</b>	<b>5,959</b>	<b>2,202</b>	<b>2,907</b>	<b>30,826</b>	<b>25,257</b>
% Comp (trám. Recibidos)	11.2%	6.9%	46.0%	19.3%	7.1%	9.4%	100.0%	
% Comp (trám. procedentes.)	13.6%	8.4%	56.2%	23.6%	8.7%	11.5%		100.0%

En cuadro anterior se observa que 5,569 no son procedentes, lo que significa que el 18% de los trámites que se reciben son devueltos o rechazados, en donde, el 11% son trámites devueltos y el 7% son trámites rechazados.

Inicialmente, se analiza el impacto del rediseño en las devoluciones y rechazos.

Cuadro 3.2.4 Comportamiento de devoluciones y rechazos esperado

Mes	Suscripción Guiada por la Planeación Operativa											
	Trámites Antes de Rediseño			Trámites Banco			Trámites Suscripción			Total		
	Devueltos	Rechazados	Total	Devueltos	Rechazados	Total	Devueltos	Rechazados	Total	Devueltos	Rechazados	Total
Enero	24	24	48	0	8	8	9	12	21	9	20	29
Febrero	60	60	120	0	21	21	23	32	55	23	53	76
Marzo	55	55	110	0	19	19	21	29	50	21	48	69
Abril	148	96	244	0	31	31	55	50	105	55	81	136
Mayo	201	131	332	0	43	43	75	68	143	75	111	186
Junio	248	162	410	0	53	53	93	84	177	93	137	230
Julio	193	126	319	0	37	37	69	65	134	69	102	171
Agosto	284	152	436	0	45	45	102	79	181	102	124	226
Septiembre	279	150	429	0	45	45	100	74	174	100	119	219
Octubre	448	259	707	0	75	75	155	127	282	155	202	357
Noviembre	713	441	1,154	0	119	119	248	211	459	248	330	578
Diciembre	788	472	1,260	0	128	128	269	226	495	269	354	623
<b>Total</b>	<b>3,441</b>	<b>2,128</b>	<b>5,569</b>	<b>0</b>	<b>624</b>	<b>624</b>	<b>1,219</b>	<b>1,057</b>	<b>2,276</b>	<b>1,219</b>	<b>1,681</b>	<b>2,900</b>
<b>Trámites Esperados Antes del Rediseño</b>	<b>1,376</b>	<b>851</b>	<b>2,227</b>	<b>2,065</b>	<b>1,277</b>	<b>3,342</b>	<b>3,441</b>	<b>2,128</b>	<b>5,569</b>			
<b>% de Mejora Después Rediseño</b>	<b>100.0%</b>	<b>26.7%</b>	<b>72.0%</b>	<b>41.0%</b>	<b>17.2%</b>	<b>31.9%</b>	<b>64.6%</b>	<b>21.0%</b>	<b>47.9%</b>			



De lo anterior se obtiene que, al capacitar se reducen un 41% las devoluciones de trámites que se reciben en la aseguradora a través de suscripción y una disminución del 17% en los rechazos, por otro lado, en la parte del banco, desaparece el concepto de devoluciones al no tener que enviar formatos de cotización y se pretende conseguir una disminución gradual de hasta el 30% en rechazos, al tener una mayor experiencia en el manejo del sistema, el cual automáticamente marca las políticas de suscripción automática a las que tienen acceso, lo cual al final del año representará una disminución del 27% de rechazos en la captura de cotizaciones.

En general, se obtiene una disminución de Devoluciones del 41% y del 21% en rechazos por lo que, se reducen 2,669 trámites, es decir, un 48% de los trámites no procedentes.

Además, al dejar de recibir 2,669 trámites, automáticamente se dejarán de recibir 5,338 llamadas y de recibir 2,669 fax.

En seguida, el análisis del comportamiento de las cotizaciones y recotizaciones esperado, aplicando el rediseño se muestra en el cuadro 3.2.5.

Al aplicar el rediseño, se delega el 40% de trámites de cotización al banco, el cual, representa un total de 7,400 cotizaciones y el 60% restante lo administra el área de suscripción y equivale a un total de 11,115 trámites.

Tal vez, puede parecer que al delegar el proceso de suscripción al banco se está saturando la capacidad de respuesta de los ejecutivos, sin embargo, esto no es así y para probarlo se toma como base la información del mes de diciembre que es el mes con mayor número de trámites registrados, según el cuadro 3.2.5, se trabajan 1,746 cotizaciones, lo que significa que cada ejecutivo debe atender a lo más 4 trámites al mes (considerando que 483 ejecutivos del banco atienden a este canal de venta).

Con el rediseño se espera dejar de recibir 2,417 recotizaciones por cambios, al mejorar la oportunidad de cotización, la cual se logra al operar la suscripción delegada, pues el tiempo de respuesta de estos trámites es, una hora máximo y representa un 41% de lo esperado.

Asimismo, se reduce en un 64% las recotizaciones por precio al establecer descuentos por volumen de acuerdo a la experiencia de la cartera y no con base en la composición propia de la flotilla del cliente.



Cuadro 3.2.5 Comportamiento de cotizaciones y recotizaciones esperado

Mes	Suscripción Guiada por Planeación Operativa															
	Trámites Antes del Rediseño				Trámites Banco				Trámites Suscripción				Total Aplicando Rediseño			
	Cot. Inicial	Recot. X Cambio	Recot. X Precio	Total Cot.	Cot. Inicial	Recot. X Cambio	Recot. X Precio	Total Cot.	Cot. Inicial	Recot. X Cambio	Recot. X Precio	Total Cot.	Cot. Inicial	Recot. X Cambio	Recot. X Precio	Total Cot.
Enero	161	159	84	404	48	16	0	64	113	39	13	165	161	55	13	229
Febrero	402	322	115	839	140	46	0	186	262	91	31	384	402	137	31	570
Marzo	367	322	165	854	139	41	0	180	228	75	27	330	367	116	27	510
Abril	639	284	143	1,066	255	71	0	326	384	126	46	556	639	197	46	882
Mayo	876	348	123	1,347	350	91	0	441	526	163	63	752	876	254	63	1,193
Junio	1,079	355	176	1,610	431	107	0	538	648	194	71	913	1,079	301	71	1,451
Julio	841	545	143	1,529	344	82	0	426	497	149	49	695	841	231	49	1,121
Agosto	1,012	586	178	1,776	425	85	0	510	587	170	52	809	1,012	255	52	1,319
Septiembre	997	881	243	2,121	428	85	0	513	569	159	51	779	997	244	51	1,292
Octubre	1,724	759	298	2,781	758	151	0	909	966	260	86	1,312	1,724	411	86	2,221
Noviembre	2,941	800	345	4,086	1,323	238	0	1,561	1,618	420	145	2,183	2,941	658	145	3,744
Diciembre	3,150	598	189	3,937	1,480	266	0	1,746	1,670	417	150	2,237	3,150	683	150	3,983
<b>Total</b>	<b>14,189</b>	<b>5,959</b>	<b>2,202</b>	<b>22,350</b>	<b>6,121</b>	<b>1,279</b>	<b>0</b>	<b>7,400</b>	<b>8,068</b>	<b>2,263</b>	<b>784</b>	<b>11,115</b>	<b>14,189</b>	<b>3,542</b>	<b>784</b>	<b>18,515</b>
Trámites Esperados Antes del Rediseño				Húm	5,676	2,384	881	8,940	8,513	3,575	1,321	13,410	14,189	5,959	2,202	22,350
				%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% Esperado Después del Rediseño				%	43.1%	36.1%	0.0%	40.0%	56.9%	63.9%	100.0%	60.0%	100.0%	59.4%	35.6%	82.8%

Al delegar o descentralizar el 40% de los trámites y reducir el número de cotizaciones y recotizaciones, el área de suscripción deja de recibir 11,235 trámites, lo que implica que por seguimiento de trámites también, se reducen al menos 22,470 llamadas y 11,235 fax.

En el caso del banco, el sistema tendrá cargadas las políticas de suscripción, tarifas y descuentos por volumen, de tal forma que, ellos no podrán realizar ninguna recotización por precio o con cambio de condiciones.

A continuación, se analiza el comportamiento esperado de las emisiones al aplicar el rediseño y los resultados se muestran en el cuadro 3.2.6. En este, es posible apreciar que se espera un incremento de emisiones del 30% del cual, el 43% es trabajado en el banco y el 57% en suscripción.

Aún con un incremento en emisiones, el área de suscripción dejará de recibir 1,163 trámites (esperados) y por lo menos 2,326 llamadas por seguimiento de estas emisiones, así como, 1,163 fax.



Cuadro 3.2.6 Distribución de trámites de emisión esperado después del rediseño

Mes	Emisiones antes del Rediseño	Después de Aplicar Rediseño		
		Banco	Suscripción	Total
Enero	53	29	37	66
Febrero	109	61	76	137
Marzo	111	62	77	139
Abril	139	77	101	178
Mayo	175	98	127	225
Junio	209	117	152	269
Julio	199	111	145	256
Agosto	231	129	173	302
Septiembre	276	154	207	361
Octubre	362	202	271	473
Noviembre	531	297	398	695
Diciembre	512	291	384	675
<b>Total</b>	<b>2,907</b>	<b>1,628</b>	<b>2,148</b>	<b>3,776</b>
<b>Trámites Esperados Antes del Rediseño</b>		<b>1,163</b>	<b>1,744</b>	<b>2,907</b>
<b>% Mejora Después del Rediseño</b>		<b>40.0%</b>	<b>23.2%</b>	<b>29.9%</b>

En el Cuadro 3.2.7 se muestra el comportamiento esperado de las renovaciones y los trámites de post-venta.

Cuadro 3.2.7 Comportamiento de renovaciones y post-venta después el rediseño

Mes	Antes del rediseño			Después de aplicar rediseño					
	Trámites			Automatización			Suscripción		
	Renovación	Post-Venta	Total	Renovación	Post-Venta	Total	Renovación	Post-Venta	Total
Enero	74	46	120	66	19	85	8	27	35
Febrero	152	47	199	136	19	155	16	28	44
Marzo	154	48	202	138	20	158	16	28	44
Abril	194	49	243	174	20	194	20	29	49
Mayo	207	50	257	186	21	207	21	29	50
Junio	219	51	270	197	21	218	22	30	52
Julio	222	51	273	199	21	220	23	30	53
Agosto	257	52	309	231	21	252	26	31	57
Septiembre	268	53	321	241	22	263	27	31	58
Octubre	289	54	343	260	22	282	29	32	61
Noviembre	371	55	426	333	23	356	38	32	70
Diciembre	358	56	414	322	23	345	36	33	69
<b>Total</b>	<b>2,765</b>	<b>612</b>	<b>3,377</b>	<b>2,483</b>	<b>252</b>	<b>2,735</b>	<b>282</b>	<b>360</b>	<b>642</b>
<b>% Trámites automatizados</b>				<b>90%</b>	<b>41%</b>	<b>81%</b>			
<b>% Trámites Suscripción</b>							<b>10%</b>	<b>59%</b>	<b>19%</b>



Con los ajustes en el sistema se pretende automatizar el 90% de las renovaciones y el 41% de los movimientos post-venta, con lo cual, se reducen 2,735 trámites que representa el 81%.

En resumen, con el rediseño se obtendrán los resultados que se presentan en el cuadro 3.2.8

**Cuadro 3.2.8 Distribución de trámites después del rediseño**

Mes	Trámites con intervención del Banco	Canal de Venta (Banco)				Suscripción Guiada por Planeación Operativa					Sistematización	Total Trámites
		Devueltos o Rechazados	Cotizados	Emitidos	Total	Devueltos o Rechazados	Cotizados	Emitidos	Renovación y Post-venta	Total	Renovación y Post-venta	
Enero	324	8	64	29	101	21	165	37	35	258	85	409
Febrero	783	21	186	61	268	55	384	76	44	559	155	938
Marzo	718	19	180	62	261	50	330	77	44	501	158	876
Abril	1,196	31	326	77	434	105	556	101	49	811	194	1,390
Mayo	1,604	43	441	98	582	143	752	127	50	1,072	207	1,811
Junio	1,950	53	538	117	708	177	913	152	52	1,294	218	2,168
Julio	1,548	37	426	111	574	134	695	145	53	1,027	220	1,768
Agosto	1,847	45	510	129	684	181	809	173	57	1,220	252	2,099
Septiembre	1,872	45	513	154	712	174	779	207	58	1,218	263	2,135
Octubre	3,051	75	909	202	1,186	282	1,312	271	61	1,926	282	3,333
Noviembre	5,017	119	1,561	297	1,977	459	2,183	398	70	3,110	356	5,373
Diciembre	5,281	128	1,746	291	2,165	495	2,237	384	69	3,185	345	5,626
<b>Total</b>	<b>25,191</b>	<b>624</b>	<b>7,400</b>	<b>1,628</b>	<b>9,652</b>	<b>2,276</b>	<b>11,115</b>	<b>2,148</b>	<b>642</b>	<b>16,181</b>	<b>2,735</b>	<b>27,926</b>

Al comparar el total de emisiones (3,776) con el total de cotizaciones (18,515), se obtiene que el porcentaje de efectividad es del 20.3% (esperado).

El 38% de los trámites que tramitan los ejecutivos del banco, se trabajan en el banco y el 62% restante en la aseguradora (suscripción).

Del total de trámites esperados por el área de suscripción (28,634), se trabajan únicamente 16,181, lo que representa una disminución del 43% de los trámites.

Por seguimiento de trámite se dejan de recibir de forma directa 30,134 llamadas que representan un 37% de las esperadas (considerando un total de llamadas esperadas de 80,641).

En el cuadro 2.7.6.3 se mostró una reducción de actividades al realizar ajustes en el sistema y esto nos lleva a una disminución de tiempos de proceso, aproximadamente, de los trámites que se trabajaran en el área de suscripción se espera un ahorro de 346,429 minutos que representa aproximadamente la jornada de trabajo de 3 personas al año, esto se muestra en el siguiente cuadro:



Cuadro 3.2.9 Tiempos de proceso por tipo de trámite aplicando rediseño

Tipo de Respuesta	Tipo de Trámite	Tiempo de Proceso (Minutos)				Reducción de tiempo x volumen de tramites
		Sin Rediseño	Con Rediseño	Reducción minutos	% Reducción	
DEVOLUCIÓN	INDISTINTO	15	10	5	33%	6,095 minutos
RECHAZO	COTIZACIÓN INICIAL	32	20	12	38%	18,285 minutos
	RECOTIZACIÓN X CAMBIO DE INVENTARIO	27	12	15	56%	
	RECOTIZACIÓN X CAMBIO DE COBERTURAS	27	12	15	56%	
	RECOTIZACIÓN POR PRECIO	47	20	27	57%	
	EMISIÓN	25	12	13	52%	
	POST-VENTA	15	10	5	33%	
COTIZACIÓN	RENOVACIÓN	40	20	20	50%	241,213 minutos
	COTIZACIÓN INICIAL	47	30	17	36%	
	RECOTIZACIÓN X CAMBIO DE INVENTARIO	25	15	10	40%	
	RECOTIZACIÓN X CAMBIO DE COBERTURAS	25	15	10	40%	
	RECOTIZACIÓN POR PRECIO	62	30	32	52%	
INTERFASE	RENOVACIÓN	45	25	20	44%	21,252 minutos
	EMISIÓN	18	12	6	33%	14,168 minutos
AUTORIZACIÓN	POST-VENTA	15	10	5	33%	25,088 minutos
						5,640 minutos
						12,888 minutos
						1,800 minutos

Como se puede apreciar al menos se reduce un 33% el tiempo de proceso de los trámites y con los nuevos niveles de servicios propuestos el 62% de los trámites que trabaja el área de suscripción incrementará la oportunidad de cotización en un 30%, mientras que el 38% de los trámites que trabaja el banco incrementara la oportunidad de cotización en un 80% al ofrecer un tiempo de respuesta de una hora máximo.

Con el desarrollo del seguimiento de trámites, el sistema tendrá registrado el 90% de la información de los mismos, incluso, al asignar un folio de cliente, se identifica la carpeta en la que se encuentra archivada la documentación histórica del cliente. Esto permitirá responder a los ejecutivos en un tiempo máximo de 3.5 minutos el estatus del trámite, lo que representa una reducción del 58% al menos en las llamadas de seguimiento de trámites (de acuerdo al cuadro 1.4.2.7, el tiempo mínimo para seguimiento de trámites es de 8.3 minutos).

De igual forma, con el desarrollo de esta herramienta al menos en el 80% de las llamadas para seguimiento de trámites ya no es necesario buscar el expediente pues la información se encuentra disponible para su acceso en el sistema y para atender el 20% restante (además de seguimiento, requieren aclaraciones) el tiempo de búsqueda se reduce hasta un 50% al tener un identificador de cliente (que es un consecutivo) que sirve para archivar los trámites o bien el mismo sistema tiene identificado el usuario que está trabajando el trámite y en ese caso la llamada es transferida para las aclaraciones correspondientes y esto último no lleva más de 3 minutos.

En cuanto a la reducción de nómina de suscriptores delegados, se liquidan a 8 suscriptores delegados lo que representa un 72% de disminución. El costo de las liquidaciones estimado es de 508,333.33 contra un ahorro esperado de 779,833 en medio año.



Por último, de acuerdo al costo del proyecto obtenido en los cuadros 3.1.3.5 costo estimado 1ª Fase y 3.1.3.7 Costo estimado 2ª fase y al costo de las liquidaciones, podemos decir que el costo del rediseño es:

**Cuadro 3.2.10 Costo del rediseño**

Concepto	Monto
Costo estimado de la 1ª Fase	928,577
Costo estimado de la 2ª Fase	478,369
Costo liquidaciones	508,333
Total	1,915,280

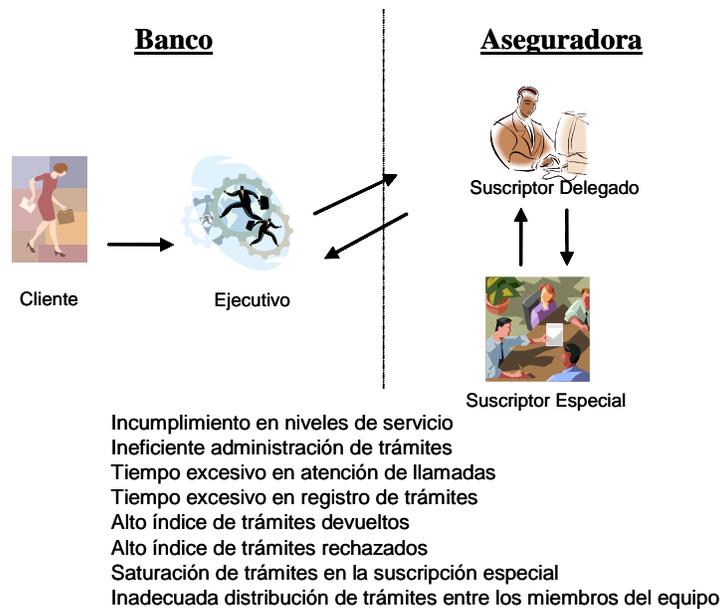
**Cuadro 3.2.11 Beneficio anual esperado**

Concepto	Monto
Ahorro nómina anual	1,559,667
Utilidad incremento 20% ventas	2,541,825
Total	4,101,492

Al analizar el costo beneficio, se observa que la propuesta planteada es viable, el costo del rediseño es menor que el beneficio obtenido en un año.

Para identificar más fácilmente los beneficios que serán obtenidos al implementar la alternativa de solución seleccionada se presenta la Figura 3.2.1. Situación antes de implementar alternativa de solución y la Figura 3.2.2 Expectativas después de la implementación de la alternativa de solución

**Figura 3.2.1. Situación antes de implementar alternativa de solución**

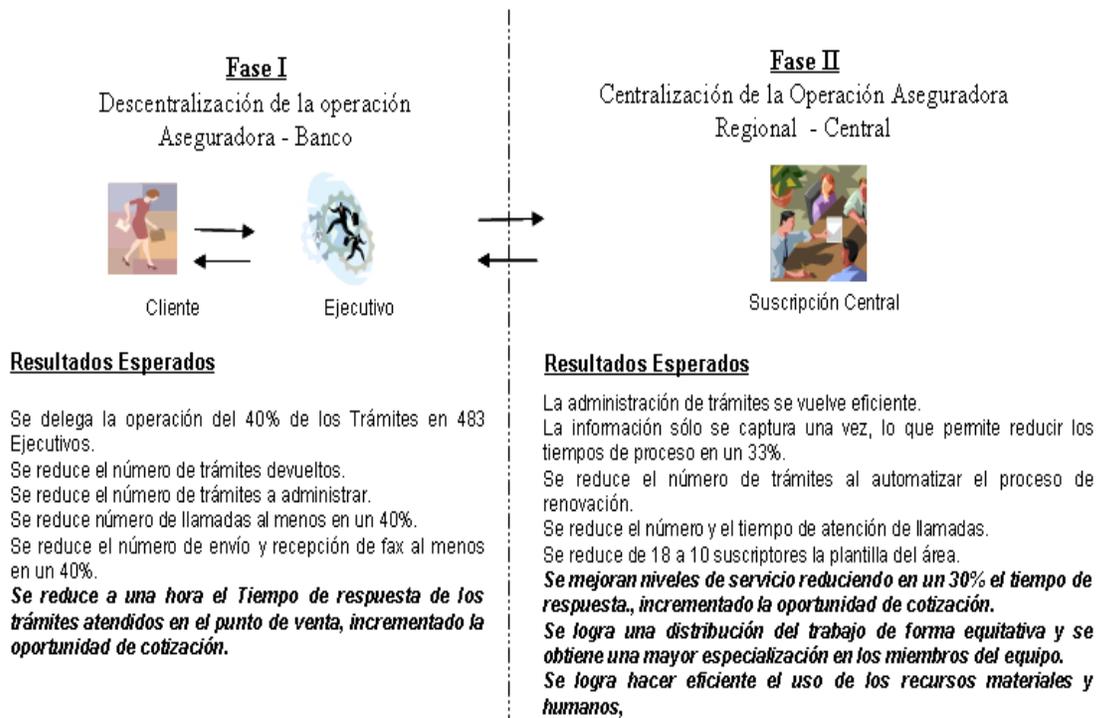




La operación de la suscripción se encuentra centralizada en la aseguradora, la cual, cuenta a su vez, con un esquema de suscripción descentralizada, lo que genera los problemas indicados en la figura anterior.

Aplicando la planeación operativa para analizar los procesos, identificar la problemática y proponer una alternativa de solución se obtiene:

### 3.2.2 Expectativas después de la implementación de la alternativa de solución



#### Eje de solución

Análisis de la situación	Rediseño guiado por la planeación operativa	Capacitación	Control
Observación	Banco	Definir y elaborar material	Definir controles en la implementación
Análisis de indicadores	Definición de políticas de suscripción y del proceso de descentralización.	Definir programa	Definir controles
Definición de objetivos	Definición del sistema para cotizar y/o emitir.	Implementar programas permanentes	Definir controles para la operación
Definición de metas	Desarrollo e implementación del sistema		
	<b>Aseguradora</b>		
	Definición de políticas de suscripción y del proceso de centralización.		
	Definición de un sistema integral que permita cotizar y generar las interfaces de emisión con una sola captura.		
	Definición del sistema para automatizar el 90% del proceso de renovación.		
	Desarrollo e implementación del sistema		
	Definición de la mesa de control.		
	Definición de nuevos niveles de servicio.		



**3.3 Mecanismos de control en la operación.**

La última fase de la planeación operativa es el control y a través de esta fase se obtiene una retroalimentación continua. Esto combinado con la vigilancia de la organización y el medio ambiente, proporciona los resultados que se requieren para una posterior planeación que permita seguir mejorando los resultados esperados.<sup>60</sup>

De acuerdo a lo anterior, se definen los reportes que deberán elaborarse periódicamente en el área de suscripción una vez terminada la implementación del rediseño para dar seguimiento continuo al comportamiento de las variables de estudio, de tal forma que, en el momento que se presenten desviaciones se apliquen medidas correctivas, así como para identificar posibles áreas de oportunidad que permitan en un momento dado realizar mejoras a los procesos, sistemas o procedimientos, con el fin de **mantener una suscripción: efectiva, oportuna y rentable.**

Las variables susceptibles de medición y el tipo de reporte que habrá de elaborarse son:

Variable 1.- Rentabilidad de la cartera que se suscribe                      Periodicidad: Trimestral

**Resultado técnico (cartera de flotillas)**

Estado	Vehículos Asegurados	Vehículos Vigentes	Prima Neta			Siniestros				% Frecuencia	Costo Medio	% Siniestralidad	Resultado Técnico
			Emitida con descuentos	De tarifa sin Descuentos	Devengada	Número	Monto	Gasto Ajuste	Costo Total				
Aguascalientes													
Baja california norte													
Baja california sur													
Campeche													
Chiapas													
Chihuahua													
Coahuila													
Colima													
Distrito federal													
Durango													
Estado de mexico													
Guanajuato													
Guerrero													
Hidalgo													
Jalisco													
Michoacan													
Morelos													
Nayarit													
Nuevo leon													
Oaxaca													
Puebla													
Queretaro													
Quintana Roo													
San Luis Potosi													
Sinaloa													
Sonora													
Tabasco													
Tamaulipas													
Tlaxcala													
Veracruz													
Yucatan													
Zacatecas													
Total													

Este reporte deberá ser generado a nivel total cartera, cartera que suscribe el banco y cartera que suscribe suscripción.

<sup>60</sup> RUSSELL L. Ackoff. "Planificación de la empresa del futuro". Editorial. Limusa, México, D.F., 2004. p. 283.



Variable 2: Oportunidad de cotización

Periodicidad: Mensual

Seguimiento de niveles de servicio (suscripción central)

Zona Regional	Tipo De Trámite	Número de Trámites					Tiempo de Respuesta (días)							
		Recibidos	Rechazados	Devueltos	Cotizados/ Emitidos	Entregado	Mismo día	1	2	3	4	5	Más	
Zona Norte	Inicial													
	Recotización													
	Emisión													
	Renovación													
	Post-Venta													
	Total													
Zona Sur	Inicial													
	Recotización													
	Emisión													
	Renovación													
	Post-Venta													
	Total													
Total Zonas	Inicial													
	Recotización													
	Emisión													
	Renovación													
	Post-Venta													
	Total													

Variable 3: Porcentaje de efectividad

Periodicidad: Trimestral

% Efectividad

Zona Regional	Mes	Cotizaciones				Emisiones		% Efectividad	
		Empresas	Vehiculos	Trámites	Trámites x empresa	Empresas	Vehiculos	Empresas	Vehiculos
Zona Norte	Enero								
	Febrero								
	.								
	Total								
Zona Sur	Enero								
	Febrero								
	.								
	Total								
Total Zonas	Enero								
	Febrero								
	.								
	Total								



Este reporte deberá ser generado a nivel total cartera, cartera que suscribe el banco y cartera que suscribe suscripción.

Variable 4: Llamadas

Periodicidad: Quincenal

Reporte de llamadas del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

Zona Regional	Tipo de Consulta	Llamadas			
		Número	Tiempo	Entradas	Salidas
Zona Norte	Confirmación Fax				
	Confirmación Mail				
	Seguimiento de Trámite				
	Consulta Producto				
	Envío Fax				
	Total				
Zona Sur	Confirmación Fax				
	Confirmación Mail				
	Seguimiento de Trámite				
	Consulta Producto				
	Envío Fax				
	Total				
Total Zonas	Confirmación Fax				
	Confirmación Mail				
	Seguimiento de Trámite				
	Consulta Producto				
	Envío Fax				
	Total				

Este reporte se deberá generar de acuerdo al período solicitado, incluso con la opción de generarlo acumulado.

Con esta información podrá medirse la eficiencia en el control de los trámites, ya que los tiempos de llamada en el concepto de seguimiento de trámites deberá ser inferior a 5 minutos y las únicas llamadas que se estima rebasen este tiempo son las de consulta de producto.

Variable 5: Trámites por Usuario

Periodicidad: Semanal

Trámites por Usuario

Usuario	Zona Regional	Número de Trámites				Nivel de Servicio				
		Recibidos	Rechazados	Devueltos	Cotizados/ Emitidos	Entregados	Vehiculos Cotizados	Optimo	Establecido	Fuera
Suscriptor 1	Zona Norte									
	Zona Sur									
	.									
	Total									
Suscriptor 2	Zona Norte									
	Zona Sur									
	.									
	Total									
Total	Zona Norte									
	Zona Sur									
	.									
	Total									



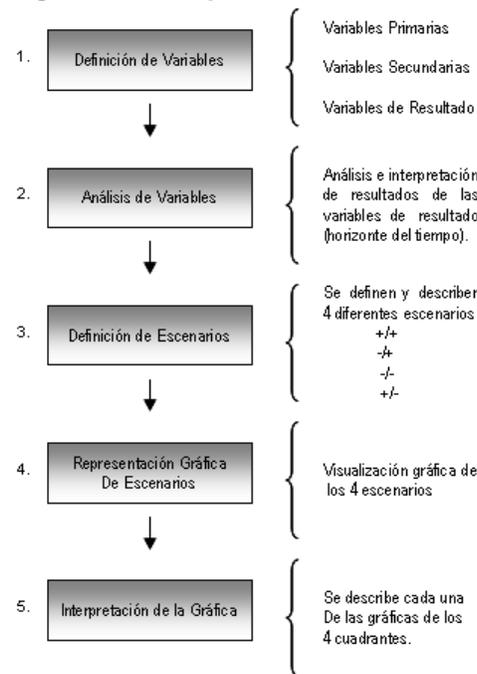
### 3.4 Escenarios.

Un escenario es una extrapolación del pasado hacia el futuro, en la cual se supone que el sistema involucrado y su medio ambiente se desarrollarán sin intervención, esto es, sin que haya ningún cambio en las tendencias detectadas en el pasado. Es importante tener presente que tal proyección no es un pronóstico de lo que sucederá, sino de lo que ocurriría si no hubiera intervenciones. Como las intervenciones son comunes, más bien una proyección de referencia es un pronóstico de lo que no sucederá.<sup>61</sup>

La finalidad de los escenarios es precisamente identificar cuándo y cómo deben realizarse las intervenciones para evitar que el sistema se derrumbe, de tal forma que, en el momento que se hagan las intervenciones sean de manera planeada, creativa, oportuna y resulten eficaces.

De acuerdo a lo anterior, resulta interesante analizar y tratar de visualizar que resultados a futuro se pueden esperar de la alternativa propuesta, para realizar este análisis, se seguirá el proceso que se muestra en la figura 3.4.1.

**Figura 3.4.1 Esquema de escenarios**



<sup>61</sup> ACKOFF, Russell. "Planificación de la empresa del futuro". Editorial, Limusa, México, D.F., 2004. p. 303.



### 3.4.1 Definición de variables.

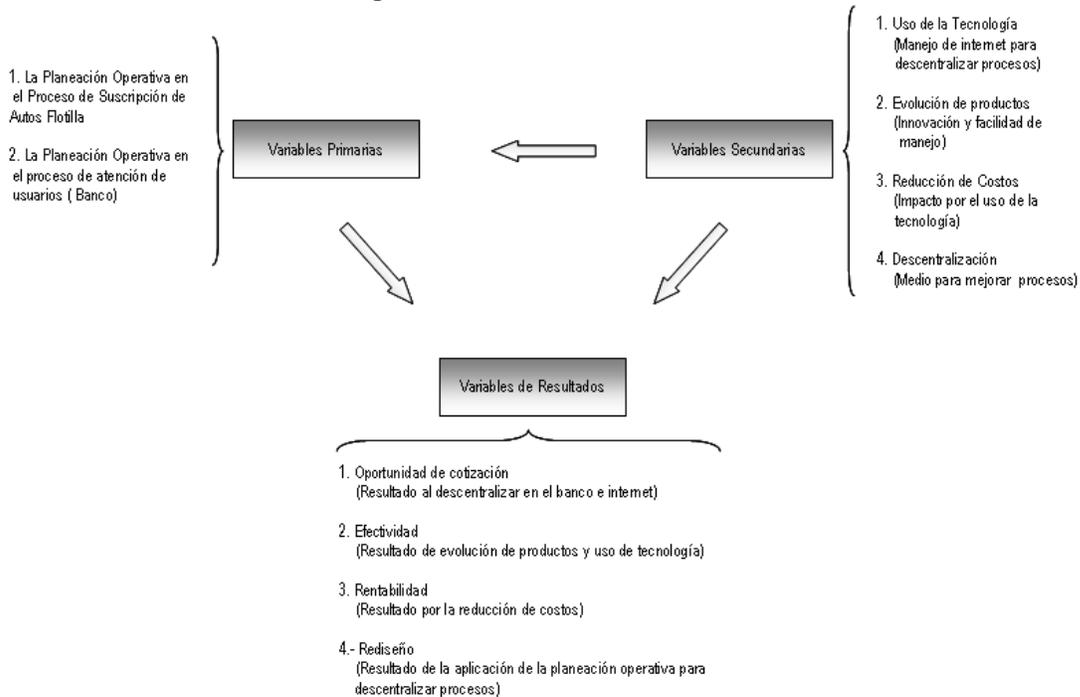
En la época actual, las organizaciones deben planear su futuro de tal forma que, sean capaces de estar a la vanguardia en productos, servicios, tecnología, distribución, etc. Por este motivo, resulta un gran reto para las empresas el rediseñar sistemas ideales. Estos sistemas, deben tener la capacidad de perseguir sus ideales con efectividad creciente en condiciones constantes o cambiantes; deben tener la capacidad de aprender y adaptarse.<sup>62</sup>

Adaptarse es responder a un cambio interno o externo de tal modo que el desempeño se mantenga o se mejore.

De acuerdo a lo anterior, en todo proceso, que quiera analizarse desde un punto de vista sistémico y para el cual resulte relevante poder hacer una proyección de un futuro idealizado, es necesario tener identificadas claramente las variables principales del proceso que deberán ser la base de medición para la proyección de escenarios.

Para realizar la definición de escenarios en el proceso de estudio, y siguiendo el paso 1 de la figura 3.4.1, iniciaremos con la definición de variables que se muestra en la figura 3.4.1.1

Figura 3.4.1.1 Definición de variables



<sup>62</sup> ACKOFF, Russell. "El paradigma de Ackoff. Una administración sistémica". Editorial, Limusa, México, D.F., 2004. p. 273.



En la figura anterior, se ilustra como el comportamiento de las variables secundarias tendrán un efecto directo sobre los resultados que se puedan obtener en las variables primarias y a su vez, el comportamiento combinado de ambas variables influirán directamente en las variables de resultados.

*Variables primarias.*

1) La planeación operativa en el proceso de suscripción de autos flotilla

Uno de los principales logros obtenidos con el rediseño ha sido el introducir el concepto de la descentralización del proceso de suscripción al banco o dicho de otra forma (como se maneja en el capítulo 2, delegar el 38% de la suscripción de trámites al banco, que es el canal de venta que utiliza la aseguradora para colocar sus productos con los clientes, esto fue consecuencia de haber realizado un análisis y una correcta aplicación de la planeación operativa. Por este motivo, se considera la planeación operativa en el proceso de suscripción de autos flotilla como una de las variables principales para la elaboración de escenarios

Esta variable básicamente se utilizará para medir la capacidad de distribuir en los diferentes horizontes de tiempo, la operación entre la aseguradora y el banco, es decir, descentralizar un proceso operativo. Por lo tanto, la forma de medir esta variable será, de acuerdo al nivel de descentralización de la suscripción al banco y conforme vaya evolucionando esta variable, se descentralizará también en un portal de Internet.

Como se observo en la parte de evaluación de la propuesta, al delegar la suscripción se reducen los tiempos de respuesta de los trámites al menos en un 30% lo que se traduce en la oportunidad de cotización.

2) La planeación operativa en el proceso de atención de usuarios (Banco)

Para que el Banco incremente su cartera de clientes (empresas), es necesario que este canal de venta evolucione, por lo que será necesario que haga uso de la tecnología para evitar saturaciones de servicio en la sucursal, una opción que se tiene y que parece ser un importante estrategia de los bancos es considerar el uso de Internet, es decir, seguir innovando de tal forma que se crezca en lo que se conoce como el futuro de los bancos, **banca por Internet**.

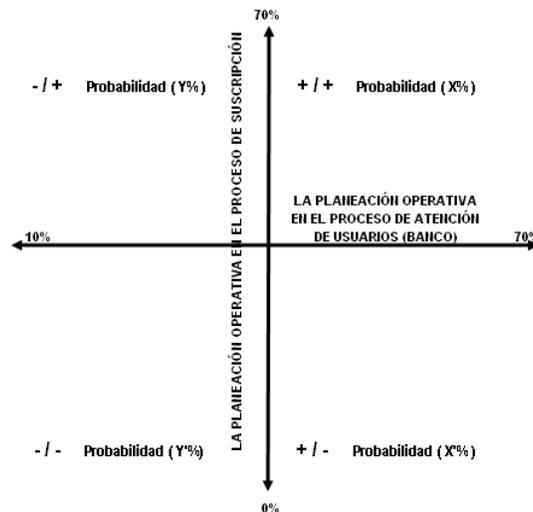
De acuerdo a lo anterior, la forma de medir esta variable será, de acuerdo al nivel de descentralización de atención de usuarios de sucursal a la banca por Internet.



Por la experiencia adquirida en el desarrollo de esta investigación, se conoce que para obtener un proceso de descentralización adecuado, este deberá estar sustentado por el resultado de un análisis de la planeación operativa, por esta razón, se considera la planeación operativa en el proceso de atención a usuarios (Banco) como otra de las variables primarias.

Gráficamente, el desarrollo de estas variables se observa en la figura 3.4.1.2.

**Figura 3.4.1.2. Comportamiento variables primarias.**



*Variables secundarias.*

El comportamiento o desarrollo de las variables denominadas secundarias, tienen un impacto directo sobre el comportamiento de las primarias, es decir, realmente el resultado que se obtiene en las variables primarias son consecuencia directa de las secundarias.

1) Uso de la tecnología. Esta variable, estará relacionada con el uso del Internet, considerando que la estrategia del banco es descentralizar su proceso de atención a clientes a través del uso del portal de Internet, entonces, la forma de medir esta variable, será de acuerdo al porcentaje de descentralización de atención de clientes a dicho portal y para el caso de la aseguradora este indicador ayudará a medir el porcentaje de mejora en el comportamiento de la oportunidad de cotización conforme se vaya incrementando el porcentaje de descentralización de trámites en los diferentes horizontes de tiempo.

2) Evolución de productos. Esta variable, impactará directamente en el resultado que se obtenga para la variable de efectividad ya que, de alguna manera, existe una relación directa con la



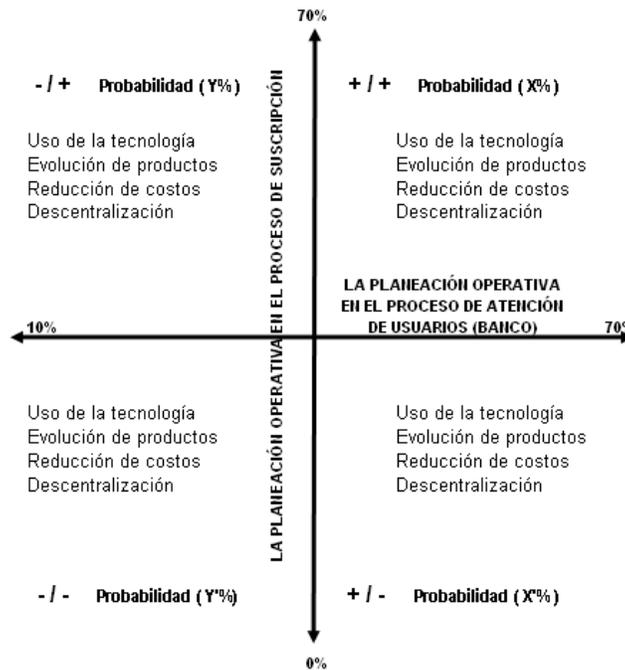
variable anterior; si se desea hacer uso de la tecnología, los productos deben evolucionar para que tengan aceptación por parte de los usuarios, pues deben de ser de fácil manejo y satisfacer sus necesidades. Esta variable servirá de base para medir el porcentaje de mejora en el comportamiento de efectividad, conforme se vaya incrementando el porcentaje de descentralización de trámites en los diferentes horizontes de tiempo.

3) Reducción de costos. Esta variable, esta relacionada directamente con las dos anteriores y a su vez tiene una influencia en los resultados de la rentabilidad. Si se logra obtener buenos resultados en la aplicación del uso de la tecnología y en la evolución de los productos, será posible obtener una reducción de costos, y esto influirá de forma inmediata en incrementar los márgenes de utilidad esperados.

4) Descentralización. Esta variable, esta relacionada directamente con las variables primarias, ya que, el éxito en la descentralización de los procesos dependerá de la capacidad de las empresas por invertir y desarrollar el análisis de la planeación operativa.

En la siguiente figura 3.4.1.3, se observa la relación de variables primarias y secundarias

Figura 3.4.1.3. Relación de variables primarias y secundarias.





### *Variables de resultados*

Como su nombre lo indica, son aquellas variables que se obtienen como resultado del desarrollo y comportamiento de las variables primarias.

- 1) Oportunidad de Cotización. El resultado de esta variable se obtiene directamente del uso de la tecnología aplicada en el desarrollo de las dos variables primarias. Al aplicar la planeación operativa para hacer eficientes los procesos utilizando nueva tecnología, se reducirá importantemente los tiempos de respuesta.

La forma de medir esta variable será mediante el porcentaje de mejora en la oportunidad de cotización con respecto al 2005.

- 2) Efectividad. Al hacer un adecuado uso de la tecnología y contar con productos innovadores y sencillo de manejar, los cuales satisfagan las necesidades de los clientes, será posible reducir el número de trámites e incrementar el porcentaje de efectividad.

La forma de medir esta variable será mediante el porcentaje de mejora en la efectividad de cotización con respecto al 2005.

- 3) Rentabilidad. Al realizar un adecuado análisis de la planeación operativa, es posible combinar el uso de la tecnología y la innovación de productos para obtener una reducción de costos y un incremento de la rentabilidad.

La forma de medir esta variable será mediante el porcentaje rentabilidad esperada de acuerdo a la reducción de costos.

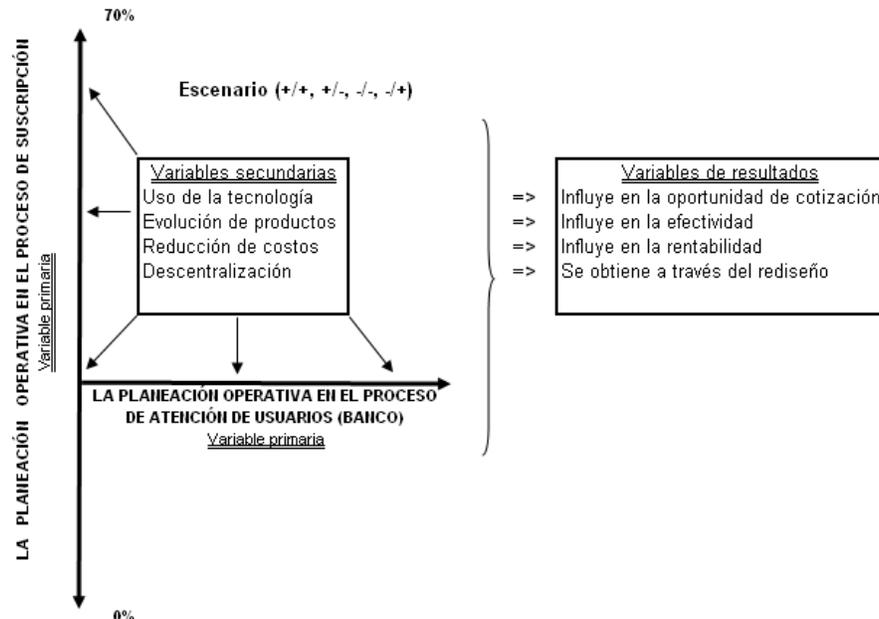
- 4) Rediseño. Al aplicar adecuadamente los resultados del análisis de la planeación operativa para rediseñar los procesos actuales, es posible llegar a la descentralización de una forma creativa, oportuna y acertada.

La forma de medir esta variable será mediante el porcentaje de inversión que se realice, tomando como base la inversión generada en el 2005.

En la figura 3.1.4.4. se muestra la relación de los tres tipos de variables



Figura 3.4.1.4. Relación de variables primarias, secundarias y de resultados.



Para efectos de este análisis, el uso de la tecnología, está enfocado principalmente a la evolución del uso del Internet, de hecho, a finales del 2005, por lo menos un 20% de las actividades bancarias ya se realizan por Internet, entonces, todo parece indicar que el desarrollo del canal de venta actual (Banco) depende en gran medida del uso de esta tecnología como una estrategia comercial.<sup>63</sup>

La tendencia del auge del uso del Internet indica que este será un elemento importante en la reducción de costos (de un dólar la transacción bancaria en sucursal a 20 centavos de dólar la transacción en Internet), incrementar la eficiencia y competitividad de los bancos lo cual, se conseguirá al momento en que el cliente puede hacer operaciones en línea, evitando así tener que invertir tiempo en traslados y filas.<sup>64</sup>

Aquí es importante considerar que México en los últimos años se encuentra en materia de Internet a la altura de países desarrollados, y en un período de 3 años ha logrado pasar de 600 registrados a 10,000 personas que hacen uso de esta herramienta tecnológica para acceder a portales bancarios.<sup>65</sup>

<sup>63</sup> <http://ciberhabitat.gob.mx/banco/elfuturo.htm>. "El futuro de los bancos"

<sup>64</sup> IDEM

<sup>65</sup> IDEM



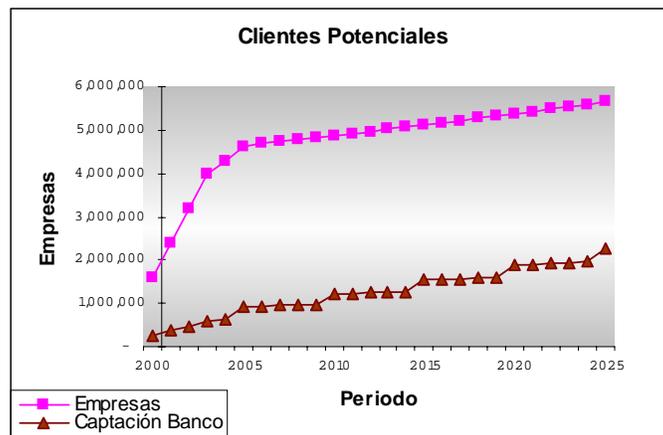
Si la estrategia del banco es, penetrar cada día mas en el banco por Internet, se vuelve indispensable para la aseguradora aprovechar esta estrategia y delegar una parte de la suscripción no sólo al banco, sino también, al portal del banco en Internet lo cual permitirá reducir el costo de adquisición de las pólizas, al menos de un 30%, lo cual beneficiará al cliente ya que esta reducción de costos se verá reflejado directamente en el cobro de prima, por otro lado se podrá brindar al cliente la opción de cotizar su flotilla a través del portal del banco, lo cual también permitirá reducir el tiempo de cotización de forma gradual.

### 3.4.2 Análisis de variables.

Al implementar el rediseño, uno de los cambios más importantes es que la aseguradora delegue al menos un 38% de la suscripción al Banco en su primer año de operación posterior a la implementación, esto a su vez, permitirá al menos incrementar en un 20% las ventas del producto de autos flotilla.

Como este producto está dirigido básicamente a empresas, es importante conocer cual es el pronóstico de clientes potenciales para la aseguradora, el cual se muestra en la figura 3.4.2.1

**Figura 3.4.2.1 Tendencia de clientes potenciales (aseguradora)**



La base de información de esta gráfica es el número de unidades económicas del 2003 y 2004 <sup>66</sup>, y se considera que el 35% son clientes del banco y a partir de esta fecha se estima un incremento anual del 4.8%. <sup>67</sup>

<sup>66</sup> <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/cuadros/Cuadrol.xls>

<sup>67</sup> <http://ciberhabitat.gob.mx/banco/elfuturo.htm>



Si la tendencia es, un crecimiento de clientes potenciales, la aseguradora deberá buscar mecanismos que le permitan no sólo contar con una cartera más amplia de este tipo de clientes, sino que, realmente tenga la capacidad de actuar para convertirlos en clientes reales, por lo tanto, las acciones que se tomen a futuro deberán ser inteligentes y deben guardar una congruencia con el desarrollo del canal de venta para dar el soporte de servicio requerido y crecer en conjunto.

Con este antecedente, se analiza el comportamiento esperado de: la oportunidad de cotización, la efectividad, la rentabilidad y la inversión en rediseño; en función del impacto del uso de la tecnología, evolución de los productos y reducción de costos, considerando la capacidad de las empresas por aplicar continuamente la planeación operativa.

De forma general, el análisis de las variables se realiza en un periodo de 15 años con las siguientes consideraciones:

(+ / +) La aplicación de la planeación operativa en los procesos de suscripción y de atención de usuarios en el banco, así como, el uso de la tecnología, como instrumentos para rediseñar los procesos y lograr que sean más oportunos, eficientes y rentables.

(- / +) El banco no aplica una adecuada planeación operativa en el rediseño de los procesos para descentralizar su operación y la Aseguradora logra delegar un mayor porcentaje de suscripción al banco en busca de incrementar la oportunidad de cotización, a través del rediseño de procesos que son resultado de una adecuada planeación operativa.

(- / -) Ninguna de las dos empresas aplican la planeación operativa, lo cual, les impide avanzar y obtienen un estancamiento de procesos y resultados.

(+ / -) Se aplica adecuadamente la planeación operativa para descentralizar los procesos de atención de usuarios del banco, sin embargo, la aseguradora en su parte de suscripción de autos flotilla no tiene ningún avance, se queda estancada.

El cuadro 3.4.2.1 se muestra el comportamiento esperado de la variable oportunidad de cotización en un período de 15 años con cortes quinquenales en función a la combinación del desarrollo de las dos variables primarias.



Cuadro 3.4.2.1 Oportunidad de cotización

Var. Sec.	(+, -) / (+, -)	Año	Variables Primarias					Variable de Resultado	
			La Planeación operativa en el proceso de atención de usuarios (Banco)		La Planeación Operativa en el Proceso de Suscripción			Oportunidad de Cotización	
			% Usuarios Sucursal	% Usuarios Internet	% Aseguradora	% Banco	% Internet	% Mejora (vs 2005)	Tendencia (Oportunidad de Cotización)
Uso de la Tecnología	+ / +	2005	80%	20%	100%	0%	0%	0%	
		2010	44%	56%	60%	40%	0%	33%	
		2015	36%	64%	40%	40%	20%	40%	
		2020	26%	74%	30%	35%	35%	54%	
	- / +	2005	80%	20%	100%	0%	0%	0%	
		2010	76%	24%	60%	40%	0%	33%	
		2015	72%	28%	50%	45%	5%	33%	
		2020	69%	31%	48%	45%	7%	33%	
	- / -	2005	80%	20%	100%	0%	0%	0%	
		2010	76%	24%	60%	40%	0%	33%	
		2015	72%	28%	60%	40%	0%	30%	
		2020	69%	31%	60%	40%	0%	25%	
	+ / -	2005	80%	20%	100%	0%	0%	0%	
		2010	44%	56%	60%	40%	0%	33%	
		2015	36%	64%	60%	30%	10%	32%	
		2020	26%	74%	60%	20%	20%	31%	

El resultado del uso de la tecnología (uso de Internet), es influenciado directamente por el desarrollo de la planeación operativa en el proceso de atención de usuarios (Banco), se mide en términos del porcentaje de descentralización de usuarios de la sucursal al portal de Internet, por lo que se observa que en un escenario optimista al termino de 15 años, será posible haber migrado la atención del 74% de los clientes al portal bancario y en el peor de los escenarios, será posible migrar al 31% de los clientes, es decir, sólo un 11% más del actual. Por otro lado, en el caso de la aseguradora y en específico del proceso de suscripción, al haber sido rediseñado mediante la aplicación de una planeación operativa, se tuvo la oportunidad de aprender que para este proceso, la descentralización en la operación de los trámites, permite obtener una mejora significativa en la oportunidad de cotización, al reducirse considerablemente los tiempos de respuesta, por este motivo, la aseguradora no sólo deberá buscar descentralizar un mayor porcentaje de trámites al banco, sino que, debe seguir la tendencia y estrategia de su canal de venta (o por llamarlo de otra forma, aliado estratégico) y visualizar que al seguir la tendencia del banco, deberá delegar o descentralizar un porcentaje de trámites al portal bancario o Internet.

Al ofrecer al cliente una cotización en línea a través de un portal en Internet, la oportunidad de cotización se mejorará notablemente, pues incluso, el cliente ya no deberá trasladarse a la



sucursal, en donde se encuentre y cuente con conectividad a Internet podrá acceder, cotizar o incluso contratar los productos de autos flotilla.

**Cuadro 3.4.2.2 Efectividad**

Var. Sec.	(+, -) / (+, -)	Año	Variables Primarias					Variable de Resultado	
			La Planeación operativa en el proceso de atención de usuarios (Banco)		La Planeación Operativa en el Proceso de Suscripción			Efectividad	
			% Usuarios Sucursal	% Usuarios Internet	% Aseguradora	% Banco	% Internet	% Mejora (vs 2005)	Tendencia (Efectividad)
Evolución de Productos	++	2005	80%	20%	100%	0%	0%	0%	
		2010	44%	56%	60%	40%	0%	25%	
		2015	36%	64%	40%	40%	20%	35%	
		2020	26%	74%	30%	35%	35%	40%	
	+-	2005	80%	20%	100%	0%	0%	0%	
		2010	76%	24%	60%	40%	0%	25%	
		2015	72%	28%	50%	45%	5%	27%	
		2020	69%	31%	48%	45%	7%	30%	
	-+	2005	80%	20%	100%	0%	0%	0%	
		2010	76%	24%	60%	40%	0%	25%	
		2015	72%	28%	60%	40%	0%	24%	
		2020	69%	31%	60%	40%	0%	22%	
	--	2005	80%	20%	100%	0%	0%	0%	
		2010	44%	56%	60%	40%	0%	25%	
		2015	36%	64%	60%	30%	10%	23%	
		2020	26%	74%	60%	20%	20%	20%	

En este cuadro se hace el análisis del pronóstico esperado para incrementar la efectividad al contar con una innovación de productos. Es importante considerar que para delegar o descentralizar la suscripción de autos flotilla al banco o Internet, es preciso presentar al cliente productos de fácil manejo y que puedan cubrir sus necesidades de cobertura, por lo que, para que los clientes utilicen este medio para cotizar, se requiere que la aseguradora conozca claramente las necesidades del cliente de tal forma que diseñe productos a la medida y a la vanguardia, para garantizar que estos se cumplan con los requisitos legales que marcan las autoridades y a su vez tengan los precios justos por el riesgo a asegurar, de esta forma se podrán incrementar los indicadores de la efectividad.

Para identificar las características de los productos a diseñar, se vuelve sumamente importante la aplicación adecuada del análisis de la planeación.

Es importante considerar que para obtener los porcentajes de mejora en la efectividad de cotización, se toma como base el comportamiento de la variable de uso de tecnología y sobre esta se aplican las condiciones de aceptación del producto y facilidad de manejo en Internet e incluso en el mismo banco.



Otra variable importante de cuidar es la rentabilidad, una forma de mantener el margen de utilidad es realizando una cuidadosa selección de riesgo, de lo cual toda compañía de seguros debe dar seguimiento periódico de los riesgos que suscribe, independientemente del ramo que se trate.

Una forma de incrementar el porcentaje de utilidad esperado es reduciendo el costo de Adquisición o el gasto de administración y en este caso, al hacer uso de la tecnología como se plantea en el cuadro 3.4.2.3, se puede obtener esa reducción del costo de adquisición.

**Cuadro 3.4.2.3 Rentabilidad**

Var. Sec.	(+, -) / (+, -)	Año	Variables Primarias					Variable de Resultado	
			La Planeación operativa en el proceso de atención de usuarios (Banco)		La Planeación Operativa en el Proceso de Suscripción			Rentabilidad	
			% Usuarios Sucursal	% Usuarios Internet	% Aseguradora	% Banco	% Internet	% Rentabilidad Esperada	Tendencia (Rentabilidad)
Reducción de Costos	+ / +	2005	80%	20%	100%	0%	0%	5.0%	
		2010	44%	56%	60%	40%	0%	5.3%	
		2015	36%	64%	40%	40%	20%	6.5%	
		2020	26%	74%	30%	35%	35%	7.6%	
	- / +	2005	80%	20%	100%	0%	0%	5.0%	
		2010	76%	24%	60%	40%	0%	5.0%	
		2015	72%	28%	50%	45%	5%	5.1%	
		2020	69%	31%	48%	45%	7%	5.1%	
	- / -	2005	80%	20%	100%	0%	0%	5.0%	
		2010	76%	24%	60%	40%	0%	5.0%	
		2015	72%	28%	60%	40%	0%	5.0%	
		2020	69%	31%	60%	40%	0%	5.0%	
	+ / -	2005	80%	20%	100%	0%	0%	5.0%	
		2010	44%	56%	60%	40%	0%	5.0%	
		2015	36%	64%	60%	30%	10%	6.0%	
		2020	26%	74%	60%	20%	20%	7.0%	

Si se considera que las transacciones bancarias en sucursal tienen un costo de 1 dólar mientras que las que se realizan a través del cajero cuestan 20 centavos de dólar y por Internet tienen un costo de 10 centavos de dólar<sup>68</sup>; de aquí, uno de los motivadores de la banca por descentralizar las sucursales; se podría adelantar que el banco espera una reducción de al menos un 80% el costo, hasta llegar a un 90% de ahorro. Esto no aplica igual para la aseguradora ya que por utilizar la infraestructura del banco se deberá pagar una comisión y la captación de clientes para estos productos puede resultar más lenta, sin embargo, se puede inferir que las operaciones por Internet para la parte de seguros pueden tener una disminución de alrededor un 60% y por lo tanto el ahorro en estas operaciones se vería reflejado directamente en un incremento de la rentabilidad esperada (por diseño se maneja un 5%).

<sup>68</sup> <http://ciberhabitat.gob.mx/banco/elfuturo.htm>



La variable de resultado llamada rediseño, es la consecuencia directa de aplicar el análisis de la planeación operativa para descentralizar los procesos de suscripción de autos flotilla en la aseguradora y de igual forma, descentralizar los procesos de atención a usuarios de sucursal del banco al banco por Internet.

El cuadro 3.4.2.4 muestra como la descentralización de procesos, apoyados en la planeación operativa dan como resultado el rediseño de los mismos.

**Cuadro 3.4.2.4 Rediseño**

Var. Sec.	(+, -) / (+, -)	Año	Variables Primarias					Variable de Resultado	
			La Planeación operativa en el proceso de atención de usuarios (Banco)		La Planeación Operativa en el Proceso de Suscripción			Rediseño	
			% Usuarios Sucursal	% Usuarios Internet	% Aseguradora	% Banco	% Internet	% Inversión (vs 2005)	Tendencia de la inversión para rediseño
Descentralización	+ / +	2005	80%	20%	100%	0%	0%	0%	
		2010	44%	56%	60%	40%	0%	30%	
		2015	36%	64%	40%	40%	20%	37%	
		2020	26%	74%	30%	35%	35%	43%	
	- / +	2005	80%	20%	100%	0%	0%	0%	
		2010	76%	24%	60%	40%	0%	10%	
		2015	72%	28%	50%	45%	5%	10%	
		2020	69%	31%	48%	45%	7%	10%	
	- / -	2005	80%	20%	100%	0%	0%	0%	
		2010	76%	24%	60%	40%	0%	7%	
		2015	72%	28%	60%	40%	0%	7%	
		2020	69%	31%	60%	40%	0%	7%	
	+ / -	2005	80%	20%	100%	0%	0%	0%	
		2010	44%	56%	60%	40%	0%	27%	
		2015	36%	64%	60%	30%	10%	33%	
		2020	26%	74%	60%	20%	20%	38%	

**Rediseño como resultado de la planeación para descentralizar procesos**

De hecho, esta es una de las variables más importantes que se deben considerar en los escenarios o en las proyecciones a futuro, ya que si esta variable que es resultado directo de una adecuada planeación operativa, darán como consecuencia un crecimiento o mejora en el comportamiento de todas las demás variables.

Esta variable será medida en términos de la inversión que se requiere para realizar la implementación de los rediseños que fueran necesarios a fin de alcanzar los objetivos establecidos.

Cabe aclarar que las empresas que invierten en la planeación y en rediseño, son capaces de visualizar el futuro deseado y de esta manera identificar anticipadamente los ajustes que se requieren a los procesos, con base en, las necesidades de los clientes, el comportamiento del



mercado, el avance de la tecnología y en general por todas las variables externas o internas a la empresa.

### **3.4.3 Descripción de escenarios**

Con los resultados del análisis de variables, se plantean cuatro diferentes escenarios, los cuales se definen y describen a continuación.

#### **1) Alcanzando el éxito, organizaciones que aprenden (+/+).**

Dos organizaciones exitosas, en busca de triunfos sólidos y constantes. Por un lado el Banco, con una visión y una estrategia clara de crecimiento, desarrollo y aprendizaje, conoce su negocio, el mercado, a sus clientes y a su competencia; motivos por los cuales sabe que, para innovar, reducir costos de operación, elevar la oportunidad y calidad del servicio debe hacer uso de la tecnología de tal forma que, alcance en un lapso no mayor a 15 años, posicionarse como un banco con el Portal de Internet con mayor número de usuarios y clientes, de tal forma que, haya logrado incentivar a los clientes para dejar de visitar la sucursal, anular tiempos de traslados, evitar pérdida de tiempo en largas filas y aglomeraciones en las mismas sucursales, ofreciéndoles un servicio de primera, con respuestas en línea a través del uso de la banca en Internet.

Sin embargo, para poder alcanzar estos ideales, se desarrolla constantemente análisis de la planeación operativa con la finalidad de invertir adecuadamente en rediseños de procesos que ayuden a alcanzar los objetivos establecidos.

Si el banco tiene la capacidad de migrar un porcentaje importante (33%), traerá consigo una reducción de costos impresionante, al menos del 80% al inicio (que es lo que representa el ahorro por uso de cajeros) y posteriormente llegar a un ahorro del 90%.

Por otro lado la Aseguradora, también una empresa de servicio preocupada por brindar a los clientes del banco tiempos de respuesta oportunos, respuestas ágiles y confiables que le permitan generar confianza en los clientes y lograr un incremento en el cierre de negocio. Al igual que el banco preocupada por reducir costos, sabe que tiene que avanzar a pasos gigantescos, al ritmo de su principal canal de venta, que debe desarrollarse a la par y por eso hace uso de la tecnología, escucha y entiende al cliente por lo que trabaja constantemente en innovación de productos que permiten llevarlos al Internet con facilidad, buscando así, una suscripción: efectiva, oportuna y rentable.



Haciendo una analogía con el banco, no se debe seguir centralizando los procesos operativos que resultan ser un cuello de botella para la captación de nuevos clientes, se diseñan procesos más ágiles, se descentraliza o delega la suscripción a todos los canales (divide y vencerás), se cuidan los detalles todo se controla a través de sistemas inteligentes, no se deja la selección de riesgos a criterio de los ejecutivos para garantizar la rentabilidad de la cartera, se delega una parte de la suscripción al portal de Internet, con el objetivo de reducir costos que al final se ve reflejado en un incremento de rentabilidad o bien se puede ver reflejado en una disminución de precios, dependiendo de las estrategias comerciales establecidas.

Al innovar, estar a la vanguardia, atender las necesidades del cliente, brindar oportunidad en el servicio, control costos y mantener márgenes de rentabilidad, se pueden alcanzar ideales.

La aseguradora está en posibilidades de rediseñar constantemente sus procesos de una manera inteligente ya que continuamente desarrolla la planeación operativa para identificar áreas de oportunidad hacer las correcciones necesarias.

## **2) El estancamiento, organizaciones que no avanzan (-/+).**

La aseguradora tiene claro sus ideales, en 2005 trabajo en una planeación operativa que le permitió implementar un rediseño que ayudo a reducir tiempos de respuesta, hacer eficiente la administración de trámites, en resumen brindar un servicio oportuno. Por los resultados obtenidos, sabe que en lo que se refiere a procesos operativos se debe estar atento a las necesidades del cliente, cambios en el mercado, tendencias de la competencia, observar constantemente, aprender del presente y pasado, analizar la situación e identificar problemas de los procesos y no síntomas, de tal forma que, se ataquen y se erradiquen, se debe estar en una proceso de mejora continua y trabajar en conjunto con su gran aliado que es el banco para homologar expectativas de crecimiento.

Sin embargo, el banco no está dispuesto a aplicar continuamente la planeación operativa y por ende en invertir en rediseños que le permitan hacer uso de tecnología para arriesgar, prefiere que sean los competidores quienes arriesguen y hasta observar resultados entrar a un campo ya explorado, esto conduce a un estancamiento del canal de venta, sin movimiento, trabajando como hasta hoy, de manera tradicional atendiendo en un plazo de 15 años sólo a un 30% de los usuarios, mostrando un incremento de tan sólo un 11% en 20 años, esto no le permite seguir a la vanguardia, poco a poco se encuentra fuera de mercado, no es posible que reduzca costos, etc.

No importa los esfuerzos que haga la aseguradora, sólo conseguirá un incremento temporal que sin una intervención reactiva del banco la puede llevar a un estancamiento compartido.

**3) Sin aspiraciones, organizaciones destinadas al fracaso (-/-).**

Dos empresas con alianza estratégica han conseguido a través de los años un éxito compartido, en 2005 lograron posicionarse como líderes en los ramos que les corresponde, una en la parte de servicios bancarios, la otra como líder en la parte de banca-seguros, sin embargo, a partir del 2006 no tienen un plan de desarrollo, ninguna de las dos esta dispuesta a invertir en planeación operativa para el rediseño de procesos, sólo les interesa mantenerse en la posición que consiguieron, ambas, piensan que ya no necesitan hacer nada, con los esfuerzos compartidos que han hecho es suficiente.

Si en un lapso de 15 años, siguen con la misma posición, ambas comenzarán a perder mercado y será muy difícil alcanzar a la competencia, por lo que seguramente estarán destinadas a retroceder e incluso a desaparecer, los clientes cada día son más exigente quieren más por menos.

Si estas empresas no se plantean expectativas de crecimiento y trabajan en conjunto para recuperar terreno seguramente el siguiente paso es hacia el fracaso.

**4) En busca de los ideales, organizaciones en crecimiento (+/-).**

El banco tiene una estrategia clara de crecimiento, la cual está enfocada hacia la correcta aplicación de la planeación operativa para rediseñar procesos y descentralizar la atención de usuarios de sucursal a Internet, esto le permitirá brindar a sus clientes oportunidad en sus transacciones captar más clientes, en un lapso no mayor de 15 años, pretende llegar a posicionarse como un banco con el Portal de Internet con mayor número de usuarios y clientes, de tal forma que, haya logrado incentivar a los clientes para dejar de visitar la sucursal, anular tiempos de traslados, evitar pérdida de tiempo en largas filas y aglomeraciones en las mismas sucursales, ofreciéndoles un servicio de primera, con respuestas en línea a través del uso de la banca en Internet.

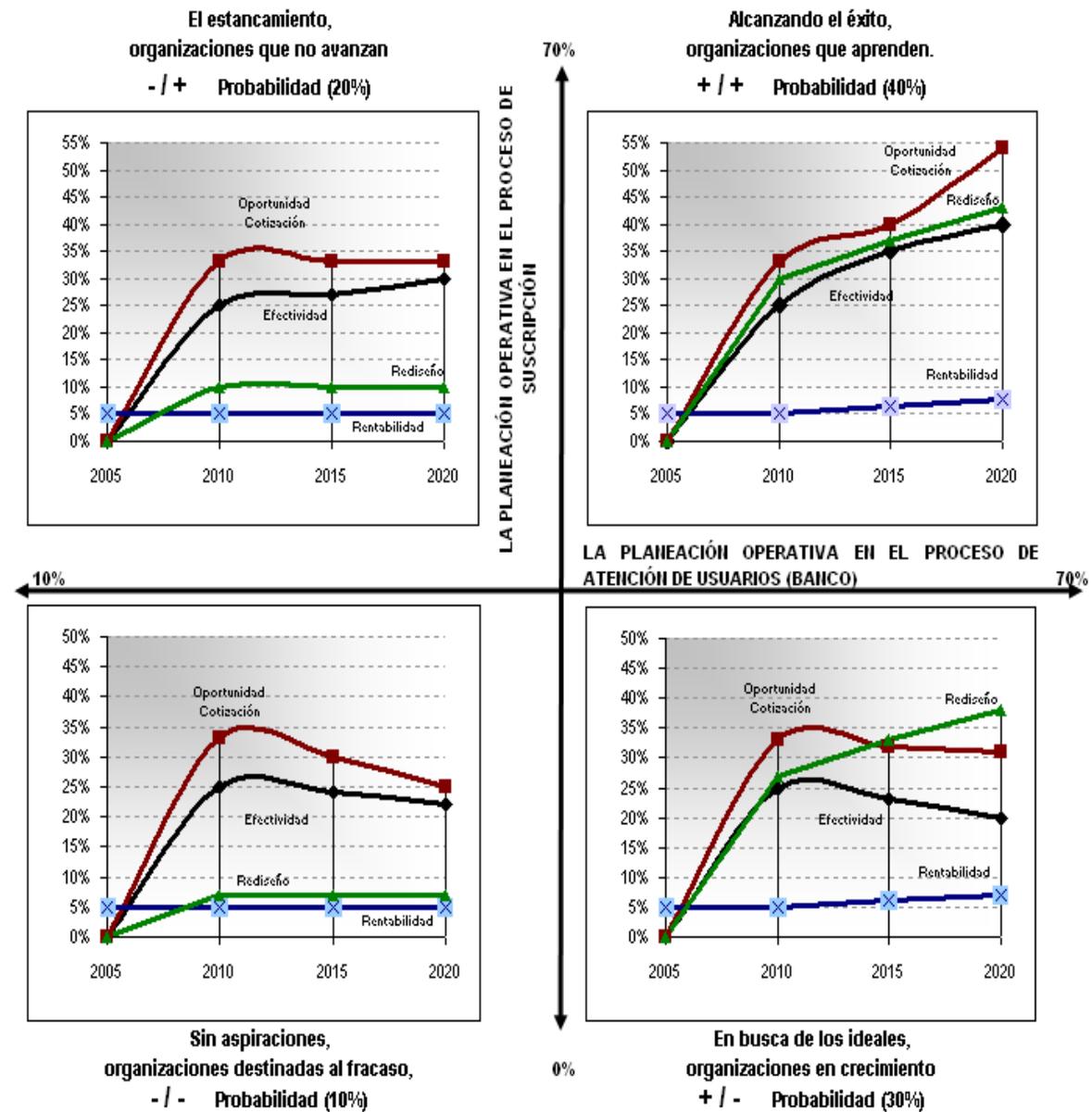
Sin embargo, la Aseguradora no quiere arriesgar, además no pretende invertir en planeación y rediseños, busca un crecimiento aprovechando la amplia cartera de clientes potenciales que le brindará el crecimiento del banco, su expectativa en 20 años es mantener el control del 60% de la suscripción, evitando así posibles desviaciones en la siniestralidad por una inadecuada suscripción del banco, mucho menos pensar en delegar la suscripción a un sistema que se encuentre en Internet.



Esta posición de la aseguradora puede en un lapso de hasta 10 años máximo permitirle tal vez un mínimo crecimiento a expensas de la estrategia aplicada por el banco, sin embargo, esta posición no es congruente con su gran aliado y en determinado momento puede desesperar al banco y este buscarse otro aliado con una actitud de ganador e innovador. Se puede conseguir un crecimiento sostenido temporalmente aprovechando los esfuerzos de terceros, sin embargo, esto no puede durar mucho tiempo y tarde que temprano se deberán sufrir las consecuencias.

Para visualizar más fácilmente el comportamiento de las diferentes variable se presenta el siguiente cuadro resumen de escenarios.

Cuadro 3.4.2.4 Resumen de escenarios (2005-2020)





## INTERPRETACIÓN GRÁFICA DE ESCENARIOS

En la gráfica anterior, se observa como en una alianza estratégica, dos empresas exitosas capaces de desarrollar continuamente la planeación operativa para invertir en acertados rediseños de procesos, son capaces de hacer un uso inteligente de la tecnología, y en el escenario más optimista, se logra mantener en el transcurso del tiempo una suscripción efectiva oportuna y rentable, de hecho, al reducir costos con el uso del Internet, se logra incrementar el margen de utilidad de un 5 hasta un 7%.

Posteriormente, si el banco para descentralizar su proceso de atención a usuarios no es capaz de aplicar una adecuada planeación operativa y no realiza una inversión adecuada para el rediseño de sus procesos se convierte en un impedimento de crecimiento para la aseguradora, al ser la base de venta de esta; por mas esfuerzos que haga esta última por incrementar las variables de oportunidad en cotización, efectividad y rentabilidad e incluso inversión en rediseño, no podrá tener el crecimiento deseado, pues si los clientes del banco se incrementan, casi en relación directa, se incrementa los clientes potenciales de la aseguradora. Por la alianza estratégica que tienen el banco y la aseguradora se vuelve fundamental que ambas empresas mantengan ritmos de crecimiento y apliquen el uso de la tecnología para crecer y desarrollarse, en caso contrario si el banco aplica adecuadamente una continua planeación para alcanzar sus metas y la aseguradora mantiene sus políticas tradicionales, el banco puede dejar de interesarse en promover los productos de la aseguradora al no poder brindar a sus clientes los niveles de servicios requeridos, sin innovación no se puede crecer.

El último escenario que se describe, es en el cual, ninguna de las dos empresas refleja un interés por evolucionar o desarrollarse. En este caso en el transcurso del tiempo no será posible mantener por lo menos los indicadores de medición alcanzados en el 2005 y mucho menos pensar en un futuro crecimiento. Por lo anterior el futuro de esta empresa es mantenerse rezagada de la competencia y seguramente, estará destinada a desaparecer.

De acuerdo a la tendencia actual, respecto al uso del Internet para la atención de clientes, se espera que el escenario optimista, o el llamado "Alcanzando el éxito, organizaciones que aprenden", sea el que mayor probabilidad de ocurrencia presente, en la gráfica se puede observar claramente que este escenario representa un 40% de probabilidad de que ocurra, pues en un lapso de 3 años se incremento el número de usuarios de Internet de 600 a 10,000., además de ser una estrategia del banco a mediano plazo para descentralizar la atención de usuarios en la sucursal



## CONCLUSIONES

Para implementar exitosamente la propuesta del rediseño, la administración de proyectos resulta ser una herramienta muy útil ya que permite identificar claramente recursos, tiempos y costos. Asimismo, la actualización frecuente del plan de trabajo permite llevar un excelente control de la implementación, permitiendo identificar a tiempo posibles desviaciones y aplicar medidas correctivas.

En la actualidad, las empresas que quieren ser competitivas y lograr crecimiento constante, deben invertir de manera oportuna en automatización de procesos, de tal forma que, como resultado se obtenga una reducción de costos y una mejora en el nivel de servicio que se le brinde al cliente.

En este caso particular de estudio, con la valuación de los proyectos, se obtiene que la inversión que se requiere realizar, se recupera después del primer año de haber aplicado el rediseño sólo con el incremento de ventas que se puede obtener que es de un 20%.

La capacitación constante del personal de la fuerza de ventas, permite reducir reproceso de trámites, lo que se convierte en una reducción de costos.

Con el planteamiento de los escenarios es interesante observar como una empresa exitosa requiere de estar en un proceso de mejora continua, observando a sus competidores y aliados para mantenerse a la vanguardia si es que se quiere estar en la delantera, es indispensable invertir en tecnología y desarrollar a los recursos humanos que ayuden a crear productos innovadores, creativos que en un momento dado puedan romper paradigmas, analizando y proponiendo nuevos retos.



---

## CONCLUSIONES GENERALES

Al revisar cuidadosamente los procesos actuales del área de suscripción y los resultados generados durante todo el año del 2004, se puede observar que uno de los principales problemas es, el incumplimiento de niveles de servicio, sin embargo, este tipo de problemática es común en las áreas de suscripción de las compañías aseguradoras tradicionales. Al utilizar el análisis de la planeación y más particularmente el de la planeación operativa; como el principal instrumento para identificar las áreas de oportunidad, proponer y evaluar opciones de solución a través de un estudio minucioso de variables cualitativas y cuantitativas; se obtuvo como alternativa de solución una propuesta de rediseño de procesos y estructura organizacional la cual, dará beneficios importantes como: el aprovechar al máximo los recursos con los que se cuenta (tanto materiales como humanos), reducir costos y principalmente contar con procesos optimizados y eficientes, en donde la llave del éxito es básicamente el haber llegado al concepto de Descentralización de procesos con el canal de venta, es decir, con el banco, de tal forma que, al inicio se delega la responsabilidad de atender directamente por los ejecutivos del banco, al menos el 38% de los trámites (cotizaciones e incluso emisiones), de los cuales el tiempo de atención se ve reducido significativamente ya que el tiempo de respuesta (era entre 24 y 48 horas), se reduce máximo a una hora.

Por otro lado, es importante recalcar que la descentralización de procesos se realizó de una manera responsable, es decir, se descentraliza el proceso operativo, pero la responsabilidad de cuidar los resultados técnicos (utilidad y selección de riesgos) sigue siendo de la aseguradora y más particularmente del área de suscripción. Para lograr esto, fue necesario redefinir las bases con las cuales deben operar los sistemas, de tal forma que, los ejecutivos del banco sean usuarios de un sistema que permita realizar la selección del riesgo, la captura y generación de cotizaciones, así como cerrar las ventas directamente en el punto de venta.

El resultado de este rediseño, permite establecer las bases para utilizar el avance de la tecnología y en un momento dado seguir aplicando este concepto de descentralización de los procesos de suscripción, no sólo en las sucursales bancarias, sino trasladarlo al uso del Internet, es decir, descentralizar un porcentaje de la suscripción a los usuarios de esta herramienta, lo cual como se pudo observar en la parte de escenarios la tendencia del banco es descentralizar también la atención de sus cliente a la banca por Internet. Esto, en un escenario optimista podría llevar a la aseguradora a descentralizar o delegar en un lapso de 15 años hasta el 70% de los trámites con una participación del 35% en sucursal y un 35% en Internet. No hay que perder de vista que para



---

llegar a este escenario es indispensable que las empresas inviertan a tiempo en planeación y consecuentemente en rediseño de procesos, entrando así en un proceso de mejora continua.

Es satisfactorio terminar un trabajo de investigación como el que aquí se presentó y ser capaz de argumentar que la elección del rediseño fue definitivamente acertada, de tal forma que, al realizar la valuación de la implementación se observa que no sólo es una propuesta viable de implementar, sino que, se alcanza el objetivo establecido: "Evaluar y rediseñar los procesos actuales del área de suscripción de autos flotilla aplicando la planeación operativa para obtener una suscripción: oportuna, efectiva y rentable".

Con respecto a la hipótesis, la medición para alcanzarla se estableció en función de algunas variables cuantificables, de las cuales se alcanzaron perfectamente las expectativas mínimas e incluso algunas fueron rebasadas como por ejemplo la disminución del costo de la nómina de los suscriptores delegados se alcanzó no sólo el 40% solicitado, sino que, con la propuesta generada se redujo en un 57%, sin poner en riesgo la operación ya que con el rediseño propuesto, no sólo se alcanzan las expectativas planteadas, también se espera un incremento en ventas en el primer año posterior al rediseño del 20%.

Algunos resultados importantes que se obtienen son:

- Con la descentralización al banco, se delegan hasta un 40% de los trámites a los ejecutivos del banco, de los cuales, el nivel de servicio se reduce sustancialmente de 3 días a una hora (reducción en un 80%).

- Con la capacitación y la descentralización al banco, se reducirán en un 41% el número de devoluciones y en un 21% los rechazos.

- Con el desarrollo del sistema y la creación de la mesa de control, se logra administrar eficientemente los trámites, se reduce el tiempo de atención de llamadas por seguimiento de los mismos (3.5 minutos) y la captura de la información se reduce al menos en un 33%, garantizando el cumplimiento de los niveles de servicio establecidos, reduciendo el tiempo de proceso al menos en un 33%.

- Automatizar el proceso de renovación, con lo que se dejarán de trabajar manualmente hasta 2,735 trámites al año.

- Con la centralización de la operación en la aseguradora se logra la especialización de los suscriptores y la distribución equitativa del trabajo entre los miembros del equipo

A lo largo del desarrollo de este trabajo se tuvo la oportunidad de conocer no sólo aspectos de la planeación operativa, también de otros tipos de planeación y más específicamente de la estratégica y se puede afirmar que en los procesos operativos como su nombre lo indica la opción



---

más recomendable es aplicar la planeación operativa, sin embargo, en ocasiones al establecer los planes a seguir es conveniente combinar los dos tipos de planeaciones ya que si se plantean mejoras de carácter estratégico, no sólo se resolverá el problema en el corto tiempo sino que es recomendable ajustar los procesos para que sean flexibles y adaptables a las necesidades de negocio y esto se puede obtener aplicando un pensamiento estratega. Asimismo, es indispensable que los administradores o responsables de este tipo de procesos no pierdan de vista que son parte de un sistema y no se deben hacer ajustes tratando de resolver sólo el tramo de control, sino que, se debe observar las implicaciones del entorno completo.

Definitivamente la propuesta de descentralizar la suscripción al banco al menos en el 38% de los trámites, permitió romper una barrera muy grande que es el liberar un proceso que por años se ha considerado propio de las áreas técnicas y casi imposible de liberarlo a las áreas de ventas y más aun a los ejecutivos del banco que tienen un dominio muy corto sobre el manejo de seguros. Si bien es cierto que no se libera directamente a la aplicación de criterios de los ejecutivos, sino más bien, se trabaja en un sistema inteligente por llamarlo de alguna manera que permite suscribir de forma automática riesgos que cumplen con ciertas características previamente definidas, se rompe con un paradigma y se deja hasta cierto punto abierta la puerta para analizar la opción de montar este concepto a una plataforma de Internet, obviamente no es directo, habrá que trabajar en diseñar una forma ágil de cotizar para que el cliente este dispuesto a utilizar la herramienta, sin embargo, queda abierta esa posibilidad.

Las empresas debe idealizar su futuro para identificar a tiempo las situaciones desfavorables que pudieran presentarse no sólo a corto tiempo sino en periodos largos, de tal forma que, puedan anticiparse a los problemas y seguir siendo empresas exitosas teniendo una actuación anticipada, aplicando la creatividad de la gente para visualizarse y saber en dónde y cómo se quiere estar.

Y por último, es importante reconocer lo valioso y útil que resulta el análisis de la planeación para el desarrollo profesional de los actuarios, ya que les proporciona una mayor capacidad de análisis, al poder enfocar más claramente los problemas y tener la habilidad de plantear alternativas de solución que realmente los disuelvan de origen, considerando los resultados, no sólo de variables numéricas o estadísticas, si no que, le brinda la facilidad de analizar variables cualitativas que le permiten entender y llegar a medir el impacto de la influencia del medio ambiente. Además, les permite poder idealizar el futuro deseado de tal suerte que se anticipen a la solución de problemas en su ámbito laboral, profesional e incluso personal.



---

## FUENTES DE CONSULTA

### BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, Russell L. "El arte de resolver problemas", Editorial Limusa, México 2003.
- ACKOFF, Russell. "El paradigma de Ackoff. Una administración sistémica". Editorial, Limusa, México, D.F., 2004.
- ACKOFF, Russell. "Planificación de la empresa del futuro". Editorial, Limusa, México, D.F., 2004.
- ANSOFF. H. I., DECLERCK. R. P., HAYES. R. L. "El Planteamiento Estratégico. Nueva tendencia de la administración". Editorial. Trillas, D.F., México, julio 2003. Segunda edición en español.
- Kenneth Hugins, Robeert D. Land. "Operaciones de Compañías de Seguro de Vida y Salud", Life Management Institute LOMA, reimpresión enero 2000.
- MÜNCH, Galindo Lourdes. "Fundamentos de administración". Editorial. Trillas, México, D.F., septiembre 2004.
- SALGUEIRO, Amado. "Planificación: el arte de establecer objetivos". Editorial. AENOR, Madrid, España, 1998
- SIPPER, Daniel. BULFIN, Robert. "Planeación y control de la producción". Ed. Mc Graw Hill, México, D.F., 1998
- STEPHEN, P. Robbins. "Administración, Teoría y Práctica". Editorial. Prentice Hall Hispanoamericana.
- AGUAYO, Flores Eduardo Ismael. "Suscripción en Automóviles". Tesis, México, D.F., 1994.
- AMIS, Conferencia, "Perspectivas del Seguro de Automóviles", México, D.F. 2004.
- AMIS, Nota Técnica del Seguro de Automóviles. México, D.F. 1995.
- AMIS, "Sistema Estadístico del Sector Asegurador, 2003 Ramo de Automóviles", México, D.F. 2004.
- Expectativas del mercado. "AMASFAC". México, D.F., 24 Febrero, 2005. p.8.
- SEGUROS MONTERREY AETNA. S.A. "Dirección de proyectos". México, D.F. Mayo, 1996 p.10.
- TEC de Monterrey, "Material de apoyo, curso de Desarrollo de Lideres", modulo 3, Fundamentos de Liderazgo. Septiembre 2005
- TRIGUEROS, Cervantes Ricardo. "La Selección de Riesgos en la Suscripción del Seguro de Auto". Tesis, México, D.F., 2005.

<http://ciberhabitat.gob.mx/banco/elfuturo.htm>. "El futuro de los bancos"

<http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/cuadros/Cuadrol.xls>