



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

**DESPLIEGUE ESTRATÉGICO Y MÉTRICAS DE DESEMPEÑO
EN EL PROCESO DE SUSCRIPCIÓN DEL SEGURO
DE VIDA GRUPO.**

**Reporte de Experiencia
Profesional**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

A C T U A R I O

P R E S E N T A

JUAN MANUEL LIMÓN TORRES

Tutor:

ACT. JOSUÉ MUÑOZ MARTÍNEZ

2013





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

1.- Datos del alumno

Limón

Torres

Juan Manuel

0445532328283

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias

09430232-3

2.- Datos del Tutor

Actuario

Josué

Muñoz

Martínez

3.- Sinodal 1

Actuario

Ricardo

Villegas

Azcorra

4.- Sinodal 2

Actuario

Fernando Alonso

Pérez-Tejada

López

5.- Sinodal 3

Maestro en Finanzas

Fernando

Pérez

Márquez

6.- Sinodal 4

Actuario

Juan Carlos

Villavicencio

Cisneros

Título

Despliegue estratégico y métricas de desempeño en el proceso de suscripción del Seguro de Vida Grupo.

35 páginas

2013

Agradecimientos

A mis padres y mis hermanos, de quienes recibí todos los valores que me definen como persona, un apoyo incondicional para terminar mis estudios, sus regaños para conducirme honorablemente en esta vida y la presión que ejercieron para cerrar el ciclo que este trabajo concluye.

A SHADIS, por brindarme la oportunidad de alcanzar la meta.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, que me dio la oportunidad de crecer como persona y profesionista, que me abrió la puerta a un mundo lleno de nuevas experiencias y que me obsequió el más preciado de los regalos: una educación de calidad. A todos los miembros de esta honorable institución, que día a día se esfuerzan por hacer crecer ésta gran universidad, muchas gracias.

Dedico este trabajo a todos aquellos, que de forma directa o indirecta, durante mi vida como estudiante y en mi vida laboral, me brindaron su apoyo, sus enseñanzas, su tolerancia y su experiencia para poder lograr este objetivo.

Índice general

Índice figuras	I
Introducción	1
Capítulo 1. Seguros Banamex y el proceso de suscripción.	3
1.1 Historia.....	3
1.2 Misión y visión.....	4
1.3 Principios estratégicos.....	5
1.4 Estándares de servicios y procesos.....	6
1.5 Operación.....	6
1.6 Productos y cartera.....	8
1.7 Estructura administrativa.....	12
1.7.1 Dirección técnica y de oferta de productos.....	12
1.7.1.1 Gerencia de Desarrollo de Productos de Vida Grupo.....	13
1.7.1.2 Administración de la cartera.....	13
1.7.1.3 Análisis del cumplimiento de las hipótesis.....	14
1.7.1.4 Desarrollo e innovación de nuevos productos.....	14
1.7.1.5 Creación y registro de notas técnicas.....	16
Capítulo 2. Métricas de desempeño	17
2.1 Los modelos de implementación de estrategias.....	17
2.2 Plan típico de desarrollo.....	18
2.3 Mapas Estratégicos.....	19
2.3.1 Perspectiva financiera.....	21
2.3.2 Perspectiva del cliente o usuario.....	21
2.3.3 Perspectiva de procesos internos.....	22
2.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	22
2.4 Tablero Balanceado.....	22
2.4.1 Definición de métricas y objetivos.....	23
2.4.2 Definición de indicadores.....	26
2.4.3 Definición metas estratégicas.....	27
2.5 Construcción de rutas estratégicas.....	29
Conclusiones	45
Bibliografía	46
Anexo	47

Índice figuras

Figura 1.1. Proceso de Planeación Estratégica.....	5
Figura 1.2. Proceso de emisión de pólizas	7
Figura 1.3. Proceso de siniestros	8
Figura 1.4 Posición en el Mercado.....	11
Figura 1.5. Estructura Administrativa Seguros Banamex	12
Figura 1.6. Estructura Administrativa Dirección Técnica y de Oferta de Producto	12
Figura 1.7 Diagrama para determinar los productos a desarrollar	15
Figura 2.1. Mapa estratégico del proceso de suscripción del seguro de grupo	25
Figura 2.2. Tablero balanceado del proceso de suscripción del seguro de vida grupo	28
Figura 2.3. Ruta estratégica	30
Figura 2.4. Diagrama de flujo de diseño de producto	41

Introducción

El objetivo de este reporte es describir los antecedentes, misión, visión, principios, posición y estructura organizacional de Seguros Banamex, integrante de Grupo Financiero Banamex; así como el marco regulatorio y los procedimientos de suscripción con la finalidad de proponer un despliegue de métricas estratégicas de desempeño desde la perspectiva financiera, de usuarios, procesos y desarrollo.

Banco Nacional de México surge el 2 de junio de 1884, resultado de la fusión del Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil Mexicano. Desde su nacimiento, Banamex se ha posicionado como una de las instituciones de financieras más confiables, solventes, de mayor trascendencia, importancia y tradición en el sector financiero mexicano. En agosto de 2002, Grupo Financiero Banamex se integra a Grupo Financiero Citigroup, con lo que se suma la experiencia internacional de la principal institución financiera del mundo. Seguros Banamex, como parte de este importante grupo financiero, cuenta con el respaldo, la experiencia y la gente que le permite ofrecer la certeza de protección a sus clientes y que reafirma en su misión: Cumplimos promesas, protegiendo lo que vale.

Seguros Banamex nace con el objetivo de brindar protección y tranquilidad, particularmente a dos grupos específicos: Tarjetahabientes de Banco Nacional de México y colaboradores del Grupo Financiero. A lo largo de 17 años, la oferta de productos se ha diversificado y a fin de mantener una cartera de riesgos sana, cada año se realiza una revisión técnica de la población asegurada, de la siniestralidad y de la suficiencia de las primas que permite fijar el costo y lograr la rentabilidad de la cartera establecidos por la institución, recopilando experiencia estadística que servirá para ampliar la oferta y generar crecimiento mediante nuevos negocios.

Seguros Banamex tiene, ante sus inversionistas, la obligación de garantizar la solvencia y rentabilidad del negocio y, ante sus clientes-usuarios, la responsabilidad de garantizar un precio competitivo y un servicio de calidad. Dichas responsabilidades se deben reflejar como objetivos estratégicos alineados con la misión, visión y valores de la compañía.

Dado que en muchas ocasiones la definición y seguimiento de objetivos particulares no necesariamente cumplen con un fin estratégico, se propone el método Balanced Scorecard de Norton y Kaplan para generar el mapa de objetivos que permita establecer el despliegue de métricas estratégicas de desempeño en el proceso de suscripción del seguro de grupo y alcanzar así una administración estratégica a través de planes de acción correlacionados entre sí, los cuales se orientan a desarrollar una visión estratégica, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de aseguradora está tratando de convertirse e infundir en ésta el sentido de una acción con un propósito determinado. Así, se determinan objetivos para convertir la visión

estratégica en resultados específicos del desempeño y crear estrategias, con el fin de lograr los resultados deseados de una manera eficiente y efectiva. Finalmente, se debe evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en el proceso de suscripción, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

El reporte se presentará grosso modo en dos capítulos:

El objetivo del capítulo 1 es exponer la historia de la Seguro Banamex, su misión, visión, principios estratégicos, estructura, operación, productos, estándares de servicio y acciones estratégicas; así como las funciones específicas de la Gerencia de Desarrollo de Productos de Vida Grupo.

Por su parte, el objetivo del capítulo 2 es diseñar y desplegar un marcador balanceado (balanced scordcard) desde las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y capacitación y desarrollo apoyándose en la metodología de planeación estratégica diseñada por Norton y Kaplan y, así, establecer los objetivos y métricas estratégicas que permitan dar un adecuado seguimiento en el desarrollo cotidiano del negocio, siempre alineado con la misión, visión y valores de la compañía.

Capítulo 1.

Seguros Banamex y el proceso de suscripción.

1.1 Historia

El 2 de junio de 1884, resultado de la fusión de dos instituciones bancarias (Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil Mexicano), surge el Banco Nacional de México. En sus primeros años funcionó como el principal banco emisor de billetes, los cuales circularon por toda la República Mexicana y eran los únicos que se aceptaban en las oficinas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para el pago de impuestos. Apoyó al Gobierno Federal en la solidificación del crédito público y de las finanzas del país, a la vez que cumplía sus funciones de banco comercial. Registró un crecimiento constante en sus operaciones y en el número de sucursales, que llegaron a 60 a fines de 1910, cubriendo las principales plazas del país.

A lo largo del siglo XX, Banco Nacional de México se mantuvo en la vanguardia estableciendo las primeras cuentas de ahorro en el país, introduciendo las primeras computadoras en la automatización de procesos, introdujo al país las tarjetas de crédito y los ejecutivos de cuenta. Asimismo diversificó sus servicios creando sus empresas filiales en ramos Hipotecarios, Financieros y Casa de bolsa, participando con especial relevancia en la industrialización del país, apoyó con inyección de capital y crédito a importantes industrias que se formaron o que se renovaron.

En 1982 se estatizó la banca privada y en 1991 se integra Grupo Financiero Banamex-Accival

En 1994, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) autoriza a Grupo Financiero Banamex-Accival la constitución de una compañía de seguros para operar los ramos de vida, accidentes y enfermedades.

En 1995, dan inicio las operaciones como subsidiaria de Grupo Financiero Banamex Accival, se firma una alianza estratégica con AEGON, N.V., empresa holandesa de gran reconocimiento, lo que dio vida a Seguros Banamex AEGON.

En enero de 2002, el Grupo Financiero Banamex adquiere la participación de AEGON, N.V. y en agosto del mismo año se integra a Citigroup, principal grupo financiero del mundo, sumando la experiencia de una de las instituciones financieras más importantes del país y la experiencia internacional de Citigroup.

Seguros Banamex nace con el objetivo de brindar protección y tranquilidad a dos grupos específicos: Tarjetahabientes (clientes) de Banco Nacional de México y colaboradores del Grupo Financiero. A lo largo de su historia, ha innovado en la oferta de productos para satisfacer la necesidad de protección

de sus clientes. Así es como en 2000 rompe con los esquemas tradicionales y ofrece el primer seguro de vida sin suscripción. En 2003 lanza el primer micro-seguro y en 2006 amplía el sector de micro-seguros con un nuevo modo de distribución a través de banco Compartamos, dadas las características innovadoras del producto, este permitió a grandes capas de la población el acceso a los seguros, beneficiando a los sectores populares, mayoritariamente mujeres jefas de familia y campesinos, lo cual le valió a Seguros Banamex el reconocimiento del *Financial Times* y el *International Finance Corporation (IFC)*.

Seguros Banamex mantiene su compromiso de innovación y diversificación de negocio y actualmente se posiciona como líder en el mercado de bancaseguros, atendiendo a más de 1.7 millones de clientes, garantizando servicio de calidad, con el compromiso y respaldo de Grupo Financiero Banamex, Integrante de Citi Group.

1.2 Misión y visión

Seguros Banamex, como integrante de Grupo Financiero Banamex, mantiene su compromiso de ofrecer productos de vanguardia que cubran la necesidad del cliente y altos niveles de servicio que superen la expectativa del cliente, siempre fundamentado en principios y valores que se reflejan en la misión de Seguros Banamex "*Cumplimos promesas protegiendo lo que vale*"¹

En Seguros Banamex, todos forman parte del mismo equipo se trabaja orientados en el cumplimiento de un mismo objetivo que se refleja en la visión: "Ser la opción de bancaseguros en México al ofrecer soluciones sencillas, innovadoras y responsables que protegen a nuestros clientes y colaboradores, generando valor a nuestros negocios"²

La visión tiene tres ejes fundamentales, sobre los cuales construye su estrategia:

1. Gente.
 - Ser la mejor empresa para trabajar para sus colaboradores
 - Ser una empresa responsable socialmente
2. Competencia.
 - Ser una compañía rentable, la institución número 1 de bancaseguro en México
 - Ser una empresa que busca la satisfacción del cliente
3. Grupo Financiero Banamex.
 - Ser una negocio de relevancia para el grupo financiero
 - Ser una empresa en constante crecimiento

¹ Fuente: Sitio Oficial de internet, Seguros Banamex, 2013.

² *Ibidem*

1.3 Principios estratégicos

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define a la estrategia como un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Los valores son el marco de referencia que inspira el comportamiento de sus integrantes y otorgan sentido de pertenencia, entre ellos se encuentran: respeto, trabajo en equipo, calidad, compromiso, innovación, entusiasmo, empatía y confianza. A partir de ello se despliegan los principios estratégicos que garantizan el cumplimiento de objetivos de la institución.

El proceso estratégico de Seguros Banamex, en el que busca definir su posición competitiva y que riga las elecciones que hace para diferenciarse de los competidores, consiste en:

- La definición de objetivos de largo plazo (visión).
- Una evaluación sistemática de la naturaleza del negocio (interna-externa).
- La identificación de metas cuantificables de corto y mediano plazo.
- El desarrollo de estrategias para poder alcanzar estos objetivos y metas, asignando recursos adecuados para cumplir con ellas.

Figura 1.1.
Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: Sitio colaborativo de Gestión de la Estrategia, Seguros Banamex, 2013

1.4 Estándares de servicios y procesos

Referente a servicios, Seguros Banamex, como parte de un grupo global Citigroup cuenta con indicadores medibles de excelencia en servicio al cliente, fundamentados en principios que cada colaborador sigue como parte de la institución, mismos que son: "Trabajo en equipo"; "se embajador de nuestra marca"; "actúa en el mejor interés de nuestros clientes y nuestra comunidad"; "actúa con integridad"; "se responsable y confiable"; "demuestra tu pasión por ganar"; "se atrevido y curioso"; "aprovecha las oportunidades para crecer y aprender"; y, "piensa y actúa como dueño".

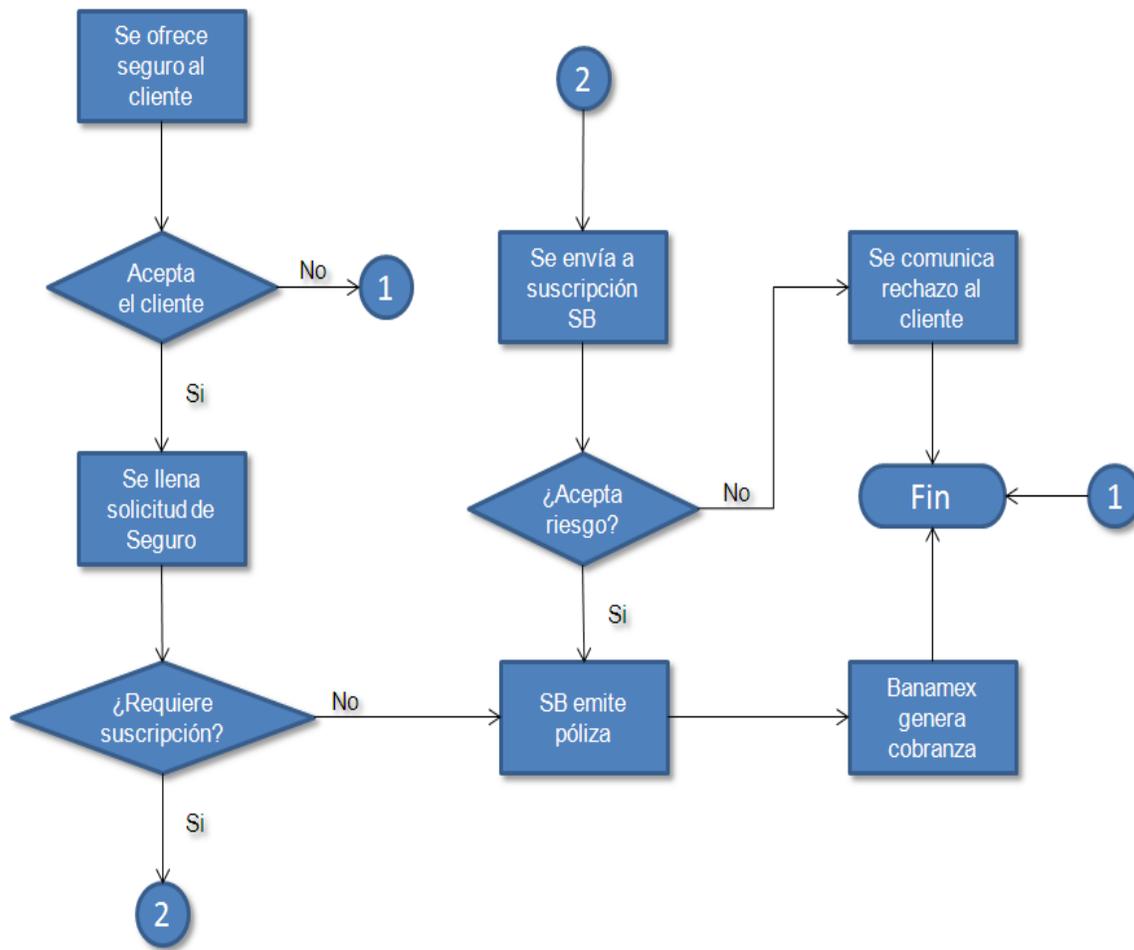
El lo que respecta a procesos, Seguros Banamex cuenta con inspecciones internas (auditorías), revisiones externas, por parte de un consultor ajeno a la institución y aquellas realizadas por la institución reguladora (SHCP, SAT, CNSF, y aquellas que la normatividad vigente disponga), con la finalidad de garantizar el cumplimiento de las leyes, principios y oficios que rigen a una compañía de seguros, así como todas aquellas obligaciones administrativas y legales que la institución adquiere como parte del sistema financiero mexicano, por mencionar algunas: Ley Sobre el Contrato del Seguro, principios de la practica actuarial, Ley de ISR, Ley del IVA, Circular única de Seguros y Fianzas, Ley Federal del Trabajo, entre otras.

1.5 Operación

Seguros Banamex, es una compañía de seguros especializada en productos para un canal de distribución particular: ventanilla bancaria, conocido como Banca-seguro. Por la naturaleza del negocio, tiene un esquema operativo de responsabilidad compartida con su canal de distribución (Banco Nacional de México), que a través de sus sucursales y/o filiales, ofrece los productos de Seguros Banamex, quedando a cargo del banco la recopilación y administración de la información del cliente, así como el cobro de la prima. Por su parte, Seguros Banamex gestiona la emisión y administración de la cartera y de la atención y seguimiento de siniestros.

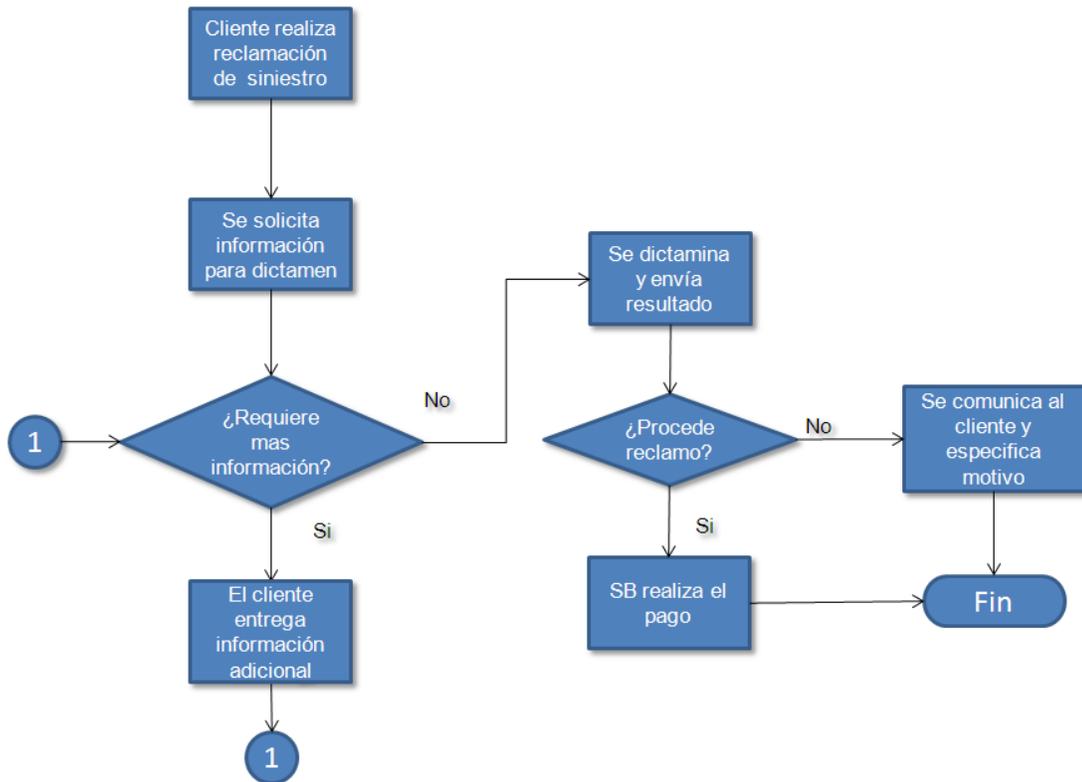
Básicamente, la operación de Seguros Banamex donde se interactúa con el cliente, se puede dividir en 2 grandes procesos: emisión y siniestros, mismos que se muestras a continuación:

Figura 1.2.
Proceso de emisión de pólizas



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del sitio colaborativo de Gestión de la Estrategia, Seguros Banamex, 2013

Figura 1.3.
Proceso de siniestros



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del sitio colaborativo de Gestión de la Estrategia, Seguros Banamex, 2013

La eficiencia en estos flujos de operación reditúa directamente en la calidad de servicio que se ofrece al cliente, por lo que toma relevancia los controles de eficiencia sobre estos procesos.

1.6 Productos y cartera

Seguros Banamex tiene una amplia oferta en seguros de vida, accidentes y enfermedades, automóviles y hogar, que la ha posicionado como una compañía multi-ramo, líder de banca-seguro en México.

La oferta de Seguros Banamex está dirigida a dos grandes segmentos:

- Tarjetahabientes que acuden a las sucursales Banamex que desean satisfacer alguna necesidad de protección, mediante seguros individuales, ya sea de vida, accidentes, de auto o de hogar.

- Filiales del Grupo Financiero Banamex, que como prestación a los colaboradores, o como atributo a sus clientes, requieren de un seguro de grupo o colectivo donde la filial es el contratante en beneficio de sus colaboradores o sus clientes. Este segmento es conocido como **Negocio Base o Negocio Corporativo**.

Oferta de seguros para tarjetahabientes:

Seguros Banamex ofrece una amplia gama de seguros que cubre riesgos fundamentales a los que está expuesto el tarjetahabiente y su patrimonio mediante seguros individuales. A fin de cubrir las necesidades del cliente, el portafolio de productos de Seguros Banamex tiene seguros del ramo de vida, accidentes y enfermedades, auto, incendio y/o erupción volcánica, riesgos hidro-meteorológicos, diversos, por destacar alguno. Los productos se pueden dividir de la siguiente manera:

- 1) **Seguros de Vida:** Cubre básicamente el riesgo de fallecimiento, con beneficios adicionales por invalidez, muerte accidental u hospitalización y asistencias médicas en el hogar, todo empaquetado dependiendo del segmento al que esté dirigido, ofreciendo productos exclusivos de protección, productos con componente de inversión y productos con beneficios fiscales, entre los que destacan:
 - **Seguro de Vida temporal a un año:** Seguros con cobertura básica de fallecimiento, que se vende en diversos canales, con sumas aseguradas fijas y empaquetado con coberturas adicionales o asistencias.
 - Plan y Proyección Patrimonial Banamex (PPB): **Alternativa de inversión** para que el cliente diversifique parte de su patrimonio en un instrumento a largo plazo que le brindará excelentes beneficios fiscales: **exención de impuestos**.
 - Portafolio Vida Banamex (PVB): Instrumento de ahorro con componente de seguro de vida que permite hacer **deducibles de impuestos** las aportaciones.
 - Plan Personal de Retiro Banamex (PPR): Plan de ahorro a largo plazo con atractivos beneficios fiscales que permite **maximizar el patrimonio para el retiro**.
 - **Logros:** Seguro de vida con componente de ahorro con tasa garantizada, cobertura por fallecimiento, en dólares con plazos de 5 a 18 años.
- 2) **Seguros de Accidentes y Enfermedades:** Seguro que cubre al asegurado en caso de muerte accidental, se ofrece en moneda pesos con sumas aseguradas fijas que se encuentra empaquetado con diferentes coberturas adicionales y sumas aseguradas dependiendo de la necesidad de protección del cliente y el medio por el que se distribuye.

- 3) **Seguros de Auto:** Seguro tradicional de auto que se ofrece en moneda pesos, con diferentes coberturas y asistencias dependiendo del paquete de que se trate. Existen cuatro paquetes; cobertura por responsabilidad civil, cobertura limitada, cobertura amplia y cobertura VIP.
- 4) **Seguro de Hogar:** Seguro de daños, denominado Hogar Mas, tiene cobertura sobre los riesgos básicos que afectan al hogar del cliente, como terremotos o erupción volcánica, riesgos hidro-meteorológicos, robo en casa habitación, responsabilidad civil, entre otros.

Oferta Negocio Base

Seguros Banamex surgió como una necesidad de protección de negocio para las filiales del grupo financiero, por lo que inició su operación ofreciendo productos exclusivos para la protección del negocio y de sus colaboradores, oferta que se ha diversificado y que actualmente ofrece en su mayoría, seguros de grupo, colectivos, flotilla, e incluso, seguros individuales, los cuales se pueden dividir e la siguiente forma:

- 1) **Seguros de Vida:** Cubre básicamente el riesgo de fallecimiento como seguro de grupo, el cual, por su flexibilidad, ofrece diferentes programas que permiten proteger tanto a colaboradores, como a clientes del grupo financiero. Entre estos programas destacan:
 - **Seguro de Vida Grupo Institucional (VGI):** Seguros con cobertura básica de fallecimiento, que cubre a todos los empleados del grupo financiero, se ofrece como prestación, por lo que no tiene un costo para los colaboradores. Temporal a un año renovable, tiene coberturas adicionales por muerte accidental, pérdidas orgánicas e invalidez.
 - **Programa Hipotecario:** Seguros con cobertura básica de fallecimiento, cubre a todos clientes bancarios con un crédito hipotecario, y el objetivo es cubrir el adeudo del cliente. Tiene coberturas adicionales por invalidez y desempleo, es de temporalidad anual o multianual (5 años). Este seguro tiene costo para el cliente, mismo que se paga junto con la mensualidad de la hipoteca.
 - **Programa Tarjetas de Crédito:** Seguros con cobertura básica de fallecimiento, cubre a todos los tarjetahabientes con línea de crédito, y el objetivo es cubrir la liberación del adeudo del cliente en caso de fallecimiento, es de temporalidad anual y no tienen costo para el cliente.
 - **Programa Crédito Automotriz:** Seguros con cobertura básica de fallecimiento, cubre a todos los clientes bancarios con un crédito automotriz, y el objetivo es cubrir el adeudo

del cliente, es de temporalidad anual y tiene coberturas adicionales por invalidez y desempleo. El costo del seguro lo paga el cliente en la mensualidad del crédito.

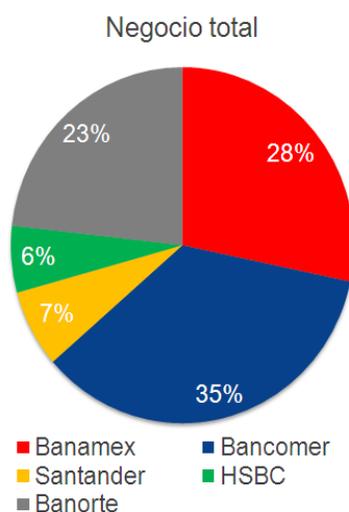
- 2) **Seguros de Accidentes y Enfermedades:** Ofrece cobertura en caso de muerte accidental, básicamente se ofrece a los clientes con tarjeta de crédito o de nómina como beneficio de su tarjeta (atributo), dependiendo del producto, se ofrece empaquetado con beneficios adicionales o asistencias, y puede tener costo o presentarse como un beneficio sin costo para el cliente.
- 3) **Seguro de Autos flotilla:** Seguro de auto que se ofrece en moneda pesos, exclusivo para empleados del grupo financiero, por lo que tiene costo preferencial, con dos paquetes, cobertura limitada y cobertura amplia.
- 4) **Seguro de Hogar Empleados:** El seguro de hogar para empleados es, en esencia, el mismo producto que se ofrece a la población en general, salvo que a un precio preferencial, y con algunas diferencias en las coberturas del producto.

La diversidad de la oferta de Seguros Banamex, le a permitido consolidarse como una de las compañías líder en Banca-seguro en México.

Figura 1.4
Posición en el Mercado

Market-Share 2012 (%)

	Vida y Acc.	Hogar	Autos
Banamex	43	2	3
Bancomer	31	49	35
Santander	7	13	17
HSBC	7	1	10
Banorte	11	35	35



Fuente: Inteligencia de mercados, Seguros Banamex, 2013

1.7 Estructura administrativa

Seguros Banamex, desde su estructura, establece el compromiso de ofrecer productos sencillos y rentables, calidad de servicio al cliente, solidez financiera y honestidad, para lo cual, la Dirección General distribuyó la operación de la compañía de la siguiente forma:

Figura 1.5.
Estructura Administrativa Seguros Banamex



Fuente: Sitio colaborativo de Seguros Banamex, 2013

1.7.1 Dirección técnica y de oferta de productos

La Dirección técnica y de oferta de producto, como pieza clave en la ejecución de la estrategia de Seguros Banamex, está conformada por la fusión de las áreas creativas y de seguimiento de cartera, que permiten por un lado, innovar en la oferta al cliente con productos sencillos y claros, de fácil entendimiento para el cliente, y por otro, dar un seguimiento objetivo del negocio, permitiendo mantener productos rentables y diseñar productos de alto impacto. De esta forma, la Dirección técnica y de oferta de producto, se compone de la siguiente forma:

Figura 1.6.
Estructura Administrativa Dirección Técnica y de Oferta de Producto



Fuente: Sitio colaborativo de Seguros Banamex, 2013

1.7.1.1 Gerencia de Desarrollo de Productos de Vida Grupo

Dentro de la subdirección de Nuevos Productos, la Gerencia de Desarrollo de Productos de Vida Grupo, lleva a cabo diversas actividades, entre las cuales se listan:

- Desarrollo y registro de nuevos productos.
- Implementación en sistemas de nuevos productos.
- Administración y actualización de productos de línea.
- Administración y seguimiento de cartera y rentabilidad.
- Apoyo y negociación de nuevos negocios.
- Suscripción de nuevos negocios, de renovaciones y casos especiales.
- Definición y actualización de políticas de suscripción y elegibilidad.
- Soporte, asesoría y apoyo en capacitación de áreas comerciales.

Estas actividades, en conjunto, buscan un objetivo común: garantizar productos rentables y competitivos, que satisfagan la necesidad del cliente, de alto impacto que permitan generar el crecimiento del negocio.

1.7.1.2 Administración de la cartera

Seguros Banamex, como filial de Grupo Financiero Banamex, tiene dos grandes objetivos:

- Garantizar un alto nivel de servicio a sus clientes.
- Garantizar la rentabilidad y sustentabilidad del negocio.

Aunque toda la organización es responsable de ambos, en diversos sentidos, el nivel de servicio, por ser de carácter operativo, está delegado a la Dirección de Operaciones y Tecnología. Por su parte, la rentabilidad y sustentabilidad del negocio, está delegada a la Dirección Técnica y de Oferta de Producto, la cual, para cumplir con esta responsabilidad, debe de garantizar una correcta administración de la cartera.

Para llevar a cabo una adecuada administración de la cartera, se debe tener especial atención en diversos aspectos, como son:

- Reservas (suficiencia)
- Cartera de clientes sana (suscripción)
- Siniestralidad.
- Rentabilidad.

Aunque todas están ligadas, es necesario dar un seguimiento individual a cada una de ellas, así como su impacto en el conjunto y negocio, para lo cual se deben establecer parámetros que permitan medir la eficiencia de cada uno de ellos.

1.7.1.3 Análisis del cumplimiento de las hipótesis

En su diseño, todos los productos son concebidos como productos para generar utilidad al negocio, tomando en consideración toda una serie de supuestos técnicos y demográficos a fin de lograr la sustentabilidad. Sin embargo, no siempre se cumple con este objetivo, por lo que es necesario llevar a cabo un seguimiento de todas las hipótesis a fin de identificar las posibles desviaciones que puedan generar una pérdida y así implementar las correctivas pertinentes, las cuales puede ir desde simplemente dar seguimiento hasta incluso cancelar y dejar de vender el producto.

Como parte de las actividades de la Subdirección de Nuevos Productos, se lleva a cabo de forma periódica el análisis de cumplimiento de las hipótesis, en el cual se revisa la hipótesis utilizada en el diseño del producto contra lo que realmente está generando el producto. Entre las hipótesis generalmente revisadas se encuentran:

- Siniestralidad (mortalidad, morbilidad, desempleo)
- Nivel de ventas (primas)
- Gastos.
- Resultado del ejercicio
- Rentabilidad.

Un adecuado análisis de estos parámetros servirán principalmente para:

- 1) Toma de decisiones sobre el producto.
- 2) Experiencia estadística para actualizaciones de producto o desarrollo de nuevos.

En ambos casos, se busca ofrecer productos competitivos, rentables y de valor agregado para el cliente.

1.7.1.4 Desarrollo e innovación de nuevos productos

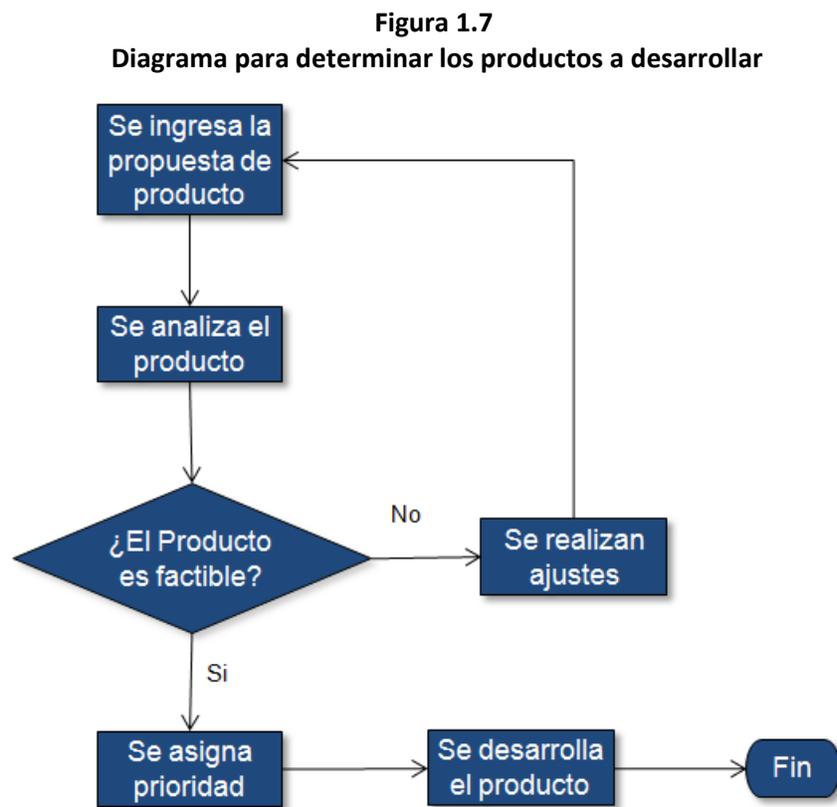
Como parte del proceso de productos, la innovación representa una ventaja codiciada en el mercado, y para lograr una idea innovadora, es necesario considerar:

- Productos existentes en el mercado y prácticas nacionales o internacionales
- Nuevos canales de venta o distribución
- Nuevos nichos de mercado

Al tener la idea del producto, ya sea igualando la oferta de nuestros competidores, o promoviendo un nuevo producto, es necesario considerar, de forma general, lo siguiente:

- Necesidad a cubrir
- Experiencia estadística disponible (nacional o internacional)
- Productos de competencia
- Estudio de mercado
- Procesos operativos requeridos
- Infraestructura necesaria
- Normatividad vigente

Para ello, es necesario que diversas áreas de la compañía tomen parte, ya sea como proveedor de información, revisor e incluso auditor de la propuesta de producto. En seguros Banamex, el proceso de desarrollo de productos se puede esquematizar de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del sitio colaborativo de Seguros Banamex, 2013

De esta forma, se busca garantizar que el producto a desarrollar esté balanceado entre el costo-beneficio y que sea atractivo para el cliente del mercado al que está dirigido, ya que para Seguros

Banamex es importante invertir el esfuerzo de sus colaboradores en el desarrollo de productos que realmente tengan probabilidad de éxito.

1.7.1.5 Creación y registro de notas técnicas

La creación de la nota técnica se basa fundamentalmente en la normatividad vigente (Circular Única de Seguros) y el área de nuevos productos es la encargada de garantizar que se cumple con todos los aspectos técnicos y demográficos necesarios, dado que la nota técnica sintetiza todo el fundamento desarrollado durante el diseño del producto.

Actualmente, para el registro del producto, es necesario contar con cuatro documentos, de acuerdo a lo establecido por la legislación en seguros:

- 1) Nota técnica.
- 2) Documentación contractual.
- 3) Dictamen jurídico.
- 4) Análisis de congruencia.

Salvo el dictamen jurídico, todos los documentos son revisados por el Actuario, e incluso en casos especiales, apoya en la elaboración de la documentación contractual, a fin de garantizar que los documentos para el cliente sean lo suficientemente claros.

Al llegar a un acuerdo, el Actuario y Abogado responsables, con respecto a los cuatro documentos necesarios, conforme a las normatividad vigente, se realiza en registro en la página de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, teniendo la posibilidad de ofertar el producto a sus cliente a partir de que el producto quedó registrado, quedando en espera de los periodos de revisión por parte del regulador.

Capítulo 2.

Métricas de desempeño

2.1 Los modelos de implementación de estrategias

En general, los modelos de implementación de estrategias en una organización, cualquiera que sea su actividad, consideran la existencia de un "Plan Estratégico", en el cual se ha detallado:

- Definición de visión.
- Misión organizacional.
- Diagnóstico interno.
- Factores claves de éxito.
- Formación y preparación de equipo estratégico.
- Formulación de estrategias y objetivos.
- Presupuestos.
- Implementación de sistemas de control de gestión.

Poner en marcha el proceso de implementación de estrategia que básicamente implica poner en marcha toda una serie de iniciativas que permitan a la organización alcanzar los objetivos propuestos, estableciendo responsables y asignando recursos.

La implementación de la estrategia, en gran medida, puede considerarse la parte activa de la planificación estratégica, por lo cual, para poder llevar la adecuada implementación se debe tomar en cuenta tres aspectos fundamentales:

1. Diseño de una estructura organizacional.
2. Diseño de un sistema de control.
3. Alineación de estrategia, estructura y controles.

Una vez definidos todos los elementos anteriores, muchas compañías u organizaciones dan inicio a la ejecución de la estrategia, en donde, los sistemas de control y monitoreo juegan un papel fundamental en el éxito o fracaso de la estrategia definida, sin embargo, a pesar de contar con el mejor plan estratégico, los mejores controles de monitoreo o la mejor estructura, los resultados no son los esperados debido a que la implementación, e incluso, la ejecución de la estrategia no fue la adecuada. Es en este punto donde la pregunta obligada es: *¿cuál es la forma adecuada de implementar y ejecutar la estrategia?*, a lo cual, por casos documentados de éxito, se plantea como propuesta la metodología conocida como *Balanced Scorecard*.

2.2 Plan típico de desarrollo

Tradicionalmente en las organizaciones, las decisiones estratégicas, así como la definición de la estrategia está reservada para la cúpula directiva de la organización, en gran medida debido a que, todo lo que se relacione con la estrategia automáticamente se etiqueta como confidencial, por lo que en muchas ocasiones, el papel de los trabajadores se limita a seguir instrucciones.

De forma general, en el plan típico se tiene una visión de producto, es decir, ya sea un servicio (producto intangible, como lo es un seguro de vida) o un bien (productos manufacturados como lo puede ser un televisor), la organización es concebida como una línea de producción en la que se desarrollan procesos para obtener el producto final, por lo que la estrategia radica en mejorar cualquier aspecto del producto, ya sea la forma de comercializar o el marketing, utilizando la contabilidad como herramienta de gestión de la estrategia y a las finanzas como mecanismo de control. Basar la gestión en estados financieros es tanto como dirigir una organización observando el pasado, con lo que cualquier tipo de estrategia será una reacción a un evento o circunstancia ya ocurrida.

Dado lo anterior, las metas y objetivos, aunque estén bien planteados y fundamentados, pueden buscar cumplirse de una forma que no reditúe en el resultado esperado, e incluso, aún cuando exista una alineación de la organización con la estrategia, los objetivos de cada área pueden contraponerse entre sí, generando una disputa por la asignación de prioridades para la obtención de recursos.

Un ejemplo tangible de esta situación se puede visualizar en una institución de seguros, en donde, como caso hipotético, supongamos que tiene como objetivo estratégico generar mayor valor de negocio incrementando sus ventas ofreciendo productos rentables. En este sentido, por una parte, el área comercial define como objetivo incrementar las ventas generando negocios incluso cuando no son factibles. Por otra parte, el área técnica define como objetivo negocios rentables, sanidad de la cartera, lo que automáticamente descalificará muchos negocios propuestos por el área comercial y como consecuencia generará la disputa interna entre áreas. Aún cuando ambos objetivos buscan satisfacer un objetivo común, terminan compitiendo por la prioridad, lo que puede entorpecer la ejecución de la estrategia.

A modo de resumen, podemos establecer que un sistema tradicional de ejecución de estrategia se puede describir de la siguiente forma:

- Ejecución de la estrategia a nivel directivo.
- Enfoque a la mejora de algún aspecto del producto o del proceso de producción.
- Definición de objetivos estratégicos aislados por área o entidad de la organización.
- Confrontación de objetivos entre áreas.
- Sistemas de control y monitoreo basados en estados financieros
- Conflicto por la designación de prioridades de proyectos e iniciativas

La dinámica actual de la competitividad hace que un plan tradicional de ejecución de estrategia no sea, en la mayoría de los casos, tan efectiva como se espera.

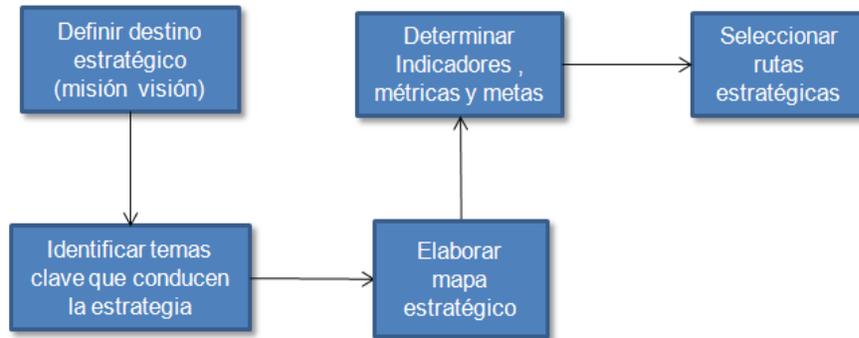
2.3 Mapas Estratégicos

Basados en la idea establecida por Norton y Kaplan, donde definen un mapa estratégico como un modelo sencillo de creación de valor³, dicho mapa es el reflejo fidedigno del interés directivo de generar más valor al negocio, por lo que la construcción de un mapa estratégico considera como directrices:

- Misión, visión y valores, los cuales deben de ser claros y sencillos, generalmente son definidos por el cuerpo directivo de la organización y establecen el objetivo y dirección de dicha organización.
- Estrategia claramente definida, basada en un análisis del objetivo primario y las necesidades para cumplir con la misión, actuando en todo momento con apego a los valores previamente definidos.
- Establecimiento de metas con medidas cuantitativas que permitan establecer objetivamente los avances logrados.
- Alineación de todas las unidades de negocio y colaboradores con la misión, visión, objetivos y estrategia definidos.
- Comunicación continua a todos los niveles de la estrategia, ya que la ejecución de la estrategia está a cargo de todos los colaboradores de la organización, y no sólo del cuerpo directivo.
- Revisión periódica de la estrategia a fin de realizar los ajustes requeridos.

Esta metodología, es un proceso estructurado que permite una definición clara, objetiva y analítica de la situación actual, las necesidades, fortalezas y oportunidades de la organización, vinculando misión, visión y valores de la empresa en un esquema de medición, a fin de establecer las rutas estratégicas, las iniciativas y su prioridad correspondiente. De esta forma, se puede definir como diagrama básico de operación lo siguiente:

³ Norton David, Kaplan Robert, Mapas estratégicos, Harvard Business, 2004.



De igual forma, el éxito de esta metodología se fundamenta en una idea básica:



Con esto, en todo momento se mantienen presentes tres aspectos clave en la elaboración de un mapa estratégico: planeación, ejecución y aprendizaje.

Dado lo anterior, el mapa estratégico visualiza los objetivos primordiales de la organización considerando cuatro pilares que sustentarán la ejecución de la estrategia. Estos pilares, denominados perspectivas se listan a continuación:

1. Perspectiva financiera
2. Perspectiva de cliente o usuario
3. Perspectiva de procesos internos
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El desarrollo adecuado de estas perspectivas permitirá a la organización realizar un desdoble de la estrategia a todos los niveles de la organización de tal forma que se puedan construir mapas estratégicos por dirección, departamento, o entidad de negocio, interrelacionados entre sí, de forma tal que no se contrapongan objetivos de áreas diferentes, generando sinergia e incluso compartiendo objetivos y recursos, facilitando el seguimiento y control de la estrategia.

Particularmente, para el caso del proceso de suscripción del seguro de grupo que se lleva a cabo en Seguros Banamex, la aplicación de este modelo tiene un impacto significativo por el tipo de clientes y el volumen de cartera con el que cuenta.

Como se ha comentado, en el proceso de suscripción del seguro de grupo se deben alinear los objetivos específicos a la misión, visión y valores de la organización, en este caso, de Seguros Banamex, para que así, se contribuya en el cumplimiento de su visión: “Ser la opción de bancaseguros en México al ofrecer soluciones sencillas, innovadoras y responsables que protegen a nuestros clientes y colaboradores, generando valor a nuestros negocios”.

La aplicación de este modelo tiene el fin de agregar valor a la gestión de la estrategia para el logro de resultados.

2.3.1 Perspectiva financiera

Para Seguros Banamex, al igual que la gran mayoría de empresas, el desempeño financiero es un indicador del éxito de la organización, por lo que, en la perspectiva financiera se describen los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales que se esperan para el negocio, por lo que, la Dirección Técnica y de Oferta de Producto, en alineación con los objetivos financieros de la organización, establece como sus objetivos estratégicos:

- Incrementar el valor del negocio.
- Correcta administración de pasivos.
- Suficiencia del negocio (reservas).

El proceso de suscripción debe estar alineado a esto, por lo que la definición de sus objetivos estratégicos particulares, por su naturaleza, deben estar íntimamente ligados a “Incrementar el valor del negocio”.

2.3.2 Perspectiva del cliente o usuario

En la perspectiva del cliente o usuario se establecen las condiciones que crearán valor para el cliente, es decir, definen la propuesta de valor. Para la Dirección Técnica y de Oferta de Producto, esta perspectiva tiene una particular relevancia, ya que todos los productos que se promuevan deben de buscar la satisfacción del cliente, motivando un cambio en la manera de concebir los productos, enfocando los esfuerzos superar las expectativas del cliente. Por esto, en lo que se refiere a la relación cliente-institución e institución-accionistas, la dirección establece como sus objetivos estratégicos:

- Productos alineados a la necesidad del cliente.
- Productos rentables, sencillos y de alto impacto.

De igual forma, el proceso de suscripción se debe alinear y contribuir al cumplimiento del objetivo.

2.3.3 Perspectiva de procesos internos

Es esta perspectiva se definen los procesos que generan los resultados financieros y de valor para el cliente, ya que el tener procesos eficientes genera satisfacción y lealtad del cliente, lo cual determina relaciones de negocio a largo plazo (conservación de clientes), que consecuentemente genera resultados sostenibles y continuidad del negocio. La Dirección Técnica establece como objetivos, referente a producto:

- Cumplimiento al plan de desarrollo de productos
- Cumplimiento de hipótesis técnicas

Sin embargo, para el proceso de suscripción, por ser un proceso interno de alta repercusión, es de gran importancia considerar adicionalmente un punto particularmente relevante en cualquier proceso: tiempo de respuesta.

2.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva alinea los activos intangibles de la institución (aprendizaje y crecimiento) integrándolos para crear valor. Seguros Banamex entiende que este es el inicio de la ruta estratégica que cumplirá con los objetivos que se ha propuesto, por lo que ha reconocido y concentrado esfuerzos en la parte fundamental de la organización: su capital humano y de información.

Seguros Banamex y la Dirección Técnica, mediante esta metodología, dentro de esta perspectiva establece las capacidades y atributos específicos que requieren los procesos internos críticos para la ejecución de la estrategia, estableciendo como objetivos estratégicos de la Dirección Técnica:

1. Fortalecimiento de habilidades y conocimientos actuariales
2. Mejora continua
3. Información de calidad

De igual forma que en las perspectivas financiera, de cliente o usuario y de procesos internos, el proceso de suscripción del seguro de grupo, debe de alinearse a los objetivos estratégicos de Seguros Banamex y particularmente, a los de la Dirección Técnica y de Oferta de Producto, a fin de garantizar la ejecución formidable de la estrategia en pro de resultados sostenibles y continuidad del negocio.

2.4 Tablero Balanceado

El Balanced Scorecard (o "tablero balanceado" en español) es la expresión cuantitativa de un mapa estratégico. No se puede concebir un tablero balanceado sin un mapa estratégico y viceversa.

El tablero balanceado lleva el conteo objetivo (cuantitativo) de los avances de la estrategia, midiendo el avance en cada objetivo en función de la definición de indicadores que busquen el cumplimiento de una meta establecida que, en su conjunto, determinarán la calidad de la ejecución de la estrategia.

El tablero se basa en una escala de colores (colorimetría), verde indica un desempeño favorable, amarillo indica incidencias a las que se le debe dar seguimiento y rojo indica que se deben realizar acciones correctivas sobre el indicador.

Por sí solo, el tablero no va a garantizar una ejecución adecuada de la estrategia, ya que únicamente es un tablero de métricas. El análisis de las causas del comportamiento de los indicadores y por consecuencia, la toma de decisiones para llevar a cabo acciones correctiva, determinarán el éxito o fracaso de la estrategia.

El proceso de suscripción del seguro de grupo no es ajeno a esta dinámica, por lo que, de igual forma, requiere de un seguimiento y toma de decisiones que permitan una adecuada ejecución de la estrategia.

2.4.1 Definición de métricas y objetivos

Como se comentó, la definición de objetivos debe estar alineada a los objetivos estratégicos de la organización, en este caso, de Seguros Banamex, particularmente a los objetivos estratégicos de la Dirección Técnica y de Oferta de Producto. De esta forma, definimos los objetivos del proceso de suscripción del seguro de grupo por perspectiva de la siguiente forma:

- **Perspectiva financiera.**

La Dirección Técnica en esta perspectiva establece como objetivos estratégicos:

- Incrementar el valor del negocio
- Correcta administración de pasivos
- Suficiencia del negocio (reservas)

Por otra parte, el proceso de suscripción influye directamente en "*Incrementar el valor del negocio*", por lo que los objetivos particulares debe ayudar en el cumplimiento. Por esto definimos como objetivos estratégicos:

1. Rentabilidad y sustentabilidad de cada negocio
2. Incremento sostenido de la emisión de prima

En esta definición entendemos que cada negocio, ya sea póliza o programa suscrito debe ser rentable por sí solo, de tal forma que no existan subsidios entre negocios, sin dejar de lado la flexibilidad, entendiendo que la relación comercial también es de gran relevancia.

Adicionalmente, mantener un negocio rentable sin crecimiento, puede generar un estancamiento del negocio, por tal motivo, para generar un incremento en el valor del negocio es indispensable un crecimiento en la prima, ya sea por la venta de nuevos beneficios o coberturas a los clientes actuales, o por la generación de nuevos clientes que incrementen la cartera.

- **Perspectiva de cliente o usuario.**

El proceso de suscripción del seguro de grupo debe apoyar en el cumplimiento de dos objetivos establecidos por la Dirección Técnica:

- Productos alineados a la necesidad del cliente
- Productos sencillos y de alto impacto

Por tal motivo, después del análisis, determinamos que garantizar la satisfacción del cliente, e incluso superar sus expectativas, no la elaboración del producto, pero si en la negociación, por lo que establecemos como premisa una ejecución extraordinaria, haciendo las cosas bien a la primera, por lo que definimos como objetivo estratégico:

1. Propuestas efectivas y sencillas que cubran la necesidad del cliente
2. Mejora de la relación comercial y servicio

De esta forma se pretende fortalecer la fidelidad del cliente que permita relaciones de negocio a largo plazo, dicho de otra forma, la conservación de clientes.

- **Perspectiva de procesos internos.**

La Dirección Técnica establece como objetivos estratégicos:

- Cumplimiento al plan de desarrollo de productos
- Cumplimiento de hipótesis técnicas

Por su parte, el proceso de suscripción del seguro de grupo tiene una participación activa en el cumplimiento de hipótesis técnicas, pero adicionalmente, debe considerarse que, por tratarse de un proceso, está ligado a tiempos de respuesta, por lo cual, definimos como objetivos estratégicos:

1. Cumplimiento de hipótesis actuariales
2. Cumplimiento con tiempos de entrega

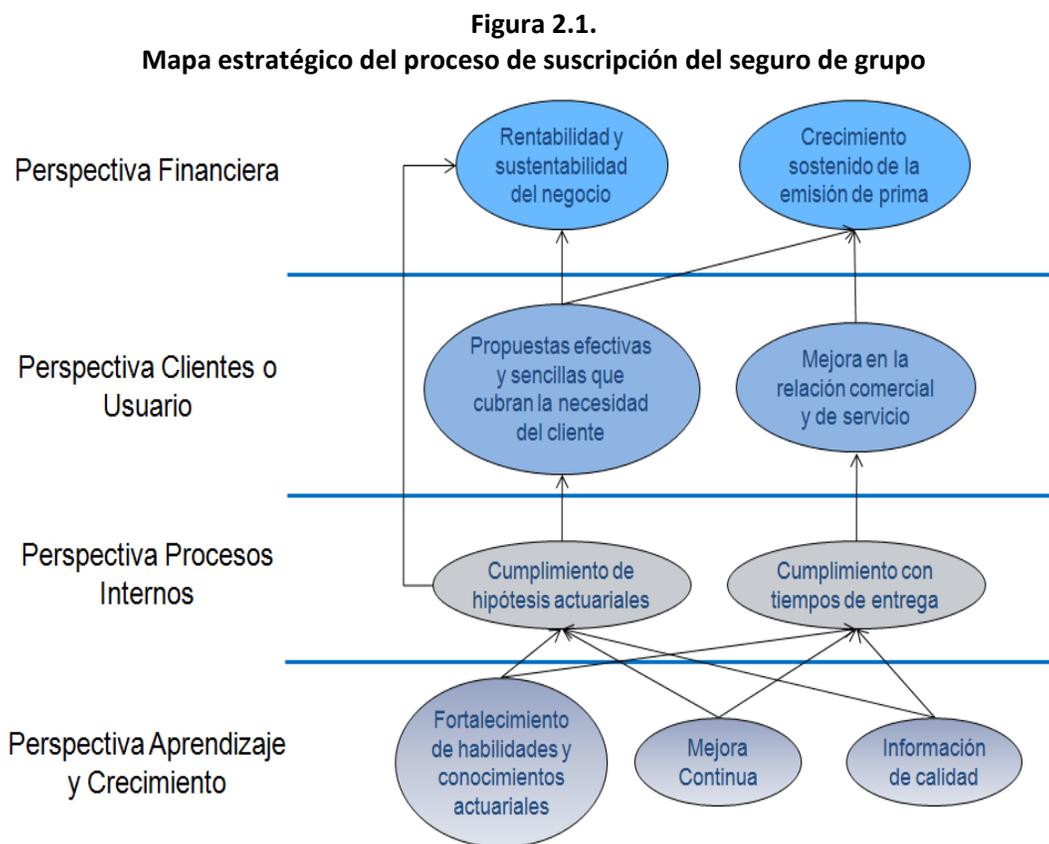
De esta forma, con el cumplimiento de estos objetivos se pretende por una parte apoyar el desarrollo de la perspectiva de clientes, y por otro lado, contribuir en la perspectiva financiera.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

Particularmente para esta perspectiva, consideramos que los objetivos definidos por la Dirección Técnica deben ser adoptados íntegramente, por lo que se consideran como objetivos estratégicos del proceso de suscripción del seguro de grupo.

1. Fortalecimiento de habilidades y conocimientos actuariales
2. Mejora continua
3. Información de calidad

Dado lo anterior, podemos definir el mapa estratégico de acuerdo a la siguiente figura:



Fuente: Sitio colaborativo de Gestión de la Estrategia, Seguros Banamex, 2013

- **Definición de Métricas**

La definición de métricas se estableció de acuerdo a lo sugerido por la metodología y será de aplicación general para todos los indicadores, de esta forma, el resultado se medirá con la siguiente razón:

$$Métrica = \frac{ValorObservado}{ValorEsperado}$$

Con esto se obtiene un valor de cumplimiento, al cual se le asignará la colorimetría de acuerdo a lo siguiente:

Métrica \geq 90% = Verde

80% \leq Métrica < 90% = Amarillo

Métrica < 80% = Rojo

2.4.2 Definición de indicadores

Los indicadores estarán definidos para cada perspectiva y para cada indicador, buscando medición óptima y objetiva que permita la justa apreciación del avance en la ejecución de la estrategia. De esta forma se definen los indicadores de la siguiente forma:

- **Perspectiva financiera.**

1. Objetivo: Rentabilidad y sustentabilidad de cada negocio

Indicador: Rentabilidad estimada para cada negocio. Este indicador se determinará como promedio ponderado por suma asegurada total de todos los negocios suscritos durante el mes.

2. Objetivo: Incremento sostenido de la emisión de prima

Indicador: Cumplimiento del presupuesto anual. Este indicador se determinará dando seguimiento a la prima emitida mensual, midiendo la prima esperada contra la prima que realmente se emitió para el seguro de grupo y accidentes y enfermedades colectivo.

- **Perspectiva de cliente o usuario.**

1. Objetivo: Propuestas efectivas y sencillas que cubran la necesidad del cliente

Indicador: Propuestas efectivas. Se medirá el número de propuestas elaboradas durante el mes contra las propuestas rechazadas.

2. Objetivo: Mejora de la relación comercial y servicio

Indicador: Encuesta anual de servicio. Se calificará mediante una encuesta de servicio que se realizará de forma semestral.

- **Perspectiva de procesos internos.**

La Dirección Técnica establece como objetivos estratégicos:

1. Objetivo: Cumplimiento de hipótesis actuariales

Indicador: Mortalidad. Se medirá la razón de siniestralidad (monto de siniestros/monto de prima) de forma trimestral de seguro de grupo y de accidentes y enfermedades colectivo.

Indicador: Margen de Rentabilidad. Se medirá de forma mensual la rentabilidad obtenida por periodo, para el seguro de grupo y accidentes y enfermedades colectivo.

2. Objetivo: Cumplimiento con tiempos de entrega

Indicador: Cumplimiento con tiempos de entrega. Medirá en días, el tiempo de retraso en entrega de propuestas de acuerdo al calendario de renovaciones existente.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

1. Objetivo: Fortalecimiento de habilidades y conocimientos actuariales

Indicador: Cumplimiento del plan de desarrollo Individual. De acuerdo al plan establecido, se medirá semestralmente los avances.

2. Objetivo: Mejora continua

Indicador: Cumplimiento del plan de mejora continua. De acuerdo al plan establecido, se medirá semestralmente los avances.

3. Información de calidad

Indicador: Cumplimiento del plan de mejora de la información. De acuerdo al plan establecido, se medirá semestralmente los avances.

Para todas las perspectivas, el porcentaje de cumplimiento de cada perspectiva estará determinado por el promedio del porcentaje de cumplimiento de cada objetivo. De igual forma, para cada objetivo que tenga más de un indicador, el porcentaje de cumplimiento estará determinado por el promedio del porcentaje de cumplimiento de los indicadores que formen parte del objetivo.

2.4.3 Definición metas estratégicas

Una vez definidos los objetivos e indicadores, se debe establecer el parámetro de lo deseable para cumplir adecuadamente con la ejecución de la estrategia. Esto se logra estableciendo las metas estratégicas, mismas que regirán a los indicadores y que serán el valor objetivo de los indicadores (metas), contra los cuales se medirá el resultado obtenido para determinar el porcentaje de cumplimiento de indicadores, objetivos y perspectivas. Para el proceso de suscripción del seguro de grupo, las metas se reflejan en el Tablero Balanceado, el cual se observa en la figura siguiente:

Figura 2.2.
Tablero balanceado del proceso de suscripción del seguro de vida grupo

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	% Cumplimiento
Financiera	1. Rentabilidad y sustentabilidad de cada negocio	Rentabilidad estimada para cada Negocio	12%	---	---
	2. Incremento sostenido de la emisión de prima	Cumplimiento del presupuesto anual	100%	---	---
Cliente-Usuario	1. Propuestas efectivas y sencillas que cubran la necesidad del cliente	Propuestas efectivas	100%	---	---
	2. Mejora de la relación comercial y servicio	Encuesta anual de servicio	90%	---	---
Procesos Internos	1. Cumplimiento de hipótesis actuariales	Mortlidad	75%	---	---
		Margen de rentabilidad	12%	---	---
		Conservación de pólizas	100%	---	---
	2. Cumplimiento con tiempos de entrega	Cumplimiento con tiempos de entrega	100%	---	---
Aprendizaje y Crecimiento	1. Fortalecimiento de habilidades y conocimientos actuariales	Cumplimiento del plan de desarrollo Individual	100%	---	---
	2. Mejora continua	Cumplimiento del plan de mejora continua	100%	---	---
	3. Información de calidad	Cumplimiento del plan de mejora de la información	100%	---	---

Fuente: Sitio colaborativo de Gestión de la Estrategia, Seguros Banamex, 2013

2.5 Construcción de rutas estratégicas

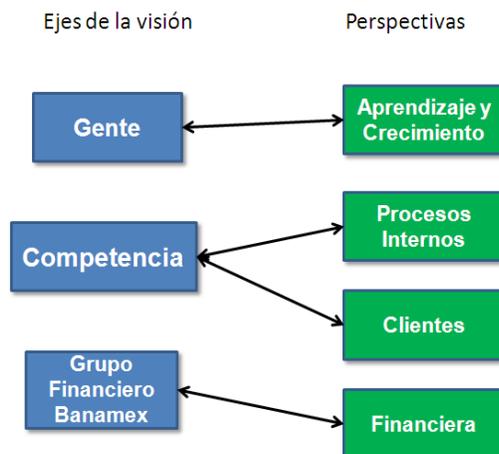
La construcción de rutas estratégicas es la parte medular de la ejecución óptima de la estrategia, ya que es en esta parte donde se establecen de forma tangible el vínculo entre la visión de la organización y los objetivos estratégicos del mapa. Este vínculo se establece de forma lógica y secuencial, a tal grado que la lectura del mapa devela elementos clave o prioritarios que deben ser considerados en la ruta estratégica.

Para establecer el vínculo del mapa estratégico con la visión, es indispensable comprender de forma clara la alineación de la estrategia con la visión de la organización. Recapitulando, la visión de Seguros Banamex es: *"Ser la opción de bancaseguros en México al ofrecer soluciones sencillas, innovadoras y responsables que protegen a nuestros clientes y colaboradores, generando valor a nuestros negocios"*

Toda la estrategia, ya sea de la organización, de la Dirección Técnica y de Oferta de Producto o particularmente, del proceso de suscripción del seguro de vida grupo, tiene como objetivo el cumplimiento de la visión anteriormente expuesta, en la cual Seguros Banamex definió, como ejes tres grandes temas:

- **Gente:** Ser la mejor empresa, para sus trabajadores y responsable socialmente.
- **Competencia:** Ser la institución #1 en bancaseguro en México enfocada a la satisfacción del cliente
- **Grupo Financiero Banamex:** Ser un negocio relevante para el grupo financiero, de crecimiento constante.

De aquí podemos establecer el primer vínculo entre las perspectivas del mapa estratégico y los ejes de la visión de siguiente manera:

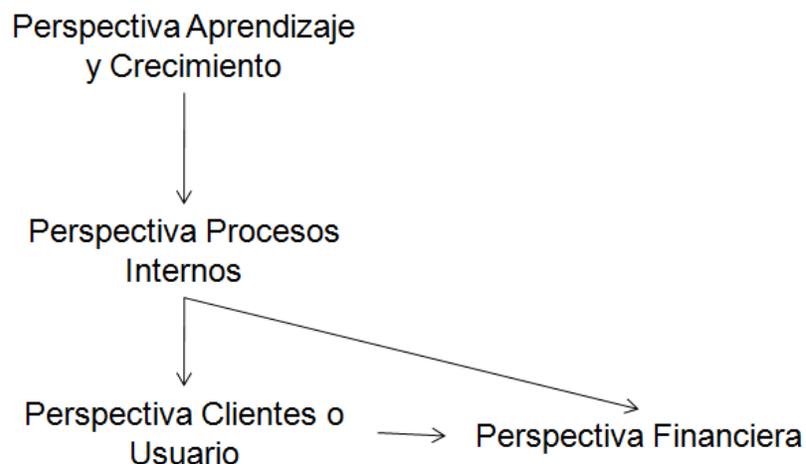


Dado que se ha establecido la relación básica entre los ejes de la visión, sobre los cuales la estrategia (ya sea de la organización, de la dirección técnica o particularmente del proceso de suscripción) debe girar, o estar alineada, de forma tal que la lectura del mapa nos indica sobre que eje gira cada objetivo. Así, a nivel perspectiva, la construcción de la ruta estratégica implica alinear las cuatro perspectivas al cumplimiento de la visión, lo que se establece de la siguiente forma:

1. La cadena de valor inicia en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde un óptimo estado de los activos intangibles de la compañía, como lo son el desarrollo de habilidades y fortalezas actuariales, la mejora continua y la información de calidad soportarán la perspectiva de procesos internos.
2. Por su parte, en la perspectiva de procesos internos, el cumplimiento de los tiempos de entrega propicia una mejora en las relaciones comerciales, mientras que el cumplimiento de de las hipótesis actuariales tiene impacto en la perspectiva de procesos de clientes y en la perspectiva financiera, por lo que podemos establecer a este objetivo como crítico.
3. En lo que refiere a la perspectiva clientes o usuario, una relación fortalecida con el cliente genera lealtad, mientras que propuestas sencillas que cubran la necesidad del cliente permitirán la sustentabilidad del negocio y apoyará con el crecimiento de la prima con la obtención de nuevos negocios, lo que redundará en una contribución en el cumplimiento de los objetivos establecidos por Seguros Banamex, agregando valor a la gestión de la estrategia por la adecuada ejecución y monitoreo.

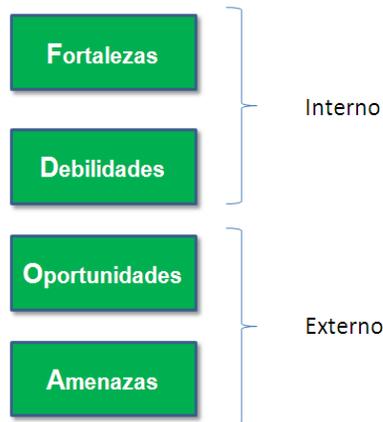
De forma gráfica, la ruta estratégica general se puede ejemplificar de la siguiente forma:

Figura 2.3.
Ruta estratégica



Fuente: Sitio colaborativo de Gestión de la Estrategia, Seguros Banamex, 2013

En la ruta estratégica, dado que por construcción, están vinculados los ejes estratégicos de la visión con las perspectivas, de igual forma, los objetivos estratégicos por perspectiva deben alinearse a los ejes de la visión, por lo cual, al definir la ruta estratégica a nivel objetivos, podemos definir las iniciativas o proyectos estratégicos que se deben desarrollar. Para ello es necesario realizar un análisis de la situación actual, fortalezas y oportunidades conocido como FODA.



En lo referente al proceso de suscripción del seguro de vida grupo, la situación actual de los ejes estratégicos (al momento de la construcción) que originó las rutas estratégicas, se describe de la siguiente forma:

- Gente

Situación Actual: De las encuestas de clima laboral se perciben dos necesidades de los trabajadores, capacitación y certidumbre laboral, este último enfocado al rumbo de la institución, con lo que se establecen dos temas centrales para este eje:

1. Capacitación.
2. Comunicación

- Competencia

Situación Actual: Del análisis de oportunidades y fortalezas se visualizan circunstancias específicas que desencadenan una serie de conflictos entre las áreas técnica y comercial, lo que genera una relación ríspida que no favorece la imagen de cara al cliente.

Por una parte, los tiempos de respuesta en el proceso de suscripción y la falta de comunicación con el área comercial generan una sensación de falta de voluntad.

Por otra parte, la falta de información de la situación del negocio entre área técnica y área comercial presupone un ocultamiento de información intencional a fin de mantener precios ventajosos para la institución.

De aquí se desprende que los temas obligados a considerar son:

1. Eficiencia operativa.
2. Comunicación

Sin embargo, también es necesario considerar las grandes ventajas que por políticas del grupo financiero, Seguro Banamex tiene. Por un lado, cuenta con un mercado cautivo considerablemente grande, ya que todos los empleados del grupo financiero tienen un seguro de vida con SB. Por otro, SB tiene acceso directo a un envidiable mercado constituido por todos los clientes del Banco Nacional de México, uno de los bancos más importantes del país, un nicho de mercado poco explorado en el seguro de grupo, con lo que se puede incluir un tema adicional:

3. Innovación

- Grupo Financiero Banamex

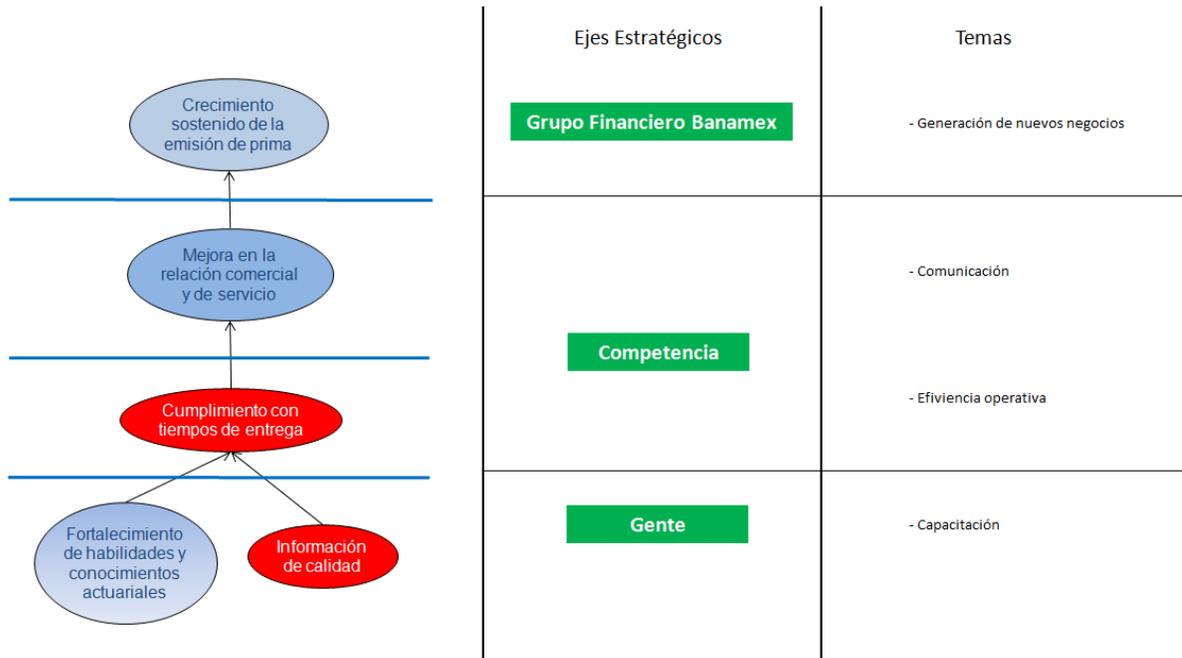
Situación Actual: A nivel grupo financiero, el seguro de grupo sólo ha sido visualizado como seguro para empleados, por lo que es necesario perfilar al seguro de grupo como otro giro de negocio que puede convertirse en un atributo que genera valor para el cliente y para el grupo financiero, Para lo cual se deben abordar dos temas:

1. Generación de nuevos negocios
2. Mejora en la oferta actual

De esta forma, definimos los temas que deben ser considerados en la construcción de las rutas estratégicas.

Llevando una construcción de lo general a lo particular, definimos las rutas estratégicas que determinan las iniciativas o proyectos estratégicos, de esta forma, siguiendo el flujo de la figura 2.3 y considerando los objetivos plasmados en el mapa estratégico tenemos:

Ruta estratégica 1: Eficiencia operativa



En esta ruta se visualiza en rojo los objetivos críticos que en la situación inicial, se perciben como la causa de la problemática, por lo que el proyecto estratégico para modificar esta situación consiste en la **adecuación del proceso de suscripción y emisión de pólizas**.

Para lo cual, se inició con un mapeo del proceso inicial para identificar los puntos de conflicto. El flujo se muestra a continuación:

Figura 2.3.1
Diagrama de flujo inicial del proceso de suscripción

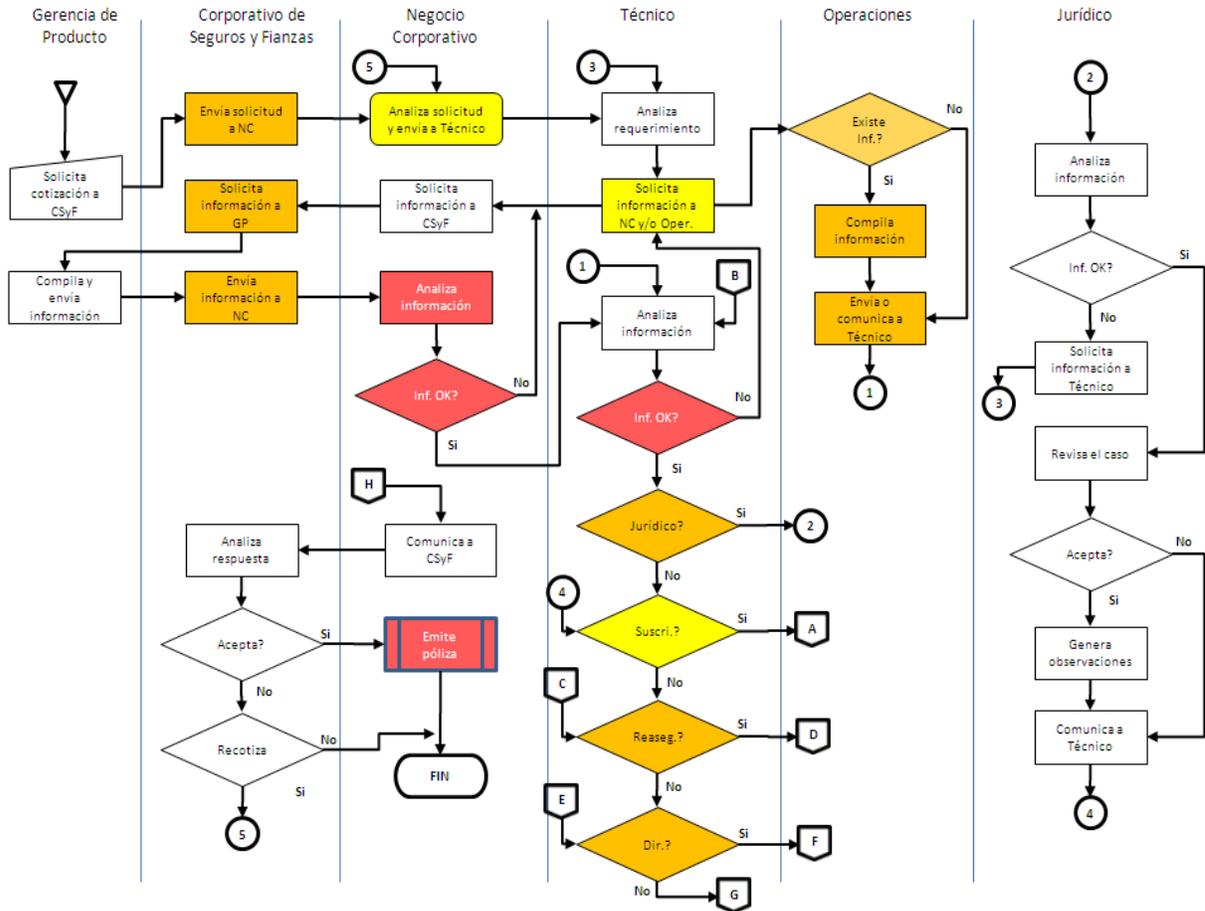
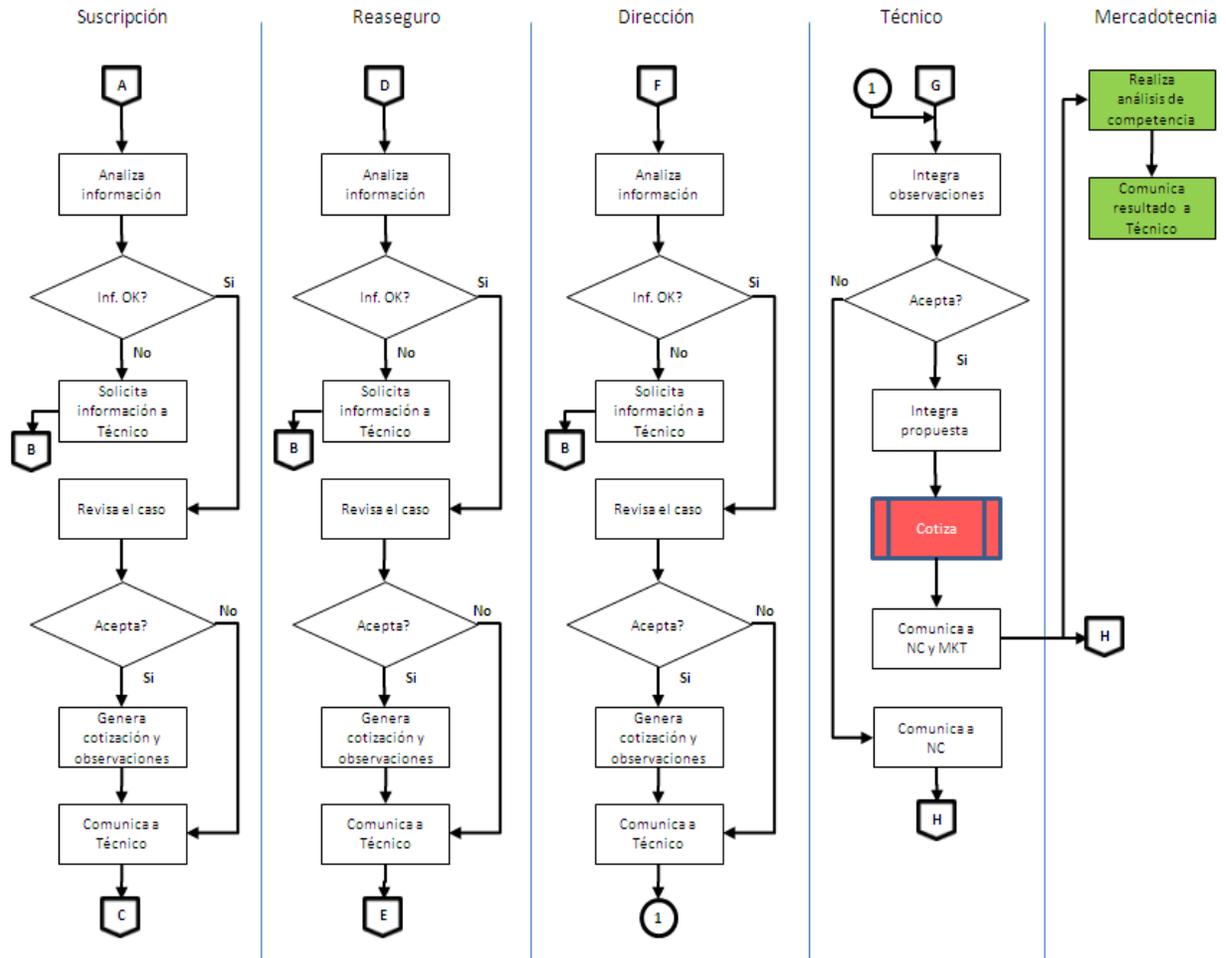


Figura 2.3.2
Diagrama de flujo inicial del proceso de suscripción



El diagrama muestra en rojo los puntos de conflicto, donde básicamente, los retrasos se deben dos razones:

1. Retraso en la entrega de información
2. Burocracia excesiva en las autorizaciones y procesos que pueden llevarse a cabo de forma paralela

Ante esto, se modificó en conjunto con las áreas operativas el proceso y la propuesta final es la siguiente:

Figura 2.4.1
Diagrama de flujo final del proceso de suscripción

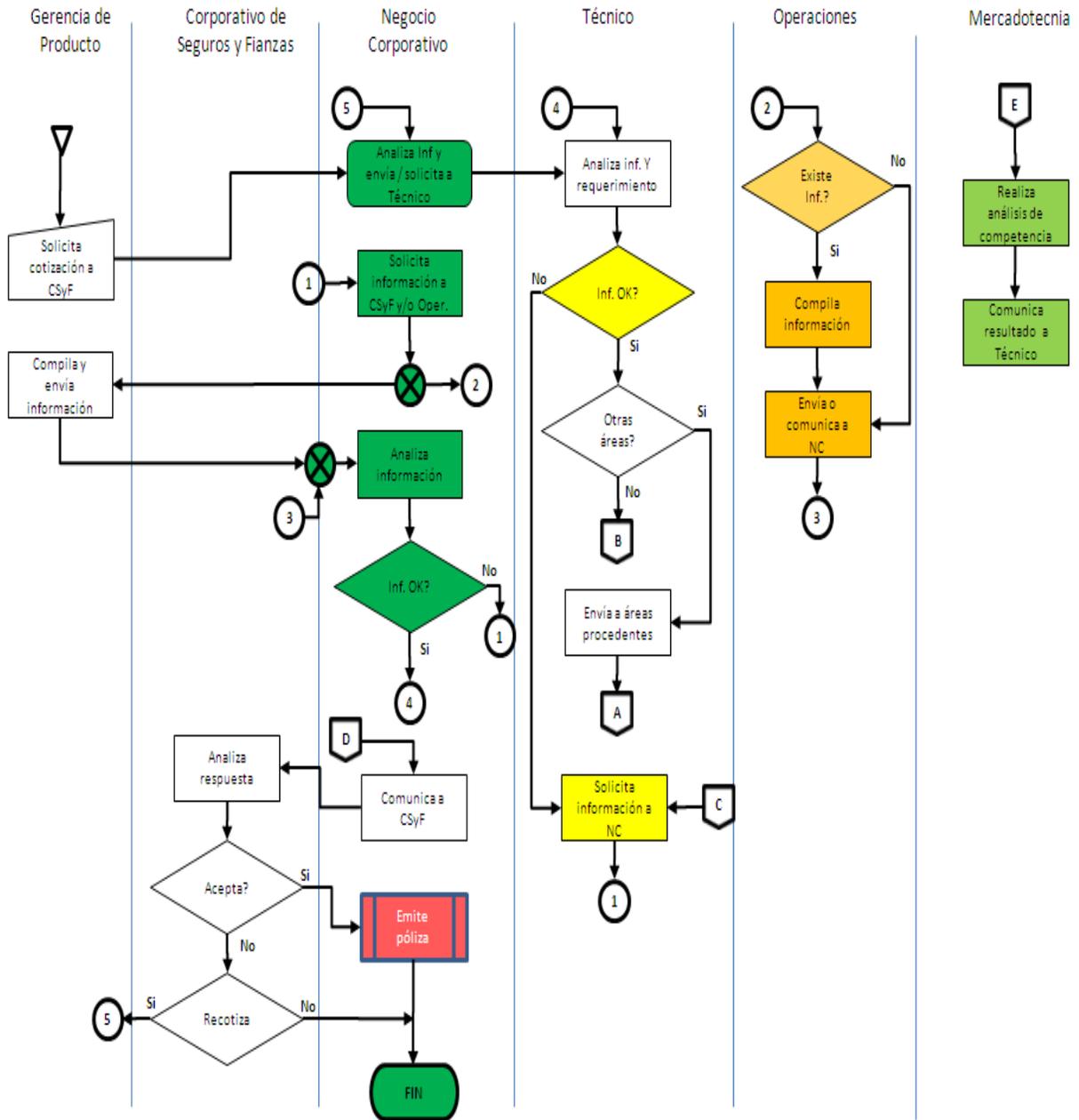
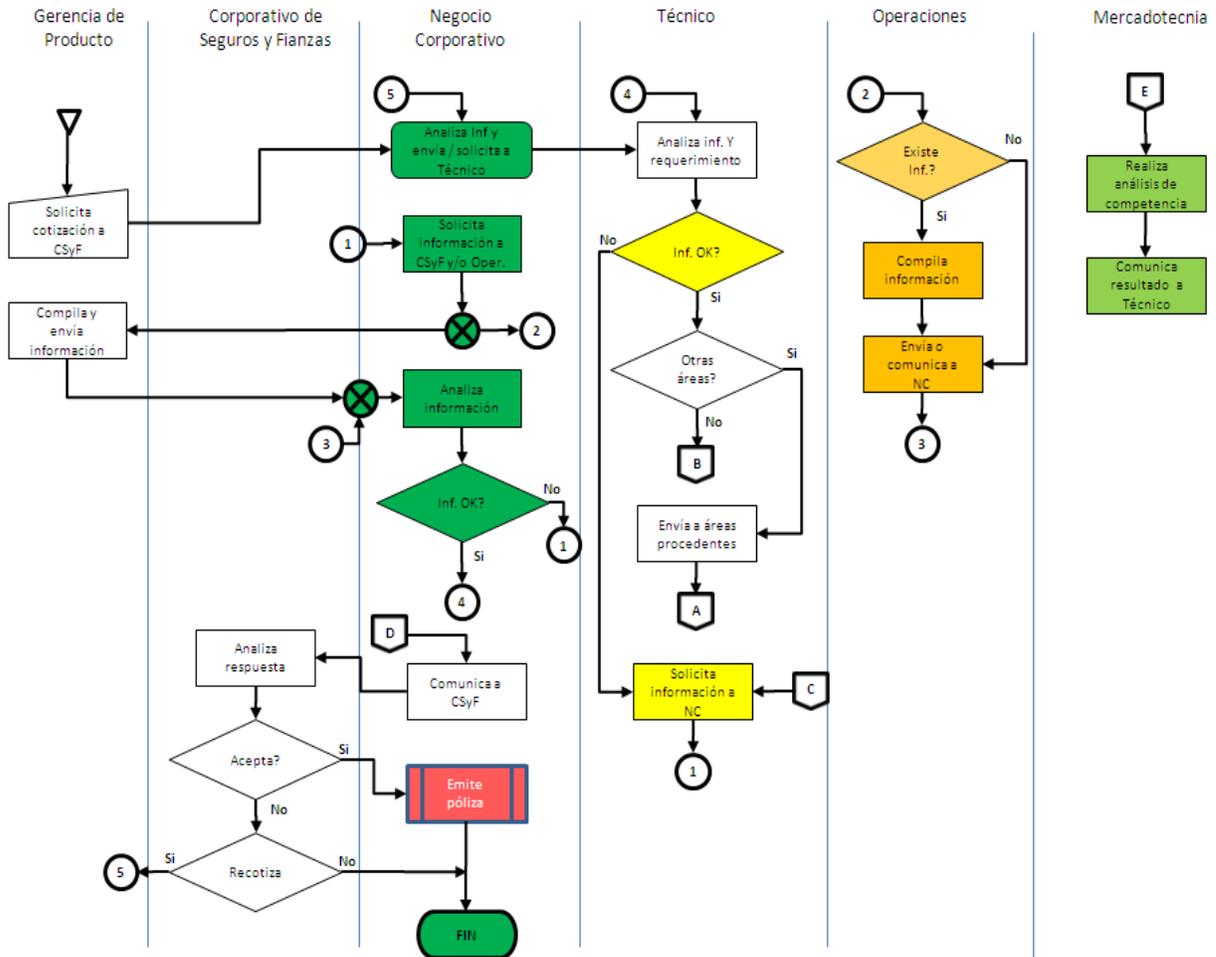


Figura 2.4.1
Diagrama de flujo final del proceso de suscripción



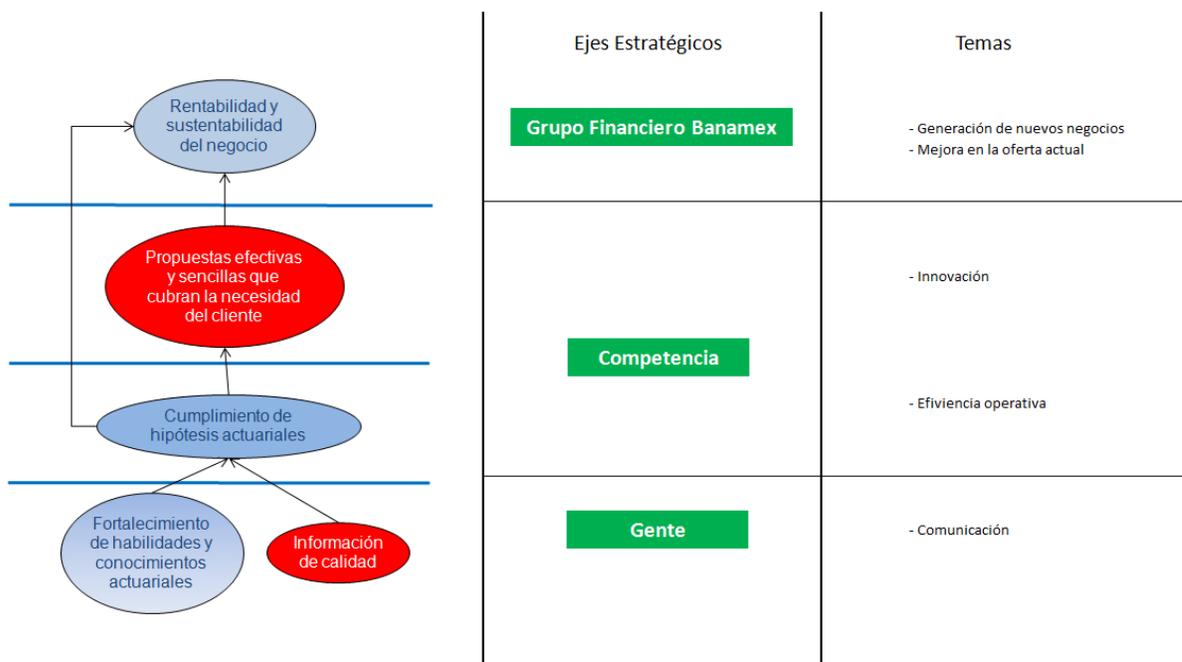
Con esto, se logró:

1. Acuerdo, con base en el calendario anual de renovaciones, de entrega anticipada de bases de datos
2. Reducción en los tiempos de respuesta para entrega de cotizaciones y emisión de póliza, de 3 meses a 2 semanas.
3. Fortalecimiento en las relaciones entre áreas y renovación de imagen ante el cliente.

Esta iniciativa cumplió totalmente con los objetivos y temas estratégicos para los que se planteó, ya que:

- Generó sinergia entre los colaboradores propiciando la comunicación efectiva, además permitió la capacitación del personal involucrado en el proceso, atendiendo el eje estratégico Gente.
- La reducción de tiempos evidentemente habla de una eficiencia operativa en el proceso, lo cual permitió una comunicación constante entre áreas, mejorando la calidad en el servicio, proporcionando información oportuna de costos atendiendo así al eje Competencia.
- Por último, y como se establece en el mapa estratégico, la consecuencia de una eficiencia operativa y una relación fortalecida con el cliente es el crecimiento en prima, lo cual se logro por la solicitud expresa del cliente para incluir nuevas coberturas de seguro en sus negocios actuales.

Ruta estratégica 2: Diversificación de oferta



En esta ruta se observan dos puntos relevantes a considerar, en primer lugar, no se tenía una visión clara de la situación de la cartera en vigor, principalmente por la falta de información y administración de la misma en los sistemas, además de una de una motivación del cliente por considerar como confidencial a cierta información (secreto bancario).

Por otra parte, la oferta de Seguros Banamex se había estancado en "los productos de siempre", para lo cual era necesario renovar la oferta.

Por tal motivo, dado que la información de calidad era un problema institucional, se inició un esfuerzo a nivel organización, por su parte, referente al proceso de suscripción, se consideró al área

técnica como pieza clave en la organización de la información, por lo que tomó parte en un proyecto institucional que pretende adecuar la información a las necesidades del mercado.

En lo que refiere a la oferta, aprovechando el fortalecimiento de la relación con áreas comerciales, se participó en diversas reuniones donde el cliente hace saber de sus necesidades, lo que permitió una visión clara de lo que espera el cliente para proponer diferentes alternativas que mejoren la oferta de valor.

Con esto, se establecieron acciones específicas para diversificación de cartera:

- Análisis de necesidades del cliente para elaborar productos que superen las expectativas.
- Elaboración en conjunto (entre área técnica y comercial) de las propuestas de oferta al cliente.

Dichas acciones tuvieron un efecto inmediato en la forma en que se recibieron las propuestas de Seguros Banamex, cumpliendo con los ejes de la estrategia de la siguiente forma:

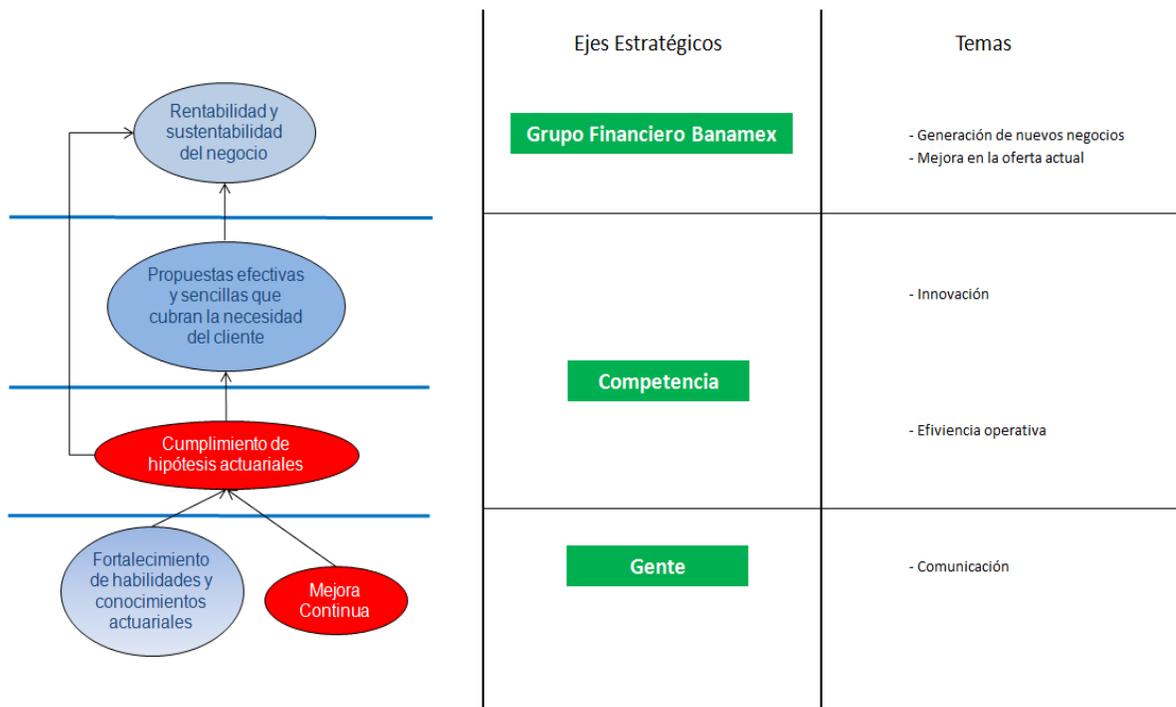
- Generó sinergia con el cliente estrechando la relación comercial y propiciando que el cliente busque a Seguros Banamex (lealtad) para cubrir sus necesidades, atendiendo el eje estratégico Gente.
- Se simplifica el proceso de negociación al tener información de primera mano sobre las necesidades del cliente, mejorando la calidad en el servicio, requiriendo directamente al cliente la información necesaria y la calidad requerida atendiendo así al eje Competencia.
- Al generar el producto que el cliente requiere, la consecuencia directa es la obtención de nuevos negocios logrando satisfacer el eje correspondiente al grupo financiero.

Para cerrar las rutas estratégicas, sólo falta considerar un objetivo clave para Seguros Banamex, la rentabilidad del negocio. Este objetivo puede considerarse como resultado final y tangible ya que en gran medida establece el grado de éxito de la estrategia y considera dos puntos importantes:

- Productos alineados al cliente
- Volumen de venta

De esta forma establecemos la ruta estratégica final de esta propuesta.

Ruta estratégica 3: Productos rentables alineados a la necesidad del cliente



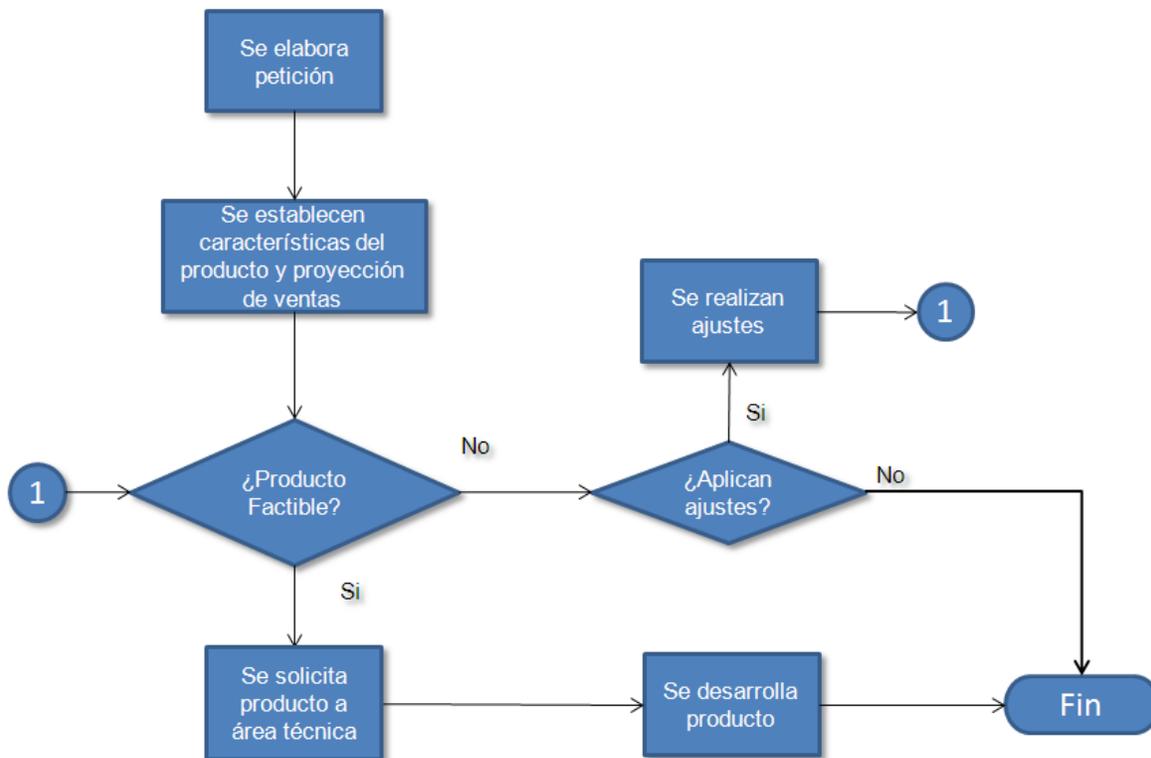
Esta ruta resultó ser crítica ya que representaba serios problemas en la búsqueda de resultados financieros, básicamente por lo siguiente: **Productos generados aún con las especificaciones del cliente, no cumplían con la meta de venta.**

Esto se presentó aún siguiendo procesos de control y metodologías de seguimiento de proyectos, lo que generó la necesidad de un replanteamiento en la forma de diseñar el producto, lo que requirió la intervención de las áreas comerciales, de operación y financieras a fin de establecer:

- Estimaciones de ventas
- Políticas de suscripción
- Niveles de rentabilidad requeridos

De lo anterior se requirió el flujo de la concepción del producto. Mismo que se muestra a continuación.

Figura 2.4.
Diagrama de flujo de diseño de producto

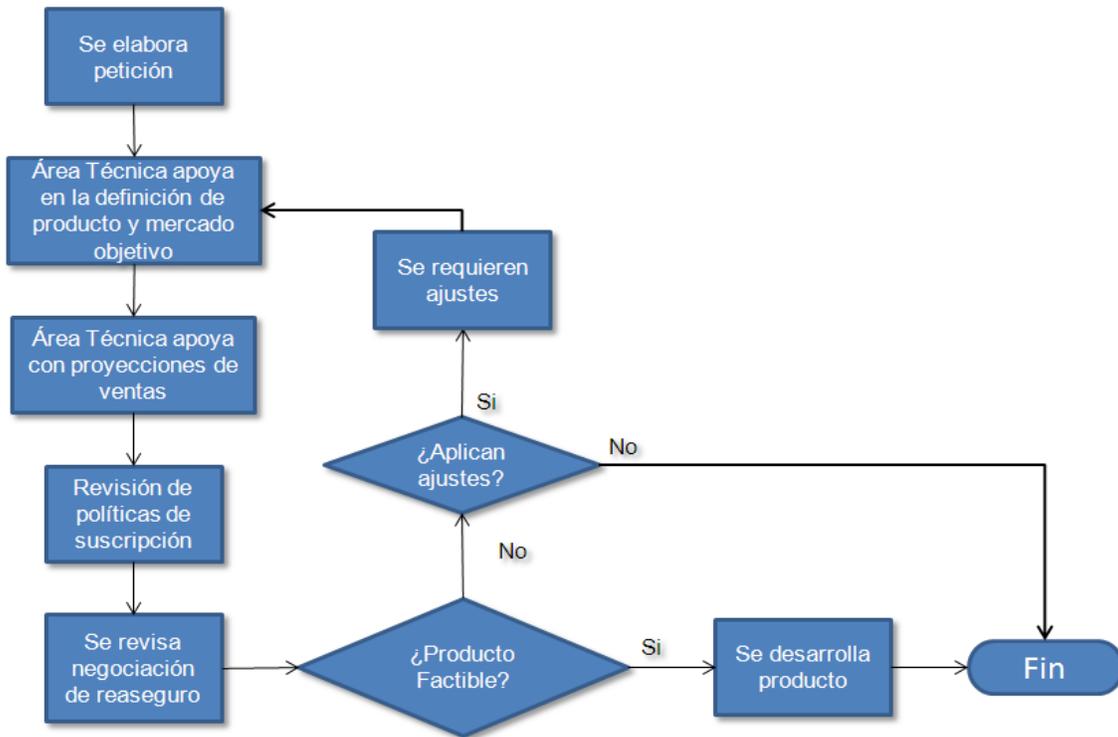


Se observó que existía un problema en la concepción inicial de supuestos ya que:

- Los supuestos de venta sólo determina un monto de pólizas
- El producto se ofrecía a mercados diferentes al que fue concebido en el diseño
- Los ejecutivos no conocían el producto que ofrecían (malas prácticas de ventas)

Por lo anterior, se redefinió el flujo de diseño de producto para quedar de la siguiente forma:

Figura 2.4.
Diagrama de flujo de diseño de producto



De ello se derivaron acciones específicas, tales como:

- Involucramiento del área técnica en las proyecciones de ventas
- Revisión de políticas de suscripción antes de el desarrollo del producto
- Revisión de hipótesis actuariales (observadas vs esperadas)
- Reuniones con el área de finanzas para establecer la rentabilidad necesaria antes de establecer el precio.

Esto cumplió con su objetivo a nivel temas estratégicos alineándose debido a que:

- Generó conocimiento para los involucrados sobre la forma de operar de otras áreas, sinergia y comunicación entre áreas, atendiendo el eje estratégico Gente.
- Se clarificó simplifica el proceso de desarrollo de productos incluyendo a más áreas en la recopilación de la información necesaria y la calidad requerida, así como alinear al área

comercial al objetivo del producto y ofrecerlo al cliente correcto atendiendo así al eje Competencia.

- Teniendo productos alineados al mercado objetivo y con supuestos técnicos que cumplan con la expectativa financiera, se puede tener productos rentables y con volumen de venta para los nuevos mercados, generando valor para el negocio.

Esta parte resulto fundamentalmente en la concepción de nuevas oportunidades de negocio que actualmente se están explorando a fin de lograr una penetración en un nicho de mercado favorable para Seguros Banamex.

Impacto financiero observado

La metodología de *Balanced Scorecard* promueve la tangibilización de los activos intangibles, en otras palabras, dentro de una empresa la visión de negocio cambia para que mediante la aplicación estratégica de activos intangibles (servicio, recursos humanos) genere un impacto financiero positivo optimizando recursos. En este sentido, Seguros Banamex (específicamente en la Dirección Técnica y de Oferta de Producto) ha aplicado esta metodología desde inicios de 2011, de tal forma que es posible observar diferencias significativas con un impacto financiero en la compañía.

Mostrando el comportamiento específico de dos indicadores, que por su naturaleza tiene un gran impacto en el resultado financiero, es posible visualizar una mejora tangible del año 2009 a la fecha, dichos indicadores son:

- Cumplimiento de presupuesto anual (Objetivo estratégico: Incremento sostenido en la emisión de prima)
- Mortalidad (Objetivo estratégico: Cumplimiento de hipótesis actuariales)

Revisando estos indicadores en su comportamiento histórico, a partir de que se implementó la metodología es posible ver los beneficios generados en los últimos dos años.

Cumplimiento de presupuesto anual (Objetivo estratégico: Incremento sostenido en la emisión de prima)

Del comportamiento histórico, al cierre de cada año de la cartera de grupo y colectivo, desde 2009 se observa lo siguiente:

Año	Indicador	Prima	Inc. en Pma.
2009	100%	1,092	
2010	103%	978	-10.4%
2011	100%	1,084	10.8%
2012	107%	1,229	13.4%
2013	97%	1,455	18.4%

Cifras en millones de pesos

En 2010 es notoria una disminución drástica (10%) en la prima, la cual de acuerdo al indicador, era una reducción que SB tenía prevista. En 2011 (año en el que se inicia la aplicación de la metodología) y 2012 se tiene un incremento sostenido en la prima mayor a 10%, mientras que, para 2013, se espera un crecimiento superior al 18%, con lo cual, de lograrse esta meta para el cierre de 2013, el negocio habrá crecido 33% con respecto a 2009 y de 48.7% con respecto al año 2010. Sin duda estos resultados son un reflejo del crecimiento del negocio de grupo y colectivo generado principalmente por la generación de nuevos negocios.

Mortalidad (Objetivo estratégico: Cumplimiento de hipótesis actuariales)

Históricamente, la mortalidad en SB puede considerarse como estable, lo que permite hacer estimaciones en beneficio del cliente, y desde 2009 el comportamiento es el siguiente:

Año	Indicador	Siniestros	Inc. Siniest.
2009	42.7%	466	
2010	54.9%	537	15.2%
2011	56.2%	609	13.5%
2012	56.5%	694	13.9%
2013	53.7%	781	12.6%

Cifras en millones de pesos

Aquí se observa un incremento considerable de 2009 a 2010, debido a que la siniestralidad se mantiene estable pero con una disminución de prima en 2010, ya comentada, lo que propicio un incremento en el indicador de 42% a 55%, sin embargo la siniestralidad se mantiene en niveles sanos y estables hasta 2012. Para 2013 se espera una disminución en los niveles generales de siniestralidad, que evidentemente se verán reflejados en la utilidad esperada para el cierre de 2013. En todo momento, la siniestralidad (en porcentaje de prima) se ha mantenido dentro del presupuesto anual.

Conclusiones

Toda organización ejerce una serie de controles que le permitan monitorear su situación actual y el avance o cumplimiento en sus objetivos, los cuales, invariablemente forman parte del planteamiento inicial de una estrategia. El problema, muchas veces no es la estrategia lo que determina el éxito o fracaso de la organización, depende mayoritariamente de la eficiencia en la ejecución de la estrategia.

Tradicionalmente, las organizaciones establecen controles y objetivos sobre estados de resultados, generando acciones estratégicas reactivas, las cuales buscan corregir o ajustar el rumbo de la organización después de una eventualidad, tomando decisiones en función del pasado. *Balanced Scorecard* provee de una metodología que rompe con muchos paradigmas que reditúa en la ejecución efectiva de la estrategia mediante un procedimiento claro, sencillo y objetivo que permite una comprensión de la situación actual y su avance en la búsqueda de resultados.

Para Seguros Banamex, la elaboración de mapas estratégicos ha permitido permear la esencia de la estrategia corporativa a todos los niveles de la organización, alineando a todos los colaboradores con los objetivos estratégicos, motivando un fuerte compromiso a nivel individual. Tal vez esta ha sido la clave para lograr que los recursos como el capital humano, el conocimiento o la información generen resultados tangibles, básicamente un crecimiento financiero en los últimos años para la organización.

La aplicación de este modelo de gestión de estrategia, me ha permitido valorar la importancia del activo intangible de una organización, como el eslabón que inicia la cadena de valor, y parte fundamental del círculo virtuoso que genera bienestar y certeza para los colaboradores, oferta de valor para los clientes y rendimiento financiero para los accionistas.

Bibliografía

- Ley general de instituciones y sociedades mutualistas de seguros
- Reglamento del seguro de grupo para la operación de vida y del seguro colectivo para la operación de accidentes y enfermedades.
- Norton David, Kaplan Robert, Mapas estratégicos, Ediciones Gestión 2000, 2007.
- Norton David, Kaplan Robert, Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, 2009.
- Norton David, Kaplan Robert, ¿Cómo utilizar el balanced scorecard para implementar y gestionar su estrategia?, Harvard Business, 2000.
- Ralph F. Smith, Business Process Management and the Balanced Scorecard, Harvard Business, 2007.
- Raef Lawson, Toby Hatch, Denis Desroches, Scorecard Best Practices: Design, Implementation and Evaluation, John Wiley & Sons, 2008.

Anexo



México, D.F., a 21 de febrero de 2013.z<

Universidad Nacional Autónoma de México.
Facultad de Ciencias
Consejo Departamental de Matemáticas
Comité Académico de la Carrera de Actuaría

A quien corresponda:

Con motivo del proceso de titulación, que se lleva a cabo para obtener el Título de Actuario, al **Juan Manuel Limón Torres**, con número de empleado 1010121435 y fecha de antigüedad desde el 01 de marzo de 2011, periodo durante el cual ha cubierto un horario de 8:30 am a 6 pm de lunes a viernes en la Gerencia de Desarrollo de Productos de Vida Grupo, en el puesto de Gerente y en el cual desarrolla como actividades principales:

1. Administración de la cartera
2. Análisis del cumplimiento de las hipótesis técnicas
3. Desarrollo e innovación de nuevos productos
4. Determinación de cuotas y precios
5. Creación y registro de notas técnicas
6. Soporte y asesoría a áreas comerciales

Se le concede el uso de información de Seguros Banamex, integrante de Grupo Financiero Banamex, que no sea de carácter reservado o confidencial, para fines académicos y exclusivamente para el reporte por experiencia profesional, titulado: "**Despliegue estratégico y métricas de desempeño en el proceso de suscripción del seguro de vida grupo**" dirigida por el Act. Josué Muñoz Martínez, con cédula profesional número 6995328 emitida por la Secretaría de Educación Pública.

Act. Yolanda Susana Jiménez Jiménez
Directora Técnica.
Seguros Banamex, Grupo Financiero Banamex
Tel de Oficina. 1226-8298
Tel. Celular 04455-5407-1909