



33
2ej

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

Facultad de Contaduría y Administración

**"APLICACION DE REINGENIERIA DE
PROCESOS A UN CORREDOR DE
REASEGURO"**

**Seminario de Investigación Administrativa
Que para obtener el título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
p r e s e n t a
JULIO ADOLFO CEDILLO MEJIA**



Asesor del Seminario: L.A.E. Eduardo Román Morales

México, D. F.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

Agradecimientos

A mi familia

A la Universidad Nacional Autónoma de México

A la Facultad de Contaduría y Administración

A todos los profesores, amigos y personas que a lo largo de mi vida han contribuido de una u otra forma en la consecución de este objetivo.

INDICE

CAPITULO I "METODOLOGIA"	1
CAPITULO II "GENERALIDADES DEL SEGURO"	4
2.1 Definición y Necesidad del Seguro	4
2.2 Historia del Seguro.	6
2.3 Clasificación, del Seguro.	8
2.4 Proceso de Aseguramiento y Diferenciación del Riesgo	10
2.5 Importancia del Sector de Asegurador dentro del Sistema Financiero Mexicano.	15
CAPITULO III "EL REASEGURO Y EL CORREDOR DE REASEGURO"	22
3.1 Definición e importancia del Reaseguro.	22
3.2 Historia del Reaseguro	24
3.3 Clasificación Técnica de la Operaciones de Reaseguro	26
3.4 Definición y Operación de un Corredor de Reaseguro	31
CAPITULO IV "TEORÍA DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS"	33
4.1 Introducción a la Reingeniería de Procesos.	33
4.2 Fundamentos y Principios de Reingeniería	34
4.3 Definiciones y Metodologías de Reingeniería	46
CAPITULO V "APLICACIÓN DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS EN UN CORREDOR DE REASEGURO"	57
5.1 Inducción a la Metodología para el Rediseño de Procesos	57
5.2 Etapa de Preparación	62
5.2.1 Diagnóstico del negocio, su entorno y circunstancia	62
5.2.2 Selección de los procesos a rediseñar	70
5.2.3 Creación de la organización para el cambio	74
5.2.4 Formulación de la visión estratégica	75
5.2.5 Inducción al cambio y capacitación en la metodología de rediseño de procesos	76
5.3 Etapa de Aprendizaje	78
5.3.1 Entendimiento del negocio y su entorno	78
5.3.2 Entendimiento profundo del cliente	82
5.3.3 Entendimiento de la estrategia de negocio	83

5.3.4 Entendimiento del cambio y sus implicaciones	84
5.3.5 Definición del alcance del rediseño	85
5.4 Etapa de Investigación	89
5.4.1 Descripción del proceso actual	89
5.4.2 Análisis de las mejores prácticas	90
5.4.3 Identificación de los factores claves del éxito	91
5.4.4 Identificación de las áreas de oportunidad	92
5.4.5 Definición de resultados de negocio y beneficios rápidos	93
5.5 Etapa de Creación y Diseño	97
5.5.1 Elaboración del marco de referencia para el diseño	97
5.5.2 Análisis de brechas	98
5.5.3 Diseño de alternativas	100
5.5.4 Evaluación de alternativas	101
5.5.5 Definición del modelo de solución	102
5.6 Etapa de Manejo del Cambio	103
5.6.1 Comparación entre el proceso actual y el modelo de solución	103
5.6.2 Elaboración de la visión y programa de cambio	104
5.6.3 Definición del portafolio de proyectos	105
5.6.4 Designación de pruebas piloto y participantes	107
5.6.5 Integración de la estrategia de manejo del cambio	107
5.7 Etapa de Ingeniería de Procesos	109
5.7.1 Detallamiento de la estructura operativa	109
5.7.2 Detallamiento de la estructura tecnológica	110
5.7.3 Detallamiento de la estructura social	111
5.7.4 Integración de sistemas	113
5.7.5 Especificaciones para el desarrollo	113
5.8 Etapa de Desarrollo y Pruebas	114
5.9 Etapa de Implantación	116
CONCLUSIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS	122

CAPITULO I

“METODOLOGIA”

Desde que el ser humano existe siempre ha buscado satisfacer sus necesidades. La historia y el desarrollo mismo del hombre han demostrado que la forma idónea de hacerlo es mediante la agrupación de los individuos en organizaciones, es decir la vida del hombre en sociedad.

Lo que en un principio han sido organizaciones simples y pequeñas al paso del tiempo se han convertido en enormes y complejas entidades, mismas que hoy son el campo donde se desenvuelve el Licenciado en Administración.

Con base en lo anterior, en esta tesis se mencionarán las herramientas que han servido como base para el desarrollo de la Reingeniería de Procesos, y por lo tanto tratar de proporcionar a los lectores una alternativa práctica de aplicación de la Reingeniería de procesos en una empresa de servicios cuyas actividades específicas son las relacionadas al corretaje de reaseguro.

Esta tesis ha sido elaborada en dos etapas bien definidas. En una primera parte (capítulos II, III y IV) se utiliza un enfoque teórico para dar el marco conceptual sobre seguro, reaseguro, corredor de reaseguro y reingeniería. En la segunda parte (capítulo V) se emplean referentes prácticos cuyo fin es demostrar que la reingeniería de procesos es aplicable a un corredor de reaseguro.

De lo anterior se desprende la siguiente hipótesis: **“La aplicación de la reingeniería de procesos en un corredor de reaseguro contribuye en forma determinante para la optimización de recursos y efectividad de sus operaciones”.**

Es así como esta tesis tiene un doble objetivo:

- Comprobar que la teoría de la Reingeniería de procesos es aplicable a una empresa dedicada al negocio del corretaje de reaseguro mediante el empleo de una metodología de reingeniería integrada por ocho pasos.

- **Contribuir a la difusión del reaseguro dentro de los estudiantes de la Licenciatura en Administración, ya que es un tema poco conocido y que sin embargo representa una parte importante dentro del sector asegurador, ramo en el cual pueden trabajar y desarrollarse los Licenciados en Administración.**

Para lograr lo anterior, el presente estudio se compone de los siguientes capítulos:

- 1. Un primer capítulo que plantea la metodología sobre la cual se desarrolla la tesis.**
- 2. En el segundo capítulo denominado “Generalidades del Seguro” se describe la historia e importancia del seguro en el sistema financiero mexicano.**
- 3. Dentro del tercer capítulo se define al reaseguro y al corredor de reaseguro, su importancia y su forma de operación, con el fin de que el lector pueda ubicar el contexto actual de ambos.**
- 4. El cuarto capítulo versa sobre la teoría de Reingeniería, se definen conceptos y pasos que integran su aplicación.**
- 5. En el quinto capítulo se analiza la operación actual de un corredor de reaseguro y se propone una nueva forma de operación aplicando la Reingeniería.**
- 6. Para finalizar se presentan una las conclusiones sobre la tesis.**

Esta propuesta de aplicación de la reingeniería está basada en las condiciones de operación actual de una empresa real dedicada al corretaje de reaseguros. Sin embargo, debido a que este corredor de reaseguro no desea que su nombre verdadero sea empleado en este trabajo, he decidido denominarlo de forma ficticia como “Corredor de Reaseguro Nacional (Conreña)”.

La metodología para aplicar reingeniería utilizada en este trabajo consta de 8 pasos y la estudié durante el Modulo III del Diplomado "Reingeniería de Procesos" de la Universidad La Salle impartido por el Ing. Luis R. Villareal Osorio. He seleccionado esta metodología por que considero que es viable llevarla a cabo en Correna y además es la que conozco y he estudiado a fondo

CAPITULO II

“GENERALIDADES DEL SEGURO”

2.1 Definición y Necesidad del Seguro

Desde siempre el hombre ha estado expuesto a un infinidad de riesgos mismos que pueden afectarlo generalmente en dos formas:

- 1.- En su persona.
- 2.- En sus bienes.

El hombre consciente de su vulnerabilidad ante diferentes situaciones que no puede prever tiene las siguientes alternativas para salvaguardar o minimizar un daño que lo pudiese llegar a afectar en su patrimonio:

- A) Evitar los riesgos.- Esto es no adquirir o poseer bienes o cosas susceptibles de ser afectadas por una eventualidad.
- B) Prevenir los riesgos.- Tomar precauciones de todo tipo para minimizar el riesgo y por ende la posible ocurrencia de una pérdida.
- C) Aceptar los riesgos.- El individuo corre el riesgo en su totalidad y afronta todas las posibles pérdidas que pudiese sufrir.
- D) Transferir el riesgo.- Es compartir con otros los riesgos y las pérdidas originadas por diferentes eventualidades.

Es precisamente en este último punto donde surge el término seguro; cuando un individuo no esta dispuesto a correr el riesgo por él mismo y lo transfiere a un tercero surgiendo de esta forma el concepto de seguro el cual es definido como sigue:

“El seguro es una institución económica que tiene por objeto restablecer el patrimonio o el nivel de ingresos de los asegurados, en la medida en que resulten afectados por riesgos independientes de su voluntad, ello se logra mediante la previa acumulación por el asegurador de los medios financieros necesarios, formados por la primas pagadas por aquéllos, cuya cuantía se basa en la probabilidad estadística de ocurrencia del riesgo previsto, según la “Ley de los grandes números” (fórmula formulada por el Marqués de Laplace a principios del siglo pasado y sostiene que “Hechos irregulares, aparentemente aleatorios, revelan una constante estadística en su comportamiento, cuando se observa su aparición en grandes conjuntos y largos períodos de tiempo.”) (1).

“El seguro es una operación por la cual una parte, el asegurado, mediante el pago de una remuneración, la prima, se hace prometer para sí mismo, o para un tercero, en caso de la realización de un riesgo (siniestro), una prestación por otra parte, el asegurador, quien, asumiendo un conjunto de riesgos, los compensa conforme las leyes de la estadística”. (2)

Con la evolución del hombre viviendo en sociedad, él mismo ha creado la forma de hacer que esos riesgos que lo han afectado mediante la ocurrencia de siniestros sean afrontados por un conjunto de personas o una comunidad determinada.

Es importante señalar que en lo que respecta al hombre y los riesgos de su persona puede afrontarlos por sí mismo o preverlos. Es decir, ya que lo más preciado para el hombre es su propia vida, misma que no le puede ser sustituida ni pagada, pero sí puede crear el derecho de que un(os) beneficiario(s) reciba(n) algún tipo de indemnización por su fallecimiento. Otro caso es el de la invalidez, la vejez, las enfermedades o pérdida de miembros, por lo que la persona puede establecer alguna prevención para no afrontar el riesgo por sí misma.

(1) y (2) “Manual de Reaseguros” Fernández, Ariel, Ed. General Re. Buenos Aires, Argentina 1992.

Las afectaciones a los intereses de un individuo por la ocurrencia de un siniestro siempre son súbitas e imprevistas y no se sabe cual será su magnitud o que daños que puedan causar.

De lo anterior se desprende que un individuo hace una contribución a determinada comunidad, para que ésta (mediante la creación de un fondo común) en su conjunto responda por los daños que pudiese tener cualquiera de los contribuyentes bajo el principio de la buena fe. A esto se le llama una mutualidad.

Como puede observarse lo anterior no es más que una mutualidad que responde ante la ocurrencia de siniestros, pero debido al mismo desarrollo del hombre en sociedad se complica la operación antes descrita por factores como son: Montos elevados de los bienes, objetos de todo tipo (no homogéneos), sociedad mercantiles cuyo fin es la búsqueda del lucro, número elevado de contribuyentes a la mutualidad y diferentes situaciones económicas que dan pie al surgimiento de nuevas organizaciones llamadas hoy en día aseguradoras.

2.2 Historia del Seguro.

No se tiene un dato exacto sobre el origen del seguro. Los primeros antecedentes se remiten a las primeras épocas del comercio. Por ejemplo, los comerciantes chinos distribuían sus mercancías entre varios buques para enviarlas a través de los ríos plagados de peligros de la China (3). alrededor de 3,000 A.C. los Babilonios crearon ciertos métodos de préstamo donde el prestatario no pagaba su deuda y los intereses si el bien sufría algún daño (4). Uno de los antecedentes más claros sobre el seguro son las Leyes de Rodas (Siglo IX) donde se crearon las bases del procedimiento marítimo de la avería gruesa, para que en caso de algún percance la comunidad protegiera el bienestar común.

(3) "General Insurance", David L. Bickelhaupt

(4) "British Insurance", G. Clayton

Ninguno de estos ejemplos contiene los elementos básicos de un contrato de seguro, pero, se afirma que los romanos desarrollaron estos contratos para los seguros mutuos de vida (5).

El inicio de los seguros en la forma actual suele atribuirse a los comerciantes del norte de Italia, cuyas actividades se dispersaron pronto por los Países Bajos e Inglaterra, y según ciertos autores el Duque de Flandes, en 1310 otorgó una carta para crear la Cámara de Seguros de Brujas en la que autorizaba el seguro de riesgos marítimo (6)

En Inglaterra, concretamente en Londres, las actividades de seguros alcanzaron tal magnitud, que el Parlamento tuvo que regular este rubro en 1601 promulgando la Ley "Acta sobre pólizas de seguros para mercaderes" (7). Hasta estas fechas los seguros sólo se empleaban para el ramo marítimo. No fue sino 79 años después cuando se emitió la primera póliza de seguro para incendio y 239 años para que se expidiera la primera póliza para proteger ramos diversos (8).

El incendio de 1666 en Londres motivó un rápido desarrollo de los seguros de incendio y en 1669 se crearon varias compañías para este fin, de las cuales la "Hand in Hand Fire Office" fue la que más tiempo operó hasta que fue adquirida por la "Commercial Union" en 1905 (9). Otras compañías también fueron creadas por aquellos años, por ejemplo en 1710 se fundó la "Royal Exchange" y en 1720 la "London". En otros países de Europa y en Estados Unidos también se crearon muchas empresas dedicadas a los seguros. Por ejemplo, en Estados Unidos Benjamin Franklin organizó la primera compañía americana de seguro de incendio llamada "Philadelphia Contributionship".

Es así como la concepción actual de los seguros se remonta al siglo XVIII, sin embargo, fue hasta el crecimiento industrial del siglo XIX cuando los seguros tomaron gran auge.

(5), (6) y (7) "British Insurance", G. Clayton
(8) "A History of British Insurance", H. E. Raynes
(9) "The Sun Insurance Office", P.G.M. Dickson

2.3 Clasificación del Seguro.

De acuerdo con los artículos 7º y 8º de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros (LGISMS) (10), las compañías aseguradoras o sociedades mutualistas de Seguros podrán ser autorizadas en una o varias de las siguientes "operaciones", entendiéndose por "Operación" los grandes grupos de riesgos bajo los cuales una compañía aseguradora puede contratar seguros, mismos que determinan la clasificación del seguro:

- I. **Operaciones de Vida.-** Los que tengan como base del contrato, riesgos que puedan afectar a la persona del asegurado en su existencia. Se considerarán comprendidos dentro de estas operaciones los beneficios adicionales, que basados en la salud o en accidentes personales, se incluyan en pólizas regulares de seguros de vida. También se considerarán comprendidas dentro de estas operaciones, los contratos de seguros que tengan como base planes de pensiones relacionados con la edad, jubilación o retiro de personas.
- II. **Operaciones de accidentes y enfermedades.-** Los que tengan como base la lesión o incapacidad que afecte la integridad personal salud o vigor vital del asegurado, ocasionados por accidente o enfermedad.
- III. **Daños.-** Los seguros de daños serán todos aquellos destinados a la protección de los bienes y medios de generación de ingresos del asegurado y se dividen a su vez en ocho ramos:
 - 1.- **Ramo de responsabilidad civil y riesgos profesionales:** El pago de la indemnización que el asegurado deba a un tercero como consecuencia de un hecho que cause un daño previsto en el contrato de seguro.

(10) Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros

2.- Ramo marítimo y transportes: El pago de la indemnización por los daños y perjuicios que sufran los muebles, inmuebles o conductos objeto del traslado. Pueden igualmente asegurarse los cascos de las embarcaciones y los aeroplanos, para obtener el pago de la indemnización que resulte por los daños o la pérdida de unos u otros, o por los daños o perjuicios causados a la propiedad ajena o a terceras personas con motivo de su funcionamiento. En estos casos, se podrá incluir en las pólizas regulares que se expidan, el beneficio adicional de responsabilidad civil

3.- Ramo de Incendio: Los que tengan por base la indemnización de los daños y pérdidas causados por incendio, explosión, fulminación o accidentes de naturaleza semejante.

4.- Ramo agrícola: El pago de indemnización por los daños o perjuicios que sufran los asegurados por muerte, pérdida o daños ocurridos a sus animales o el pago de indemnización por pérdida parcial o total de los provechos esperados de la tierra antes de la cosecha.

5.- Ramo de Automóviles: El pago de la indemnización que corresponda a los daños o pérdidas del automóvil, y a los daños o perjuicios causados a la propiedad ajena o a terceras personas con motivo del uso del automóvil. Las instituciones y sociedades mutualistas de seguros, que se dediquen a este ramo, podrán, en consecuencia, incluir en las pólizas regulares que expidan, el beneficio adicional de responsabilidad civil.

6.- Ramo de Crédito: el pago de la indemnización de una parte proporcional de las pérdidas que sufra el asegurado como consecuencia de la insolvencia total o parcial de sus clientes deudores por créditos comerciales

7.- Ramo de Diversos: el pago de la indemnización debida por daños y perjuicios ocasionados a personas o a cosas por cualquier otra eventualidad.

8.- Otros.- Son aquellos especiales dictados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

2.4 Proceso de Aseguramiento y Difuminación del Riesgo

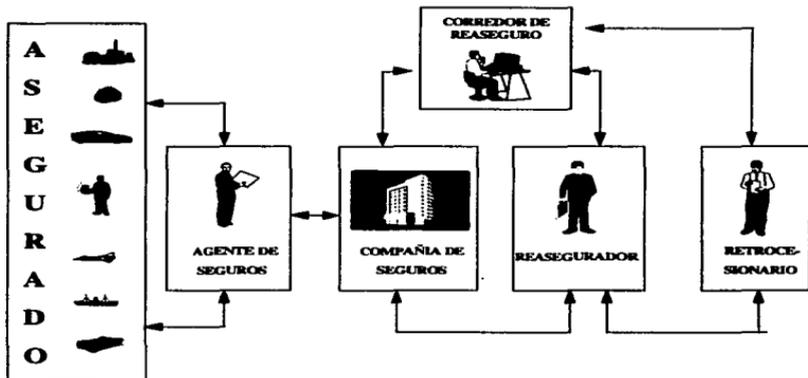
Las partes que participan en el proceso general de aseguramiento y difuminación que sigue el riesgo a cuando éste es transferido son:

- a) **Asegurado.-** Persona física o moral que contrata el seguro, por encontrarse su persona o sus bienes expuestos a un riesgo
- b) **Agente de seguros.-** Persona física o moral que promueve y asesora sobre productos de seguros y realiza el contacto entre asegurado y compañía de seguros, ya que esto por reglamentación legal no puede hacerse directamente.
- c) **Compañía aseguradora.-** Es una entidad económica dedicada a resarcir las pérdidas de patrimonio o de ingresos de los asegurados que sean afectados por la ocurrencia de un riesgo previo pago de una prima.
- d) **Corredor de reaseguro.-** El Corredor de Reaseguro es una empresa cuya finalidad es prestar servicios de cotización, colocación, asesoría y capacitación a las Compañías Aseguradoras en cuanto a sus programas de reaseguro mediante el establecimiento de un contrato.
- e) **Reasegurador.-** Entidad económica dedicada a compartir los riesgos aceptados por una compañía aseguradora mediante el pago de una prima.
- f) **Retrocesionario.-** Entidad económica dedicada a compartir los riesgos aceptados por un reasegurador mediante el pago de una prima.

Una vez definidos los conceptos anteriores analizaremos el **cuadro 1.1** donde se puede apreciar la interacción de los entes mencionados con el fin de compartir y difuminar el riesgo.

Como se puede observar dentro del esquema antes mencionado el proceso de aseguramiento no comprende sólo al asegurado y la aseguradora, sino que intervienen también otros elementos que interactúan dentro de este proceso y el cual puede dividirse en tres fases:

CUADRO 1.1 "PROCESO DE ASEGURAMIENTO Y DIFUMINACION DEL RIESGO"



Fase 1 Seguro Directo (Cuadro 1.2)

El proceso se inicia cuando una persona física o moral (a quien denominaré "asegurado" destacando que en la práctica no adquiere esta calidad sino hasta haber celebrado un contrato de seguros) tiene una necesidad de compartir el riesgo al cual esta expuesto y por lo que se acerca a un agente de seguros.

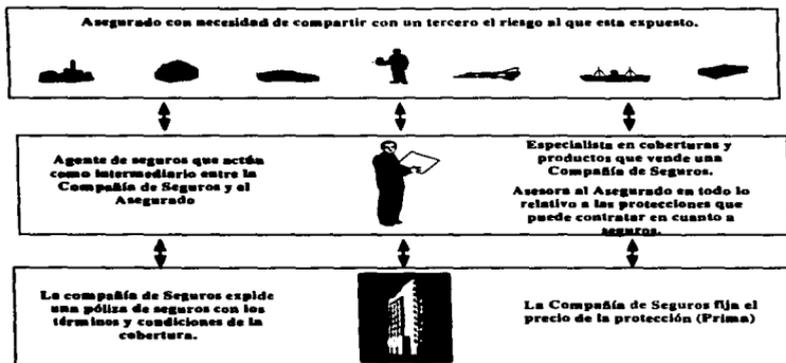
El agente de seguros analiza el riesgo y asesora al asegurado sobre las diferentes protecciones que le puede ofrecer una compañía aseguradora o en algunos casos (como el de los automóviles por ejemplo dar el precio de la protección.

El agente de seguros lleva el riesgo analizado a la Aseguradora para que ésta evalúe y fije el precio de la protección.

La compañía de seguros otorga al agente de seguros el precio de la protección para que lo muestre al asegurado. Si el asegurado acepta el precio que ha dado la aseguradora lo informa al agente de seguros para que éste acuda con la compañía de seguros a dar la conformidad del asegurado. Es entonces cuando la compañía de seguros expide una póliza de seguros en la cual se especifican los términos y condiciones de la protección y la proporciona al agente de seguros.

El agente de seguros entrega la póliza de términos y condiciones de la protección al asegurado.

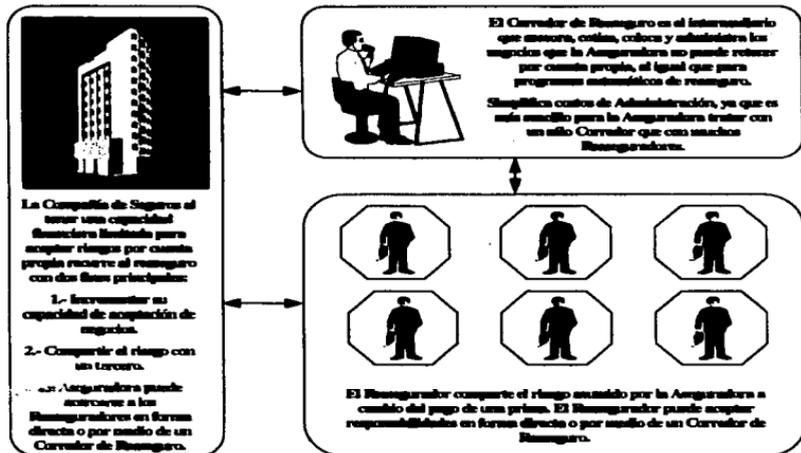
CUADRO 1.2 "FASE 1: SEGURO DIRECTO"



Fase 2 Reaseguro (Cuadro 1.3)

Una compañía de seguros tiene una capacidad limitada para asumir riesgos por cuenta propia, por lo que se auxilia del reaseguro para aumentar esa capacidad de aceptación de riesgos y es en ese momento cuando busca a empresas de reaseguro con el fin de difuminar el riesgo. La aseguradora puede obtener la protección de reaseguro acercándose en forma directa a los reaseguradores o mediante un corredor de reaseguros. En el capítulo II profundizaré sobre esta tema de reaseguro y corredor de reaseguro.

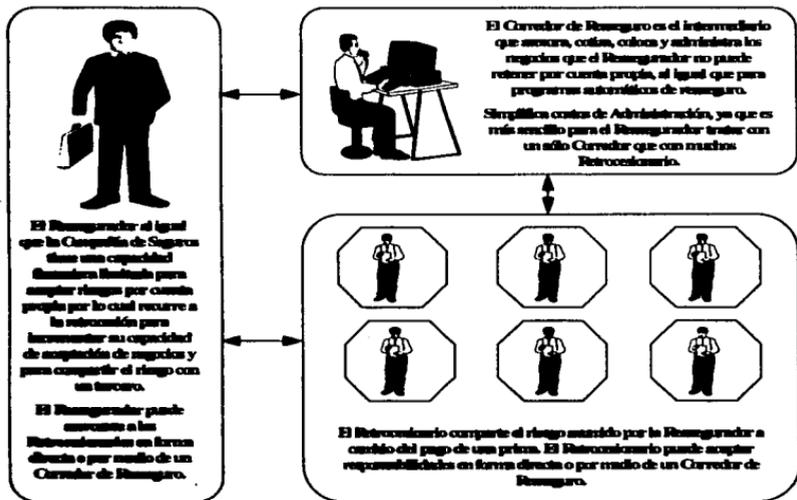
CUADRO 1.3 "FASE 2: REASEGURO"



Fase 3 Retrocesión (Cuadro 1.4)

Al igual que las compañías de seguros, los reaseguradores no pueden hacer frente por sí mismos a todos los riesgos que asumen, por lo que mediante un proceso similar al anteriormente expuesto buscan tener una retrocesión a la que se puede definir como el aseguramiento de los reaseguradores.

CUADRO 14 "FASE 3: RETROCESION"



2.5 Importancia del Sector de Asegurador dentro del Sistema Financiero Mexicano.

El sector asegurador mexicano esta integrado por los asegurados, administradores de riesgos, agentes de seguros, corredores de seguros, instituciones de seguros, corredores de reaseguro, los reaseguradores nacionales, reaseguradores extranjeros con representación en México, ajustadores nacionales y extranjeros, inspectores de riesgos nacionales y extranjeros, diversas asociaciones relacionadas al seguro y las autoridades competentes.

Según la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (11) al 1er. trimestre de 1995 existen en México los siguientes organismos que en su conjunto forman el sistema asegurador:

Compañías de Seguros.- Dentro del sector asegurador existen un total de 48 compañías de seguros de las cuales 2 son del sector público, 43 pertenecen al sector privado, y 3 mas son sociedades mutualistas (conjunto de personas que realizan una aportación determinada a una mutualidad, para que ésta mediante la creación de un fondo común, en su conjunto responda por los daños que pudiese tener cualquiera de los contribuyentes bajo el principio de buena fe). Estas empresas por orden alfabético son:

I Sector Público:

1. Agroasemex
2. Aseguradora Hidalgo

II Sector Privado:

1. Aba Seguros
2. Anglo Mexicana de Seguros
3. Aseguradora G.M.B. Atlántico
4. Aseguradora Havre
5. Aseguradora Interacciones
6. Aseguradora Invermexico
7. Aseguradora Mexicana
8. Aseguradora Obrera
9. C.B.I. Seguros
10. Cía de Seguros Veracruzana

(11) CNSF "Actualidad en Seguros y Fianzas" Enero-Marzo 1995

1. Cía. Mexicana de Seguros de Crédito
2. Chubb de México
3. General de Seguros
4. Geo New York Life
5. Grupo Nacional Provincial
6. La Latinoamericana de Seguros
7. La Peninsular, Cía. General de Seguros
8. Metropolitana, Cía de Seguros
9. Principal Internacional, Cía. de Seguros
10. Protección Agropecuaria
11. Qualitas, Cía de Seguros
12. Seguros Allianz de México
13. Seguros Atlas
14. Seguros Banamex
15. Seguros Banpaís
16. Seguros Cigna
17. Seguros Comercial América
18. Seguros del Centro
19. Seguros El Potosí
20. Seguros Génesis
21. Seguros Inbursa
22. Seguros Interamericana
23. Seguros La Territorial
24. Seguros Margen
25. Seguros Monterrey Aetna
26. Seguros Probursa

- 27. Seguros Reliance de México
- 28. Seguros Serfin
- 29. Seguros Tepeyac
- 30. Tokio Marine, Cía. de Seguros
- 31. Zurich Chapultepec

III Mutualistas

- 1. Previsión Obrera
- 2. Protección Pesquera
- 3. Torreón, Soc. Mutualista de Seguros.

Reaseguradores nacionales: En México operan sólo dos empresas dedicadas al negocio de reaseguro, estas son:

- 1. Reaseguradora Patria, S.A.
- 2. Reaseguros Alianza, S.A.,

Oficinas de representación de reaseguradores internacionales:

- Muenchener de México.
- Skandia Internacional.
- Cia. Suiza de Reaseguros.
- Axa Re.
- Scor Mexicana
- Gerling de México.
- Corporación Mapfre.
- Kolnische Latina

- Mercantile & General
- Tokio Marine & Fire

Corredores de Reaseguro:

- Reinmex Intermediario de Reaseguro
- Agencia Interoceánica
- Aon Re.
- Hogg Reinsurance Group
- Corredores de Reaseguro Internacional (C.R.I.S.A.)
- Alexander Howden
- Conresa
- S.M.I.
- Grupo Internacional de Reaseguro (G.I.R.)
- Willis Faber

Con el fin de dejar claramente definida la importancia del sector asegurador y para efectos del presente estudio a continuación mencionaré algunos aspectos económicos representativos de este sector:

En lo que respecta al impacto del sector asegurador en la economía nacional la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas en la publicación "Actualidad en Seguros y Fianzas" (Enero-Marzo 1995) (12) define esta relación de la siguiente forma:

(12) CNSF "Actualidad en Seguros y Fianzas" Enero-Marzo 1995

“El dinámico comportamiento global del sector asegurador a lo largo de los últimos años le ha permitido elevar gradualmente su participación en el conjunto de la economía. De esta forma, el porcentaje que representa la emisión de primas del Producto Interno Bruto creció de un 1.15% en 1990 a un 1.64% en 1994. No obstante ello, la actividad aseguradora continúa ocupando un lugar modesto dentro del total e la producción nacional lo que denota su gran potencial de crecimiento para los próximos años.”

De lo anterior puede deducirse que este ramo ha crecido en los últimos años y seguirá desarrollándose en los próximos, y ello ha traído consigo más empresas que operan en el ramo de seguros y por ende mayor competencia por una participación en el mercado. De este último punto se desprende que las organizaciones tienen que ser más eficientes y productivas si quieren sobrevivir en el nuevo contexto de competencia y globalización.

Por otro lado, el sector asegurador es también una fuente de trabajo, generando en promedio en los últimos 5 años 20,440 empleos directos:

Año	Personal Total	Funcionarios	Empleados
1990	20,544	1,322	19,222
1991	20,456	1,610	18,846
1992	20,687	1,593	19,094
1993	20,067	1,542	18,525
1994	20,446	1,740	18,706

Fuente: CNSF "El Comportamiento del Sector Asegurador Mexicano 1990-1994"

La cartera total de sector asegurador dividida en sus tres grandes ramos (Vida, Accidentes y Enfermedades y Daños) en los últimos 5 años se ha mantenido estable, siendo su comportamiento el siguiente:

Año	Ramo de Vida	Ramo de Accidentes y Enfermedades	Ramo de Daños
1990	35.71%	7.26%	57.03%
1991	35.57%	8.40%	56.03%
1992	34.14%	7.82%	58.04%
1993	33.65%	7.98%	58.37%
1994	34.88%	8.45%	56.67%

Fuente: CNSF "El Comportamiento del Sector Asegurador Mexicano 1990-1994"

En el cuadro anterior se puede apreciar que aunque el ramo asegurador ha crecido comparado con el P.I.B., no se han modificado prácticamente la composición de la cartera.

CAPITULO III
“EL REASEGURO Y EL CORREDOR DE REASEGURO”

3.1 Definición e importancia del Reaseguro.

El reaseguro al igual que el seguro tiene como objetivo minimizar las pérdidas de alguien, siendo en el caso del reaseguro las aseguradoras. El reaseguro en su término más simple se puede definir como el “El seguro de las aseguradoras” y su función es proteger a las compañías aseguradoras de las pérdidas que pudiese llegar a tener mediante la firma de un contrato basado en dos principios fundamentales

- **La Buena Fe.-** Es un voto de confianza y esta relacionada con la conducta de la aseguradora y del Reasegurador, ya que ninguno de ellos deberá actuar con dolo con mala intención en las actividades relativas a el contrato de reaseguro. Generalmente el Reasegurador no interviene en la selección de los riesgos, ni en los ajustes de los siniestros, etc.. de los negocio en los que participa, sino que delega en forma total estas actividades en el asegurador. Es una confianza única en la práctica del reaseguro, ya que el Reasegurador oye, ve, actúa, gana y pierde a través del asegurador.

- **Mutualidad de la Suerte.-** “El Reasegurador afronta o se beneficia de las contingencias negativas o positivas que afecten al asegurador directo, aun cuando éste voluntariamente las haya provocado, siempre que haya actuado sin mala fe, es decir, sin dolo o culpa grave” (13)

De la misma forma Ariel Fernández en su libro “Manual de Reaseguro” define al reaseguro como:

“Manual de Reaseguros” Fernández, Ariel, Ed General Re. Buenos Aires, Argentina 1992.

“El reaseguro es una forma aseguradora de segundo grado, a través de cuyas diversas modalidades las entidades aseguradoras procuran homogeneizar y limitar las responsabilidades a su cargo, para normalizar el comportamiento de la cartera de los riesgos asumidos, por medio de la cobertura de los desvíos o desequilibrios que afecten la frecuencia, la intensidad, la distribución temporal o la cuantía individual, de los siniestros que se produzcan en la misma.”

Reasegurar surge como una necesidad de la Aseguradora de desplazar una parte de la responsabilidad que adquirió al haber celebrado un contrato de seguro, ya que las aseguradoras por sí mismas no pueden responder por todos los riesgos que asumen (pólizas de seguro), es decir, su capacidad financiera no es lo suficientemente grande para hacer frente a toda la responsabilidad que han adquirido con los múltiples asegurados, por lo cual difuminan el riesgo y absorben sólo una pequeña parte de acuerdo a sus condiciones y capacidad económica. Con esto se busca limitar las pérdidas en el caso de un evento catastrófico (Terremoto, huracán, maremoto, inundación, etc.) que produzca daños en varios bienes asegurados. Debido a lo antes expuesto se puede afirmar que no puede existir el seguro sin el reaseguro.

Ya que el reaseguro busca la máxima dispersión de riesgos posible se convierte esencialmente en un negocio de tipo internacional, por que debido a las grandes Sumas Aseguradas (14) que se manejan y a sus acumulaciones geográficas, éstas se deben difuminar entre muchos reaseguradores generalmente por todo el mundo. Así el reaseguro se convierte en un mecanismo de división y distribución de riesgos que permite al asegurador directo aceptar riesgos que excedan su capacidad financiera.

Entre otras causas de por que se reaseguran las empresas dedicadas al aseguramiento tenemos las siguientes:

(14) Suma Asegurada.- Monto por el que se asegura algo y hasta por el cual la compañía de Seguros es responsable en caso de una pérdida.

- El reaseguro ayuda a la aseguradoras a limitar sus pérdidas en caso de que un evento catastrófico produzca daños en varios bienes asegurados.
- Representa una garantía para los asegurados y tranquilidad para los aseguradores saber que la responsabilidad del asegurador no excede de su capacidad financiera y que en caso de la ocurrencia de un siniestro podrá responder por la indemnización.
- El reaseguro da confianza a los accionistas de las compañías de seguros, pues los protege contra posibles mermas de patrimonio social y garantiza un rendimiento normal de las acciones.

La aseguradora realiza una serie de análisis técnicos para definir cual es su responsabilidad total y que proporción de ella puede afrontar por cuenta propia y que parte cederá a reaseguro. El traspaso de esta responsabilidad se realiza mediante el pago de una prima de la Aseguradora al Reasegurador y es precisamente aquí donde surge la figura del Corredor de Reaseguro, quien por el cobro de una comisión realiza el enlace entre las dos partes antes mencionadas, si bien es cierto que la aseguradora puede recurrir directamente al Reasegurador, en muchos casos el manejo del proceso de difuminación del riesgo es más sencilla y costeable para la Aseguradora si utiliza los servicios de un Corredor de Reaseguro.

Se debe señalar que los reaseguradores también se aseguran mediante un proceso similar al anteriormente descrito y a esto se le llama retrocesión.

3.2 Historia del Reaseguro

Al igual que el seguro no existe un dato exacto sobre donde y cuando se inició el reaseguro, pero existen algunos antecedentes que pueden orientar su aparición. Si bien es cierto que el reaseguro ha estado siempre muy cerca del seguro como tal, los primeros registros

disponibles sobre reaseguro, según el libro "Una Historia del Reaseguro" de A. Rendroff editado por Sterling Offices, aparecen durante el siglo XVIII y quedando bien definido y establecido durante el siglo XIX.

El reaseguro en su sentido verdadero, era un procedimiento aceptado generalmente entre los suscriptores de seguros marítimos a finales del siglo XVII. James alan Park en su obra sobre el "A System of the law of marine insurance" publicada en Londres en 1800, menciona una ordenanza de Luis XIV de Francia fechada en 1681 que dice: "Será legal que los aseguradores reaseguren con otras personas aquellos riesgos que hubieran asegurado previamente por sí mismos". (15)

El empleo del reaseguro se incremento durante el siglo XVIII en toda Europa, sin embargo, a causa de ciertos abusos (no especificados) en Inglaterra fue prohibido por un Acta publicada por el Parlamento en 1746. No fue sino, hasta 1864 cuando se emitió otra Acta que anulaba a la de 1746 y se dió legalidad al reaseguro (16).

De la misma forma que en el seguro, el reaseguro empieza en forma facultativa, es decir riesgo por riesgo, pero al transcurso de los años y al complicarse las operaciones de seguro dada la gran variedad de riesgos y el volumen de los montos, se tienen que idear también nuevas formas de reaseguro surgiendo así el reaseguro por contratos. Sobre este último método el primer dato conocido es de 1821, cuando dos compañías europeas celebraron un arreglo contractual.

Al principio los aseguradores y los reaseguradores actuaban indistintamente dependiendo de cada caso, sin embargo la primera empresa de reaseguros como tal, surgió en 1842 en Alemania, su objeto era el de contratar las cantidades excedentes de su compañía matriz. Muchas compañías aseguradoras siguieron este mismo método. Pero no fue sino hasta 1852 cuando entró en operación la primera reaseguradora independiente denominada Kölnische Rückversicherungs Gesellschaft (17)

(15) "History of reinsurance", E. Golding

(16) y (17) "Law and practice of reinsurance", E. Golding

3.3 Clasificación Técnica de la Operaciones de Reaseguro

Dadas las características bien definidas de las operaciones de reaseguro se divide en dos clases:

Reaseguro Facultativo

Es la forma más antigua de reaseguro y se refiere a una suscripción de negocio por negocio, es decir en forma individual. La principal característica de este tipo de reaseguro, como su nombre lo indica, es que el Reasegurador tiene la facultad de decidir si participa o no en el negocio que le esta ofreciendo la compañía de seguros.

En la actualidad el reaseguro facultativo se da por que una compañía aseguradora no tiene capacidad automática suficiente para absorber estos riesgos, porque este tipo de riesgos esta excluido de sus contratos (más adelante hablaré del reaseguro por contratos) y/o por que la aseguradora busca mantener homogeneidad cuantitativa o cualitativa de su cartera.

El reaseguro facultativo ha sido la base para el desarrollo del reaseguro por contratos como consecuencia del crecimiento mundial del seguro y del reaseguro, debido a que los negocios facultativos tienen un mecanismo de suscripción lento y de difícil operación por que se trata de riesgo por riesgo.

El reaseguro facultativo ofrece las siguientes ventajas:

- Dependiendo el negocio el Reasegurador puede aceptar o rechazar el riesgo.
- La Aseguradora puede seleccionar libremente a los reaseguradores de cada negocio.
- Se conoce cada negocio que se acepta en reaseguro.

- Dependiendo de la política de suscripción se puede tener una cartera homogénea.
- Se pueden solicitar medidas de protección del negocio en cuestión a la aseguradora y así tratar de minimizar la probabilidad de pérdida, es decir, se tiene cierta injerencia en la decisión de la aseguradora para suscribir este tipo de riesgos.
- El precio de reaseguro está dado en forma exacta para cada negocio.
- Se conoce la selección y suscripción de la cartera de las aseguradoras.

Algunas de las desventajas del reaseguro facultativo son:

- La administración de este tipo de negocios es elevada en cuanto a carga de trabajo y costo por que se trata de negocio por negocio.
- La aseguradora no puede emitir una póliza de seguro si no ha recibido previamente el respaldo facultativo de los reaseguradores.

A su vez el reaseguro facultativo se divide en dos:

- a) **Reaseguro Facultativo Proporcional.**- En este clase de negocios facultativos el Reasegurador participa en la misma proporción de la suma asegurada, de la prima y de los siniestros, en otras palabras la responsabilidad del reasegurador es proporcional a su participación a la prima que recibe.
- b) **Reaseguro Facultativo No Proporcional.**- En este tipo de reaseguro el Reasegurador no responde por las pérdidas en forma proporcional, sino participará en ellas una vez que éstas sobrepasen un límite previamente establecido.

Reaseguro por Contratos o Automático

El reaseguro por contratos o automático es un acuerdo entre la compañía Aseguradora y el Reasegurador, por medio del cual, éste último se compromete a aceptar en forma

automática una responsabilidad determinada en todos aquellos riesgos que suscriba la Aseguradora y que se encuentren dentro de los parámetros establecidos en el contrato. Este tipo de reaseguro es de carácter obligatorio tanto para la Aseguradora como para el Reasegurador, ya que por un lado la primera se compromete a ceder al Reasegurador todos los riesgos suscriba y estén contemplados en el contrato y los segundos están obligados a aceptar todos los riesgos que la aseguradora les mande.

Algunas de las ventajas del reaseguro por contratos son:

- Se reduce en gran medida la carga de trabajo por el manejo del reaseguro.
- La administración del reaseguro se facilita y se simplifican procesos.
- La aseguradora tiene mayor poder de decisión para aceptar negocios y por ende ofrecer cobertura inmediata a sus clientes.

Las desventajas del reaseguro por contratos son:

- El Reasegurador no puede rechazar ningún riesgo que este comprendido en las condiciones del contrato.
- En algunos casos los resultados de la aseguradora son diferentes a los que obtiene el Reasegurador debido a la antiselección de riesgos de este último.

El reaseguro por contratos se divide en dos partes claramente diferenciadas:

- a) **Contratos Proporcionales.**- El reaseguro por contratos proporcional se denomina también de riesgos, ya que el asegurador directo transfiere al Reasegurador una determinada porción de las responsabilidades que ha asumido en las pólizas que componen su cartera y será responsable por ese mismo porcentaje de al ocurrir un siniestro, dicho de otra forma el Reasegurador participa en las primas y en los siniestros en la misma proporción que participa sobre la suma asegurada.

Existen cuatro tipos de contratos automáticos proporcionales:

1. **Cuota Parte o de Participación.-** En esta clase de contratos participan la compañía aseguradora establece su participación (expresada en un porcentaje fijo) en todas las pólizas que emita y el resto lo cede al Reasegurador. Los siniestros tendrán que ser pagados por ambas partes en la proporción porcentual fija establecida previamente en el contrato. En esta forma de contrato la compañía aseguradora esta obligada a ceder y el Reasegurador aceptar una participación fija en toda y cada uno de los riesgos que la primera contraiga.
 2. **Excedentes.-** La aseguradora se compromete a ceder y el Reasegurador a aceptar una participación en todos los excedentes que se le produzcan a la compañía de seguros, ésta última tiene el derecho de retener la cantidad (%) que más le convenga, cediendo el resto al Reasegurador. La aseguradora no tiene la obligación de ceder todos los riesgos que acepta, pero sí de sus excedentes.
 3. **Facultativo Obligatorio.-** En este tipo de contrato la aseguradora tiene la facultad de ceder los riesgos y el Reasegurador tiene la obligación de aceptar todos los riesgos que se apeguen a las condiciones del contrato.
 4. **Open Cover (Cobertura Abierta).-** Es un contrato que funciona de manera proporcional, es decir el Reasegurador pagará los siniestros en el mismo porcentaje en que haya participado en las primas. Este es un tipo de contrato que otorga amplias facilidades para la compañía aseguradora y no es común que los reaseguradores lo acepten.
- b) **Contratos No Proporcional o Exceso de Pérdida.-** En esta clase de contratos el Reasegurador no participa en la misma proporción ni en la suma asegurada, ni en las primas, ni en los siniestros, sino que la aseguradora paga una prima al Reasegurador, y éste pagará las pérdidas que rebasen un monto determinado (llamado prioridad) hasta un límite establecido, es decir el Reasegurador a cambio de una prima es responsable solamente de las pérdidas que sobrepasen una cifra establecida.

Este tipo de contratos se clasifican a su vez en.

- 1. Exceso de Pérdida Working Cover o Cobertura de Operación.-** Es un tipo de contrato en el cual el Reasegurador cubre los siniestros que afecten a una aseguradora en forma individual, pero que sobrepasen un monto establecido llamado “prioridad” hasta un cierto límite previamente fijado. El Exceso de Pérdida Working Cover cubre las pérdidas individuales (riesgo por riesgo) que estén por encima de la prioridad y que afecten cualquier riesgo de la cartera cubierta y provenientes de cualquier hecho escrito en el contrato.
- 2. Exceso de Pérdida Catastróficos.-** Este tipo de contratos cubre, como su nombre lo indica, las pérdidas originadas por catástrofes (Generalmente hechos de la naturaleza: Terremotos, Huracanes, Inundaciones, etc.). Aquí la prioridad, a diferencia de los contratos Working Cover, no se establece por riesgo, sino por un evento y deben verse involucrados un determinado número de pérdidas originadas por un mismo hecho para que pueda considerarse la afectación a un contrato catastrófico. El Reasegurador pagará las pérdidas que rebasen la prioridad y que sean consecuencia de un sólo evento que involucre a varias pérdidas.
- 3. Exceso de Pérdida Stop Loss o Limitación de Siniestralidad.-** En este tipo de contrato el Reasegurador no es responsable por las pérdidas que sobrepasen una cantidad determinada como sucede con los dos casos anteriores, sino participa en las pérdidas de acuerdo a la siniestralidad (18) ocurrida durante la vigencia del contrato. Hasta que la siniestralidad alcance una cifra determinada (%) previamente determinada será entonces cuando el Reasegurador pagará a la compañía aseguradora toda y cada una de las pérdidas sin importar su magnitud pero con un límite establecido.

(18).- La siniestralidad se obtiene dividiendo el total de siniestros entre el total de prima. Ambos de un ramo y período determinado

3.4 Definición y Operación de un Corredor de Reaseguro

El Corredor de Reaseguro es una empresa cuya finalidad es prestar servicios de cotización, colocación, asesoría y capacitación a las Compañías Aseguradoras en cuanto a sus programas de reaseguro mediante el establecimiento de un contrato y por lo que cobrará una comisión llamada corretaje de reaseguro misma que depende del tipo de negocio sobre el cual se este trabajando. Es importante señalar que un Corredor ayuda a la reducción de los costos de reaseguro para una Compañía Aseguradora, ya que para ésta resultaría muy caro y engorroso, administrativamente y en horas hombre, cotizar y colocar sus propios programas de reaseguro, por lo que al contratar los servicios de un Corredor de Reaseguro simplifica todos estos trámites, ya que éste último realiza todo el trabajo y por lo tanto para la empresa de seguros es más fácil y barato tratar con un sólo Corredor de Reaseguros que con muchos Reaseguradores.

El Corredor de Reaseguros para ser más eficiente y rápido en el desarrollo de sus actividades busca la alianza con diversos Corredores establecidos en los principales mercados de reaseguro del mundo, es decir tiene corresponsales en los diferentes mercados y con ello aporta nuevas ideas y productos traducidos en novedosos esquemas de reaseguro para las compañías Aseguradoras, así como nuevos mercados de reaseguro que pudiesen surgir.

De la misma forma un Corredor de Reaseguro realiza diversos análisis sobre los productos y precios existentes en el mercado y toma acciones que permiten estandarizar los términos y condiciones de reaseguro para las empresas de seguro y lograr con lo anterior un equilibrio que genere un negocio productivo para todas las partes involucradas. Los Corredores de Reaseguros tienen también especialistas en cada ramo del seguro lo cual les permite asesorar a las Aseguradoras en el diseño de sus programas de reaseguro.

El Corredor de Reaseguros debe a su vez cumplir con características básicas para lograr competir. Entre estos atributos se puede hablar de que los Corredores de Reaseguros tienen que colocar los negocios con Reaseguradores de amplia solvencia moral y económica, que tengan contacto en forma directa o mediante corresponsales en todos los mercados del mundo para poder negociar en diferentes ámbitos, contar con una infraestructura sólida en todos los aspectos para brindar el mejor servicio a sus clientes, así como tener una póliza de errores y omisiones. Sobre este último punto es necesario comentar que el Corredor de Reaseguros traspasa el riesgo a los reaseguradores y no asume riesgos por cuenta propia, pero si tiene una responsabilidad al realizar el proceso de cotización y colocación de programas de reaseguro, ya que si comete algún error durante el proceso esto se vera reflejado al momento de que ocurre un siniestro y por lo que la Aseguradora tiene el derecho de cobrar por la pérdida y el Reasegurador tiene también el derecho de no pagar el siniestro por que no asumió una responsabilidad determinada. Si el problema anterior se debió a un error del Corredor de Reaseguro éste debe hacer frente a su falla y por lo tanto debe pagar la pérdida por cuenta propia o haciendo uso de su póliza de errores y omisiones.

CAPITULO IV

“TEORÍA DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS”

4.1 Introducción a la Reingeniería de Procesos.

Como se mencionó anteriormente, a través del siglo XX han surgido y desarrollado diversas teorías administrativas que se enriquecen unas a otras y que son aplicables de acuerdo a diferentes necesidades de cada organización. Así mismo, no existe una teoría administrativa aceptada universalmente y aplicable a todos los casos.

En este capítulo se expondrá a la reingeniería como un alternativa muy valiosa que puede ayudar a que una organización enfrente las condiciones actuales y futuras sobre las cuales esta operando y compitiendo. Las entidades no deben de perder de vista que tienen renovarse y adaptarse o morir.

En esta parte del estudio, se citarán varios conceptos de reingeniería, las principales características de ella, sus principios, fundamentos, metodología y herramientas. En el siguiente capítulo trataré la aplicación de la reingeniería en un tipo de organización específica como lo es un Corredor de Reaseguro.

Existe una discusión en cuanto al comienzo exacto de la reingeniería. Algunos profesionales de la industria y teóricos de la administración aseguran que la reingeniería en las organizaciones empezó en la década de 1980, cuando la industria automotriz estadounidense, golpeada por sus rivales japoneses, comenzó a integrar el diseño del automóvil con la automatización de la línea de ensamble. Para lograr esto, los norteamericanos combinaron varias ideas como justo a tiempo, calidad total, etc.(19).

(19) "Reingeniería de la organización", Lowenthal, Jeffrey Ed. Panorama 1994

Otros afirman, que la reingeniería es un término que se utiliza como tal desde hace aproximadamente 5 años cuando Hammer y Champy emplearon por primera vez este concepto y lo plasmaron en su libro llamado "Reingeniería". Estos autores utilizan esta denominación para definir una teoría que aglutina herramientas o teorías previamente propuestas por otros autores. Hammer y Champy para elaborar su teoría de reingeniería toman como base muchas de las metodologías ya existentes y las mezclan para formar la reingeniería, tales como: Calidad total , justo a tiempo, mejora continua, benchmarking, círculos de calidad, desarrollo organizacional, aspectos motivacionales, servicio al cliente, etc. Sin embargo, el mérito de estos dos autores es el haber combinado todos estos estudios en un nuevo concepto. Además, agregaron una base tecnológica y enfocaron los procesos de una organización con el fin principal de satisfacer a los clientes partiendo de una "base cero".

4.2 Fundamentos y Principios de Reingeniería

Para describir la teoría de reingeniería tomaré como base el libro "Reingeniería" publicado en 1993 por Michael Hammer y James Champy. Esto, por que considero que son los autores que tratan el enfoque teórico de este tema con más precisión. Antes de empezar quiero establecer que de la obra antes citada sólo extraeré la teoría de la reingeniería en cuanto a principios y fundamentos, ya que los aspectos de la metodología de aplicación analizaré las propuestas de varios estudiosos de este tema. De hecho en el libro antes citado no se menciona una metodología, sin embargo en este capítulo expondré varias metodologías que permitan al lector conocer y evaluar algunas de las diferentes alternativas existentes en esta materia.

Hammer & Champy sostienen que en el ambiente de acción de las organizaciones existen tres fuerzas que han motivado un nuevo escenario. Estas tres fuerzas, llamadas "Las 3 Ces" tienen que ser consideradas y analizadas detenidamente por las empresas si quieren adaptarse y sobrevivir. Las "tres Ces" pueden actuar juntas o individualmente y tienen un efecto directo sobre la operación de la empresa:

1. **Cientes-** La primera fuerza del nuevo ambiente son los **clientes**, ya que son ellos quienes dominan en la relación "productor-comprador" fundamentalmente por dos razones:

- El cliente tiene acceso fácilmente a mucha información en todos los campos.
- El comprador decide que quiere comprar, sobre que condiciones, a que precio, cuando y donde. Además, los clientes buscan un trato individualizado que satisfaga realmente sus necesidades. En la actualidad cada comprador tiene varias alternativas para elegir aquella que lo deje plenamente satisfecho.

2. **Competencia-** La segunda fuerza es la **competencia**, misma que se ha incrementado radicalmente. Actualmente existen muchos nichos de mercado con infinidad de alternativas para satisfacer al cliente. A esto hay que agregar la globalización y el rápido desarrollo de la tecnología que traen consigo una diversificación de la competencia. Además, para sobrevivir actualmente hay que competir en el mismo nivel de las mejores compañías del mundo.

3. **Cambio-** La última fuerza es el **cambio**. En el mundo contemporáneo la única constante es el cambio y para ello las empresas deben tener una rápida capacidad de respuesta reflejada en la adaptación a las nuevas condiciones que no son estables y que se renuevan día a día..

En este mundo donde predominan los clientes, la competencia y el cambio surge la reingeniería como una alternativa para sobrevivir.

Antes de pasar a definir a la reingeniería describiré las bases que la sustentan y que son esenciales para que el esfuerzo tenga éxito.

La reingeniería es un proceso finito que busca la mejor práctica de las actividades. Aunque la duración depende de cada organización, el promedio según opinión de varios autores es de dos a tres años.

El mundo en el que se desenvuelven las organizaciones es muy complejo por lo que es necesario conocerlo perfectamente. Intervienen muchos factores que deben ser tomados en consideración para iniciar una reingeniería pero algunos son esenciales y deben estar siempre presentes para tener éxito:

- Contar con una “visión clara y bien definida” de la organización. Con ello se logra que los esfuerzos del desarrollo de la reingeniería no divaguen y lleven el proyecto al fracaso. Por visión se entiende lo que la empresa desea ser, tener y hacer en un futuro ideal. Esta visión debe englobar la razón de ser de la empresa y es donde la empresa quiere llegar. Entre mayor sea la claridad y el detalle de la visión, más fácilmente se podrá traducir en realidad.
- Tener un “**enfoque al cliente**”. La reingeniería sólo puede tener éxito si está encaminada a satisfacer plenamente las necesidades de los clientes. Para ello hay que conocer el mercado y aprender a evaluarlo, saber que necesita y lo que le molesta al cliente, las ventajas y desventajas del producto ofrecido, el comportamiento de la competencia, etc.
- Buscar “**resultados de negocio**” lo cual implica que la organización tiene que dirigir sus acciones hacia tres direcciones: Clientes, empleados y accionistas.
- Considerar el “**factor humano**” como parte esencial del esfuerzo de la reingeniería. Esto implica que con la reingeniería los procesos se hacen más simples pero los trabajos se tornan más complejos. El recurso humano debe estar facultado para tomar decisiones y no emplear sólo capacitación, sino ingresar en un ambiente de educación y culturización constante que lleve al personal a un desarrollo integral, todo enfocado a satisfacer a los clientes. El desempeño del trabajador es automotivado, proactivo y con visión de

negocio. Para ello el empleado debe trabajar en equipo, encontrar su actividad retadora, satisfactoria y no rutinaria. Las actividades rutinarias se automatizan o se eliminan.

- **Romper el “paradigma de sistemas”.** Generalmente el enfoque de sistemas en una organización es desarrollar computadoras y paquetes (Hardware y software) para una actividad o departamentos funcionales específicos. Sin embargo, si se cambia este paradigma, el desarrollo de los sistemas debe estar centrado en el apoyo de la operación de un proceso determinado y que además ayudar a la toma de decisiones.
- **En esta nueva concepción el usuario (departamento) no diseña y pide al área de informática un sistema, sino un equipo multidisciplinario diseña un sistema tomando en consideración todo el proceso. El sistema debe buscar resultados de negocio (Clientes, empleados y accionistas).**
- **Prever que la “reingeniería tiene implicaciones” que afectarán a la organización y a su entorno. Estas pueden agruparse en tres grandes grupos: Tecnológicas, Operativas y Sociales. Estas implicaciones están presentes en todo el desarrollo de la reingeniería y tiene que ser actualizadas constantemente para evaluar su afectación real.**

Si en el transcurso del proceso de reingeniería se pierde de vista alguno de los puntos anteriores todo el proyecto fracasará. Es por esto que muchas reingenierías no logran su objetivo. Al final del presente capítulo explicaré con mayor detalle las causas por las que los proyectos de reingeniería fallan.

Al aplicar reingeniería los procesos rediseñados no son iguales en todos los casos, es más, se puede afirmar que todos son diferentes entre sí por que dependen de la esencia misma de cada organización, de su visión y de su forma de hacer negocios. Ni aún empresas dedicadas a la misma actividad pueden tener procesos rediseñados iguales a los de otras. Cada proceso rediseñado es un “traje a la medida” concebido con creatividad y talento propios.

Sin embargo, si puede haber características comunes en todos los procesos rediseñados. En seguida enlistaré las que Hammer & Champy señalan como principales. Hay que aclarar que no es necesario que existan todas en un sólo proceso, como dicho anteriormente, esto depende de las características, necesidades y creatividad de cada organización:

- **Varios oficios se combinan en uno.-** En un proceso rediseñado no hay trabajos en serie, muchas de las tareas se aglutinan en una sola. Cuando no es factible comprimir todos los pasos del proceso para que los haga una persona se crean “equipos de caso” (Grupos de personas que reúnen todas las destrezas necesarias para operar el proceso).
- **Los trabajadores toman decisiones.-** Se eliminan al máximo los niveles de dependencia jerárquica y se faculta al empleado para que tome decisiones relativas a su trabajo multifuncional.
- **Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.-** Al desaparecer la producción en serie las diversas tareas pueden realizarse en muchos casos en forma simultánea y por lo tanto reducir el tiempo en forma considerable.
- **Los procesos tienen múltiples versiones.-** Un mismo proceso debe tener varias versiones en sí mismo para ser lo suficientemente flexible y adaptarse a las diferentes necesidades de los clientes en forma inmediata. Cada versión del proceso se aplica de acuerdo a las exigencias de cada caso. Por ejemplo el proceso debe permitir discernir entre los casos complejos y los rutinarios.
- **El trabajo se realiza en el sitio razonable.-** Las actividades fluyen a través de “fronteras organizacionales” con el fin de mejorar el proceso en su conjunto. Se elimina el trabajo realizado por unidades independientes y estas tareas pasan a ser parte del proceso en sí.

- **Se reducen las verificaciones y los controles.**- Si se ha facultado a los empleados para que tomen decisiones dentro del proceso, los puntos de verificación y control se reducen o eliminan. Estos puntos sólo se mantendrán si justifican económicamente su existencia.
- **La conciliación se minimiza.**- La conciliación surge cuando hay discrepancia entre los diversos puntos de contacto externo contra los requerimientos internos de la empresa. Si se disminuyen estos puntos el margen de error y por ende la conciliación también decrece. Los relaciones exteriores que sean necesarias para el proceso deben estar automatizadas y controladas para minimizar la conciliación.
- **Un gerente de caso ofrece sólo un punto de contacto.**- Un gerente de caso es aquel que ante el cliente es el responsable del proceso completo. Esto en realidad no es verdad, por lo que el gerente de caso debe tener acceso a toda la información necesaria para resolver todas las dudas y cuestionamientos de los clientes, así como tener la facultad para asegurarse de que las cosas se hagan.
- **Prevalecen operaciones híbridas (centralizadas - descentralizadas).**- Los avances tecnológicos otorgan a las empresas la posibilidad de combinar actividades centralizadas con descentralizadas. Dicho de otro modo, la informática permite que las diversas unidades de la organización operen como unidades totalmente autónomas pero sujetas a un sistema central que los controla.

Como hemos visto, la reingeniería plantea un cambio profundo que da a las organizaciones un giro completo a sus operaciones. Se trata de romper el paradigma del funcionamiento de las empresas y plantear otra forma ideal de hacer las cosas sin tratar de arreglar nada de lo existente.

Al aplicar procesos rediseñados la compañía es otra integralmente. Esto quiere decir que cuando la organización cambia en los aspectos tecnológicos, operativos y sociales sufre una transformación total que afectará todos sus ámbitos (externos e internos).

Hammer y Champy sostienen que todos esos cambios que surgen al aplicar reingeniería traen consigo un nuevo mundo de trabajo. En este nuevo las condiciones de competencia son cada vez más difíciles y por lo cual las compañías rediseñadas deberán aplicar principios que les permitirán obtener el éxito en esas condiciones.

Como se mencionó anteriormente los procesos rediseñados tienen características en común, pero más allá de eso, Hammer y Champy proponen una serie de principios que deben de ser aplicados cuando se rediseña:

- **Las unidades de trabajo pasan de ser departamentos a equipos de proceso.**- Implica desaparecer la división del trabajo que opera mediante departamentos para formar equipos multidisciplinarios de proceso. Un equipo de proceso es una unidad de se reúne naturalmente para completar todo un proceso.

Existen tres tipos de equipos de trabajo los cuales dependen de las características de sus actividades, estos equipos son:

- ⇒ **Equipo de casos.**- Es aquel que emplea un determinado número de personas con diferentes habilidades y conocimientos (Multidisciplinario) que trabajan para un proceso específico. Son grupos permanentes de trabajo por que su proceso es constante (día a día).
- ⇒ **Equipo "ad hoc".**- Es un equipo multidisciplinario integrado para realizar un proyecto determinado, cuando éste finaliza las personas participantes se reincorporan a sus actividades normales o a un nuevo proyecto. Por ende este tipo de equipos son de temporales.
- ⇒ **Equipo de procesos.**- Esta integrado por una sola persona que aglutina las actividades que antes de rediseñar el proceso realizaban varios individuos. Son llamados también "estructuradores de procesos" y son responsables de una negociación desde que inicia hasta que termina.

- **De tareas simples a trabajo multidimensional.-** Un individuo, ya sea en forma individual o en un equipo de proceso, es responsable de un proceso y no de una tarea. Para ello el individuo tiene que tener un panorama amplio que no esta dado sólo por la capacitación, sino por la educación. La persona al no realizar una sola tarea tiene que aprender más. Es entonces cuando su trabajo se vuelve multidimensional.

El proceso esta enfocado totalmente a satisfacer al cliente y por lo tanto dentro de él sólo existen las funciones que agregan valor al producto real. El trabajo es más productivo. Algunas de las ventajas en el ambiente laboral son: trabajo más satisfactorio por que el trabajo produce un resultado para alguien, mejor remuneración por que el empleado ha aprendido más del proceso, desarrollado otras habilidades y realiza más trabajo real.
- **El trabajador pasa de ser controlado a facultado.-** Este es un punto que se basa en la confianza que la organización otorga al empleado. Si la organización exige trabajadores capacitados y responsables de un proceso tiene forzosamente que darles facultades para que tomen decisiones que les permitan operarlo. Para realizar un proceso la gente tiene que pensar, comunicar y hacer todo con criterio propio, y por lo cual necesitan también tomar decisiones dentro de ciertos parámetros (fechas límite, productividad, calidad en el servicio, etc.).
- **Del entrenamiento se pasa a la educación.-** Se entrena a un empleado cuando se necesita que siga ordenes y realice con mayor destreza un trabajo en específico. Pero cuando hay un proceso rediseñado los trabajadores tiene la facultad de tomar decisiones y ello lo pueden hacer solo si tienen la suficiente educación para discernir que es lo que deben ejecutar para operar el proceso. Necesitan perspicacia y comprensión.
- **La compensación pasa de actividad a resultados.-** Es muy difícil medir el valor real del trabajo fragmentado (por áreas o tareas específicas), por ello las empresas califican y pagan a los trabajadores por su tiempo y cierto cumplimiento en sus labores que en muchas ocasiones no agregan valor al producto final. En un proceso rediseñado la

evaluación y la remuneración esta dada por el valor que crean para satisfacer al cliente (negocios y/o productos terminados, calidad, grado de satisfacción del cliente, etc.). La base son la contribución y el rendimiento lo que se refleja en valor creado. En muchas ocasiones en este tipo de organizaciones lo más importante no es el sueldo, sino las bonificaciones que se obtienen por realizar más y mejor trabajo.

- **Los ascensos se obtienen por habilidad y no por rendimiento.-** Las personas con mejor desempeño no necesariamente son las más hábiles dentro del proceso. Un trabajador que sobresale no siempre es un buen administrador que pueda operar un proceso. En un proceso rediseñado esta diferencia se marca en el sentido de que las personas que han logrado un excelente desempeño reciben una remuneración en forma proporcional al trabajo realizado (muchas veces mediante bonificaciones). Sin embargo, los ascensos son consecuencia de las habilidades de las personas para operar el proceso. Una promoción es un cambio para aprender más sobre el proceso y no una mera recompensa por el desempeño.
- **Los valores pasan de proteccionistas a productivos.-** Con la aplicación de la reingeniería la cultura de la organización cambia. Esto obliga a que los valores también sean distintos y estén totalmente enfocados a satisfacer a los clientes. El punto principal es que todos los miembros de la organización estén consientes de que el cliente es el responsable de que la empresa exista y por lo tanto debe estar satisfecho con el servicio o producto que le proporciona. En una empresa rediseñada ya no se pagará o evaluará por departamento, sino por el grado de satisfacción del cliente, es decir por la productividad de las personas. Aquí también se deben de promover valores como la responsabilidad, importancia del trabajo de los empleados, trabajo en equipo, realización, aprendizaje constante, etc.

- **Los gerentes pasan de supervisores a entrenadores.-** Con procesos rediseñados los gerentes ya no tienen que jugar el papel de supervisar el trabajo de sus subordinados para verificar que esta bien hecho. Lo cual provoca que deben dedicar su tiempo a entrenar y asesorar a sus subordinados para que desarrollen habilidades en el corto y largo plazo. Esto en dos sentidos, uno en resolver problemas que se presenten en la operación y otro en buscar un trabajo más valioso para satisfacer al cliente.
- **Los estructuras de la organización pasan de jerárquicas a planas.-** Con la reingeniería los procesos fragmentados desaparecen, por lo cual no se necesitan departamentos que realicen conexiones dentro del proceso para mantener unido el trabajo. La organización depende del proceso y no de las funciones. Las líneas de comunicación son flexibles y hacen uso de ellas las personas que operan el proceso.
- **Los altos ejecutivos pasan de evaluadores a líderes.-** Los altos ejecutivos antes de rediseñar los procesos están prácticamente divorciados de la operación de la compañía, de los empleados, y aún más, de los mismos clientes. Al rediseñar se crean estructuras planas lo que permite que los altos ejecutivos se acerquen más a los clientes y a los miembros de la empresa. Su rol ya no es sólo verificar si que cumplieron las expectativas de ventas o se cumplió con el presupuesto es de persona, sino por el contrario, tiene que ser una persona que motiva a los empleados y demuestra con hechos los valores de la organización. Además, no hay que perder de vista que al final los altos ejecutivos son los responsables de que todo el proceso funcione.

Para dar mayor claridad a los puntos anteriormente expuestos, a continuación se presenta un cuadro resumen donde se pueden apreciar los cambios que sufren diferentes aspectos de una empresa que rediseña sus procesos.

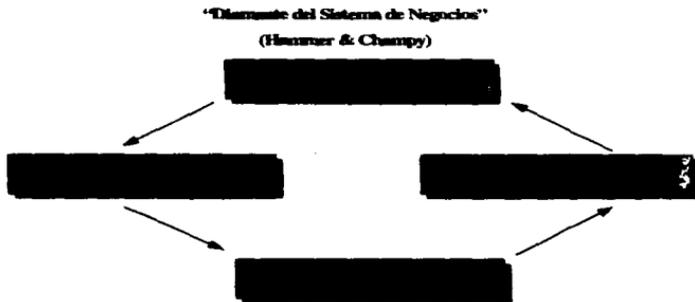
Cuadro comparativo de los principios de Reingeniería de Hammer & Champy

Aspecto	De:	A:
Procesos	Complejos	Simple
Trabajos	Estrechos y limitados	Multidimensionales
Personal	Controlado	Facultado: Capacitado con autoridad y poder de decisión
Estructura	Jerárquica	Equipos de trabajo
Figura principal	Gerente	Profesionales
Organización	Por funciones y departamentos	Por procesos
Mediciones	Por actividades	Por resultados
Jefatura	Supervisión	Entrenador y facilitador
Ejecutivos	Conservadores de resultados	Líderes
Prioridad	Finanzas	Resultados de negocio: clientes, empleados y accionistas
Organización del trabajo	División de labores	Integración
Control	Inflexible	Flexible

Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

Hammer y Champy recapitulan todos estos puntos en un diagrama denominado "Diamante del sistema de negocios". Como hemos visto, al rediseñar los procesos de una empresa todo cambia en ella. El personal, los oficios, la administración y los valores son diferentes pero todos estos factores interactúan entres sí. En este esquema puede apreciarse cuatro puntos:

En la parte superior como primer punto están los procesos de negocio de la compañía (su forma de hacer el trabajo), como segundo punto están los oficios y las estructuras que le permiten a la organización operar los procesos, el tercer punto es la forma de administrar y de medición, y como último punto se encuentran los valores y las creencias de los empleados, es decir la cultura de la organización. Estos puntos son consecutivos y al final forman un círculo que se debe considerar al rediseñar un proceso. Debe existir congruencia entre los cuatro aspectos del "Diamante del Sistema de Negocios".



Después de haber dado un panorama general sobre el tema pasará a presentar el concepto formal de reingeniería dado por Hammer y Champy:

"Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez." (20)

(20) "Reingeniería", Hammer, Michael & Champy, James, Ed. Norma 1993

En esta definición se destacan cuatro palabras clave que de acuerdo a los autores llevan la esencia de la reingeniería:

- **Fundamental.-** Se debe dejar de lado la forma de operación actual y analizar cual es la razón de ser del negocio. Las preguntas ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? y ¿Por que lo hacemos de esa forma? permiten conocer la situación de la empresa y su funcionamiento. Para aplicar reingeniería es imprescindible centrarse en el "deben ser" y no en lo que se hace en este momento. Hay que plantear la congruencia entre lo que debe hacer una organización y la forma idónea de realizarlo.
- **Radical.-** Es eliminar todo lo existente y empezar de nuevo. Implica una fuerte dosis de creatividad para reinventar el negocio. No se trata de mejorar, modificar o automatizar los procesos existentes, se necesita tomar una hoja en blanco y empezar de nuevo.
- **Espectacular.-** La reingeniería no tiene como objeto realizar mejoras incrementales, sino dar un giro completo a la operación para obtener un alto rendimiento. Si las necesidades de la empresa son alcanzar sólo unas pequeñas mejoras la reingeniería no es el camino, ello se puede lograr con otras técnicas.
- **Procesos.-** Se necesita cambiar el paradigma de trabajar por tareas y estructuras para enfocarse a los procesos. Se entiende por tarea fragmentar el trabajo en su forma más simple y asignar a éstos trabajadores especializados. Proceso significa un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto o servicio de valor para el cliente. Cuando una empresa esta enfocada a las tareas o estructuras pierde la esencia del negocio que es satisfacer el cliente por que muchas de esas actividades no agregan valor al producto final.

4.3 Definiciones y Metodologías de Reingeniería

Como mencioné al iniciar este capítulo, hasta el momento se ha tomado como base la teoría de reingeniería expuesta por Hammer & Champy en su libro "Reingeniería" por que desde mi óptica son los que mejor describen las bases y principios de esta técnica.

A partir de aquí incluiré en este estudio a otros autores que han escrito sobre el tema. Esto por que considero que existen diferentes enfoques y aportaciones interesantes al respecto, independientemente del nombre que empleen algunos de ellos, como por ejemplo: Reingeniería de procesos, reingeniería de la organización, reingeniería de negocios, más allá de la reingeniería, innovación de procesos, reinversión de negocios, etc.

Para dar un panorama más amplio sobre las diferentes posturas entre los autores a continuación se citan varias definiciones de reingeniería diferentes a la de Hammer & Champy:

Lowenthal sostiene que “la reingeniería organizacional es el pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los proceso operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional” (21).

Morris & Brandon dividen el concepto en dos partes: A) Posicionamiento.- Es un conjunto de actividades que proporcionan la entrada y el marco de planeación estratégico para la reingeniería y a través del cual se implementan los métodos para apoyar un cambio rápido y eficaz. B) Reingeniería.- Es un enfoque para planear y controlar el cambio. La reingeniería de negocios significa rediseñar los procesos de negocios y luego implementarlos. (22)

Ahora me centraré en la parte metodológica de la reingeniería. Existe mucha bibliografía y despachos de consultores que exponen o venden su metodología de aplicación de la reingeniería, algunos de ellos tienen como base el aspecto tecnológico, otros el de los procesos, varios más hacia las estructuras organizacionales, etc.

(21) “Reingeniería de la organización”, Lowenthal, Jeffrey, Ed. Panorama 1994

(22) “Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios” Morris, Daniel & Brandon, Joel, Ed. Mc. Graw Hill 1994

Antes de exponer como debe aplicarse la reingeniería en un Corredor de Reaseguro considero importante mencionar algunas de estas metodologías existentes con el fin de dar mayor claridad sobre las diferentes opciones que proponen los estudiosos de la materia.

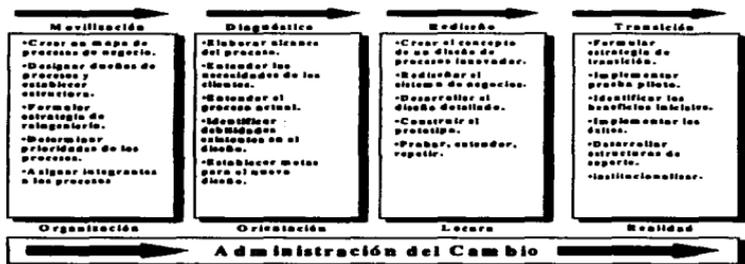
Cada una de las metodologías tiene ventajas y desventajas, cualquiera puede ser válida, por lo que antes de seleccionar alguna de ellas no hay que olvidar que la reingeniería es un "traje a la medida". Independientemente de la metodología de reingeniería que se elija es muy importante tener en mente las características y necesidades de cada organización a donde se vaya a llevar a cabo el esfuerzo de reingeniería. Esto también depende de las personas que tengan la responsabilidad de realizarla.

Ahora pasaré a citar algunas metodologías de reingeniería que estudié durante el "Diplomado de Reingeniería de Procesos" impartido por la Universidad La Salle durante el primer semestre de 1996. Sobre este aspecto quiero hacer énfasis que mi conocimiento de estas metodologías esta regido por mi apreciación sobre la explicación de los ponentes de este diplomado, así como de los apuntes otorgados durante el mismo. Esto implica que en un determinado momento puedan existir divergencias con otros puntos de vista sobre alguna metodología en particular y por lo cual habría que consultar la fuente original.

Las gráficas que se presentan a continuación resumen a las metodologías propuesta por cada uno de los autores y pretenden, de un modo esquemático, permitir al lector tener la visión de diferentes alternativas sobre reingeniería.

Metodología de Michael Hammer

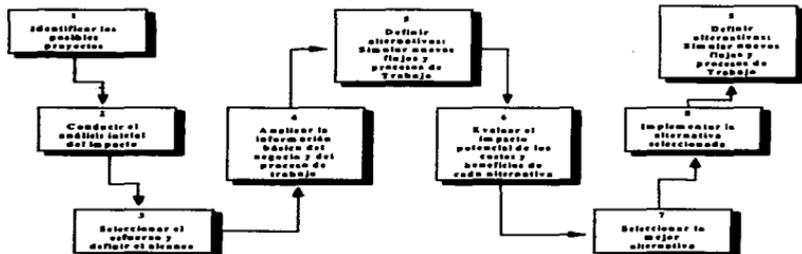
Curso: Reingeniería: La perspectiva de Implantación, 1993



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

Metodología de Morris & Brandon

"Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios" Ed. Mc Graw Hill, 1993



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

Metodología de Andrews & Stalick

Reingeniería de Negocios: La guía de supervivencia, Ed. Prentice Hall, 1993

E t a p a	N o m b r e
1	Estructura del proyecto
2	Visión, valores y metas
3	Rediseño de las operaciones de negocios
4	Probar los conceptos
5	Plan de implementación
6	Aprobación de la implementación
7	Implementación del diseño
8	Transición a un ambiente de mejora continua

Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

Metodología de Gateway Consulting Inc. (1992)

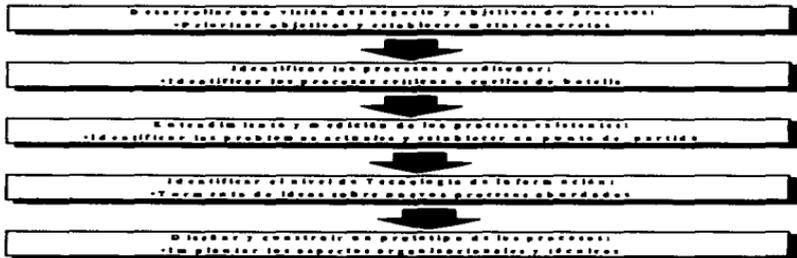
Reingeniería de procesos de negocios emisiones actuales y aplicaciones, 1993, Staff of Institute of Industries Engineering

5 Etapas para una reingeniería rápida	
1	Preparación: Mobilizar, organizar y energizar a las personas que desarrollarán la reingeniería. Preparar un plan de juego.
2	Identificación: Desarrollar y entender un modelo de procesos de negocio orientados hacia el cliente, identificar las actividades que agregan valor y preparar un mapa de la organización.
3	Visión: Desarrollar una visión capaz de conseguir un desempeño de breakthrough, definir qué cambios se requieren y establecer la nueva visión de los procesos.
4	Soluciones técnicas y sociales: Especificar los dimensiones técnicas y sociales de los nuevos procesos, definir y planear la tecnología, estándares y los procedimientos necesarios, así como también para el personal, los contratos, la capacitación y las necesidades de entrenamiento.
5	Transformación: Realizar la visión de los procesos, en base a un programa piloto y aplicar mecanismos de cambio continuo.

Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

Metodología de Davenport & Short (1990)

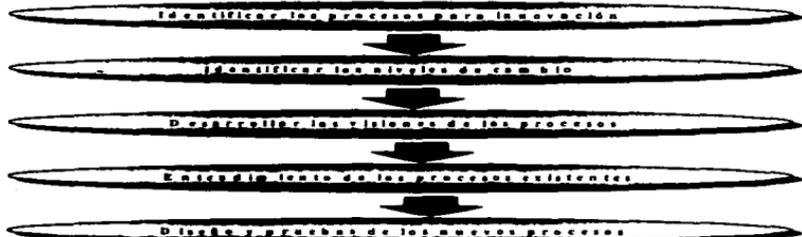
Reingeniería de procesos de negocios: emisiones actuales y aplicaciones, 1993, Staff of Institute of Industries Engineering



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

Metodología de Davenport (1993)

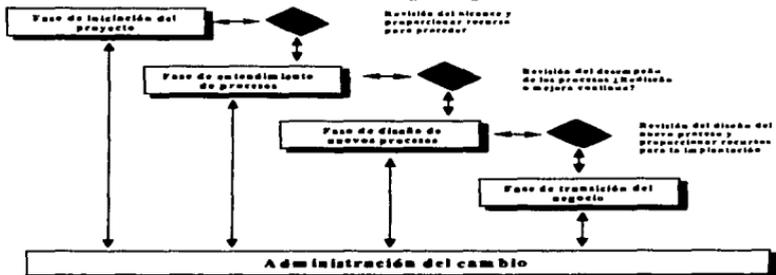
Innovación de Procesos, 1993, Harvard Business School Press



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

Metodología de Texas Instruments (1992)

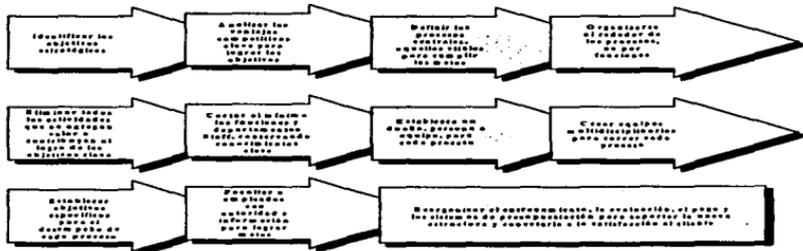
Reingeniería de procesos de negocios emisiones actuales y aplicaciones, 1993, Staff of Institute of Industries Engineering



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

Metodología de Mckinsey & Co. (1993)

La Corporación Horizontal, Diciembre 1993, Business Week



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

Metodología de Harrison & Pratt (1993)

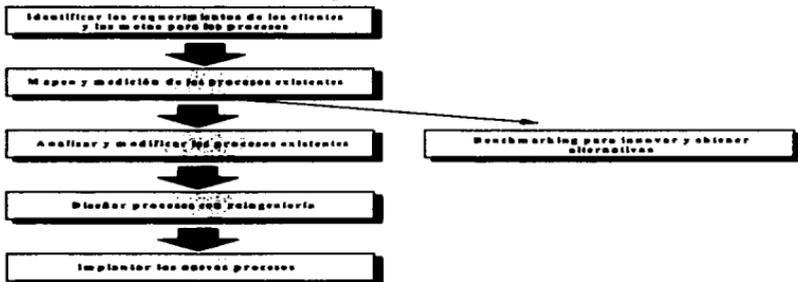
Revisión de la Planeación, Marzo-Abril 1993, Vol. 21 No. 2, Una metodología para la Reingeniería de Negocios



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

Metodología de Furey (1993)

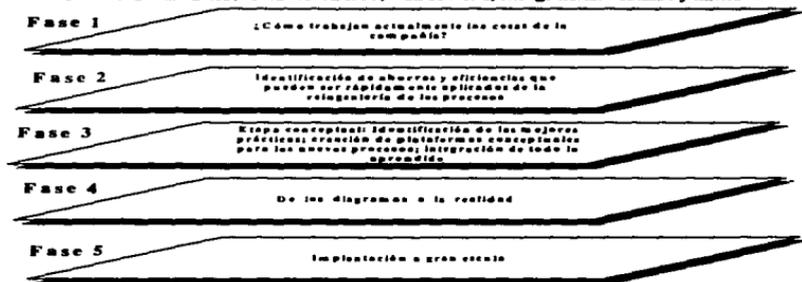
Revisión de la Planeación, Marzo-Abril 1993, Vol. 21 No. 2, Una guía de seis pasos para la Reingeniería de Procesos



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

Metodología de GTE Telephone Operations (Allen & Naftus)

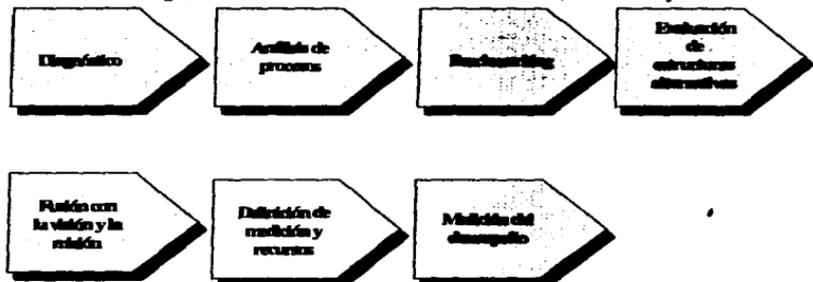
Revisión de la Planación, Marzo-Abril 1993, Vol. 21 No. 2, Reingeniería: Soñando y haciendo



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

Metodología de Arthur D. Little (1992)

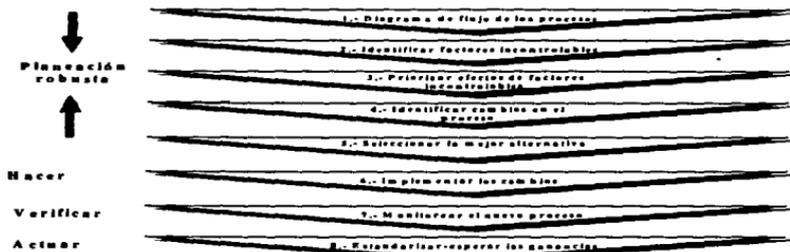
Creando una organización de alto rendimiento. Un caso de Estudio, Prism First quarter 1992



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

Metodología de Snee (1993)

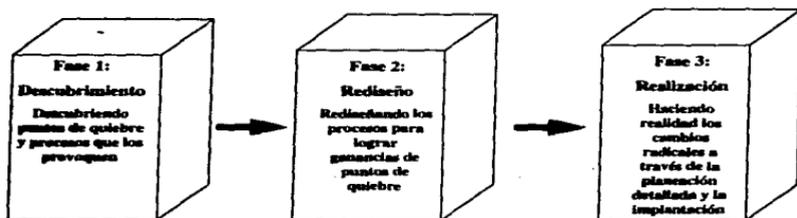
Creando procesos de trabajo robustos, Febrero 1993, Quality Progress



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

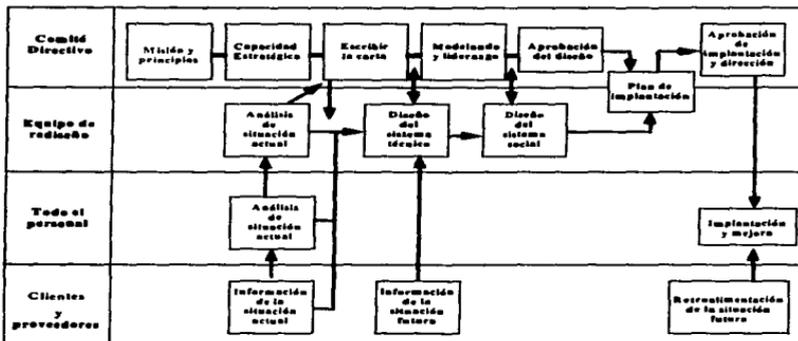
Metodología de Carr, Dougherty, Johansson, King & Moran (1992)

Punto de ruptura, Rediseño de procesos de Negocio, 1992, Coopers & Lybrand



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

Metodología de Miller Consulting Group, Inc. (1994)
Arquitectura de un sistema total, 1994, The Miller Consulting Group



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

CAPITULO V
"APLICACIÓN DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS EN UN CORREDOR DE REASEGURO"

5.1 Inducción a la Metodología para el Rediseño de Procesos

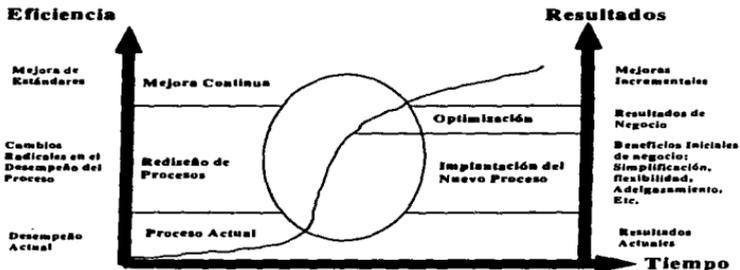
La metodología de reingeniería que se presenta en este capítulo, y cuyas bases aplicaré a un Corredor de Reaseguro llamado "Conrrrena", fue diseñada por un conjunto de consultores especializados en aspectos de Reingeniería, Calidad y Productividad. Esta metodología fue impartida en el Diplomado "Reingeniería de Procesos" Módulo III de la Universidad La Salle por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osomo durante el primer semestre de 1996.

Esta metodología de Reingeniería de Procesos tiene un enfoque de Calidad Total y su fin principal es que las organizaciones donde se aplique alcancen o mantengan una posición competitiva de clase mundial. También busca obtener resultados de negocios: Clientes, empleados y accionistas. Es una metodología que permite tener una visión integral sobre como llevar a cabo una reingeniería y toca aspectos desde el conocimiento real de la organización (con sus virtudes y defectos) hasta el momento en que la reingeniería ha sido implantada.

Después de la reingeniería se tiene que seguir hacia adelante buscando nuevas formas de crecimiento y para ello es necesario tener en consideración la mejora continua de los procesos de la organización. No hay que perder de vista que la reingeniería es un esfuerzo finito cuyo objetivo es que la empresa se adapte y pueda competir en las condiciones cambiantes del mundo contemporáneo.

En el siguiente esquema se puede apreciar como evoluciona el desempeño de los procesos de negocio, desde la operación actual de la organización, hasta la mejora continua de los procesos después de terminada la reingeniería. En la parte intermedia se encuentra el cambio dramático que trae consigo la reingeniería.

Evolución del Desempeño de los Procesos de Negocio



Esta metodología pretende que al final de ella los procesos sean efectivos y permitan su mejora continua. Sin embargo, tiene limitantes y entre las más importantes podemos decir que no explica como realizar la estrategia y planeación de un negocio, ni tampoco como administrar la mejora continua post reingeniería. Estos conceptos están fuera de su alcance.

Límites de la Metodología de Procesos



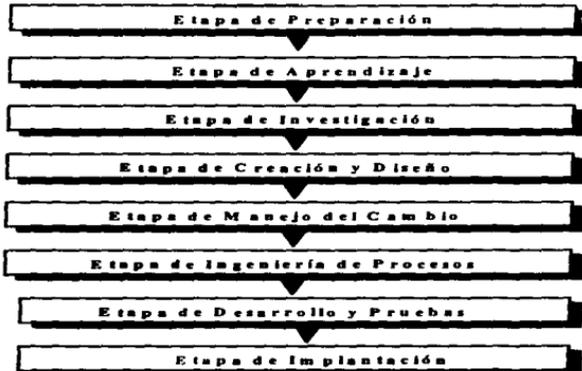
La metodología esta integrada por ocho etapas:

1. **Etapa de Preparación.-** Es el inicio de la reingeniería y es donde se determinan los procesos que serán rediseñados y las bases que guiaran todo el proyecto. La alta dirección de la compañía debe reconocer la necesidad de cambio, y por lo cual, comprometerse totalmente en el esfuerzo de reingeniería. Hay que ser objetivos y estar conscientes de las virtudes y defectos de la organización. Se integra y capacita al equipo que llevará a cabo la reingeniería.
2. **Etapa de Aprendizaje.-** Es estudiar y entender todo lo relacionado a la organización: Clientes, entorno, cultura, estrategia de negocio, accionistas, empleados, etc. En esta etapa se debe entender el cambio y sus implicaciones. Se establece el alcance del rediseño.
3. **Etapa de Investigación.-** Se analiza la situación actual de la operación de la compañía. Se busca la mejor práctica entre otras empresas para las actividades encontradas en el alcance del rediseño (Benchmarking). Se definen los factores claves del éxito y las áreas de oportunidad para la compañía. Se elaboran los objetivos del nuevo proceso, es decir, los resultados de negocio esperados. También pueden encontrarse algunos beneficios que pueden obtenerse rápidamente en el transcurso de la reingeniería.
4. **Etapa de Creación y Diseño.-** Fase creativa de la reingeniería donde se producen las opciones que serán la base del cambio en la organización. Aquí se definirá la operación del nuevo proceso mediante la elaboración de un modelo de solución que englobe la mejor forma de realizar las cosas para la empresa en el futuro.
5. **Etapa de Manejo del Cambio.-** Esta es una etapa donde se hace una comparación entre el proceso actual y el modelo de solución planteado. Se elabora el programa de cambio de acuerdo a la cultura de la organización (estrategia de cambio) y se definen los proyectos

y acciones para implantar el modelo de solución (portafolio de proyectos), es decir se decide como y quienes realizaran las pruebas piloto.

6. **Etapa de Ingeniería de Procesos.-** Etapa donde se realiza el último nivel de detalle de los procesos. Se tienen que incluir los aspectos operativos, tecnológicos y sociales del nuevo proceso, así como las especificaciones para el desarrollo de todos los componentes del cambio.
7. **Etapa de Desarrollo y Pruebas.-** Etapa donde se desarrollan y prueban los elementos operativos, tecnológicos y sociales planteados en el transcurso de la reingeniería. Pueden existir correcciones y ajustes que surjan a partir del empleo de pruebas piloto y prototipos del nuevo proceso. Se realizan las especificaciones del paquete de implantación una vez probado y perfeccionado el proceso.
8. **Etapa de Implantación.-** Se establece una estrategia que permita hacer realidad todo el trabajo de la reingeniería. Implica un esfuerzo conjunto de los todos los miembros de la organización para lograr que el nuevo proceso funcione tal y como se había planeado. Un paso fundamental para alcanzar esto es la capacitación de los integrantes de la empresa. Al finalizar esta etapa debe de existir un alto grado de control que permita establecer la mejora continua de los procesos.

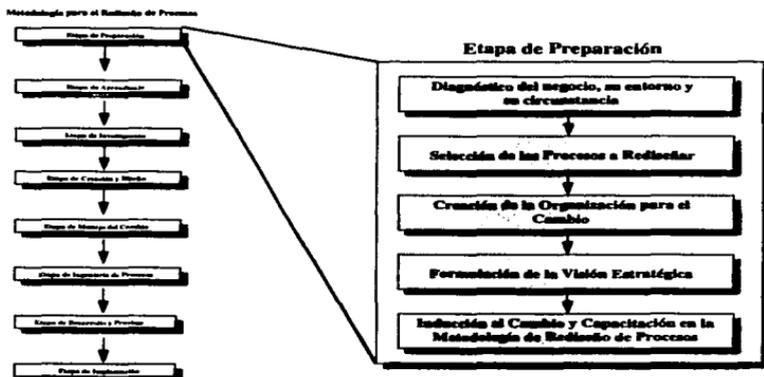
Metodología para el Rediseño de Procesos



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Emilio Villarreal Osorno

A través de este capítulo se aplicarán las primeras seis etapas de esta metodología a la empresa "Conrrena", es decir, esta tesis abarcará hasta la fase de "Reingeniería de Procesos". Las etapas de "Desarrollo de pruebas" e "Implantación" no serán aplicadas en la forma estricta que plantea la metodología. Esto por que no se pueden determinar sus elementos y resultados si no existe una aplicación real. Es importante señalar, que hasta el momento de realizar este trabajo, no se ha aplicado reingeniería a "Conrrena", por lo que en el estudio se plantea una propuesta de aplicación que puede llevarse a cabo en un futuro. Dado esta situación no sería confiable extender la tesis a las dos últimas etapas de la metodología. Por lo tanto, solamente se abarcarán las seis primeras etapas de las ocho que integran la metodología de reingeniería aquí presentada. Para las dos finales se darán algunas recomendaciones que permitan dar un guía para terminar con éxito el esfuerzo de reingeniería.

5.2 Etapa de Preparación



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

5.2.1 Diagnóstico del negocio, su entorno y circunstancia

Para poder determinar cuales serán los procesos a rediseñar se necesita primero conocer cuales son las características del medio que rodea a "Conrrena". En el entorno hay que encontrar cuales son las oportunidades para el negocio de corretaje de reaseguro y como aprovecharlas para satisfacer a los clientes.

"Conrrena" es una empresa dedicada al corretaje de reaseguro desde hace 22 años ofrece a las compañías de seguros mexicanas y de Latinoamérica un servicio integral en la

planeación, negociación y colocación de sus esquemas de reaseguro (negocios por contratos y facultativos).

Al tratarse de un servicio altamente especializado y ámbito de operación internacional, la base de su estrategia de negocio es acceder al mercado internacional de reaseguro, por ello "Conrrena" ha establecido relación con una serie de corresponsales en los principales centros de reaseguro del mundo como Londres, Inglaterra, Nueva York, E.U.A. ó Hamburgo en Alemania.

Básicamente la compañía se trabaja con cinco corresponsales en el mercado de Londres, dos en el mercado americano, y uno más en el mercado europeo.

Es así como "Conrrena", mediante el apoyo de sus corresponsales y relaciones directas con los principales reaseguradores del mundo, efectúa las cotizaciones y colocaciones de reaseguro en busca de las mejores condiciones para sus clientes. En el capítulo III "El Reaseguro y el Corredor de Reaseguro" ya se ha explicado la forma de operar de una empresa del giro de "Conrrena".

El capital total de "Conrrena" esta integrado por capital mexicano en 51% y por capital inglés en 49%.

La filosofía de "Conrrena" es:

"Somos un corredor de Reaseguro dedicado a la satisfacción total de nuestros clientes, por medio de la capacidad de respuesta y sensibilidad de nuestros miembros".

La misión de “Conrrena” es:

“Ser el corredor de reaseguros líder en cada uno de los mercados en los que competamos, mediante el ofrecimiento del mejor servicio del mercado a nuestros clientes. Nuestra esencia es obtener beneficios integrales para los clientes, accionistas y empleados de la empresa.”

Los objetivos generales de “Conrrena” son:

- 1.- Incrementar anualmente la participación en el mercado, promoviendo las relaciones con prospectos.
- 2.- Mantener y ampliar la cartera actual, a través de las relaciones con clientes, ofreciendo el mejor servicio, mejorándolo cada día y adaptándolo a sus necesidades cambiantes.
- 3.- Reforzar en todos los niveles: actitud, rapidez, precisión, confiabilidad, presencia, seguimiento, etc.
- 4.- Tener al mejor recurso humano, totalmente capacitado y motivado para alcanzar los objetivos.
- 5.- Generar utilidades por encima del promedio de las empresas del ramo.
- 6.- Reinvertir un porcentaje de las utilidades en recursos que impulsen el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- 7.- Buscar continuamente proveedores de calidad que brinden la mejor relación costo-beneficio para poder satisfacer las necesidades propias y de los clientes.

- 8.- Ser innovadores y proactivos en el desarrollo de nuevos productos (coberturas, financiamientos, software, presentación, servicio, calidad del trabajo, etc.)
- 9.- Llevar a cabo una planeación formal y flexible a todos los niveles y en todas las áreas de la empresa incluyendo planes de contingencia con cursos alternativos de acción para adelantarnos y aprovechar las condiciones del entorno.
- 10.- Desarrollar una mejor capacidad de respuesta: generar y mantener actualizada información sobre la competencia y mercado, así como sobre los clientes actuales y prospectos.
- 11.- Establecer y mantener los mecanismos de control para verificar que se cumplan los objetivos de la compañía, por medio de la revisión, rediseño y sistematización de los procesos.

En este último punto de los objetivos de "Conrrrena" se encuentra el sustento de este trabajo. Esta compañía tiene como uno de sus objetivos mejorar sus procesos a través del rediseño de los mismos para incrementar la eficiencia de su operación. Es aquí cuando surge la presente propuesta de aplicación.

Dentro de cada una de las áreas de "Conrrrena" existen estándares de servicio para las diversas operaciones específicas, del cumplimiento de ellos se desprenden una serie de bonificaciones obtenidas a través de una evaluación periódica. Algunos de los incentivos que se otorgan por cumplimiento de estándares son por obtención de corretaje (comisión que cobra el corredor por prestar sus servicios), por cumplimiento de las actividades operativas, etc.

Por otra parte, se practican encuestas periódicas con clientes y Reaseguradores, con el objeto de validar si las evaluaciones internas corresponden a la percepción real de los clientes. De los resultados obtenidos se modifican o adecuan los procedimientos internos para lograr los mejores resultados posibles desde el punto de vista de los clientes.

La última encuesta a clientes denominada "Análisis OPEDEFO (Oportunidades, Peligros, Debilidades y Potencialidades)" fue realizada a principios de 1995 y sus resultados fueron los siguientes:

Oportunidades

- 1.-Atacar con mayor profundidad mercados como Centro y Sudamérica.
- 2.-El endurecimiento en las condiciones de negociación con Aseguradoras y Reaseguradoras permitirá sobrevivir a los corredores más hábiles y con mejores contactos.
- 3.-Surgimiento de nuevas necesidades de coberturas diferentes a las ya existentes por parte de las compañías de seguros.
- 4.-Las necesidades financieras y falta de liquidez por parte de las aseguradoras demandarán más facilidades de pago en sus coberturas de Reaseguro.
- 5.-La mayoría de las compañías aseguradoras, con base en su experiencia, tienen definido lo que consideran un servicio ideal por parte de su corredor de Reaseguro.

Peligros

- 1.-La inestabilidad en el tipo de cambio del peso contra el dólar americano representa un grave problema. Dado que la mayoría de las pólizas son suscritas en pesos, al

convertirlas a dólares se reducen considerablemente el monto de las primas y de las coberturas.

- 2.- Los cambios en las estructuras de las diversas Aseguradoras, pueden afectar las relaciones que se tienen con los altos niveles directivos, y en un momento dado, incluso poner en riesgo la renovación de los esquemas de reaseguro.
- 3.- El rápido desarrollo de la tecnología provoca una amenaza, por que si el cambio de Software, equipo de cómputo y telecomunicaciones no es continuo, se vuelve obsoleto en poco tiempo. Es necesario una actualización permanente.
- 4.- Los avances que puedan presentar compañías de la competencia al detectar necesidades y cubrirlas antes que "Conrrena".
- 5.- La crisis económica hará que disminuya la suscripción de pólizas, lo que causa una baja en los ingresos de la compañía de seguros y el número de riesgos cubiertos que significa una menor necesidad de cobertura de reaseguro por parte de las Aseguradoras.

Potencialidades

- 1.- Se ha realizado una buena labor de penetración tanto en compañías de seguros grandes como medianas, ya que en los últimos tres años se logró entrar en tres de las cinco compañías más grandes de seguros y en la mayoría de las compañías medianas y pequeñas de México. Además se obtuvo el liderazgo en grandes programas e incrementado participaciones cada año.

Se podría decir que "Conrrena" es el corredor líder en las compañías de seguros medianas y pequeñas, y en algunas de las más grandes.

- 2.- Se han logrado avances importantes en Centroamérica, aumentando la participación en varias compañías de El Salvador, Honduras, Guatemala y Panamá. Hay un contacto más cercano gracias a los viajes y las visitas que se realizan.
- 3.- Se han realizado encuestas sobre el servicio y se esta tratando de mejorar en los puntos débiles.
- 4.- Se tienen corresponsales en América del Norte, Londres y Europa Continental agresivos y efectivos para cotizar y colocar, capaces de brindar asesoría técnica a los clientes.
- 5.- Se cuenta con ejecutivos reconocidos en el medio de reaseguro, con prestigio y credibilidad ante los clientes que podrían ayudar a incrementar y fortalecer las relaciones.
- 6.- Se ha mejorado en forma sustancial la calidad de los reaseguradores con los que se coloca el reaseguro. Es importante notar que estos reaseguradores son líderes de los diferentes mercados de reaseguro internacional.
- 7.- Se renovaron las presentaciones de cotización y asesoría

También, "Conrrena" participa activamente en asociaciones relacionadas con el las actividades de seguros y reaseguros de México, como son las asociaciones de Ingenieros, Actuarios y Abogados en Seguros y más importante, la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (por sus siglas A.M.I.S.), Intermediarios Mexicanos de Reaseguro, A.C. (IMERAC), de donde se obtienen materiales referidos a la actividad fundamental de la compañía y en donde existe el compromiso de aportar conocimientos novedosos y significativos para la mejora del mercado.

Con el objeto de ofrecer el servicio optimo a sus clientes se han desarrollado los siguientes Estándares de Servicio:

- 1.- **Atención a todas las comunicaciones de los clientes que reciba dentro de las 24 horas siguientes a la recepción de éstas.**
- 2.- **Una vez colocado el reaseguro, se entregan notas de cobertura dentro de 10 días hábiles al inicio del período.**
- 3.- **Proceso inmediato de sus cobros y pago tanto a aseguradoras como a reaseguradores dentro de 24 horas de recibida su liquidación, y viceversa en el caso de saldos y siniestros.**

La estrategia para incrementar la participación en el mercado es utilizar la buena presencia de "Conrrrena" en el medio asegurador y desarrollar un plan de penetración en base a las necesidades de los clientes.

También, en un futuro se piensa penetrar en el mercado de Sudamérica y el Caribe mediante la apertura de oficinas de representación en países como Puerto Rico, Panamá, Chile y Argentina. Como ya se explicó anteriormente, este mercado representa una gran oportunidad para "Conrrrena" por la poca competencia y los grandes volúmenes que se pueden generar en él.

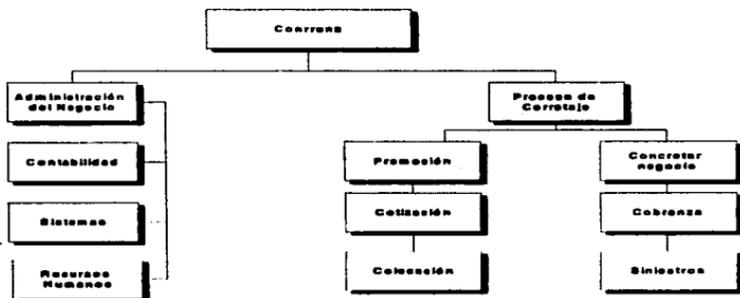
Las compañías de seguros y los reaseguradores son el mercado real y potencial de "Conrrrena". Y su mercado más importante, el Mexicano, se encuentra detallado en el Capítulo "Generalidades del Seguro".

5.2.2 Selección de los procesos a rediseñar

Como se mencionó en el capítulo anterior por proceso se entiende un "conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y que crea un producto de valor para el cliente". (22). Un proceso generalmente atraviesa varios niveles y departamentos de una organización, y se encuentra encaminado a conseguir un enfoque de negocio (clientes, empleados y accionistas).

Con base en esto dentro de "Correna" se tienen los siguientes procesos:

Procesos de Correna



Estos procesos se dividen en dos partes. Por un lado, la administración interna de la compañía: Contabilidad, Sistemas y Recursos Humanos. Y por otra parte, el negocio de "Correna", es decir el corretaje de reaseguro: Promoción, cotización, colocación, concretación, cobranza y siniestros.

(22) "Reingeniería", Hammer, Michael & Champy, James. Ed. Norma 1993

Este estudio se enfocará a los procesos de corretaje de reaseguro de "Conrrena" Las definición de cada uno de estos procesos es:

- **Promoción.-** Consiste en la búsqueda de negocios entre las diversas compañías de seguros de México y Latinoamérica. Para lo cual se realizan presentaciones de los servicios que ofrece "Conrrena", así como una intensa campaña de penetración y presencia entre los clientes reales y potenciales..
- **Cotización.-** Es la realización de análisis de los requerimientos de reaseguro de las aseguradoras para la obtención de precios y condiciones más convenientes para sus protecciones de reaseguro. Este costo esta establecido por los reaseguradores.
- **Colocación.-** Una vez que la aseguradora ha aceptado algún precio y condiciones para la protección de reaseguro, se busca el soporte necesario entre los diversos reaseguradores para cubrir la totalidad de orden asignada a "Conrrena". Para esto se envían ofertas a los reaseguradores para que tomen alguna participación en un riesgo determinado.
- **Concretación.-** Proceso que se realiza una vez colocado el riesgo. Es la documentación de los precios y condiciones de reaseguro finales en tres sentidos. Hacia los reaseguradores (confirmación de su participación final), hacia el cliente (emisión de una Nota de Cobertura y una Cédula de Reaseguradores) y hacia el interior de "Conrrena" para su administración bajo las condiciones pactadas..
- **Cobranza.-** Es cobrar a las aseguradoras el costo establecido por la protección de reaseguro y su respectivo pago a los reaseguradores.
- **Siniestros.-** Es el proceso de recibir los cobros de pérdidas por parte de las compañías de seguros y su respectiva recuperación de los diferentes reaseguradores.

Después de definido el entorno se debe de hacer un análisis de los procesos críticos para determinar cual(es) es(son) prioritario(s) rediseñar. Es importante mencionar que no todos los procesos tienen que ser rediseñados al mismo tiempo, esto depende de las necesidades y capacidad de cada organización. De hecho, muchos de los consultores sobre aspectos de reingeniería recomiendan que no sean rediseñados más de tres procesos a la vez.

Como explicado previamente, esta es una propuesta de aplicación de reingeniería a futuro para “Conrrrena”, por lo que independientemente de la evaluación y selección de algún proceso en específico, para efectos de este trabajo se hará una sugerencia de rediseño para los seis procesos de negocio de “Conrrrena”.

Una vez hecha la aclaración anterior, en la ilustración 5.1 se presenta una tabla que muestra la evaluación de varios factores que permiten priorizar cuales procesos tienen que ser rediseñados en “Conrrrena”. Este análisis permite conocer cuales son los procesos críticos de la empresa, es decir, cuales son los que representan la mayor oportunidad para alcanzar lo establecido en la misión de la empresa y conseguir los resultados de negocio esperados. Hay que considerar también los problemas e implicaciones que pudiesen presentarse al rediseñar un proceso determinado. De esta forma puede seleccionarse algún proceso, sin embargo, la decisión final dependerá únicamente de la alta dirección de “Conrrrena”.

Después de definir los procesos de toda la empresa se establecen los factores a evaluar y su ponderación, los cuales son responsabilidad de la alta dirección. En este trabajo se proponen los detallados en el cuadro 5.1. Con ello se busca priorizar cuales son los procesos que necesitan la reingeniería, ya sea por que están muy mal y se requiere mejorarlos inmediatamente, o bien por que se quiere tener mayor ventaja competitiva.

En el caso de "Conrrena", la propuesta de factores a evaluar y su ponderación, puede apreciarse en el cuadro 5.1 Con base en esto se puede afirmar de un total de 150 puntos posibles el proceso de mayor impacto en la consecución del enfoque de negocio es el de cotización con 115 puntos (76%), seguido por siniestros con 108 puntos (72%) y colocación con 100 puntos (66%).

En un segundo término se encuentran la cobranza con 91 puntos (60%), promoción con 84 puntos (56%) y concreción con 80 puntos (53%)

Cuadro 5.1 Selección de Procesos a Rediseñar

Aspectos a evaluar	Procesos																	
	Promoción			Cotización			Colocación			Concreción			Cobranza			Siniestros		
Precio de la cobertura	B	3	A	10	A	10	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3
Rapidez en respuestas	B	3	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10
Recuperación de siniestros	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	A	10	A	10
Pago de siniestros	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	A	10	A	10
Emisión de Estadísticas	A	10	A	10	M	7	B	3	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10
Emisión de Notas de Cobertura	B	3	B	3	B	3	A	10	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3
Aclaraciones	B	3	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10
Elaboración de presentaciones	A	10	A	10	M	7	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3
Estudios técnicos de reaseguro	A	10	A	10	M	7	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3
Cobros/pagos a tiempo	B	3	B	3	B	3	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10
Asesoría técnica de reaseguro	M	7	A	10	A	10	B	3	M	7	A	10	A	10	A	10	A	10
Rapidez en cambios a condiciones	B	3	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10
Estudios de mercado	A	10	A	10	M	7	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3
Nuevos productos	A	10	A	10	M	7	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3
Conciliación	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	A	10	A	10	A	10	A	10
Evaluación				84			115			100			80			91		108

A = Alto (10 Puntos) M = Medio (7 Puntos)
B = Bajo (3 Puntos)

5.2.3 Creación de la organización para el cambio

Con la idea de no divagar en el esfuerzo de la reingeniería hay que crear premisas que guíen todo el trabajo. Estas premisas son frases que contienen los parámetros bajo los cuales la reingeniería será aplicada.

Para "Conrrrena" las premisas sugeridas son:

- El cambio implica el compromiso de la alta dirección para llevar a cabo el proyecto de reingeniería y afrontar todas sus implicaciones.
- La alta dirección debe brindar todos los recursos para desarrollar la reingeniería
- Aportación de los conocimientos técnicos de reaseguro por parte de los expertos que integran la organización.
- Con la reingeniería se tiene que lograr una cultura enfocada hacia el resultado de negocios (Clientes, empleados y accionistas).
- Creación de equipos multidisciplinarios responsables de la reingeniería.
- Consecución de los equipos de apoyo necesarios.
- El cambio y la renovación permanente son parte de la vida organizacional
- Dependiendo de las necesidades, involucración de todas las personas de la empresa en el proyecto de reingeniería.

Para dirigir y llevar a cabo la reingeniería se debe organizar un equipo multidisciplinario integrado por las personas que mejor conozcan los procesos de la organización, además deben tener diversas características como capacidad de adaptación y aprendizaje, sepan afrontar retos, ser abiertos al cambio, capacidad de liderazgo, etc. El reclutamiento de estas personas debe surgir desde la alta dirección tomando en consideración las condiciones antes descritas.

Para llevar a cabo el proyecto de reingeniería en "Conrrena" se debe contar con las siguientes personas:

- **Comité de dirección.-** Integrado por los tres directores de las Unidades Estratégicas de Negocio, por el Director Ejecutivo y por el Director General.
- **Asesor técnico de rediseño.-** Persona experta en reingeniería que dará asesoría durante todo el esfuerzo de reingeniería. Podría ser un asesor externo que tuviera el conocimiento pleno de la organización en todos sus aspectos, o bien, un miembro de la organización con una etapa de preparación previa en reingeniería.
- **Un líder de rediseño.-** Miembro de la alta dirección quien es el responsable de coordinar los esfuerzos del rediseño de todos los procesos y mantener una comunicación y apoyo pleno entre las personas que intervienen en la reingeniería y la alta dirección.
- **Dueño del proceso.-** Es el responsable de la reingeniería en un proceso determinado. Tiene conocimientos sobre la organización, el proceso y de la reingeniería. Existe uno por cada proceso a ser rediseñado.
- **Equipo de rediseño.-** Grupo multidisciplinario integrado por miembros de diferentes partes de la organización, y cuya función será la de realizar la reingeniería en sí. Cada equipo tendrá de tres a cinco personas.
- **Equipos de apoyo.-** Personas o grupos de personas (internos o externos) expertos en diferentes campos, tales como informática, calidad, comunicaciones y cambio organizacional que apoyarán en diferentes etapas de la reingeniería.

5.2.4 Formulación de la visión estratégica

Uno de los aspectos clave para realizar una reingeniería es establecer claramente la visión de la empresa. Ya que la misión es el lugar o estado ideal a donde la empresa desea estar en un futuro, la reingeniería debe estar enfocada a satisfacer los requerimientos planteados en esa misión y dirigir todos sus esfuerzos hacia ella.

En el caso de "Conrrrena" la misión y la filosofía están bien definidos.

La misión de "Conrrrena" es:

"Ser el corredor de reaseguros líder en cada uno de los mercados en los que competamos, mediante el ofrecimiento del mejor servicio del mercado a nuestros clientes. Nuestra esencia es obtener beneficios integrales para los clientes, accionistas y empleados de la empresa."

La filosofía de "Conrrrena" es:

"Somos un corredor de Reaseguro dedicado a la satisfacción total de nuestros clientes, por medio de la capacidad de respuesta y sensibilidad de nuestros miembros".

Por lo tanto, todo el esfuerzo de la reingeniería debe estar destinado a que "Conrrrena" sea el corredor de reaseguro líder en sus mercados mediante la prestación del mejor servicio a los clientes. Además, en esta operación todos los miembros de la organización deben obtener un beneficio, es decir, se debe cumplir con el enfoque de negocio: empleados, clientes y accionistas).

5.2.5 Inducción al cambio y capacitación en la metodología de rediseño de procesos

Los equipos de apoyo son un factor muy importante para la reingeniería. Por lo cual se necesita hacer una revisión profunda a las características del personal para saber que habilidades y conocimientos tienen en específico los miembros de la empresa y los cuales podrían aportar algo de ello al proyecto de reingeniería. De no contar dentro de la empresa

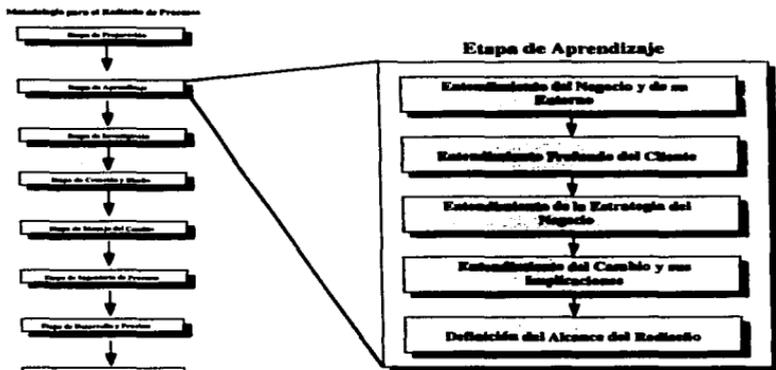
con personal que pudiera servir de apoyo a la reingeniería se tiene que buscar asesores externos para cubrir estas necesidades.

De la misma forma, el equipo de reingeniería que desarrollará la el proyecto de reingeniería debe pasar por un proceso de educación previa que le permita cumplir su objetivo. Hay que estar seguros que las personas que sean seleccionadas para participar en estos equipos tengan como parte de su formación los siguientes aspectos:

- Entendimiento pleno de la organización y la importancia del enfoque de negocio.
- La necesidad de cambio y sus implicaciones
- Aspectos tecnológicos (Ventajas y oportunidades)
- Tecnología de información (Ventajas y oportunidades)
- Cambio organizacional y trabajo en equipo
- Aprendizaje de la reingeniería (principios, fundamentos y metodología de aplicación).

En esta parte de la reingeniería tiene que hacerse un especial hincapié en que los miembros del equipo de rediseño entiendan y aprendan perfectamente cual será la metodología a seguir. En esta preparación se tiene que dedicar tiempo suficiente hasta que el equipo este listo para continuar adelante. Si no se completa esta formación el proyecto tiene muchas posibilidades de fracasar. En el caso de este trabajo, como mencionado anteriormente, se propone una metodología de reingeniería con un enfoque de calidad total integrada por ocho pasos.

5.3 Etapa de Aprendizaje



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

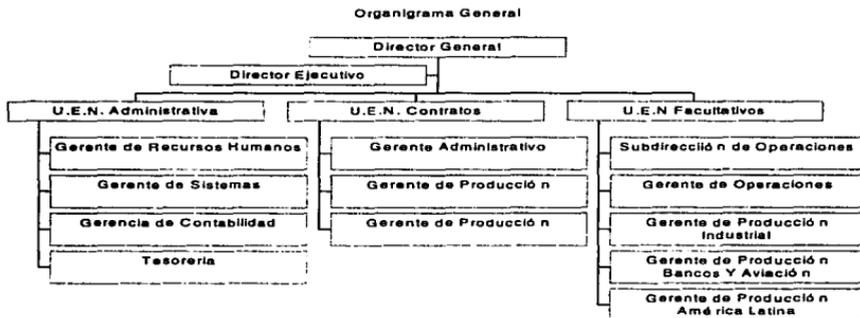
5.3.1 Entendimiento del negocio y su entorno

El entorno de "Conrrena" ya se ha explicado en el punto 5.2.1 "Diagnóstico del negocio, su entorno y su circunstancia". En esta parte se definirán los aspectos internos actuales de este corredor de reaseguro.

Los recursos humanos de "Conrrena" actualmente se encuentra constituido por 65 empleados incluyendo cuerpo directivo. La estructura organizacional se encuentra dividida en una Dirección General, un Director Ejecutivo y tres Unidades Estratégicas de Negocio (UEN):

- Unidad Estratégica de Negocios Facultativos.
- Unidad Estratégica de Negocios por Contratos.
- Unidad Estratégica de Negocio Administrativa

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA



Como puede apreciarse en el organigrama, la estructura organizacional de "Conreña" está basada en la división de la operación del reaseguro: Facultativos y Contratos. Como expuesto en el Capítulo III "Reaseguro y el corredor de reaseguro" estos tipos de negocio requieren un tratamiento diferente, por lo que actualmente en esta compañía la especialización del personal en alguna de las divisiones de reaseguro es un factor determinante.

La Unidad Estratégica de Negocios Facultativos atiende específicamente los negocios denominados facultativos y se integra con 15 ejecutivos especializados en diferentes ramos.

La Unidad Estratégica de Negocios por Contratos cuenta con cinco ejecutivos los cuales dan servicio a las compañías Cedentes independientemente del ramo de que se trate siempre y cuando el negocio sea de tipo contractual (automático).

La Unidad Estratégica Administrativa se encarga de las funciones de recursos humanos contabilidad y servicios generales de oficina, sistemas de cómputo, tesorería y finanzas, funciones que no son estrictamente relacionadas con el servicio al cliente pero si con la operatividad del resto de la empresa.

Además de los ejecutivos en las U.E.N. se cuenta con el apoyo de analistas y auxiliares administrativos en las diferentes áreas.

Como mencionado anteriormente, actualmente existe un proyecto de expansión dentro de América Latina, ya que con la estructura antes mencionada sólo se presta servicio a compañías mexicanas, América Central y Panamá, el planteamiento es establecer oficinas en Puerto Rico para atacar el mercado del Caribe y posteriormente en Brasil para dar servicio especializado en este país que cuenta con un mercado muy amplio, esto con la finalidad de que para el año 2000, la producción de "Conrrena" sea compuesta en un 50% por la cartera de México y 50% por la de otros países para evitar en lo posible los problemas económicos que ha sufrido nuestro país en los últimos años.

De este modo, se prevé que para 1997 "Conrrena" contará con 80 empleados y para el año 2000 con aproximadamente 95 personas.

En cuanto a los recursos materiales, se cuenta con la planta baja de un edificio ubicado en sur de la Ciudad de México, el cual tiene una superficie de 768.5 m² en donde además de las instalaciones propias de una oficina cuenta con dos salas de juntas, una sala para auditores externos y un privado para eventuales desarrollos de sistemas de cómputo en donde se da lugar a programadores externos.

Al tratarse de una empresa de servicios, "Conrena" no cuenta con líneas de producción y ensamble o con materias primas o materiales como lo puede ser en una fábrica o en un laboratorio, aún cuando en el lenguaje de seguros se distinguen puestos denominados "de producción".

En cuanto al equipo de cómputo se tiene un servidor central pentium 60Mhz, con dos discos duros de 1Gb cada uno, 67 nodos activos, 6 impresoras Láser y 2 Deskjet Color, y un crecimiento pronosticado a 96 nodos y 15 impresoras.

Los nodos activos se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

Cantidad	Utilización	Porcentaje
U.E.N. Facultativos y Contratos		
31	Facultativo	46%
13	Contratos	19%
1	Eko-Texto (comunicaciones)	1%
1	Gateway (comunicaciones)	1%
1	Conmutador	1%
U.E.N. Administrativa		
3	Sistemas	4%
8	Contabilidad	12%
2	Recursos Humanos	3%
6	Dirección	9%
1	Tesorería y Finanzas	1%

En cuanto al equipo de comunicaciones además de lo expresado en la tabla anterior, se cuenta con 5 máquinas de fax, un conmutador con capacidad para 10 líneas y 80 extensiones, 7 números directos. Además, sistemas de comunicación electrónica por medio del cual se puede transmitir cualquier información que se desee como son los slips, estadísticas, documentación, etc.

5.3.2 Entendimiento profundo del cliente

Intentar realizar una reingeniería sin tener siempre en mente a los clientes no tendrá éxito. "Conrrena" ha mantenido como uno de sus objetivos conocer las necesidades de sus clientes y por lo cual realiza constantemente encuestas entre sus clientes. Para el efecto de este trabajo tomaré como base la última encuesta de este tipo realizada a clientes denominada "Análisis OPEDEPO (Oportunidades, Peligros, Debilidades y Potencialidades)" que fue realizada a principios de 1995.

De este estudio se desprenden los siguientes puntos que requieren las aseguradoras clientes de "Conrrena" y una breve explicación de lo que entienden sobre cada uno de ellos:

- Rapidez en la prestación de servicios (respuesta inmediata).- Desean que todos sus comunicados sean atendidos y reciban respuesta rápidamente.
- Asesoría completa por parte de los diversos ejecutivos que atienden a los clientes.- Quieren que la persona que los atienda en relación a su negocio conozca todo sobre el mismo, pueda asesorarlos, aclarar todas sus dudas y resolver sus problemas.
- Recuperación y pago inmediato de siniestros.- Dado que las aseguradoras pagan una protección de reaseguro para protegerse de las pérdidas que sufren, necesitan recuperar el dinero de los reaseguradores casi en forma automática.
- Prestigio y solvencia de los reaseguradores con los que se coloca el reaseguro.- Las compañías de seguros quieren contar con el mejor respaldo financiero para sus

programas de reaseguro. El prestigio y solvencia de los reaseguradores que participen en sus protecciones es muy importante ya que les brinda confianza.

- **Entrega inmediata de Notas de Cobertura.-** Este es el documento que muestra las condiciones de sus protecciones de reaseguro, por lo que las aseguradoras requieren tenerlo, a más tardar, el mismo día que empieza la vigencia del negocio.
- **Proceso de cobros y pagos de forma rápida y oportuna.-** Los cobros y pagos son un punto esencial en la operación de un corredor de reaseguro, ya que en su carácter de intermediario tiene que asegurarse que el reasegurador recibirá los pagos en el momento estipulado. Si no es así la cobertura ofrecida por los reaseguradores podría ser cancelada y en caso de siniestros no habría quien pague la pérdidas.
- **Nuevos esquemas de reaseguro/productos.-** Los clientes necesitan nuevos productos/esquemas de reaseguro que puedan traerles mayores beneficios y rentabilidad financiera.
- **Trato personalizado.-** Los clientes requieren que se les visite y en algunos casos sus problemas sean resueltos en alguna reunión personal y no por fax o por teléfono. Esto según su opinión reafirma la confianza y estrecha la relación con el corredor de reaseguro.

La reingeniería propuesta en este trabajo está enfocada a satisfacer las necesidades de los clientes detalladas anteriormente

5.3.3 Entendimiento de la estrategia de negocio

La estrategia de negocio es la forma en que la alta dirección dirige sus esfuerzos para en un futuro alcanzar los postulados estipulados en su misión como compañía. "Conrena" con base a su misión ha planteado los siguientes aspectos generales como su estrategia de negocio:

- Además de sus oficinas en México y en Colombia, "Conrrrena" planea expandir sus operación mediante la apertura de oficinas en diferentes países del Continente, tales como: Estados Unidos, Panamá, Puerto Rico y Argentina.
- Incrementar su participación en el mercado mexicano de reaseguro mediante su incursión en todas las compañías nuevas de seguros.
- Optimización de la operación de sus oficinas actuales y de las que planea abrir próximamente.
- Flexibilidad y adaptación rápida de las diferentes oficinas a las condiciones cambiantes.
- Inversión en tecnología de punta y en educación de sus recursos humanos.
- Estar siempre a la vanguardia en productos de reaseguro.
- Aprovechamiento de la imagen actual y fortalecimiento en las relaciones comerciales con los clientes.

Es importante señalar que "Conrrrena" antes de iniciar su proceso de reingeniería, contaba ya, con muchos de los aspectos básicos requeridos en esta metodología y por lo cual sólo fueron retomados y no hay necesidad de crearlos, sino más bien de aprovecharlos y encaminar sus esfuerzos hacia su consecución. Tales aspectos son: Visión y misión claramente definidas, conocimiento profundo de sus clientes, estrategia y enfoque de negocio.

5.3.4 Entendimiento del cambio y sus implicaciones

Uno de los aspectos más difíciles al llevar a cabo una reingeniería es el manejo del cambio en la organización. De hecho, la resistencia al cambio puede llevar al fracaso el proyecto de reingeniería. Es por ello que se tiene que volver a hacer un especial énfasis a la educación de los miembros del equipo de rediseño en lo todo lo relativo al cambio y sus implicaciones.

Hay que asegurarse que los equipos ha entendido por que es necesario cambiar y adaptarse a las nuevas condiciones de competencia y del servicio que requieren los clientes por parte de los corredores de reaseguro. Cualquiera de los autores sobre reingeniería tocan este punto ampliamente, y son precisamente estas obras las que pueden servir de base para que los miembros de los equipos de rediseño reflexionen y comprendan el tema.

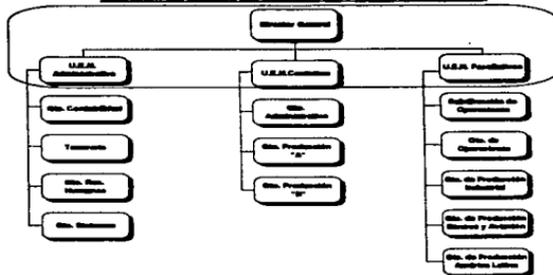
Se sugiere que los equipos de rediseño de "Conrrena" para entender la importancia del cambio estudien los siguientes temas: Características del cambio en las personas y en las organizaciones, paradigmas, importancia de la misión, cultura organizacional, efectividad humana, empresas de clase mundial, comunicación, trabajo en equipo y "Empowerment"

5.3.5 Definición del alcance del rediseño

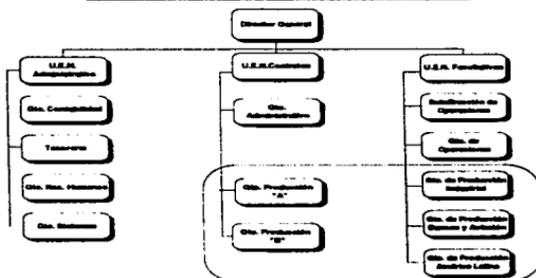
La definición del alcance del rediseño permite conocer el campo de acción del proyecto, es decir, cuales son los límites de los procesos a los cuales se les aplicará la reingeniería. Esta definición no implica barreras o departamentos organizacionales, sino se basa en los procesos completos. Además podrá determinarse el problema global del proceso y no el síntoma de un departamento en específico.

Los alcances de rediseño para "Conrrena" detallados a continuación no están basados en líneas jerárquicas de autoridad o estructura organizacional. Los recuadros sombreados muestran las áreas de la organización por las atraviesa un proceso completo.

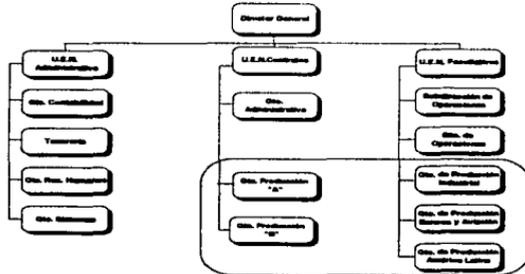
Definición del Alcance del Rediseño del Proceso de Planeación



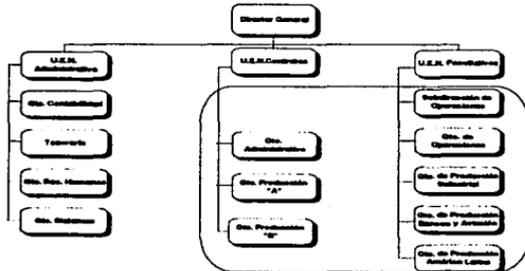
Definición del Alcance del Rediseño del Proceso de Colección



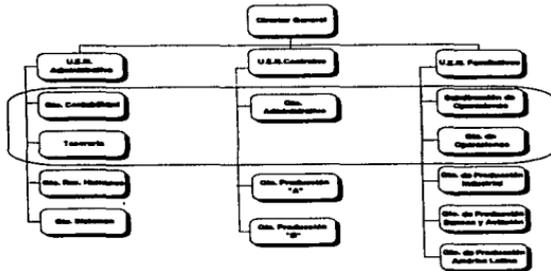
Definición del Alcance del Rol del Proceso de Colocación



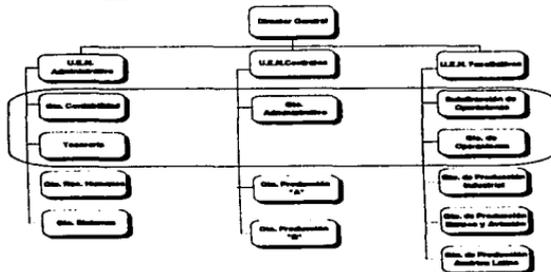
Definición del Alcance del Rol del Proceso de Cooperación



Definición del Alcance del Rediseño del Proceso de Cobranza



Definición del Alcance del Rediseño del Proceso de Inventario



5.4 Etapa de Investigación

Metodología para el Estudio de Procesos



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

5.4.1 Descripción del proceso actual

Los procesos actuales de "Conrrrena" operan en forma lineal. Se salta de un proceso a otro cada vez que concluye cada uno de ellos. No existe un sistema informático que los controle. Otra de las características de la operación con que cuenta "Conrrrena" en estos momentos es que no hay usuarios que den servicio completo a todas las necesidades de los clientes, ya que cada uno de ellos es sólo responsable de una pequeña parte del negocio y dependen de la departamentalización existente. Esto trae como consecuencia que los miembros de la organización en su trabajo diario no dominen un proceso en su conjunto sino solamente una pequeña parte. Sin embargo, el profesionalismo, la capacidad y los amplios conocimientos

en reaseguro de los diferentes ejecutivos de la organización permite que "Conrrena" mantenga el liderato de su ramo y continúe creciendo.

Al organizar la operación por departamentos independientes y no por procesos, no existe un control y evaluación que muestre la realidad de la compañía.

En el Anexo 1 se presenta un mapa general de la operación actual de los procesos de "Conrrena". En este esquema se pueden apreciar los insumos y salidas de cada proceso, los cuales son los factores principales que se presentarán más adelante en el mapeo de operación propuesto. Al no existir un lugar donde la información sea compartida por todos los miembros de "Conrrena", la duplicación de esfuerzos se convierte en una constante, lo cual no agrega ningún tipo de valor para el cliente. Esta es el principal punto a atacar mediante de la creación de una base de datos común con diferentes niveles de acceso que controle y conecte a los diferentes procesos para que éstos puedan interactuar. Se profundizará más sobre esto en el tema 5.5.5 "Definición del modelo de solución".

5.4.2 Análisis de las mejores prácticas

En este paso se recomienda la aplicación de la técnica de "Benchmarking", la cual es definida como sigue: "base de metas de desempeño racional establecidas a través de la búsqueda de las mejores prácticas encaminadas a un desempeño superior. Es el proceso de comparación de las actividades de las compañías con aquellas de las mejores compañías de clase mundial." (23). Generalmente las aplicaciones de "benchmarking" siguen un proceso de cuatro pasos: Planeación, recolección de información, análisis de información y mejoras del proceso.

(23) "Planeando, organizando y dirigiendo las actividades de Benchmarking: Una guía de uso". International Benchmark Clearinghouse 1994

Con “benchmarking” no se busca copiar o robar las ideas de lo que hacen los mejores, sino se trata de saber y entender como y por que lo hacen para poder adaptarlo en cada caso. Hay que encontrar el producto o servicio final asi como todo el proceso que lo sustenta.

Aunque esta técnica plantea que las empresas a estudiar no necesariamente tienen que ser dedicadas a la misma actividad, en el caso de “Conrrena”, por lo específico de su giro, se sugiere que el “benchmarking se realice entre empresas del sector asegurador (Corredores, aseguradoras y reaseguradores).

De acuerdo con la información derivada de los estudios que ha realizado “Conrrena” para conocer su participación e imagen el mercado del corretaje de reaseguro, enseguida se exponen algunas de las mejores practicas encontradas en el medio actual de los corredores de reaseguro:

- Entrega de notas de cobertura cinco días hábiles después de iniciada la vigencia.
- Procesamiento de estados de cuenta en tres días hábiles.
- Pago de primas en veinticuatro horas.
- Pago de siniestros en veinticuatro horas después de obtener el acuerdo del reasegurador.
- Atención de comunicados en veinticuatro horas.
- Obtención de cotizaciones en setenta y dos horas.

5.4.3 Identificación de los factores claves del éxito

Los factores claves del éxito son todas aquellas características que hacen que un proceso funcione de una forma que tenga notorias ventajas sobre los de la competencia. En este aspecto hay que considerar que la tecnología no es un factor de éxito, sino solo es un medio para lograrlo.

Los factores clave de éxito para los procesos de "Conrrena" son:

- **La presencia, relación e imagen con los clientes.**
- **Personal con multihabilidades y con amplios conocimientos técnicos de reaseguro.**
- **Personal facultado para operar el proceso.**
- **Efectivo manejo de información.**
- **La cultura de servicio al cliente y la rapidez de respuesta.**
- **Conocimiento de las necesidades de los clientes y de los mercados internacionales de reaseguro.**
- **Personal profesional con educación integral.**
- **Trabajo en equipo.**

5.4.4 Identificación de las áreas de oportunidad

En esta fase se hace una comparación de la información recabada hasta el momento contra la operación actual de "Conrrena" para identificar cuales son las áreas de oportunidad que deben ser atacadas por la reingeniería.

Una de las principales áreas de oportunidad es el manejo de la información en lo relativo a rapidez y fidelidad, evitar duplicidad de trabajo, acceso ágil de todos los operadores del proceso, disminución del trabajo manual y de manejo de papeles. Este punto es la base más importante de la propuesta de reingeniería para "Conrrena", ya que considero que al modificar la forma en que "Conrrena" maneja sus flujos de información toda la empresa sufriría un cambio radical.

Otras áreas de oportunidad que van de la mano con una forma diferente de utilizar la información son las siguientes:

- Efectividad en la rapidez para atender a los clientes.
- Mayor capacitación, ya que los operadores del proceso necesitan aprender más sobre técnica de reaseguro para poder operar el proceso.
- Unificación de criterios entre los miembros de "Conrrena".
- Posibilidad de creación de un archivo histórico sobre la evolución de los negocios con las diferentes compañías de seguros y posibilidad de obtener diferentes estadísticas del comportamiento de "Conrrena" (Tipo de negocios, siniestros, corretaje, cobros, pagos, etc.)
- El personal de "Conrrena" necesita conocer todo el proceso y la importancia de su participación. Así, puede aprender más de los procesos y estar mejor remunerado por su contribución a ellos.
- Control y evaluación de los procesos y su respectivo impacto con los clientes. Si se logra esto puede planearse también la mejora continua de los procesos.
- Se estrecha la relación de trabajo en equipo entre los miembros de la compañía.

De acuerdo a las áreas de oportunidad detectadas, es posible afirmar que si se establece una forma diferente para el manejo de la información la compañía puede alcanzar mejores resultados de negocio. Por un lado, los clientes estarán más satisfechos con la rapidez y calidad del servicio que reciben de "Conrrena", por consecuencia habrá más clientes y mayor participación en el mercado y los accionistas obtendrán mayores beneficios. Por otra parte, los empleados conocerán el proceso completo, estarán en posibilidad de contribuir más y obtener una mejor remuneración.

5.4.5 Definición de resultados de negocio y beneficios rápidos

Una vez que se conocen los aspectos que influyen de forma trascendental para que los procesos de "Conrrena" sean superiores a los de los competidores (Factores de éxito), y que se han identificado las áreas de oportunidad que serán atacadas, hay que especificar de forma concreta las metas que debe cumplir.

La definición de resultados son las especificaciones a lograr y servirán de parámetros para el diseño de los nuevos procesos. Como explicado al iniciar este capítulo, debido a que al momento de la elaboración de este trabajo no se ha implementado reingeniería en "Conreña", existe la limitación de no poder comprobar las especificaciones que se proponen a continuación para cada uno de los procesos. Sin embargo considero de acuerdo a mi experiencia en el ramo son factibles de conseguir. Estos parámetros están propuestos en términos de insumos y salidas de cada proceso, mismas que pueden apreciarse con mayor claridad en los mapas de proceso del subcapítulo 5.7.1 "Detallamiento de la estructura operativa".

- **Proceso de Promoción.-** Este es un proceso que prácticamente no tendrá modificaciones comparado con el que opera actualmente. Sólo se modificará la parte de obtener la información para armar presentaciones particulares para cada uno de los clientes. Los parámetros de acción estarán dados por la facilidad de conseguir y manipular la información sobre estándares de servicio, estudios de mercado y estadísticas que se podrán manipular. Una base datos única se actualizará automáticamente lo cual permitirá tener al día los elemento que soportan la venta del servicio del corretaje de reaseguro.

Proceso de Cotización.- El proceso de elaboración de una solicitud de cotización para un programa de reaseguro se ingresará en una base de datos que controlará todos los procesos y no deberá tardar más de 12 Horas. El envío de esta solicitud a los reaseguradores debe realizarse mediante el uso de un fax electrónico. Esto dará una gran fluidez al proceso independientemente del número de reaseguradores a los que sea enviada la solicitud. Las cotizaciones que se reciban de los reaseguradores se ingresarán al sistema al momento de recibirlas, cuando sea necesario presentarlas a la compañía de seguros se podrá manipularlas en forma homogénea de acuerdo a las necesidades. Al finalizar este proceso, se contará con toda la información base para colocar el programa.

- **Proceso de Colocación.-** Al estar ya en una base de datos toda la información de las cotizaciones obtenidas, al elegir el cliente una de ellas en forma automática (fax

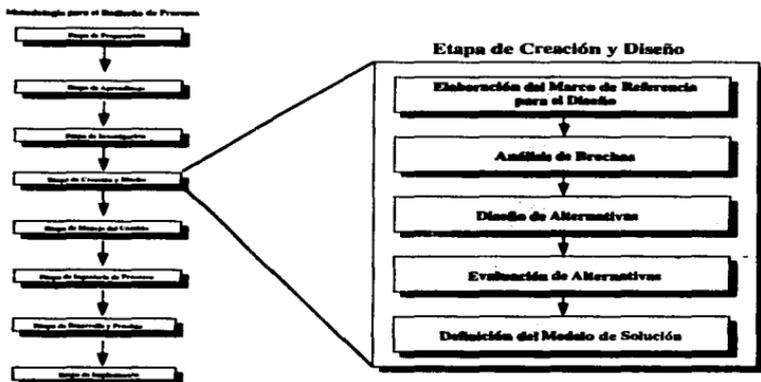
electrónico) se podrá ofrecer el negocio a los reaseguradores para que tomen una participación. Las participaciones recibidas se accederán a la base de datos para presentar los avances de colocación, "signing downs" y colocación final al cliente automáticamente. Los términos y condiciones de la colocación final y la participación de cada reasegurador es la información que será la base para que operen los tres procesos restantes: concretación, cobranza y siniestros.

- **Proceso de Concretación.-** La confirmación de términos y condiciones (Nota de cobertura) y porcentaje de participación de cada reaseguradores (Cédula de reaseguradores) a los clientes se obtendrá automáticamente de la base de datos creada que se alimentó hasta el proceso de colocación. De la misma forma para la confirmación final a los reaseguradores.
- **Proceso de Cobranza.-** Con base en las condiciones de la nota de cobertura que se encontrarán en la base de datos se podrá tener un control automático de las fechas de cobro a las compañías de seguros y el respectivo pago a los reaseguradores. Este trámite de la emisión de la liquidación no deberá rebasar las 24 horas.
- **Proceso de Siniestros.-** Este proceso también tendrá como base la información de la nota de cobertura y de la cédula de reaseguradores que fueron creadas en forma automáticamente en el proceso de concretación. Todos los siniestros que sean enviados por las compañías de seguros serán capturados en la base de datos y los avisos preliminares o de cobro inmediato serán enviados vía fax o correo electrónico en forma automáticamente a los reaseguradores participantes. El análisis técnico de los siniestros estará a cargo del usuario, pero la distribución hacia los reaseguradores y el control de los cobros y pagos, tanto a clientes como a reaseguradores, los controlará el sistema con la información que se encuentre en la base de datos. El trámite de pago a la compañía de seguros una vez recibida la conformidad del siniestro por parte del reasegurador no será mayor a 24 horas.

Los usuarios de los procesos tendrán acceso, por medio de una firma electrónica, a cualquier parte de la información contenida en la base de datos, y de acuerdo a sus responsabilidades, podrán acceder para hacer captura, modificaciones o consultar la situación de los negocios.

Como puede apreciarse la operación propuesta de los procesos tecnológicamente tiene como base los siguientes componentes: Software diseñado especialmente para manejar los procesos, una base de datos única, fax electrónico y correo electrónico. Con estos elementos se pretende conseguir la funcionalidad y rapidez de los procesos.

5.5 Etapa de Creación y Diseño



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

5.5.1 Elaboración del marco de referencia para el diseño

En esta etapa se define el marco de referencia sobre el cual se desarrollará la reingeniería y servirá de base para homogeneizar criterios de los rediseñadores. Esto básicamente consiste en delimitar la reingeniería conforme a tres aspectos definidos anteriormente en esta metodología:

- Características e implicaciones del cambio
- Factores claves del éxito

- **Resultados de negocio**

Como analizado anteriormente el cambio es uno de los pilares de la reingeniería, por lo que al llegar aquí los miembros del equipo de rediseño tienen que estar plenamente conscientes de lo que es y lo que implica el cambio en "Conrrrena". Este entendimiento abarca aspectos internos y externos de "Conrrrena", así como de los miembros que la integran. Este es el primer parámetro de acción para la reingeniería, si no se ha entendido el cambio no se podrá implementar la reingeniería en "Conrrrena".

Otra parte del marco de referencia son los factores claves del éxito. Estos factores son los aspectos que llevarán a que los procesos de "Conrrrena" logren ventaja sobre los de otros corredores de reaseguro y fueron establecidos en la etapa de investigación de esta metodología.

El aspecto final del marco de referencia son los resultados de negocio que "Conrrrena" desea alcanzar con la aplicación de la reingeniería. La definición de resultados concretos de los procesos después de aplicar reingeniería fueron también detallados en la etapa de investigación y servirán de parámetro para la etapa creativa del rediseño.

5.5.2 Análisis de brechas

Aunque actualmente existen demasiados registros y controles no se tiene un completo dominio de las operaciones. Las principales brechas entre la situación actual de los procesos y las condiciones deseadas para "Conrrrena" se presentan en el siguiente cuadro:

Concepto	Situación actual	Mejores prácticas	Situación deseada
Entrega de notas de cobertura	10 días después del inicio de vigencia	5 días después del inicio de vigencia	Mismo día del inicio de vigencia
Procesamiento de estados de cuenta	10 días hábiles	3 días	1 día
Pago de primas	24 horas	24 horas	Inmediato
Procesamiento de siniestros	48 horas	24 horas	12 horas
Pago de siniestros	24 horas una vez recibido el acuerdo de reaseguradores	24 horas una vez recibido el acuerdo de reaseguradores	Inmediato
Atención a comunicados	24 horas	24 horas.	12 horas.
Obtención de cotizaciones	72 horas	72 horas	48 horas

Como puede observarse en el cuadro anterior, mediante la creación de una sola fuente de captura, almacenamiento, procesamiento y salida de información la operación y la cultura de "Conrena" será diferente a la actual. Esto por que se requerirá de personal más capacitado en todos los procesos y en la técnica de reaseguro, además la interacción de los procesos mediante una base informática traerá consigo que la relación de trabajo entre los miembros de la organización y con los clientes cambie.

5.5.3 Diseño de alternativas

Esta es la etapa más creativa de la reingeniería y en ella se crean las alternativas de rediseño de los procesos. Se recomienda que se elaboren varias alternativas de rediseño que permitan alcanzar los resultados de negocio planteados en el transcurso del trabajo. Sin embargo para efectos de este estudio se desarrollará una sola alternativa.

La propuesta que aquí se presenta esta dada en mapas de proceso con tres niveles de detalle. El objetivo principal de estos mapas es el de representar clara y objetivamente los procesos para entender su funcionamiento.

- Nivel Cero: Muestra de un sólo vistazo la forma general de operación (interna y su relación con los clientes) de los seis procesos de "Conrrena" que interactúan mediante una base de datos informática. Este nivel cero es el modelo de solución que se estudiará con mayor profundidad en la etapa 5.5.5 "Definición del modelo de solución".
- Nivel Uno.- Presenta cada una de las partes (subprocesos) que integran los procesos y su conexión con la base de datos y repercusión e importancia en el proceso.
- Nivel Dos.- Permite ver con a detalle el funcionamiento de los elementos del subproceso con sus insumos y productos.

Uno de los principales puntos que se tomó en consideración para elaborar esta alternativa de rediseño es la funcionalidad de los procesos, su interacción, flexibilidad y su impacto en el servicio que "Conrrena" presta a sus clientes.

5.5.4 Evaluación de alternativas

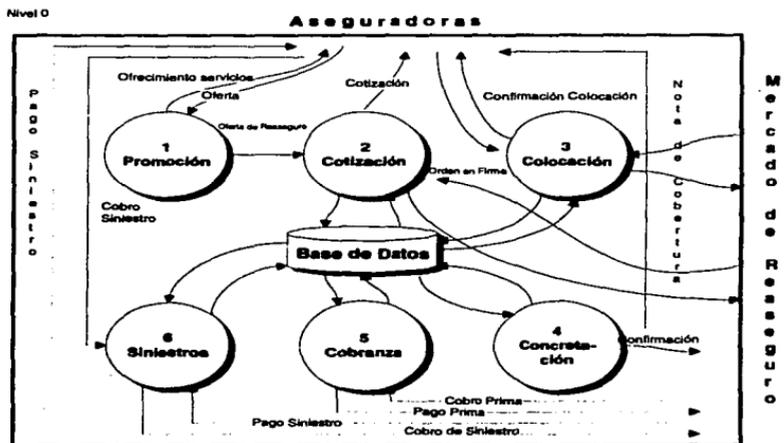
La evaluación de la alternativa propuesta esta basada en los resultados de negocio planteados y esta dada en el siguiente esquema:

Resultado de negocio	Impacto
Abastecimiento de información para elaborar presentaciones	A
Elaboración de solicitud de cotización	M
Envío de solicitud	A
Análisis de cotizaciones	A
Colocación (ofrecimiento) del reaseguro	A
Manejo de aceptaciones	A
Envío de confirmaciones (aseguradora y reaseguradores)	A
Elaboración de notas de cobertura	A
Elaboración de cédula de reaseguradores	A
Control y envío de cobros y pagos a aseguradoras y reaseguradores	A
Envío, proceso de siniestros	A
Cobro y pago de siniestros	A

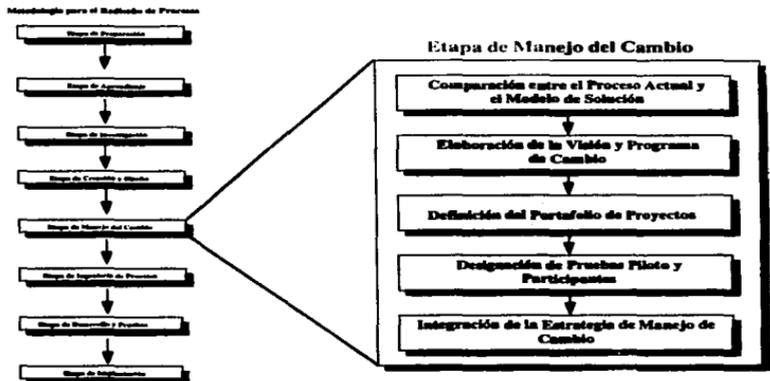
A = Alto (10 Puntos) M = Medio (7 Puntos)
B = Bajo (3 Puntos)

5.5.5 Definición del modelo de solución

El modelo de solución es el que lleva a conseguir el resultado de negocio establecido. En el caso de "Conrrrena" se propone un modelo con procesos que interactúan mediante una base de datos. El siguiente mapa de procesos muestra el modelo de solución de la reingeniería propuesta para "Conrrrena". Este modelo esta integrado por los seis procesos de "Conrrrena" en cuanto a insumos y salidas de cada uno de ellos, así como su respectiva interacción por medio de una base de datos.



5.6 Etapa de Manejo del Cambio



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III Impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

5.6.1 Comparación entre el proceso actual y el modelo de solución

En el análisis realizado en el punto 5.5.2 "Análisis de brechas" se pudo distinguir cuales eran las diferencias entre el estado actual de la operación y el estado deseado. Ahora en este paso se estudiará en que medida el modelo de solución propuesto cubre las brechas detectadas

Condición actual	Condición deseada
Procesos lineales e independientes	Procesos interrelacionados por una base de datos.
Empleados especializados en partes específicas de los procesos	Empleados con profundos conocimientos técnicos en reaseguro que les permita operar los diferentes procesos.
Organización por departamentalización según el tipo de reaseguro (Facultativos y contratos) y la operación por funciones específicas (Producción y administración).	Organización y operación basados en procesos interrelacionados controlados por una base de datos
Control y evaluación subjetivos y poco confiables	Control y evaluación automáticos totalmente confiables derivados del sistema informático.
Duplicación de esfuerzos al existir varios registros de los mismos datos	Un sólo registro de datos.
Muchas personas involucradas en un proceso y elevado manejo de documentos.	Menos personas operan el proceso y disminución en el manejo de documentos.

5.6.2 Elaboración de la visión y programa de cambio

En esta parte se define cuales son las etapas que se implementarían para realizar el cambio dentro la organización como parte del esfuerzo de la reingeniería. A continuación se proponen una serie de fases mediante las cuales se debe dirigir y controlar el cambio dentro de "Conrrrena":

1. Especificar claramente el cambio y sus implicaciones en las diversas partes de "Conrrrena".

2. Comunicación a los miembros de "Conrrrena" sobre la necesidad del cambio, sus objetivos y la importancia de su participación, así como la misión y filosofía de la empresa.
3. Capacitación en la nueva forma de trabajar.
4. Trabajo en paralelo entre el sistema actual y la nueva operación.
5. Retroalimentación y ajustes sobre el clima laboral.

Como mencionado anteriormente, el manejo del cambio es uno de los puntos más difíciles de manejar dentro del esfuerzo de reingeniería. Por esto se recomienda que el cambio se vaya implementando en forma gradual y al mismo tiempo se controle la cultura organizacional. Esto implica que las actividades tengan que ser realizadas por los miembros de "Conrrrena" bajo un total conocimiento, convencimiento y motivación.

5.6.3 Definición del portafolio de proyectos

El portafolio de proyectos es un documento que se entregará a la alta dirección de "Conrrrena" e incluirá una serie de proyectos que vayan encaminados a soportar el cambio en la empresa y la implantación de la reingeniería.

Estos proyectos se definirán de acuerdo a los procesos que se citaron anteriormente y que se detallaran en el subcapítulo 5.7 "Ingeniería de procesos". Los proyectos serán:

- Necesidades del cliente.- A lo largo del estudio ya se han detectado las características y las necesidades de los clientes de "Conrrrena", por lo que el objetivo de este proyecto es asegurar que los procesos cumplan con la satisfacción total de las aseguradoras. Así mismo se tendrá la facilidad de evaluar y monitorear constantemente la calidad del servicio prestado por "Conrrrena".

- **Descripción detallada del nuevo proceso.-** El portafolio a entregar debe incluir todos los aspectos e implicaciones del proceso rediseñado para que la alta dirección los evalúe y decida si el equipo de reingeniería sigue adelante con el proyecto. No hay que olvidar que hasta este momento no se ha realizado ninguna inversión en cambios tecnológicos u operativos, todo ha sido planeado y elaborado en papeles. Estos detalles de los procesos de "Conrrena" se encuentran en el subcapítulo 5.7 "Ingeniería de procesos".
- **Desarrollo de un sistema (Software).-** Como se ha mencionado anteriormente uno de los aspectos más importantes en esta propuesta de reingeniería para "Conrrena" es contar con una base informática que le permita hacer más ágil, flexible y rápido en la prestación del servicio del corretaje de reaseguro. Este proyecto esta enfocado a la creación de "software" que permita a "Conrrena" lograr los objetivos propuestos por la reingeniería. De la misma forma, este punto debe considerar el aspecto de la infraestructura tecnológica "hardware" para poder operar el nuevo sistema informático y de comunicaciones que permitan operar los procesos rediseñados.
- **Educación y cultura de la organización.-** Los empleados de "Conrrena" además de capacitación requieren de un proceso de educación continua que les permita incrementar sus expectativas, y con ello, el de la empresa misma. Sólo personal educado podrá operar los procesos rediseñados, asicomo prever y afrontar las consecuencias de las decisiones que tome para satisfacer a los clientes. Estos aspectos junto con el de las relaciones laborales se reflejan en la cultura de "Conrrena".
- **Relaciones laborales.-** Las relaciones entre los empleados y la empresa cambiarán por que los empleados serán más productivos y por lo tanto deberán de recibir mayor remuneración. Pero esta relación no se limita al aspecto económico, también afectará al aspecto jerárquico de "Conrrena" debido a que los empleados para operar los procesos rediseñados necesariamente necesitarán estar facultados para tomar decisiones que les permitan satisfacer las necesidades de los clientes.

Este documento mencionará propuestas sobre quienes serán los líderes de cada proyecto, los miembros del equipo que lo realizarán y los asesores necesarios.

5.6.4 Designación de pruebas piloto y participantes

Para las pruebas piloto dentro de "Conrrena" se propone que se utilice el mismo orden de importancia que el señalado en el punto 5.2.2 "Selección de los procesos a rediseñar". Los procesos que tienen mayor peso para el cliente son los que se deben atacar de inmediato.

Al ser "Conrrena" una empresa con 65 empleados se necesita que todos conozcan la reingeniería entren en su inercia. Los responsables de realizar las pruebas piloto serán los Gerentes de cada una de las áreas involucradas en el proceso bajo la coordinación del equipo de directores de "Conrrena". Este punto ya se estableció en el punto 5.3.5 "Definición del alcance del rediseño". Antes de iniciar cualquier tipo de acción se deberá de desarrollar un programa de capacitación entre el personal de la compañía sobre los aspectos específicos de la reingeniería y su impacto en el trabajo de sus miembros. Uno de los aspectos fundamentales de esta etapa es establecer las bases para la nueva cultura laboral dentro de "Conrrena".

El mejor tiempo para realizar las pruebas piloto es cuando "Conrrena" no se encuentre en época de mayor carga de trabajo (período de renovación Diciembre y Junio de cada año). Esto permitirá que no se deterioren los servicios que se presentan a los clientes y por lo tanto pérdida de negocios.

5.6.5 Integración de la estrategia de manejo del cambio

El cambio debe ser necesariamente promovido e implementado por la alta dirección de "Conrrena", para lo cual se tiene que fundamentar e informar en forma abierta a todos los integrantes de la empresa las razones del cambio, sus implicaciones y la forma de participación de cada uno de ellos.

La comunicación es la mejor arma para manejar la estrategia del cambio, por lo que la alta dirección tendrá que aclarar todos los aspectos que generalmente provocan desconcierto entre los empleados como son: recortes de personal, sueldos y prestaciones, capacitación, ascensos, estructura, etc.

La estrategia del cambio también estará enfocada a eliminar las barreras que se interpongan al cambio y al establecimiento de una nueva cultural organizacional y a la implantación de los procesos rediseñados.

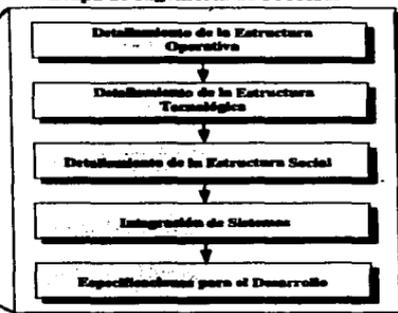
La evaluación del cambio en las actividades de las personas incluirá una recompensa, ya que los miembros de "Conrrena" serán portadores de una mayor responsabilidad y para hacer frente a ello tendrán que prepararse en mayor grado.

5.7 Etapa de Ingeniería de Procesos

Metodología para el Rediseño de Procesos



Etapa de Ingeniería de Procesos



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Ocasio

5.7.1 Detallamiento de la estructura operativa

El detallamiento de la estructura operativa es una expresión gráfica de los procesos rediseñados y se desprende del modelo de solución planteado en el punto 5.5.5 de este estudio. Esta estructura está representada por mapas de procesos en tres niveles que permiten visualizar el rediseño de los procesos en su conjunto. Estos mapas son la base de la estructura operativa ya que describen la forma de operación y control de los procesos rediseñados.

Los mapas que se proponen para los procesos de "Conrrena" están encaminados a satisfacer los resultados de negocio (Clientes, empleados y accionistas), y dan solución a los requerimientos planteados a lo largo del estudio con el fin de que la empresa cuente con procesos simples, flexibles, eficientes y que reduzcan los costos.

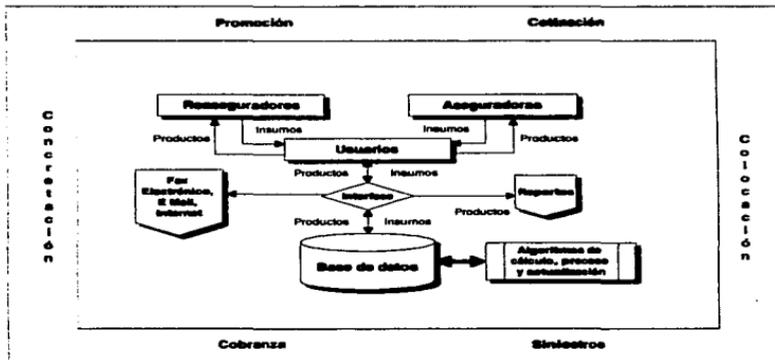
Los mapas que se presentan en el Anexo 2 están basados en los seis procesos de "Conrrena" (modelo de solución) y tienen un "zoom" (acercamiento) que permite ir más a detalle en cada uno de ellos. En cada "zoom" se pueden apreciar cuales son los insumos y salidas de cada proceso y su interrelación por medio de una base de datos que controla todo el proceso

5.7.2 Detallamiento de la estructura tecnológica

En este punto se detallan cuales son los requerimientos tecnológicos necesarios para operar los procesos propuestos en este estudio. Para ello hay que definir la información (insumos y productos) que requiere cada uno de dichos procesos. Esta es una labor que realizarán dos equipos en conjunto: Se contratará un Despacho especializado en desarrollo de Software, cuyas actividades serán coordinadas por el área de sistemas de "Conrrena", ambos esfuerzos encaminados a cumplir con las especificaciones requeridas en cada proceso después de la reingeniería.

A continuación se presenta un diagrama que muestra la interacción de los requerimientos de cada uno los procesos con la parte tecnológica necesaria para su operación. La información entre "Conrrena" y sus clientes esta dada por insumos y productos recibidos / enviados a través de interfases para cargar y/o obtener información de la base de datos que controla a los procesos. También, se establecen sistemas de comunicación (Fax electrónico, E-Mail e Internet), asicomo la facilidad de obtener reportes de cualquier tipo de dicha base de datos.

Detallamiento de la estructura tecnológica



5.7.3 Detallamiento de la estructura social

Para no limitar la creación de ideas, y por tanto, el desarrollo de la reingeniería lo último que debe ser modificado es la estructura social de "Conrena". Hasta esta parte del estudio ya se ha analizado a la empresa (interna y externamente), se han definido sus procesos y formulado una visión, se ha entendido la necesidad del cambio y el personal ha entrado en un proceso educativo, también se han establecido los resultados de negocio y un modelo de solución para la reingeniería. No se ha limitado todo lo anterior a un organigrama ni a una estructura determinada.

Sin embargo, la estructura social es uno de los puntos que más problemas puede traer si no se maneja en forma adecuada, es decir, para establecer una nueva estructura organizacional en "Conrrena" se tienen que romper forzosamente los paradigmas de departamentalización y dependencia que existen.

Es muy importante resaltar que en "Conrrena" no existe un sindicato que pudiese complicar el establecimiento de una nueva estructura social.

A continuación se propone una estructura social basada en los procesos y que se adecua a la flexibilidad que requiere "Conrrena" para operar como Corredor de Reaseguro. La base esta dada en el trabajo en equipo con responsabilidad compartida, en grupos autodirigidos y con personal multihabilidades facultado para operar el proceso.



5.7.4 Integración de sistemas

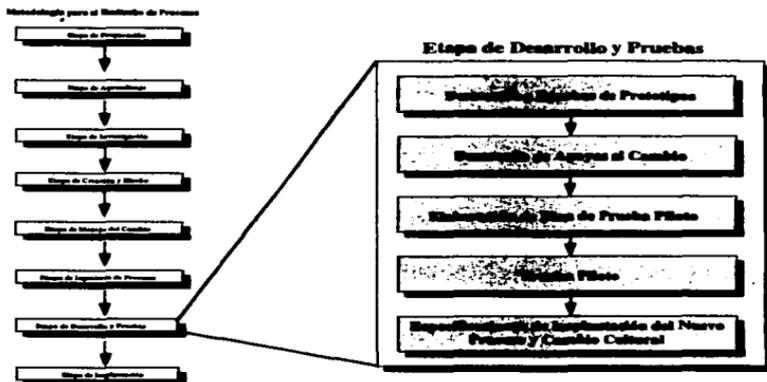
En este punto se verificará la armonía entre los sistemas de la propuesta de reingeniería de procesos planteada, lo que en este caso implica que los seis procesos de "Conrrena" no tengan ningún problema en el momento de que interactúen y se controlen a través de una base de datos única. Los insumos y productos de los diferentes procesos tienen que fluir sin causar ningún conflicto con las interfases y herramientas de sistemas que cada uno utilice.

También se tiene que revisar que el sistema informático que se realice para "Conrrena" tenga un soporte técnico que le permita ser flexible y modificable para ser desarrollado y perfeccionado en el futuro.

5.7.5 Especificaciones para el desarrollo

Las especificaciones para el desarrollo es un documento que engloba los puntos tratados en este capítulo y que se sintetizan en el "Modelo de Solución" de la reingeniería, el mapa del "Detallamiento de la estructura tecnológica" y en el mapa del "Detallamiento de la estructura social".

5.8 Etapa de Desarrollo y Pruebas



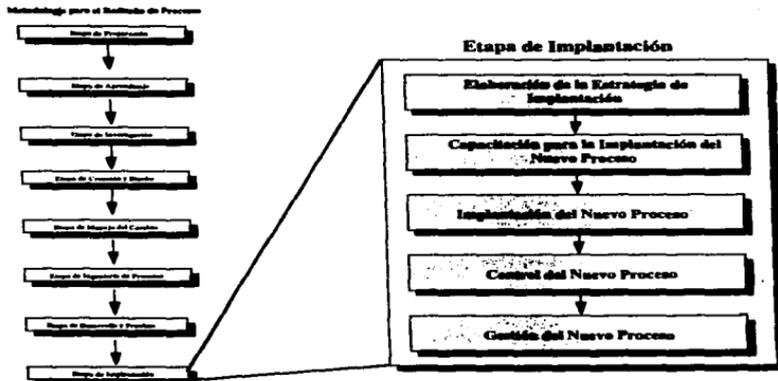
Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorio

Como se ha manifestado, al momento de realizar este trabajo, dentro de "Conrrena" no se tiene la posibilidad de efectuar inmediatamente todas las ideas de reingeniería propuestas. En esta parte la ejecución de pruebas es indispensable, ya que de otra forma no se puede saber si los componentes operativos, tecnológicos y sociales propuestos funcionan en la realidad de "Conrrena". Esto con el fin de conocer su operatividad y algún posible ajuste que necesite realizarse hasta tener la certeza en la definición que se llevará a la implantación. También en esta etapa de pruebas debe medirse el impacto de los cambios y la adaptación de los miembros de la organización a ellos.

Ante esta imposibilidad de realizar pruebas reales a continuación se sugieren algunos aspectos que se tienen que considerar en "Conrrrena" para cuando llegue el momento de atacar este punto:

- **Como mencionado en el punto 5.6.4 las pruebas piloto y las personas que participaran en ellas deberán ser de acuerdo al peso que tiene cada proceso para los clientes.**
- **Definir y/o crear el entorno sobre el cual se desalloran las pruebas.**
- **Aunque exista un plan que incluya fechas de inicio y terminación, no se deben detener las pruebas hasta estar seguros que se alcanzan los resultados de negocios establecidos en el capítulo 5.4.5.**
- **Comparación con las especificaciones realizadas para los seis procesos.**
- **Una vez afinados los procesos es necesario hacer conclusiones sobre las especificaciones y estándares que se aplicarán en la implantación. Aquí se mide si las propuestas realizadas a lo largo del trabajo de reingeniería son factibles en la realidad o si tienen que ser modificadas.**
- **Se deben desarrollar manuales de la operación de los nuevos procesos.**
- **Poner a disposición de las pruebas todos los recursos especificados para su correcta operación.**
- **Durante la realización de las pruebas hay que establecer diferentes tipos de evaluaciones que permitan asegurar la operación de los seis procesos de "Conrrrena".**

5.9 Etapa de Implantación



Fuente: Diplomado "Reingeniería de Procesos" Universidad La Salle, 1996 Módulo III impartido por el Ing. Luis Ramiro Villarreal Osorno

Una vez que se concluyen con éxito las pruebas y si la dirección de "Conrrena" esta convencida de continuar con la reingeniería se pasa a la etapa de implantación. Si la respuesta es negativa por cualquier razón, no se debe considerar todo lo realizado como un fracaso, sino por el contrario ya se han establecido en "Conrrena" las semillas del cambio y de una nueva cultura organizacional. Al mismo tiempo se conoce a la organización internamente así como a su entorno.

En el caso de este estudio ya se ha mencionado que por el momento no es posible llegar en la realidad hasta esta etapa de implantación.

Una vez decidida la implantación de la reingeniería, la dirección de "Conrrena" debe encabezar todo el esfuerzo en el trabajo. La motivación y el convencimiento deben de permearse desde la cima de la organización e involucrar a todos sus miembros.

Otro de los aspectos básicos al implantar procesos rediseñados es que una vez establecidos éstos se puedan mejorar continuamente y recibir el mantenimiento que permita su operatividad.

Algunas sugerencias para la implantación de la reingeniería son:

- Apoyo total de la alta dirección de "Conrrena".
- Comunicación plena y trabajo estrecho entre la dirección, el equipo de reingeniería y los empleados que operarán los nuevos procesos de "Conrrena".
- Todos los miembros de la empresa deben de conocer y estar preparados para el cambio y sus implicaciones. De lo contrario la cultura actual no permitirá que el proyecto sea implantado.
- No modificar en forma sustancial el proyecto previo de cada proceso por que se corre el riesgo de perder fuerza.
- Deben de controlarse los factores de prioridad de cada proceso
- Seguridad de que la capacitación impartida a los empleados de "Conrrena" les permitirá operar los nuevos procesos.
- No terminar los esfuerzos de la reingeniería hasta que se alcancen los resultados de negocio planteados en el capítulo 5.4.5 de este estudio.

CONCLUSIONES

Al inicio de este estudio se formuló la siguiente hipótesis: **"La aplicación de la reingeniería de procesos en un corredor de reaseguro contribuye en forma determinante para la optimización de recursos y efectividad de sus operaciones"**. A continuación se presentan las conclusiones una vez concluido el estudio.

1. De los estudios realizados durante las 3 primeras etapas del método de reingeniería aplicado se puede determinar que "Conrrena" basa su operación en Áreas con funciones específicas y en procesos lineales e independientes. Esto trae consigo que los diferentes miembros de la empresa no dominen el servicio completo que requieren las compañías aseguradoras sino que se limitan a realizar una pequeña parte del proceso.
2. La especialización por Unidades Estratégicas de Negocio no permite que la información fluya automática y actualizadamente ya que no existe un sistema global que controle los procesos.
3. Los procesos básicos de "Conrrena" son seis. Al rediseñarlos se propone un Modelo de Solución basado en un sistema informático que genera una base de datos única que controlará la interacción de todos los procesos. Las ventajas en cuanto a optimización de recursos y en la efectividad de las operaciones de "Conrrena" que genera esta propuesta son las siguientes:
 - Se tendrá una capacidad de respuesta mayor hacia los clientes.
 - Se evitará duplicidad de funciones que no agregan valor al servicio que el cliente recibe.
 - Los clientes podrán saber inmediatamente cual es la situación de su negocio y/o problema dentro de cualquiera de los seis procesos.
 - Disminución de errores y de manejo de documentos.

- **Las personas que manejen este sistema estarán más capacitadas en el negocio del corretaje de reaseguro ya que no realizarán solamente una parte del proceso sino todo completo.**
 - **La supervisión se hace más fácil y confiable.**
 - **Los registros y controles que no agregan valor al servicio desaparecen.**
 - **La comunicación externa e interna se incrementa.**
- 4. Se cumple con los resultados de negocio planteados para cada proceso:**
- **Proceso de Promoción: Información actualizada y confiable para realizar presentaciones a las Aseguradoras**
 - **Proceso de Cotización: Elaboración de las solicitudes de cotización en 12 Horas.**
 - **Proceso de Colocación: Ofrecimiento de los negocios a los reaseguradores en forma automática**
 - **Proceso de Concretación: Confirmación y emisión inmediata de “notas de cobertura” y “cédulas de reaseguradores” para los clientes.**
 - **Proceso de Cobranza: Cobro y pago de primas en 24 horas.**
 - **Proceso de Siniestros: Pago de siniestros en 24 horas una vez obtenida la confirmación de los reaseguradores.**
- 5. La capacitación en técnica de reaseguro y la educación integral, son factores fundamentales para que los integrantes de “Conreña” se adapten a las nuevas condiciones de operación de la empresa.**
- 6. A pesar de que a lo largo de este estudio se demuestra que la aplicación de la reingeniería es factible en un Corredor de Reaseguro, y de llevarse a cabo correctamente la optimización de recursos y efectividad de las operaciones se incrementarán, al final no se pueden comprobar los resultados por la imposibilidad de realizar pruebas y su respectiva implantación en el plano real.**

BIBLIOGRAFÍA

"Administración"

Stoner, James & Wankel, Charles
Ed. Pretince Hall

"Administración en las Organizaciones"

Kast, Fremont E. & Rosenzweig, James E.
Ed. Mc Graw-Hill

"Reingeniería"

Hammer, Michael & Champy, James
Ed. Norma

"Reingeniería de la Organización"

Lowenthal, Jeffrey
Ed. Panorama

"Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios"

Morris, Daniel & Brandon, Joel
Ed. Mc Graw Hill

Apuntes "Diplomado Reingeniería de Procesos"

6 Módulos, Universidad La Salle, 1996

"Leyes y Práctica del Reaseguro"

C.E. Golding
Ed. Buckley Press, Ltd.
Publicado por Reaseguradora Patria

"Apuntes Técnicos Reaseguradora Patria, S.A."

Publicados por Reaseguradora Patria, S.A.

"El Reaseguro de los Ramos Generales"

Publicado por Cía. Suiza de Reaseguros

"Historia del Seguro en México 1900-1993"

Publicación Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros

"Manual de Reaseguros"

Fernández Dirube, Ariel

Ed. Biblioteca General Re.

"¿Cómo se Hace una Tesis?"

Eko, Humberto

Ed. Gedisa

"Manual Técnicas de Investigación Documental"

Olea Franco, Pedro

Ed. Esfinge

"Tesis Profesionales"

Mendieta Alatorre, Angeles

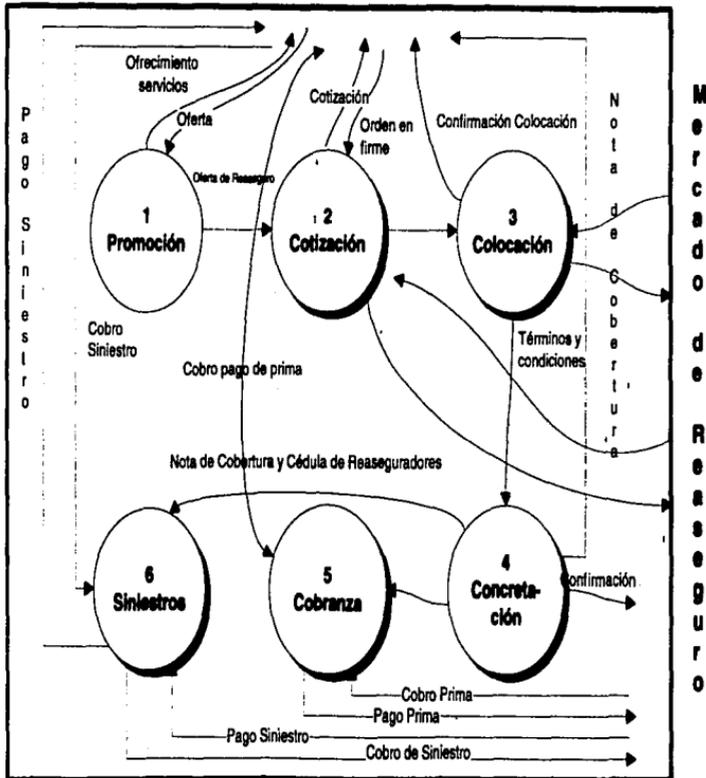
Ed. Porrúa

"Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros"

Ed. Porrúa

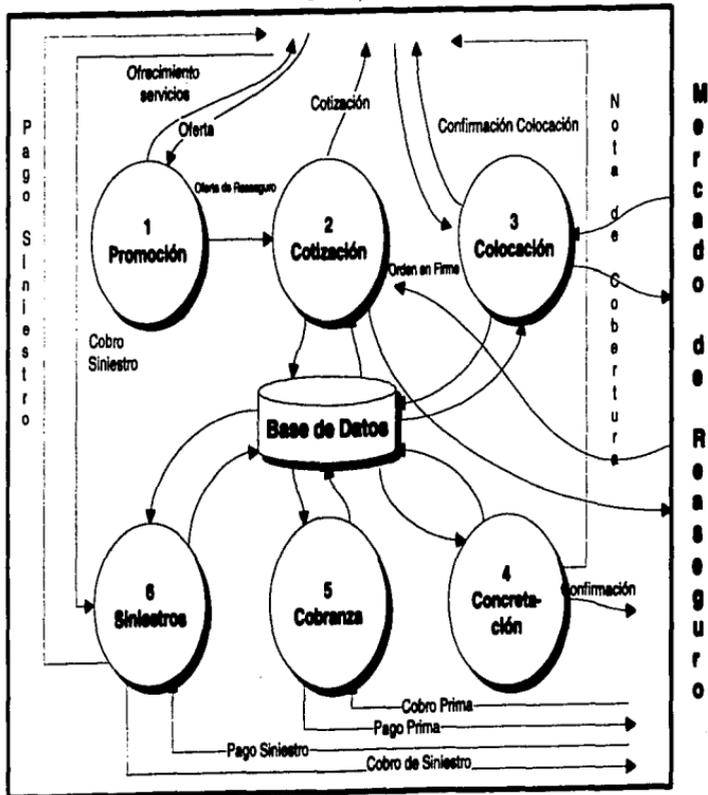
ANEXOS

Anexo 1
Descripción actual del proceso
Aseguradoras



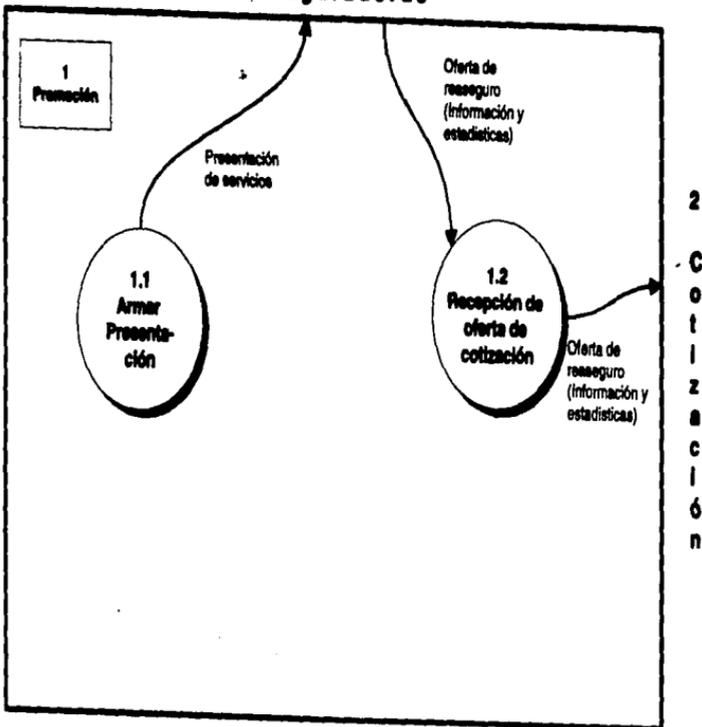
Anexo 2
Modelo de Solución
Aseguradoras

Nivel 0

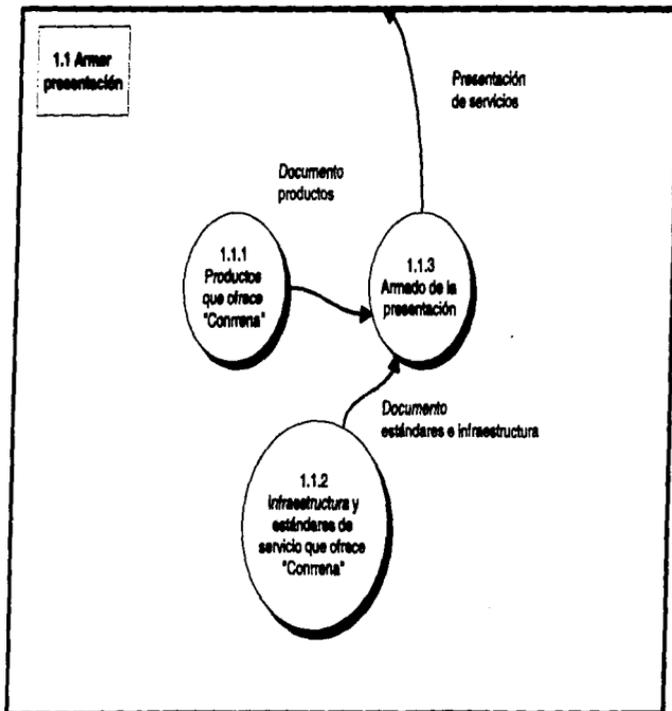


Nivel 1 Promoción

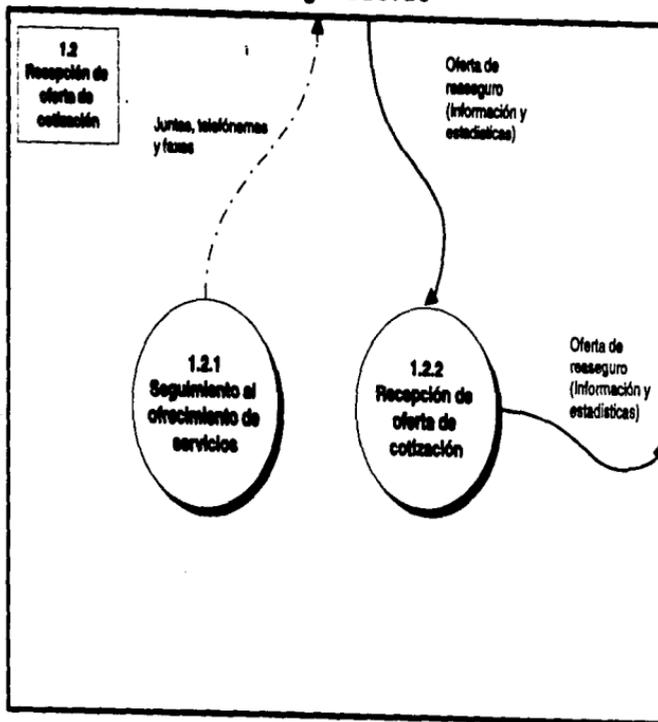
Aseguradoras



Aseguradoras



Aseguradoras



1.2
Recepción de
oferta de
cotización

Juntas, telefonemas
y faxas

1.2.1
Seguimiento al
ofrecimiento de
servicios

1.2.2
Recepción de
oferta de
cotización

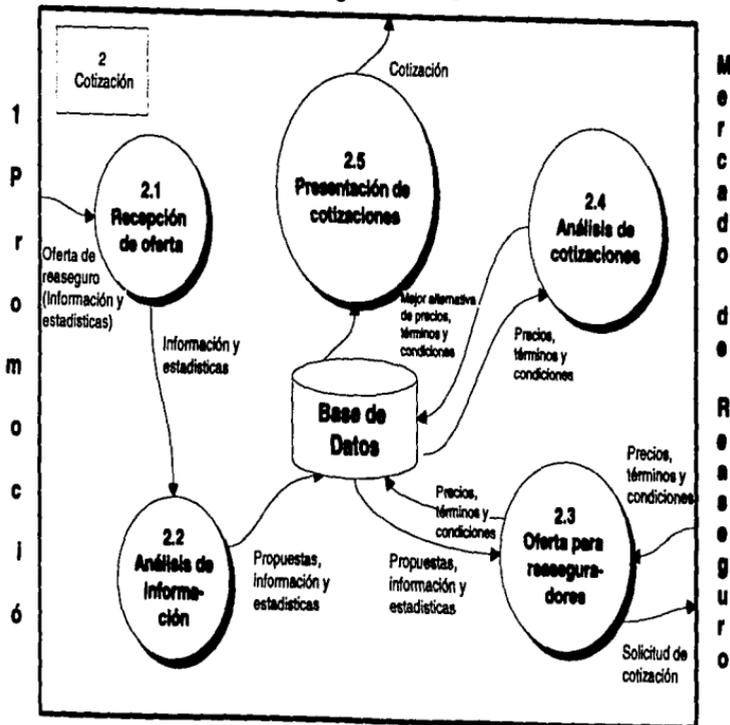
Oferta de
reaseguro
(información y
estadísticas)

Oferta de
reaseguro
(información y
estadísticas)

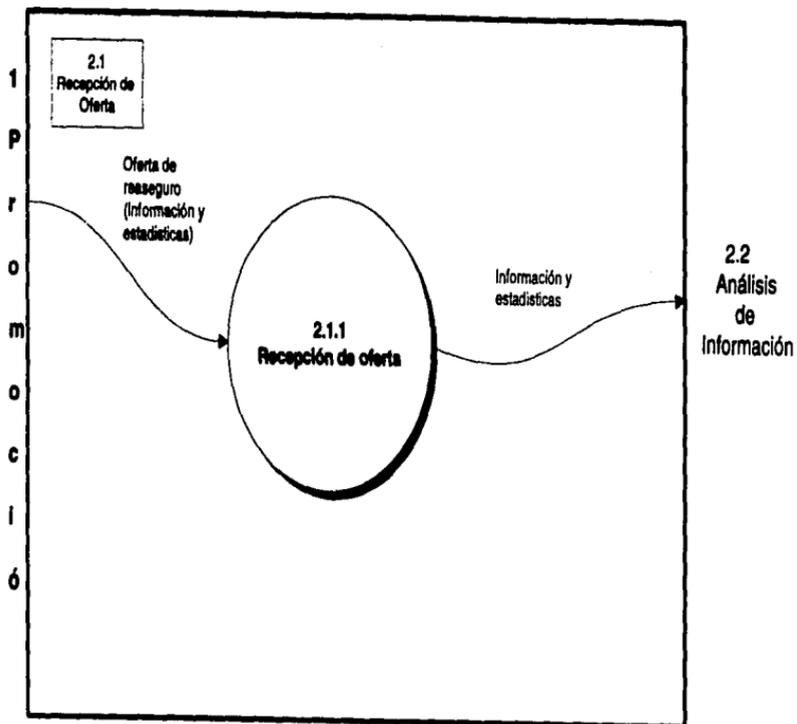
2
C
o
t
i
z
a
c
i
ó
n

Nivel 1 Cotización

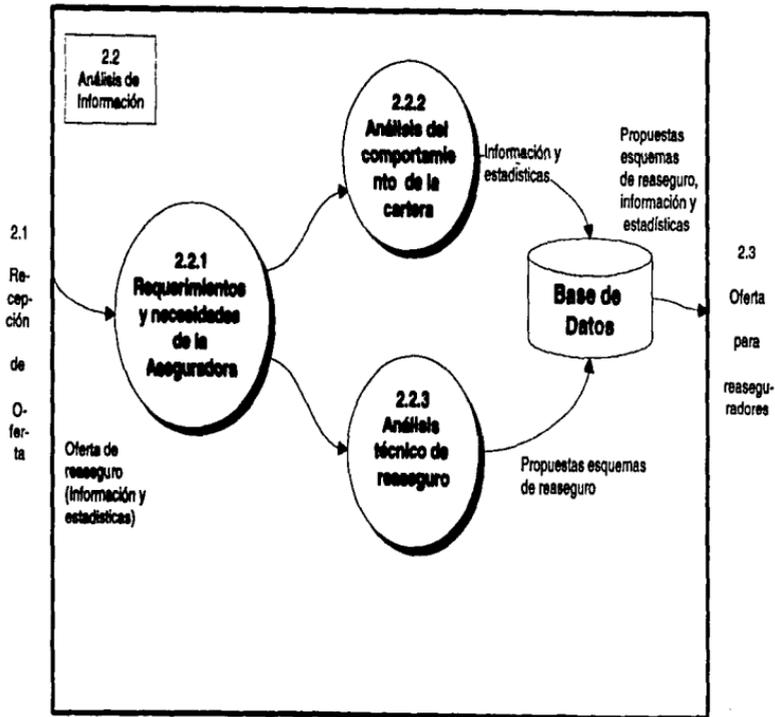
Aseguradoras



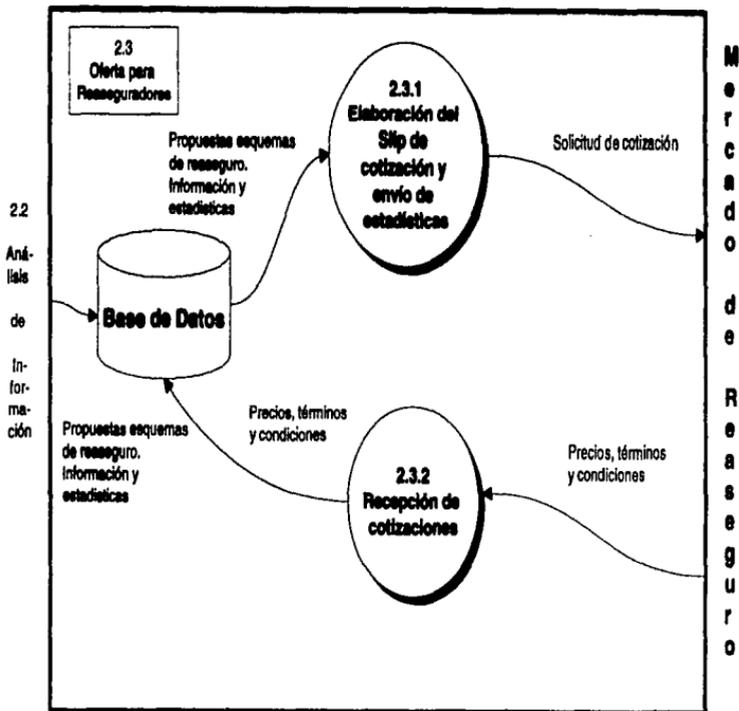
Nivel 2 Cotización



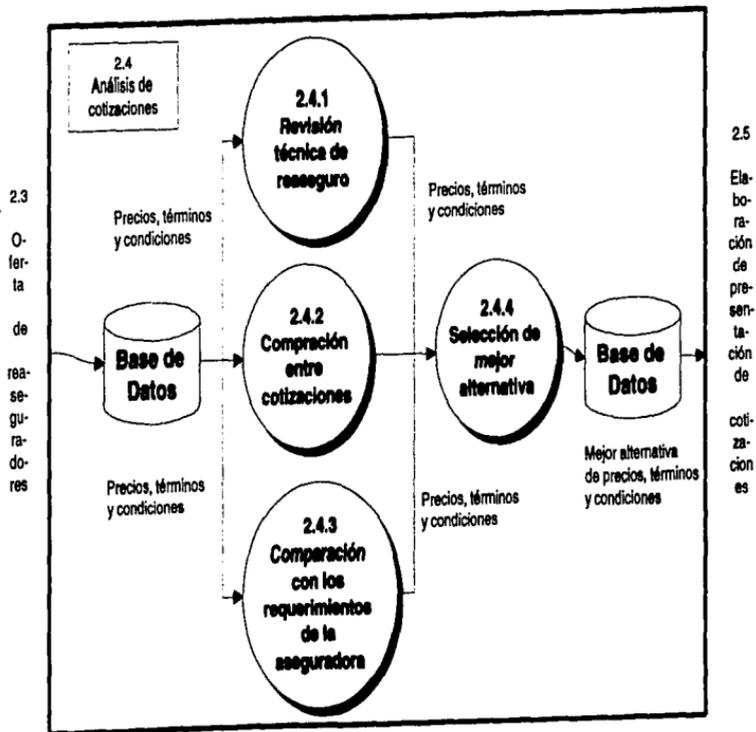
Nivel 2 Cotización



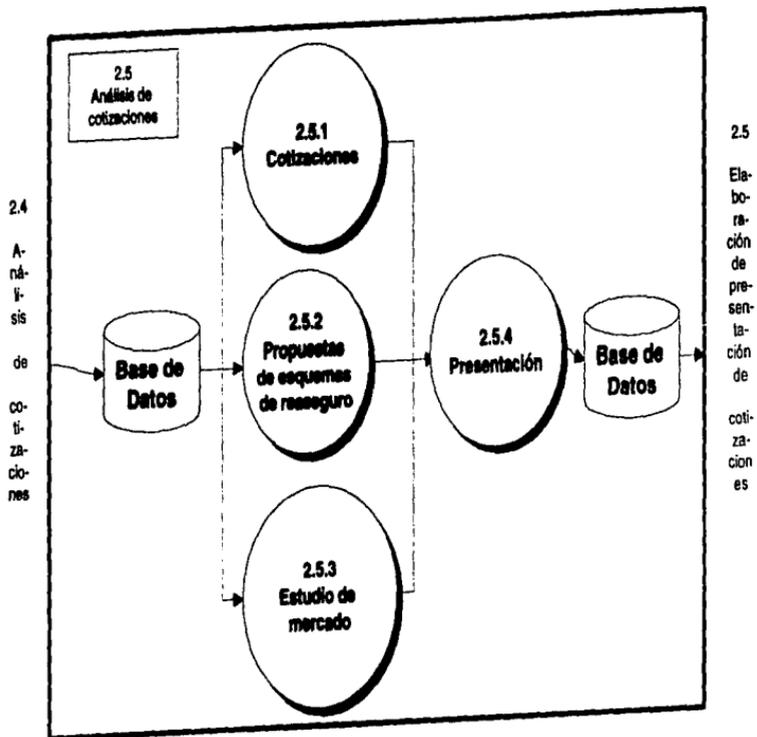
Nivel 2 Cotización



Nivel 2 Cotización

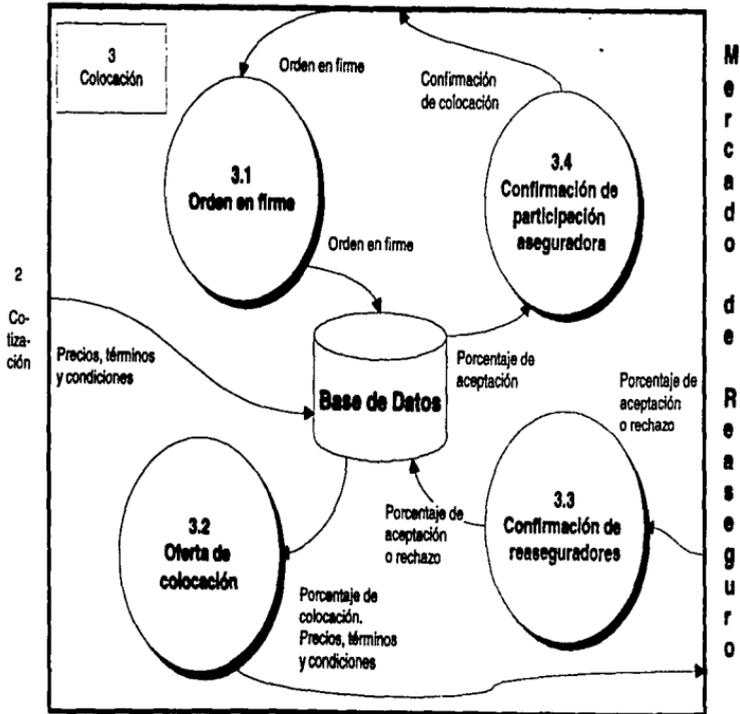


Nivel 2 Cotización



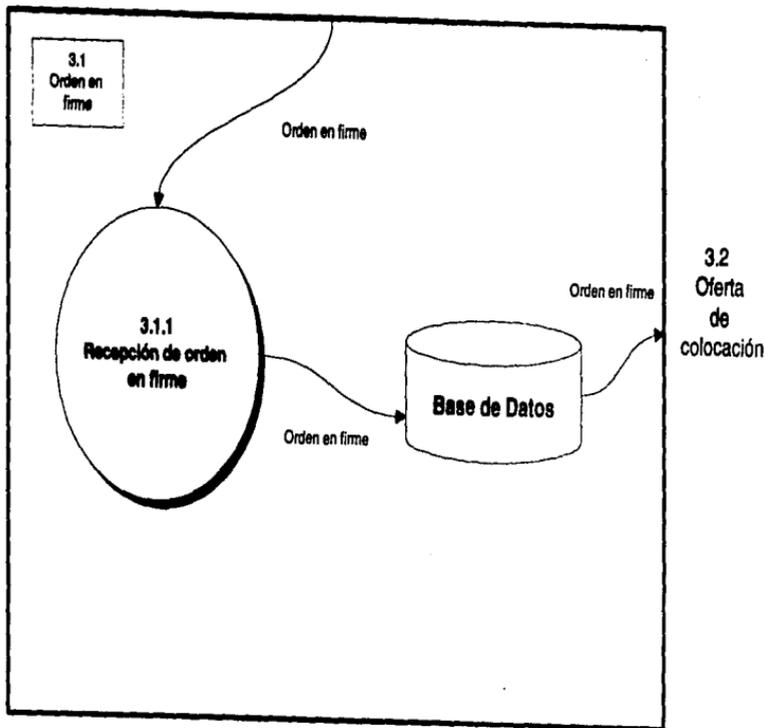
Nivel 1 Colocación

Aseguradoras

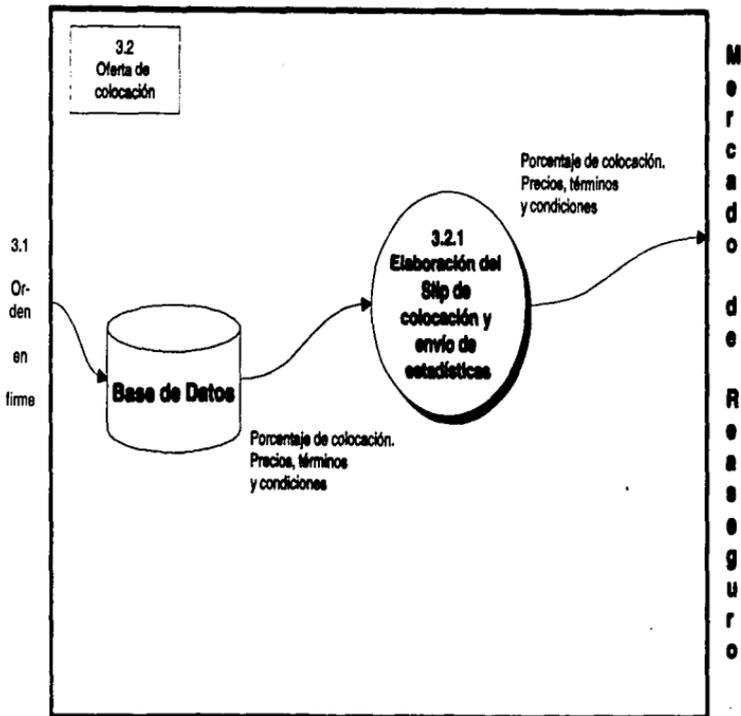


Nivel 2 Colocación

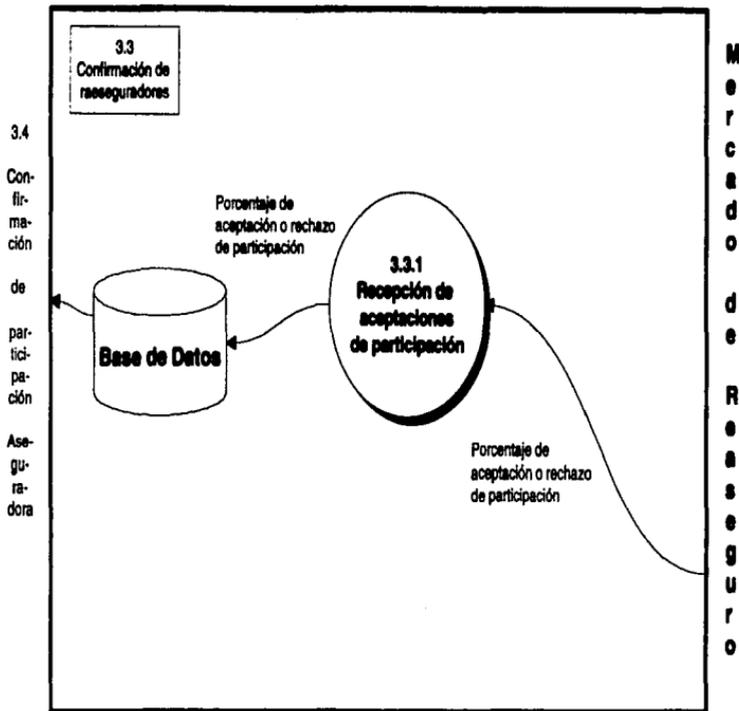
Aseguradoras



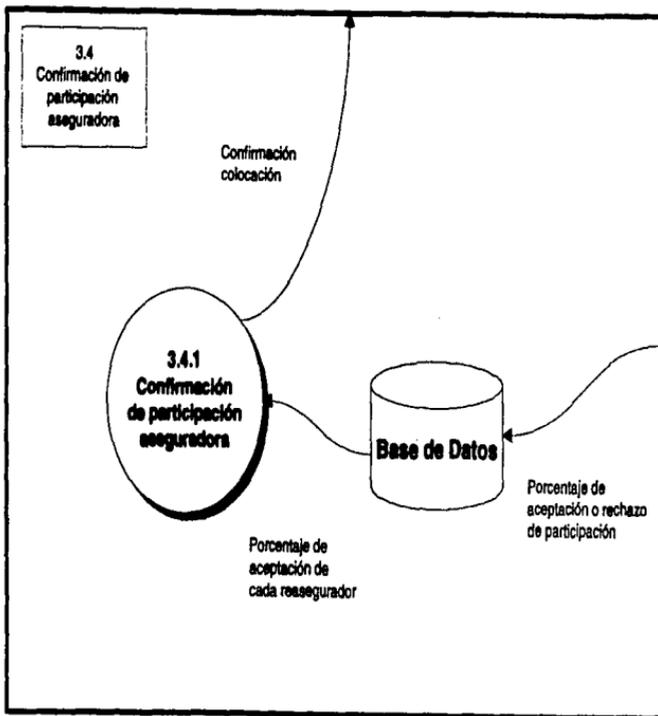
Nivel 2 Colocación



Nivel 2 Colocación



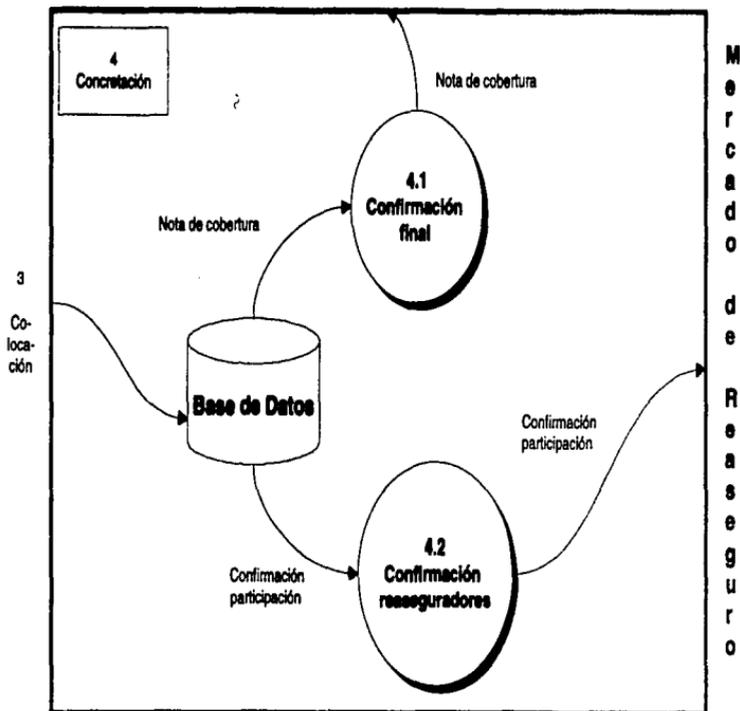
Aseguradoras



3.3
Confir-
ma-
ción
de
re-se-
gu-ra-
dos

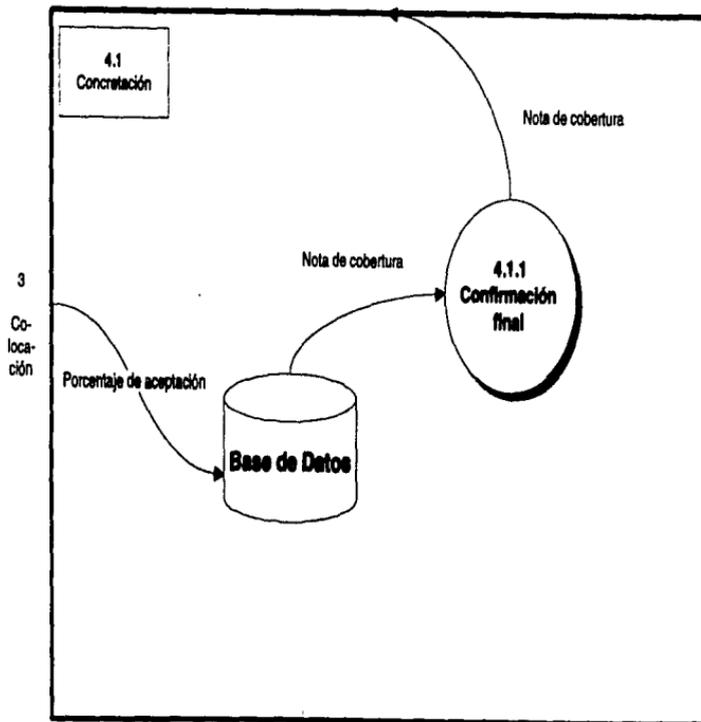
Nivel 1 Concretación

Aseguradoras

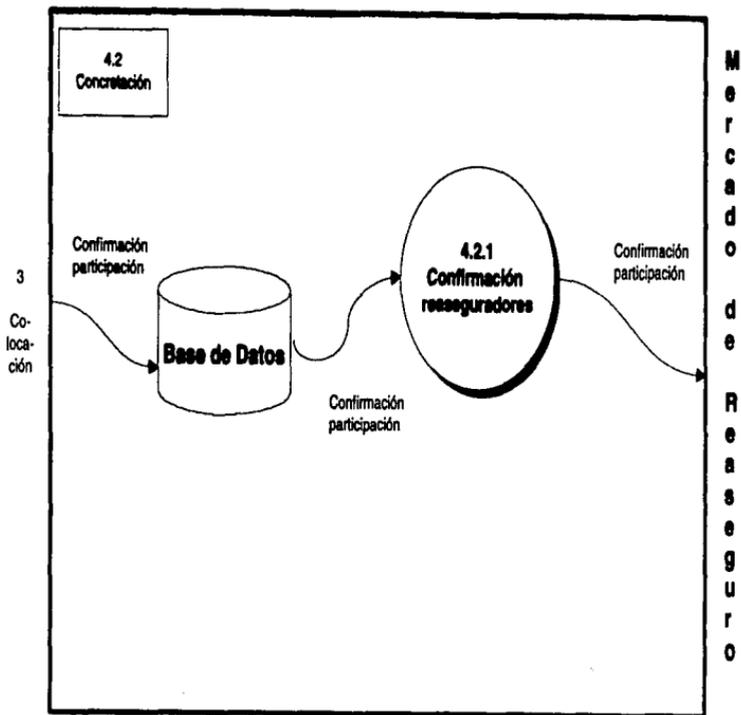


Nivel 2 Concretación

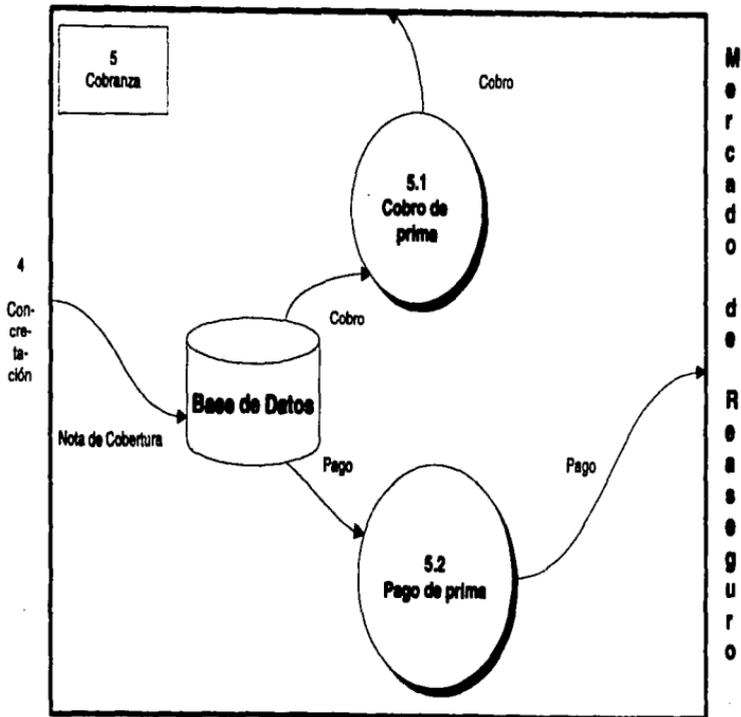
Aseguradoras



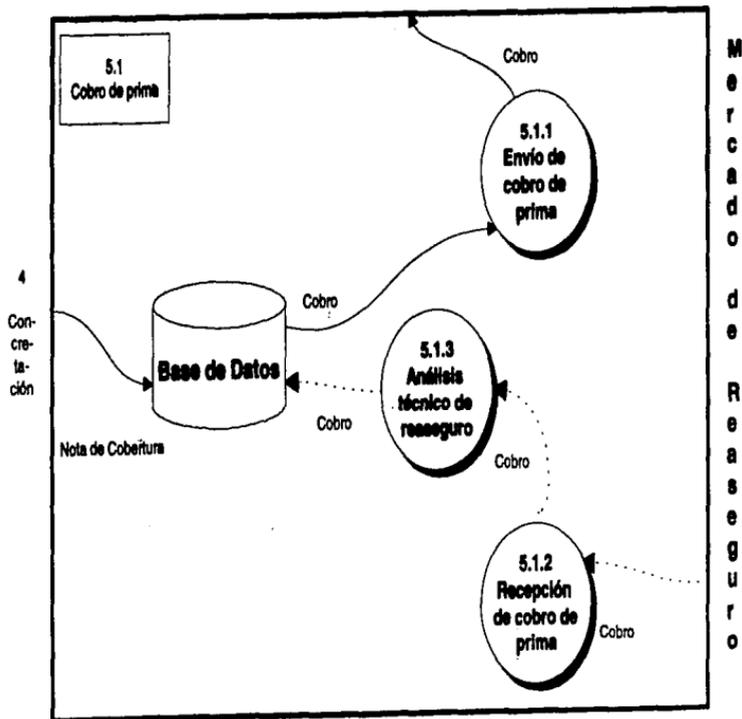
Nivel 2 Concretación



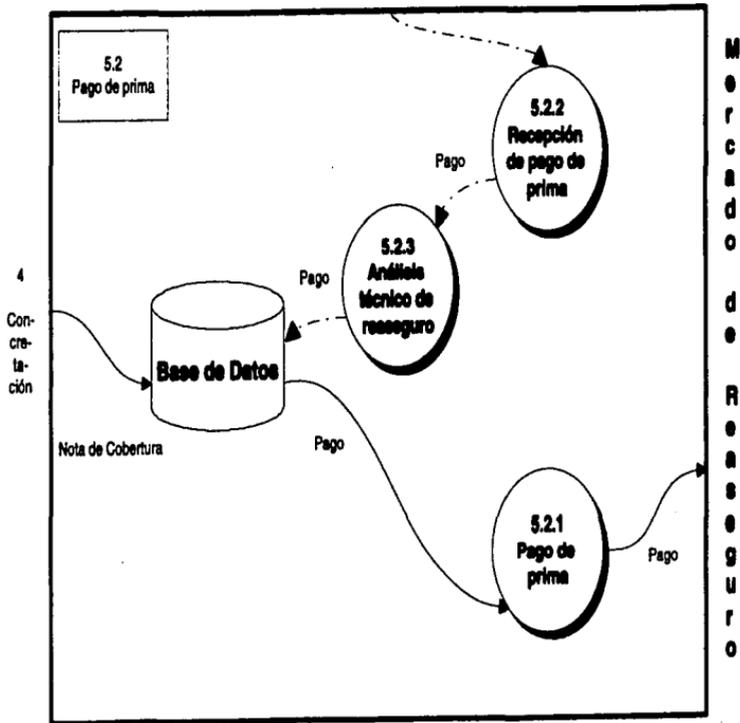
Aseguradoras



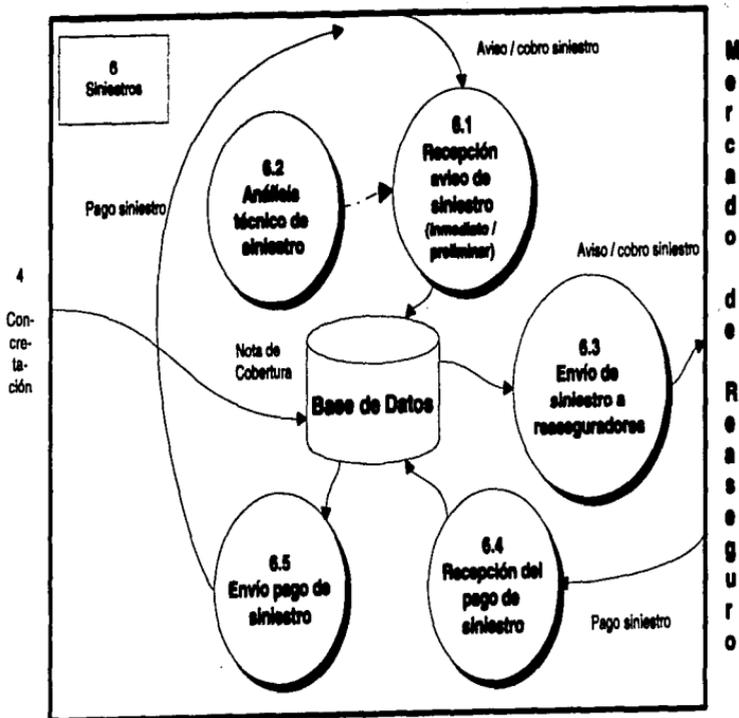
Aseguradoras



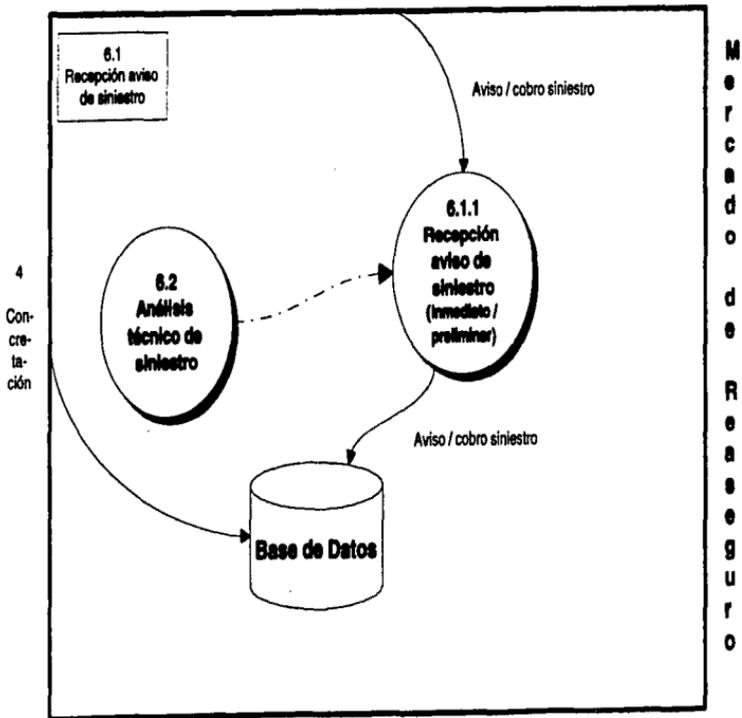
Aseguradoras



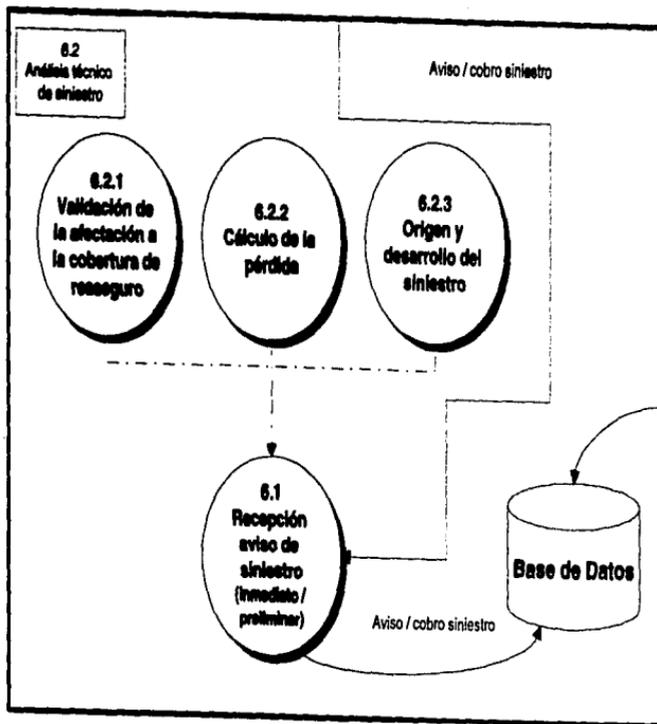
Aseguradoras



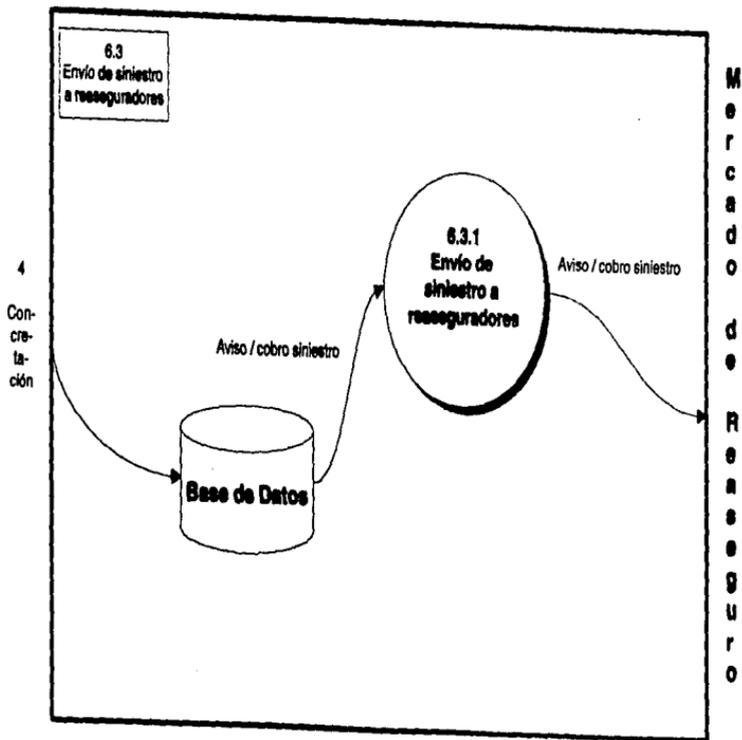
Aseguradoras



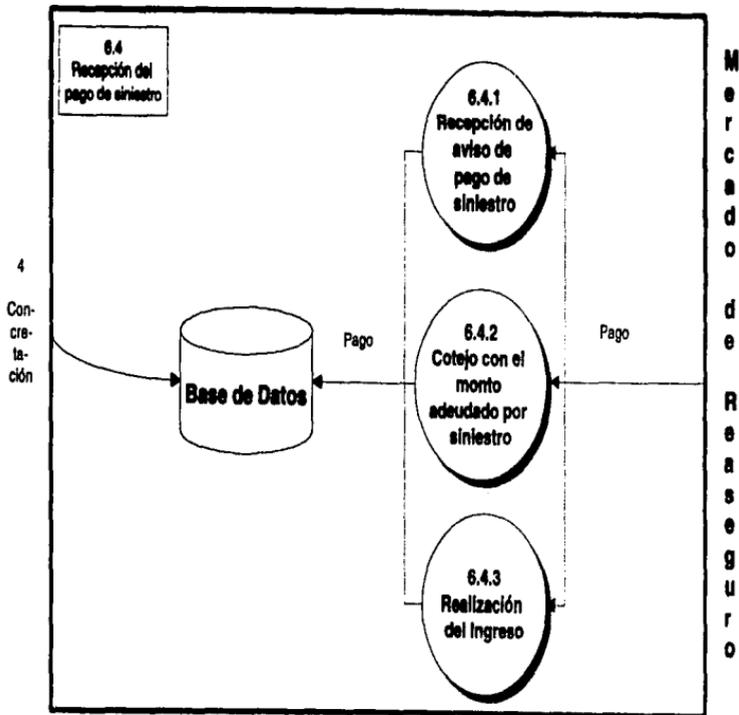
Aseguradoras



Nivel 2 Sinistros



Nivel 2 Siniestros



Aseguradoras

