



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

PROCESO DEL DESARROLLO DE PRODUCTOS EN
UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS

REPORTE DE TRABAJO
PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

ACTUARIO

P R E S E N T A:

MANUEL LEPE PINEDA



FACULTAD DE CIENCIAS
UNAM

TUTOR
ACT. MARCO ANTONIO ROSAS SALAZAR

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

1. Datos del alumno

Lepe

Pineda

Manuel

53 29 91 44

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias

Actuaría

091328762

2. Datos del tutor

Act

Marco Antonio

Rosas

Salazar

3. Datos del sinodal 1

Act

Ricardo

Villegas

Azcorra

4. Datos del sinodal 2

Act

Ignacio Raúl

Velázquez

Guzmán

5. Datos del sinodal 3

Act

Miguel Ángel

Torres

Ramírez

6. Datos del sinodal 4

Act

Thelma Alejandra

Martínez

Reyes

7. Datos del trabajo escrito

Proceso del desarrollo de productos en una compañía de seguros

39p

2011

ÍNDICE

1.	NECESIDAD DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS.....	1
2.	DESARROLLO DE PRODUCTOS.....	2
A.	CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA.....	2
B.	ÁREAS INVOLUCRADAS.....	5
C.	EL PROCESO.....	7
3.	EJEMPLO PRÁCTICO DEL DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO.....	18
4.	CONCLUSIONES.....	38
5.	ANEXO 1. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE DESARROLLO DE PRODUCTOS ..	39

1. Necesidad de una metodología para el Desarrollo de Productos.

Ante un escenario de fuerte competencia en el sector asegurador es primordial que los nuevos productos de las compañías aseguradoras traten de posicionarse como rentables, innovadores, atractivos para los clientes y para su fuerza de ventas. Esto hace que las compañías aseguradoras enfoquen sus esfuerzos para ofrecer a sus clientes productos que tengan una alta calidad, procurando satisfacer los requerimientos del área de Ventas para efectuar exitosamente su trabajo y, de esta forma, incursionar en mercados potenciales.

Una metodología en el Desarrollo de Productos da claridad a los procesos utilizados, proporciona mayor confianza al desarrollar productos complejos y se genera una mejor coordinación entre las diferentes partes involucradas. Asimismo es más clara la comunicación entre la gente que lleva a cabo los procesos, facilita la atención de los requerimientos de auditoría, se identifica a los participantes clave así como sus roles y responsabilidades.

Las compañías aseguradoras deben buscar la mejora continua en el desempeño general de sus productos. No se trata propiamente de mejorar el precio de un producto sino de hacer más atractiva su adquisición a través de diferentes elementos. Se puede mejorar el diseño del producto en cuanto a coberturas, la tarificación, los canales de distribución, la promoción y/o el servicio al cliente.

Por esta razón el desarrollo de productos en una aseguradora es labor continua y fundamental con el objeto de lograr una posición importante a nivel competitivo.

Para lograr esto, las compañías aseguradoras requieren de una estrategia integral en el desarrollo de productos, esto es, bien dirigida, enfocada en la competitividad de mercado y que, a su vez, garantice la satisfacción de las necesidades del cliente, maximizando tanto el alcance del producto en el mercado como su rentabilidad y ofreciendo atractivos esquemas de compensación e incentivos a su fuerza de ventas.

Es por esto que a nivel institucional surge la necesidad de contar con una metodología bien definida para el desarrollo de productos que permita una interacción positiva y con una visión común entre las áreas involucradas, de tal forma que cada área conozca su momento exacto de participación, alcance de actividades, objetivos específicos, resultados a entregar, etc. siguiendo de manera ordenada el proceso definido con el objeto de evitar pasos repetidos o llegar a caminos sin salidas claras que implicarían una dilación en los tiempos establecidos para la conclusión del proyecto.

El presente documento está basado en la experiencia obtenida en una compañía de seguros cuyo servicio está enfocado en los seguros de personas. En particular, se trata de la experiencia obtenida en el desarrollo de productos del seguro de vida individual a largo plazo. No obstante, el modelo podría ser modificado, si fuera necesario, para poderse aplicar en el desarrollo de productos de cualquier otro ramo de seguros.

2. Desarrollo de Productos.

a. Características del área.

El área de Desarrollo de Productos, en términos generales, es un área muy dinámica ya que tiene que enfocar su atención en varios puntos fundamentales y que, de hecho, son sus responsabilidades:

➤ *Desarrollo de un nuevo producto.*

La más importante razón de ser de un área de desarrollo de productos es justamente llevar a cabo todo lo necesario para contar con una opción nueva o renovada de algún producto que haga crecer el negocio. Cualquier producto nuevo o actualización de uno existente, implica la ejecución de muchas actividades técnicas y administrativas que serán realizadas directa o indirectamente por esta área. Se abordará este tema más adelante en la sección dedicada al proceso del desarrollo de productos.

➤ *Administración de productos existentes.*

En las compañías de seguros que no son de reciente creación, se tienen productos en vigor que están funcionando, de los cuales se cuenta con una cartera vigente y la cual va creciendo con las ventas. Asimismo, existen productos que ya no se venden pero cuya cartera en vigor requiere mantenimiento permanentemente, aunque no necesariamente de forma frecuente. Es común que surjan dudas e inquietudes por parte de diferentes áreas respecto de las características técnicas y operativas de estos productos así como sus alcances, limitaciones, beneficios, ventajas, desventajas, etc. teniendo como objetivo manejar de mejor forma el producto, resolver problemas operativos, detectar áreas de oportunidad y proponer mejoras para el futuro en relación con los nuevos productos que se lancen. Todas estas funciones son atendidas por el área de Desarrollo de Productos.

Un aspecto muy relevante que no impacta directamente en la tarifa que pagará el cliente pero que se debe considerar como una característica del producto es el servicio al cliente, ya que un buen servicio siempre será motivo de satisfacción para el cliente, aunque éste haya pagado una prima más cara a lo largo de la vigencia de la póliza a lo que le ofrecían otras compañías de seguros. La alta calidad en el servicio al cliente, a pesar de no ser una actividad realizada directamente por el área de Desarrollo de Productos, es parte esencial del prestigio y credibilidad de una compañía aseguradora del cual, en buena medida, dependerá el éxito o fracaso de los productos que ésta ofrezca. Por esta razón el área de Desarrollo de productos debe, al menos, monitorear el desempeño de sus áreas de servicio buscando siempre la plena satisfacción de los clientes.

- *Correcciones o mejoras a productos existentes.*
Derivado de la experiencia que se va adquiriendo a lo largo del tiempo con un producto existente, pueden surgir iniciativas de mejora o correcciones que se deben considerar por cuestiones de competitividad, regulación legal, innovación, rentabilidad, etc. Entre estas se encuentra una muy común que es la retarificación, esto es, calcular nuevas tarifas partiendo de hipótesis actuariales y financieras actualizadas con respecto a las que se usaron en el producto original. Esta situación es recurrente debido a que en el tiempo y con el fin de competir exitosamente en el mercado, las compañías procuran generar continuamente propuestas más atractivas para los clientes. Una retarificación no necesariamente implica generar una tarifa más barata, en ocasiones se recurre a observar otros aspectos como son los valores garantizados en el seguro de vida individual a largo plazo (parte de la reserva que se le permite recuperar al cliente en caso de cancelación y que puede servir para la conversión de la póliza a seguro saldado o a seguro prorrogado) ya que pueden ofrecer aspectos atractivos al cliente aunque la prima final no sea la más barata del mercado. Otras mejoras que se pueden hacer a un producto es añadirle beneficios adicionales, cambiar edades de aceptación, cambiar los límites de sumas aseguradas, añadir descuentos por volumen, etc.

- *Aprobación de materiales de Mercadotecnia y políticas de operación.*
Como procedimiento interno de la compañía, una vez dado a conocer el producto nuevo o mejora de uno existente, el área de Mercadotecnia debe trabajar en los materiales que serán utilizados para promoción, imagen y venta del producto. El área de desarrollo de productos debe aprobar estos materiales entre los que se encuentran trípticos informativos, materiales de capacitación, anuncios en medios masivos de comunicación, paquetes de bienvenida y/o de lanzamiento del producto, marca, etc. Asimismo, se deben dictar las políticas de operación a seguir por parte del área de Operaciones para la correcta ejecución de las tareas relacionadas con la administración del nuevo producto.

- *Informes y sesiones internas relacionados con el producto.*
Cualquier informe o sesión interna en la cual se toquen temas relacionados con el nuevo producto como sus características técnicas u operativas, capacitación, mejoras o cualquier iniciativa dirigida hacia el producto debe asesorarse por el área de desarrollo de productos ya que funge como “dueña” del producto y debe garantizar la fidelidad y veracidad de la información que se maneje en relación con el producto en cuestión.

Cuando alguna idea nueva o propuesta de mejora ha sido aprobada para algún producto en particular se debe pasar por un ciclo de actividades cuyo seguimiento es responsabilidad del área de desarrollo de productos. Este ciclo será necesario para hacer realidad la idea y dar vida a nuevas iniciativas. A continuación se mencionan estas actividades que serán los puntos medulares del proceso del desarrollo de productos, cuyos detalles serán abordados más adelante en la sección dedicada al proceso del desarrollo de productos.

- Generación de idea de un nuevo producto / innovación.
- Propuesta y análisis interno de la misma.
- Autorización.
- Diseño técnico y jurídico del producto (Tarificación definitiva, desarrollo de la Nota Técnica y la documentación contractual).
- Implementación.
- Monitoreo del desempeño del producto e identificación de oportunidad.

Observando las actividades descritas previamente, el área de Desarrollo de Productos debe estar formada por profesionales que cuenten con diferentes habilidades:

- *Compromiso para cumplir con lo pactado.* Es esencial que los miembros del equipo de desarrollo de productos cuenten con un alto sentido del compromiso ante los retos que representa la creación de un nuevo producto. Sólo así se puede garantizar la consecución de las metas.
- *Creatividad* para poder innovar y generar nuevas ideas de productos así como para dar forma concreta a las propuestas que sean iniciativa de otras áreas como Ventas o Mercadotecnia.
- *Formación técnica* para manejar todo lo relacionado con las características matemáticas, actuariales y financieras de un producto (Mortalidad / morbilidad / siniestralidad, tasas de interés, primas netas y reservas, proyecciones, modelos de rentabilidad, etc).
- *Conocimiento de temas jurídicos* para efectos legales relacionados con el producto en desarrollo (capacidad para hacer una propuesta de Condiciones Generales y demás documentación contractual inherente al producto, vigilando en todo momento los lineamientos legales vigentes que sean aplicables y tomando en consideración los establecidos por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas a través de sus Circulares).
- *Habilidades administrativas* para realizar y/o supervisar la implementación del producto a través del seguimiento de las cargas de información a los sistemas, las pruebas, desarrollo de formatos de solicitud, de póliza y demás elementos que el producto utilizará en su administración.
- *Liderazgo* para tener una presencia y un empuje positivo con los participantes en el desarrollo del producto con el objetivo de garantizar el éxito.

b. Áreas involucradas.

En el proceso de desarrollo de productos tienen participación directa o indirecta prácticamente todas las áreas que conforman una compañía de seguros. Sin embargo, existen algunas cuya participación en el proceso es directa y sobre éstas nos enfocaremos.

Con el objeto de dar más claridad al proceso, antes de explicar las etapas del mismo, mencionaremos *grosso modo* las funciones de estas áreas:

- 1) *Desarrollo de Productos.* Como se ha mencionado es la encargada del diseño técnico e implementación del producto, su monitoreo y la generadora de ideas para nuevos desarrollos. Es importante señalar que los actuarios del área de productos tendrán una participación activa con los abogados cuando se realiza el análisis de congruencia entre la nota técnica y la documentación contractual del producto.
- 2) *Mercadotecnia.* Es la encargada de la Investigación de Mercados, diseño de formatos, publicidad y documentos de apoyo para la venta del producto y para la capacitación. También puede generar ideas para nuevos productos.
- 3) *Ventas.* Su responsabilidad es realizar la proyección de las ventas y el cumplimiento de las metas establecidas. Por su contacto directo con el mercado también puede generar nuevas propuestas de productos.
- 4) *Comité Local de Nuevos Productos.* Está formado por directivos y analistas de negocio cuya función es analizar las propuestas y dar el visto bueno o el rechazo a las iniciativas. Es fundamental su participación pues de este análisis se desprenderá la autorización general para la implementación y lanzamiento del producto, con los costos que esto representará para la compañía.
- 5) *Casa Matriz.* Cuando la compañía de seguros es una filial de una aseguradora extranjera, esta última es en gran medida responsable del resultado financiero de las filiales internacionales. La supervisión y retroalimentación son actividades continuas y necesarias para garantizar la buena comunicación y buscar el resultado financiero esperado de la filial. Por esta razón, al desarrollar nuevos productos o modificaciones a alguno existente, se debe enviar toda la información que sea solicitada para el análisis correspondiente y, por supuesto, para la autorización o declinación a la iniciativa.
- 6) *Tecnología de Información.* Anteriormente conocida simplemente como el área de sistemas, tiene como responsabilidad garantizar el buen funcionamiento de los recursos tecnológicos en los cuales se almacenará y administrará la información de la compañía así como llevar a buen puerto todas las iniciativas para mejorar tanto en tecnología (*hardware*) como en aplicaciones (*software*). Asimismo participará directamente en las pruebas que se realicen para verificar el funcionamiento del nuevo producto en los sistemas administradores.

- 7) *Área Jurídica.* El área Jurídica analiza, participa activamente y, en caso de proceder, autoriza las propuestas de documentación contractual generadas por el área de Desarrollo de Productos en todo lo relacionado con sus aspectos legales. Asimismo, deberá garantizar, junto con el actuario técnico la congruencia que debe existir entre la parte técnica y jurídica del producto.
- 8) *Finanzas.* El área de finanzas está encargada de la generación de los registros contables y de la información financiera de los productos, dentro de la cual se encuentra todo lo referente a la valuación de reservas. Por esta razón la participación de Finanzas en las pruebas de implementación del producto es muy relevante pues garantiza que las transacciones de datos contables y cálculos actuariales se lleven a cabo adecuadamente.
- 9) *Operaciones.* Como su nombre lo indica, el área de operaciones es la responsable de manejar todas las actividades operativas del producto como son la emisión, cancelación, cobranza, siniestros y servicios a pólizas.
- 10) *Capacitación.* Llevar a cabo una buena explicación sobre las características, el funcionamiento, alcances y objetivos de un producto a la fuerza de ventas es labor y responsabilidad del área de capacitación. Aunque su participación es un tanto limitada, resulta muy trascendente para la venta del producto dado que de la calidad de las sesiones que se impartan al explicar el producto dependerá en gran medida la efectividad de la venta del producto. Un producto mal explicado no puede llevar a buen puerto una venta que lleva en sí dudas o impresiones incorrectas del producto. Esta área lleva a cabo la preparación de los documentos de apoyo (que Mercadotecnia refinará) que se usarán en las sesiones de capacitación previo visto bueno del área de Desarrollo de Productos.

c. El proceso

Para la definición del proceso de desarrollo de productos se llevó a cabo un análisis multidisciplinario en el que participaron todas las áreas de la compañía que se ven involucradas directamente en esta actividad, mencionadas en el inciso anterior, generando así un ciclo principal en el que se muestran las etapas más importantes del proceso:

1. Generación de idea de un nuevo producto / innovación.
2. Propuesta y análisis interno de la misma.
3. Autorización.
4. Diseño técnico y jurídico del producto (Tarificación definitiva, desarrollo de la Nota Técnica y la documentación contractual).
5. Implementación.
6. Monitoreo del desempeño del producto e identificación de oportunidad.

Una a una se van ejecutando estas acciones para conseguir el lanzamiento del nuevo producto y entonces comienza el monitoreo e identificación de oportunidad con base en el desempeño y la experiencia que se obtiene a través del tiempo con el nuevo producto. En el caso de los seguros se puede interpretar que la buena o la mala calidad del mismo se verá reflejada cuando se verifique la eventualidad susceptible de aseguramiento, esto es, cuando se presenten las condiciones para el pago del beneficio. Por esta razón el monitoreo y las conclusiones que de él se desprendan puede durar un periodo amplio incluso de varios años, dependiendo del tipo de seguro de que se trate. Con los datos que se obtengan se puede volver al primer punto del ciclo en el que una nueva idea u oportunidad da lugar a la generación de un nuevo producto y de esta manera se genera un ciclo continuo.

Una vez analizadas las grandes fases del ciclo de desarrollo de productos se obtuvo un diagrama de flujo que muestra claramente la participación y el alcance de cada área dentro del desarrollo del nuevo producto (Véase Anexo 1: Diagrama de flujo del proceso de desarrollo de productos).

Es importante señalar que el presente proceso contempla la estructura de una compañía de seguros que es filial de otra cuya casa matriz se encuentra en otro país. Lo anterior, porque es muy frecuente que las compañías del mercado asegurador mexicano tengan alianzas o sean filiales de aseguradoras extranjeras.

Cada una de las etapas del desarrollo de productos se explica a continuación:

Etapa 1	Generación de Idea / innovación.
Área(s) Involucrada(s)	Ventas Mercadotecnia Desarrollo de Productos
Descripción	<p>Las áreas de Ventas, Mercadotecnia y Desarrollo de Productos tienen como labor común, entre otras, visualizar las posibilidades de expansión del negocio detectando nuevos nichos de mercado, fortaleciendo los existentes o bien atacando segmentos que ya están siendo atendidos por la competencia con el objeto de penetrarlos y así competir para adquirir nuevas carteras.</p> <p>En esta etapa se generan ideas que son puestas a consideración de las áreas involucradas para describir de manera general al nuevo producto (o a la modificación del producto existente), determinar el mercado al que estará dirigido y definir los canales de distribución que se planean utilizar.</p> <p>Es muy importante que las áreas involucradas en esta etapa comenten en conjunto las ideas del nuevo producto (o la modificación propuesta) para tener desde un inicio una visión común en relación con el mismo.</p>

Etapa 2	Análisis de Mercado
Área(s) Involucrada(s)	Mercadotecnia
Descripción	<p>Una vez plasmada la idea del nuevo producto (o la modificación del producto existente) se proporciona al área de Mercadotecnia todo lo referente a las características generales definidas en la etapa 1 para que lleve a cabo una investigación del mercado al cual está dirigido el producto o bien relacione con el nuevo producto la información con la que cuenta actualmente y realice el análisis correspondiente. Los resultados de esta investigación serán cruciales para la definición precisa del producto, el mercado objetivo específico, el canal de distribución adecuado, la mejor estrategia de penetración y todo lo relacionado con la adquisición del negocio.</p>

Etapa 3	Decisión 1: ¿Es satisfactoria la Información del análisis de mercado?
Área(s) Involucrada(s)	Desarrollo de Productos
Descripción	<p>El área de Desarrollo de Productos revisa la información generada por el área de Mercadotecnia para evaluar el entorno del mercado al que está dirigido el producto. Debido a que esta información será crucial para la toma de decisiones respecto del diseño, alcance, limitaciones y en general las características de coberturas del producto es necesario decidir si es suficiente, comprensible y en general satisfactoria para dicho propósito. Por lo anterior se tiene una decisión basada en una PREGUNTA con sus respectivas RESPUESTAS:</p> <p>PREGUNTA: ¿Es satisfactoria la información del análisis de mercado?</p> <p>RESPUESTA 1: Sí. En este caso el área de Desarrollo de Productos emite su visto bueno referente a la información entregada por el área de Mercadotecnia pues considera como suficiente el contenido para efectos del diseño y definición precisa del producto propuesto. El proceso pasa entonces a la Etapa 4.</p> <p>RESPUESTA 2: No. En este caso el área de Desarrollo de Productos manifiesta que la información entregada por el área de Mercadotecnia no es suficiente para sustentar el diseño y la definición precisa del producto propuesto. Le proporciona al área de Mercadotecnia los comentarios y datos puntuales sobre los cuales requiere información nueva o más detallada. El área de Mercadotecnia deberá entonces ampliar y, en su caso, complementar la información relacionada con el producto propuesto de tal forma que pueda brindar datos de utilidad al área de Desarrollo de Productos. El proceso regresa a la Etapa 2.</p>

Etapa 4	Diseño del producto
Área(s) Involucrada(s)	Desarrollo de productos
Descripción	<p>Con la información generada a través del área de Mercadotecnia el área de Desarrollo de Productos realiza la definición detallada del producto considerando el mercado objetivo, canal(es) de distribución, coberturas, alcances y limitaciones de las mismas, una propuesta para el esquema de compensación (comisiones, bonos y convenciones, en su caso), una propuesta de valores garantizados, una propuesta de tarifas (primera tarificación) y un primer esquema de margen de rentabilidad. En esta etapa se trabaja en una primera versión de nota técnica y documentación contractual. Es importante mencionar que se debe informar al área de Reaseguro cualquier iniciativa para que ésta emita su opinión en relación con el manejo de los contratos que puedan exceder el límite de retención y que informe sobre la viabilidad de colocación de contratos con reaseguradores. En caso de que detectaran alguna dificultad para el manejo en reaseguro, el producto sólo se podría manejar dentro del límite de retención que la compañía maneje.</p>

Etapa 5	Envío de información a Ventas
Área(s) Involucrada(s)	Desarrollo de productos
Descripción	<p>La información desarrollada en la Etapa 4 es fundamental para que el área de Ventas pueda determinar si el producto propuesto es adecuado para penetrar al mercado y qué tan atractivo resultará tanto para el conducto (compensaciones) como para el cliente (tarifas y valores garantizados, en caso de existir). El área de Desarrollo de Productos envía el diseño del producto, compensaciones, tarifas y, en su caso, valores garantizados al área de Ventas.</p>

Etapa 6	Decisión 2: ¿Es viable para su venta el producto bajo las características propuestas?
Área(s) Involucrada(s)	Ventas
Descripción	<p>Contando con la información del diseño del producto, el área de Ventas realiza un análisis de viabilidad considerando el mercado objetivo, características de las coberturas, el esquema de compensación y las tarifas propuestas, con lo que se lleva a cabo la toma de decisión basada en una PREGUNTA con sus respectivas RESPUESTAS:</p>

	<p>PREGUNTA: ¿Es viable para su venta el producto bajo las características propuestas?</p> <p>RESPUESTA 1: Sí. En este caso el área de Ventas emite su visto bueno para el producto propuesto y puede iniciar la proyección de las ventas así como la estrategia de comercialización del nuevo producto. El proceso pasa entonces a la Etapa 7.</p> <p>RESPUESTA 2: No. En este caso el área de Ventas manifiesta que no es viable la venta bajo el esquema propuesto, requiere informar al área de Desarrollo de Productos cuáles son los puntos que representan una dificultad para la venta. El área de Desarrollo de Productos requiere realizar un diseño nuevo para el producto propuesto tomando en consideración las características específicas que el área de Ventas le haya señalado como problemáticas. El proceso regresa a la Etapa 4.</p>
--	--

Etapa 7	Proyección de Ventas y estrategia de comercialización
Área(s) Involucrada(s)	Ventas
Descripción	Basándose en la información recibida referente a las características del producto, el área de Ventas realiza la proyección de las ventas por los próximos tres años pues son los más representativos para efectos de la adquisición de nuevas carteras y la estrategia de comercialización del nuevo producto.

Etapa 8	Envío de Información al Comité Local de Nuevos Productos
Área(s) Involucrada(s)	Desarrollo de Productos Ventas
Descripción	El Comité Local de Nuevos Productos requiere analizar las propuestas de los nuevos productos (o modificaciones) tomando en consideración el diseño realizado por el área de Desarrollo de Productos en la Etapa 4, la información de mercado y tanto la proyección de las ventas como la estrategia de comercialización generadas por el área de Ventas en la Etapa 7. Se envía la información al Comité Local de Nuevos Productos.

Etapa 9	Decisión 3: ¿El Comité Local de Nuevos Productos autoriza continuar con el desarrollo del producto?
Área(s) Involucrada(s)	Comité Local de Nuevos Productos
Descripción	Contando con la información enviada en la Etapa 8 por parte del área de Desarrollo de Productos y del área de Ventas se evalúa si se desea que la compañía continúe

	<p>con el desarrollo observando la rentabilidad del producto y la proyección de las ventas, por lo que se lleva a cabo la toma de decisión basada en una PREGUNTA con sus respectivas RESPUESTAS:</p> <p style="text-align: center;">PREGUNTA: ¿El Comité Local de Nuevos Productos autoriza continuar con el desarrollo del producto?</p> <p>RESPUESTA 1: Sí. En este caso Comité Local de Nuevos Productos da a conocer su interés en el producto propuesto y permite continuar con su desarrollo. Esta autorización permite enviar a Casa Matriz toda la información requerida para el análisis correspondiente. El proceso pasa a la etapa 10.</p> <p>RESPUESTA 2: No. En este caso Comité Local de Nuevos Productos muestra su negativa ante el nuevo producto y se tienen dos posibles consecuencias: 1) Se cancela el desarrollo del producto, en cuyo caso ninguna acción adicional es factible y se termina el proceso. 2) Se informa a la compañía sobre los puntos donde existe alguna situación que impide el visto bueno del Comité Local de Nuevos Productos y se permite que el diseño del producto cambie con base en las observaciones realizadas al producto. En este caso el proceso regresa a la Etapa 4.</p>
--	---

Etapa 10	Envío de Información a Casa Matriz
Área(s) Involucrada(s)	Desarrollo de Productos
Descripción	El área de Desarrollo de Productos envía a Casa Matriz toda la información que sea necesaria para el análisis financiero del producto como son la nota técnica, diseño del producto, los modelos de rentabilidad y proyecciones.

Etapa 11	Decisión 4: ¿Autoriza Casa Matriz continuar con el desarrollo?
Área(s) Involucrada(s)	Casa Matriz
Descripción	<p>Como responsable en gran medida del éxito financiero de la filial, Casa Matriz debe emitir su visto bueno o rechazo al desarrollo del producto.</p> <p>PREGUNTA: ¿Autoriza continuar con el desarrollo del producto Casa Matriz?</p> <p>RESPUESTA 1: Sí. El proceso pasa a las Etapas 12 y 13 (se mencionan ambas pues pueden realizarse de forma simultánea).</p> <p>RESPUESTA 2: No. En este caso Casa Matriz muestra su negativa ante el nuevo producto y se tienen dos opciones posibles:</p> <p>1) Se cancela el desarrollo del producto, en cuyo caso ninguna acción adicional es factible y se termina el proceso.</p> <p>2) Se informa a la compañía sobre los puntos donde existe alguna situación que impide el visto bueno de Casa Matriz y se permite que el diseño del producto cambie con base en las observaciones realizadas. En este caso el proceso regresa a la Etapa 4.</p>

Las etapas 12 y 13 pueden ser simultáneas.

Etapa 12	Desarrollo de tarificación definitiva, Nota Técnica y Documentación Contractual
Área(s) Involucrada(s)	Desarrollo de Productos Área Jurídica.
Descripción	<p>Se realiza la tarificación final en la cual se establecen las tarifas para todas las edades sobre las que se tiene contemplada la venta del producto. Esta nueva tarificación pudiera no ser necesaria si las tarifas originales calculadas en la Etapa 4 no sufren modificación alguna.</p> <p>Se desarrolla la nota técnica y la documentación contractual definitiva del producto requerido para ser registrado ante la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (C.N.S.F.). Para lo anterior se lleva a cabo la participación del área jurídica para todos los efectos legales implicados en el desarrollo del producto, entre los cuales se encuentra el <i>Dictamen Jurídico</i> que certifique el apego de la documentación contractual a lo previsto en los artículos 36 y 36-B de la Ley General de Instituciones</p>

	<p>y Sociedades Mutualistas de Seguros así como el <i>Análisis de Congruencia</i> (realizado conjuntamente con el área de Desarrollo de Productos) entre la nota técnica y la documentación contractual al que se refiere el artículo 36-D de la mencionada Ley.</p> <p>Observación: Al llevar a cabo el desarrollo del producto en el presente proceso es importante que los actuarios involucrados en el mismo realicen una constante revisión de los criterios utilizados y sugeridos por el Comité Local de Nuevos Productos de tal suerte que se minimice el riesgo de observaciones por parte de la C.N.S.F. pues esta condición podría generar problemas para el desarrollo satisfactorio del producto ya que cada observación de la C.N.S.F. tendrá que pasar por el análisis del Comité Local de Nuevos Productos y en caso de que no estuviera de acuerdo con algún criterio señalado por la C.N.S.F. se podría suspender el desarrollo del producto. Esta situación extrema representa un riesgo alto para los costos de la compañía pues el trabajo realizado en el proceso de desarrollo de productos previo al registro de la nota técnica ha sido muy grande hasta esta etapa.</p>
--	---

Etapa 13	Creación del Documento de Requerimiento de Negocio.
Área(s) Involucrada(s)	Desarrollo de Productos Tecnología de Información
Descripción	Esta etapa se puede llevar a cabo al mismo tiempo que la 12 para optimizar tiempos. Se desarrolla el Documento de de Requerimiento de Negocio junto con el área de Tecnología de Información. En él se especifica todo aquello que tiene relación con el impacto en desarrollo y/o modificación de la tecnología de información (sistema administrador a nivel <i>hardware</i> y/o <i>software</i>) para la correcta implementación del producto así como todo lo relacionado con requerimientos de presupuesto para el proyecto.

Etapa 14	Se envía la Nota Técnica y la Documentación Contractual a la C.N.S.F. para registro.
Área(s) Involucrada(s)	Desarrollo de Productos Área Jurídica
Descripción	Con los datos técnicos y jurídicos utilizados para el desarrollo del producto se envía a registro ante la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas la Nota Técnica y la documentación contractual del producto.

Etapa 15	Decisión 5: ¿Autoriza el producto la C.N.S.F.?
Área(s) Involucrada(s)	Comisión Nacional de Seguros y Fianzas
Descripción	Como parte del requerimiento legal para la operación de

	<p>los seguros en México se tiene que contar con la autorización de la CNSF.</p> <p>PREGUNTA: ¿Autoriza el producto la CNSF?</p> <p>RESPUESTA 1: Sí. Se continúa entonces con la Etapa 17 del proceso.</p> <p>RESPUESTA 2: No. Se pasa a la Etapa 16.</p> <p>Dado que esta autorización tiene un plazo máximo de 30 días hábiles, es usual que las compañías continúen con el proceso de desarrollo de productos aun cuando no se cuente con el registro “definitivo” por parte de la C.N.S.F. con la finalidad de optimizar tiempos.</p>
--	---

Etapa 16	Análisis del impacto de las observaciones de la C.N.S.F. al producto.
Área(s) Involucrada(s)	Desarrollo de Productos Área Jurídica
Descripción	<p>En esta etapa se analizan las observaciones realizadas al producto por la C.N.S.F. y se tendrán dos posibles caminos dependiendo del impacto que las observaciones generan al producto:</p> <p><i>Alto impacto:</i> las observaciones tienen un efecto muy profundo en el producto: por ejemplo, se restringe el alcance de ciertos beneficios lo que se traduce en un cambio fuerte en la esencia del producto, se cambian expresiones matemáticas cuya implicación es un cambio fuerte en las tarifas, que derivado de las observaciones se vuelva inoperable el producto por carecer la compañía de los recursos humanos y/o tecnológicos para operar bajo las características señaladas por la C.N.S.F., cualquier observación del esquema legal que por contravenir algún punto de la normatividad vigente implique la imposibilidad del manejo del producto. Se regresa a la etapa 4.</p> <p><i>Bajo impacto:</i> las observaciones tienen efectos mínimos en aspectos técnicos o legales que pueden ser perfectamente absorbidos por la compañía sin un efecto negativo en el plan de ventas y/o de implementación. Se regresa a la etapa 9 en donde el Comité Local de Nuevos Productos decide si se continúa con el desarrollo.</p>

Etapa 17	Sesión con el área de Tecnología de Información para asignación de prioridades sobre otros desarrollos
Área(s) Involucrada(s)	Desarrollo de Productos Tecnología de Información

Descripción	Se lleva a cabo una sesión con el área de Tecnología de Información para analizar las prioridades sobre los proyectos que se están atendiendo y con base en esto poder realizar un plan de trabajo en la siguiente etapa (Etapa 18).
-------------	--

Etapa 18	Generación del plan de trabajo para la implementación del proyecto
Área(s) Involucrada(s)	Desarrollo de Productos Tecnología de Información Operaciones Finanzas
Descripción	Se lleva a cabo la planeación de la implementación del producto. Se establece el plan de trabajo a seguir. La duración establecida para las actividades del proyecto dependerá de la complejidad del producto.

Las etapas 19, 20 y 21 se pueden realizar de manera simultánea.

Etapa 19	Implementación del producto
Área(s) Involucrada(s)	Desarrollo de Productos Tecnología de Información Operaciones Finanzas
Descripción	Contando con el plan de trabajo del proyecto se procede a implantar el producto. Los tiempos y la complejidad de la implementación del producto dependerá de la existencia de la plataforma para implantarlo o bien si se requiere un cambio o un nuevo desarrollo en los sistemas administradores así como todo lo relacionado con las cargas de información y pruebas del producto que es implantado.

Etapa 20	Capacitación de Fuerza de Ventas.
Área(s) Involucrada(s)	Desarrollo de Productos Capacitación
Descripción	Se realiza la capacitación a la fuerza de ventas. Todo el material es preparado por el área de Capacitación y es validado por el área de Desarrollo de Productos. Se preparan presentaciones, documentos de apoyo para agentes, se envía el tarifario y las condiciones generales para ser estudiadas por el área de Capacitación. Se proporcionan cursos de capacitación para la fuerza de ventas donde el área de Desarrollo de Productos participa activamente en la resolución de dudas.

Etapa 21	Planeación y desarrollo de la estrategia de lanzamiento y estrategia de comunicación.
Área(s) Involucrada(s)	Desarrollo de Productos Mercadotecnia

Descripción	El área de Mercadotecnia realiza la estrategia de lanzamiento junto con el área de Desarrollo de Productos y diseña una estrategia de comunicación para dar a conocer de forma interna y externa el producto desarrollado.
-------------	--

Etapa 22	Lanzamiento del producto al mercado
Área(s) Involucrada(s)	Desarrollo de Productos Mercadotecnia
Descripción	Se establece la fecha de lanzamiento y el evento que dará origen al producto como puede ser un cóctel en el cual se presentará el producto a la fuerza de ventas. Esta fecha también marca el inicio de la operación del producto en los sistemas administradores y áreas operativas.

Etapa 23	Monitoreo y seguimiento a Ventas
Área(s) Involucrada(s)	Desarrollo de Productos
Descripción	Como parte del desarrollo de Productos el monitoreo y seguimiento de las ventas es fundamental para medir el éxito obtenido por el producto desarrollado. Este trabajo es continuo y necesario para diseños de productos posteriores pues el comportamiento observado y la experiencia adquirida a través de los productos en vigor repercutirá en los desarrollos posteriores.

Etapa 24	FIN
Descripción	Concluye el proceso de desarrollo de productos y cuando se tenga alguna iniciativa derivada del monitoreo y seguimiento del producto o bien una idea nueva se vuelve a comenzar el proceso. Estos hechos muestran que el proceso de desarrollo de productos es un ciclo continuo.

3. Ejemplo práctico del desarrollo de un nuevo producto.

A continuación se expondrá como ejemplo la implementación de un nuevo producto siguiendo las etapas indicadas en el proceso de desarrollo de productos propuesto en el presente trabajo.

El producto que utilizaremos será un Seguro de Vida Tradicional Dotal Mixto a 10 años en dólares estadounidenses. El entorno en el que se propone este producto es la retarificación de uno que ya existe pero que no resulta competitivo ni rentable para la compañía. El nombre actual del producto es *Ahorro Dotal*.

Etapas 1: Generación de idea / innovación. El área de Desarrollo de productos propone a las áreas de Mercadotecnia y Ventas un nuevo plan Dotal Mixto a 10 años en dólares que cumpla con las expectativas para poder ser más competitivos en el mercado. Se propone como nuevo nombre del producto *DotaLife*.

El esquema bajo el cual se desarrolla la nueva tarificación es que el producto, aunque tiene tarifas bajas y por lo mismo competitivas, no tiene valores garantizados atractivos, lo que resulta en que el cliente no se sienta tan atraído por la contratación de este seguro pues el Seguro Dotal Mixto es utilizado en general como un producto de ahorro. Asimismo bajo las nuevas hipótesis actuariales de mortalidad, caducidad, selección, gastos e interés no resulta rentable el producto con las tarifas actuales y con ese esquema de valores garantizados.

Situaciones como la anterior llevan a las compañías de seguros a tarificar nuevamente su producto, elevando los precios en algunos casos y en otros otorgando una tarifa más barata cuidando siempre en obtener la rentabilidad y la competitividad a la que se requiere llegar. Esto podría, en determinado momento, hacer que en algunas edades no resulte tan competitivo el producto pero en otras sí. Es importante señalar que no siempre se tendrá un esquema ideal de tarifas, valores garantizados y esquemas de compensación para los agentes, esto es, no siempre se podrá tener la tarifa más barata, el mejor valor garantizado y las mejores comisiones y/o bonos integrados en un mismo escenario.

El comparativo siguiente muestra cómo se tiene actualmente el beneficio básico del producto. Aunque resulta barato con respecto a las tarifas que ofrece la competencia, no resulta rentable para la compañía y se requiere la retarificación. Se muestra como “Compañía (CÍA)” la compañía propia, “Competencia 1 (COMP1)” y “Competencia 2 (COMP2)” las dos empresas más importantes del mercado que compiten contra nuestro producto:

Escenario de tarifas actuales con 50,000 dólares de Suma Asegurada:

RIESGO	Masculino Fumador					
EDAD	CÍA		COMP 1		COMP 2	
20	4,238	100.0%	4,365	103.0%	4,327	102.1%
25	4,247	100.0%	4,365	102.8%	4,327	101.9%
30	4,262	100.0%	4,376	102.7%	4,337	101.8%
35	4,289	100.0%	4,394	102.4%	4,356	101.6%
40	4,332	100.0%	4,431	102.3%	4,394	101.4%
45	4,376	100.0%	4,496	102.7%	4,456	101.8%
50	4,468	100.0%	4,581	102.5%	4,542	101.7%
55	4,601	100.0%	4,745	103.1%	4,707	102.3%

Escenario de tarifas actuales con 100,000 dólares de Suma Asegurada:

RIESGO	Masculino Fumador					
EDAD	CÍA		COMP 1		COMP 2	
20	8,404	100.0%	8,510	101.3%	8,553	101.8%
25	8,421	100.0%	8,510	101.1%	8,554	101.6%
30	8,451	100.0%	8,532	101.0%	8,575	101.5%
35	8,504	100.0%	8,568	100.8%	8,611	101.3%
40	8,548	100.0%	8,641	101.1%	8,683	101.6%
45	8,652	100.0%	8,771	101.4%	8,812	101.8%
50	8,818	100.0%	8,941	101.4%	8,984	101.9%
55	9,080	100.0%	9,269	102.1%	9,313	102.6%

Escenario de tarifas actuales con 200,000 dólares de Suma Asegurada:

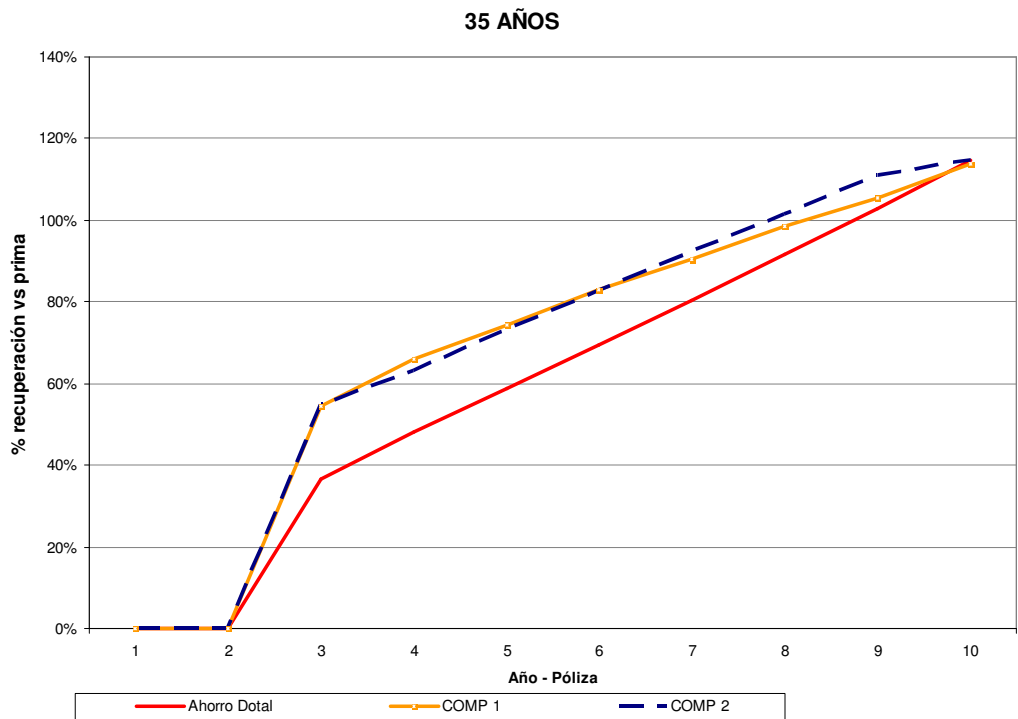
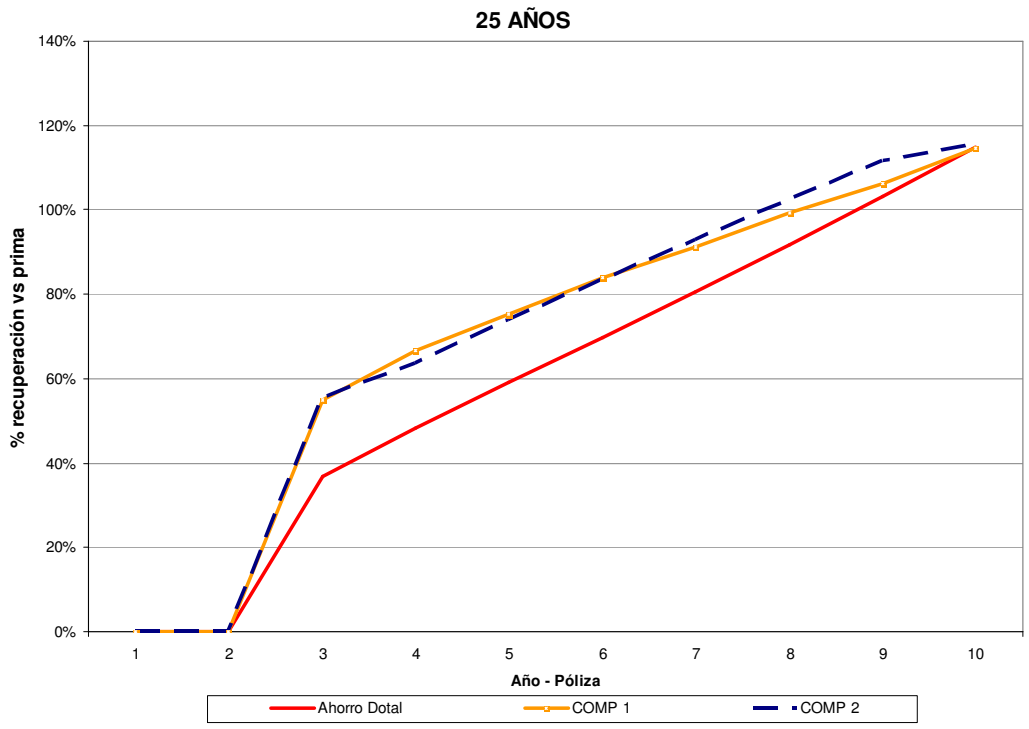
RIESGO	Masculino Fumador					
EDAD	CÍA		COMP 1		COMP 2	
20	16,744	100.0%	16,900	100.9%	17,006	101.6%
25	16,778	100.0%	16,900	100.7%	17,008	101.4%
30	16,838	100.0%	16,944	100.6%	17,049	101.3%
35	16,928	100.0%	17,016	100.5%	17,123	101.2%
40	17,014	100.0%	17,162	100.9%	17,266	101.5%
45	17,188	100.0%	17,422	101.4%	17,525	102.0%
50	17,430	100.0%	17,762	101.9%	17,867	102.5%
55	17,858	100.0%	18,418	103.1%	18,526	103.7%

	Tarifa propia más cara (proporción menor al 95%)
	Tarifa propia competitiva (proporción mayor al 95% pero menor al 100%)
	Tarifa propia más barata (proporción mayor al 100%)

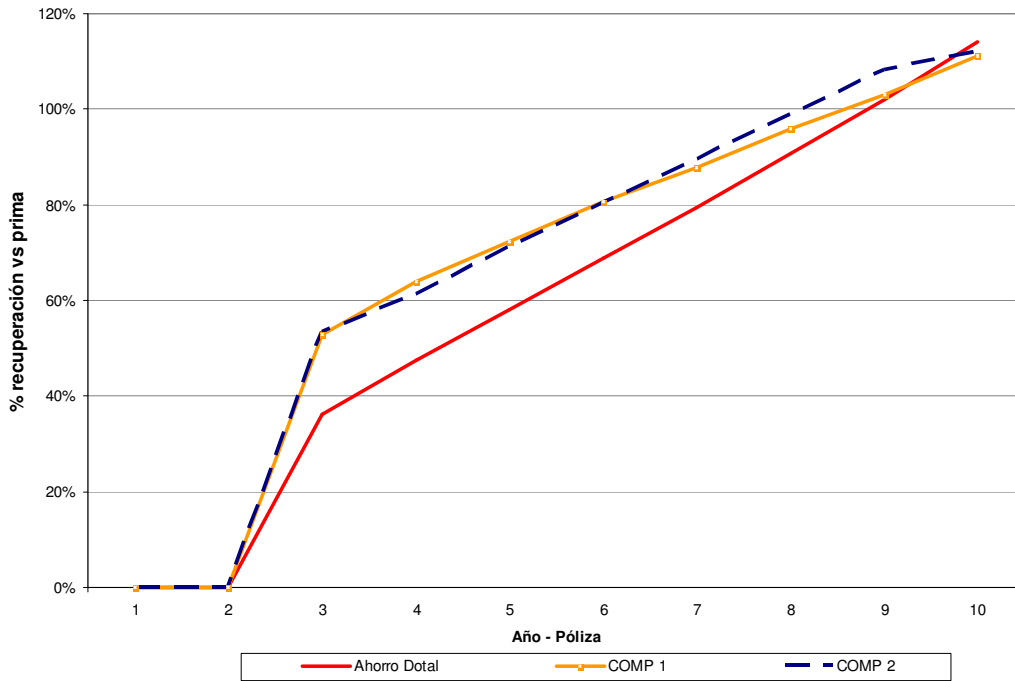
Algo importante que también se debe tomar en cuenta para efectos de análisis es la recuperación que representan los valores de garantizados contra la prima acumulada.

Se presentan sólo 4 edades por cada suma asegurada para efectos ilustrativos de cómo se comporta esta recuperación.

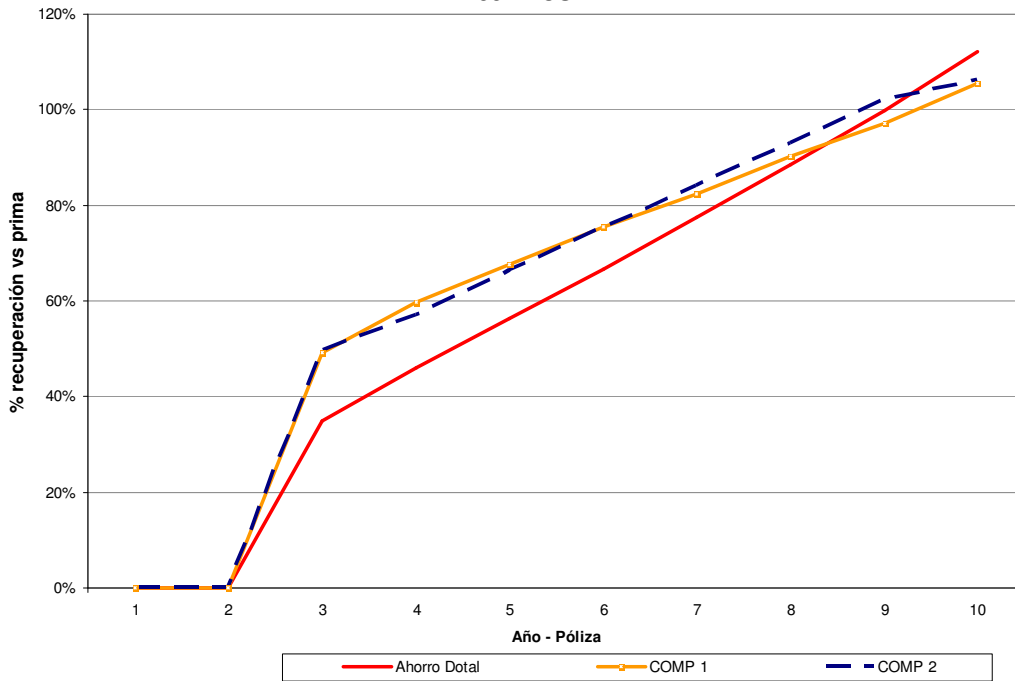
Suma Asegurada: 50,000 dólares.



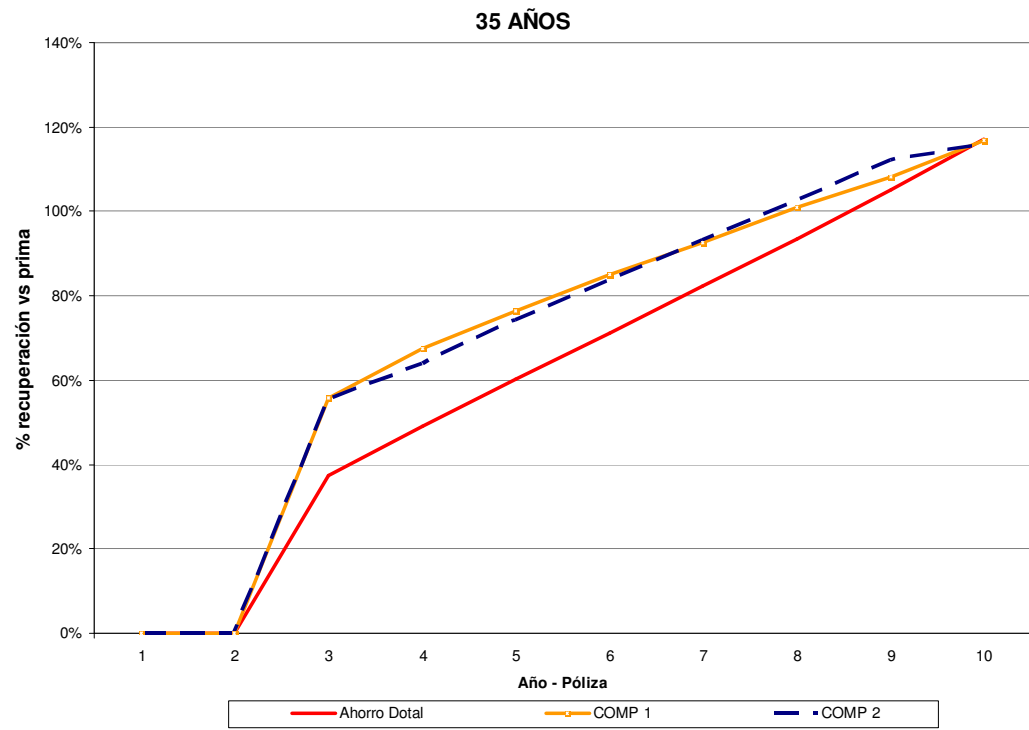
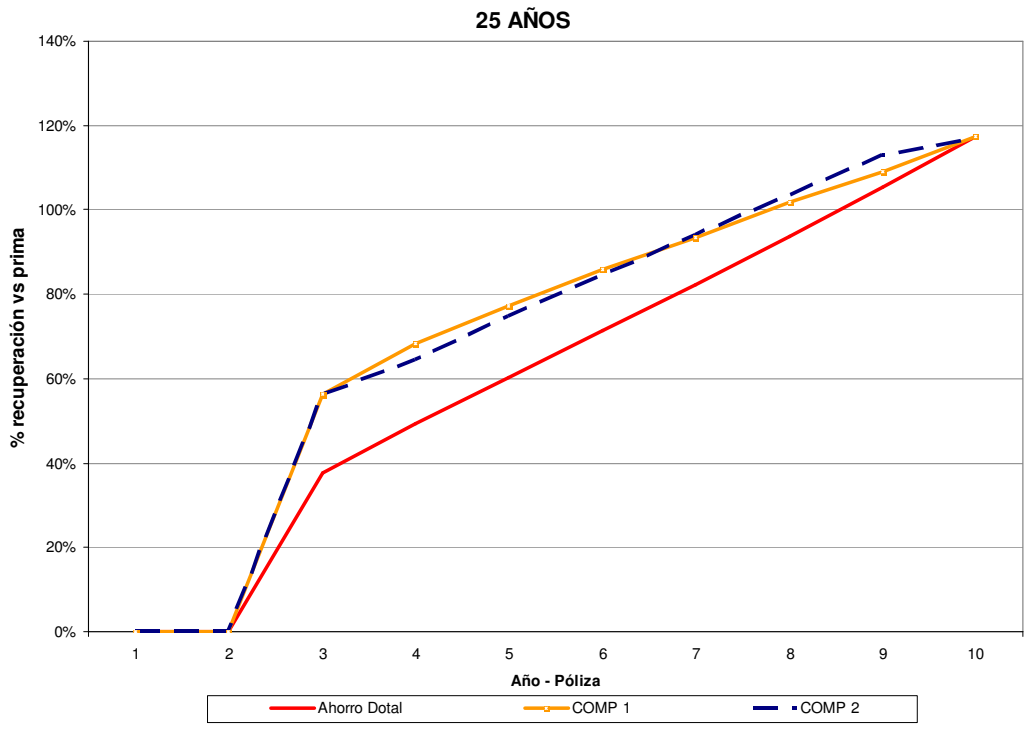
45 AÑOS



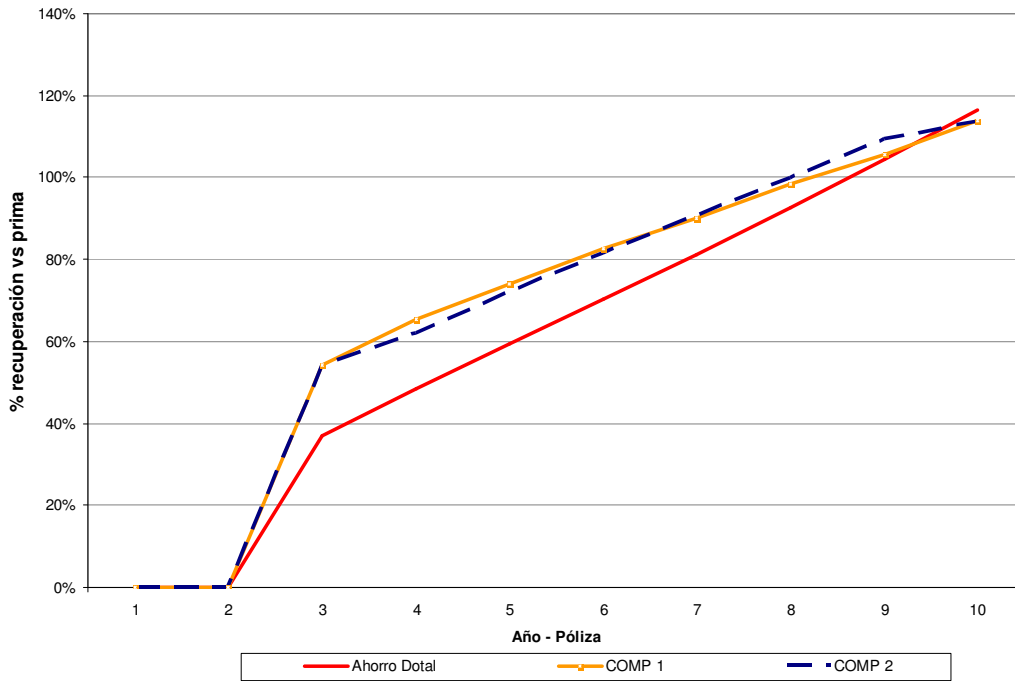
55 AÑOS



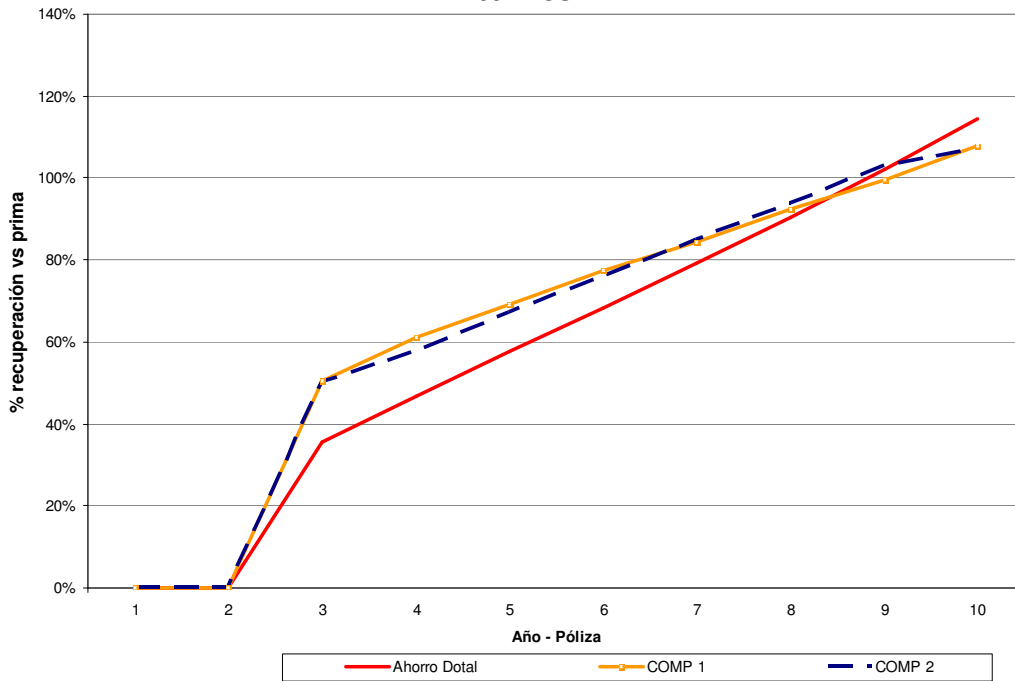
Suma Asegurada: 100,000 dólares



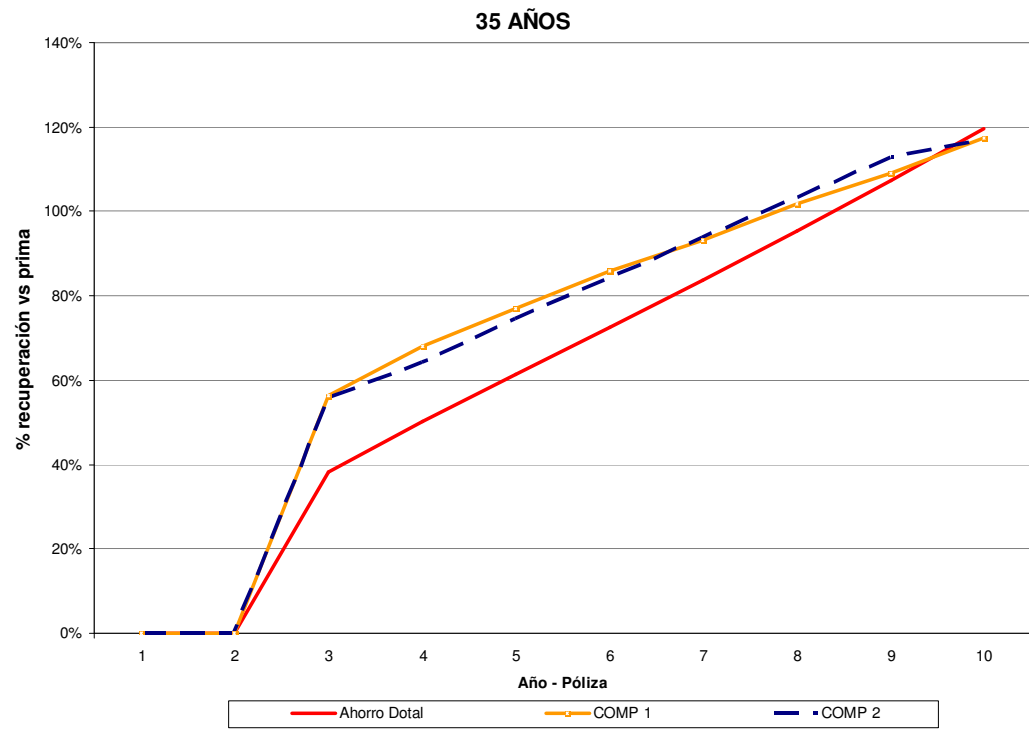
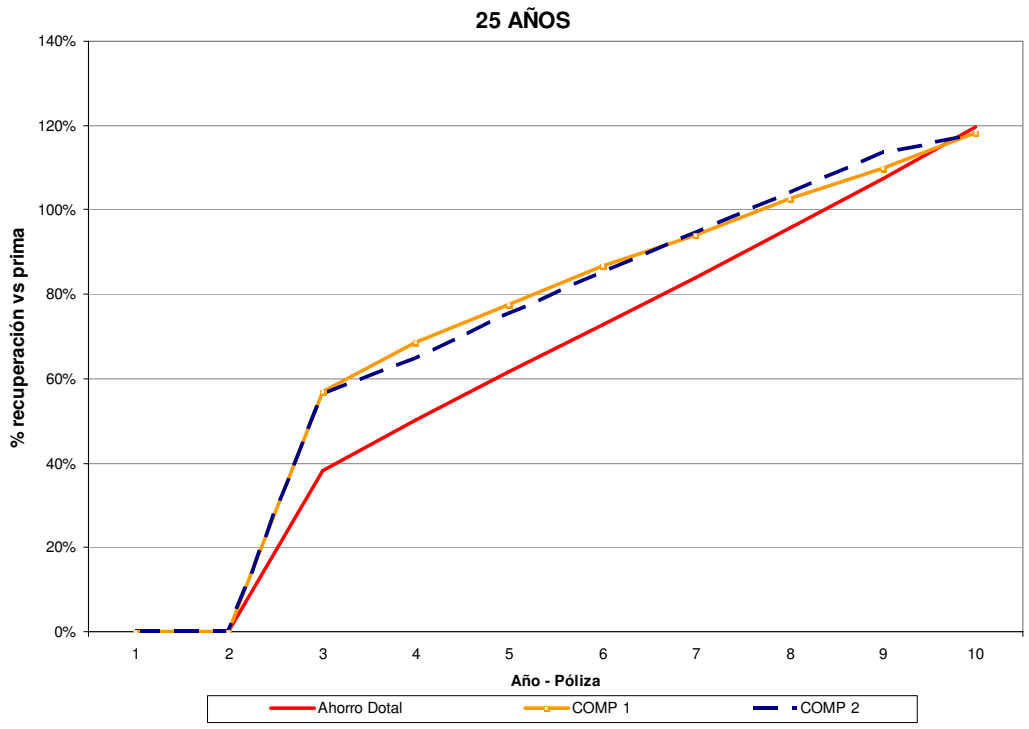
45 AÑOS

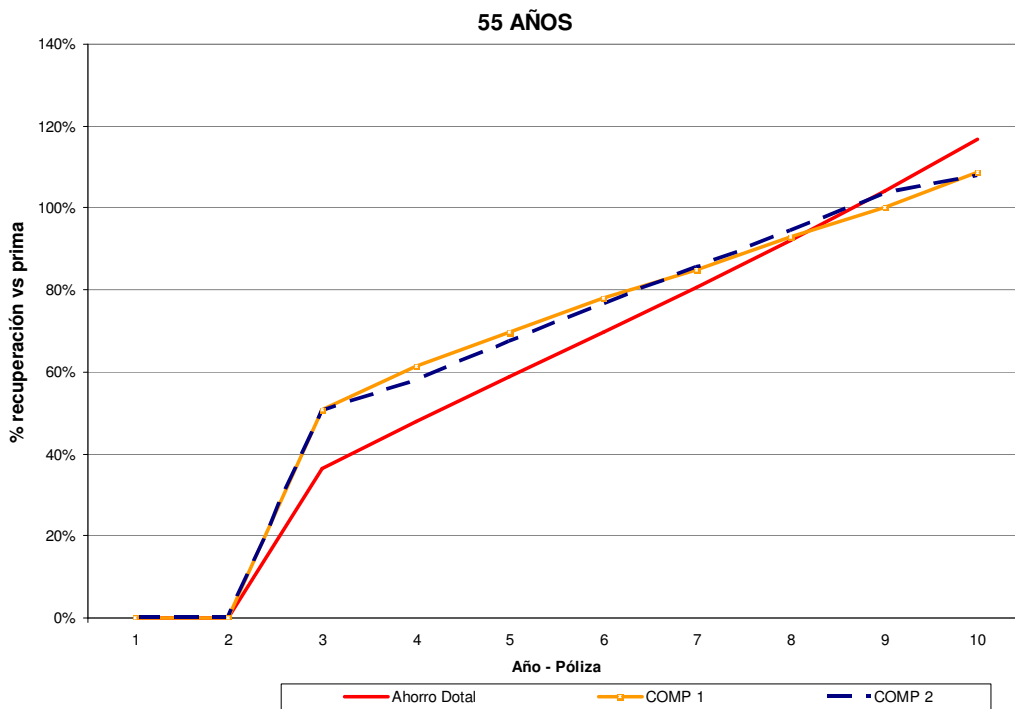
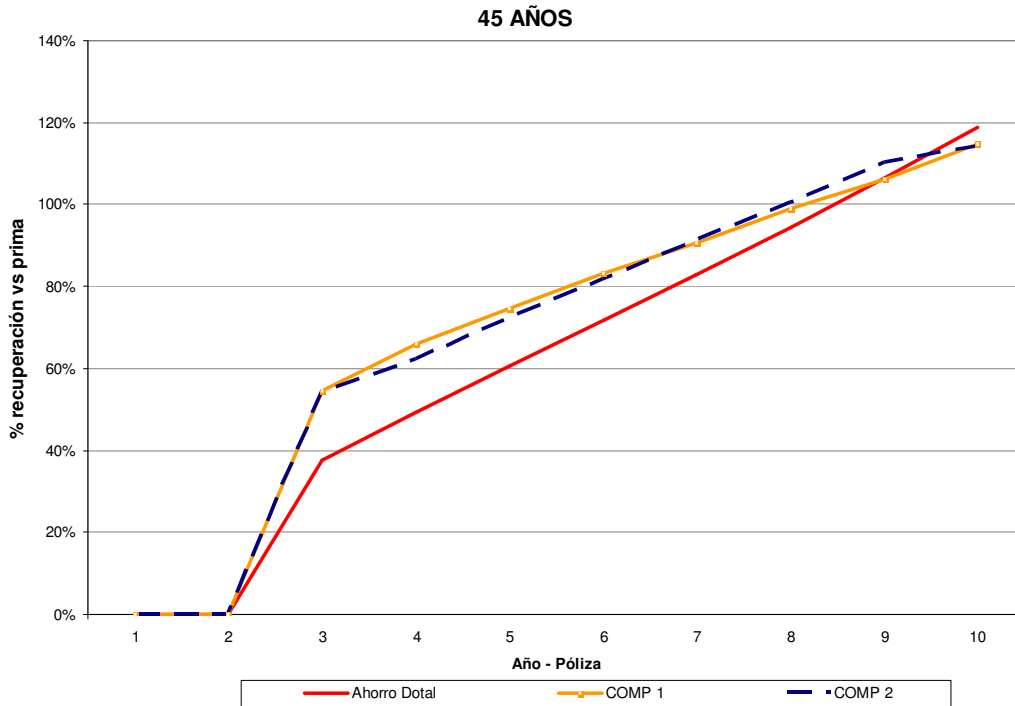


55 AÑOS



Suma Asegurada: 200,000 dólares





En estos comparativos vemos cómo las tarifas actuales son más baratas que las de la competencia, sin embargo, los valores garantizados son inferiores a los que la competencia ofrece lo cual resulta poco competitivo para la compañía y en general el producto no es rentable bajo las nuevas hipótesis actuariales.

Etapa 2: Análisis de Mercado. El área de Investigación de Mercados cuenta con información obtenida a través de grupos de enfoque (reuniones con público específico del mercado objetivo en las cuales se tratan diferentes aspectos del producto que se desea lanzar para conocer la percepción y aceptación del mismo) que muestra que el interés de la gente en un plan Dotal Mixto a 10 años en moneda dólares es importante ya que por una parte cubre el riesgo del fallecimiento en un periodo amplio (10 años) que en general coincide con la etapa más productiva de las personas (considerando edades entre 20 y 55 años de edad), y promueve el ahorro ya que al término del plazo del seguro, si se llega con vida, se recibe el pago de la suma asegurada cuyo monto será muy importante para los proyectos personales como puede ser un negocio, un plan de jubilación, adquisición de un inmueble, etc.

Etapa 3: ¿La Información del Análisis de Mercado es satisfactoria? En este caso y por la experiencia de mercado que se tiene, la información resulta satisfactoria, no se encuentra algún punto en contra y el proceso puede continuar.

Etapa 4: Diseño del producto. El área de Desarrollo de Productos realiza la descripción del plan:

- Plan Dotal Mixto: Protección por fallecimiento o por supervivencia al término del plazo del seguro, al verificarse el primero de cualquiera de los dos eventos mencionados.
- Valores Garantizados: Se otorgan valores garantizados a partir del tercer año de vigencia de la póliza para efectos del rescate o bien conversión a seguro saldado o prorrogado.

Se informa al área de Reaseguro sobre esta nueva iniciativa para que tengan en consideración al producto dentro de su catálogo y le den el tratamiento correspondiente a las pólizas que se llegaran a emitir y fueran sujetas a reaseguro. El área de Reaseguro no detecta problemas para colocar pólizas cuya suma asegurada supere el límite de retención de la compañía.

Se realiza la nota técnica en la que vendrá todo el sustento del producto como son las hipótesis de mortalidad, tasa de interés técnica, caducidad y selección, así como los gastos administrativos y de adquisición, porcentajes de la reserva por año póliza destinados a los valores garantizados así como la metodología de constitución de reservas. Con todas estas hipótesis establecidas se puede generar una primera tarificación. En esta etapa el área de desarrollo de productos debe contar con una propuesta bastante realista del nuevo producto, de tal manera que al realizar la tarificación definitiva en la Etapa 12 la variación no sea tan fuerte como para considerar que prácticamente se trata de un nuevo esquema en comparación con el que se propuso en un inicio.

La tarificación realizada en esta etapa sugiere los siguientes costos, que cumplen con el nivel de rentabilidad requerido y a la vez logran un nivel de competitividad muy aceptable:

Escenario de tarifas nuevas con 50,000 dólares de Suma Asegurada:

RIESGO	Masculino Fumador					
EDAD	CÍA*		COMP 1		COMP 2	
20	4,433	100.0%	4,365	98.5%	4,327	97.6%
25	4,430	100.0%	4,365	98.5%	4,327	97.7%
30	4,438	100.0%	4,376	98.6%	4,337	97.7%
35	4,445	100.0%	4,394	98.8%	4,356	98.0%
40	4,458	100.0%	4,431	99.4%	4,394	98.6%
45	4,484	100.0%	4,496	100.3%	4,456	99.4%
50	4,555	100.0%	4,581	100.6%	4,542	99.7%
55	4,710	100.0%	4,745	100.7%	4,707	99.9%

Escenario de tarifas nuevas con 100,000 dólares de Suma Asegurada:

RIESGO	Masculino Fumador					
EDAD	CÍA*		COMP 1		COMP 2	
20	8,609	100.0%	8,510	98.9%	8,553	99.4%
25	8,605	100.0%	8,510	98.9%	8,554	99.4%
30	8,619	100.0%	8,532	99.0%	8,575	99.5%
35	8,633	100.0%	8,568	99.2%	8,611	99.7%
40	8,659	100.0%	8,641	99.8%	8,683	100.3%
45	8,709	100.0%	8,771	100.7%	8,812	101.2%
50	8,850	100.0%	8,941	101.0%	8,984	101.5%
55	9,154	100.0%	9,269	101.3%	9,313	101.7%

Escenario de tarifas nuevas con 200,000 dólares de Suma Asegurada:

RIESGO	Masculino Fumador					
EDAD	CÍA*		COMP 1		COMP 2	
20	16,964	100.0%	16,900	99.6%	17,006	100.3%
25	16,955	100.0%	16,900	99.7%	17,008	100.3%
30	16,984	100.0%	16,944	99.8%	17,049	100.4%
35	17,013	100.0%	17,016	100.0%	17,123	100.6%
40	17,064	100.0%	17,162	100.6%	17,266	101.2%
45	17,162	100.0%	17,422	101.5%	17,525	102.1%
50	17,441	100.0%	17,762	101.8%	17,867	102.4%
55	18,043	100.0%	18,418	102.1%	18,526	102.7%

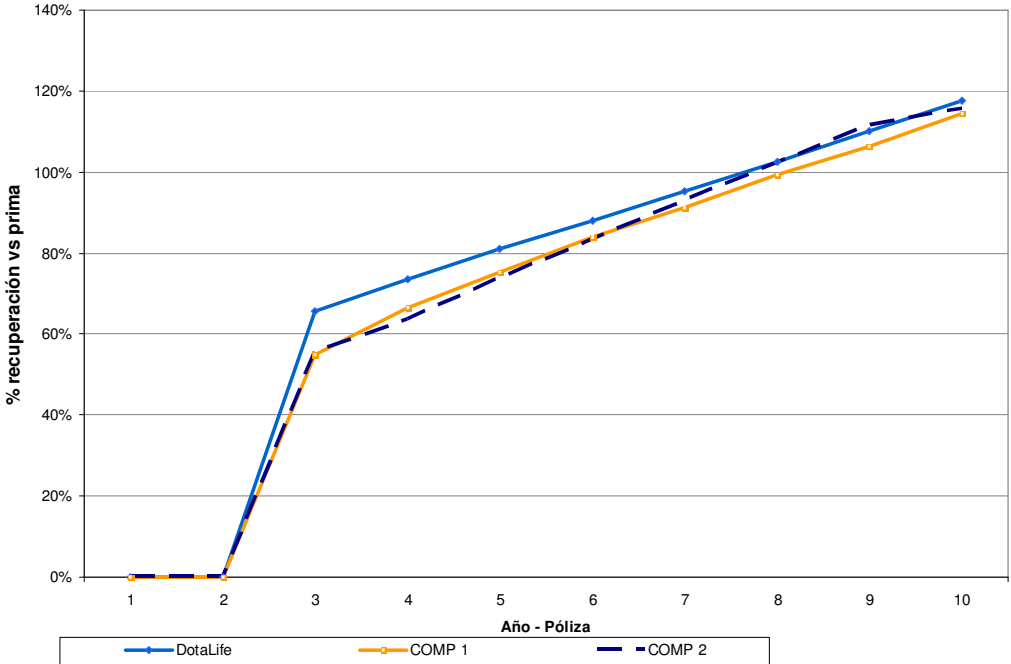
	Tarifa propia más cara (proporción menor al 95%)
	Tarifa propia competitiva (proporción mayor al 95% pero menor al 100%)
	Tarifa propia más barata (proporción mayor al 100%)

* Los datos del comparativo corresponden con las tarifas de la nueva tarificación.

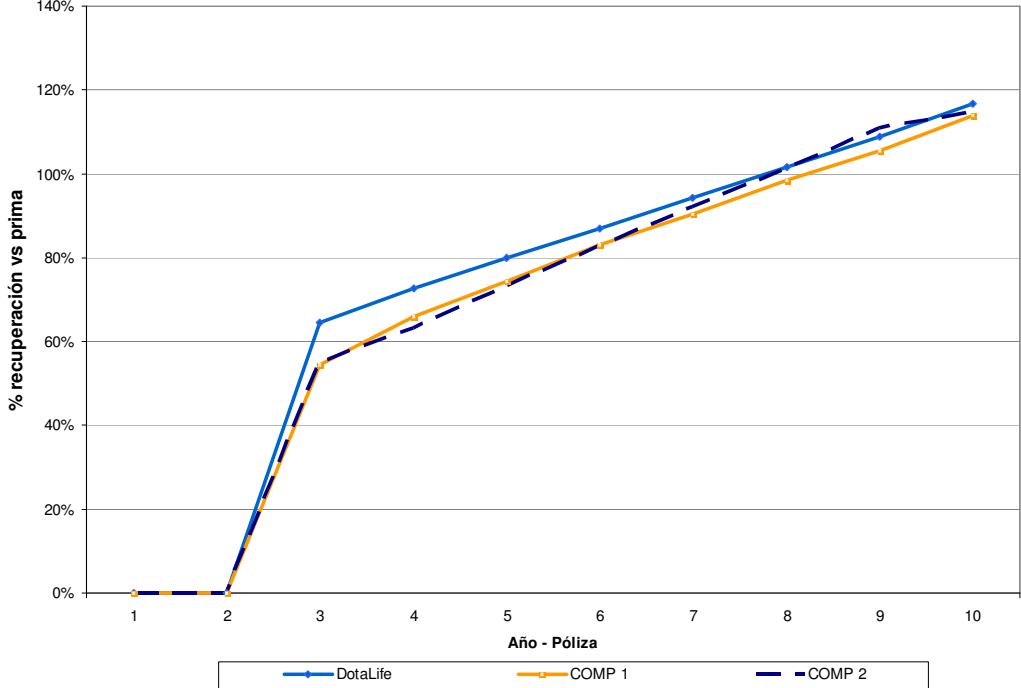
Asimismo la recuperación que representan los nuevos valores de garantizados contra la prima acumulada se muestra a continuación:

Suma Asegurada: 50,000 dólares

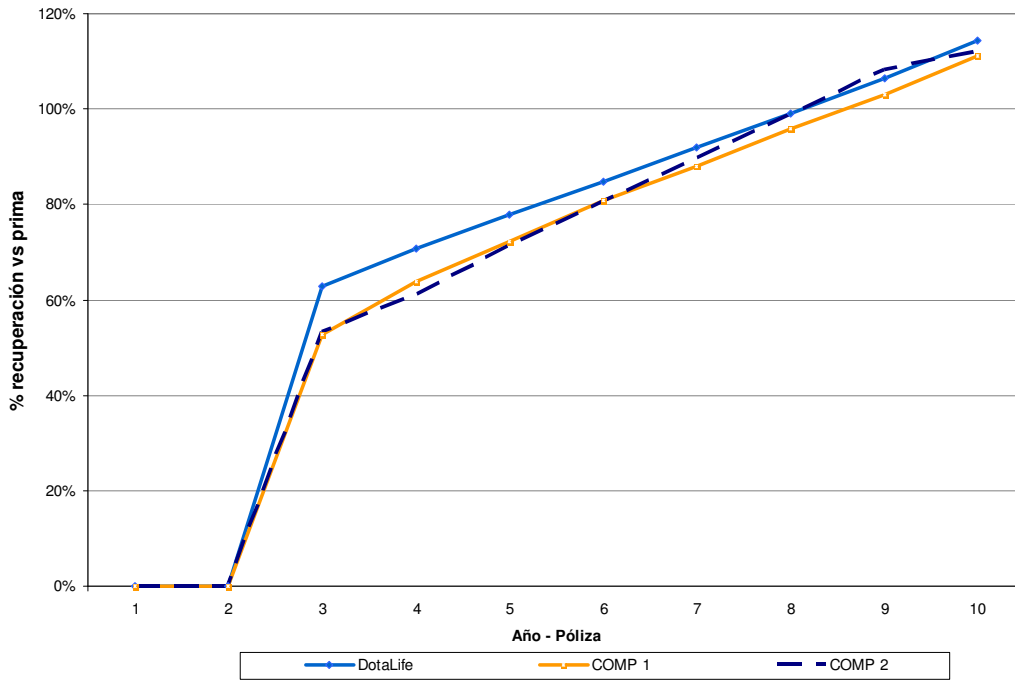
25 AÑOS



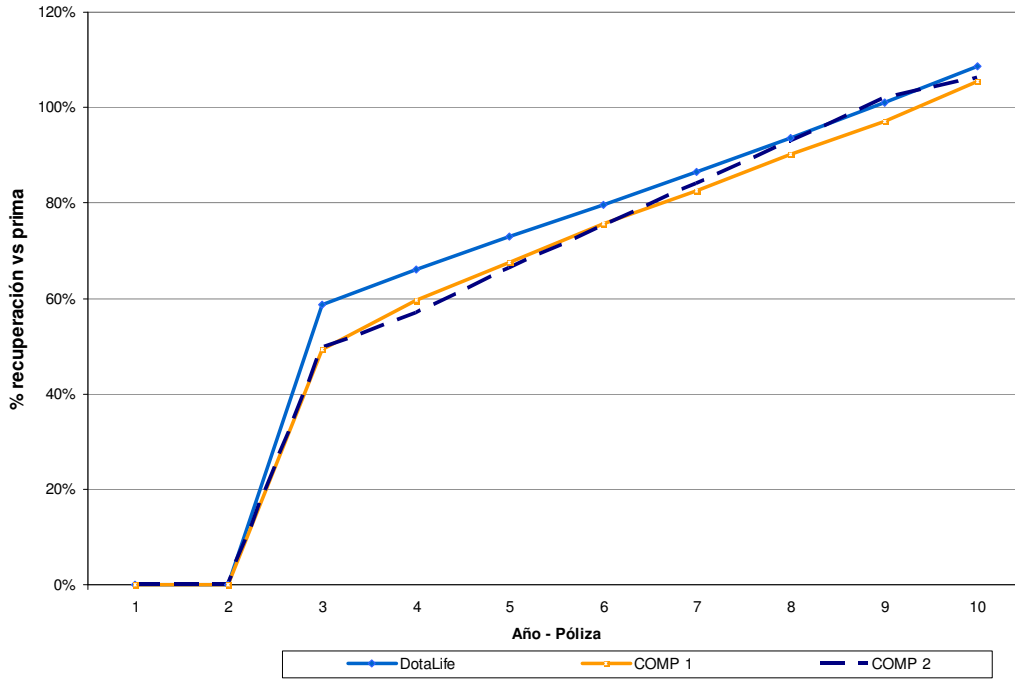
35 AÑOS



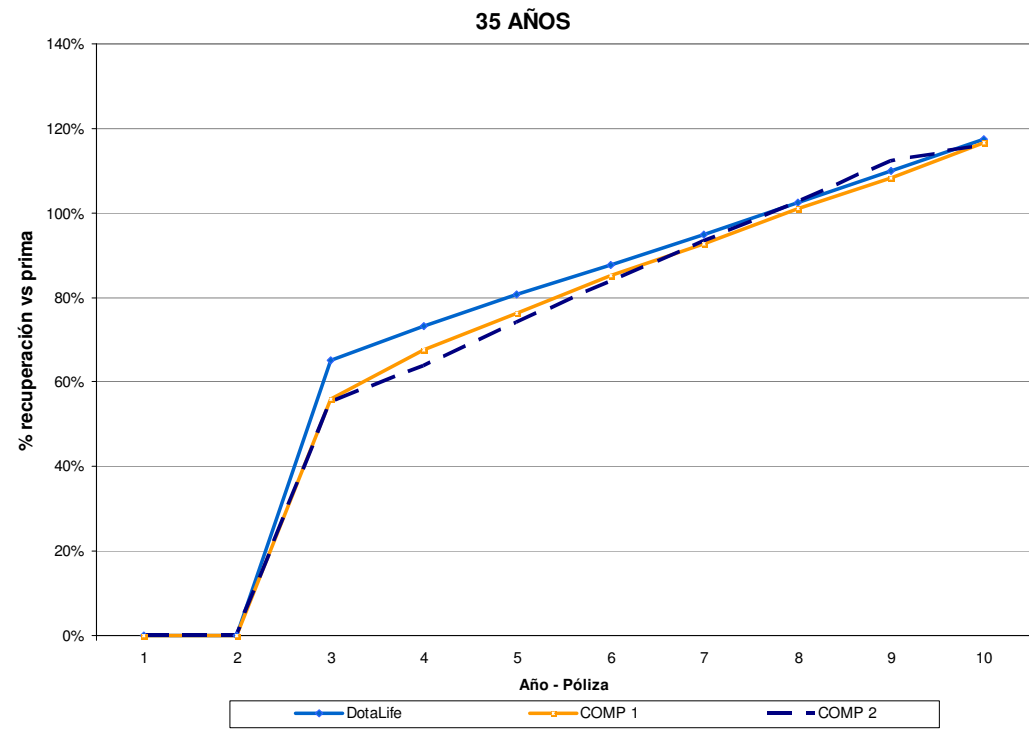
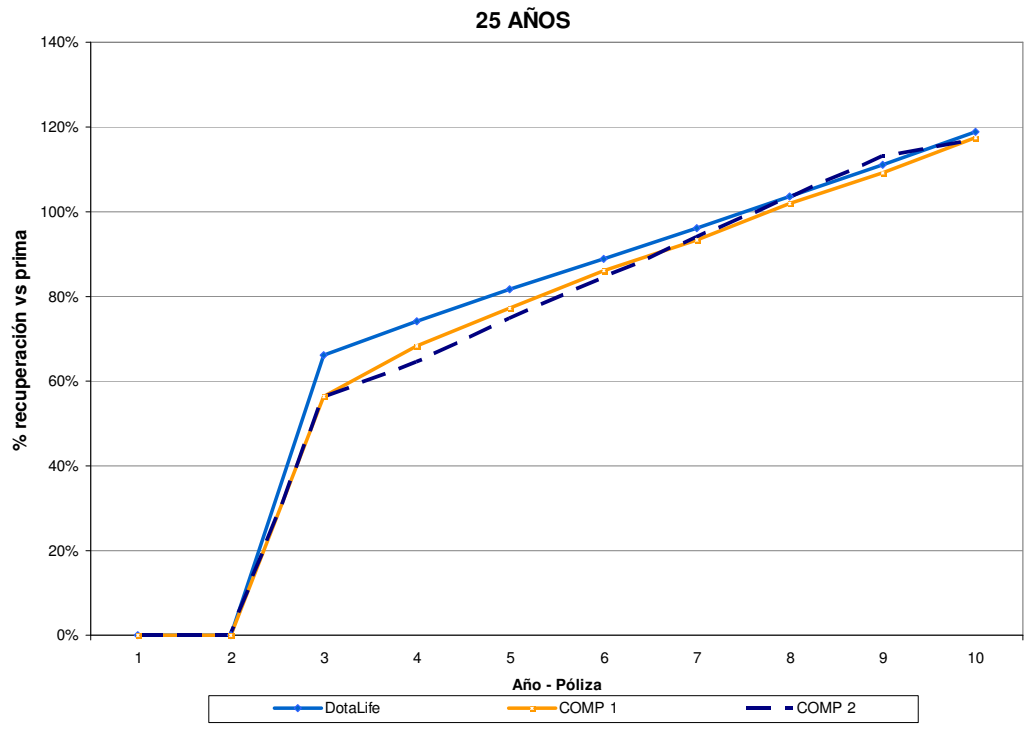
45 AÑOS



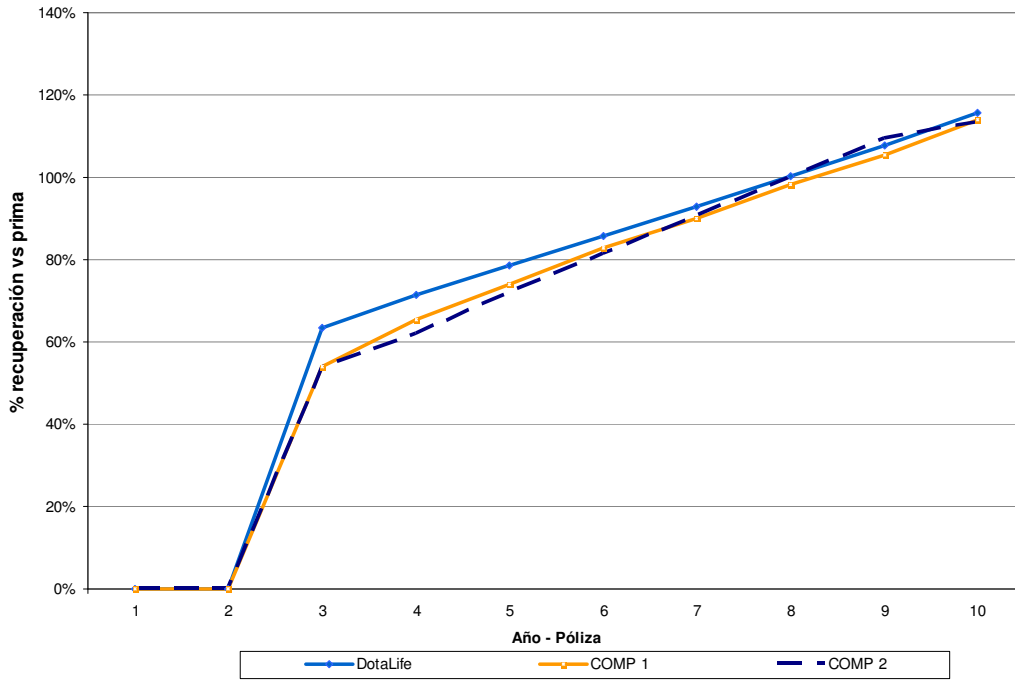
55 AÑOS



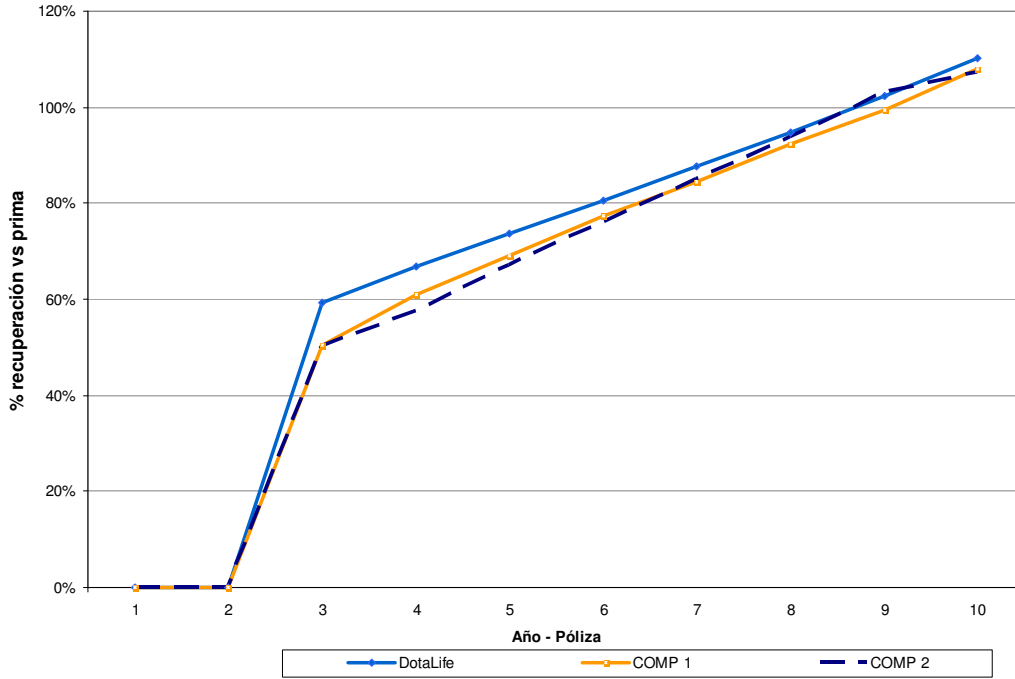
Suma Asegurada: 100,000 dólares



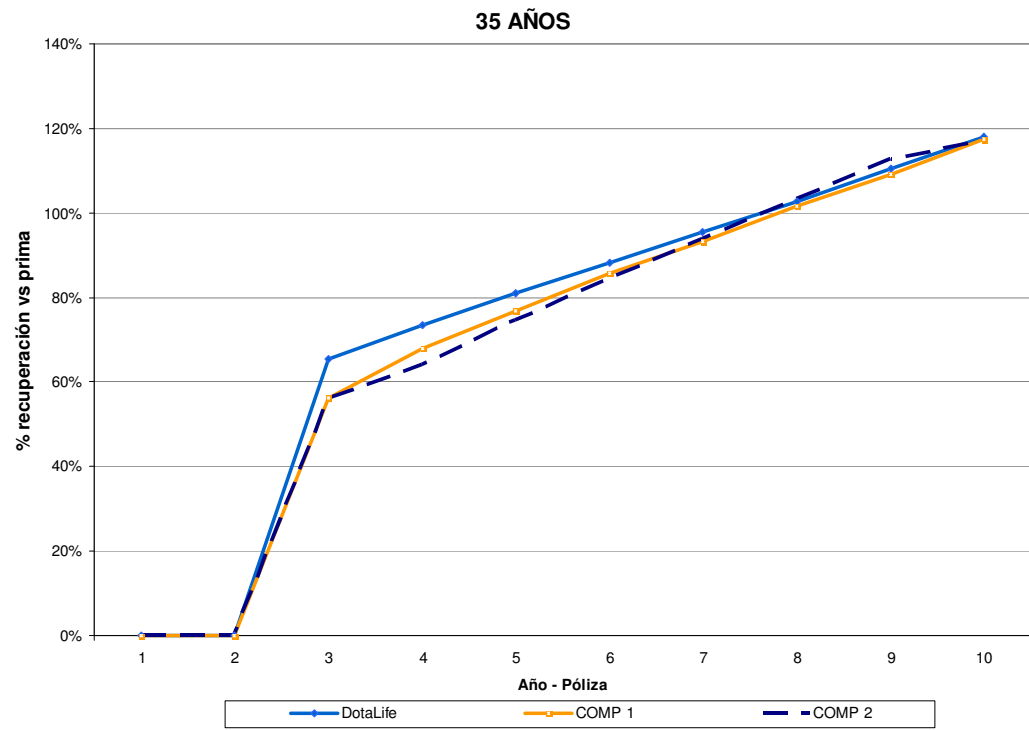
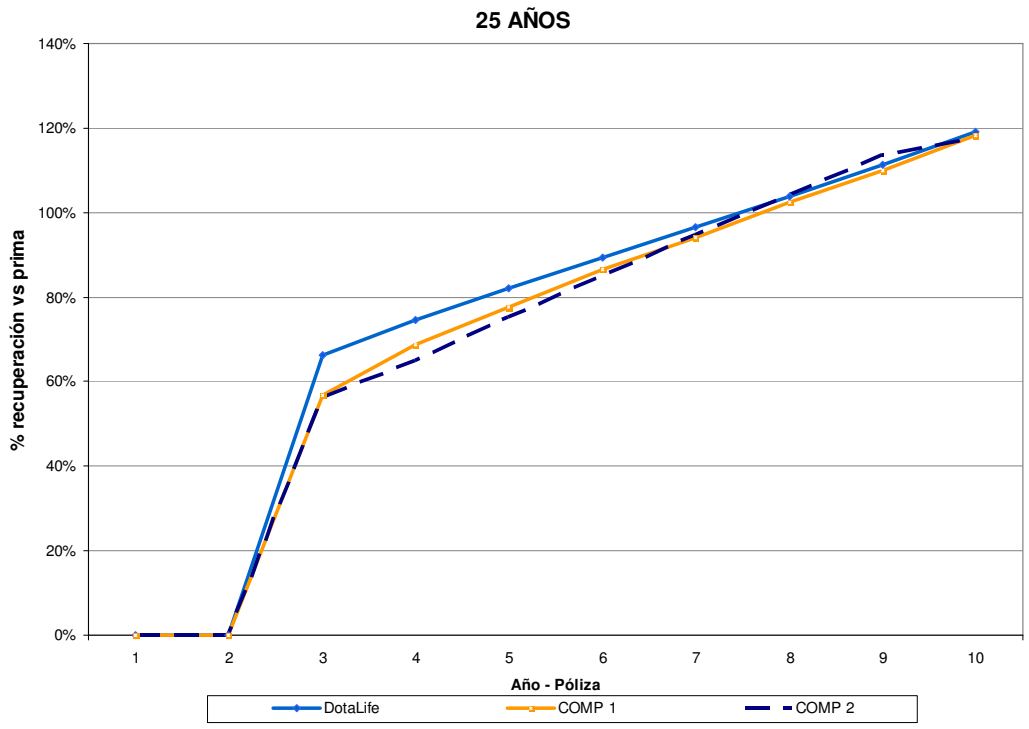
45 AÑOS

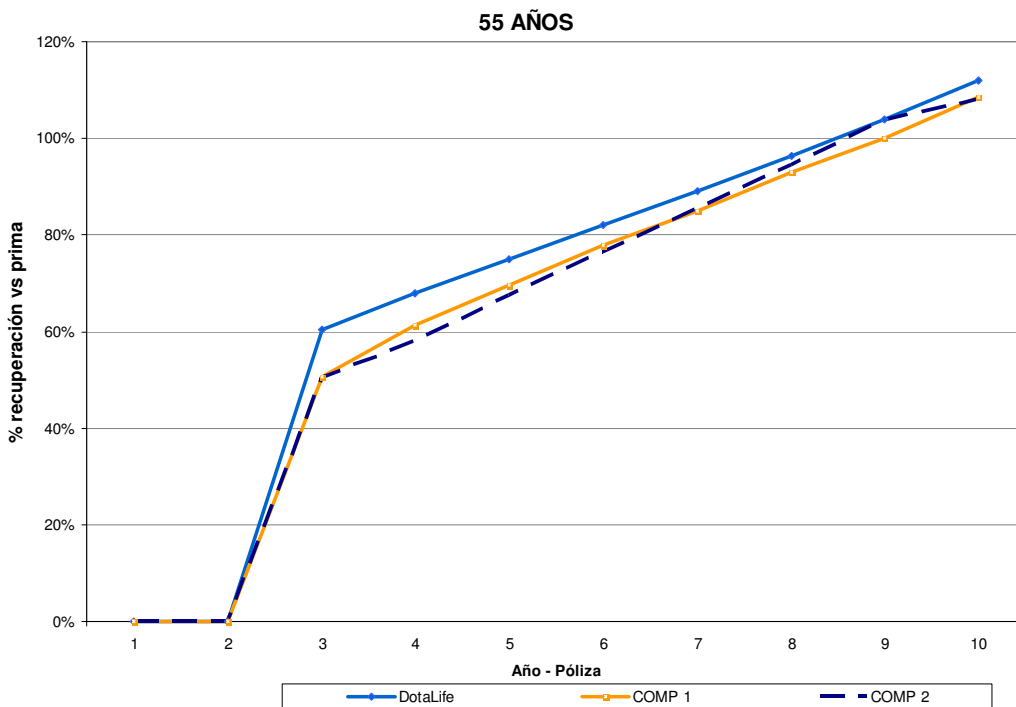
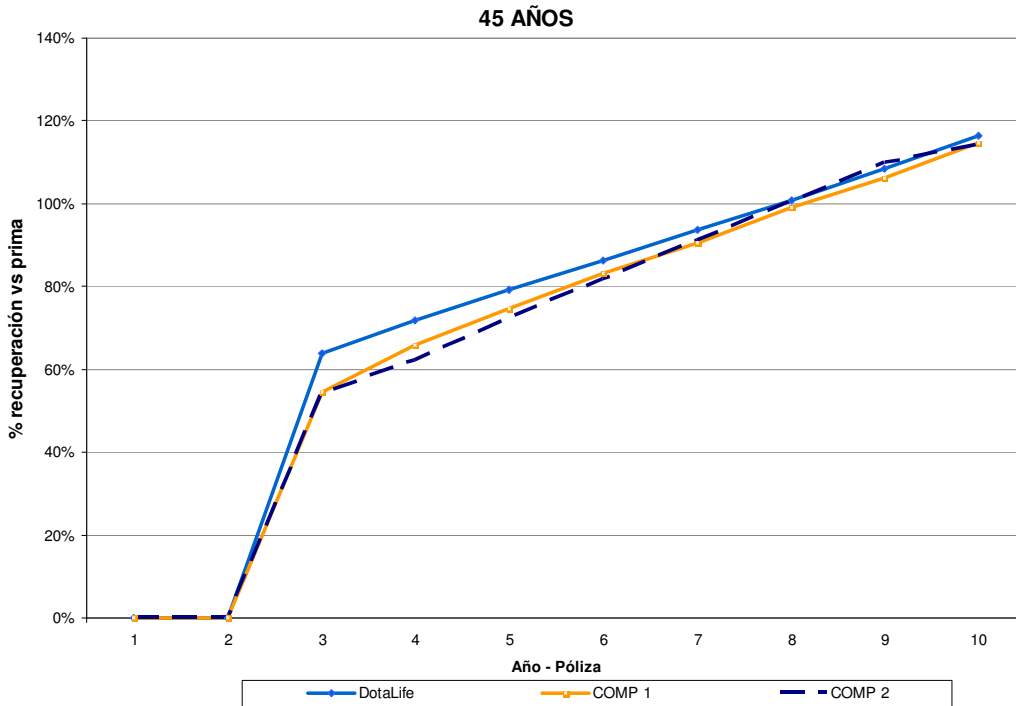


55 AÑOS



Suma Asegurada: 200,000 dólares





En los comparativos presentados podemos ver que la nueva prima, si bien no es tan barata en la mayoría de los casos, resulta bastante competitiva y los nuevos valores garantizados hacen que el producto sea muy atractivo pues ofrecen una recuperación mayor en el producto comparado contra la competencia.

Etapa 5: Envío de información a Ventas. Contando con las características generales del producto, señaladas en la Etapa 4, así como con las primeras tarifas y valores garantizados que también ya fueron calculados, se envía la información a Ventas para que la analice y determine si bajo esas condiciones el producto es viable para su venta.

Etapa 6: ¿El producto, bajo las características propuestas, es viable para su venta? El área de ventas ha analizado la información y concluye que el nivel de compensaciones así como costos para el cliente son razonables y junto con los valores garantizados propuestos resulta todo competitivo para la colocación de negocios. Por lo tanto se sigue con la Etapa 7.

Etapa 7: Proyección de Ventas y estrategia de comercialización.

El área de Ventas presenta su proyección para los próximos 3 años como compromiso para hacer crecer la captación de primas en un 30% el primer año, 20% el segundo año y 15% el tercer año con respecto al momento actual. La estrategia de comercialización que parece mejor es a través de la venta de agentes haciendo uso de materiales promocionales y anuncios en televisión así como en periódicos y revistas.

Etapa 8: Envío de Información al Comité Local de Nuevos Productos.

Se envía todo lo referente al producto Dotal Mixto a 10 años así como la proyección de Ventas para que el Comité Local de Nuevos Productos lo analice.

Etapa 9: ¿El Comité Local de Nuevos Productos autoriza continuar con el desarrollo del producto?

En este caso al Comité Local de Nuevos Productos le parece adecuada la estrategia, el plan de ventas propuesto y las características financieras del producto, por lo que se puede continuar con el desarrollo.

Etapa 10: Envío de información a Casa Matriz.

Se envía a Casa Matriz la nota técnica y la tarificación realizada a través de los modelos actuariales generados así como las características generales del producto.

Etapa 11: ¿Autoriza Casa Matriz continuar con el desarrollo?

En este caso, los responsables de la revisión de la información por parte de Casa Matriz efectúan el análisis correspondiente y concluyen que la rentabilidad alcanzada es satisfactoria bajo los estándares establecidos para el área de negocio Internacional y aprueban el producto.

Etapa 12: Desarrollo de tarificación definitiva, Nota Técnica y Documentación Contractual.

Dado que el Comité Local de Nuevos Productos y Casa Matriz no realizaron observación alguna al producto propuesto, la nota técnica que se desarrolló en la Etapa 4 queda como definitiva así como las tarifas que se calcularon en ese momento. Se procede entonces a refinar con el Área Jurídica la documentación contractual que se utilizará para este producto. Esto resulta relativamente sencillo pues, como se trata de la retarificación de un producto que ya existe, no hay necesidad de crear nuevos formatos de póliza, solicitud, recibos, etc.; se pueden utilizar los existentes y únicamente se cambiaría el nombre comercial actual

“Ahorro Dotal” por el que tendrá el producto “DotaLife” así como el número de registro ante la C.N.S.F..

Asimismo, las condiciones generales no sufren modificaciones en su esencia dado que se trata de un producto tradicional que no tiene características especiales que lo hagan diferente a los planes Dotales que se han utilizado en la compañía, sólo se considerará el nuevo número de registro ante la C.N.S.F..

Etapa 13: Creación del Documento de Requerimiento de Negocio.

Se tiene una sesión con el área de Tecnología de Información para definir el impacto que tendrá la implementación del producto. Se observa que, como se trata de un producto que ya se maneja actualmente, resulta simple parametrizar los sistemas para el manejo del nuevo plan y no se requiere una modificación en la programación. Sin embargo, se designa cierto presupuesto para llevar a cabo las pruebas, que serán ejecutadas por una empresa externa con especialistas en pruebas coordinados por elementos internos de la compañía que pertenecen a las áreas de Tecnología de Información y de Desarrollo de Productos.

Etapa 14: Se envía el registro de Nota Técnica y Documentación Contractual a la CNSF.

El operador autorizado para realizar el registro de la Nota Técnica y la Documentación Contractual envía a la C.N.S.F. dichos documentos para contar con el número de registro necesario y ser incluido en la documentación contractual.

Etapa 15: ¿Autoriza el producto la C.N.S.F.?

La C.N.S.F. tiene 30 días hábiles para hacer alguna observación referente al producto. En este caso, la C.N.S.F. no envía durante ese tiempo observación alguna, por lo que queda registrada de manera definitiva y el producto puede utilizarse sin ningún problema. Como no existieron observaciones, el proceso pasa a la etapa 17. Es importante señalar que para pasar a la Etapa 17 no es necesario esperar que la Etapa 15 esté concluida, es decir, que hayan pasado los 30 días hábiles que la C.N.S.F. tiene para revisar el producto; este “traslape” de tiempos se realiza para optimizar la duración del proyecto.

Etapa 17: Sesión con el área de Tecnología de Información para asignación de prioridades sobre otros desarrollos.

El área de Desarrollo de Productos tiene una sesión con el área de Tecnología de Información y se asigna la prioridad más adecuada posible a la implementación de este plan para procurar lanzar el producto en una fecha conveniente y que no represente una espera larga que pueda afectar la oportunidad de negocio en el mercado. Dado que se trata de un tipo de producto que ya existe y que la plataforma actual lo maneja sin problemas no requiere la inversión de mucho tiempo. En este caso en particular el área de TI tiene otro proyecto prioritario que se liberará en un par de semanas más, por lo que se decide que dejar en segundo sitio a la implementación del nuevo producto.

Etapa 18: Generación del plan de trabajo para la implementación del proyecto.

Como se trata de un producto que ya existe en la compañía, será relativamente simple realizar su implementación. Se reúnen las áreas de Tecnología de Información, Operaciones, Finanzas y Desarrollo de Productos y se observa que lo requerido para su implementación incluye:

- 1) *Parametrización*: Por la estructura del sistema administrador actual se requiere dar de alta un nuevo plan, con un nuevo nombre y asignarle todas sus características técnicas de operación como son: Límites de edad (mínima y máxima), límites de suma asegurada (mínima y máxima), unidades (al millar en este caso), fecha de inicio de vigencia, sus tablas de factores al millar para primas de tarifa, primas netas, reservas y rescates, lo anterior derivado de que el sistema administrador maneja factores al millar para dichos cálculos y toda la información para el manejo de las cuentas contables que se pueden afectar cuando se opera este plan.
- 2) *Carga de factores*: Como se dijo en el punto anterior, el sistema administrador maneja tablas de factores al millar de suma asegurada y deberán ser cargadas para el funcionamiento del plan.
- 3) *Pruebas*: En este tema se incluye todo lo derivado a pruebas a nivel numérico y no numérico, esto es, emisión de la póliza, cálculo de primas, reservas, rescates, servicios con afectación a primas y reservas, cancelación, cobranza, siniestros y servicios sin afectación de primas. En los casos donde exista un movimiento numérico se verifica que su afectación a cuentas contables se haga adecuadamente.
- 4) *Liberación*: Se dan a conocer los resultados exitosos de las pruebas y se da por concluida la implementación del proyecto.

El plan de trabajo de implementación se realiza considerando los siguientes tiempos:

Implementación del plan	Días	1	2	3	4	5	6	7
<i>Parametrización</i>	<i>1 día</i>							
<i>Carga de factores</i>	<i>1 día</i>							
<i>Pruebas</i>	<i>5 días</i>							
<i>Liberación</i>	<i>1 día</i>							
<i>Total de días</i>	<i>8 días</i>							
<i>Días hábiles</i>	<i>7 días</i>							

Las actividades de parametrización y carga de factores se pueden realizar al mismo tiempo ya que son actividades independientes. Las pruebas y la liberación dependen mutuamente de la carga y parametrización del plan. El total de días estipulados es de 8 pero, para efectos reales, se llevará 7 días hábiles la implementación.

Las etapas 19, 20 y 21 se realizan de forma simultánea.

Etapa 19: Implementación del producto

Dado que se trata de un plan que ya se ocupa en la compañía su implementación resulta simple pues se siguen los pasos establecidos en el plan de trabajo y se logra implantarlo satisfactoriamente y se realizan las pruebas requeridas para su liberación con éxito.

Etapa 20: Capacitación de Fuerza de Ventas.

Se preparan los documentos que expliquen en qué consiste un plan Dotal a 10 años y se incluye la información relativa a tarifas y condiciones generales que se manejarán con este producto. La información es validada por el área de Desarrollo de Productos y coordina junto con el área de Capacitación las sesiones para capacitación sobre el producto.

Etapa 21: Planeación y desarrollo de la estrategia de lanzamiento y estrategia de comunicación.

El área de Mercadotecnia decide que el lanzamiento del producto se realizará en un salón para eventos especiales de un reconocido hotel de la ciudad, en el cual se ofrecerá un desayuno a los participantes así como un paquete con promocionales del mismo que incluirán un tríptico, lápices, plumas y gomas así como una playera con el logo de la compañía y el nombre del producto.

Como estrategia de comunicación externa se decide darlo a conocer a través de anuncios televisivos así como anuncios en periódicos y revistas. La comunicación interna se realiza vía correo electrónico en el que se anuncia su lanzamiento explicando sus características generales.

Etapa 22: Lanzamiento del producto al mercado.

Una vez implantado exitosamente el nuevo producto se establece la fecha definitiva del lanzamiento y el evento organizado en la etapa 21 se lleva a cabo y da comienzo el funcionamiento del plan Dotal a 10 años en la compañía.

Etapa 23: Monitoreo y seguimiento a ventas.

El plan Dotal a 10 años se sigue mes con mes para conocer su desempeño y detectar a tiempo cualquier oportunidad de mejora con el objeto de garantizar que la compañía tenga productos rentables y competitivos en todo momento.

Se concluye de esta manera el desarrollo del producto Dotal a 10 años.

4. Conclusiones.

En el presente documento ha quedado plasmada la secuencia que puede tener el proceso de desarrollo de productos en una compañía de seguros. Por supuesto, dependiendo de la estructura de la compañía, el proceso podría llegar a variar en algunos puntos pero el presentado aquí muestra claramente la participación de las diferentes áreas y resulta evidente que contar con esta clase de metodologías ordena y clarifica las actividades necesarias para lanzar un nuevo producto. De no contar con una metodología bien definida, estas actividades pueden llegar a ser muy confusas y conducir a ciclos repetitivos y errores graves en el crecimiento de una compañía de seguros.

5. Anexo 1. Diagrama de flujo del proceso de desarrollo de productos.

