



TPI – CONSULTORIA EMPRESARIAL

**MICHELLE ALEXANDRA LOPEZ SALAZAR
NUBIA YOLANDA ROCHA SEPULVEDA**

FUNDAMENTO EN INVESTIGACIÓN APLICADA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**DOCENTE
DIANA ROCIO ANDRADE SALCEDO**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO
EMPRESARIAL
BOGOTÁ D.C
2024**

CONTENIDO

TÍTULO DEL TPI	7
DEFINICION DE LA MODALIDAD	8
DURACIÓN DEL PROYECTO	9
1. RESUMEN EJECUTIVO	10
1.1 Breve descripción del proyecto, objetivos, metodología y resultados esperados o alcanzados.....	10
RESUMEN.....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
2 INTRODUCCIÓN	12
2.1 Contexto y justificación del proyecto.....	12
2.2 Problema o necesidad identificada	12
2.3 Objetivos generales y específicos	12
JUSTIFICACIÓN	12
OBJETIVO GENERAL	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3 MARCO TEÓRICO	14
3.1 Revisión de literatura relevante	14
3.2 Conceptos y teorías aplicables.....	14

3.3	Antecedentes y estudios previos	14
	MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO.....	14
4	METODOLOGÍA.....	19
4.1	Diseño del proyecto	19
4.2	Métodos y técnicas de recolección de datos	19
4.3	Análisis de datos	19
	MÉTODOLOGÍA	19
	RECURSOS.....	20
5	ANÁLISIS DE ENTORNOS / SECTOR	32
5.1	Análisis del macroentorno.....	32
5.2	Análisis del microentorno.....	32
5.3	Entorno misional.....	32
5.4	Entorno estratégico.....	32
	ANÁLISIS DE ENTORNOS	32
6	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	40
6.1	Aplicación de herramientas de diagnóstico.....	40
6.2	Análisis resultados aplicación herramientas de diagnóstico considerando las áreas misionales y/o área de la empresa sobre la cual se desarrolla el proyecto.	44
7	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	46

7.1	Referentes teóricos	46
7.2	Descripción técnica de la solución a partir de las herramientas desarrolladas a lo largo de la especialización.	46
7.3	Propuesta de implementación de la Propuesta	48
	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	58
7.4	Resultados de la implementación a partir de lo establecido en el numeral 7.3 de la presente estructura...74	
7.5	Integración a la Arquitectura Organizacional	77
8	HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA PROPUESTA.....	79
8.1	Balanced Score Card.....	79
8.2	Mapa Estratégico	80
8.3	Cronograma	85
8.4	Indicadores	85
8.5	Costos.....	88
8.6	Plan de acción	90
	CONCLUSIONES.....	92
	RECOMENDACIONES.....	93
	BIBLIOGRAFÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
	ANEXOS.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. MODELO TÉCNICO PROPUESTO	16
TABLA 2. NUEVO MODELO OPERATIVO	17
TABLA 3. ORGANIGRAMA SUCURSAL	21
TABLA 4. VARIABLES (ELABORACIÓN PROPIA)	23
TABLA 5. TIEMPOS ESTIMADOS DE DEDICACIÓN POR PRODUCTOS	24
TABLA 6. INDICADORES SUCURSAL CEC:	29
TABLA 7. PRODUCTIVIDAD ALIADOS	30
TABLA 8. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS EFAS	33
TABLA 9. MATRIZ DE FACTORES INTERNOS	34
TABLA 10. MATRIZ SFAS	35
TABLA 11. MATRIZ FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)	36
TABLA 12. ESQUEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO	39
TABLA 13. OPERACIONES POR INTERMEDIARIOS DE SEGUROS	49
TABLA 14. DISTRIBUCIÓN EQUIPOS DE TRABAJO – DIFERENTES A FACULTATIVOS Y CUMPLIMIENTO	60
TABLA 15. DISTRIBUCIÓN EQUIPOS DE TRABAJO – MESA DE CUMPLIMIENTO - SUSCRIPCIÓN	61
TABLA 16. DISTRIBUCIÓN EQUIPOS DE TRABAJO – EMISIÓN AUTOS	62
TABLA 17. DISTRIBUCIÓN EQUIPOS DE TRABAJO – RAMOS GENERALES	63
TABLA 18. DISTRIBUCIÓN EQUIPOS DE TRABAJO - MANTENIMIENTO DE CUENTAS	64
TABLA 19. DISTRIBUCIÓN EQUIPOS DE TRABAJO – ADMINISTRATIVO	65
TABLA 20. INDICADORES JULIO A SEPTIEMBRE	75
TABLA 21. PRODUCTIVIDAD DE SU FUERZA DE VENTAS	76
TABLA 23. INDICADORES DESDE ENERO HASTA OCTUBRE	86
TABLA 24. HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	87
TABLA 25. PRESUPUESTO SOLICITADO	88

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 2. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL INTERMEDIARIO 1 TRIMESTRE 2024- SUCURSAL CEC.....	44
ILUSTRACIÓN 3. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL INTERMEDIARIO 2 TRIMESTRE 2024- SUCURSAL CEC.....	45
ILUSTRACIÓN 4. TABLEROS DE CONTROL SALESFORE	47
ILUSTRACIÓN 5. PROPUESTA DE CARTA.....	66
ILUSTRACIÓN 6. MODELO COMERCIAL - SUSCRIPCIÓN	67
ILUSTRACIÓN 7. MODELO COMERCIAL - EMISIÓN.....	68
ILUSTRACIÓN 8. MODELO COMERCIAL - IN HOUSE	69
ILUSTRACIÓN 10. TABLEROS DE CONTROL – GESTORES	77
ILUSTRACIÓN 11. TABLEROS DE CONTROL – SUSCRIPTORES	78
ILUSTRACIÓN 12. MAPA ESTRATÉGICO SUCURSAL CEC	81
ILUSTRACIÓN 13. ESTRATEGIA - APRENDIZAJE Y DESARROLLO.....	83
ILUSTRACIÓN 14. ESTRATEGIA – PROCESOS INTERNOS	83
ILUSTRACIÓN 15. ESTRATEGIA – CLIENTE Y MERCADO	84
ILUSTRACIÓN 16. ESTRATEGIA – SOSTENIBILIDAD /REPUTACIÓN CORPORATIVA	84

TÍTULO DEL TPI

Diagnóstico, diseño e implementación de un modelo comercial que le permita mejorar los indicadores de productividad, operacionales y de servicio en la sucursal Centro Empresarial Corporativo (CEC) de La Previsora Compañía de Seguros.

DEFINICION DE LA MODALIDAD

Teniendo en cuenta las características de un plan de mejoramiento y de la planeación estratégica seleccionamos la modalidad de Consultoría empresarial la cual podemos aplicar en nuestro trabajo laboral en el cual nos desempeñamos en el área comercial – sucursal. Tenemos como reto implementar un modelo comercial que nos permita obtener mejores resultados en términos de productividad, eficiencia y servicio que beneficie tanto a la empresa como a sus clientes. Se realizará el modelo comercial en la sucursal más grande de La Previsora Compañía de Seguros para tener todo el contexto y poder aplicar a futuro en las otras 25 sucursales de la compañía.

DURACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto tiene una duración de un mes para el diagnóstico, un mes para el diseño, presentación y validación de las propuestas de mejora, un mes para implementación que incluye gestión de cambio y capacitación y dos meses para seguimiento a los indicadores de mejoramiento y ajustes si se requieren, en total 5 meses.

1. Resumen ejecutivo

1.1 Breve descripción del proyecto, objetivos, metodología y resultados esperados o alcanzados

RESUMEN

El tema para desarrollar es la implementación de un modelo comercial en la sucursal Centro Empresarial Corporativo de La Previsora Compañía de Seguros. Para la empresa es muy significativo este aporte teniendo en cuenta que hoy se reciben quejas constantes y mala calificación en el servicio por demoras en la entrega de los productos por parte de clientes y los intermediarios de seguros. Por otra parte, los funcionarios se quejan por altas cargas de trabajo y falta de equidad. Se debe realizar un levantamiento de información para poder realizar un diagnóstico que permita analizar los procesos, la capacidad de operación, para así determinar las mejoras a implementar en lo posible con los recursos que se cuentan pues al ser una empresa estatal tiene limitantes en el crecimiento de su planta.

La empresa cuenta con 26 sucursales que se dividen en 4 tipos según su presupuesto de ventas; todas comercializan pólizas de seguros en la siguiente línea de procesos: cotización, venta, recaudo y mantenimiento de cuentas. Aunque todas tienen el mismo objeto, las metas, estructura, tipo de clientes es diferente, por ello, es necesario diseñar un modelo de negocio tipo con unas variables que nos permita más adelante implementar en las demás sucursales. La metodología es iniciar con levantamiento de información en sitio de una sucursal para poder realizar el diagnóstico con análisis de todas las volumetrías con las que se cuente. La empresa cuenta con un plan estratégico basado en la metodología Balance scorecard y tiene desdoblamiento de indicadores por sucursal, esto permite ver el estado de los indicadores de cada sucursal. Con toda la información que se recopile y cifras externas de plaza (cifras de fasecolda), poder implementar un modelo que permita cumplir las metas y las expectativas de los clientes y mejorar el ambiente laboral.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La sucursal Centro Empresarial Corporativo de La Previsora Seguros no cumple con sus indicadores de productividad, servicio y clima laboral y no cuenta con una metodología o herramienta que le permita identificar de manera oportuna las falencias para tomar los correctivos para mejorar. ¿La implementación de un modelo comercial que analice todas las variables y le permita tomar decisiones e implementar controles de manera oportuna ayudara a la sucursal CEC a mejorar sus indicadores?

2 Introducción

2.1 Contexto y justificación del proyecto

2.2 Problema o necesidad identificada

2.3 Objetivos generales y específicos

JUSTIFICACIÓN

La Previsora Seguros es una entidad de economía mixta que tiene que competir con las demás aseguradoras para la colocación de sus seguros. Cuenta con un amplio portafolio de productos y con una experiencia de 70 años en el sector asegurador con una fortaleza en el segmento estatal que se maneja a través de procesos de licitación.

Previsora afronta grandes desafíos pues compañías como Suramérica, Allianz, Seguros del Estado se han venido fortaleciendo con infraestructura tecnológica y con respaldos extranjeros expertos en el sector asegurador. Si bien es cierto Previsora cuenta con el respaldo del gobierno cuenta con bastantes limitantes para ser competitivos.

En el mercado asegurador se compite con portafolio de productos, con servicio en términos de oportunidad de entrega y facilidad de adquisición y precio. A Previsora se le reconoce en el sector por contar con un excelente portafolio de productos, un respaldo financiero y no es la más costosa, pero lenta en sus tiempos de respuesta.

Lo que se quiere es a través de un modelo comercial que contemple diversas variables mejorar los tiempos de respuesta en la entrega de las cotizaciones y pólizas a los clientes, entendiendo como clientes los intermediarios de seguros y los directos. Teniendo en cuenta que la Junta Directiva de la compañía solicitó que en el plan estratégico se tenga un indicador para medir la promesa de valor de la compañía (la promesa de valor son los tiempos de cotización), el modelo debería establecer el indicador y la forma de medir esa promesa, con los recursos que contamos.

Hoy se tiene como meta 3 días para la entrega de las pólizas, pero los tiempos de cotización no se miden. No se cuenta con una metodología de tiempos y movimientos para el proceso de cotización.

OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis de datos de las diferentes variables de información y analizar el comportamiento de la operación de la sucursal Centro Empresarial Corporativo de La Previsora Compañía de seguros, identificando puntos de dolor para realizar una propuesta de modelo comercial que les permita mejorar la productividad, servicio y cumplir con sus metas estratégicas,

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado actual de la sucursal Centro Empresarial Corporativo en los procesos que manejan.
- Analizar indicadores y bases de datos para revisar las tendencias y poder segmentar para tipificar los ANS
- Identificar oportunidades de mejora a corto, mediano y largo plazo
- Identificar actividades que se puedan automatizar o eliminar si no generan valor
- Proponer tableros de medición oportuna de proceso comercial y cotización de pólizas
- Equilibrio en cargas de trabajo
- Estandarización de procesos

3 Marco teórico

3.1 Revisión de literatura relevante

3.2 Conceptos y teorías aplicables

3.3 Antecedentes y estudios previos

MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO

El tipo de investigación para nuestro proyecto es la cuantitativa, la cual consiste en recolectar y analizar datos numéricos. Este método es ideal para identificar tendencias y promedios, realizar predicciones, comprobar relaciones y obtener resultados generales.

La investigación cuantitativa es un método estructurado de recopilación y análisis de información que se obtiene a través de diversas fuentes. Este proceso se lleva a cabo con el uso de herramientas estadísticas y matemáticas con el propósito de cuantificar el problema de investigación.

En cuanto a su uso en las empresas, la investigación cuantitativa puede ayudar a la mejora de productos y servicios o en la toma de decisiones exactas e informadas que ayuden a conseguir los objetivos establecidos.

Se usa información con la que cuente la entidad, pero también a través de información que suministran las personas que para este caso son funcionarios de la sucursal, pero también sus pares y clientes tanto internos como externos.

Entre más amplia sea la muestra de la información mejores serán los resultados en su precisión.

Estas cifras pueden ser resultados descriptivos o comparativos, o pueden ser objeto de análisis estadísticos para establecer si existen vínculos significativos entre determinados parámetros estudiados.

Características:

- ✓ Busca interpretar la información, se basa en el uso de números y cifras
- ✓ Las preguntas clave de este método son: ¿Cuántos?, ¿Quién?, ¿Qué cantidad?, o ¿En qué medida?
- ✓ Es un método de investigación descriptivo
- ✓ Su objetivo radica en analizar el comportamiento de la población
- ✓ Los resultados pueden usarse en situaciones generales
- ✓ Estudia el comportamiento de su muestra
- ✓ Trabaja en el sistema de estímulo y respuesta

El método cuantitativo permite realizar un análisis de datos objetivo y preciso. Además, está diseñado para ofrecer informes que apoyen de forma general el fenómeno en estudio, por eso consideramos que este es el método más adecuado para nuestro objeto de estudio en el análisis de cifras para revisar comportamiento y poder diagnosticar tendencia.

Antecedentes:

La Previsora en los últimos 5 años ha contratado dos consultorías para el mejoramiento de los procesos core: suscripción y emisión de pólizas invirtiendo en unos recursos de dinero y tiempo considerables. Desafortunadamente no funcionaron porque los alcances no fueron claros o los entregables no cumplían las expectativas.

El modelo planteado no fue exitoso por dos factores: alta manualidad y operatividad para el control y frenaba la operatividad comercial del proceso.

Otro factor negativo de esta consultoría es que muchas de sus soluciones dependían de desarrollos o herramientas tecnológicas lo que no permitía resultados a corto plazo o victorias tempranas efectivas o de impacto.

Realmente fue una propuesta poco amigable y sin expectativa de solución a corto plazo.

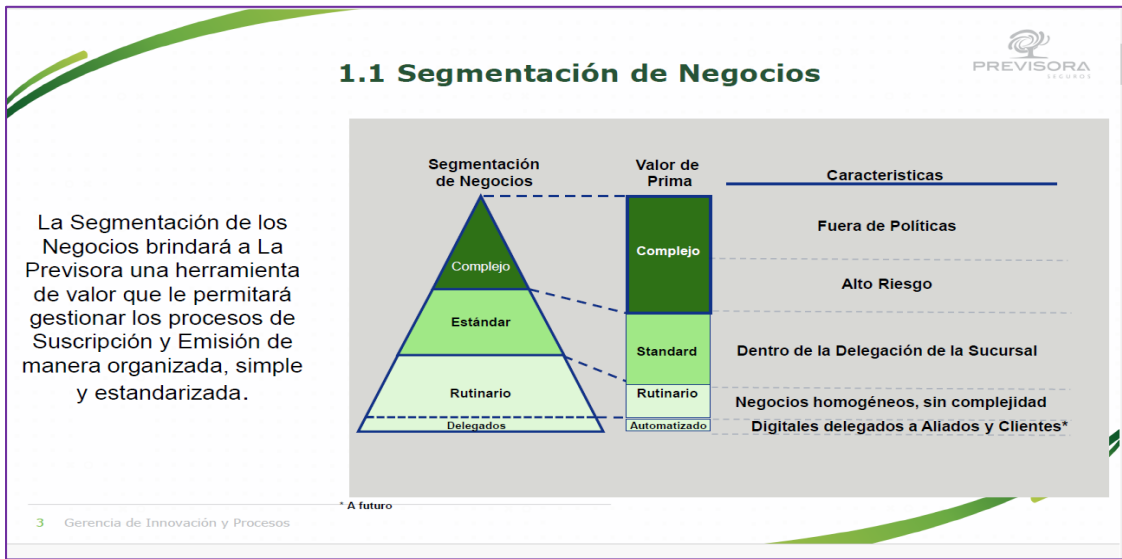
Estos son algunos aspectos de la propuesta de la última consultoría que fue en el año 2022 y fracaso.

Tabla 1. Modelo Técnico Propuesto



Fuente: informe entregado a Previsora por la firma de consultoría realizada en el año 2022

Tabla 1. 1. Segmentación de Negocio



Fuente: informe entregado a Previsora por la firma de consultoría realizada en el año 2022

Tabla 1. 2.Segmentación del Negocio - Características de los Negocios

1.2 Segmentación de Negocios		
Características de los Negocios:		
Complejo	Fuera Políticas	- Negocios fuera de la delegación de la Sucursal. - Requieren colocación facultativa. - Requieren coaseguro. - Autorización Especial en Casa Principal
Estándar		Negocios dentro de la delegación de la Sucursal. (Seguros Generales, Vida Grupo, Automóviles Colectivo)
Rutinario		Productos homogéneos, estandarizados y con resultados conocidos. (Transporte de hidrocarburos, automóviles individual con beneficiario oneroso, RCE médica individual)
Delegado		Negocios delegados a los Aliados y Clientes* No requieren apoyo Sucursal (Autos, Soat, Cumplifacil) SI Requieren apoyo Sucursal (Cotizador Áreas Comunes sup 5000 mm de pesos y siniestralidad mayor al 60%).
	Alto Riesgo	- Negocios con la mayor complejidad técnica. - Grandes riesgos.

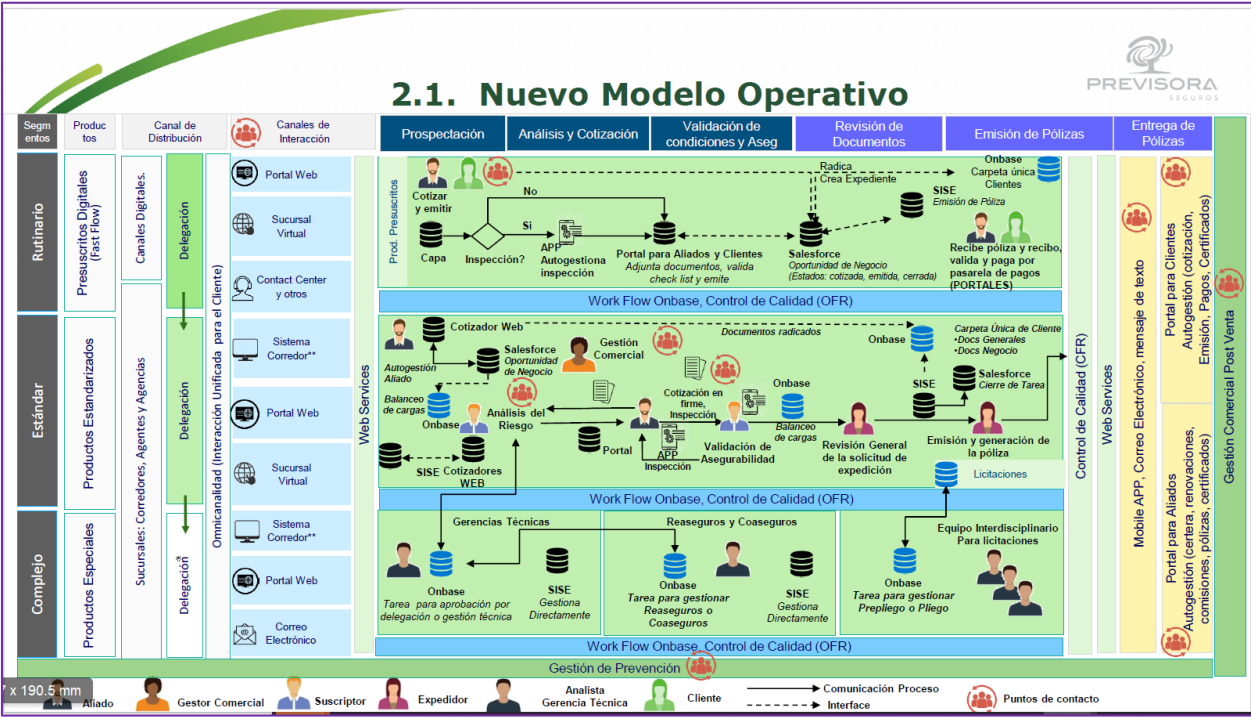
Fuente: informe entregado a Previsora por la firma de consultoría realizada en el año 2022

Tabla 2. Nuevo Modelo Operativo



Fuente: informe entregado a Previsora por la firma de consultoría realizada en el año 2022

Tabla 2. 1 Nuevo Modelo Operativo - Flujograma



Fuente: informe entregado a Previsora por la firma de consultoría realizada en el año 2022

Referenciamos esta consultoría porque la vicepresidencia comercial al presentar nuestra propuesta fue muy enfática en que no quería más de lo mismo y también que tuviéramos en cuenta si había algo que rescatar de este proyecto.

De acuerdo con nuestro análisis la propuesta generó más operatividad y no tuvieron en cuenta algunas variables únicas de la compañía y que no funciona como el sector privado.

4 Metodología

4.1 Diseño del proyecto

4.2 Métodos y técnicas de recolección de datos

4.3 Análisis de datos

MÉTODOLOGÍA

Todos los datos cuantitativos son datos en forma numérica, tales como estadísticas, porcentajes, etc., obtenidos a través de encuestas, cuestionarios, o mediante la manipulación de datos estadísticos preexistentes.

Aplicamos una encuesta para obtener datos cualitativos con cada funcionario para escuchar los puntos de dolor y cada uno como experto de su rol, que dificultades tiene y que propuestas de solución o mejora también considera podría implementarse.

Para nuestro objeto de estudio utilizamos la entrevistas, estadísticas y variables

Previo a las entrevistas se recoleta información de la sucursal y las de este mismo tipo para tener referentes:

- Resultado de indicadores del año inmediatamente anterior y lo corrido del año en curso: ventas, resultado técnico, por sucursal y segmento, encuestas de satisfacción
- Operaciones por funcionario de cotizaciones, por ramo y tipo de endoso
- Operaciones por funcionario de expediciones, por ramo y tipo de endoso
- Organigrama
- Número de clientes y de intermediarios
- Productividad de intermediarios
- Herramientas que utilizan para seguimiento
- Flujos de procesos
- Análisis de comportamiento del mercado en términos de tiempos de respuesta

- Recolección de cifras y estadísticas y comportamiento de la sucursal y del mercado.

RECURSOS

Los recursos que se requieren son los siguientes:

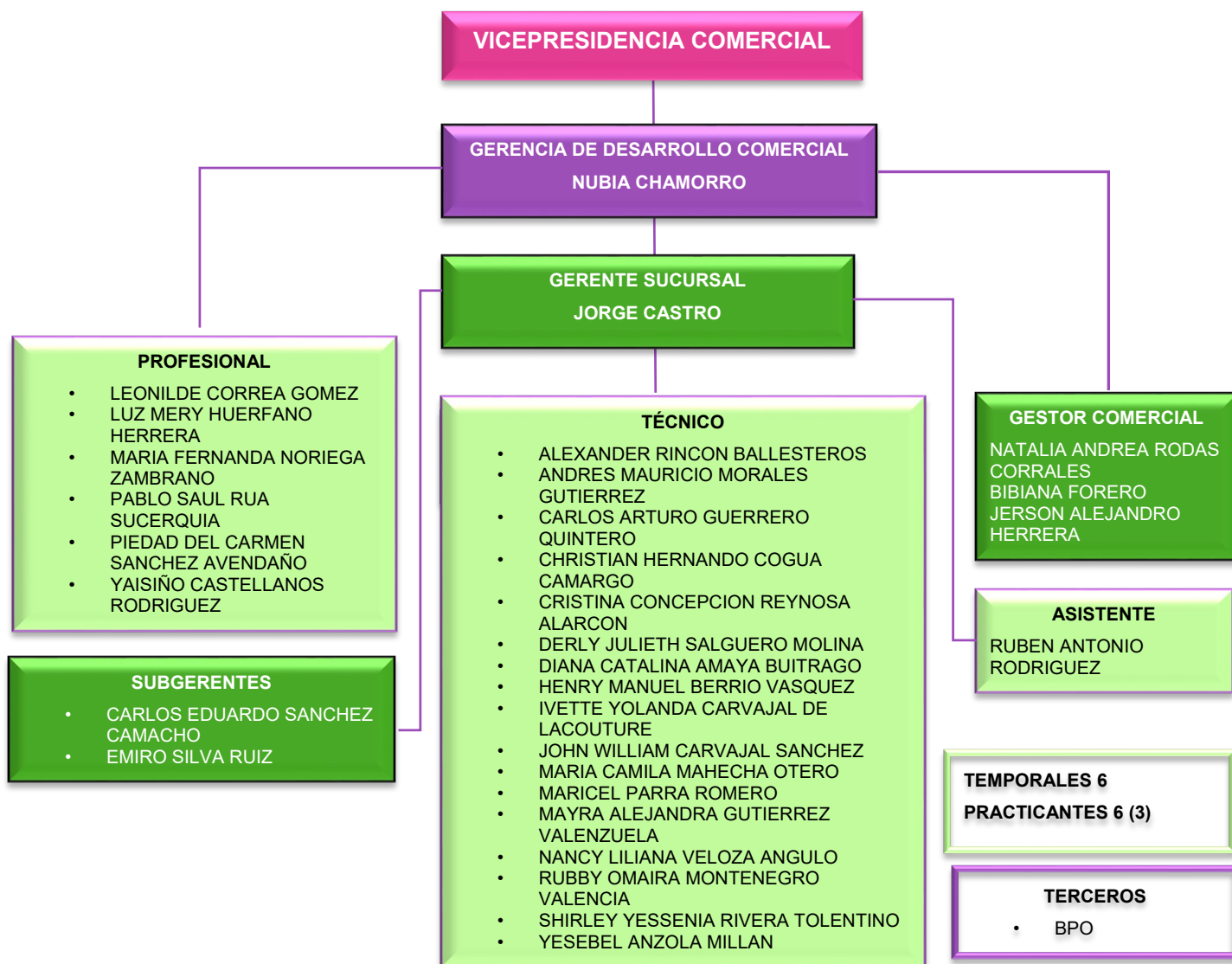
- ✓ En primer lugar, disponibilidad de nuestro tiempo en horas laborales para la consecución de la información.
- ✓ Resultado de indicadores de las sucursales tipo, del año anterior y lo corrido del año
- ✓ Disponibilidad de los funcionarios de la sucursal CEC para la realización de las entrevistas
- ✓ Cifras de fasecolda que nos muestran el comportamiento del sector asegurador por producto y por plaza.
- ✓ Recurso humano si fuera necesario con temporales o practicantes
- ✓ Cambio de roles o perfiles de los funcionarios si fuera necesario
- ✓ Disponibilidad de los lideres para validación de la información
- ✓ Contamos con acceso a unas herramientas que nos permiten bajar información como procesos, manuales que está en la intranet de la compañía.
- ✓ Contamos con licencia del software comercial para revisar información

Análisis de datos

Para iniciar el análisis de datos de la sucursal requerimos información de bases de datos, indicadores, estructura y cifras.

El primer punto para analizar es la estructura de la sucursal:

Tabla 3. Organigrama Sucursal



Fuente: elaborada por nosotras con la información de planta que nos suministraron

Esta es la estructura con la que cuenta esta sucursal, maneja en un promedio 2000 clientes y una fuerza de ventas de 30 intermediarios a agencias.

A nivel estructural esta compañía por ser estatal tiene un limitante en la contratación de personal, para crecer en su planta debe hacer un estudio de cargas de trabajo y cumplir con la metodología que el gobierno tenga establecido para este proceso con función pública. La meta es poder implementar un modelo que no dependa de adquisición de tecnologías o aumento en gran volumen de personal.

Es muy importante identificar las entradas y salidas de los procesos que maneja la sucursal para poder determinar puntos de dolor.

Para el análisis de tiempos de dedicación en las cotizaciones es necesario segmentar por ramo o producto teniendo en cuenta que el tiempo de dedicación para cotizar o emitir depende el ramo, del número de riesgos y si cuenta o no con Cotizadores automáticos o manuales.

Como no es viable realizar un levantamiento de cargas como lo realiza la función pública con su metodología es necesario con un grupo de expertos (suscriptores y expedidores) de cada sucursal realizar un taller para documentar cuanto son los tiempos de dedicación por ramo o producto. Los volúmenes los tenemos a través de un reporte de pólizas emitidas o cotizadas.

Estas serían las variables para revisar, información con la cual contamos y tenemos disponibilidad.

Tabla 4. Variables (Elaboración propia)

Tipo	Descripción	Rango – fuente
Indicadores BSC	Mapa estratégico de cada sucursal que nos muestra los indicadores de gestión de la sucursal: ventas, encuestas de satisfacción, índice combinado	Año 2023 BSC- 2024
Estructura	Número de funcionarios por sucursal cargos, funciones en manual de funciones, funciones realizadas en el día a día	Manual de funciones por sucursal y cargo
Indicadores operativos	Mediciones que se tengan de la operación	Indicadores propios de los procesos
Cifras de la plaza	Indicadores y comportamiento de la plaza	Fasecolda
Encuestas de satisfacción	Detalle del resultado de las encuestas de servicio	Gerencia de Servicio 2023-2024

Nota. En la tabla se muestran las variables a tener en cuenta para el levantamiento de la información para realizar el análisis

Se realiza una mesa de trabajo con 10 suscriptores de varias sucursales para realizar las primeras entrevistas y poder tener una variable de tiempo por producto.

Necesitamos esta información para poder identificar el tiempo de la operación y luego con los volúmenes poder tener unos pesos que nos permitan identificar capacidad de operación.

Ficha técnica

Tema: Levantamiento de información de los tiempos de dedicación por cotización

Objetivo: Obtener tiempos de dedicación por producto para poder tener mediciones de carga operativa.

Población: 10 suscriptores de 10 sucursales diferentes.

Técnica utilizada: Entrevista grupal con los 10 funcionarios

Fecha: Abril 2024

Encuesta

1. ¿Cuánto es el mínimo y el máximo en tiempo que invierten en cotizar cada uno de los siguientes productos?

De estas encuestas obtuvimos la siguiente información con la cual la compañía no contaba y así es complejo identificar que es mucho o poco o si cuenta con la capacidad de operación con la planta que tiene estas sucursales. Pudimos identificar cuáles son los productos con mayor complejidad poder estimar unos promedios, no tomamos ni el mínimo ni el máximo sino promediamos el tiempo de dedicación por producto.

Tabla 5. Tiempos estimados de dedicación por productos

NIVEL DE COMPLEJIDAD	RAMO	MINIMO	MAXIMO	PROMEDIO
1	AREAS COMUNES	0.50	0.75	0.63
1	ACCIDENTES PERSONALES	1.00	0.06	0.53
1	AUTOMOVILES INDIVIDUAL	0.33	0.50	0.42
1	AUTOMOVILES	0.33	0.50	0.42
1	MANEJO	0.50	1.00	0.75
1	PREVIHOGAR	0.50	0.75	0.63
1	RESPONSABILIDAD CIVIL MEDICA	0.50	0.75	0.63
1	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.50	0.75	0.63
1	TODO RIESGO CONTRATISTA	0.50	0.75	0.63
2	PREVIHOSPITAL	1.00	2.00	1.50
2	PREVIPYME	1.00	2.00	1.50
2	VIDA GRUPO	1.00	0.06	0.53
3	AGRICOLA	0.50	0.75	0.63
3	CASCO AVIACION	0.50	1.00	0.75
3	CORRIENTE DEBIL	1.30	2.00	1.65
3	CUMPLIMIENTO	2.00	3.00	2.50

3	DAÑOS MATERIALES COMBINADOS	1.30	2.00	1.65
3	INCENDIO	1.30	2.00	1.65
3	INFIDELIDAD DE RIESGOS FINANCIEROS	0.50	0.75	0.63
3	MONTAJE DE MAQUINARIA	0.50	1.00	0.75
3	RESPONSABILIDAD CIVIL CLINICA	0.50	1.00	0.75
3	ROTURA DE MAQUINARIA	1.30	2.00	1.65
3	SUSTRACCION	1.30	2.00	1.65
3	TODO RIESGO CONTRUCCION	0.50	0.75	0.63
3	TODO RIESGO EMPRESARIAL	1.30	2.00	1.65
3	TRANSPORTES	1.00	2.00	1.50
3	PREVITURISMO	0.50	0.75	0.63
3	PREVI ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO	0.50	0.75	0.63
3	CAUCION JUDICIAL	2.00	3.00	2.5
3	CASCO BARCO	1.30	2.00	1.65
3	PREVICAMPO	0.50	0.75	0.63
3	PREVIALCALDIAS	0.50	0.75	0.63
4	GRUPO DEUDORES	1.00	0.06	0.53
4	AUTOMOVILES COLECTIVAS	2.00	3.00	2.50
4	SUSTRACCION	1.30	2.00	1.65
4	VIDRIOS PLANOS	1.30	2.00	1.65
4	TERREMOTO (AMPARO INCENDIO)	1.30	2.00	1.65
4	TERREMOTO CORRIENTE DEBIL	1.30	2.00	1.65
4	MANEJO GLOBAL BANCARIA (INFIDELIDAD)	0.50	1.00	0.75
4	COLECTIVO	2.00	3.00	2.50
4	ESTABILIDAD Y CALIDAD	0.50	0.75	0.63
4	OBRAS CIVILES TERMINADAS	0.50	0.75	0.63
4	SALUD	1.00	0.06	0.53
4	DESEMPLEO	1.00	0.06	0.53
4	PREVISORA VIDA - A.R.P.	1.00	0.06	0.53
4	PREVISORA VIDA - VIDA INDIVIDUAL	1.00	0.06	0.53
4	MINAS Y PETROLEOS	2.00	3.00	2.50
4	PREVIAREAS COMUNES	0.50	0.75	0.63
4	PREVIQUIMICOS	0.50	0.75	0.63
4	PREVI ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS	0.50	0.75	0.63
4	CUMPLIFACIL	2.00	3.00	2.50
4	VIDA INDIVIDUAL	1.00	0.06	0.53

Fuente: propia elaborada con la información obtenida de las entrevistas. El mínimo, máximo y promedio esta expresado en minutos de dedicación

Esta información nos sirvió para identificar un promedio de dedicación para cotizar un producto, pero adicionalmente y muy importante poder identificar el número de riesgos a cotizar para algunos productos como es el caso de una cotización de automóviles, no es lo mismo cotizar un carro una póliza individual que una póliza colectiva de 10 carros o más.

Esta información es fundamental para nuestra propuesta.

Para poder conocer la situación de la sucursal diseñamos una encuesta para la recolección de la información como fuente de para el análisis y diagnóstico.

Ficha técnica encuesta del proceso por rol

Tema: Levantamiento de información de los procesos de la sucursal

Objetivo: Conocer los procesos de la sucursal, como se realizan, la percepción del funcionario, identificar oportunidades de mejora y buenas prácticas.

Población: 30 funcionarios de la sucursal que realizan todos los procesos no solo cotizaciones para tener 360° información de la sucursal

Técnica utilizada: Entrevistas independientes con cada funcionario

Fecha: Mayo- Junio 2024

Preguntas:

1. ¿Cuál es el rol que desempeña dentro de la sucursal?
2. ¿Qué actividades realiza en su proceso?
3. ¿Tienes inconvenientes realizar tu proceso de manera ágil y eficaz?
4. ¿Qué crees que se puede mejorar en tu proceso?

Tabulamos la información y en resumen obtuvimos la siguiente información:

Roles:

- 1 gerente
- 2 subgerentes
- 3 gestores comerciales
- 1 profesional cartera
- 2 técnicos de cartera
- 1 técnico de pagos
- 6 profesionales de suscripción
- 7 técnicos de suscripción
- 5 técnicos de expedición
- 1 técnico de recaudo
- 1 técnico de indemnizaciones

De las 30 personas entrevistadas 22 consideran que manejan muchos procesos manuales y sin controles

De las 30 personas entrevistadas 26 personas consideran que su proceso presenta muchos inconvenientes que no les permite ser ágiles

De las 30 personas entrevistadas 30 personas consideran que si hay mucha oportunidad de mejora en sus procesos

De estas entrevistas se pudieron identificar las siguientes características cualitativas de los procesos:

- ✓ La información no ingresa por un solo canal
- ✓ No es claro el rol y responsabilidades de cada uno
- ✓ No hay equidad en las funciones ni en la asignación de tareas, aun con personas del mismo rol
- ✓ Existe mucho reproceso por información incompleta por parte del cliente
- ✓ No hay una forma de medir las cargas de la operación

- ✓ Se pierden negocios por falta de oportunidad
- ✓ Aumento en quejas por parte de los clientes
- ✓ Se realizan muchos procesos manuales
- ✓ Se pierde la trazabilidad de un negocio o de una solicitud
- ✓ Somos reactivos no se anticipa

Esta información recolectada nos da herramientas de información clara para identificar en donde podemos implementar mejoras en los procesos de la sucursal enfocados en los tiempos de cotización que es la promesa de valor de la compañía. Fue importante conocer todos los procesos y cuentas personas hay por rol pues podemos optimizar los recursos que están en otros procesos.

A nivel de indicadores pudimos obtener la siguiente información:

Tabla 6. Indicadores Sucursal CEC:

Indicador	Total febrero 2023	Total marzo 2023	Total abril 2023	Total mayo 2023	Total junio 2023
EBITDA	\$83502.00	\$107712.00	\$141982.00	\$168031.00	\$186321.00
Índice combinado Sucursal	132.080%	102.390%	107.760%	90.310%	78.030%
Primas emitidas Sucursal sin SOAT	\$48799.3600	\$70966.2521	\$98687.2369	\$127349.8248	\$149291.9660
Índice de satisfacción Intermediarios	50.0%	50.0%	57.0%	57.0%	57.0%
Índice de satisfacción cliente final	84.0%	84.0%	83.0%	83.0%	83.0%
Primas emitidas negocios estatales sin SOAT	\$2.3801	\$25.7520	\$26.1821	\$31.2974	\$67.5222
Primas emitidas negocios privados sin SOAT	\$47733.2463	\$69530.1275	\$97163.2196	\$125678.3681	\$147233.8791
Primas emitidas negocios personas sin SOAT	\$1063.7335	\$1410.3727	\$1497.8352	\$1640.1593	\$1990.5646
Primas emitidas en negocios nuevos	\$15140.8643	\$34472.9217	\$52625.7663	\$61792.4256	\$63210.2924
Indicador Vencimiento de Recaudos	220.0%	325.0%	196.0%	258.0%	419.0%
Cumplimiento términos de respuesta PQR's	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	92.0%
Cumplimiento en el envío de SARLAFT Sucursal	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%

Indicador	Total julio 2023	Total agosto 2023	Total septiembre 2023	Total octubre 2023	Total noviembre 2023	Total diciembre 2023
EBITDA	\$203218.00	\$256197.00	\$244248.00	\$264437.00	\$310162.00	\$350025.00
Índice combinado Sucursal	81.270%	84.40%	90.740%	93.860%	97.190%	97.30%
Primas emitidas Sucursal sin SOAT	\$165687.1472	\$174051.4075	\$186634.7662	\$197681.4230	\$252004.5688	\$282812.7338
Índice de satisfacción Intermediarios	80.0%	80.0%	80.0%	50.0%	50.0%	50.0%
Índice de satisfacción cliente final	91.0%	91.0%	91.0%	92.0%	92.0%	92.0%
Primas emitidas negocios estatales sin SOAT	\$71.9186	\$71.9411	\$93.6268	\$980.2968	\$982.2129	\$1044.6715
Primas emitidas negocios privados sin SOAT	\$163110.4922	\$170719.5446	\$182453.7074	\$191886.4499	\$245908.9464	\$276140.0073
Primas emitidas negocios personas sin SOAT	\$2504.7364	\$3259.9217	\$4087.4319	\$4814.6763	\$5113.4095	\$5628.0550
Primas emitidas en negocios nuevos	\$74422.2686	\$78255.0769	\$79653.1055	\$86064.9306	\$92818.9538	\$103614.6443
Indicador Vencimiento de Recaudos	289.0%	162.0%	87.0%	104.0%	163.0%	692.0%
Cumplimiento términos de respuesta PQR's	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Cumplimiento en el envío de SARLAFT Sucursal	56.710%	56.710%	56.710%	49.970%	49.970%	49.970%

Fuente: reporte de los indicadores del balanced scorecard de la sucursal. (Previsora , 2024)

Este es el resultado del mapa estratégico de la sucursal para el año 2023, aquí podemos observar que no cumple con las ventas esperadas, que son mal calificados por los clientes y que están dando perdida. Al ser la sucursal que maneja las grandes cuentas y clientes de Bogotá y los intermediarios de seguros el impacto en los resultados de la compañía es significativo.

Con las métricas de operación de la sucursal que son unas sábanas en Excel sacamos la siguiente información para analizar:

Tabla 7. Productividad Aliados

INDICADOR PRODUCTIVIDAD DE ALIADOS

EFFECTIVIDAD DE AGENTES y AGENCIAS

31 de enero de 2024

CDO	SUCURSAL	AGENTES Y AGENCIAS			CORREDORES		
		ACTIVOS	PRODUCTIVOS	INDICADOR	ACTIVOS	PRODUCTIVOS	INDICADOR
32	CENTRO EMPRESARIAL CORPORATIVO	20	10	50.00%	12	7	58.33%

Fuente: reporte de los indicadores del balanced scorecard de la sucursal

En este grafico podemos observar la baja productividad de la fuerza de ventas, atribuido a las demoras en los tiempos de respuesta para definir los negocios. Como vimos en los indicadores del BSC de la sucursal el índice de satisfacción de la fuerza de ventas presenta incumplimiento.

Revisamos que operación tienen fuera de la sucursal esto con el fin de identificar que otros productos podemos comercializar y sacar operación a puntos de venta o delegados.

Los canales de distribución de AUTOS, en concesionarios de las marcas, han crecido en los últimos 3 años, así:

Agencia AAA, propia de la red Chevrolet, con aproximadamente 27 concesionarios encargados de la venta de pólizas, paso de emitir 235 pólizas y 301 millones de primas en el año 2021 a 1.998 pólizas y 3.220 millones en el año 2023, es decir un crecimiento del 850% en pólizas emitidas y más del 1000% en primas emitidas.

PROMOTEC, agencia propia del grupo empresarial SEISSA, (CASA TORO, MOTORYSA, FINANZAUTO, FINANDINA, EQUIRENT), paso de emitir 165 pólizas y 554 millones de primas en el año 2022 a 963 pólizas y 3.151 millones en el año 2023, es

decir un crecimiento del 584% en pólizas emitidas y más del 569% en primas emitidas. Por las marcas y empresas que maneja esta canal es uno de los de mayor potencial.

VARDI, agencia del grupo VARDI que representa marcas en Colombia como NISSAN, CHERRY, CHANGAN y MAQUINARIA NISSAN. Este canal ha sido de tradición en la sucursal, con promedio de 3000 pólizas emitidas por año y primas promedio de 3000 millones, del año 2022 al 2023 genero decrecimiento dadas los inconvenientes propios del ramo en Previsora, aun así genero un valor importante de primas en el año 2023 (2327 millones) y se generaron 2000 millones negativos.

Proyección año 2024, se espera para VARDI, recuperar el campo perdido y a final de año llegar a los promedios de 3.200 millones, donde el principal objetivo es recuperar la confianza en el servicio y así sembrar para los próximos años un mayor crecimiento.

Para PROMOTEC y AAA, se esperan crecimientos mínimos del 50% frente al 2023 donde se pueda llegar a primas cercanas a los 5000 millones cada uno.

En el mes de enero se ha presentado diferentes inconvenientes, los cuales son ejemplos de los que se debe buscar generar soluciones agiles, lo que lleva a generar más oportunidades.

Revisamos estas mismas cifras en lo corrido del primer trimestre del 2024 pero solo para identificar tendencia y sigue siendo la misma, no tomamos solo este año porque no es una muestra representativa para nuestro ejercicio y de cara a la metodología es mejor que sea un periodo amplio que nos permita analizar mejor como es el comportamiento del año 2023.

De la anterior información podemos concluir que es una oportunidad importante el poder delegar operación a puntos y establecer convenios con los intermediarios pero que se requiere de estándares de atención y servicio, más cuando no hay una automatización total sino parcial y dependen de respuestas de la sucursal.

- 5 Análisis de entornos / sector
- 5.1 **Análisis del macroentorno**
- 5.2 **Análisis del microentorno**
- 5.3 **Entorno misional**
- 5.4 **Entorno estratégico**

ANÁLISIS DE ENTORNOS

Nuestra población es la Vicepresidencia comercial que es nuestro cliente quien tiene la necesidad de establecer un modelo comercial que le permita ser más productivo y efectivo y medir la operación.

Nuestra población objeto de estudio es la sucursal Centro Empresarial Corporativo de la Previsora Seguros que es la más grande de la empresa y por ende representa un 40% del presupuesto de la compañía

Son 30 funcionarios de la sucursal con los siguientes roles:

- ✓ Directivos
- ✓ Profesionales
- ✓ Técnicos
- ✓ Asistentes
- ✓ Outsourcing
- ✓ Terceros

Nuestra población también está compuesta por el sector asegurador y su comportamiento en la ciudad de Bogotá que es donde funciona esta sucursal.

Análisis del sector - Macroentorno

Previsora está en el 4 lugar en primas emitidas, cuenta con un portafolio de productos fuerte pero sus tiempos de respuesta la deja en algunos productos por fuera de mercado. Esto es importante en el macroentorno si tenemos en cuenta que la sucursal CEC aporta el 40% de las ventas de la compañía.

La sucursal CEC no logra el cumplimiento esperado como lo vemos en las cifras diarias que reporta la vicepresidencia comercial a junio de 2024.

Para el análisis del entorno desde el punto de vista, micro, misional y estratégico aplicamos la realización de la matriz que vimos en la materia de estrategia:

Tabla 8. Matriz de factores externos EFAS

FACTORES EXTERNOS EFAS				
FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PESO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	COMENTARIOS
AMENAZAS	50%			
Mejor servicio de otras aseguradoras	0.1	3	0.30	
Preferencia de otras aseguradoras por el tiempo de respuesta	0.05	4	0.20	
Mejores condiciones de los productos	0.15	4	0.60	
Portafolio de producto atractivo	0.2	3	0.60	
OPORTUNIDADES	50%			
Captar clientes por servicio	0.15	4	0.60	
Aprovechar recursos in house	0.2	3	0.60	
Mejorar los tiempos de respuesta	0.15	3	0.45	
Totales	100%		3.35	

Calificar entre 1 y 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

Fuente: Elaboración propia construida con la información recolectada

Esta matriz identifica las oportunidades y amenazas que afectan al entorno externo de la sucursal y las pondera según su importancia y capacidad de respuesta.

Cuando el índice total sea mayor de **2,5** se considera que la empresa en este caso la sucursal en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

De acuerdo con el resultado de la matriz EFAS, con un valor ponderado de 3.35 la sucursal se encuentra por encima del promedio de las demás sucursales.

Tabla 9. Matriz de factores internos

Factores internos				
FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS	PESO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	COMENTARIOS
DEBILIDADES	50%			
Falta de herramientas de control	0.20	4	0.80	
Desaprovechamiento de las herramientas tecnológicas	0.10	3	0.30	
Falta de procesos claros	0.15	3	0.45	
FORTALEZAS	50%			
Funcionarios con experiencia técnica	0.15	4	0.60	
Apoyo de la alta dirección para realizar cambios	0.10	4	0.40	
Plan estratégico definido	0.15	3	0.45	
Cuenta con mercado para fortalecer las ventas	0.15	4	0.60	
Totales	100%		3.60	

Calificar entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

Fuente: Elaboración propia construida con la información recolectada

Evalúa las fortalezas y debilidades internas de la sucursal en relación con su capacidad para competir.

Tabla 10. Matriz SFAS

MATRIZ CUANTITATIVA PARA VALORAR ESTRATEGIAS							
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
Factores Críticos para el Éxito	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES							
Captar clientes por servicio	8%	4	0.30	4	0.30	3	0.23
Aprovechar recursos in house	10%	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Mejorar los tiempos de respuesta	8%	3	0.23	3	0.23	2	0.15
Subtotal	25%		0.83		0.93		0.68
AMENAZAS							
Mejor servicio de otras aseguradoras	4%	3	0.12	4	0.16	3	0.12
Preferencia de otras aseguradoras por el tiempo de respuesta	5%	4	0.20	3	0.15	4	0.2
Mejores condiciones de los productos	7%	4	0.28	2	0.14	3	0.21
Portafolio de producto atractivo	9%	3	0.27	3	0.27	4	0.36
Subtotal	25%		0.87		0.72		0.89
FORTALEZAS							
Funcionarios con experiencia técnica	5%	4	0.20	4	0.2	2	0.1
Apoyo de la alta dirección para realizar cambios	5%	4	0.20	3	0.15	1	0.05
Plan estratégico definido	7%	3	0.21	4	0.28	1	0.07
Cuenta con mercado para fortalecer las ventas	8%	4	0.32	3	0.24	1	0.08
Subtotal	25%		0.93		0.87		0.30
DEBILIDADES							
Falta de herramientas de control	10%	4	0.40	4	0.4	4	0.4
Desaprovechamiento de las herramientas tecnologicas	5%	3	0.15	4	0.2	2	0.1
Falta de procesos claros	10%	3	0.30	4	0.4	3	0.3
Subtotal	25%		0.85		1.00		0.80
TOTAL	100%		3.48		3.52		2.67

Que tanto las estrategias estan apalancando cada una de las variables de forma positiva.	4	Alto
	3	Medio
	2	Bajo
	1	Nada Importante

Fuente: Elaboración propia construida con la información recolectada

Consolida los factores clave de las matrices EFAS e IFAS, priorizando los más importantes.

Esta matriz permite identificar los elementos clave del entorno interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) de la sucursal para formular estrategias.

Tabla 11. Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

MATRIZ DE PERFIL FODA	
SUCURSAL CENTRO EMPRESARIAL CORPORATIVO	
FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta optimizar el uso de las herramientas	Alta competencia del mercado
No tener responsables claros para los procesos	Mejor servicio y tiempos de respuesta de la competencia
Falta de herramientas de control en los procesos	Mayor agilidad en los procesos de la competencia
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Aprovechar la experiencia de los funcionarios	Captar clientes por acuerdos de ANS
Seguir la ruta del plan estratégico de la compañía	Si hay mejor servicio mayores ventas
Aprovechar las capacitaciones internas de los expertos	Mostrar nuestro portafolio de productos
Flexibilidad en cambios a los procesos	

Fuente: Elaboración propia construida con la información recolectada

Análisis FODA

Fortalezas (Internas):	Oportunidades (Externas):
Factores que posicionan a la Compañía como líder en el mercado Asegurador del país	Factores del entorno que pueden favorecer el crecimiento y la expansión de de Compañía
Agilidad empresarial como diferenciador: Esta iniciativa no solo mejora el ranking de la Compañía, sino que también genera un impacto positivo en la comunidad, destacándola frente a sus competidores.	Crecimiento de la sucursal Centro Empresarial Corporativo en número de ventas y clientes nuevos
Innovación tecnológica: Aplicaciones interactivas que mejoran la experiencia del cliente. Esto genera fidelidad y una ventaja competitiva.	Tendencia hacia prácticas empresariales sostenibles: Un entorno favorable para empresas comprometidas con el medio ambiente.
Enfoque en productos competitivos: Refuerza el compromiso con la sostenibilidad y la autenticidad, en línea con las tendencias actuales del mercado.	Los consumidores financieros buscan productos que impacten su economía favorablemente y un adecuado proceso de suscripción atrae clientes y genera rentabilidad
Estas fortalezas proporcionan a la sucursal CEC una identidad sólida y alineada con las demandas actuales del mercado y el crecimiento de la Organización	Aprovechar estas oportunidades puede consolidar a la sucursal CEC como una sucursal rentable para la Compañía
Debilidades (Internas):	Amenazas (Externas):
Factores internos que limitan el desempeño de la sucursal CEC y deben ser gestionados.	Factores del entorno que representan riesgos para la Sucursal CEC
Falta de optimización en el uso de herramientas tecnológicas	Alta competencia del mercado asegurador
Falta de asignar un responsable en los procesos y contar con las herramientas de control adecuadas	Cambios en las preferencias de los consumidores: El consumidor financiero requiere agilidad y menos tramitología en el día a día
Estas debilidades son superables a través de una gestión financiera adecuada y una estrategia legal proactiva	Diferenciarse y mantener la innovación constante serán clave para mitigar estas amenazas.

Fuente: Elaboración propia construida con la información recolectada. Cifras de (Fasecolda, 2024)

Tabla 12. PESTEL

Aspecto	Factores Externos (Oportunidades)	Factores Externos (Amenazas)
Político:	Reforma Laboral Incluyente Regulaciones favorables por parte de la Superintendencia Financiera Creación del grupo Bicentenario al cual pertenece previsor. Según (Colombia, 2025)	Reforma Laboral que afecte el tipo de vinculación de los funcionarios Solicitud de aumento de reservas técnicas por parte del Ministerio de Hacienda
Económico:	Concientización de la sociedad respecto a la importancia de la preservación de su patrimonio mediante la adquisición de seguros Aumento de la necesidad de las entidades públicas y privadas por asegurar sus bienes Demanda de solicitudes de cotizaciones por parte de los intermediarios	Aumento de la Inflación Crecimiento desmesurado de las solicitudes de cotización sin un análisis previo Falta de filtros en las solicitudes
Social:	Preferencias del consumidor financieros por la empresa colombiana Responsabilidad Social Empresarial Programas de educación financiera para la sociedad	Micro seguros de menor costo Falta de conciencia desvío de recursos en inversiones
Tecnológico:	Avances en apps Uso de plataforma digitales Mercadeo en redes sociales	Tecnología obsoleta Fallas de conectividad Riesgo cibernético
Ecológico:	Normas ambientales / Reducción consumo de papel Digitalización de procesos /Requerimientos en línea	Sanciones por consumo exagerado de papel Falta de conciencia en el uso de medios digitales para realizar los requerimientos de cotizaciones
Legal:	Regulaciones en las tarificaciones de seguros generales Disminución del impuesto al tener enfoque social al brindar oportunidades laborales	Aumento en las tarificaciones de seguros debido a factores como siniestralidad Aumento de impuestos

Fuente: Elaboración propia construida con la información recolectada

La competencia para esta compañía según (Fasecolda, 2024) y (Malagon, 2024) tiene un alto enfoque en el servicio y la oportunidad para esto requiere tecnología que le permita agilidad en sus procesos. Desde el punto de vista externo-Previsora tiene factores que pueden impactar de manera positiva o negativa sus procesos. Positivo si aprovecha su condición de economía mixta para hacer estrategias y alianzas con el reciente grupo que creó el gobierno y es el grupo bicentenario.

Tabla 13. CADENA DE VALOR

Actividades primarias:	
Logística interna	Mejora en el proceso de asignación de cotizaciones a los suscriptores
Operaciones	Uso de herramientas tecnológicas de fácil manejo
Logística externa	Tiempos de respuesta adecuados para clientes y aliados
Marketing y ventas	Promoción basada en inclusión laboral, sostenibilidad y agilidad empresarial
Servicio postventa	Personalización de la experiencia y soporte interactivo.
Actividades de apoyo	
Infraestructura empresarial	Sostenibilidad como parte del ADN organizacional.
Gestión de recursos humanos	Mayor productividad de los funcionarios de la Sucursal CEC
Desarrollo tecnológico	Innovación y uso adecuado de las herramientas asignadas
Abastecimiento	Direccionamiento adecuado de las solicitudes de clientes y aliados

Fuente: Elaboración propia construida con la información recolectada

Con estas acciones la sucursal podría mejorar y controlar sus procesos para obtener mejores resultados en sus indicadores. La sucursal cuenta con herramienta para el control del proceso de cotizaciones, cuenta con las personas expertas para la realización de los procesos, que conoce los productos, es cuestión de organizar las líneas de proceso y organizar los equipos para que fluya la información.

Tabla 12. Esquema del plan estratégico

ESQUEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO			
PERSPECTIVA FINANCIERA		PERSPECTIVA CLIENTE	
▲	Objetivo General: Incrementar las ventas	▲	Objetivo General: Aumentar la satisfacción de los intermediarios
📋	Específico 1: Aumentar las cotizaciones para tener un 20% mas de oportunidad de captar negocios	📋	Específico 1: cumplir con el indicador de indice de satisfaccion de los intermediarios en el primer trimestre del 2025
📋	Específico 2: Mejorar los tiempos de cotización	📋	Específico 2: Mejorar el indicador de productividad de los intermediarios
➡	Medible: Cumplimiento al 100% el presupuesto de ventas de la sucursal	➡	Medible: cumplimiento de los indicadores del BSC para el primer trimestre del 2025. Índice de satisfacción de aliados meta 79% y productividad de intermediarios al 75%
➡	Alcanzable: - Organizar los procesos, ejercer controles a los tiempos de respuesta de las cotizaciones	➡	Alcanzable: - Realizar encuestas de satisfacción, mejorar la comunicación y atención a los intermediarios - Control de los tiempos y cobertura que todas las cotizaciones tengan una respuesta y oportuna
➡	Relevante: aumentar las cotizaciones para ganar mas negocios	➡	Relevante: Mejorar servicio
➡	Tiempo: primer semestre 2025	➡	Tiempo: En 3 meses
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO	
▲	Objetivo General: Optimizar los procesos de cotización de la sucursal por líneas de negocio	▲	Objetivo General: Fortalecer las competencias y habilidades del personal para mejorar el desempeño en la empresa
📋	Específico 1: Organizar grupos de trabajo por lineas de proceso	📋	Específico 1: Capacitar al 100% del personal en habilidades tecnológicas y digitales del manejo de la herramienta salesfore a 31 de diciembre de 2024
📋	Específico 2: Control de todas las cotizaciones desde que ingresan al buzón hasta que damos respuesta	📋	Específico 2: Desarrollar un programa de liderazgo interno y control de procesos
➡	Alcanzable: - Un unico buzón de entrada de las solicitudes y el control de la trazabilidad de las cotizaciones a través de la herramienta SIC	➡	Alcanzable: - Crear programas de formación continua a través de plataformas digitales y ofrecer incentivos para completar los cursos. - Implementar un programa de mentoría y coaching para identificar y formar líderes.
➡	Medible: indicador de medicion de operación y tiempos de respuesta con las variables establecidas	➡	Medible: En un 100% del personal capacitado
➡	Relevante: Tiempo promedio del ciclo de tención	➡	Relevante: funcionarios innovadores de mejoramiento de los procesos
➡	Tiempo: En los próximos 6 meses.	➡	Tiempo: Al cierre del próximo año fiscal.
Cada uno de estos objetivos sigue el formato SMART para asegurar que sean claros, evaluables y factibles dentro de un marco temporal definido			
CAUSA - EFECTO GLOBAL			
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Capacitaciones, nuevas tecnologías →	Mejora de PROCESOS INTERNOS (eficiencia, reducción de tiempos) →	Aumento de la Satisfacción del CLIENTE (mejor servicio, productos de calidad) → Mejora en los resultados FINANCIEROS (incremento de ingresos, reducción de costos).

6 Diagnóstico organizacional

6.1 Aplicación de herramientas de diagnóstico

Para el diagnóstico, el primer aspecto fue la revisión del resultado de los indicadores de la sucursal como son los del BCS del plan estratégico y los indicadores propios de los procesos.

Luego realizamos entrevistas a cada uno de los funcionarios de la sucursal, unas de manera presencial y otras virtual más que un cuestionario fue más personalizado para tener mayor descripción de la operación y también escuchar de los expertos en el proceso propuestas de solución y los que ellos identifican como punto de dolor:

Ficha técnica encuesta del proceso por rol

Tema: Levantamiento de información de los procesos de la sucursal

Objetivo: Conocer los procesos de la sucursal, como se realizan, la percepción del funcionario, identificar oportunidades de mejora y buenas prácticas.

Población: 30 funcionarios de la sucursal que realizan todos los procesos no solo cotizaciones para tener 360° información de la sucursal

Técnica utilizada: Entrevistas independientes con cada funcionario

Fecha: Mayo- Junio 2024

Preguntas:

5. ¿Cuál es el rol que desempeña dentro de la sucursal?
6. ¿Qué actividades realiza en su proceso?
7. ¿Tienes inconvenientes realizar tu proceso de manera ágil y eficaz?
8. ¿Qué crees que se puede mejorar en tu proceso?

Tabulamos la información y en resumen obtuvimos la siguiente información:

Roles:

- 1 gerente
- 2 subgerentes
- 3 gestores comerciales
- 1 profesional cartera
- 2 técnicos de cartera
- 1 técnico de pagos
- 6 profesionales de suscripción
- 7 técnicos de suscripción
- 5 técnicos de expedición
- 1 técnico de recaudo
- 1 técnico de indemnizaciones

De las 30 personas entrevistadas 22 consideran que manejan muchos procesos manuales y sin controles

De las 30 personas entrevistadas 26 personas consideran que su proceso presenta muchos inconvenientes que no les permite ser ágiles

De las 30 personas entrevistadas 30 personas consideran que si hay mucha oportunidad de mejora en sus procesos

De estas entrevistas se pudieron identificar las siguientes características cualitativas de los procesos:

- No hay un factor diferencial entre las funciones de un profesional y un técnico
- No hay una distribución de clientes de una manera equitativa por operación o carga sino por número de clientes
- La unidad de cumplimiento perdió foco, llegan una cantidad de negocios que se declinan en el 80%
- No se distribuye la expedición de manera automática ni equitativa
- No se cuenta con información en línea del estado de los negocios

- La Vicepresidencia comercial cuenta con una herramienta salesfore donde se realiza la proyección de ventas y comercial que esta subutilizada
- No hay un control de llegada de documentos un único buzón que permita llevar control de lo que llega a la sucursal
- No hay criterios claros de distribución de negocios ni priorización, se atiende más rápido al cliente o corredor que más presiona o que representa más primas
- No hay procesos estandarizados cada unidad trabaja como al gestor le parece manejar el proceso
- Se generan una cantidad de reprocesos en la suscripción de negocios
- Se generan cotizaciones sin crear oportunidades
- No todos los aliados tienen cotizadores sin llevar la trazabilidad de los negocios
- Se entregan cotizaciones de un mismo cliente a dos intermediarios diferentes con condiciones diferentes poniendo en riesgo la compañía
- Se quedan pólizas sin renovar porque no se envían las cotizaciones a los clientes y los perdemos
- Cada funcionario maneja un volumen considerable de correos, se copia a todos esperando quien responde
- No hay un tablero de control de los procesos core
- Se generan muchas tareas manuales
- Se generan muchas tareas que no generan valor
- Muchísimos procesos manuales
- No hay un diferencial en los tiempos de respuesta por la línea de negocio
- Un funcionario atiende varias líneas de negocio sin priorización
- No hay roles ni responsabilidades claras

Recopilamos los aspectos relevantes por cada rol y de cada entrevista, es así como tuvimos características de cada línea de proceso. Identificamos que hay muchas oportunidades de mejora que no requieren de grandes desarrollos tecnológicos y de inversiones y que a corto plazo se pueden tener resultados.

Para nuestra propuesta de mejoramiento de los tiempos de cotización y servicio nos vamos a enfocar en la línea de los siguientes procesos:

Radicación de correspondencia

Comercial

Cotización de pólizas

Envío de información al cliente o al intermediario

6.2 Análisis resultados aplicación herramientas de diagnóstico considerando las áreas misionales y/o área de la empresa sobre la cual se desarrolla el proyecto.

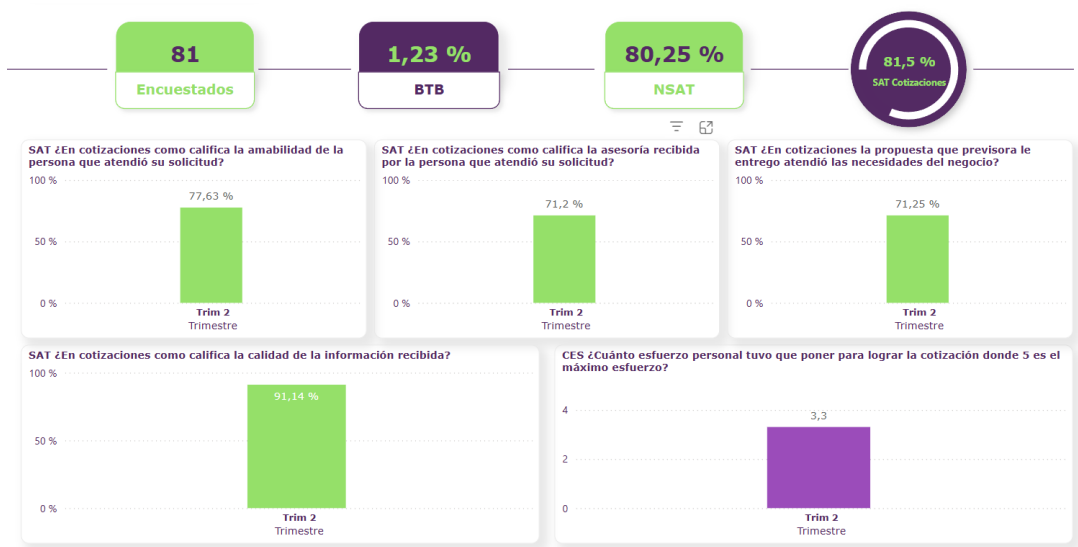
Teniendo en cuenta el diagnostico nos vamos a enfocar en la línea misional del control de la solicitud de cotizaciones y entrega para mejorar los tiempos de respuesta que se traduce en un tema de servicio, si mejoro mis tiempos de respuesta mi servicio será mejor y por ende las ventas.

Y vamos a potencializar el uso de una herramienta que están usando al 30% de los beneficios que nos puede brindar.

Las empresas que se alinean con las necesidades de los clientes son un **60%** más rentables que las empresas que no lo hacen.

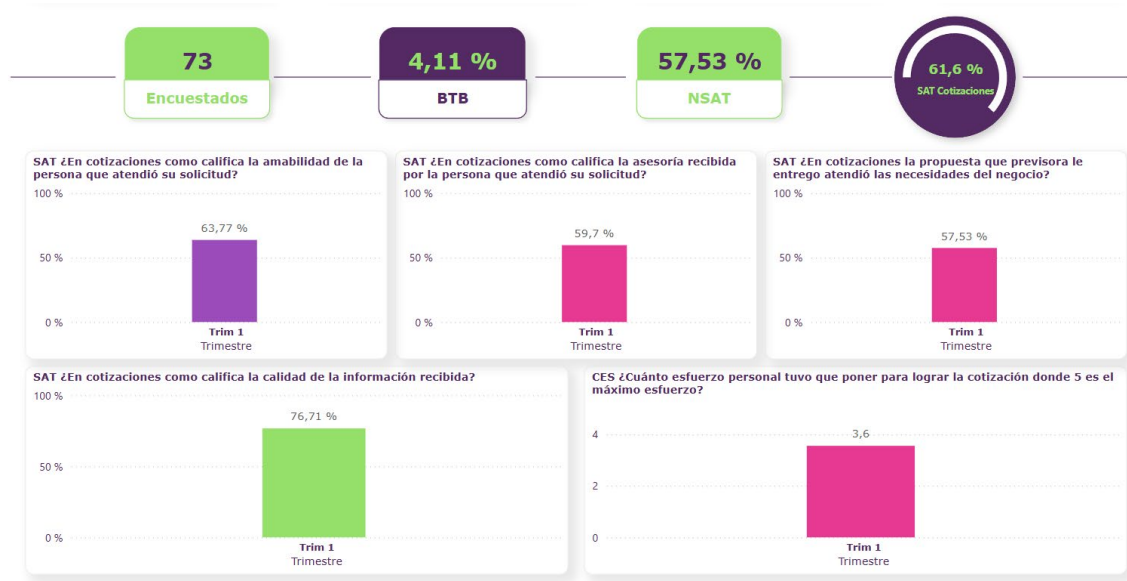
En las siguientes gráficas vemos el resultado de las encuestas a los intermediarios respecto a las cotizaciones de la sucursal:

Ilustración 1. Encuesta de Satisfacción del intermediario 1 trimestre 2024- sucursal CEC



Fuente: Reporte de la intranet de la compañía indicadores de servicio.

Ilustración 2. Encuesta de Satisfacción del intermediario 2 trimestre 2024- sucursal CEC



Fuente: Reporte de la intranet de la compañía indicadores de servicio.

Estas ilustraciones nos muestran los resultados de las encuestas de satisfacción de los intermediarios para el proceso de cotizaciones, como podemos ver los resultados con muy bajos, por cual la junta directiva pide a la vicepresidencia comercial un plan de acción y una mejora para esta sucursal que es tan representativa para la compañía en su portafolio y presupuesto.

7 Propuesta de solución

7.1 Referentes teóricos

7.2 Descripción técnica de la solución a partir de las herramientas desarrolladas a lo largo de la especialización.

La Previsora contrato una consultoría que estuvo en un margen de los 300 millones de pesos para el mejoramiento del proceso de cotización donde se identificaron victorias tempranas y acciones a corto, mediano y largo plazo.

Sin embargo, el 10% solamente fue ejecutable y fracaso el proyecto. La administración quiere que in house se logre movilizar un modelo comercial con expertos internos que tengan cercanía con los procesos que conozcan las plazas, a las personas y el sector asegurador.

Estructuralmente Previsora tiene un limitante que al ser una compañía del estado y contar con dos sindicatos no tiene mayor movilidad en su planta y en sus funcionarios como lo tiene el sector privado. Es limitada en la toma de decisiones por su régimen contractual y no tiene la misma agilidad que el privado. Estas son barreras que no permiten a nivel de cambios hacerlos de manera eficiente y en muchas sucursales contar con el personal adecuado.

Tampoco puede vincular personal a la planta, si requiere personal debe hacerlo por temporalidad o aprendices y practicantes lo cual limita porque su tiempo en la empresa es corto y se pierde la curva de aprendizaje.

Este proyecto busca que con los recursos que la sucursal y la compañía tiene mejorar a corto plazo los procesos para cotizar de manera más oportuna, poder ganar participación de mercado en esa sucursal y mejorar los índices de servicio.

De igual manera contar con información oportuna y controles en el proceso que permita tomar decisiones.

Una vez analizada toda la información y el diagnóstico en los varios frentes de la operación de la sucursal consideramos que hay varios aspectos que a corto y mediano plazo podemos implementar para mejorar los resultados de esta sucursal.

Desde el punto de vista del talento humano encontramos aspectos por mejorar, como lo vimos en nuestra asignatura de competencias existen manuales de funciones con roles, competencias y funciones claras y este es el primer aspecto para revisar para tener una estructura organizacional adecuada.

Tenemos una herramienta que podemos potencializar para disminuir operatividad y poder contar con trazabilidad y controles, Salesforce, hoy subutilizada porque no se han explotado todas las bondades de la herramienta.

Salesforce es una plataforma que ayuda a las empresas a gestionar sus relaciones con clientes, ventas, marketing, servicios y operaciones comerciales.

¿Qué beneficios ofrece Salesforce?

- Permite a los equipos tener una vista única de los datos de los clientes
- Ayuda a anticipar las necesidades de los clientes
- Aumenta la productividad y la sincronización de los equipos
- Permite automatizar procesos
- Mejora la eficiencia
- Ofrece experiencias personalizadas a los clientes

Ilustración 3. Tableros de control salesfore



Fuente: Reporte de la intranet de la compañía tableros de control. De acuerdo con la herramienta. (Previsora, 2024)

7.3 Propuesta de implementación

Nuestra propuesta de implementación está enfocada en las siguientes variables

- **Talento Humano**

Identificamos que personas están ejerciendo un rol que no corresponde, cruzamos la información con la HV para los casos identificados.

Encontramos dos personas que estaban emitiendo pólizas y eran suscriptores, solicitamos a talento humano realizar el cambio de rol de manera formal.

Esto es importante y más en una entidad como esta que tiene sindicato y es vigilada por entes de control: control interno, control disciplinario, revisoría fiscal, contraloría, Superfinanciera.

De esta manera garantizamos que las personas estén realizando funciones de acuerdo con su rol y alineado a su manual de funciones.

- **Herramientas Tecnológicas**

Realizamos una reunión con el administrador del salefore para ver su funcionalidad y la viabilidad de la generación de tareas a través de la herramienta para control.

Aquí encontramos una gran oportunidad de control para el proceso de cotización de pólizas, sin embargo, hay un limitante por tema de licenciamiento para hacer uso de esta función. Con nuestra propuesta la Vicepresidencia Comercial nos da cobertura al 100% de licencias y si funciona para replicar en las demás sucursales se incluirá en el presupuesto del 2025.

- Productividad y operatividad

Solicitamos un listado de intermediarios con su productividad y operaciones y diseñamos una tabla de peso de operación por intermediario, de esta manera poder distribuir entre los suscriptores de manera más equitativa. Adicionalmente, identificamos intermediarios que no producen hace mucho tiempo y propusimos un plan comercial de trabajo con los comerciales para potencializarlos, si al cabo de 3 meses no producen cancelar las claves pues mantenerlas genera carga pues solo nos utilizan como cotizador para el cuadro de comparación, pero trabajan los negocios con otras compañías y por atenderlos es posible que dejemos de atender a intermediarios con potencial y que si quieren trabajar con nosotros.

Tabla 13. Operaciones por Intermediarios de Seguros

Estado aliado	Producto	peso ramo
Productivo	AREAS COMUNES	0.63
Productivo	AUTOMOVILES	0.42
Productivo	INCENDIO	1.65
Productivo	INFIDELIDAD DE RIESGOS FINANCIEROS	0.63
Productivo	PREVIPYME	1.50
Productivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Productivo	AREAS COMUNES	0.63
Productivo	AUTOMOVILES	0.42
Productivo	INCENDIO	1.65
Productivo	PREVI ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO	0.63
Productivo	PREVIHOGAR	0.63
Productivo	PREVIPYME	1.50
Productivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Productivo	TODO RIESGO CONTRATISTA	0.63
Productivo	VIDA GRUPO	0.53
Productivo	CUMPLIMIENTO	2.50
Productivo	INFIDELIDAD DE RIESGOS FINANCIEROS	0.63
Productivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Productivo	TODO RIESGO CONTRATISTA	0.63

Productivo	ACCIDENTES PERSONALES	0.53
Productivo	AGRICOLA	0.63
Productivo	AREAS COMUNES	0.63
Productivo	AUTOMOVILES	0.42
Productivo	CASCO AVIACION	0.75
Productivo	CASCO BARCO	1.65
Productivo	CORRIENTE DEBIL	1.65
Productivo	CUMPLIMIENTO	2.50
Productivo	DAÑOS MATERIALES COMBINADOS	1.65
Productivo	GRUPO DEUDORES	0.53
Productivo	INCENDIO	1.65
Productivo	INFIDELIDAD DE RIESGOS FINANCIEROS	0.63
Productivo	MANEJO	0.75
Productivo	PREVI ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO	0.63
Productivo	PREVIHOGAR	0.63
Productivo	PREVIHOSPITAL	1.50
Productivo	PREVIPYME	1.50
Productivo	PREVITURISMO	0.63
Productivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Productivo	TODO RIESGO CONTRATISTA	0.63
Productivo	TRANSPORTES	1.50
Productivo	VIDA GRUPO	0.53
Improductivo	AREAS COMUNES	0.63
Improductivo	AUTOMOVILES	0.42
Improductivo	PREVIPYME	1.50
Improductivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Improductivo	ROTURA DE MAQUINARIA	1.65
Improductivo	TRANSPORTES	1.50
Improductivo	AREAS COMUNES	0.63
Improductivo	AUTOMOVILES	0.42
Improductivo	DAÑOS MATERIALES COMBINADOS	1.65
Improductivo	GRUPO DEUDORES	0.53
Improductivo	INFIDELIDAD DE RIESGOS FINANCIEROS	0.63
Improductivo	PREVIHOGAR	0.63
Improductivo	PREVIPYME	1.50
Improductivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Improductivo	TODO RIESGO CONTRATISTA	0.63
Improductivo	TRANSPORTES	1.50
Improductivo	AREAS COMUNES	0.63
Improductivo	AUTOMOVILES	0.42
Improductivo	AREAS COMUNES	0.63
Improductivo	PREVIPYME	1.50
Improductivo	AUTOMOVILES	0.42
Improductivo	CUMPLIMIENTO	2.50
Improductivo	PREVIHOGAR	0.63
Improductivo	PREVIPYME	1.50
Improductivo	SUSTRACCION	1.65
Improductivo	TRANSPORTES	1.50
Productivo	AREAS COMUNES	0.63
Productivo	AUTOMOVILES	0.42

Productivo	CUMPLIMIENTO	2.50
Productivo	DAÑOS MATERIALES COMBINADOS	1.65
Productivo	INFIDELIDAD DE RIESGOS FINANCIEROS	0.63
Productivo	PREVIPYME	1.50
Productivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Productivo	TODO RIESGO CONTRATISTA	0.63
Productivo	TRANSPORTES	1.50
Productivo	VIDA GRUPO	0.53
Improductivo	AREAS COMUNES	0.63
Improductivo	AUTOMOVILES	0.42
Improductivo	PREVI ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO	0.63
Improductivo	PREVIHOGAR	0.63
Improductivo	PREVIPYME	1.50
Improductivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Improductivo	TODO RIESGO CONTRATISTA	0.63
Improductivo	VIDA GRUPO	0.53
Productivo	AREAS COMUNES	0.63
Productivo	AUTOMOVILES	0.42
Productivo	CUMPLIMIENTO	2.50
Productivo	DAÑOS MATERIALES COMBINADOS	1.65
Productivo	INCENDIO	1.65
Productivo	INFIDELIDAD DE RIESGOS FINANCIEROS	0.63
Productivo	PREVIPYME	1.50
Productivo	PREVITURISMO	0.63
Productivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Productivo	TODO RIESGO CONTRATISTA	0.63
Productivo	VIDA GRUPO	0.53
Improductivo	AREAS COMUNES	0.63
Improductivo	PREVIHOGAR	0.63
Improductivo	PREVIPYME	1.50
Improductivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Productivo	ACCIDENTES PERSONALES	0.53
Productivo	AGRICOLA	0.63
Productivo	AREAS COMUNES	0.63
Productivo	AUTOMOVILES	0.42
Productivo	CORRIENTE DEBIL	1.65
Productivo	CUMPLIMIENTO	2.50
Productivo	DAÑOS MATERIALES COMBINADOS	1.65
Productivo	GRUPO DEUDORES	0.53
Productivo	INCENDIO	1.65
Productivo	INFIDELIDAD DE RIESGOS FINANCIEROS	0.63
Productivo	MANEJO	0.75
Productivo	PREVI ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO	0.63
Productivo	PREVIHOGAR	0.63
Productivo	PREVIPYME	1.50
Productivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Productivo	TODO RIESGO CONTRATISTA	0.63
Productivo	TRANSPORTES	1.50
Productivo	VIDA GRUPO	0.53

Improductivo	AUTOMOVILES	0.42
Productivo	AREAS COMUNES	0.63
Productivo	AUTOMOVILES	0.42
Productivo	CUMPLIMIENTO	2.50
Productivo	DAÑOS MATERIALES COMBINADOS	1.65
Productivo	GRUPO DEUDORES	0.53
Productivo	INCENDIO	1.65
Productivo	INFIDELIDAD DE RIESGOS FINANCIEROS	0.63
Productivo	MANEJO	0.75
Productivo	PREVIPYME	1.50
Productivo	PREVITURISMO	0.63
Productivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Productivo	TODO RIESGO CONTRATISTA	0.63
Productivo	TRANSPORTES	1.50
Productivo	VIDA GRUPO	0.53
Productivo	AREAS COMUNES	0.63
Productivo	AUTOMOVILES	0.42
Productivo	DAÑOS MATERIALES COMBINADOS	1.65
Productivo	PREVIPYME	1.50
Productivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Productivo	TODO RIESGO CONTRATISTA	0.63
Productivo	TRANSPORTES	1.50
Productivo	AGRICOLA	0.63
Productivo	AREAS COMUNES	0.63
Productivo	AUTOMOVILES	0.42
Productivo	CASCO AVIACION	0.75
Productivo	CASCO BARCO	1.65
Productivo	CUMPLIMIENTO	2.50
Productivo	DAÑOS MATERIALES COMBINADOS	1.65
Productivo	INCENDIO	1.65
Productivo	INFIDELIDAD DE RIESGOS FINANCIEROS	0.63
Productivo	MANEJO	0.75
Productivo	PREVIHOGAR	0.63
Productivo	PREVIPYME	1.50
Productivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Productivo	SUSTRACCION	1.65
Productivo	TODO RIESGO CONTRATISTA	0.63
Productivo	TRANSPORTES	1.50
Productivo	AREAS COMUNES	0.63
Productivo	AUTOMOVILES	0.42
Productivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Productivo	TODO RIESGO CONTRATISTA	0.63
Productivo	AREAS COMUNES	0.63
Productivo	AUTOMOVILES	0.42
Productivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Productivo	TODO RIESGO CONTRATISTA	0.63
Productivo	VIDA GRUPO	0.53
Improductivo	AREAS COMUNES	0.63
Improductivo	AUTOMOVILES	0.42
Improductivo	PREVIHOGAR	0.63

Improductivo	AREAS COMUNES	0.63
Improductivo	INCENDIO	1.65
Improductivo	PREVIHOSPITAL	1.50
Improductivo	PREVIPYME	1.50
Improductivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Productivo	AGRICOLA	0.63
Productivo	AREAS COMUNES	0.63
Productivo	AUTOMOVILES	0.42
Productivo	CASCO AVIACION	0.75
Productivo	CASCO BARCO	1.65
Productivo	DAÑOS MATERIALES COMBINADOS	1.65
Productivo	INFIDELIDAD DE RIESGOS FINANCIEROS	0.63
Productivo	MANEJO	0.75
Productivo	PREVIHOGAR	0.63
Productivo	PREVIPYME	1.50
Productivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Productivo	ROTURA DE MAQUINARIA	1.65
Productivo	SUSTRACCION	1.65
Productivo	TODO RIESGO CONTRATISTA	0.63
Productivo	TRANSPORTES	1.50
Productivo	VIDA GRUPO	0.53
Improductivo	AGRICOLA	0.63
Improductivo	AREAS COMUNES	0.63
Improductivo	AUTOMOVILES	0.42
Improductivo	GRUPO DEUDORES	0.53
Improductivo	PREVIPYME	1.50
Improductivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Improductivo	TODO RIESGO CONTRATISTA	0.63
Improductivo	TRANSPORTES	1.50
Improductivo	VIDA GRUPO	0.53
Improductivo	AUTOMOVILES	0.42
Improductivo	VIDA GRUPO	0.53
Productivo	AGRICOLA	0.63
Productivo	AREAS COMUNES	0.63
Productivo	AUTOMOVILES	0.42
Productivo	CASCO BARCO	1.65
Productivo	DAÑOS MATERIALES COMBINADOS	1.65
Productivo	INCENDIO	1.65
Productivo	INFIDELIDAD DE RIESGOS FINANCIEROS	0.63
Productivo	MANEJO	0.75
Productivo	PREVIHOGAR	0.63
Productivo	PREVIPYME	1.50
Productivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Productivo	SUSTRACCION	1.65
Productivo	TODO RIESGO CONTRATISTA	0.63
Productivo	TRANSPORTES	1.50
Productivo	VIDA GRUPO	0.53
Productivo	AREAS COMUNES	0.63
Productivo	AUTOMOVILES	0.42
Productivo	PREVIPYME	1.50

Productivo	AREAS COMUNES	0.63
Productivo	DAÑOS MATERIALES COMBINADOS	1.65
Productivo	PREVIHOGAR	0.63
Productivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Productivo	TODO RIESGO CONTRATISTA	0.63
Productivo	AREAS COMUNES	0.63
Productivo	AUTOMOVILES	0.42
Productivo	CASCO BARCO	1.65
Productivo	CUMPLIMIENTO	2.50
Productivo	DAÑOS MATERIALES COMBINADOS	1.65
Productivo	INCENDIO	1.65
Productivo	INFIDELIDAD DE RIESGOS FINANCIEROS	0.63
Productivo	MANEJO	0.75
Productivo	PREVIHOGAR	0.63
Productivo	PREVIPYME	1.50
Productivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Productivo	TODO RIESGO CONTRATISTA	0.63
Productivo	TRANSPORTES	1.50
Productivo	AREAS COMUNES	0.63
Productivo	AUTOMOVILES	0.42
Productivo	RESPONSABILIDAD CIVIL	0.63
Productivo	TODO RIESGO CONTRATISTA	0.63

Fuente: Base de datos entregada por la sucursal, con esta información elaboramos la tabla. Por confidencialidad ocultamos el nombre de los intermediarios

Esta tabla es muy importante para nuestro proceso de mejoramiento porque nos permite un acercamiento al peso de un intermediario de acuerdo con su operación y así poder distribuir los intermediarios entre los funcionarios que cotizan de una manera equitativa y esto nos permitirá mayor control, evitar cuellos de botella y seguramente mejorar los tiempos de respuesta.

Con esta tabla también podemos identificar cuáles son los intermediarios que nos demandan más peso de operación, el peso por ramo no lo dio el grupo de expertos donde nos indicaban cuanto era lo mínimo que se demoraban para cotizar ese producto, el máximo y así sacamos promedio y lo multiplicamos por el número de cotizaciones por producto para sacar el peso.

Con esta información diseñamos esta tabla que nos permitió evidenciar la carga de cada suscriptor y claramente están descompensados porque se distribuyó solo por número de intermediarios, pero sin tener en cuenta la demanda de cada uno.

Aquí ya con cifras nuestra primera oportunidad de mejorar que es redistribuir de manera equitativa, a cero costos y con oportunidad de revisar la operación de manera permanente.

- Líneas de negocio

Nos reunimos con el equipo directivo para identificar las líneas de negocio que podrían responder a las necesidades de los intermediarios, pues consideramos que una persona para atender varias líneas no le permite cumplir tiempos, se generan errores.

Con la información suministrada pudimos identificar las siguientes líneas de negocio y que hoy un suscriptor maneja todas las líneas:

1. Negocios facultativos
2. Negocios recurrentes
3. Convenios y delegados
4. Negocios referenciados
5. Mesa del ramo de cumplimiento
6. Poll de emisión

Adicional a esto, también identificamos que hay funcionarios con competencias más desarrolladas para algunas líneas de negocio lo que los hace más productivos. Esto nos lleva a otra oportunidad de mejora que es segmentar a los equipos por líneas de negocio.

- Equipo comercial

La sucursal cuenta con unos gestores comerciales que tienen a su cargo un numero de intermediarios, es su fuerza de ventas y cada gestor unos suscriptores, identificamos que

el equipo comercial estaba desequilibrado, por ende, su equipo de apoyo lo iba a estar también.

- Depuración y potencialización de aliados

Pudimos identificar que hay aliados improductivos. Productivo para la compañía es que al mes produzca 40 SMMLV.

Se debe visitar a esos intermediarios, hacer acuerdos comerciales y plan de acción de 3 meses que si no se cumple se debe cancelar la clave. Lo ideal es potencializar porque son fuertes en la plaza pero por alguna razón no trabajan con nosotros.

- Canal de comunicación

Observamos que no hay un canal de comunicación, todas las solicitudes llegan a los correos de todos esperando quien responde, sin ningún control y seguramente quedándose negocios sin atender. Otra oportunidad de mejora a corto plazo, es centralizar las solicitudes a un buzón. Solicitamos a TI la activación de un buzón de correspondencia que había sido creado en pandemia correspondenciacorporativo@previsora.gov.co para que a través de este canal se reciban todas las requisiciones. Identificamos que la sucursal cuenta con una persona BPO para esta actividad, pero la persona prácticamente no hacía nada porque llega muy poco físico para radicar y lo que llega al correo de los funcionarios no se estaba radicando que es el 95% de las solicitudes.

Entonces podemos tener el buzón y la persona que distribuya los correos de acuerdo con los lineamientos que se den del modelo.

Con toda esta información organizamos nuestra presentación con el diagnostico para presentarlo a los lideres de la sucursal y la vicepresidente comercial que es la patrocinadora de nuestro proyecto.

De la información recolectada en las entrevistas y análisis de los indicadores tenemos identificados los siguientes aspectos que será objeto de mejora en nuestro proyecto:

1. No hay un factor diferencial entre las funciones de un profesional y un técnico
2. No hay una distribución de clientes de una manera equitativa por operación o carga sino por número de clientes
3. La unidad de cumplimiento perdió foco, llegan una cantidad de negocios que se declinan en el 80%
4. No se cuenta con información en línea del estado de los negocios
5. La Vicepresidencia comercial cuenta con una herramienta salesfore donde se realiza la proyección de ventas y comercial que esta subutilizada y podría servir para el control de los tiempos de cotización
6. No hay un control de llegada de documentos un único buzón que permita llevar control de lo que llega a la sucursal
7. No hay criterios claros de distribución de negocios ni priorización
8. No hay procesos estandarizados cada unidad trabaja como al gestor le parece manejar el proceso
9. Se generan una cantidad de reprocesos en la suscripción de negocios

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Nuestra propuesta de mejoramiento se basa en los siguientes aspectos:

1. Creación del buzón único de correspondencia para la sucursal para centralizar la llegada de solicitudes y poder tener control
2. Carta para todos los aliados dando la instrucción del uso del buzón y cuáles son las líneas de atención
3. Pesar las operaciones de todos los aliados y por líneas de negocio para la distribución
4. Creación de equipos de trabajo por líneas de negocios. Si no es suficiente el personal apoyarnos con practicantes universitarios o temporales a pico de producción
5. Redistribución de aliados para los comerciales, teniendo en cuenta los pesos y los presupuestos
6. Responsabilidades claras en las personas cumpliendo con su rol
7. Líderes responsables de cada proceso, si bien es cierto el gerente responde por toda la operación de la sucursal, dejamos unos procesos en cabeza de cada líder (gerente, subgerente) para descongestionar.
8. Configuración de la herramienta salesfore para la asignación y configuración de tareas para que sean automáticas contando con licencias para todos los usuarios. Esto fue muy bien recibido pues esta herramienta es un “Ferrari” que no se estaba utilizando con todas las bondades que tiene y se manejaban solo Excel y procesos manuales. Hicimos un BUG o requisición de desarrollo y muy fácil nos realizaron las configuraciones a corto plazo algunas quedaban a mediano plazo, que era la adquisición de más licencias, pero todas realizables.

A continuación, presentamos nuestra propuesta de distribución de los equipos por líneas de negocios y especialidad esto nos permitirá ser más efectivos teniendo en cuenta que los tiempos de respuesta de cada línea no son los mismos, son tipos de negocios diferentes, aprovechamos la especialidad y podemos controlar mejor cada línea de proceso.

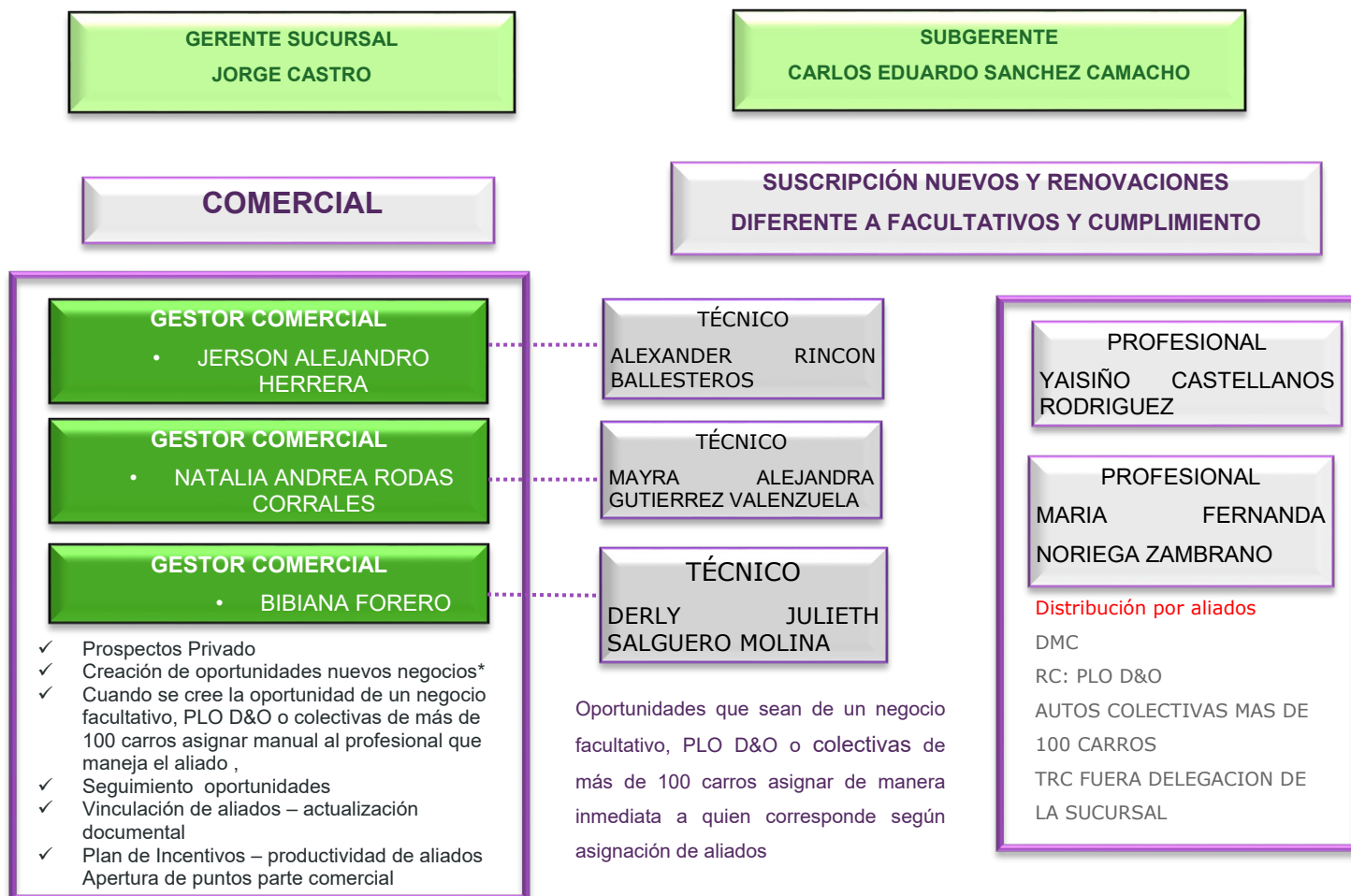
Identificamos que teníamos 3 aliados que si les dábamos una persona in house iba a ser más productivo con un acuerdo de producción mínima mensual. Esto nos permitiría mayor presencia, captar más mercado y por ende aumentar las ventas.

Adicionalmente, eliminamos el riesgo para la compañía de posibles demandas laborales por la falta de diferenciación en las funciones de los cargos.

Identificamos las tareas de mayor complejidad para manejo de los profesionales y para los técnicos de menor complejidad marcando un diferencial.

Esta es la presentación de nuestra propuesta:

Tabla 14. Distribución Equipos de Trabajo – Diferentes a Facultativos y Cumplimiento



TIEMPOS DE RESPUESTA

Nuevos:

Generales 1 a 5 días

Autos 1 A 3 días

Renovaciones

Generales 25 días de anticipación

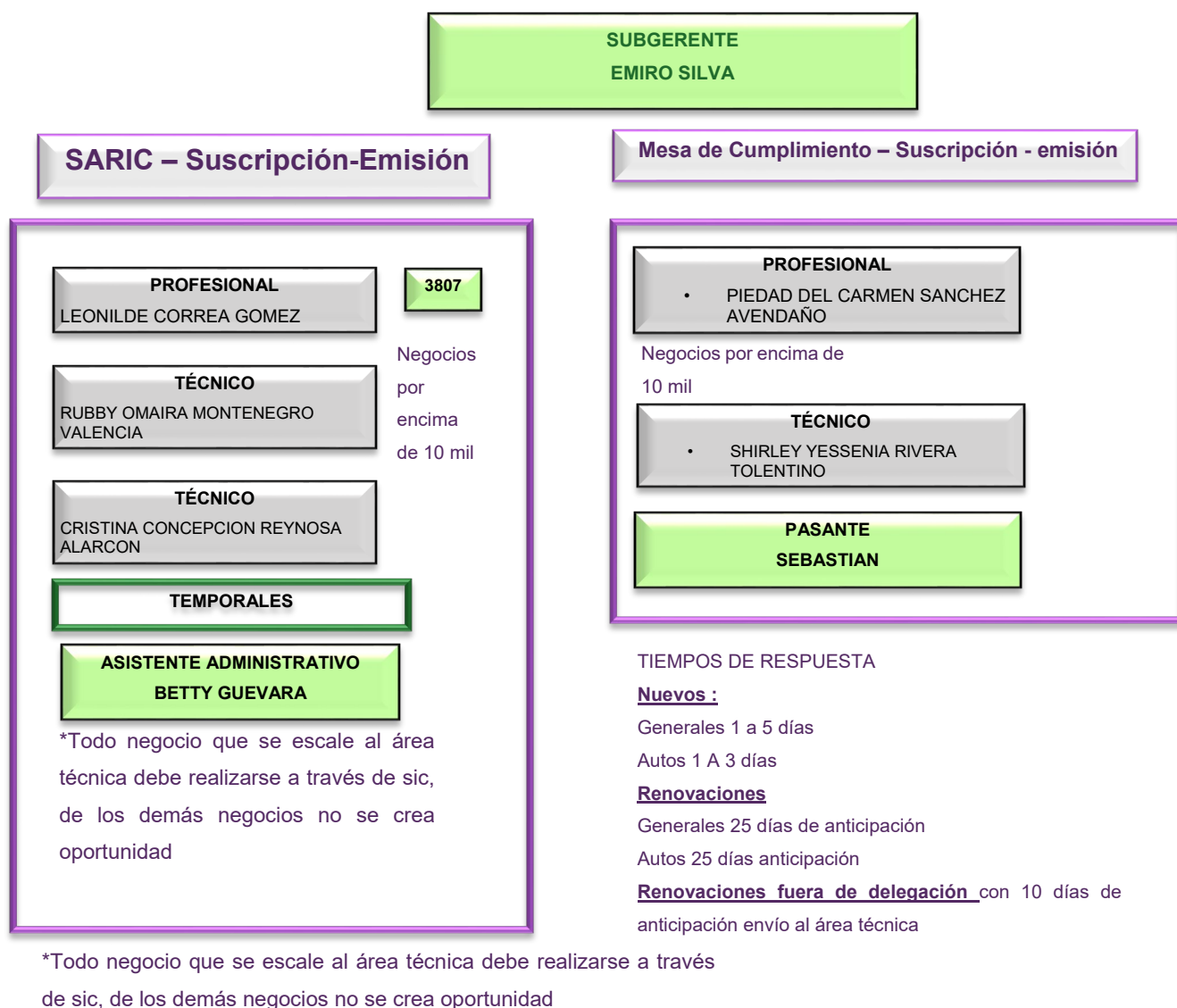
Autos 25 días anticipación

Renovaciones fuera de delegación con 10 días de anticipación envío al área técnica

Fuente: Elaborada como propuesta de mejoramiento de autoría nuestra

Lo que estamos proponiendo aquí es la segmentación por líneas de negocio y conformar los equipos con distribución de aliados pesados. Aquí claramente identificamos quien hace que.

Tabla 15. Distribución Equipos de Trabajo – Mesa de Cumplimiento - Suscripción

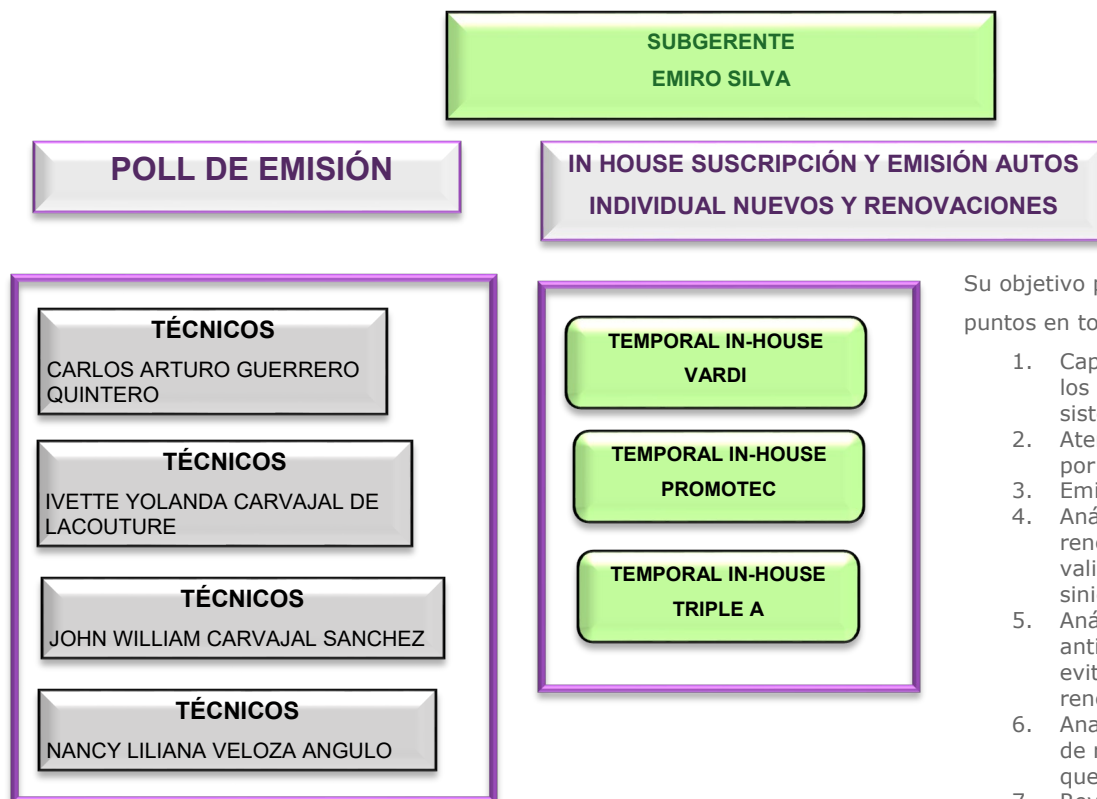


Fuente: Elaborada como propuesta de mejoramiento de autoría nuestra

El ramo de cumplimiento es de alta complejidad, proponemos mesa de cumplimiento exclusiva para la atención de estos negocios, es una línea de oportunidad que al tener el grupo especializado nos permite estar focalizados y mejorar los tiempos de respuesta.

Es un ramo rentable que si se cotiza con mas oportunidad se pueden ganar negocios e incrementar las primas.

Tabla 16. Distribución Equipos de Trabajo – Emisión Autos



Su objetivo principal es atender los puntos en todos los aspectos:

1. Capacitación al personal de los canales en producto y sistemas.
2. Atención de requerimientos por fallas o inquietudes.
3. Emisión de negocios nuevos.
4. Análisis y control de renovaciones donde ser valide principalmente siniestralidad por placa.
5. Análisis para renovación anticipada de SARLAFT, esto evita la fuga de renovaciones.
6. Analizar y escalar a jefatura de ramo, las autorizaciones que se requieran.
7. Revisar soportes cuando se requiera el escalonamiento de eventos en sistema a sucursal o principal.
8. Interactuar con demás áreas de compañía para resolver solicitudes.
9. Demás inquietudes propias del Canal.

*** GESTORES COMERCIALES

SEGUIMIENTO Y CONTROL

- ✓ Reciben a través de sic la tarea para emisión con los documentos adjuntos
- ✓ Emite y envía a través de SIC la póliza
- ✓ Actualiza número de póliza y valor del importe en SIC
- ✓ Envío al CAD

TIEMPOS DE RESPUESTA

Nuevos:

Generales 1 a 5 días

Autos 1 A 3 días

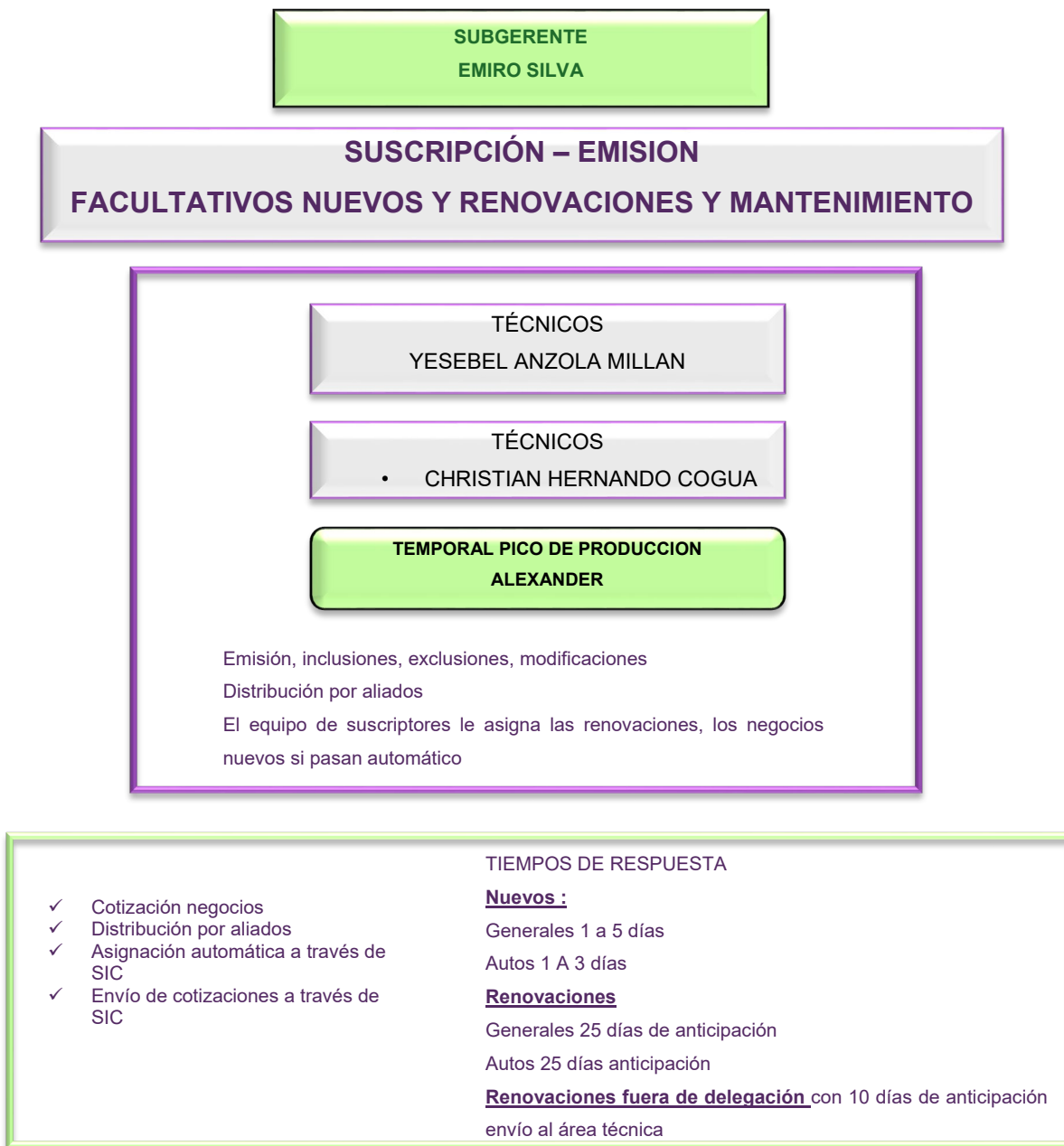
Renovaciones

Generales 25 días de anticipación

Autos 25 días anticipación

Fuente: Elaborada como propuesta de mejoramiento de autoría nuestra

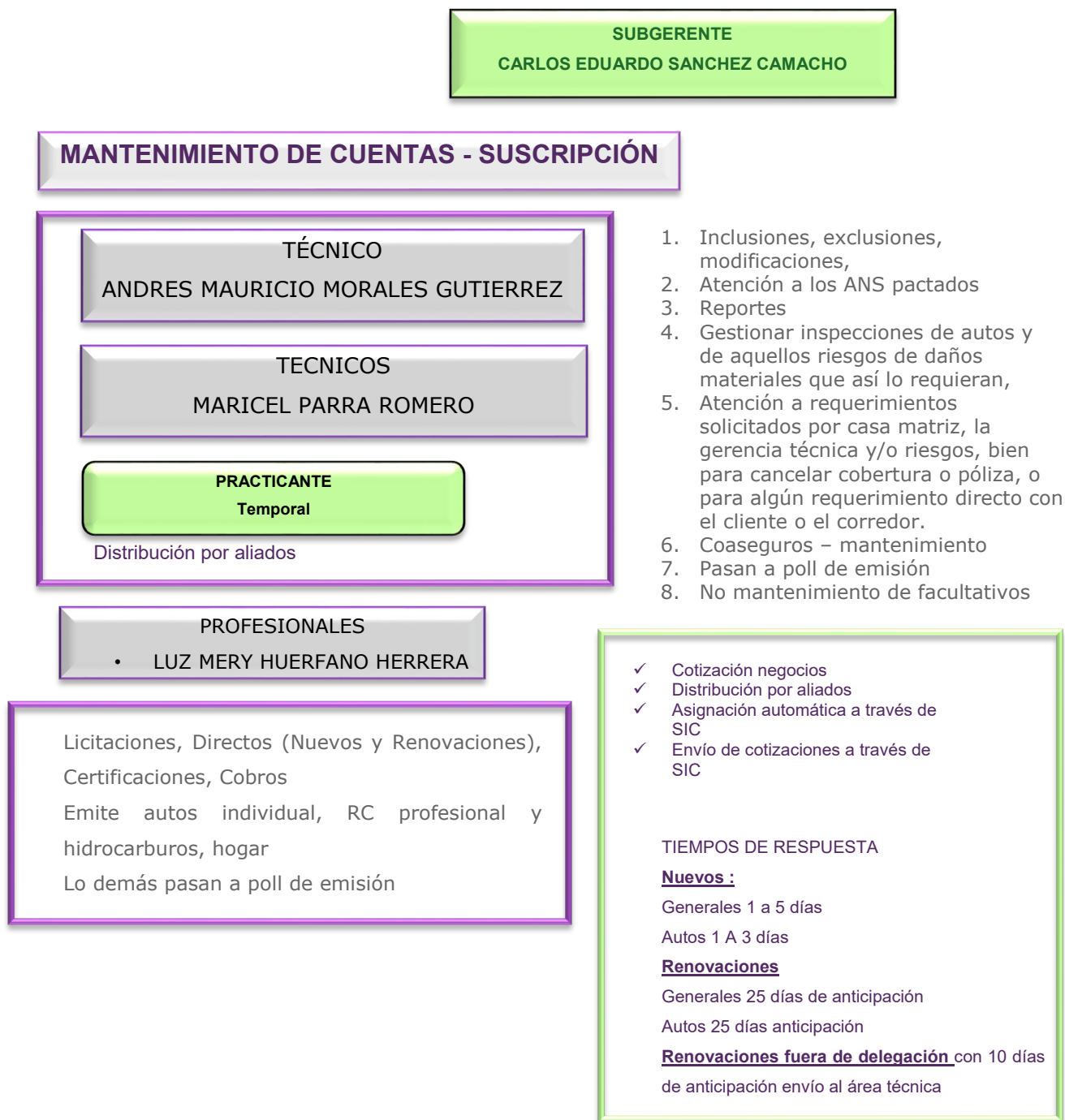
Tabla 17. Distribución Equipos de Trabajo – Ramos Generales



Fuente: Elaborada como propuesta de mejoramiento de autoría nuestra

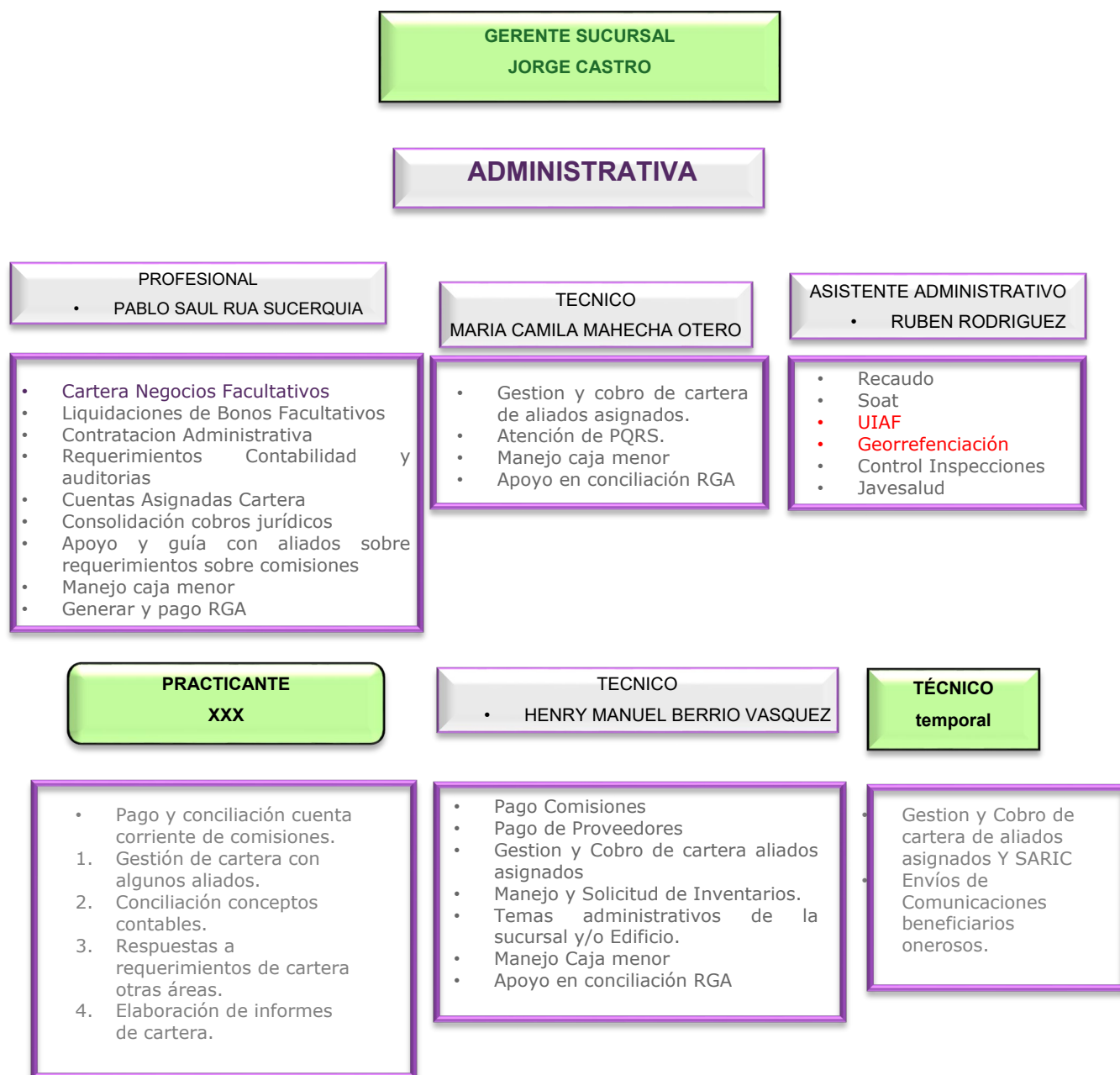
Esta propuesta es innovadora, tener un grupo de funcionarios que atienda todo lo que son modificaciones y que no requiere mayor especialidad, pero si operatividad. Esto permite que los suscriptores de las otras líneas de negocio se dediquen solo a cotizar negocios nuevos y renovaciones.

Tabla 18. Distribución Equipos de Trabajo - Mantenimiento de Cuentas



Fuente: Elaborada como propuesta de mejoramiento de autoría nuestra

Tabla 19. Distribución Equipos de Trabajo – Administrativo



Fuente: Elaborada como propuesta de mejoramiento de autoría nuestra

Aunque no era objeto de revisión en nuestro proyecto la parte administrativa lo incluimos para ellos se sientan parte de este proceso, al final del ejercicio es servicio para los intermediarios pagarles las comisiones y cartera y si podíamos disponer de recursos de este grupo para reforzar otros.

Proponemos que se envíe una carta a todos los intermediarios informando acerca de los cambios y su interés de mejorar el servicio. También informar el uso del buzón y quien será quien los atenderá en cada línea de negocio.

Ilustración 4. Propuesta de carta

Bogotá D.C.,

Señor

Xxxxx

xxxx

Ciudad

Respetado señor,

Queremos darles la bienvenida a nuestro nuevo esquema de atención que nos permitirá fortalecer nuestras relaciones comerciales y brindar un mejor servicio a nuestros aliados estratégicos, para ello la sucursal Centro Empresarial Corporativo implemento un Modelo Comercial con un esquema de atención por líneas de trabajo para que sus requerimientos sean atendidos de manera oportuna por los equipos de trabajo asignados.

Es importante canalizar los requerimientos a través del buzón de la sucursal con copia al gestor o suscriptor según el caso: correspondenciacorporativo@previsora.gov.co, con la información y documentación necesaria para la gestión de sus requisiciones.

Cordialmente,

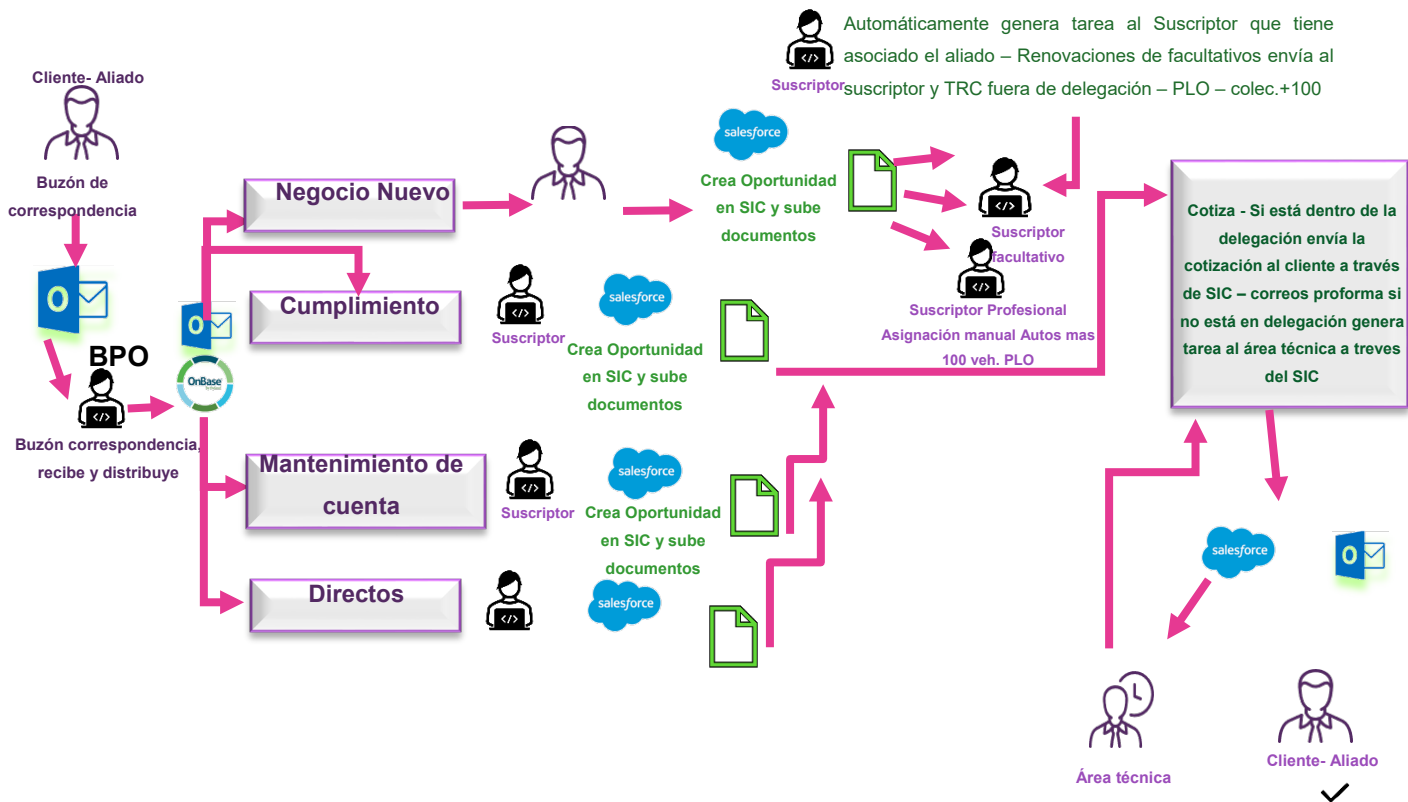
Paola Maria Mercado

Vicepresidente Comercial

Fuente: Elaborada como propuesta de mejoramiento de autoría nuestra

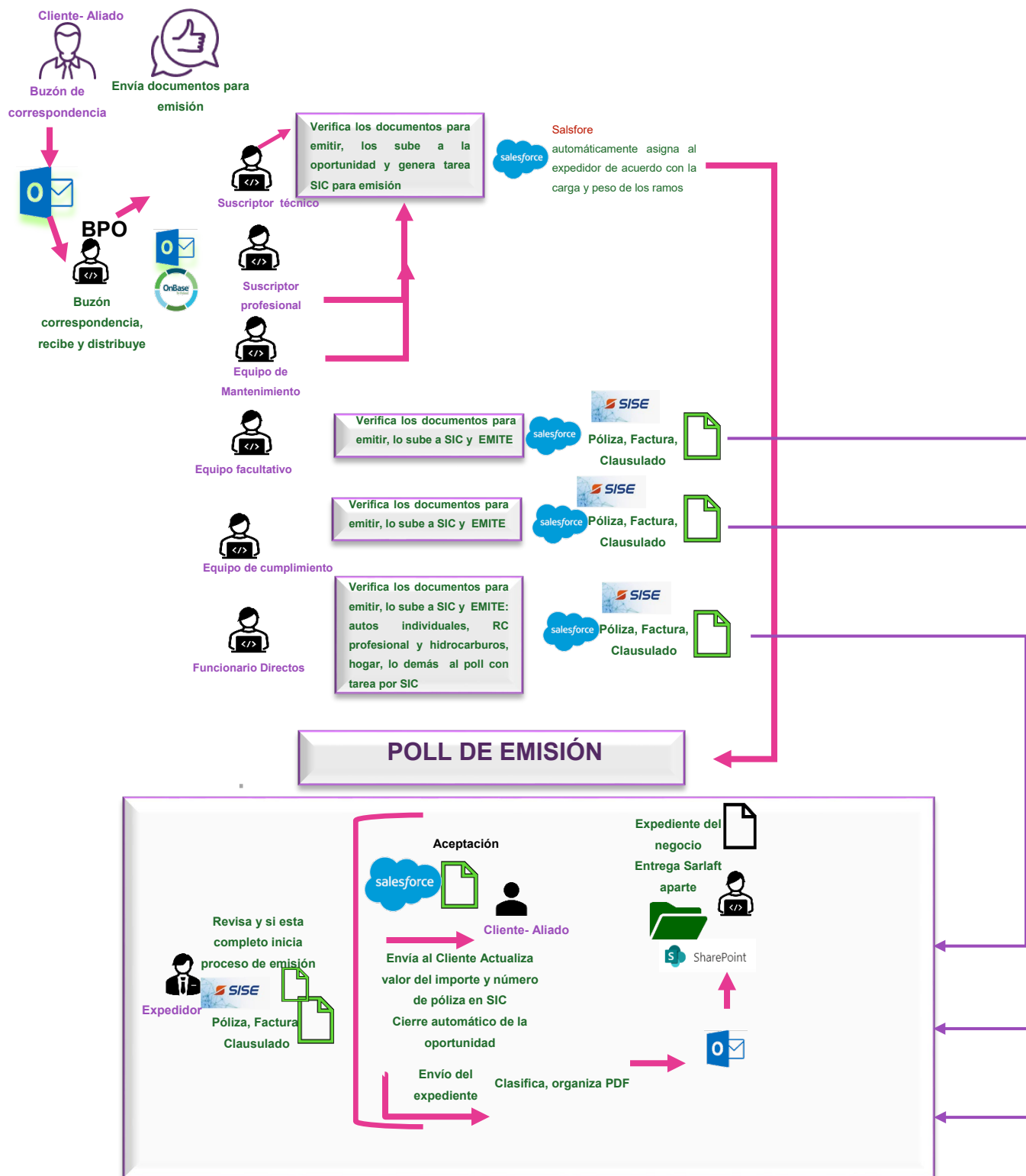
Nuestro modelo comercial:

Ilustración 5. Modelo comercial - Suscripción



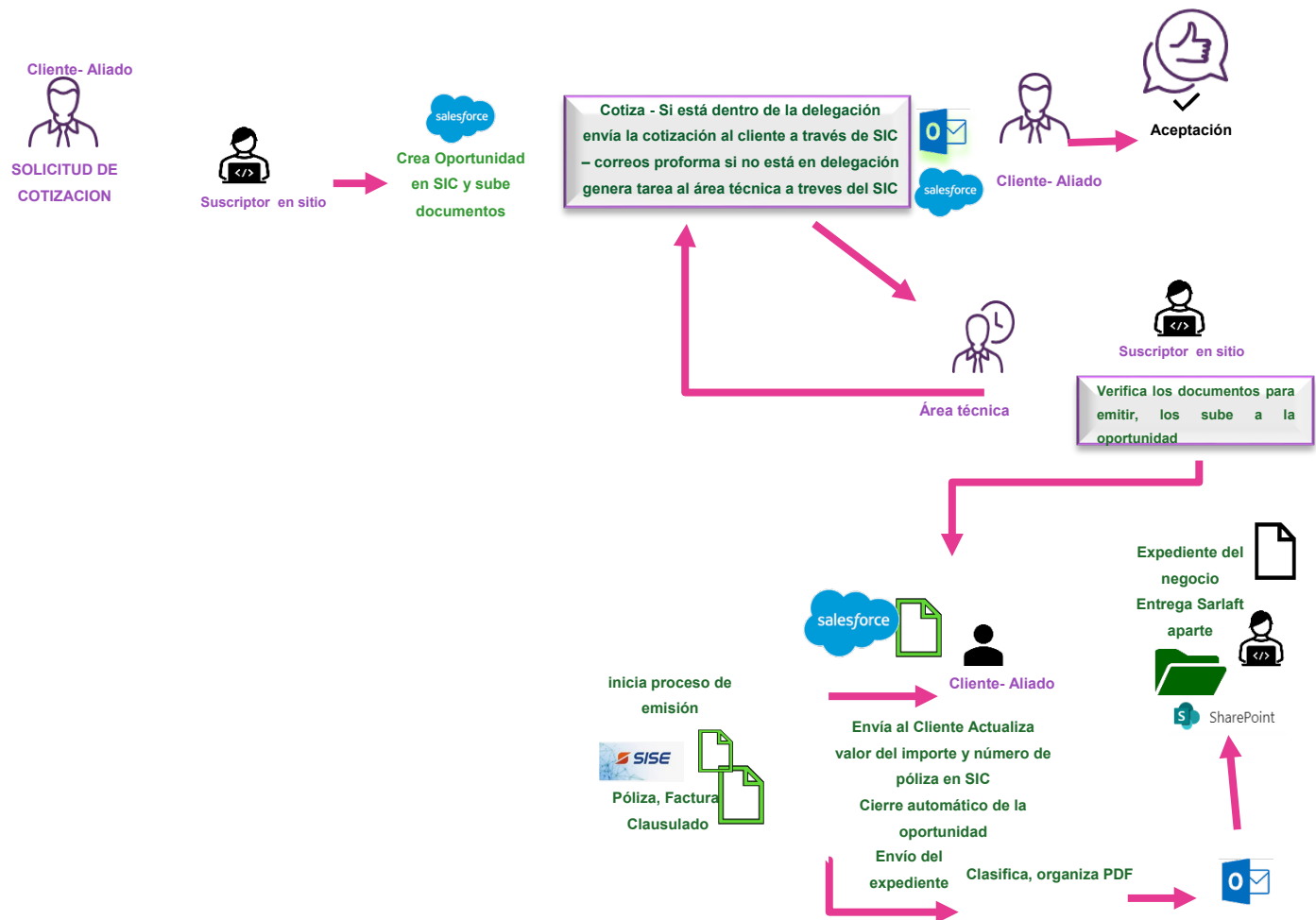
Fuente: Elaborada como propuesta de mejoramiento de autoría nuestra

Ilustración 6. Modelo Comercial - Emisión



Fuente: Elaborada como propuesta de mejoramiento de autoría nuestra

Ilustración 7. Modelo Comercial - In House



Fuente: Elaborada como propuesta de mejoramiento de autoría nuestra

Para todas las líneas de negocio realizamos distribución de intermediarios de tal manera que queda definido claramente quien atiende al cliente para cada caso. La distribución de manera equitativa conforme a los pesos de operación como lo hemos mencionado.

Esta distribución de aliados nos permite ser equitativos, mayor control.

La creación de un equipo de mantenimiento de cuentas consideramos que va a quitar operatividad a las personas que manejan los negocios nuevos y renovaciones para ser más oportunos y minimizar errores. El mantenimiento es importante pero esa operatividad la puede manejar un equipo diferente para ser más eficientes.

Realizamos con un breve descriptivo del modelo por rol para que se tuviera claridad:

GESTORES COMERCIALES: están dentro de las tareas del modelo las siguientes:

- ❖ Creación de prospectos en SIC y convertirla en oportunidades
- ❖ Creación de oportunidades de negocios nuevos, cargar en la oportunidad los documentos que se reciban para la cotización.
- ❖ Diligenciar todos los campos de la oportunidad. En el campo de comentarios solamente condiciones especiales a tener en cuenta y no la información de los campos. Indispensable marcar si el negocio es facultativo y la fecha en la que se debe entregar la cotización.
- ❖ Seguimiento a las oportunidades abiertas y rechazadas para reconsideraciones y realizar el cierre de estas
- ❖ Cambiar estado a las cotizaciones no aceptadas, para enviar reconsideraciones no se debe crear una nueva oportunidad.
- ❖ Cualquier información que se envíe al aliado hacerlo desde la oportunidad o subir correo para que quede la trazabilidad en la misma.
- ❖ Visitas comerciales
- ❖ Vinculación de aliados: todo el proceso establecido
- ❖ Gestión comercial para la apertura de puntos
- ❖ Seguimiento y socialización de la productividad de los aliados

- ❖ El seguimiento a las oportunidades debe hacerse de la siguiente manera: filtrar las cotizadas para estar pendiente de que los aliados las acepten y llegue la documentación para emitir.
- ❖ Aquellas abiertas sin cotizar y que esta próxima a vencer la póliza para retroalimentar con el equipo suscriptor.
- ❖ Todas estas actividades SEGMENTO PRIVADO.

SUSCRIPTORES: están dentro de las tareas del modelo las siguientes:

- ❖ Tramitar las oportunidades de negocios nuevos y renovaciones las cuales le serán generadas con tareas automáticas de acuerdo con los aliados asignados. Los vencimientos se generan automáticamente y los negocios nuevos son creados por el gestor.
- ❖ Las oportunidades de negocios directos las crea el suscriptor asignado para tal fin
- ❖ Para los negocios que se salen de delegación de la sucursal y deben enviarse tareas a las gerencias de producto, se puede duplicar la tarea para las diferentes jefaturas, ya no es necesario crear una por jefatura
- ❖ En la plataforma están los correos proforma para enviar desde la oportunidad comunicaciones a los aliados cuando sea necesario para quede la trazabilidad en la oportunidad o para solicitar inspecciones.
- ❖ Siempre la oportunidad debe tener la información completa en los campos, si es facultativo, fecha que se debe entregar la cotización y fecha de entrega de la cotización.
- ❖ Todos los documentos soporten de la oportunidad deben subirse a la plataforma
- ❖ El suscriptor debe realizar la primera revisión de cartera al día del negocio el segundo filtro emisión.
- ❖ Se debe enviar la cotización con el correo proforma desde la plataforma con copia al gestor. En este correo se debe solicitar los documentos para emitir que deben ser enviados al correo correspondenciacorporativo@previsora.gov.co
- ❖ Cambiar estado a las oportunidades cuando son trabajadas
- ❖ Cuando llegan los documentos para emitir debe generar tarea a emisión desde la oportunidad y el sistema aleatoriamente asigna al expedidor. Importante que en la oportunidad queden todos los documentos necesarios para emitir.
- ❖ En la oportunidad deben estar o adjunto en un word o excel la discriminación de tasas y demás condiciones específicas del negocio que se requiera para emitir la póliza.

Emisión: están dentro de las tareas del modelo las siguientes:

- ❖ Está proyectado que aleatoriamente a través del SIC llegue la emisión a los expedidores con los criterios de distribución por peso y ramos.
- ❖ Cada funcionario expedidor tendrá licencia del SIC y a través de esta recibirá la asignación de tareas para emisión con los respectivos soportes todo como lo manejan hoy día pero a través del sic
- ❖ Emite la póliza y la envía a través de los correos proforma desde la plataforma del SIC con copia al gestor comercial
- ❖ En el sic debe actualizar siempre los campos de número de póliza e importe.
- ❖ Ya no se descarga eventos en sise a excepción de los que presentan PNC
- ❖ Enviar expedientes al CAD no diligenciar check list

Una vez realizada nuestra presentación, recibimos el aval del equipo de la sucursal y de la vicepresidencia comercial para avanzar en la implementación y puesta en marcha del modelo.

Puesta en marcha

Necesidad de personal

Una vez se realizó la propuesta y la distribución la presentamos y fue aprobada dando la orden de asignar los recursos requeridos: 4 practicantes universitarios adicionales y 5 temporales a pico de producción con el compromiso de seguimiento trimestral.

Herramienta tecnológica

Solicitamos la asignación de licencias de la herramienta salesfore a todos los funcionarios técnicos. Y solicitamos la configuración de los equipos de trabajo para el escalamiento de tareas, toda cotización que se realice debe quedar registrada salesfore, y tiene estados de la tarea para poder bajar reportes de cuando se creó, cuando se cotizo, cuando se envió para poder empezar a controlar tiempos. Adicionalmente nos sirve para tener la trazabilidad y volúmenes de las cotizaciones.

El comercial cada vez que cree un negocio nuevo dependiendo del tipo de negocio pasa al suscriptor una tarea, esa tarea se debe responder dentro de los tiempos establecidos dependiendo del tipo de negocio y toda la trazabilidad del negocio debe quedar en la herramienta. Los tiempos se establecieron con la vicepresidencia comercial:

ANS

Negocios nuevos de 1 a 5 días

Renovaciones 25 días antes de vencimiento de la póliza entregar la cotización

Todo debe ingresar a través del buzón y la persona que lo administra distribuye de acuerdo con la asignación, que se le debe entregar previamente para que tenga claro a quien entregar la requisición que llegue.

Para el caso de las personas in house trimestralmente se hace PyG a la cuenta para ver la conveniencia de mantener el recurso en sitio. Los temporales asignados se pagan con los recursos de este convenio.

Capacitación

Es indispensable sesiones de capacitación para el manejo del salesfore módulo de tareas. Se programó 6 sesiones de capacitación con todos los funcionarios con entrenamiento práctico del uso de la herramienta.

En la primera sesión se presento el modelo con los cambios realizados y mostrando a cada funcionario su rol y equipo de trabajo. Sensibilización por parte del equipo directivo para aplicar el modelo en busca del mejoramiento de la sucursal, del resultado de sus indicadores. Aquí aplicamos lo aprendido en gestión del cambio.

Mostramos las bondades del modelo y el impacto para la sucursal, con los antecedentes de los indicadores incumplidos.

Beneficios del Nuevo Modelo

- ✓ Eliminar reprocesos
- ✓ Automatizar actividades manuales que se realicen
- ✓ Minimizar operaciones o actividades que no generen valor
- ✓ Contar con información de la trazabilidad del negocio
- ✓ Distribución de los procesos comerciales de manera equitativa de acuerdo con roles y responsabilidades
- ✓ Contar con herramienta de control del proceso de cotizaciones para toma de decisiones oportunas
- ✓ Potencializar el uso de la herramienta salesfore
- ✓ Roles y responsabilidades claras de los actores del proceso

Habilitamos un chat con el administrador de las herramientas para consultas y dudas que se presenten en la marcha.

7.4 Resultados de la implementación a partir de lo establecido en el numeral 7.3 de la presente estructura.

A continuación, tenemos algunos de los indicadores a corte de septiembre donde observamos mejoramiento.

Una ventaja es que la compañía cuenta con plan estratégico con metodología balanced Score Card lo que permite el monitoreo de los indicadores estratégicos para la toma de decisiones, importante para las empresas como lo hemos visto en varias materias de la especialización.

Estamos pendientes de la encuesta de satisfacción.

Tabla 20. Indicadores julio a septiembre

Indicador	Total julio 2024	agosto 2024	septiembre 2024	octubre 2024	noviembre 2024	Total noviembre 2024
EBITDA	\$209995.00	\$259123.00	\$288885.00	\$298945.00	\$347481.00	\$347481.00
Índice combinado Sucursal	82.760%	88.730%	91.070%	97.070%	94.710%	94.710%
Primas emitidas Sucursal sin SOAT	\$160452.3056	\$174379.3590	\$187231.9989	\$200863.6687	\$245064.4985	\$245064.4985
Reducción índice Huella de Carbono Corporativa	3.80%	3.80%	3.80%	3.80%	3.80%	3.80%
Programa de ahorro y uso eficiente del recurso energético (PAUERE)	35.50	36.30	35.60	31.80	32.50	32.50
Programa de Manejo Integral de Residuos Sólidos (PMIRS)	30.70%	49.0%	29.20%	27.0%	25.40%	25.40%
Índice de solvencia patrimonio técnico	29.560%	33.510%	33.10%	31.80%	31.60%	31.60%
Índice de satisfacción Intermediarios	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Índice de satisfacción servicio	85.830%	85.830%	85.830%	85.830%	85.830%	85.830%
Primas emitidas negocios privados sin SOAT	\$156195.0898	\$169625.6130	\$182122.1054	\$195144.1011	\$238129.4820	\$238129.4820
Primas emitidas negocios personas sin SOAT	\$1443.3737	\$1938.8633	\$2285.6190	\$2814.6430	\$3339.8911	\$3339.8911
Primas emitidas en negocios nuevos	\$67999.7302	\$73097.5008	\$77318.4238	\$78791.5229	\$82146.6449	\$82146.6449
Indicador Vencimiento de Recaudos	235.0%	163.0%	139.0%	183.0%	305.0%	305.0%
Cumplimiento términos de respuesta PQR's	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Efectividad en los planes de acción de los procesos y sucursales	96.0%	96.0%	96.0%	88.0%	88.0%	88.0%
Índice de Ambiente Laboral GPTW	81.0%	81.0%	81.0%	81.0%	81.0%	81.0%

Fuente: reporte de indicador del BSC descargado de la herramienta del BSC

Tabla 211. Productividad de su fuerza de ventas

INDICADOR PRODUCTIVIDAD DE ALIADOS							
EFECTIVIDAD DE AGENTES y AGENCIAS							
31 de agosto de 2024							
CD O	SUCURSAL	AGENTES Y AGENCIAS			CORREDORES		
		ACTIVOS - NUEVOS	PRODUCTIVO S	INDICADO R	ACTIVO S - NUEVO S	PRODUCTIVO S	INDICADOR
32	CENTRO EMPRESARIAL CORPORATIVO	20	15	 75.00%	13	8	 61.54%

Fuente: Reporte de indicador de productividad de intermediarios suministrado por la sucursal

El modelo tuvo una acogida del 95% en el inicio del proyecto, se realizaron refuerzos de capacitación en el uso de la herramienta y con las personas que cambiaron de rol tuvimos un caso de una persona que no se adaptó al cambio y se tuvo que hacer un cambio de rol con otro funcionario.

Al primer seguimiento de la iniciativa como vemos tenemos buenos resultados y se puede observar el mejoramiento en los indicadores.

Un aspecto importante es poder identificar donde tenemos cuello de botella para tomar decisiones y activar contingencias.

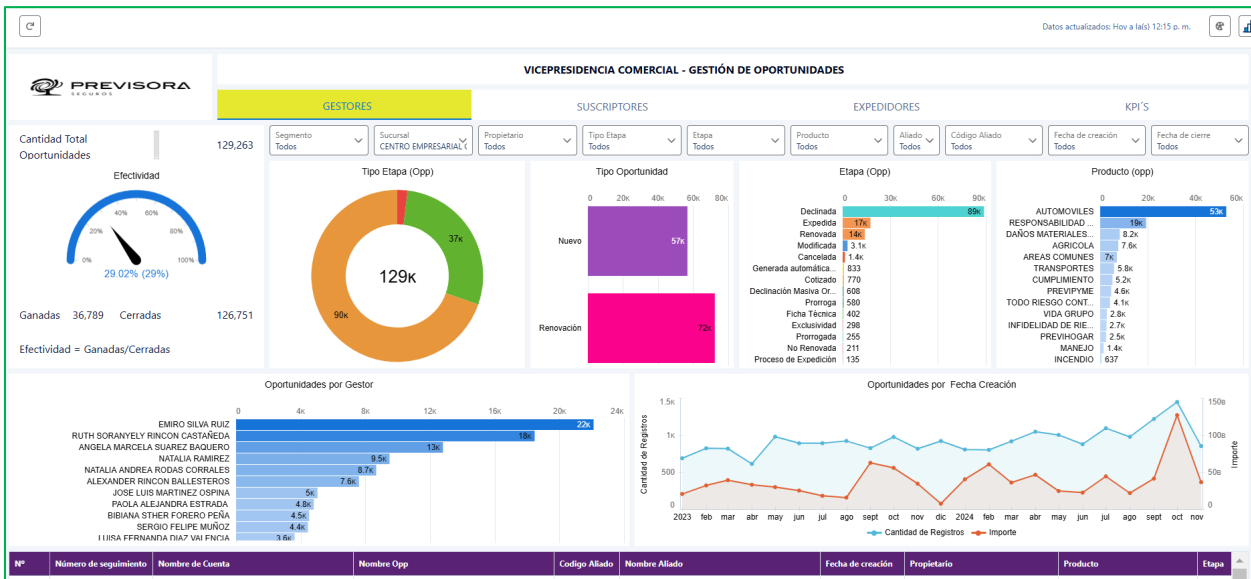
Poder controlar es el principal impacto de nuestra propuesta, porque lo que tiene control puede mejorarse cada día.

7.5 Integración a la Arquitectura Organizacional

El modelo comercial está generando resultados y se nos ha brindado todo el apoyo, en este momento estamos apoyando el desarrollo de unos tableros de control, y toda la información que manejamos en Excel pasarlos a tableros que solo con filtros permitan analizar las variables. La herramienta se llama analitic y se pretende que sirva como fuente de información para la toma de decisiones y la implementación de modelos en otras plazas teniendo en cuenta que cada una es un modelo diferente, pero de analizarían las mismas variables.

Lo que hemos tratado de potencializar es el uso de las herramientas, bajar operación manual, ejercer control a través de tableros.

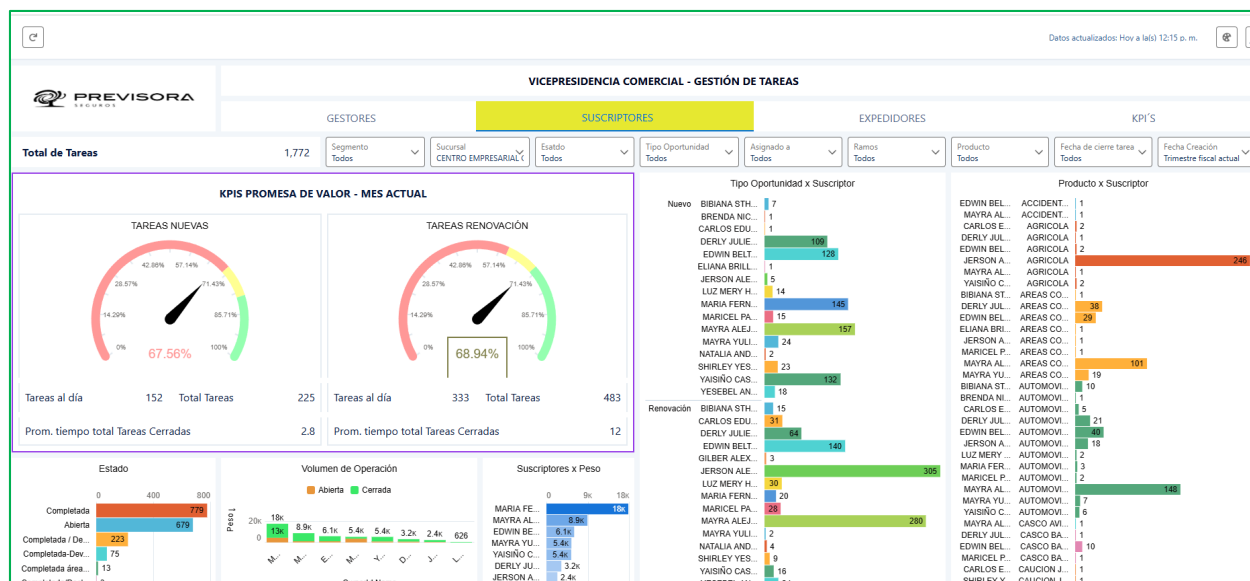
Ilustración 8. Tableros de Control – Gestores



Fuente: Pantallazo de nuestro tablero de control diseñado para el control de nuestro modelo.

A través de estos tableros podemos ver en tiempo real con una actualización de cada 3 horas las tareas que se asignan y el cumplimiento de los ANS establecidos para mejorar los tiempos de respuesta y el servicio.

Ilustración 9. Tableros de Control – Suscriptores



Fuente: Pantallazo de nuestro tablero de control diseñado para el control de nuestro modelo.

En este momento estamos en pruebas para la puesta en marcha de este tablero con la data que se ha venido cargando desde mayo. Aquí nos muestra un tablero de ANS, cuantas operaciones por persona, cuantas, dentro del tiempo, cuantas fuera del tiempo. Es un tablero que les permite a los lideres llevar el control, adicionalmente la idea que se puede descargar reportes con el detalle de las tareas. A través de estos tableros podemos ver en tiempo real con una actualización de cada 3 horas las tareas que se asignan y el cumplimiento de los ANS establecidos para mejorar los

Esta propuesta ha sido muy acogida teniendo en cuenta que la compañía contaba con esta herramienta y no te estaba aprovechando el potencial, teníamos una necesidad y el recurso estaba disponible era aterrizar un requerimiento para configurar con los programadores.

Este proceso no tenía ningún control aquí se puede ver quien tiene un negocio, cuando lo trabajo que condiciones dio, toda la información de la tarea.

8 HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA PROPUESTA

8.1 Balanced Score Card

El BSC es una metodología desarrollada por los señores David Norton y Robert Kaplan, que ayuda a operacionalizar la estrategia definida, crea mecanismos de monitoreo y seguimiento de la gestión por ejemplo a través de los indicadores definidos, y evidencia el proceso de cambio para mejorar la gestión estratégica, con esquemas de seguimiento y control, facilitando la alineación de todos los colaboradores y de todos los procesos de la compañía. A través de esta metodología se desarrollan los cinco principios básicos que debe practicar una organización centrada en la estrategia:

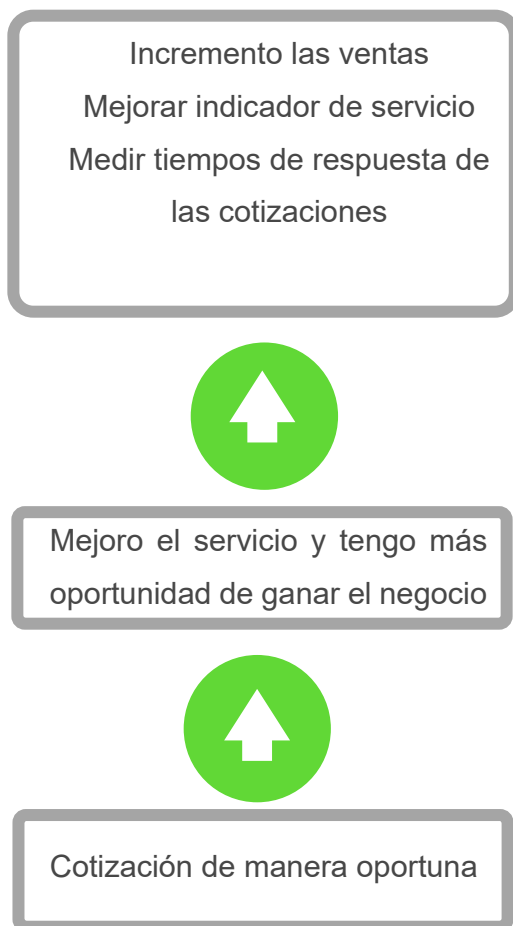
- ✓ Movilizar el cambio a través del liderazgo
- ✓ Traducir la estrategia en términos operaciones
- ✓ Alinear la organización a la estrategia
- ✓ Hacer de la estrategia un trabajo de todos
- ✓ Hacer de la estrategia un proceso continuo

La compañía ya cuenta con una formulación del Plan Estratégico por medio de la metodología del BSC que tiene desdoblamiento hasta las sucursales, es decir que la sucursal Centro Empresarial Corporativo ya tiene una estrategia, un mapa de indicadores que fue los que analizamos como fuente de información y es el siguiente:

8.2 Mapa Estratégico

La sucursal cuenta con un mapa estratégico claramente definido, nuestro proyecto lo que busca es operativamente apalancar el mejoramiento de los procesos de la sucursal principalmente en las cotizaciones para que la sucursal pueda cumplir sus indicadores.

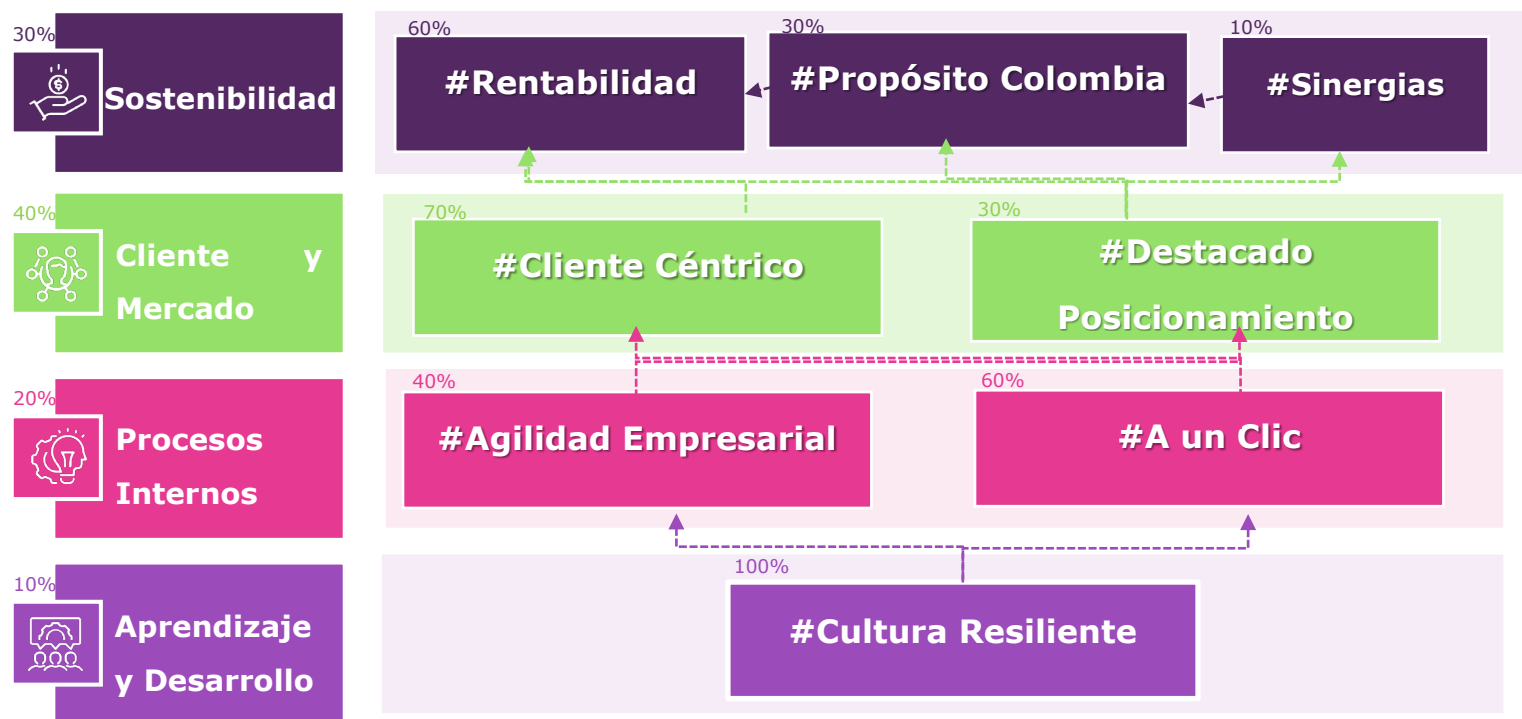
La estrategia en nuestro proyecto es tiempos de cotización para mejorar el servicio y poder incrementar las ventas, gráficamente:



Como estrategia para el 2025 la implementación de los modelos en las 26 sucursales y para el 2027 medición del indicador de tiempos de cotización en el BSC, cuando haya madurez en los modelos y contemos con los tableros de medición al 100%.

El aporte de nuestro modelo a la estrategia de la compañía le aporta de manera indirecta a los indicadores de índice de satisfacción, cumplimiento al presupuesto de ventas.

Ilustración 10. Mapa Estratégico Sucursal CEC



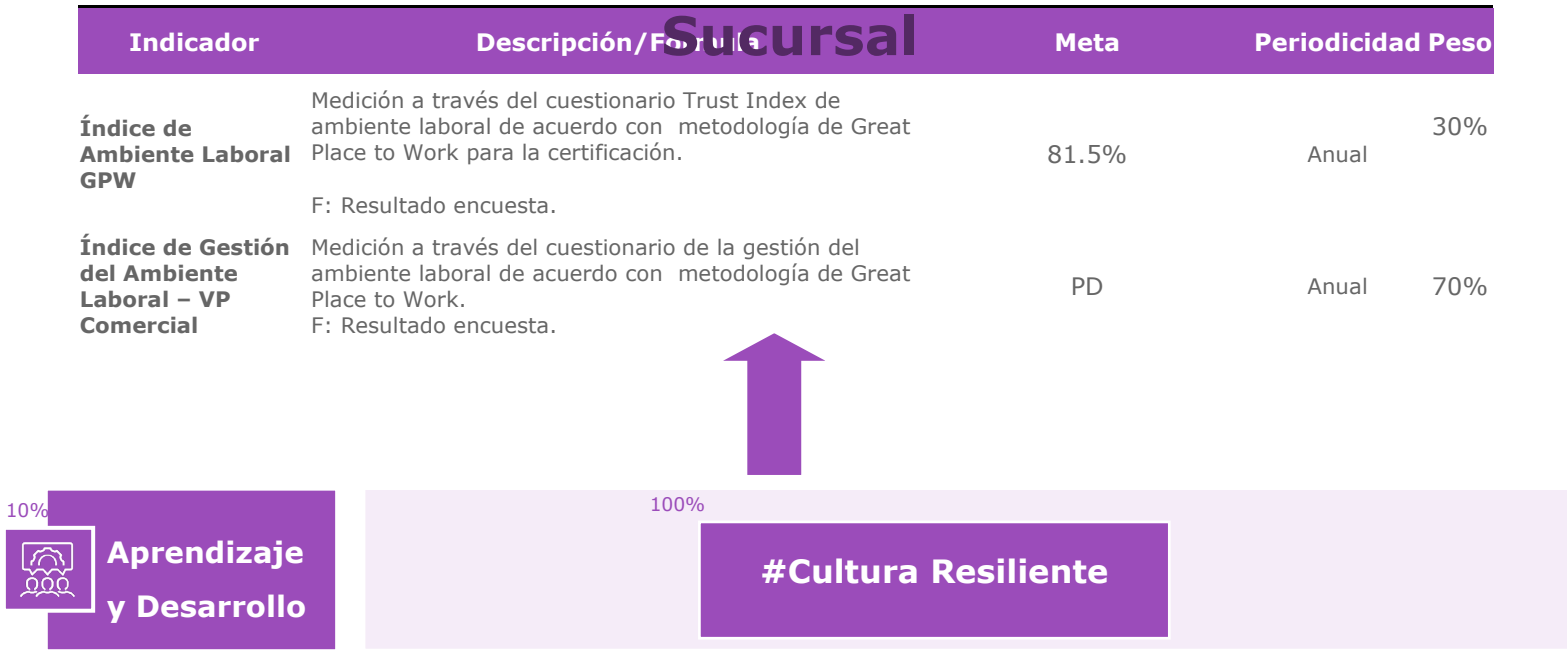
Fuente: Información suministrada por la compañía que muestra el mapa estratégico con el que ya cuenta la sucursal

El mapa estratégico evidencia también las relaciones causa-efecto entre los objetivos. Estas relaciones se establecen para entender el vínculo entre los objetivos, partiendo desde la perspectiva de Aprendizaje y desarrollo (que es la base principal del mapa), seguida por la de Procesos internos, Cliente y mercado, para luego terminar en los resultados financieros. De esta forma, al conocer la relación entre los objetivos, se pueden tomar decisiones más acertadas, identificando los objetivos que generan mayor impacto en logro de las metas y por ende conducir a la Compañía con mayor efectividad

hacia el logro de la estrategia. Las relaciones de causa-efecto realizadas en el mapa estratégico evidencian que tras cada efecto en un objetivo subyace una causa, generando asociaciones de causalidad, donde al alinearse se puede lograr de manera más efectiva el logro de la estrategia. Estas relaciones se construyen o revisan en el momento de análisis de los mapas estratégicos.

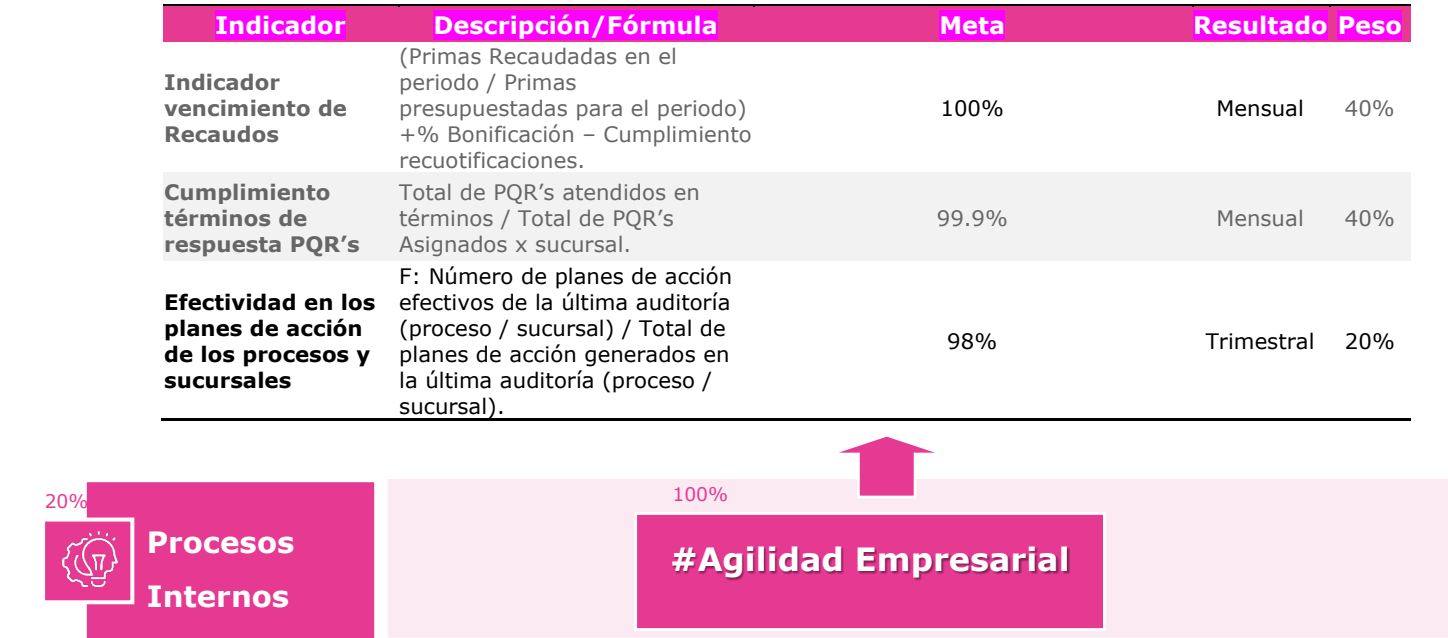
Ilustración 11. Estrategia - Aprendizaje y Desarrollo

Mapa Estratégico 2024



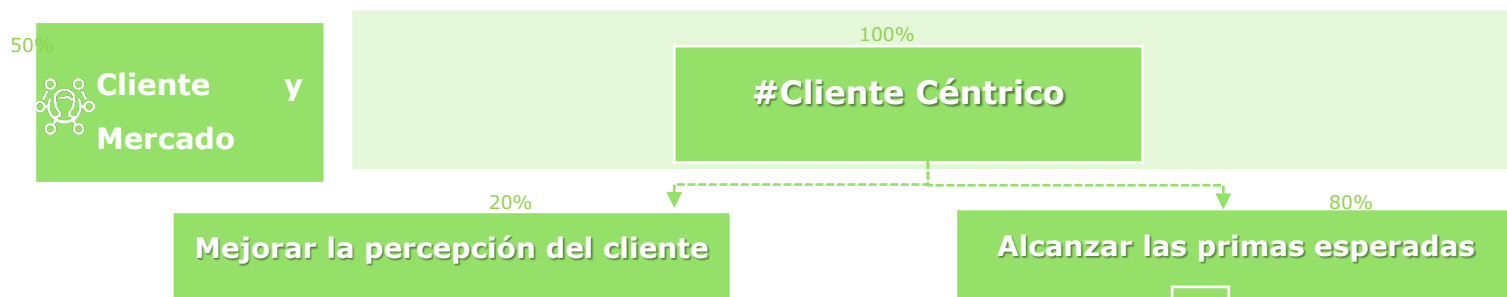
Fuente: Información suministrada por la compañía que muestra el mapa estratégico con el que ya cuenta la sucursal

Ilustración 12. Estrategia – Procesos Internos



Fuente: Información suministrada por la compañía que muestra el mapa estratégico con el que ya cuenta la sucursal

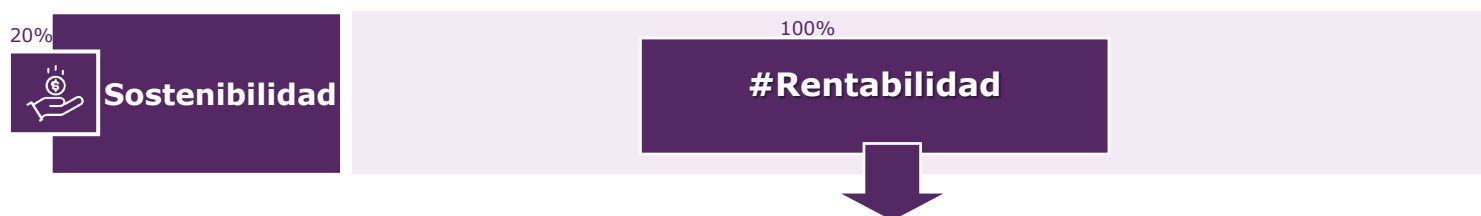
Ilustración 13. Estrategia – Cliente y Mercado



Indicador	Descripción/Fórmula	Meta	Periodicidad	Peso
Primas emitidas negocios estatales	Alcanzar el presupuesto de primas emitidas anual en negocios estatales.	Meta por sucursal	Mensual	25%
Primas emitidas negocios privados	Alcanzar el presupuesto de primas emitidas anual en negocios privados.		Mensual	25%
Primas emitidas negocios personas sin SOAT	Alcanzar el presupuesto de primas emitidas anual en negocios personas sin SOAT.		Mensual	25%
Primas emitidas en negocios nuevos	Alcanzar el presupuesto de primas emitidas en negocios nuevos sin SOAT.		Mensual	25%

Fuente: Información suministrada por la compañía que muestra el mapa estratégico con el que ya cuenta la sucursal

Ilustración 14. Estrategia – Sostenibilidad /Reputación Corporativa



Indicador	Descripción/Fórmula	Meta	Periodicidad	Peso
EBITDA - MEGA	F: Resultado Técnico después de Gastos de Operación + Depreciación + Amortización + Impuestos + Resultado Financiero (del portafolio de gestión) +/- Cambio fluctuación en tasa de cambio + Otros gastos financieros.	\$204.288 M	Mensual	20%
Índice Combinado sin SOAT	F: (1-(Resultado técnico después de gastos / Prima devengada)x100). Sin SOAT	Por sucursal	Mensual	20%
Primas emitidas Compañía sin SOAT	Alcanzar el presupuesto de Primas Emitidas de la Compañía.	Por Sucursal	Mensual	25%
Índice de solvencia patrimonio técnico	Cumplir con el índice de solvencia de patrimonio técnico proyectado. F: (Excedente del patrimonio técnico / Patrimonio adecuado).	20.3%	Mensual	10%

Fuente: Información suministrada por la compañía que muestra el mapa estratégico con el que ya cuenta la sucursal

8.3 Cronograma

Se adjunta diagrama de Gantt

8.4 Indicadores

Para medir la efectividad de nuestro proyecto están los indicadores del BSC de los cuales dos nos deben mostrar resultados, uno directo y otro indirecto:

Directo el índice de satisfacción de los aliados

Indirecto el cumplimiento al presupuesto de ventas

En el siguiente reporte vemos como el índice de satisfacción de aliados a mejorado y por eso apoyan nuestro proyecto con la inversión en licencias y desarrollos de los tableros. La sucursal venia incumpliendo muchos indicadores de proceso que también ha mejorado.

Para medir directamente el impacto del modelo comercial que implementamos está el cumplimiento de los ANS de los tiempos de respuesta de la cotización y para ello creamos este indicador que denominamos promesa de valor:

Tabla 22. Indicadores desde enero hasta octubre

Indicador	Total julio 2024	agosto 2024	septiembre 2024	octubre 2024
EBITDA	\$209995.00	\$259123.00	\$288885.00	\$298945.00
Índice combinado Sucursal	82.760%	88.730%	91.070%	97.070%
Primas emitidas Sucursal sin SOAT	\$160452.3056	\$174379.3590	\$187231.9989	\$200863.6687
Reducción índice Huella de Carbono Corporativa	3.80%	3.80%	3.80%	3.80%
Programa de ahorro y uso eficiente del recurso energético (PAUERE)	35.50	36.30	35.60	31.80
Programa de Manejo Integral de Residuos Sólidos (PMIRS)	30.70%	49.0%	29.20%	27.0%
Índice de solvencia patrimonio técnico	29.560%	33.510%	33.10%	31.80%
Índice de satisfacción Intermediarios	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Índice de satisfacción servicio	85.830%	85.830%	85.830%	85.830%
Primas emitidas negocios privados sin SOAT	\$156195.0898	\$169625.6130	\$182122.1054	\$195144.1011
Primas emitidas negocios personas sin SOAT	\$1443.3737	\$1938.8633	\$2285.6190	\$2814.6430
Primas emitidas en negocios nuevos	\$67999.7302	\$73097.5008	\$77318.4238	\$78791.5229
Indicador Vencimiento de Recaudos	235.0%	163.0%	139.0%	183.0%
Cumplimiento términos de respuesta PQR's	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Efectividad en los planes de acción de los procesos y sucursales	96.0%	96.0%	96.0%	88.0%
Índice de Ambiente Laboral GPTW	81.0%	81.0%	81.0%	81.0%

Fuente: Reporte del BSC de la sucursal suministrado por la compañía

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

INFORMACIÓN GENERAL DEL INDICADOR

Alineación:	<u>Ambos</u>	Si es estratégico, seleccionar el objetivo estratégico:	<u>#Agilidad empresarial</u>
Si es de proceso, ingresar el nombre del proceso:	<u>Suscribir Pólizas de Negocio NUEVOS</u>		
Nombre del indicador:	<u>Cumplimiento de la Promesa de Valor de negocios nuevos en Delegación de Sucursales en el proceso de Suscripción</u>		
Intención:	<u>Medir el cumplimiento de los ANS establecidos para la entrega de cotizaciones de negocios nuevos que se encuentran en delegación de las sucursales - Autos y seguros generales</u>		
Fórmula:	<u>((# de tareas de oportunidades de cotización de negocios nuevos en delegación cerradas dentro del tiempo meta establecido) / (# total de tareas de oportunidades de cotizacon de negocios nuevos en delegación creadas en el mes))*100% (Todos los ramos, excluye licitaciones)</u>		
Periodicidad:	<u>Mensual</u>	Tipo de acumulación:	<u>Promedio de los valores registrados</u>
		Tipo de indicador:	<u>Eficiencia</u>

Unidad de medida:	<u>%</u>	Tipo Meta:	<u>Mensual</u>	Meta Mensual:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Satisfactorio</th> <th colspan="2">Aceptable</th> <th>Deficiente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mayor igual a</td> <td>Menor a</td> <td>Mayor a</td> <td>Menor igual a</td> </tr> <tr> <td>80%</td> <td>79</td> <td>70</td> <td>70%</td> </tr> </tbody> </table>	Satisfactorio	Aceptable		Deficiente	Mayor igual a	Menor a	Mayor a	Menor igual a	80%	79	70	70%
Satisfactorio	Aceptable		Deficiente														
Mayor igual a	Menor a	Mayor a	Menor igual a														
80%	79	70	70%														

Área responsable del cálculo:	<u>Gerencia de Desarrollo Comercial</u>	Área responsable del análisis:	<u>Gerencia de Desarrollo Comercial - Sucursales</u>
Actualizador en Quickscore:	<u>Jose Cancio / Pedro Bernal</u>	Fecha límite de actualización:	<u>El día 25 del mes siguiente a la fecha de corte.</u>
Fuente de la información:	<u>Tableros de Control SIC - Salesforce</u>		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PARA LA OBTENCIÓN DEL RESULTADO DEL INDICADOR
 Registrar el paso a paso para el cálculo del indicador, incluyendo las definiciones necesarias que garanticen que cualquier persona del área pueda entender y generar la medición.

Fuente: Elaborado por nosotras como propuesta de indicador. La compañía cuenta con la plantilla para HV de los indicadores

Este es un indicador nuevo que proponemos medir a través de los tableros de control la idea es que sea en línea o por lo menos a diario porque hechos cumplidos al final del

mes para este tipo de proceso no nos permite ser tan efectivos. Esto no se mide ni se controla en ninguna sucursal y este es nuestro reto para el mejoramiento.

8.5 Costos

Para la implementación de nuestro modelo como lo indicamos al inicio de nuestro entregable la idea era implementar una solución a ceros costo. Sin embargo, requerimos de dos aspectos:

Funcionarios de apoyo: para esto solicitamos practicantes universitarios que la compañía debe cumplir con unas cuotas entonces no implico inversión porque debemos contratar estas personas.

10 licencias adicionales para el Salesforce. En el comité de contratacion solicitaron el aval para adquirirlas bajo esta justificación:

Durante el año 2024 se analizó la necesidad de una herramienta para el seguimiento de la Gestion comercial de la Previsora y que unificara y facilitara las labores comerciales en las sucursales. Por lo anterior, se inició la contratación de una herramienta que solucionara las necesidades de la Vicepresidencia Comercial.

Dentro del contrato de mantenimiento nos incluyeron la compra de las licencias

Tabla 24. Presupuesto solicitado

AÑO	RUBRO/CONCEPTO	GASTO	IVA	TOTAL	
Vigencia 1 2024	Mantenimiento y reparaciones tecnológicas salesfore y licencias	\$133.185.205	\$25.305.189	\$158.490.394	
Vigencia 1 2025	Mantenimiento y reparaciones tecnológicas salesfore y licencias	\$394.957.983	\$75.042.017	\$470.000.000	
Vigencia 1 2026	Mantenimiento y reparaciones tecnológicas salesfore y licencias	\$261.772.778	\$49.736.828	\$311.509.606	
	TOTAL	\$789.915.966	\$150.084.034	\$940.000.000	

Promedio estudio de mercado \$1.014.429.701

Plazo estimado del contrato: 2 años

Fuente: Información suministrada por la Subgerencia de Planeación comercial

La sucursal cuenta con unos cupos de cargos aprobados en temporales con unos costos por cargo así:

CARGO	SUELDO BÁSICO	COSTO MENSUAL
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	\$ 2,436,330.00	\$ 4,850,196
TECNICO	\$ 2,879,217.00	\$ 5,373,443
PROFESIONAL	\$ 5,482,895.00	\$ 8,909,420

Sin embargo, esto no va al gasto de la sucursal porque se envía a un rubro de gastos de emisión de pólizas de la compañía.

Para nuestro caso pedimos dos temporales técnicos por 3 meses a pico de producción.

Cargo	Valor mensual	Valor 3 meses
TECNICO 1	\$ 5,373,443	\$ 16.120.329
TECNICO 2	\$ 5,373,443	\$ 16.120.329
TOTAL		\$ 32.240.658

Como lo mencionamos al inicio del proyecto una de las condiciones de aceptar nuestra propuesta era presentar victorias tempranas a corto plazo y a cero costos, aquí nos aceptaron porque es una inversión que si no funcionara pueden cancelar licencias.

La compañía no cuenta con un esquema de costeo para poder identificar nuestra dedicación al proyecto. En términos monetarios solo solicitamos la inversión de unas licencias porque las capacitaciones y todos los recursos los hicimos in house. A nivel de inversión y costos solo tenemos las licencias.

A nivel de ingresos no podemos garantizar con nuestro proyecto un porcentaje de incremento en las ventas porque no es directo. Pero si mejorar índices de satisfacción y control a las respuestas de las cotizaciones. El impacto de nuestro proyecto podría entenderse que si cotizo de manera más oportuna tenga más oportunidad de ganar negocios.

Una vez ya se tenga en funcionamiento total el modelo podríamos monitorear una tendencia que nos muestre crecimiento, por ejemplo, en el ramo de cumplimiento al dejar una unidad especializada.

Estimamos a largo corto plazo que la sucursal a 31 de diciembre pueda cumplir la meta de su presupuesto de ventas que lo mostramos en el análisis de datos y en la estrategia.

El presupuesto para la sucursal a 31 de diciembre de 2024 es de \$310.000.000

8.6 Plan de acción

El plan de acción tiene actividades a corto y mediano

Acciones a corto plazo:

- Todas las requisiciones deben llegar a través del buzón de correspondencia no se recibe nada a los correos de los funcionarios. Se dio un mes de transición que ya debe funcionar al 100%. Impacto: centralización de las comunicaciones para control del flujo de trabajo y garantizar una respuesta al cliente.
- Todos los funcionarios están ejecutando el rol que les corresponde de acuerdo con el manual de funciones de la compañía. Ejecutado con un impacto en disminución del riesgo organizacional.
- Configuración de plantilla para el manejo de las cotizaciones en SIC. Ejecutado, pero debe ser de actualización permanente por parte de la sucursal cuando

tengan cambios de algún funcionario o por ausencias: impacto es alto porque de no tener actualizadas las plantillas se desconfigura el modelo.

- Seguimiento semanal por funcionario de las tareas hoy en el Excel, pero ya a partir del 01 de diciembre a través del tablero. Impacto: control de la operación por requerimiento y funcionario.
- Capacitación de la herramienta cada vez que se haga un ajuste: impacto: garantizar el cumplimiento al modelo.
- Correr la métrica del peso por suscriptor para mantener el equilibrio de las cargas. Puede que tenga un cliente con potencial que nos genere bastante demanda, algunos pueden crecer y otros decrecer por eso el modelo no puede ser estático, es dinámico de acuerdo con el comportamiento comercial: impacto: lograr el equilibrio en los equipos de trabajo.

Acciones a mediano plazo:

- Desarrollo e implementación del tablero para el control de tareas de cotización. Impacto: seguimiento automático de las tareas por funcionario. Baja carga operativa de alimentar un cuadro de Excel, o peor aún no controlar.
- Seguimiento al modelo 360° con el área comercial del comportamiento de los indicadores trimestralmente. Impacto: poder revisar y ajustar procesos si se requiere y monitorear el comportamiento de los indicadores para la mejora.
- Acciones a mediano plazo:
- A diciembre 2025 implementación del modelo en las 26 sucursales de la compañía

Acciones a largo plazo:

- A enero de 2026 contar con un indicador de tiempo de cotizaciones en las 26 sucursales de la compañía con un tablero de control de seguimiento. Indicador que será estratégico dentro del BSC.

Estas acciones son fundamentales para que el modelo funcione, tener actualizadas las tablas y los seguimientos.

CONCLUSIONES

- ✓ Dentro del análisis realizado por nosotras encontramos que la compañía cuenta con herramientas para poder organizar sus procesos, pero falta lineamientos para ello.
- ✓ La compañía y la sucursal cuenta con bastante información y data que se puede organizar en tableros para gestión de la alta dirección, para control y seguimiento de los procesos y tendencia
- ✓ Contar con una planeación estratégica con una metodología fortalece la organización
- ✓ La sucursal cuenta con funcionarios de alta experiencia en los procesos y eso facilita la gestión, porque ellos mismos pueden ser quienes propongan los mejoramientos.
- ✓ No hay un análisis de causa raíz adecuada de porque se presentan los incumplimientos y por eso los problemas persisten, no siempre es falta de recursos como lo vimos en este ejercicio sino de organizar la operación y los controles.
- ✓ Se pueden realizar mejoras y victorias tempranas a corto plazo y sin inversión, prácticamente a cero costos como no lo solicitaron y por eso consideramos que nuestro proyecto es ganador y tuvo acogida en la vicepresidencia comercial.
- ✓ La compañía cuenta con una herramienta poderosa que es el salesfore, que puede automatizar muchas actividades que se realizan manuales y facilitar el control
- ✓ El control es fundamental en el éxito de cualquier proceso, sin cifras es casi que imposible la toma de decisiones de manera oportuna.
- ✓ Los roles, responsabilidades y competencias de los colaboradores son indispensables para la operación de los procesos, sino se cuenta con ellos o no se aprovechan las competencias de los funcionarios se presentan problemas desde el punto de vista organizacional.

- ✓ Pudimos sugerir e implementar mejoras a corto plazo y a cero costo como nos fue requerido.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se debe mantener un único canal de ingreso de las requisiciones. Es importante sensibilizar a los intermediarios que esto es fundamental para poderles dar respuesta de manera oportuna. También es importante que la persona BPO que administra el buzón este informada y actualizada de los cambios porque de lo contrario direccionaría mal las solicitudes. Tener canales de comunicación claros y definidos facilita la gestión documental
- ✓ Consideramos que es importante que la organización implemente una metodología de control para que las personas ejerzan su rol y perfil para el que fueron contratados. La compañía puede estar en riesgo por no darse cumplimiento a lo definido en los manuales de funciones y roles.
- ✓ Se recomienda solicitar a talento humano planes de formación y capacitación para que las personas estén actualizadas de los manuales de producto y que tengan formación integral para que esto facilite el cubrimiento de los reemplazos por ausencias
- ✓ Recomendamos realizar grupos primarios por las subdivisiones que se realizaron y uno general de la sucursal donde uno de los puntos a tratar sea como vamos con el modelo, buenas prácticas, recomendaciones, retroalimentación si se presentan fallas para corregir
- ✓ Se debe garantizar el uso de la herramienta salesfore por todo el equipo que participa en la cadena del proceso para garantizar que los flujos de operación fluyan
- ✓ Es importante escuchar a las personas en un ejercicio de la alta dirección de la sucursal, los funcionarios son los expertos que pueden aportar ideas, o también no estarse sintiendo cómodo en lo que hace y tener habilidades para otros roles. A veces las personas se cansan por años de hacer lo mismo y pierden su productividad, hacer cambios es válido.

- ✓ Para la vicepresidencia comercial sugerimos que este modelo sea implementado en las 26 sucursales, con unos lineamientos claros que sean directriz de la vicepresidencia para estandarizar y otros que sean a la medida de cada sucursal.
- ✓ Con el tablero de control podría ya medirse de manera automática un indicador de tiempos de cotización para medir la promesa de valor como lo pidió la junta, por eso nuestra sugerencia de implementación al 100% en las sucursales pues el tablero se alimenta de los manuales.
- ✓ Promover dentro de la compañía la innovación, hay muchas personas con capacidades de mejorar o crear procesos sin que genere altos costos y incentivar con salario emocional o monetario si es permitido.
- ✓ Contar con un administrador de herramientas de la compañía para que puede hacer mejoras en los procesos como es el caso de salesfore que esta sin potencializar
- ✓ Implementar un adecuado plan de entrenamiento, las capacitaciones deben ser eficaces no basta con una charla o enviar un manual. El entrenamiento debe ser interactivo para que las personas compartan su aprendizaje y experiencia
- ✓ Siempre buscar el equilibrio y la equidad en las cargas de trabajo, esto mejora el ambiente laboral
- ✓ Incentivar al equipo por buenos resultados, mantenerlos informados de cómo vamos
- ✓ Es importante que se dé continuidad a los proyectos que funcionan que generan valor, que no sea una mejora de un mes sino los lideres se encarguen de dar continuidad, de mantenerlos
- ✓ Se sugiere que una vez esté en producción el tablero de control se monitoree el proceso máximo una vez a la semana para toma de decisiones oportunas.
- ✓ Correr métricas y mediciones del modelo como mínimo trimestral para hacer los ajustes que se requieran de manera oportuna. Una vez el modelo este estable y maduro se podría hacer semestral
- ✓ Es fundamental para el funcionamiento mantener las plantillas de configuración actualizadas de lo contrario se distorsionaría la asignación de tareas, es punto

crítico del funcionamiento del modelo si no se cumple. Esto implica que cada vez que haya ausencias, cambios, ingresos se actualice la información.

BIBLIOGRAFÍA

- Colombia, G. d. (2025). *Grupo Bicentenario*. Obtenido de Entidades:
<https://www.grupobicentenario.gov.co/entidades/>
- Fasecolda. (2024). *Fasecolda*. Obtenido de Análisis regional del mercado asegurador: Colombia proyecta un crecimiento del 6,5% para 2026:
<https://www.fasecolda.com/sala-de-prensa/fasecolda-en-linea/noticias/noticias-2024/analisis-regional-del-mercado-asegurador-colombia-proyecta-un-crecimiento-del-65-para-2026/>
- Fasecolda. (diciembre de 2024). *Fasecolfa*. Obtenido de Cifras sector:
<https://www.fasecolda.com/fasecolda/estadisticas-del-sector/cifras-de-la-industria/>
- La Previsora. (s.f.). Obtenido de
<https://balancedscorecard.previsora.col/scorecards/17659>
- Malagon, J. C. (13 de 05 de 2024). *MAPFRE*. Obtenido de Cómo afecta al sector asegurador un escenario internacional más complicado?:
<https://www.mapfre.com/actualidad/economia/impacto-economico-sector-asegurador-tensiones-geopoliticas/>
- Previsora . (2024). *Spider impact*. Obtenido de Balanced Scorecard:
<https://balancedscorecard.previsora.col/scorecards/>
- Previsora. (2024). *Intranet*. Obtenido de Analytics tablero :
https://previsora.my.site.com/PrevisoraBI/apex/Analytics_Tablero_pag?panel=0FK6f000000PDOnGAG

ANEXOS

Diagrama de Gantt