

## Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL)

---

AMCIS 2005 Proceedings

Americas Conference on Information Systems  
(AMCIS)

---

2005

# Cambio Estructural en el Area de Sistemas de Una Empresa de Seguros en Mexico para Alinearla a Sus Procesos de Negocio

Carlos A. Zozaya-Gorostiza  
ITAM, zozaya@itam.mx

Ralf Eder-Lange  
ITESM Campus Estado de Mexico, rdeder@itesm.mx

Guillermo Rodriguez-Abitia  
ITESM Campus Estado de Mexico, grdrz@itesm.mx

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/amcis2005>

---

### Recommended Citation

Zozaya-Gorostiza, Carlos A.; Eder-Lange, Ralf; and Rodriguez-Abitia, Guillermo, "Cambio Estructural en el Area de Sistemas de Una Empresa de Seguros en Mexico para Alinearla a Sus Procesos de Negocio" (2005). *AMCIS 2005 Proceedings*. 354.  
<http://aisel.aisnet.org/amcis2005/354>

This material is brought to you by the Americas Conference on Information Systems (AMCIS) at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in AMCIS 2005 Proceedings by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact [elibrary@aisnet.org](mailto:elibrary@aisnet.org).

# Cambio Estructural en el Área de Sistemas de Una Empresa de Seguros en México para Alinearla a Sus Procesos de Negocio

**Carlos A. Zozaya-Gorostiza**  
ITAM  
zozaya@itam.mx

**Ralf Eder-Lange**  
ITESM Campus Estado de México  
[rededer@itesm.mx](mailto:rededer@itesm.mx)

**Guillermo Rodríguez-Abitia**  
ITESM Campus Estado de México  
grdrz@itesm.mx

## ABSTRACT

A structural-change case study in the systems area of one of the main insurance companies in Mexico is presented. This change is produced as a consequence of a need for improvement of the instrumentation effectiveness of an operational and technological transformation. We describe a) the changes that have taken place in the competitive environment, and in the organization, b) the strategic objective that justify the creation of such a transformation program, c) the evolution of the organizational structure of the systems area to a highly-fragmented functional structure, d) the problems that such functional structure caused during the transformation-program execution, and e) the organizational structure redesign to align it to the firm's business processes. The inhibiting factors for change are analyzed, such as the dependency on the technology vendors and external consultants' knowledge, as well as the internal factors of cultural resistance, and conflicting interests.

## Keywords

Change management, business processes, IT structure.

## RESUMEN

Se presenta un caso de estudio de un cambio estructural del área de sistemas en una de las principales empresas de seguros en México, como consecuencia de una necesidad de mejorar la efectividad en la instrumentación de un programa de transformación operativa y tecnológica. Se describen a) los cambios que han ocurrido en el entorno competitivo y en la organización, b) los objetivos estratégicos que justificaron la creación de dicho programa de transformación, c) la evolución de la estructura organizacional del área de Sistemas a una estructura funcional altamente fragmentada, d) los problemas que dicha estructura funcional ocasionó en la ejecución del programa de transformación, y e) el rediseño de dicha estructura organizacional para alinearla con los procesos de negocio de la empresa. Se analizan los factores inhibidores del cambio, como la dependencia en el conocimiento de productores de tecnología y consultores externos, así como factores internos de resistencia cultural e intereses divididos.

## Palabras Clave

Administración del cambio, procesos de negocios, estructura de TI.

## LA REINGENIERÍA DE PROCESOS Y EL CAMBIO

El término de reingeniería fue definido por Hammer y Champy (1994) como "la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez". Carr y Johansson (1995) describen que el impulsor principal de los esfuerzos de la reingeniería de procesos es la necesidad de ser competitivos en las áreas de costos, calidad, tiempo de entrega, confiabilidad de entregas, características del producto, apoyo y servicio al producto y una gran cantidad de elementos adicionales que exige el consumidor cada vez más demandante. Debido al impacto que tiene la tecnología de la información en las organizaciones, como se afirma en Guptara (1997), la administración del cambio se ha vuelto un asunto de extrema importancia para todos los sectores.

Para llevar a cabo la planeación de un esfuerzo de reingeniería de procesos, que contemple los aspectos requeridos de administración del cambio, existen varios métodos. Uno de ellos es la conferencia de búsqueda, también llamada, conferencia de búsqueda futura (Weisbord y Janoff, 1995) que es un evento participativo que permite a un gran grupo, entre los que se encuentran los gerentes, directores y empleados, crear un plan colectivo, que entre todos los asistentes van a implantar. Juntos elaboran la visión, los planes estratégicos y planes de acción concretos. Una conferencia de búsqueda puede durar dos o tres días y resulta un buen punto de partida, como aseveran Schumacher y Schubert (1996). En el presente proyecto, se aplicó una conferencia de búsqueda a niveles gerenciales de GNP.

Schumacher (1997) señala que el éxito se mide por el logro de los objetivos del proyecto. Las barreras de implantación son por un lado las duras relacionadas con la tecnología de la información y las suaves, que tienen que ver con problemas relacionados con las personas, las cuales se pueden clasificar en resistencia interna individual, resistencia interna grupal y resistencia externa. De la resistencia interna individual podemos observar comportamientos en contra de pensamientos y acciones razonables, tales como, el deseo de no perder algo de valor, un malentendido acerca del cambio y sus implicaciones, una creencia de que el cambio no tiene sentido en la organización y una tolerancia baja al cambio, como en Kotter y Schlesinger, (1979). Nickols (2000) menciona que la tendencia es a pensar en función de lo que conocemos y lo que conocemos mejor es el estado actual de las cosas, que para la mayoría de nosotros, es la visión funcional de la organización.

De acuerdo con Renfrow (2000), al implantar se vierte mucha atención en los procesos de negocios, y el impacto de los cambios recibe poca atención. El diseño de procesos, destaca la autora referida, es una de las cuatro dimensiones. La segunda dimensión son las personas, la tercera es el poder político y la cuarta es la manera en la cual se debe medir el desempeño del negocio.

Según el marco conceptual de Cash, McFarlan, McKinney y Applegate, (1992), mostrado en la Figura 1, el impacto del esfuerzo de reingeniería se puede medir desde tres dimensiones: nivel de estructuración, tamaño y experiencia con el uso de la tecnología. De acuerdo con este marco de referencia, el riesgo se incrementa cuando el grado de estructuración es reducido, el tamaño del proyecto es grande y la experiencia en el uso de la tecnología seleccionada es baja.

		Poco Estructurado	Muy Estructurado
Alta experiencia con la tecnología	Proyecto grande	Riesgo Bajo (susceptible a problemas de admón).	Riesgo Bajo
	Proyecto Pequeño	Riesgo Muy Bajo (susceptible a problemas de admón).	Riesgo Muy Bajo
Poca experiencia con la tecnología	Proyecto grande	Riesgo Muy Alto	Riesgo Mediano
	Proyecto Pequeño	Riesgo Alto	Riesgo Medio-Bajo

**Figura 1. Marco Conceptual para Evaluar el Riesgo de un Proyecto de Sistemas (Cash et al. 1992)**

Geisler (1996) dividió los problemas asociados con la realización de la reingeniería de procesos de negocios en cuatro categorías: a) falta de preparación, b) una implantación pobre, c) debilidades internas de la compañía y d) debilidades inherentes a la misma reingeniería de procesos de negocios. Según Hammer y Stanton (1999), muchas compañías han integrado sus procesos clave, combinando actividades relacionadas y quitando aquellas que no agregan valor, pero tan solo algunas han cambiado fundamentalmente la manera en que se administran. El poder todavía reside en unidades verticales, algunas veces enfocadas en regiones, algunas veces en productos, algunas veces en funciones y se sigue conservando a la gente y recursos.

Esta combinación de procesos integrados y organizaciones fragmentadas ha creado una forma de disonancia cognoscitiva en muchos negocios: los procesos horizontales jalan a la gente en una dirección, los sistemas de administración tradicionales los jalan en otra dirección. Los gerentes en empresas después de un esfuerzo de reingeniería, tal como apuntan Weicher, Chu, Ching Lin, Le y Yu (1995), deben ser comparados con un “coach”. No ordenan, sino guían, no dirigen el trabajo de otros, ellos coordinan, facilitan y facultan.

Afirman Hammer y Stanton (1995), que para manejar la resistencia al cambio nos enfoquemos en las cinco “I”, es decir, Incentives, Information, Intervention, Indoctrination, Involvement, (por los vocablos en inglés). Esto significa proveer incentivos para que los individuos cambien. Luego proporcionarles toda la información necesaria. Habrá entonces que intervenir, lo que significa tratar con cada uno personalmente. Habrá, posteriormente, que adoctrinarlos para asegurarse de que entiendan que no hay otra alternativa a la reingeniería. Finalmente deberá involucrarse a todos en las distintas etapas del proyecto de reingeniería de procesos.

## **OBJETIVO Y METODOLOGÍA**

El objetivo del presente trabajo es analizar en detalle el caso de reingeniería de procesos de negocios y los cambios estructurales consecuentes llevados a cabo en GNP, aprovechando la riqueza del contexto indicado y la capacidad de interacción de uno de los autores, al estar directamente involucrado en el proyecto. Nuestro objetivo principal, no es la validación de teorías sino el entendimiento de una situación específica en América Latina, donde los aspectos socio-técnicos presentes dificultan el establecimiento de la validez externa de modelos construidos en otras regiones. Sin embargo, es importante considerar, desde un punto de vista hermenéutico, que muchos aspectos de dichos modelos son adaptables y ayudan al entendimiento e identificación del fenómeno de estudio. Por ello, la estrategia seguida en este trabajo es la de estudio de casos post-hoc, desde el punto de vista interpretativo, cuyos principios se detallan por Klein y Myers (1999). En este enfoque, se enfatiza la observación y el entendimiento de los componentes del contexto y su comparación con el entendimiento global. Así mismo, la contextualización, la interacción entre investigadores y sujetos en el estudio, la abstracción y generalización, el estudio de contradicciones de teorías y hechos, las interpretaciones múltiples y la identificación y consideración de sesgos y distorsiones juegan un papel fundamental. Por lo tanto, este trabajo se basa en la aplicación de tres actividades principales: observación, descripción y discusión. Esto se ve complementado con el involucramiento directo de uno de los autores de este artículo. A diferencia de la Investigación de Acción, las acciones generadas por el investigador involucrado, a pesar de que sí tienen la intención de generar un cambio en el contexto de estudio, no surgen como consecuencia de las discusiones del mismo, evitando el cuestionamiento ético que normalmente acompaña a ese método de investigación.

## **GNP Y EL ENTORNO DE LA INDUSTRIA DE SEGUROS EN MÉXICO**

### **Cambios en la Competencia**

Grupo Nacional Provincial (GNP) es una organización con más de 100 años en el mercado asegurador de México, y durante los últimos 20 años ha sido la empresa líder del mercado en términos de ventas y utilidades. Recientemente, la industria de Seguros en México sufrió una transformación importante que ha dado lugar a un incremento sustancial en la rivalidad entre los competidores participantes en este mercado, tal como sugiere el modelo de las Fuerzas Competitivas de Porter (1980). Por una parte, cambios en la legislación han estimulado la entrada de diversas empresas multinacionales como ING, Metlife y New York Life, las cuales han comprado a algunas de las principales aseguradoras nacionales (Comercial América, Seguros Monterrey). Adicionalmente, el Gobierno Mexicano ha privatizado sus empresas de seguros (Asemex, Aseguradora Hidalgo), las cuales tenían el monopolio de los seguros en el sector público, mediante concursos que han sido ganados por algunas de estas empresas multinacionales. Estos dos factores han provocado un mayor dinamismo en el sector y cambios en las reglas de la competencia en esta industria.

### **Cambios en GNP**

GNP ha realizado múltiples esfuerzos orientados a mantener su competitividad. Estos esfuerzos han incluido modificaciones a la estructura organizacional para orientarla a los dos segmentos principales del mercado, la redefinición de las estrategias de negocio para atacar cada uno de estos segmentos, la definición e instrumentación del nuevo modelo de servicio para atender a los intermediarios y clientes y la realización de un proyecto de transformación operativa y tecnológica. A continuación se listan algunos de los cambios que han ocurrido en la empresa a lo largo de los últimos años:

- En Diciembre de 2002 cambió de estar organizada por ramos (por ejemplo, Autos, Vida, Daños y Salud), a una nueva estructura organizacional definida en función de segmentos de mercado (Líneas Personales y Líneas Comerciales).

- En el ramo de Automóviles individuales, GNP diseñó e instrumentó un nuevo producto de Línea Naranja más simplificado y competitivo.
- En el ramo de Gastos Médicos, definió la creación de círculos médicos que ayudan a redefinir la relación con los proveedores de este tipo de servicios.
- En el área de Siniestros instrumentó la creación de una “cabina inteligente” que ayuda a discriminar entre los siniestros de alto volumen y bajo impacto en costo, de aquellos que requieren de una atención especial.
- La empresa inició proyectos en el área de administración de relaciones con los clientes (CRM) para aumentar la efectividad de las campañas e identificar a los clientes más rentables.

## **ANDANTIS: UN PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN OPERATIVA Y TECNOLÓGICA**

### **Cambios en GNP**

El proyecto Andantis de Transformación Operativa y Tecnológica se remonta al año 2000 en el que el Modelo Tecnológico de la organización había comenzado a dar muestras de obsolescencia: a) El incremento promedio en el gasto y la inversión anual en tecnologías de información en el período 1995-2000 había sido del 7% real; b) La arquitectura de los sistemas de información, de finales de los años 70's y principios de los 80's estaba orientada a dar soporte al negocio de líneas personales y la funcionalidad para el negocio de líneas comerciales era limitada; c) Esta arquitectura estaba orientada a la administración de pólizas y no contaba con una base de datos de clientes que permitiera tener una visión integral de los mismos. El Modelo Operativo de la empresa, que había sido implantado a principio de los años 90's, tenía como base el operar mediante Oficinas de Servicio y Centros Regionales, ya empezaba a presentar problemas.

### **Objetivos y Alcance de Andantis**

GNP definió tres directrices que siguen sirviendo como marco de referencia para alinear todas las iniciativas y esfuerzos: a) aumentar la eficiencia operativa, b) desarrollar la fuerza de ventas, y c) orientar la empresa, sus productos y servicios hacia los clientes. El proyecto Andantis ataca principalmente la primera de estas directrices, ya que pretende una renovación de procesos y sistemas centrales.

Los objetivos de Andantis son: generar un nuevo modelo operativo alineado a la estrategia de negocios y asegurar que los procesos y la tecnología constituyan una ventaja competitiva.

Para lograrlo, la empresa ha buscado: a) la centralización de operaciones y distribución del servicio, b) la integración y automatización de soporte a la operación, c) la unificación de procesos para todas las Líneas de Negocio, d) la administración integral del cliente y finalmente e) la incorporación de habilidades del personal.

Andantis es un programa de gran tamaño cuya ejecución implica un enorme esfuerzo:

- El Programa incluye casi 50 proyectos interrelacionados, cuyo esfuerzo es superior a las 1,600,000 horas-hombre.
- El total de inversión en software, hardware y consultoría es cercano a los 130 millones de dólares.
- El equipo del proyecto, tanto de personal interno como de personal de las firmas consultoras que apoyan a GNP en esta transformación, incluye a más de 265 personas dedicadas de tiempo completo a la generación y prueba del código de los nuevos sistemas, a cerca de 70 personas de tiempo completo responsables de la definición de los nuevos procesos, y a más de 200 usuarios clave de distintas áreas que durante largos períodos han participado en la revisión de los nuevos modelos y realizado pruebas exhaustivas de los sistemas de Daños y Autos
- El número de líneas de código de las aplicaciones que se están implantando supera los 6 millones. De acuerdo al marco conceptual de Cash, et. al. (1992), el proyecto puede ser catalogado como uno de alto riesgo, ya que es un proyecto grande, cuya tecnología es nueva para GNP y que por el número de funciones puede considerarse como un proyecto poco estructurado.

## **EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL ÁREA DE SISTEMAS DEL 2001 AL 2003**

- Durante el 2001 y los primeros meses del 2002, la responsabilidad de la transformación operativa estaba fuera del área de Sistemas, reportando al área de Operaciones. El área de Sistemas se responsabilizaba únicamente del aspecto de transformación tecnológica, y el alcance estaba limitado al diseño y desarrollo de aplicaciones.

- A mediados del 2002 el Comité de Dirección sugirió incorporar al área de Sistemas la función de transformación operativa para que ambos aspectos de Andantis estuvieran bajo un mismo líder global del programa de transformación. Dicha función se ocupó del diseño y modelado de los procesos de negocio contemplados en el alcance del Modelo Operativo, los cuales a su vez eran entregados al área de transformación tecnológica para que sirvieran como base para el diseño y desarrollo de las aplicaciones informáticas que le darían soporte.
- El área de E-Soluciones se mantenía aislada del resto de las áreas de Sistemas ocupándose del diseño, desarrollo y mantenimiento de los portales para agentes, intermediarios y clientes.
- Las decisiones de infraestructura de Andantis las tomaba la función de Transformación Tecnológica. El área de Operaciones TI se limitaba a operar la infraestructura tecnológica y no participaba en la selección de herramientas, ni en el diseño de la arquitectura de Andantis.

La Figura 2 muestra la Estructura Organizacional de la Dirección Ejecutiva de Sistemas a principios del 2003:

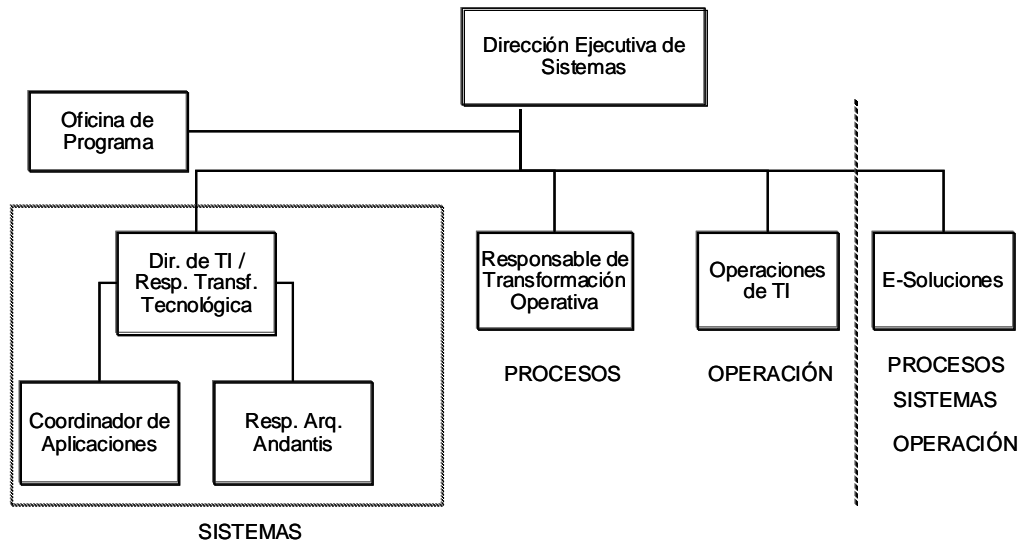


Figura 2. Estructura Organizacional del área de Sistemas de GNP en 2003

### Problemas en Andantis y su Relación con la Estructura del área de Sistemas en el 2003

Los primeros problemas de la estructura del área de Sistemas que prevalecía en el 2003 se evidenciaron durante la puesta en marcha del primero de los lanzamientos de Andantis en Junio de 2003, el cual tenía como alcance la funcionalidad de todos los procesos comunes a los distintos ramos, y la operación de los productos del ramo de Daños:

- La estructura vigente en el área de Sistemas, la cual obedecía a una separación funcional de tareas agrupadas en tres unidades organizacionales (procesos, aplicaciones e infraestructura), provocó zonas grises de responsabilidad en el seguimiento y la solución de incidencias. Durante los meses posteriores al arranque, el equipo de la Coordinación de Aplicaciones se vio saturado por el número de incidencias que se encontraron en la funcionalidad y/u operación del sistema y dedicó todos sus esfuerzos a corregirlos.
- El cambio de estructura organizacional al crear las Divisiones de Líneas Personales y de Líneas Comerciales complicó aún más la falta de claridad en los roles y responsabilidades de los distintos actores que participaban en el proyecto.
- Durante el transcurso del proyecto, la Oficina del Programa (ODP) se dedicó a la gestión documental y al apoyo en funciones administrativas a los líderes del proyecto. El dinamismo que se vivió durante la etapa de lanzamiento, provocó que la ODP se quedara al margen de los cambios.

- La mayor parte de la comunicación realizada por el equipo de soporte a la implantación se limitó a mensajes genéricos sobre el alcance del proyecto o las fechas de lanzamiento. Las reuniones de seguimiento con los participantes de las áreas habían sido poco efectivas.
- Hubo un cambio de estructura del área de Sistemas alineada a procesos de negocio.

Para resolver los problemas asociados con la falta de claridad en roles y responsabilidades en Andantis, GNP aprobó la realización de un proyecto de cambio de estructura organizacional, en tres etapas:

1. La primera etapa tuvo como alcance la definición de roles y responsabilidades de la Oficina de Implantación del Programa de Transformación.
2. La segunda etapa tuvo como alcance la redefinición de la estructura y roles de la Oficina de Programa de Andantis, para que esta unidad pudiera ejercer un doble rol de vigilancia y apoyo a los diferentes líderes de los proyectos de sistemas y/o procesos.
3. La tercera etapa tuvo como objetivo la definición de un nuevo modelo de estructura organizacional, la cual permitiera mejorar la efectividad de los diferentes grupos participantes en el programa de transformación.

A continuación se explican los resultados obtenidos durante el desarrollo de cada una de estas etapas de cambio organizacional.

#### **Creación de la Oficina de Implantación**

Dicha Oficina de Implantación, clarifica las responsabilidades entre el equipo de soporte del proyecto y los responsables de la implantación en las áreas de negocio. Este reto se relaciona con lo afirmado por Nickols (2000) respecto a la visión funcional de la organización.

#### **Reestructura de la Oficina del Programa**

En Septiembre de 2003 se definió la nueva estructura que contempla las funciones de gestión documental y apoyo administrativo de la ODP con “líderes de frente” que dan seguimiento estrecho a uno o más integradores de solución. Este “espejo” promueve un seguimiento más especializado y efectivo de los asuntos críticos del programa en cada uno de los frentes correspondientes. Se instrumentó la contratación de algunas personas adscritas a la ODP que pertenecían a Accenture, el integrador principal de Andantis.

#### **Cambio Estructural del área de Sistemas en 2004**

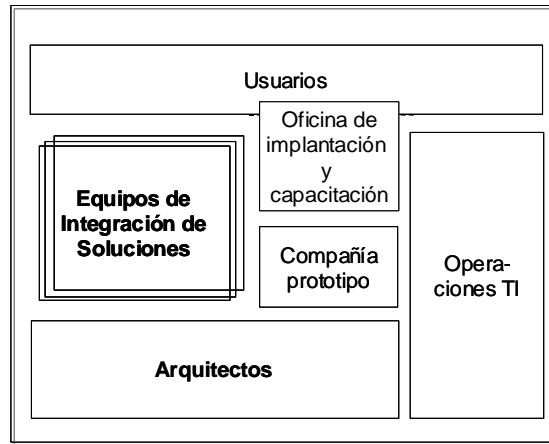
La Figura 3 muestra el modelo conceptual de la nueva estructura propuesta para el área de Sistemas de GNP en Febrero de 2004. Contempla dos nuevos roles que anteriormente no existían: a) Los Equipos de Integración de Soluciones (EIS), que se responsabilizan “punta-a-punta” de las soluciones de procesos y aplicaciones ante un grupo de usuarios; y b) Los Arquitectos, que deben garantizar el apego a los principios de los modelos operativo y tecnológico de Andantis de las soluciones desarrolladas por los diferentes EIS.

#### *Roles y Responsabilidades de los EIS*

Cada líder de EIS es responsable integral de un conjunto de procesos de negocio a los que da soporte, así como del diseño de la organización requerida para ejecutarlos, y de los sistemas necesarios para apoyar la instrumentación.

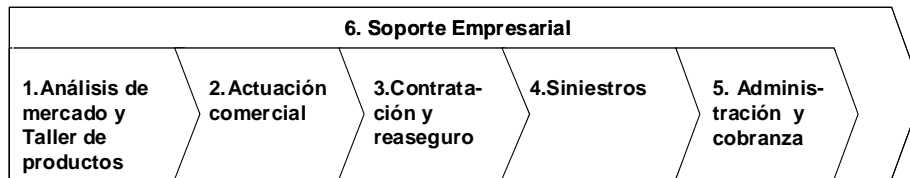
#### *Organización de los EIS*

En la nueva estructura del área de Sistemas se analizaron las ventajas y desventajas de organizar a los EIS de acuerdo a tres alternativas de diseño: a) como espejo de la estructura de la empresa, b) en términos de los procesos de negocio de la organización, y c) en función de las aplicaciones que forman parte de la arquitectura informática de la empresa.



**Figura 3. Marco Conceptual de la Nueva Estructura Organizacional del área de Sistemas**

La alternativa seleccionada fue la de organizar a los EIS con base en los procesos de negocio. Esta alternativa tiene como ventaja el que el integrador está altamente especializado en su proceso de negocios respectivo, y que facilita la comunicación entre el integrador y el área de procesos global dependiente del Arquitecto de Procesos. Presenta la desventaja de dificultar la coordinación de soluciones que abarquen más de un proceso, una menor claridad en la relación con usuarios, y el que hay algunas aplicaciones comunes que no pueden separarse en un EIS en particular (por ejemplo: impresión). Los principales procesos de negocio se muestran en la Figura 4.



**Figura 4. Principales Procesos de Negocio**

*Roles de los Arquitectos*

Los Arquitectos son responsables de velar por la integridad de la plataforma tecnológica y del modelo de procesos a través de políticas y metodologías para el diseño de soluciones.

Las funciones fundamentales de los arquitectos son: definir políticas y metodologías a seguir en el diseño de soluciones; intervenir en casos donde es necesario profundizar en el diseño de las soluciones; autorizar (o en su caso vetar) el diseño de las soluciones propuestas por los EIS; validar los requerimientos de recursos; validar el apego de los entregables a las metodologías; y validar y autorizar (con el usuario y los EIS) las variaciones de alcance al programa.

En la nueva estructura hay 3 arquitectos: a) el Arquitecto de Procesos, quien define las herramientas para el diseño modelado y documentación de procesos, administra el repositorio central de documentos de procesos, y administra y da mantenimiento al workflow; b) el Arquitecto de Aplicaciones y Datos, quien define y mantiene el modelo de aplicaciones y el modelo de datos, y administra el repositorio central de documentación de la arquitectura; y c) el Arquitecto de Infraestructura y Seguridad, quien define la arquitectura y selecciona los componentes de la infraestructura tecnológica, y define las normas y políticas de seguridad. La nueva estructura se muestra en la figura 5.



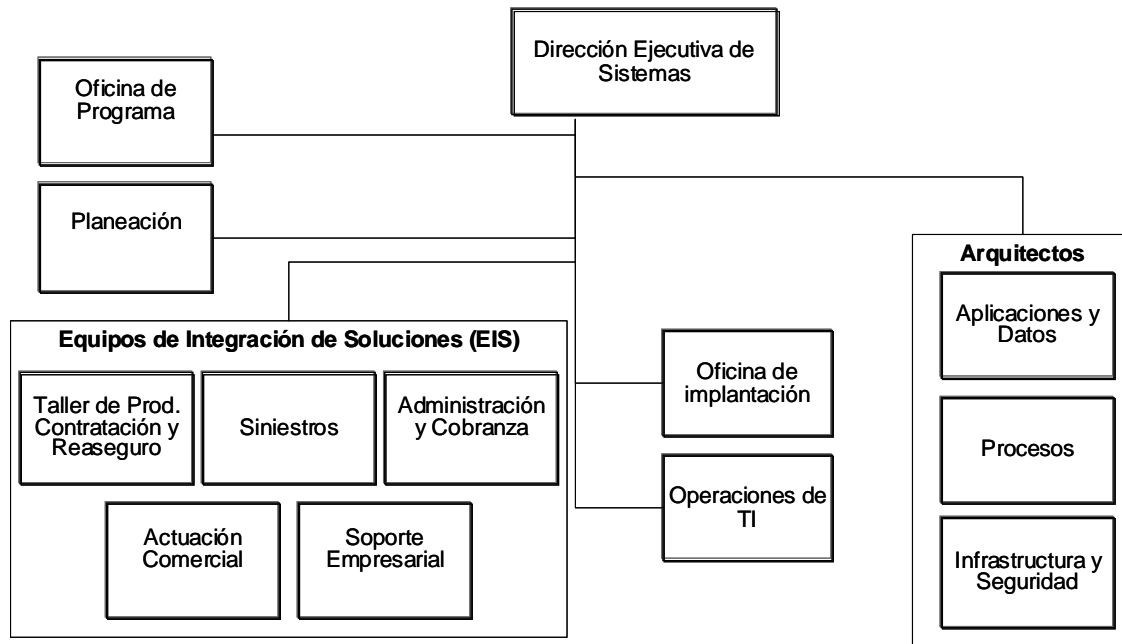


Figura 5. Nueva Estructura Organizacional del área de Sistemas en Abril de 2004

## RESULTADOS DE LAS ACCIONES TOMADAS

Las tres acciones descritas (Creación de la Oficina de Implantación, Reestructuración de la Oficina del Programa y Cambio Estructural del Área de Sistemas) han tenido un importante impacto positivo en la ejecución de Andantis:

- El *número de incidencias* reportadas en los primeros seis meses de los tres arranques que se han dado desde Mayo de 2003 hasta Abril de 2005 ha disminuido sensiblemente como se muestra en la Tabla 1. Se debe, entre otros factores, a que la alineación de los EIS por proceso de negocio promovió una mayor especialización de los grupos de trabajo en cada una de las tres plataformas que integran al sistema INFO (contratación, siniestros y administración y cobranza) y ello, a su vez, trajo un mejor entendimiento de la funcionalidad asociada a cada plataforma y un trabajo más efectivo para detectar brechas y/o incidencias de funcionalidad antes de cada arranque.
- El *tiempo necesario para alcanzar los niveles de servicio* en la etapa de estabilización de la implantación también se redujo significativamente. Si bien en el lanzamiento de Daños, los niveles de servicio se recuperaron hasta 6 meses después del arranque debido a los múltiples problemas que se tuvieron con la funcionalidad y desempeño del nuevo sistema, en los lanzamientos de Autos Líneas Personales y de Autos Líneas Comerciales y Vida Grupo, la estabilización se logró en un período de 2 a 3 meses. Esta reducción en el tiempo de estabilización se debió, entre otros factores, a una mejor claridad de los roles en la Oficina de Implantación, a una detección y a un escalamiento más oportuno de los problemas que surgen en la implantación, y a un refuerzo en las metodologías de pruebas, capacitación y comunicación por parte de dicha Oficina.
- La *evaluación global* que anualmente se realiza a nivel corporativo del programa Andantis ha mejorado sustancialmente. Esta evaluación, la cual incluye, tanto factores cuantitativos que se miden periódicamente usando como base un conjunto de objetivos estratégicos reflejados en un tablero de control balanceado, como factores cualitativos que reflejan la percepción del programa por parte de los miembros del Comité de Dirección de GNP, incrementó de manera importante de Diciembre de 2003 a Diciembre de 2004. Por otra parte, el *índice de satisfacción del personal* del área de Sistemas aumentó de 67% a 75%. La conclusión es que las acciones tomadas han contribuido a mejorar estos dos indicadores, ya que han promovido una mejor claridad de los roles en la ejecución del programa, un mejor entendimiento por parte de la alta dirección de la complejidad asociada con su desarrollo, y una mayor identificación de la gente con los resultados obtenidos.

- El *porcentaje de cumplimiento con la Metodología de Desarrollo de Proyectos* ha aumentado debido a un mejor seguimiento de los entregables de cada rol por parte de la Oficina del Programa, así como de un mejor entendimiento de los “líderes de frente” de la problemática y el contexto de cada uno de los EIS. Esta evaluación de la ODP forma parte de los *Balanced Scorecards* de los líderes de proyecto y tiene impacto directo en la compensación anual.
- Finalmente, el papel de los *Arquitectos* ha ayudado a identificar problemas, oportunidades y planes de acción para robustecer la infraestructura, mejorar los niveles de servicio y reducir el costo total de propiedad de los activos tecnológicos. Gracias a la creación de un grupo de trabajo que reporta al *Arquitecto de Infraestructura*, durante los últimos meses se ha reducido de manera importante el número de bloqueos que se tenían en las tablas de DB2 del sistema INFO y se ha podido optimizar el desempeño de algunas funcionalidades. Por ejemplo, en lo que se refiere a las plantillas de impresión utilizadas por la aplicación, la optimización redujo en más de un 90% el consumo de CPU requerido para la ejecución. Otro ejemplo lo constituye la optimización que se hizo del proceso de cargas masivas, el cual era un prerequisite para poder seguir adelante con el lanzamiento del ramo de Autos Líneas Comerciales y Venta Masiva, y donde los tiempos de proceso se mejoraron por arriba del 80%.

**Tabla 1. Número de Incidencias Reportadas en los Lanzamientos de Andantis**

<i>Arranque</i>	<i>No. Incidencias</i>	<i>Fecha de liberación</i>	<i>Fecha de corte</i>
Daños y Tronco Común	2,405	26 May 2003	26 Sep 2003
Autos Líneas Personales	750	17 May 2004	17 Sep 2004
Autos Líneas Comerciales, Venta Masiva y Vida Grupo	347	18 Oct 2004 * (Piloto)	17 Feb 2004

## COMENTARIOS FINALES

### Retos y Acciones en Curso

El reto al que se enfrenta la aseguradora es lograr que la visión de procesos sea efectiva, que según Hammer y Stanton (1999), no ha sido llevada a cabo completamente en las empresas.

Para disminuir la dependencia de los proveedores se han iniciado diversos esfuerzos entre los cuales se encuentran: a) el capacitar a la gente en algunas las herramientas de la nueva arquitectura tecnológica como DOC1, MQ-Workflow, Brío y Vignette, y b) la contratación de nuevo personal con conocimientos en metodologías y/o herramientas clave para el proyecto como estimación de esfuerzos por puntos de función, gestión de la calidad en el desarrollo del software, y desarrollo aplicativo en Siebel.

Hay comunicación horizontal y vertical poco efectiva. El hecho de que el sistema INFO cuente con tres plataformas unificadas (contratación, siniestros y administración y cobranza) para dar soporte a la operación de toda la compañía, obliga a que las áreas asociadas con cada una de las plataformas tengan desafortunadamente una estrecha colaboración entre sí, tanto en la etapa de definición, como en la etapa de implantación de los nuevos sistemas y procesos.

Para resolver esta problemática se han instrumentado grupos de trabajo más pequeños asociados a aspectos particulares del proyecto (por ejemplo, reaseguro, administración y cobranza, cierre anual, impresión) con la participación de personal de las distintas áreas involucradas, a la vez que se ha reforzado la comunicación de acuerdos por medio de minutas y documentos formales de diseño.

**REFERENCIAS**

1. Carr, D.K. y Johansson, H.J. (1995) Best practices in reengineering: What works and what does not in the reengineering process. McGraw Hill. New York, NY.
2. Cash, J.I., McFarlan, F.W. McKenney, J.L., y Applegate, L.M. (1992). Corporate information systems management: Text and cases. Irwin. Boston MA.
3. Geisler, E. (1996). Cleaning up after reengineering. *Business Horizons*. Sep-Oct, 71-78.
4. Gupta, P. (1997). Management of change. *Wolfsber Executive Development Centre*, 374-381.
5. Hammer, M. y Champy, J. (1994). Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. Casi todo está errado. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
6. Hammer, M. y Stanton, S.A. (1995). The reengineering revolution: A handbook. Harper Business Press. New York, NY.
7. Hammer, M. y Stanton, S. (1999). How process enterprises really work. *Harvard Business Review*, 77, 6, 108
8. Klein, H.K. y Myers, Michael M. (1999) A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems," *MIS Quartely*, 23, 1, 67-93.
9. Kotter, J.P. y Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*. 57, 2, 67-76.
10. Nickols, F. (2000). The difficult process of identifying processes: Why it isn't as easy as everyone makes it sound. <http://home.att.net/~nickols/difficult.htm>
11. Porter, M., (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. The Free Press. New York, NY.
12. Renfrow, C. (2000). Change management. *Chain Store Age*, 76, 1, 108.
13. Schumacher, W. D. (1997). Managing barriers to business reengineering success. <http://ourworld.compuserve.com/homepages/consultecUB>
14. Schumacher, W.D. y Schubert, C. (1996). Die search conference: Der teamleiter. Raabe Verlag. Stuttgart..
15. Weicher, M., CHu, W.W., Ching Lin, W., Le V. y Yu, D. (1995). Business process reengineering analysis and recommendations. New York, NY.
16. Weisbord, M., Janoff, S. (1995). Future search: An action guide to finding common ground in organizations & communities. Berret-Koehler Publishers. San Francisco, CA.