

**“PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE PRESTACION DE SERVICIOS DE
ASISTENCIA VEHICULAR PARA LA COMPAÑÍA HDI SEGUROS S.A”**

AUTORES:

Duarte Cubillos Iván Antonio – CÓDIGO 1722010017

García Vásquez Luis Geovanni - CÓDIGO 1121020352

González Peña Luz Jenny - CÓDIGO 1722010349

ASESOR: MSC Giovanni Alexander Baquero Villamil

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS BÁSICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS**

BOGOTÁ, D.C. 2018

INDICE DE CONTENIDO

| | | |
|----|--|----|
| 1 | Título | 3 |
| 2 | Resumen | 4 |
| | 2.1. Español..... | 4 |
| | 2.1. Inglés | 5 |
| 3 | Tema | 6 |
| | 3.1 Dedicación..... | 7 |
| 4 | Fundamentación del proyecto..... | 7 |
| | 4.1 Marco contextual..... | 7 |
| 5 | Problema..... | 9 |
| | 5.1 Diagrama causa-efecto | 10 |
| 6 | Justificación..... | 11 |
| | 6.1 Objetivo General | 12 |
| 7 | Marco conceptual | 13 |
| 8 | Estado del arte | 16 |
| 9 | Objetivos Específicos, actividades y cronograma | 22 |
| | 9.1 Metodología | 25 |
| | 9.2 Presupuesto general del proyecto..... | 28 |
| 10 | Viabilidad financiera | 30 |
| 11 | Plan de actividades – Cronograma | 32 |
| 12 | Plan de adquisiciones, riesgos y de interesados | 33 |
| | 12.1 Plan de adquisiciones | 33 |
| | 12.2 Plan de riesgos..... | 39 |
| | 12.2.1 Planeación de la gestión de riesgos..... | 39 |
| | 12.2.2 Identificación de los riesgos específicos..... | 40 |
| | 12.2.3 Valoración cualitativa | 40 |
| | 12.2.4 Valoración cuantitativa | 41 |
| | 12.2.5 Elaboración del plan de acción | 41 |
| | 12.2.6 Seguimiento y control..... | 42 |
| | 12.3 Plan de interesados | 43 |
| | 12.3.1 Identificación de interesados..... | 43 |
| | 12.3.2 Participación e influencia de los interesados | 45 |
| 13 | Conclusiones y recomendaciones..... | 47 |
| | Fuentes de Consulta | 49 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Dedicación del proyecto | 7 |
| Tabla 2. Presupuesto aproximado | 26 |
| Tabla 3. Personal requerido | 27 |
| Tabla 4. Personal requerido | 27 |
| Tabla 5. Detalle de equipos | 28 |
| Tabla 6. Detalle de materiales | 28 |
| Tabla 7. Detalle de software | 28 |
| Tabla 8. Escenarios viabilidad financiera | 29 |
| Tabla 9. Necesidades de adquisición | 32 |
| Tabla 10. Formato declaración de riesgos | 37 |
| Tabla 11. Tabla detalle del riesgo | 38 |
| Tabla 12. Tabla valoración cuantitativa | 39 |

INDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1. Diagrama causa efecto | 10 |
| Ilustración 2. Comparativos costos de servicios de asistencia vehicular | 12 |
| Ilustración 3. Escala de tiempo objetivos | 25 |
| Ilustración 4. Escenario VPN y TIR | 29 |
| Ilustración 5. Escenario costo beneficio | 30 |
| Ilustración 6. Mapa de procesos plan de adquisiciones | 37 |
| Ilustración 7. Matriz de probabilidad e impacto | 39 |
| Ilustración 8. Tabla relacional de interesados en el proyecto | 44 |

1 Título

Propuesta para el diseño del modelo de prestación de servicios de asistencia vehicular para la compañía HDI SEGUROS S.A.

Para las aseguradoras colombianas, la prestación de los servicios de asistencia es una herramienta estratégica la cual ofrece a los asegurados confianza, seguridad, calidad y de paso los fideliza, ya que gracias a este servicio se tiene un portafolio de opciones ante cualquier imprevisto como atención a varadas en carretera, cerrajería de emergencia, carro taller, reparación de golpes leves y para copropiedades cambio de vidrios, celaduría, aseadoras entre otros.

Si bien para los asegurados es una ventaja a la hora de contratar un seguro tener una buena asistencia, para las aseguradoras es crucial ofrecer este servicio bajo los más altos estándares de calidad, oportunidad y a un costo razonable.

El objetivo principal de la contratación de los proveedores de asistencias es proporcionar al asegurado una ayuda inmediata ante cualquier inconveniente, en el mismo lugar donde se encuentre cuando suceda el evento.

2 Resumen

2.1. Español

Como complemento a las pólizas de automóviles todas las aseguradoras colombianas ofrecen asistencias con el fin de minimizar la exposición al riesgo, la prestación de estos servicios se delega a terceros “especializados” en este tipo de negocio, sin embargo, el oligopolio a cargo de unas pocas empresas y la creciente demanda en la compra de automóviles hace que este servicio sea deficiente, adicional a esto las personas encargadas de tipificar las solicitudes de servicio en el call center (el cual está a cargo del proveedor de asistencia) no tienen el conocimiento suficiente para atender de manera eficiente a los asegurados lo cual incrementa los costos en las compañías

aseguradoras y las quejas por la mala prestación del servicio.

Con respecto a la facturación mensual, la aseguradora HDI SEGUROS S.A. paga en promedio al año \$6.900.000.000 ya que el modelo de cobro capitado factura por todos los vehículos independientemente si solicitan el servicio o no.

Otro factor que se suma a la problemática es que los datos que entrega el proveedor a la aseguradora muchas veces son manipulados por lo que no es posible generar información verídica para tomar decisiones relacionadas con el mejoramiento del servicio.

El presente proyecto propone la creación de un modelo que mejore la prestación de los servicios de asistencia vehicular a partir de la creación de un centro de atención de asistencia en cabeza de la aseguradora y bajo el cual se pretende atender dichos servicios de manera eficiente para los asegurados y la compañía, este modelo pretende adicionalmente reducir los costos derivados de estos servicios realizando el pago solo por servicio prestado y no por cápita como en la actualidad se presenta.

Siendo la aseguradora quien tiene el control del centro de atención de asistencia podrá tener completo acceso a los datos y minimizara los reprocesos y sobrecostos derivados de los servicios mal asignados por parte de las personas que atienden a los asegurados.

2.1. Inglés

In addition to a regular vehicle insurance policy. All the Colombian insurance companies offer technical assistances which purpose is to minimize the risk of damage for their insurance holders. Those services are performed by third parties who are specialized in specific services. However, an oligopoly run by a few number of companies and the increasing number of purchases of new vehicles have made the vehicle assistance service in Colombia to be considered as poor. Moreover, the call center representatives whose job is to classify customers' requests (the Call Center is

managed by the vehicle technical assistance provider) are not properly trained to offer assistance to the insurance holders, all these issues increase costs and complaints for the insurance companies. According to monthly invoice reports, the insurance company HDI SEGUROS S.A. pays an average of \$6.900.000.000 COP a year; due to the fact that the billing model arranged by the insurance company is flat rate, whether a vehicle assistance service is requested or not the insurance company will have to pay that same amount of money.

Another issue for this problem is that most of data is first manipulated by the vehicle technical assistance provider and not by the insurance company. This reduces the validity of the data collected and makes customer service strategies and decision of improvement less reliable.

The following project proposes a new business model that improves the vehicle assistance services already offered. The improvement will be achieved by creating a Customer Assistance Center owned by the insurance company, the Customer Assistance Center will address more accurately all services issues related to the insurance company and its insurance holders. In addition, the purpose of this new business model is to reduce costs related to vehicle assistance services by only paying the number of assistance services requested and not the flat rate as it is happening now.

Since the Customer Assistance Center will be managed directly by the insurance company, all data will always be available for analysis and the risk of over costs and reworks produced by third parties misclassifying assistance services of insurance holders will be minimized.

3 Tema

Se definirá una estrategia relacionada con el mejoramiento en la calidad del servicio de asistencia vehicular para los clientes de la compañía aseguradora HDI SEGUROS S.A. lo cual se logrará mediante el análisis de los datos históricos para identificar los servicios de asistencia que más

solicitan los asegurados con el fin de poder mejorarlos, evitar fraudes y complementarlos para fidelizar a los clientes.

Se busca la creación de un contact center operado por la aseguradora y la integración de varios proveedores que ofrezcan un precio razonable por evento, lo anterior traerá como resultado mejora en los índices de calidad y satisfacción del servicio de los usuarios y ahorro de costos operacionales para la aseguradora.

3.1 Dedicación

Desde inicio atado con un cronograma del plan de trabajo

Tabla 1. Dedicación del proyecto

| Tipo de Actividad | Sub-actividad | % de Dedicación |
|-----------------------|------------------------|-----------------|
| Investigación teórica | N/A | 15% |
| Diseño del Proyecto | N/A | 25% |
| Desarrollo | Prototipo/Piloto | 30% |
| | Ambiente de Producción | 30% |

Elaboración propia

4 Fundamentación del proyecto

4.1 Marco contextual

“En marzo de 1952 ASSICURAZIONI GENERALI S.p.A. se constituye como el accionista mayoritario de la Compañía Granadina de Seguros S.A. y continuó la consolidación del GRUPO GENERALI en Colombia cuando en enero de 1994, adquiere la mayor parte de las acciones de SEGUROS LA ANDINA S.A.

Posteriormente, se formalizó la fusión mediante absorción de las compañías SEGUROS LA ANDINA S.A. Y COMPAÑÍA GRANADINA DE SEGUROS S.A para formar lo que, hasta abril

de 2018, fue GENERALI COLOMBIA SEGUROS GENERALES S.A. Y GENERALI COLOMBIA VIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A. Siendo así la segunda aseguradora más antigua del mercado, con más de 80 años en Colombia.

En junio de 2017, Assicurazioni Generali S.p.A., principal accionista de Generali Colombia Seguros Generales S.A. y de Generali Colombia Vida Compañía de Seguros S.A. acordó la adquisición de su participación accionaria por parte del Grupo Talanx. La operación fue sometida a consideración de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) y fue hasta marzo de 2018 que la SFC dio la aprobación para que Generali y el Grupo Talanx pudieran perfeccionar el cierre de la transacción.

Con esta aprobación, la operación de la compañía pasó a ser parte del grupo germano, iniciando operaciones en el mercado colombiano bajo la sombrilla de la marca HDI Seguros, conformada por HDI Seguros S.A. y HDI Seguros de Vida S.A.” (HDI SEGUROS S.A., 2018)

Según el análisis del parque automotor en el país presentado en julio de 2018 por la Asociación Colombiana de Vehículos Automotores ANDEMOS¹. El parque automotor colombiano (excluyendo motocicletas) llega a las 5'800.000 unidades de automóviles, camperos, camionetas y otros vehículos pesados.

El dato anterior muestra el potencial que las empresas de seguros para vehículos, como HDI SEGUROS S.A, tienen para aprovechar, teniendo en cuenta que según datos de la cámara de automóviles de la Federación de Aseguradores Colombianos FASECOLDA. Solo el 50% de los automóviles en el país cuentan con un seguro voluntario de automóvil².

¹ ANDEMOS representa los intereses del gremio automotor colombiano frente al gobierno nacional

² Se entiende por *seguro voluntario de automóvil* para Colombia, todo seguro diferente al seguro obligatorio en accidentes de tránsito SOAT

Teniendo en cuenta este contexto, nuestro proyecto de inteligencia de negocios busca que HDI SEGUROS S.A. maximice el aprovechamiento de la información que recauda de sus clientes. Por lo cual este proyecto utilizara experiencias de otros proyectos y casos en los cuales sea aprovechó información que diera como resultado de reducción de costos.

En caso de ser exitoso nuestro proyecto traerá mejores índices de satisfacción y calidad de los usuarios, menores costos y financieros. También mayor capacidad para atraer al 50% de los vehículos en el país que según FASECOLDA no cuentan con un seguro voluntario para automóvil.

5 Problema

Una de las características de un contrato de seguros es la aleatoriedad, la cual “se la da el hecho de que no es susceptible saber si el siniestro va a ocurrir o no, o saber cuándo va a ocurrir, por ejemplo: se asegura un carro contra robo es posible o no que el carro se lo roben, por esto el seguro reviste el carácter de aleatorio”. (Zambrano Mutis Angela María, 2018)

Por lo que ninguna de las partes (aseguradora-asegurado) puede establecer con certeza la cantidad de eventos a indemnizar por determinado periodo de tiempo, mientras la póliza del seguro y sus asistencias estén vigentes es obligación cubrir todos los eventos contratados en el seguro.

A continuación, se detalla los problemas más relevantes para la compañía HDI SEGUROS S.A. relacionados con los servicios de asistencia vehicular los cuales se traducen en pérdidas económicas y de reputación para la empresa y de tiempo para los asegurados.

- El tiempo de demora en la atención al momento de contestar las llamadas por parte del contact center debido a que un solo proveedor de asistencia puede prestar el servicio a varias aseguradoras, pero solo dispone de un contact center lo cual hace que en ocasiones la capacidad instalada no sea la suficiente para atender las solicitudes dentro del acuerdo

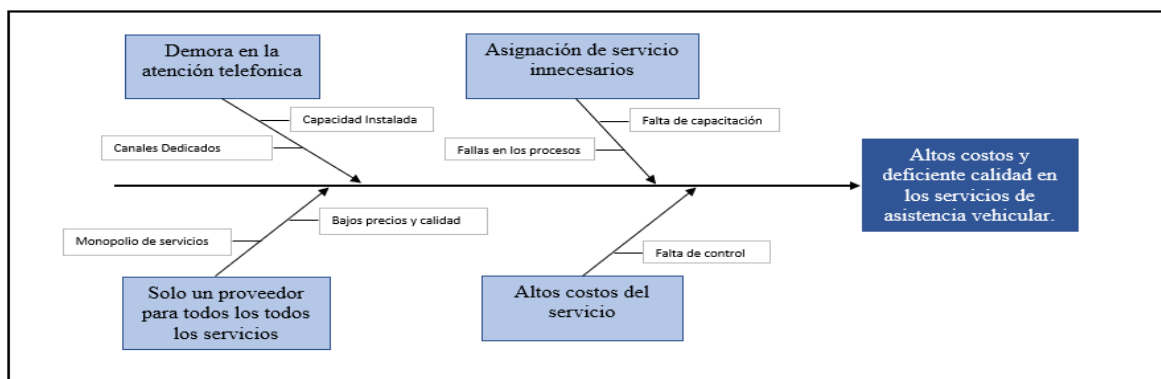
de nivel de servicio aceptado.

- La falta de conocimiento en algunos casos por parte de los operadores del contact center para atender las solicitudes y establecer de manera eficiente e idónea la selección del servicio a enviar para la atención del evento lo cual hace que se envíen servicios no necesarios a la atención de eventos afectando la calidad del servicio, la buena imagen de las aseguradoras y los costos a pagar por servicios prestados.
- Actualmente las compañías aseguradoras contratan los servicios solo con una compañía proveedora de servicios de asistencia, la cual también presta la atención telefónica a los asegurados, esto hace que este proveedor sea juez y parte al momento de la asignación de los servicios para cualquier evento solicitado.
- Debido al alto costo del servicio de asistencias, en ocasiones el valor del mismo supera a la prima anual.

Teniendo en cuenta la problemática anterior es importante buscar una solución permita mejorar los tiempos de respuesta a las solicitudes de los asegurados mediante el análisis de los datos de la compañía, con el fin de tomar decisiones para mejorar las asistencias que ofrece la compañía.

5.1 Diagrama causa-efecto

Ilustración 1. Diagrama causa efecto



Fuente: Elaboración Propia

6 Justificación

Actualmente solo hay un proveedor de asistencia en las compañías de seguros que también prestan el servicio de contact center, se busca integrar inicialmente a dos proveedores de asistencia mediante evaluación de propuestas y a través de ello buscar una disminución en los costos del servicio.

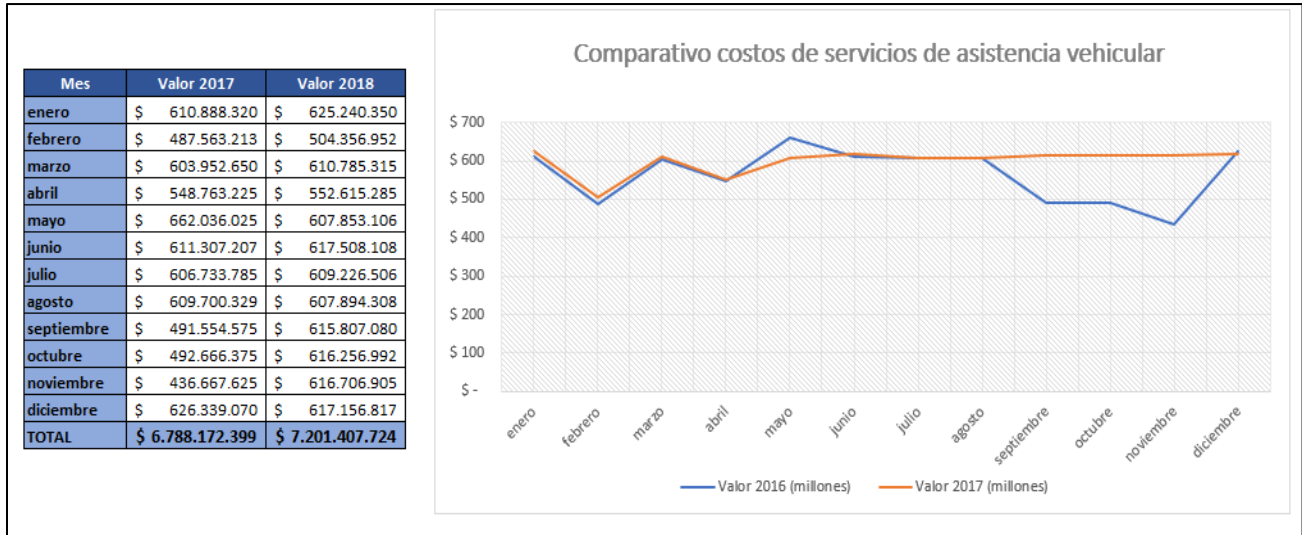
Esta disminución apalancará la implementación de un contact center operado por la compañía de seguros para la recepción de solicitudes de asistencia que los asegurados requieran, de esta manera se asegura que las llamadas sean atendidas de manera ágil (actualmente se demora la atención ya que hay un sólo contact center atendiendo las llamadas de varias aseguradoras) también evitará que de manera intencional sean asignados servicios no necesarios.

La compañía aseguradora podrá disponer de datos reales con los cuales pueda mejorar su servicio, a través del análisis de esta información es posible crear nuevos servicios, complementar los existentes, prevenir el fraude en el seguro, fidelizar a los asegurados, cobrar un valor de prima acertado partiendo de la cantidad de servicios de asistencia utilizados por determinado periodo.

Con este proyecto se busca mejorar los tiempos de atención telefónica y de servicios en sitio a los asegurados y disminuir los costos anuales por este concepto en un 15% lo cual se verá reflejado en la utilidad para la aseguradora.

En el siguiente gráfico se detalla el costo total de las asistencias de los últimos 2 años, para los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre de 2018 se estiman valores teniendo en cuenta variables como: cantidad de vehículos vigentes asegurados, comportamiento mensual durante el año y comparado con el año anterior.

Ilustración 2. Comparativos costos de servicios de asistencia vehicular



Elaboración propia - Fuente HDI Seguros

De lograrse el objetivo planteado, el ahorro para el año 2019 será superior a los mil millones de pesos.

6.1 Objetivo General

Proponer una estrategia que permita atender las solicitudes de asistencia de manera oportuna para los asegurados de HDI SEGUROS S.A. Esto con el fin de satisfacer su necesidad de apoyo ante eventos relacionados con la movilización vial, generando calidad en el servicio y buscando un ahorro del 15% frente al costo del valor actual anual del servicio.

La inteligencia de negocios nos ayudará a analizar los datos conocidos como son: cantidad de servicios de asistencias ofrecidos a los asegurados en determinado periodo de tiempo, costo de los servicios, frecuencias, y costos de otros proveedores para así tomar decisiones estratégicas que permitan mejorar la prestación del servicio y reducir costos.

El proyecto permitirá un mejor manejo de los recursos operacionales y financieros de la aseguradora y gracias al ahorro obtenido se podrá apalancar la creación de un Contact Center que mejore aún más los índices de calidad y satisfacción de los asegurados de HDI SEGUROS S.A.

“La Inteligencia de Negocios resulta entonces sumamente importante para las compañías, las cuales típicamente no tienen tan vastos recursos como los líderes de la industria, pero tienen la agilidad para implementar decisiones de negocio significativas de una manera rápida y relativamente sencilla. Estas herramientas aseguran que las decisiones tomadas sean siempre las mejores” (Paz Florez Jorge, 2010)

7 Marco conceptual

Las empresas cuentan con un número considerable de departamentos que se encargan de estar en contacto con los clientes; entre ellos para nuestro proyecto el área de asistencia, sin embargo, en ocasiones la comunicación cliente-empresa no puede lograrse por cuestiones de disponibilidad, ya que los departamentos tienen mucho trabajo y los clientes no tienen tiempo de acudir a las instalaciones de la empresa para hablar con un representante, de aquí que aplicar la metodología Business Intelligence a través de la minería de datos para una toma acertada de decisiones y con base en la anterior descripción de HDI SEGUROS S.A. hace que se desarrolle nuestra propuesta, no solo con el fin de tomar decisiones que impacten en el ahorro de los recursos económicos para tener otro enfoque de nuestro negocio visto a través de los clientes con el fin de fidelizarlos y mejorando la imagen de la compañía.

Los problemas en la calidad de la información es una de las situaciones que influyen en la Inteligencia de negocios. En la actualidad empresarial, la calidad del servicio al cliente es uno de los factores más importantes para asegurar la eficiencia en el ámbito productivo. La importancia

de tercerización debe asegurar los resultados de calidad de servicios planeados y esperados por el cliente final; la organización de este servicio como rol fundamental la alineación de las expectativas y necesidades comunes del usuario del servicio de outsourcing y el cliente final. El fin contratar un tercer proveedor en la compañía para mejorar el proceso productivo se realiza el proceso de mejorar las áreas con bajo desempeño y así asegurar fidelización y permanencia de los clientes.

De tal manera que la estrategia de una compañía objeto de este proyecto se ve impactada seriamente cuando sus cifras y pérdidas se empiezan a reflejar en sus indicadores, por eso y para comprender mejor el tema de servicio al cliente se hace referencia a la planeación estratégica de la organización, y pensar en la importancia que la calidad del servicio al cliente representa en la consecución de sus objetivos con amplio conocimiento deben estar preparados y sistematizados; no solo con tecnología sino también con personal altamente calificado, con habilidades técnicas de comunicación, fluidez verbal, para dar buena atención a los usuarios del servicio.

El análisis estadístico web creado para tener una visión global de los indicadores de la compañía hace que tome relevancia la importancia de contratar un tercer proveedor de contact center, ya que esto permite mejorar el proceso de atención al cliente; como estrategia de gerencia efectiva del servicio; es decir permite transferir el conocimiento de sus clientes y administrar su gestión mediante la información suministrada por el proveedor; desarrollan tareas específicas no solo por teléfono sino varios canales de comunicación, (chat, correo, teléfono, mensajes) brindando un valor agregado con un elemento diferenciador para la compañía como factor clave para retener y fidelizar clientes. Este proceso permite al cliente final calificar la calidad de servicio por medio de plataformas, habilidades actitud de servicio y cumplimiento. La idea principal de contratar un

proveedor de servicio de Contact center, es asegurar el cumplimiento de objetivos y estrategias de la organización.

La inteligencia de negocios como propuesta de valor en la organización y con nuestra propuesta está enfocado a implementar los siguientes puntos de referencia en la obtención de resultados:

- Rapidez y objetividad: Atender a un cliente a través del teléfono es más rápido que atenderlo físicamente; los tiempos de espera son menores y los empleados son más objetivos al solucionar y lidiar con problemas.
- Innovación: Proporcionar un servicio expedito y eficaz mejora la imagen de la empresa al darle un estatus de seriedad y compromiso.
- Calidad: Registrar llamadas y ofrecer un servicio por medio de aplicaciones nos permitirá analizar la información de manera periódica y esto incrementará las oportunidades de la empresa para mejorar los aspectos que no satisfacen a los clientes.
- Disponibilidad: Contar con un servicio especializado durante toda la semana y los 365 días del año permite que la empresa sea contactada sin demoras y restricciones.
- Contribuir significativamente al incremento de las ventas a través de la calidad de los servicios prestados a los asegurados actuales.
- Minimizar costos favoreciendo la rentabilidad de la compañía.

Por lo anterior, la integración de la información, sus estadísticas interrelacionadas con la cadena de valor de esta compañía puede lograr un factor base cuyo enfoque productivo logre los resultados estratégicos en cuanto a minimizar recursos con una alta calidad en la prestación de los servicios, así mismo logra una fidelización en los clientes que apunta al crecimiento de la compañía por los referidos y el aprovechamiento de los recursos con el fin de prestar un buen servicio a un precio justo y no malgastar en la prestación de servicios dinero que puede ser reinvertido en el personal

y en la expansión de la organización, también hay que tener en cuenta que su carácter de multinacional sea atractivo solo con la consecución de metas y objetivos financieros.

8 Estado del arte

Es casi nula la información relacionada con el tema de asistencias ya que nuestra cultura latinoamericana es que el seguro no es necesario y que los eventos catastróficos que afectan el patrimonio o la vida suceden casi nunca en la vida.

A continuación, se citan algunos trabajos de autores que pueden ser objeto de estudio para la propuesta teniendo en cuenta su relación directa con los seguros y asistencias.

a. Reducción de costos bajo un enfoque sistémico.

Cuando se trata de reducir costos para obtener mejores ganancias se debe reducir en su totalidad los despilfarros que se generan en todas las áreas, que en su momento generan reducción de costos pero que si se analiza largo plazo estas actividades están generando un mayor coste. Es importante analizar detalladamente los efectos de los costos para lograr un correcto análisis en la toma de decisiones; aparentemente la reducción de costos se logra cuando disminuye las rebajas salariales, mano de obra, eliminación de beneficios y despidos de colaboradores como consecuencia originan improductividad e incremento de costos. Para que esto no suceda se debe hacer todo lo contrario incrementar los costos de prevención generan menor costo total. Es importante destacar que los rubros de capacitación o publicidad más que costos son inversiones que utilizadas adecuadamente significan buenos ingresos para la empresa. “Cualquier acción que no tome debidamente en consideración los efectos sobre las demás funciones, objetivos y procesos de la organización terminarán generando costes totales superiores a los que se trata de reducir.

Por otro lado, no contar con un sistema que indique correctamente los distintos costos incurridos llevará a aplicar medidas inconducentes e ineficaces.”

<http://www.ilustrados.com/tema/6212/Reduccion-costos-bajo-enfoque-sistemico.html>

b. La Inteligencia de Negocios (Business Intelligence).

En la actualidad la inteligencia de negocios adquiere posicionamiento radical que aporta grandes ventajas la mayor parte sus beneficios son intangibles ya que sus rendimientos económicos generan la reducción de costos por la generación de información eficiente, de calidad, oportuna, compartida por toda la organización en tiempo récord lo que facilita la toma de decisiones.

Este conocimiento se transforma en actividades de Monitoreo, Análisis, Reporte y Predicción, las cuales permiten convertir a una organización de un ente estático a un ente mucho más flexible para realizar negocios, principalmente en ambientes cambiantes y altamente competitivos. BI es una herramienta que al hacer un uso adecuado de ella e integrándola a la organización permite inclusive llevarla a la optimización de sus procesos, con lo cual se generan beneficios a todo nivel, desde los empleados encargados de ejecutar las tareas, hasta los inversionistas que se preocupan por obtener los mayores retornos para su inversión.” Las ventajas de incorporar los beneficios de BI es la utilización de la información para optimizar los procesos y hacerlos efectivos de forma que se logra un elemento diferenciador, productivo y rentable en un mercado competitivo; se puede disponer al mismo tiempo de la información de cualquier área, de forma fácil, además de poder evaluar las diferentes situaciones de funcionamiento positivas o negativas para adecuar las estrategias que se tendrán al momento de tomar decisiones. “La inteligencia de negocios permite mediante los conceptos y métodos que utiliza, la transformación de la

información que una organización posee en conocimiento. Este conocimiento se transforma en actividades de Monitoreo, Análisis, Reporte y Predicción, las cuales permiten convertir a una organización de un ente estático a un ente mucho más flexible para realizar negocios, principalmente en ambientes cambiantes y altamente competitivos. BI es una herramienta que al hacer un uso adecuado de ella e integrándola a la organización permite inclusive llevarla a la optimización de sus procesos, con lo cual se generan beneficios a todo nivel, desde los empleados encargados de ejecutar las tareas, hasta los inversionistas que se preocupan por obtener los mayores retornos para su inversión”

[La Inteligencia de Negocios \(Business Intelligence\) \(Españeira, 2008\)](#)

c. La importancia de la protección de marcas para la diferenciación e innovación de productos.

Utilizando los datos de la encuesta de innovación alemana de 2011, encontramos que, para las empresas en los sectores de servicios, el uso de marcas comerciales aumenta la probabilidad de que los productos y servicios de la empresa no sean fácilmente sustituibles por productos rivales. Este efecto de diferenciación de productos de las marcas en los servicios está presente para las empresas con innovaciones de productos nuevas en el mercado, pero no para las empresas sin innovación de productos.

Cabe resaltar que la innovación en las empresas de servicios hace que sean difícil de sustituir por la competencia, por ello la estrategia de atender oportunamente las solicitudes de asistencia para nuestro proyecto hace que la implementación fortalezca esta herramienta y así ofrecer un mejor servicio y calidad en beneficio del cliente interno y externo”.

<https://www-scopus-com.loginbiblio.poligran.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85019705578&origin=resultslist&sort=plf->

[f&src=s&st1=ECONOMIA&nlo=&nlr=&nls=&sid=816d4c3a54297901222df3d9bab78983&sot=b&sdt=b&sl=23&s=TITLE-ABS-KEY%28ECONOMIA%29&relpos=26&cit](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1461/01.MAG_1de3.pdf?sequence=1)

d. Propuesta para incrementar la rentabilidad en la compañía de seguros ELIT S.A

La investigación es una tesis de grado en la cual se analizan los estados financieros de la compañía ELIT S.A. y se proponen acciones para alcanzar una mayor eficiencia en sus actividades cotidianas, esperando su fortalecimiento y consolidación para obtener servicios de mejor calidad para los asegurados.

<http://eprints.uanl.mx/867/1/1020146314.PDF>

e. Análisis e importancia de las propuestas de reforma a la ley de la actividad aseguradora.

La globalización económica ha inducido a los países en desarrollo a tener una modernización financiera, para adaptarse a parámetros internacionales y poder responder a los requerimientos de los tratados integracionistas y comerciales.

Para este caso, la ley vigente de seguros de la república de Guatemala es una limitante para la ACTIVIDAD ASEGURADORA; tanto para oferentes como para demandantes”

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3391.pdf

f. Modelos econométricos para la detección del fraude en el seguro del automóvil.

Tesis doctoral que investiga los comportamientos fraudulentos en el mercado asegurador y los esfuerzos de las aseguradoras por evitarlos.

http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1461/01.MAG_1de3.pdf?sequence=1

g. La responsabilidad civil en el marco de los seguros de asistencia sanitaria.

Tesis doctoral que investiga la relación directa entrega aseguradora – asegurado y la importancia de la asistencia sanitaria para el mejoramiento en la calidad de vida del beneficiario.

<http://eprints.ucm.es/40961/1/T38303.pdf>

h. El seguro de cumplimiento en la contratación administrativa.

Realizar un recuento de las normas, doctrina y jurisprudencia existentes relacionadas con los contratos de seguros dentro de la contratación administrativa, porque constituyen un requisito necesario para la ejecución de los acuerdos celebrados con el Estado.

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere7/DEFINITIVA/TESIS%2056.pdf>

i. Proyecto de investigación de servicio de asistencia seguros Colpatría.

Proyecto de grado que busca proponer la implementación de la asistencia como empresa propia para Seguros Colpatría S.A eliminando los proveedores y mejorando la calidad del servicio al asegurado”.

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/5213/129916.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

j. Naturaleza jurídica en Colombia de la asistencia en viaje internacional.

Proyecto de grado que busca proponer una solución al cumplimiento de las asistencias contratadas en viaje internacional independientemente del lugar de destino ya que puede involucrar la integridad física de los asegurados.

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3826/Miryam%20Aide%20Torres%20Gonz%C3%A1lez.pdf?sequence=1>

k. Diseño de un plan de mercadeo para la agencia de seguros compañía segura.

Proyecto de grado que propone diseñar un plan de mercadeo, que le permita a la empresa renovar su cartera a través de la potencialización de los clientes existentes y búsqueda efectiva de clientes nuevos, garantizando así la sostenibilidad del negocio a largo plazo a través de la renovación permanente de la cartera.

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67920/1/dise%C3%B1o_plan_mercadeo.pdf

l. Plan estratégico para una corredora de seguros generales y de vida.

Proyecto de grado que propone desarrollar un plan estratégico para una corredora de seguros generales y de vida para un horizonte de cinco años plazo.

http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2012/cf-quezada_ra/pdfAmont/cf-quezada_ra.pdf

m. El marketing directo como un sistema de distribución en el sector seguros.

Proyecto de grado que propone abordar el uso del marketing directo, según se trate de una forma de apoyo a la red o de un canal de distribución con entidad propia, esta investigación aporta material importante para nuestro proyecto ya que menciona en detalle los ramos del seguro y sus asistencias.

<http://biblioteca.ucm.es/tesis/inf/ucm-t26180.pdf>

9 Objetivos Específicos, actividades y cronograma

| Objetivo Específico No. 1 Recolección de datos de los últimos dos años relacionados con la prestación de servicios de asistencia. |
|---|
| <p>Solicitar a la empresa los datos históricos de los últimos dos años de los servicios prestados de asistencia por tipo, clase, mes, placa etc. también los datos del costo pagado por esos servicios.</p> <p>Al ser datos sensibles deberán ser solicitados a la gerencia de operaciones explicando el motivo de esta solicitud y el uso de estos datos. Para este objetivo se estima un tiempo no mayor a 20 días hábiles.</p> |

| Objetivo Específico No. 2 Análisis de los datos históricos. |
|---|
| <p>Con los datos suministrados se procede a analizar las frecuencias por ciudad, por tipo de servicio, clase, placa y costo.</p> <p>Este análisis permitirá establecer la cantidad de servicios prestados por mes y cuáles son los más frecuentes por ciudad y su costo correspondiente, también se pueden establecer alertas relacionadas con el mal uso del servicio por parte de los asegurados, por ejemplo, el uso indiscriminado del conductor elegido o la custodia de vehículos repetitiva.</p> <p>A través de la minería de datos se depurarán las bases recolectadas seleccionando los datos relevantes para el proyecto y si es necesario creando nuevos datos, para este objetivo se estima un tiempo no mayor a 20 días hábiles.</p> |

Objetivo Específico No. 3
Invitación a presentar propuestas

Se invitará a cotizar a 3 proveedores de asistencia indicando mediante el análisis previo realizado las frecuencias de los servicios por ciudad, tipo y clase bajo los siguientes escenarios:

1. Cotización por cápita de servicios incluyendo contact center.
2. Cotización por cápita de servicios sin contact center.
3. Cotización por servicio prestado incluyendo contact center.
4. Cotización por servicio prestado sin contact center.

Esta invitación se realizará a través de una licitación previa validación que los proponentes cumplan con los requisitos de cobertura, capacidad instalada, capacidad técnica y experiencia no inferior a 5 años. Para este objetivo se estima un tiempo no mayor a 30 días hábiles en total, teniendo en cuenta las diferentes etapas de la licitación.

Objetivo Específico No. 4
Realizar el comparativo de las cotizaciones recibidas para cada escenario

Se realizará el comparativo según las cotizaciones recibidas para cada escenario.

Este comparativo deberá realizarse entre productos, coberturas y valores presentados por cada proponente, también deberán ser relacionadas las posibles ofertas de valor adicional.

Con esta información se comparan las ofertas y se seleccionan los dos proveedores finales también es posible establecer cuál de los cuatro escenarios es el mejor por precio de acuerdo con el histórico.

Tiempo estimado para la realización de esta actividad 10 días hábiles.

Objetivo Específico No. 5
Realizar el análisis financiero del proyecto

Teniendo el comparativo de las ofertas recibidas se puede establecer si el ahorro proyectado es suficiente para que apalanque un proveedor del servicio de contact center especializado.

Se realizará una estimación según los valores presentados por cada proponente teniendo en cuenta los cuatro posibles escenarios establecidos y proyectando estos valores al año vigente.

Al analizar la información relacionada con los costos históricos y proyectados es posible tomar la decisión de involucrar un tercer proveedor especializado en contact center con lo cual se puede garantizar una mejora en los tiempos de respuesta a los clientes y una optimización de recursos y costos.

El tiempo estimado para este objetivo no debe ser mayor a 15 días hábiles.

Objetivo Específico No. 6
Selección de proveedores

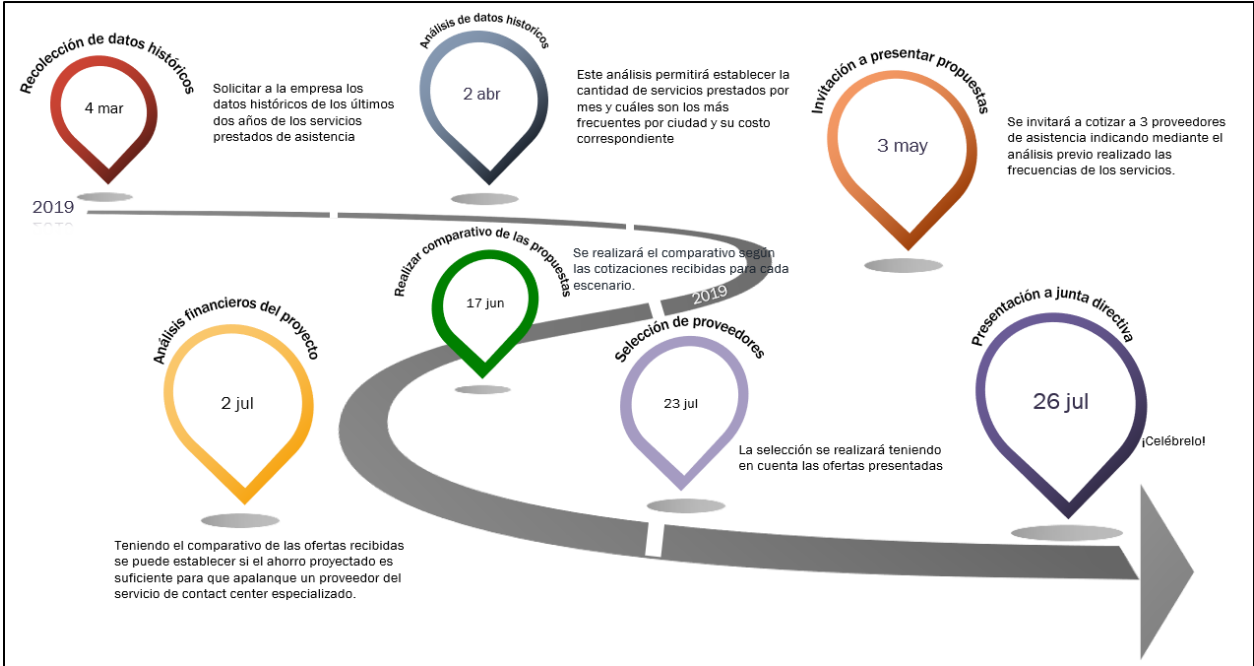
La selección se realizará teniendo en cuenta las ofertas presentadas, los cuatro escenarios y el mayor ahorro presentado para cada escenario, adicional la información corporativa de cada posible proveedor, sus referencias, participación en el mercado, experiencia, cobertura nacional e internacional.

Se presentará un informe detallado a la presidencia y demás interesados sugiriendo el mejor escenario y posibles mejores proveedores, la decisión final está en cabeza de la presidencia de la compañía en conjunto con la gerencia de operaciones.

El tiempo estimado para este objetivo es de 3 días hábiles.

| Objetivo Específico No. 7 |
|---|
| Presentación de resultados a la junta directiva |
| Se presentará a la junta directiva para su aprobación, un informe detallado con la información que soporte la toma de la decisión de los proveedores. |
| El tiempo estimado para este objetivo es de 3 días hábiles. |

Ilustración 3. Escala de tiempo objetivos



Elaboración propia

9.1 Metodología

Teniendo en cuenta que uno de los integrantes del grupo labora para la empresa HDI SEGUROS S.A. en el área de compras y asistencia, se detectó una oportunidad de mejora con la cual se puede marcar la diferencia frente a la competencia del sector asegurador en la prestación de los servicios. Se comunicó a la empresa la intención de presentar una propuesta enfocada en mejorar la calidad de la prestación de los servicios de asistencia y mediante la cual se espera obtener un ahorro que

permitirá apoyar la operación de un contact center, esta solicitud contó con la aprobación de la gerencia de operaciones con lo cual nos proporcionan los datos históricos de los últimos dos años los cuales serán analizados de manera minuciosa con el fin de obtener la mayor cantidad de datos posibles que permitan establecer la frecuencia de servicios por tipo, clase y ciudad y así determinar la relación entre costo y servicio con lo cual se entenderá mejor la problemática y se plantearan posibles escenarios a evaluar para tomar la mejor decisión.

Por el tamaño de la operación de la aseguradora (alrededor de 70.000 asegurados) se invitarán a la cotizar a los tres más grandes proveedores de servicio de asistencia con el fin de obtener la información necesaria y bajo los escenarios planteados obtener la información para realizar el estudio comparativo de la misma y así seleccionar el mejor escenario y las dos mejores propuestas. Mediante el cronograma de actividades se realizará control semanal del proyecto detectando las posibles fallas y en caso de ser detectadas tener tiempo de reacción necesario para evitar el retraso del proyecto y se presentará a la gerencia de manera mensual el avance del proyecto. Este proyecto contara con la reingeniería enfocada al mejoramiento continuo de los procesos que son la base de que la operación se proyecte a nivel de las cifras establecidas.

La recolección de los datos se realizará a través de solicitud directa al proveedor actual del servicio y teniendo en cuenta también los datos reportados por este a la compañía durante los últimos años, estos datos serán analizados por un minero de datos quién se encargará de eliminar los datos no relevantes, mantener los relevantes y si es necesario crear nuevos datos con el fin de tener exactitud en la información que será utilizada en el proyecto.

Con el informe presentado, el área técnica será la encargada de diseñar las bases de la licitación para lo cual deben tener en cuenta todos los escenarios planteados para el nuevo modelo y específicos en el objetivo 3 de este documento.

El área de procurement de la compañía será la encargada de elaborar la invitación a los posibles proveedores a través de una licitación bajo los parámetros establecidos por la compañía para este tipo de procesos y teniendo en cuenta la información técnica y analítica, para esta invitación deben ser tenidos en cuenta los tiempos correspondientes según el cronograma.

Posterior a la solicitud de propuestas a los posibles proveedores, el área de procurement con el apoyo del gerente del proyecto, elaborará el cuadro comparativo de acuerdo con los escenarios a analizar, este comparativo deberá contemplar que las propuestas cumplan en su totalidad con los servicios que ofrece la compañía en la actualidad, esto es muy importante ya que no se puede desmejorar la calidad en la prestación de los servicios actuales, el gerente del proyecto en apoyo con el área técnica de automóviles será el encargado de velar porque no quede ningún servicio por fuera de los escenarios.

Con el cuadro comparativo y los valores presentados por cada posible proveedor, se realizarán las simulaciones correspondientes a un máximo de dos años a futuro aplicando cada uno de los cuatro escenarios y teniendo en cuenta los datos históricos se proyectará el crecimiento al ejercicio, el área encargada será planeación financiera en conjunto con el gerente del proyecto.

Teniendo recopilada toda la información, el gerente del proyecto presentará a los interesados el informe correspondiente con el mejor escenario y proveedores, será decisión del presidente de la compañía junto con el gerente de operaciones aceptar la sugerencia, plantear una nueva o solicitar más información, al final y teniendo establecido el escenario y los dos proveedores se presentará a la junta directiva la propuesta para su aprobación.

9.2 Presupuesto general del proyecto

Tabla 2. Presupuesto aproximado

| Presupuesto aproximado en miles de pesos | | | | |
|--|-----------------------|---------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| Rubro | Valor unitario | Financiación propia | Otra institución (indique nombre(s)) | Total |
| Personal | \$ 231.853.824 | | HDI Seguros S.A | \$ 231.853.824 |
| Equipos | \$ 176.900.000 | | HDI Seguros S.A | \$ 176.900.000 |
| Materiales | \$ 25.500.000 | | HDI Seguros S.A | \$ 25.500.000 |
| Software | \$ 4.499.100 | | HDI Seguros S.A | \$ 4.499.100 |
| Total | \$ 438.752.924 | | HDI Seguros S.A | \$ 438.752.924 |

Elaboración propia

Los costos del proyecto serán asumidos en su totalidad por la compañía aseguradora y financiados a través del fondo de empleados con una tasa del 1.3% EA, a continuación, discriminamos los valores para cada rubro:

- a. Personal: Serán requeridos 1 gerente de proyecto, 2 coordinadores de centro de atención telefónica y 8 analistas (en total para 9 puestos de trabajo), el gerente de proyecto hace parte de la nómina actual de la compañía aseguradora por tal razón no se incluye dentro del presupuesto el cual es proyectado a un año de operación.

Tabla 3. Personal requerido

| Personal Requerido | | | |
|---|----------|--------------|----------------------|
| Cargo | Cantidad | Salario Base | Total Salario |
| Coordinador centro de atención telefónica | 2 | \$ 2.500.000 | \$ 5.000.000 |
| Analistas | 8 | \$ 920.000 | \$ 7.360.000 |
| Total | | | \$ 12.360.000 |

Elaboración propia

La nómina se liquida de acuerdo con la siguiente tabla con sus parafiscales correspondientes:

Tabla 4. Personal requerido

| Total Liquidación Nómina | | |
|---------------------------|--------------|-----------------------|
| Salario | Aporte | \$ 12.360.000 |
| Aporte salud | 8,50% | \$ 1.050.600 |
| Aporte pension | 12% | \$ 1.483.200 |
| ARL | 5% | \$ 618.000 |
| SENA | 2% | \$ 247.200 |
| ICBF | 3% | \$ 370.800 |
| Caja de compensación fa | 4% | \$ 494.400 |
| Prima de servicios | 8,33% | \$ 1.029.588 |
| Cesantias | 8,33% | \$ 1.029.588 |
| Intereses a las cesantias | 1% | \$ 123.600 |
| Vacaciones | 4,16% | \$ 514.176 |
| | Total | \$ 19.321.152 |
| Proyección a 1 año | | \$ 231.853.824 |

Elaboración propia

- b. Equipos: Teniendo en cuenta que serán 9 estaciones de trabajo, los costos serán los siguientes:

Tabla 5. Detalle de equipos

| Detalle de equipos | | | | |
|--------------------|---------------------------|----------|----------------|-----------------------|
| Ítem | Referencia | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
| Equipos de computo | DELL Optiplex 7050 | 9 | \$ 3.800.000 | \$ 34.200.000 |
| Central Telefónica | Cloud ACD | 1 | \$ 80.000.000 | \$ 80.000.000 |
| Teléfonos IP | CISCO Spa 303 de 3 líneas | 9 | \$ 300.000 | \$ 2.700.000 |
| IVR | | 1 | \$ 1.000.000 | \$ 12.000.000 |
| Líneas telefónicas | | | \$ 4.000.000 | \$ 48.000.000 |
| Total | | | | \$ 176.900.000 |

Elaboración propia

- c. Materiales: El detalle de los materiales se relaciona a continuación los cuales corresponden al acondicionamiento físico del centro de atención telefónica.

Tabla 6. Detalle de materiales

| Detalle de materiales | | | |
|--------------------------------------|----------|----------------|----------------------|
| Ítem | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
| Instalación física puesto de trabajo | 9 | \$ 1.500.000 | \$ 13.500.000 |
| Cableado estructurado y eléctrico | 1 | \$ 12.000.000 | \$ 12.000.000 |
| Total | | | \$ 25.500.000 |

Elaboración propia

- d. Software: Se cotizan 9 licencias de Office home & Business, los aplicativos para la asignación de las asistencias serán proporcionados por cada proveedor sin costo alguno para el proyecto.

Tabla 7. Detalle de software

| Detalle de software | | | | |
|----------------------------|-------------------|-----------------|-----------------------|---------------------|
| Ítem | Referencia | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
| Licencia Office | Home & Business | 9 | \$ 499.900 | \$ 4.499.100 |
| Total | | | | \$ 4.499.100 |

10 Viabilidad financiera

Para establecer la viabilidad financiera, se tendrán en cuenta tres escenarios: VPN, TIR y costo beneficio.

Tabla 8. Escenarios viabilidad financiera

| Escenario | Valor | Resultado |
|------------------|----------------|------------------|
| VPN | \$ 554.326.772 | Viable |
| TIR | 17,24% | Viable |
| C/B | 1,6260766 | Viable |

Elaboración propia

- a. VPN: Teniendo en cuenta que para este proyecto se espera una disminución en los costos de asistencia con respecto al año anterior del 15%, se tomará este valor como ingreso, con una tasa de interés del 1.3% y una inversión inicial de \$438.752.924.

Ilustración 4. Escenario VPN y TIR

| Escenario VPN y TIR | | | | Tasa de Interes |
|---------------------|----------------|------------------|------------------|-----------------|
| Periodo | Año 2018 | Ahorro 15% | Valor Presente | 1,3% |
| 0 | | \$ (438.752.924) | (\$ 438.752.924) | |
| 1 | \$ 625.240.350 | \$ 93.786.053 | \$ 92.582.480 | |
| 2 | \$ 504.356.952 | \$ 75.653.543 | \$ 73.724.253 | |
| 3 | \$ 610.785.315 | \$ 91.617.797 | \$ 88.135.629 | |
| 4 | \$ 552.615.285 | \$ 82.892.293 | \$ 78.718.420 | |
| 5 | \$ 607.853.106 | \$ 91.177.966 | \$ 85.475.701 | |
| 6 | \$ 617.508.108 | \$ 92.626.216 | \$ 85.719.031 | |
| 7 | \$ 609.226.506 | \$ 91.383.976 | \$ 83.484.131 | |
| 8 | \$ 607.894.308 | \$ 91.184.146 | \$ 82.232.553 | |
| 9 | \$ 615.807.080 | \$ 92.371.062 | \$ 82.233.908 | |
| 10 | \$ 616.256.992 | \$ 92.438.549 | \$ 81.237.896 | |
| 11 | \$ 616.706.905 | \$ 92.506.036 | \$ 80.253.905 | |
| 12 | \$ 617.156.817 | \$ 92.573.523 | \$ 79.281.790 | |

| | |
|-------------|----------------|
| VPN | \$ 554.326.772 |
| Formula VPN | \$ 554.326.772 |

| | |
|-----|-------------|
| TIR | 17,2468793% |
|-----|-------------|

Elaboración propia

El VPN es mayor a cero por lo que el proyecto es viable y generará beneficios para la compañía, adicionalmente se espera tener rentabilidad a partir del sexto mes.

b. TIR: Corresponde a 17,24% lo cual está por encima de la tasa de interés haciendo viable el proyecto desde este escenario.

c. COSTO BENEFICIO: En este escenario el C/B es de 1,62 lo que hace viable el proyecto. En este escenario el valor inicial cambia ya que se descuenta el costo del personal y el valor del servicio telefónico los cuales se asumen como costos mensuales, es decir el total de costo de personal se divide en el número del periodo (12).

12 Plan de adquisiciones, riesgos y de interesados

12.1 Plan de adquisiciones

Con el fin de maximizar el porcentaje de éxito de nuestro proyecto de modelo de diseño de prestación de asistencia vehicular para la compañía HDI Seguros S.A., debemos primero definir de manera detallada cada una de las acciones que se necesitan dentro de los procesos de adquisición.

El proyecto tendrá la necesidad de adquirir productos o servicios cuando estos se encuentren fuera del equipo del proyecto. La razón por la cual adquirimos fuera del equipo del proyecto es porque no existe el bien o servicio dentro del proyecto y modificar el equipo del proyecto para obtenerlo desequilibraría la relación costo – beneficio. Sumado a esto podemos decir que contratar a un externo traslada a este la responsabilidad de éxito de funcionamiento de dicho bien, servicio o resultado, lo cual minimiza la gestión de riesgos para el equipo del proyecto

Algunos de los canales con los cuales el proyecto ejecutara el relacionamiento con sus proveedores serán: contratos, órdenes de compra, memorandos de acuerdo y acuerdo de nivel interno. Todos y cada una de estas herramientas detallaran los términos y condiciones donde se especifiquen responsabilidades, derechos y deberes de cada una las partes.

Cada área de trabajo conocerá de manera clara sus responsabilidades y las sanciones por incumplimiento de las mismas. Toda acción de adquisición del proyecto respetara el código de ética y las directrices dadas por la compañía.

En la creación, ejecución y evaluación del plan de las adquisiciones participaran el director del proyecto junto con los demás gerentes y el área de contratación la compañía, ya que ellos son los integrantes que conocen sobre procesos de contratación, adquisiciones, derecho y asuntos técnicos.

Como se dijo anteriormente, una buena construcción del plan de adquisiciones, minimiza riesgos y aumenta las probabilidades de éxito del proyecto.

Razón por la cual a continuación se realizará un detallado análisis cada uno de los procesos para lograr los objetivos trazados.

- a. Planificar las adquisiciones: En esta etapa documentaremos las decisiones de compra y las formas para hacerlo. Tenemos que identificar las necesidades del proyecto junto con los proveedores o vendedores potenciales que puedan satisfacerlas, según la problemática del proyecto encontramos las siguientes necesidades de adquisición:

Tabla 9. Necesidades de adquisición

| Identificación de la problemática | Necesidad de adquisición |
|---|--|
| Demora en atención de llamadas por parte del Contact Center externo | Contratación de personal suficiente e idóneo para la administración del contact center. |
| Falta de conocimiento por parte de los asesores del Contact Center externo | Contratar un capacitador de Contact Center con experiencia en atención e indicadores. |
| Proveedor de Contact Center externo es juez y parte en la asignación de servicios asistenciales | Compra de equipos de cómputo y oficina necesarios para crear manual de funciones y procedimientos. |
| Costo de las asistencias supera la prima anual | Designar de manera correcta la asistencia a ofrecer según cada caso. |

Elaboración propia

El director del proyecto junto con el departamento de compras de HDI Seguros S.A y los demás gerentes analizarán la dualidad HACER-COMPRAR en la cual solo si algún bien o servicio no

puede ser hecho por el equipo de trabajo se procederá a su compra por medio de un proceso de adquisición. (Esterkin, 2017)

En relación a la metodología para escoger al mejor proveedor que pueda satisfacer las necesidades de contratación de HDI Seguros S.A, nuestro proyecto optara por utilizar los siguientes mecanismos de adquisición:

- Licitación
- Subasta inversa de precios
- Contratación directa

b. Efectuar las adquisiciones: La dirección del proyecto entrara a evaluar la idoneidad y calificaciones de cada uno los aspirantes a proveedor. Solo entrara a participar en el proceso de selección aquellos proveedores que cumplan con los siguientes criterios.

Criterios de selección de proveedores:

- Capacidad técnica de prestación de bienes y servicios
- Capacidad financiera
- Ofrecimiento de garantías sobre el bien o servicio
- Experiencia exitosa como proveedor
- Conformación legal y tamaño de negocio

Una vez realizado el mecanismo de adquisición y obteniendo respuesta positiva del proveedor, la compañía procederá a crear el documento que vincula al proveedor a entregar un bien o servicio necesario para la ejecución del proyecto

Los documentos vinculantes pueden darse en la forma de contratos, órdenes de compra, memorandos de acuerdo y acuerdo de nivel interno. Dichos documentos deben informar de manera

detallada las condiciones y restricciones de los mismos, cronogramas de actividades y fechas de entregas de bienes o servicios.

Con este proceso el proveedor y la gerencia del proyecto podrán conocer los criterios de selección y eventualmente los de evaluación que registrarán sobre el bien o servicio adquirido, estos últimos serán evaluados por HDI Seguros S.A bajo los siguientes parámetros, criterios de evaluación de proveedores y su forma de medición:

- Cumplimiento plazo entrega bien o servicio, se contrasta contra el cronograma de adquisiciones
 - Calidad de desempeño del bien o servicio, se mide mediante encuestas al grupo del proyecto.
 - Cumplimiento de especificaciones técnicas, se verifican de acuerdo a lo estipulado en el documento de planificación de adquisiciones
- c. Administrar las adquisiciones: En este proceso gestionamos el relacionamiento de las adquisiciones, supervisamos el desempeño del proveedor con el fin de efectuar cambios y correcciones de lo estipulado según la necesidad del proyecto.

La administración de las adquisiciones en la compañía también será un componente de la gestión financiera de todo el proyecto. Ya que se debe coordinar que exista una relación entre el monto pagado por el bien, servicio o resultado con lo recibido como insumo para el proyecto.

En caso que el proveedor no esté cumpliendo con lo pactado, en este proceso se llevará a cabo la rescisión del contrato y modificación del contrato por incumplimiento.

Con el fin de realizar un sistema de control³ de cambios efectivo, ágil y coherente con los objetivos del proyecto. Otras herramientas para efectuar un buen control de adquisiciones son:

- Revisar el desempeño de las adquisiciones.
- Inspecciones y auditorias durante la vida útil del bien o servicio adquirido.
- Informes de desempeño: verifica la efectividad del proveedor de satisfacer los objetivos contractuales.
- Sistemas de pago: las adquisiciones son acordes con la gestión financiera del proyecto.
- Administración de reclamaciones: Si se llegase a presentar una relación entre la compañía y el proveedor no logre se conciliada. Será necesario buscar una solución ágil que no afecte el cronograma del proyecto. Ej. amigable composición⁴ ante la Cámara de Comercio de Bogotá.

Por último, la finalidad de la administración de adquisiciones es que no exista duda alguna del propósito, competencias y responsabilidades de los cada uno de los bienes o servicios adquiridos para cumplir con el proyecto.

- d. Cerrar las adquisiciones: El último proceso del plan de adquisiciones consiste en finalizar y documentar cada adquisición realizada. Por documentar se entiende la recopilación de soportes y evidencias relacionadas con el cumplimiento y satisfacción de bien o servicio adquirido, se debe registrar reclamaciones, registros de desempeño del objeto adquirido y sus resultados.

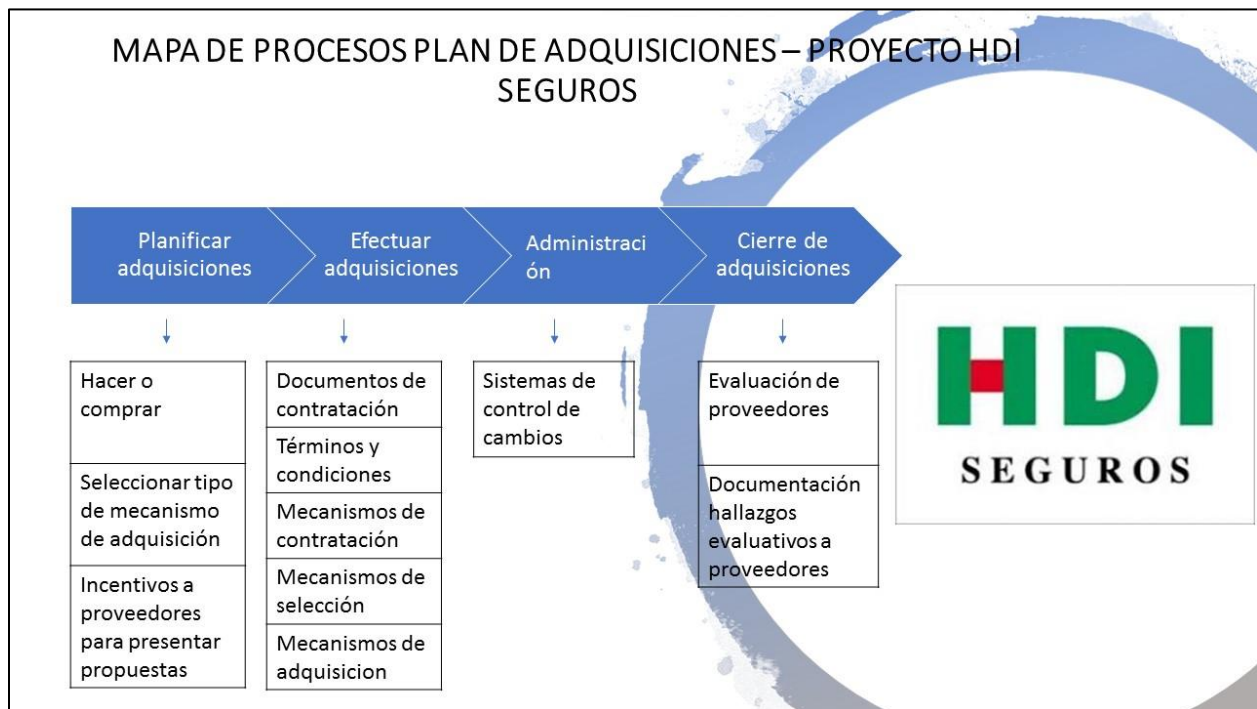
³ Sistema de control de cambios: Controla cualquier modificación al alcance de la WBS aprobada, se compone de ajustes en costos, tiempo, calidad u objetivos del proyecto

⁴ Amigable composición: Mecanismo alternativo de solución de conflictos reglamentado por la Ley 1563 de 2012 artículo 59 con la cual se busca solucionar controversias contractuales sin necesidad de ir a instancias judiciales

Los documentos de cierre de adquisiciones estarán a disposición de HDI Seguros S.A, con el fin de determinar si el historial del proveedor lo habilita para participar en futuros proyectos.

Una vez finalizada toda la gestión de adquisiciones en el proyecto se procederá a trasladar la información documental recopilada a los archivos centrales⁵ e históricos⁶ de la compañía.

Ilustración 6. Mapa de procesos plan de adquisiciones



Elaboración propia

⁵ Archivo Central: Recopila documentos recientes con valor administrativo y legal para la entidad con uso frecuente

⁶ Archivo Histórico: Repositorio de documentos antiguos con finalidad de consulta para la entidad

12.2 Plan de riesgos

12.2.1 Planeación de la gestión de riesgos

El responsable de la gestión de riesgos del proyecto será el asistente de calidad del proyecto, quien informará al Gerente de manera escrita a través del Formato de declaración de riesgos relacionado a continuación:

Tabla 10. Formato declaración de riesgos

| Área | Riesgo | Responsable | Calificación del Riesgo | Riesgos asociados | Actividad de control |
|-------------|---------------|--------------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |

Elaboración propia

Con el fin de identificar los posibles riesgos que afectaran el proyecto se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Acta de constitución del proyecto: mediante la cual podemos identificar riesgos de alto nivel.
- Reunión con Stakeholders: Esta reunión previa al inicio del proyecto busca integrar las partes relacionadas en el mismo e identificar los posibles riesgos.
- Reuniones Quincenales: Se realizará con los Stakeholders, Gerentes de proyecto y coordinador de Calidad de proyecto con el fin de informar adicional del avance del proyecto, los riesgos detectados en el trascurso de desarrollo de este y seguimiento a las actividades de control de los riesgos detectados.

12.2.2 Identificación de los riesgos específicos

Tabla 11. Tabla detalle del riesgo

| Tabla detalle del riesgo | | |
|---|--------------|---------|
| Descripción del riesgo | Probabilidad | Impacto |
| Abandono temporal de los miembros del equipo | 7 | 4 |
| Abandono permanente de los miembros del equipo | 4 | 6 |
| Equipos de cómputo inadecuados | 3 | 3 |
| Escaso control de avance al cronograma establecido | 5 | 8 |
| Modificación en el presupuesto establecido | 8 | 8 |
| Incorporación de nuevos recursos | 8 | 5 |
| Entrega de requerimientos deficientes | 5 | 7 |
| Mala interpretación de requerimientos | 7 | 8 |
| Incumplimientos en plazos de entrega | 6 | 8 |
| Escaso conocimiento del negocio | 8 | 9 |
| Cambios en el alcance del proyecto por factores externos | 7 | 7 |
| Escasa retroalimentación al equipo del proyecto por parte de la empresa | 7 | 6 |
| Personal poco calificado | 5 | 7 |

Elaboración propia

12.2.3 Valoración cualitativa

Ilustración 7. Matriz de probabilidad e impacto

| Matriz de probabilidad e impacto | | | | | |
|----------------------------------|------------|-------------------------------------|----|----------------|---|
| Probabilidad de ocurrencia | | Probabilidad de ocurrencia | | | |
| 10 | Recurrente | Probabilidad de ocurrencia muy alta | 10 | Catastrófico | Influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial, incumplimientos normativos, problemas operativos o de impacto ambiental o deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un periodo importante de tiempo el proyecto. |
| 9 | | | 9 | | |
| 8 | Probable | Probabilidad de ocurrencia alta | 8 | Grave | Afecta significativamente el patrimonio, incumplimientos normativos, problemas operativos o de impacto ambiental o deterioro de la imagen o logro de objetivos institucionales, además requeriría una cantidad importante de tiempo del gerente del proyecto a investigar y corregir los daños. |
| 7 | | | 7 | | |
| 6 | Posible | Probabilidad de ocurrencia media | 6 | Serio | Causa una pérdida importante en el patrimonio, incumplimientos normativos, problemas operativos o de impacto ambiental o deterioro de la imagen o logro de objetivos institucionales, además requeriría una cantidad importante de tiempo del gerente del proyecto a investigar y corregir los daños. |
| 5 | | | 5 | | |
| 4 | Inusual | Probabilidad de ocurrencia baja | 4 | Moderado | Causa un daño en el patrimonio o imagen que se puede corregir en el corto tiempo y no afecta el cumplimiento de los objetivos. |
| 3 | | | 3 | | |
| 2 | Remoto | Probabilidad de ocurrencia muy baja | 2 | Insignificante | Este riesgo puede tener un pequeño o nulo efecto en el proyecto |
| 1 | | | 1 | | |

Elaboración propia

12.2.4 Valoración cuantitativa

Tabla 12. Tabla valoración cuantitativa

| Tabla valoración cuantitativa | | |
|---|--------------|----------------|
| Descripción del riesgo | Probabilidad | Impacto tiempo |
| Abandono temporal de los miembros del equipo | 7 | 7 |
| Abandono permanente de los miembros del equipo | 4 | 15 |
| Equipos de cómputo inadecuados | 3 | 3 |
| Escaso control de avance al cronograma establecido | 5 | 2 |
| Modificación en el presupuesto establecido | 8 | 15 |
| Incorporación de nuevos recursos | 8 | 15 |
| Entrega de requerimientos deficientes | 5 | 10 |
| Mala interpretación de requerimientos | 7 | 20 |
| Incumplimientos en plazos de entrega | 6 | 10 |
| Escaso conocimiento del negocio | 8 | 30 |
| Cambios en el alcance del proyecto por factores externos | 7 | 20 |
| Escasa retroalimentación al equipo del proyecto por parte de la empresa | 7 | 20 |
| Personal poco calificado | 5 | 15 |

Elaboración propia

12.2.5 Elaboración del plan de acción

Para la elaboración del plan de acción se tendrá en cuenta adicional la matriz de riesgos detallada en el anexo Excel OPGI pestaña plan de riesgos.

- Factores Externos

Para este tipo de riesgos es necesario valorar su origen y mitigar el riesgo, pedir prórrogas de acuerdo con el tiempo estimado de superación del evento para la entrega del Proyecto.

En otros casos es importante realizar una buena planeación en los procesos, llevar organización y poner prioridades. Realizar revisión de todos los integrantes y así evitar cambios y modificaciones.

Es importante realizar socializaciones de avances del Proyecto y actividades pendientes.

Tener un plan de Gestión de Cambios.

- Factores Internos

Para este tipo de riesgos es importante verificar el responsable y el origen, si es posible transferir el riesgo y realizar las modificaciones pertinentes. Para reprocesos y modificaciones, es importante antes de la entrega que se realice una revisión por los integrantes debido a que es muy posible que cada uno visualice otros errores que evitarían procesos innecesarios y errores técnicos que son muy probables. Todos los integrantes deben tener una visualización clara del Proyecto, las características y el conocimiento en general para que aporten ideas, complementen y utilicen todos los requerimientos necesarios.

Realizar capacitaciones constantes sobre el manejo de tecnología, promover el uso e invertir en la innovación, todo para mejorar y optimizar procesos. Mantener copia de archivos.

Tener un plan de Gestión de Cambios.

12.2.6 Seguimiento y control

En su calidad de responsable de la gestión de riesgos, el coordinador de calidad del proyecto deberá realizar las siguientes actividades:

- Auditoria de los riesgos: La cual deberá realizarse de manera semanal o en el momento que sea necesario con el fin de evaluar la eficiencia del plan de acción a los riesgos detectados, presentando el informe correspondiente en las reuniones de avance del proyecto realizadas quincenalmente.
- Reevaluar los riesgos: Esto con el fin de identificar nuevos riesgos y mantener actualizado el listado de riesgos.
- Realizar el control de cambios.

- Controlar las acciones preventivas: Esto garantiza que el proyecto se desarrolle dentro del margen mínimo de materialización del riesgo.

En las reuniones quincenales de avance del proyecto, se destinará un aparte al seguimiento y control del riesgo.

12.3 Plan de interesados

El plan de interesados en el proyecto proactivo, ya que debe tener presente de antemano todas las personas u organizaciones involucradas en el proyecto o cuyos intereses puedan verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución de este. También incluye a los que recién información en cualquiera de sus entregables. Si bien todos los miembros del grupo no están vinculados con la compañía, participaran del proyecto como asesores de este según se detalla en el anexo OPGI en la pestaña plan de interesados se relaciona cada una de las personas que pueden tener interés por el proyecto y su rol en el mismo.

12.3.1 Identificación de interesados

Se identificarán los interesados y el nivel de interés de cada uno, el cual cambia gracias a sus expectativas, importancia e influencia. Con este análisis se espera maximizar las influencias positivas y minimizar las negativas. Hay que resaltar que para esta gestión antes se consideraba como interesados solo a los accionistas y socios; sin embargo, esa concepción cambio ya que gracias a la responsabilidad social empresarial también se tiene en cuenta a los proveedores, comunidad, sector gobierno y a todos ellos y a todos ellos que de alguna manera pudiesen verse afectados. En el anexo OPGI en la pestaña plan de interesados se relaciona cada una de las personas que pueden tener interés por el proyecto y su rol en el mismo.

Entradas

- Acta de constitución del proyecto
- Documentos de adquisición (firmantes de un contrato, proveedores, bancos)
- Factores ambientales (cultura de la organización, normas gubernamentales).
- Ley 1581 de 2012 sobre la protección de datos personales
- Principios de la ley 1437 de 2011, código de procedimiento administrativo y de lo contencioso administrativo.
- Ley estatutaria del 2008, “por la cual se dictan las disposiciones generales del habeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones”.

Técnicas y herramientas

Serán recopilados y analizados de manera sistemática los datos de orden cuantitativo y cualitativo, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto

Con el fin de posicionar a cada uno de los interesados en el rango correcto del proyecto estos serán contrastados según el siguiente criterio:

- Poder / Interés: Entiéndase por poder la autoridad que se ejerce dentro del proyecto y por interés el nivel de preocupación por el resultado.

- Matriz de poder / influencia: Entiéndase por influencia la participación en el proyecto.
- Matriz de influencia / impacto: Entiéndase por impacto la capacidad de efectuar cambios durante la planificación y ejecución
- Modelo de prominencia: Define los interesados por la capacidad de imponer su voluntad o sentido de urgencia.

Salidas

- Registro de interesados: Este documento contiene todos los detalles de los interesados como: nombre, identificación, puesto dentro de la organización, rol, información de contacto.
- Registro información evaluativa: interesados, principales intereses, influencia en el proyecto, fase en el ciclo del proyecto en la cual cuenta con más interés.
- Estrategia de gestión de los interesados: Es el enfoque para aumentar el apoyo de los interesados y para minimizar los aspectos negativos. Para esto se debe tener en cuenta: los interesados con impacto clave durante el proyecto, nivel de participación.

12.3.2 Participación e influencia de los interesados

En el libro *El director de proyectos a examen: guía de estudio en español para la capacitación del Director de Proyectos* de José Barato, Luis Cabezas y Cesar Nisal los autores dan hablan de que no todos los interesados son pertinentes para tener en mismo nivel de influencia en el proyecto⁷.

⁷ *El director de proyectos, a examen: guía de estudio en español para la capacitación del Director de Proyectos* de José Barato, Luis Cabezas y Cesar Nisal. Página 21-22

También lo habla Antonio Argandoña de la Universidad de Navarra sobre de las misiones Apolo⁸, las cuales llevaron al hombre a la luna. Los autores reconocen que, si se hubiese detenido el proyecto para analizar cada cuestión e interés de los implicados, el proyecto nunca se hubiera realizado.

Guardando las debidas proporciones, el proyecto otorga niveles de influencia bajos a empleados y clientes. No porque sean menospreciados en el proyecto sino porque su uso se reflejará cuando el proyecto esté operando. Para lo cual el mismo ya habrá finalizado ya que este no incluye la implementación.

Ilustración 8. Tabla relacional de interesados en el proyecto

| Tabla relacional de interesados en el proyecto | | | |
|---|----------------------------|--|-----------------------------------|
| Interesado | Nivel de influencia | Interés | Ciclo con mayor influencia |
| Junta directiva de la empresa | Medio | Que se cumpla el objetivo y el ahorro presupuestado del 15% | Inicio |
| Gerente del proyecto | Alto | Desarrollar lo estipulado en el acta del proyecto | Todo el proyecto |
| Proveedores de servicios diferentes a asistencia | Alto | Prestación de servicios acorde con los contratos y ANS pactados | Todo el proyecto |
| Proveedores de servicios de asistencia | Alto | Prestación de servicios acorde con los contratos y ANS pactados | Todo el proyecto |
| Intermediarios | Medio | Recibir las cotizaciones de manera oportuna por parte de la compañía. | Inicio |
| Empleados de la compañía | Bajo | Mejorar las condiciones en la recepción de la información para la solicitud de cotizaciones. | Operación |
| Clientes | Bajo | Recibir las cotizaciones de manera oportuna por parte del intermediario. | Operación |

Elaboración propia

⁸ ¿Qué quiere decir “gestión de los stakeholders” Argandoña, Antonio, junio 2010. IESE business school, Universidad de Navarra

13 Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

- Un aspecto importante que podemos agregar a la conclusión del proyecto es la confirmación de la hipótesis planteada en la cual, si centralizamos el Contact Center bajo la dirección y administración de la compañía, los beneficios para la aseguradora medidos en índices de satisfacción, atención al cliente, programación correcta de servicios y ahorro en valor facturado a favor de empresas prestadoras de asistencia, serán superiores al costo del proyecto. Solucionando así el problema que presenta HDI Seguros S.A con sus costos de asistencia que superan la prima anual.
- Es posible realizar proyectos basados en la inteligencia de negocios con bajo presupuesto.
- Respecto al plan de adquisiciones encontramos que es una de las etapas donde más se requieren habilidades comunicativas y de planeación. Ya que entra a participar un tercero denominado proveedor o vendedor el cual se encarga de prestar un bien y/o servicio fundamental para el éxito del proyecto. Este proveedor no será el mismo ni aparecerá en las mismas etapas del proyecto, sino que aparecerá en las etapas donde exista una necesidad de adquisición. Por lo cual el gerente del proyecto debe hacer hincapié en las dos habilidades mencionadas anteriormente.
- Se concluye con la creación de esta propuesta de diseño de modelo de servicios que existen graves riesgos de fuga de información y malversación de la misma con potenciales consecuencias negativas para HDI Seguros S.A. Información tan sensible como características del servicio de asistencia, valor cuota de la póliza o bases de datos de

asegurados entre otros, no debe ser manejada por terceros. Razón por la cual la creación de un Contact Center propios es urgen.

Recomendaciones:

- Como primera recomendación y teniendo en cuenta el desarrollo de la propuesta para el diseño del modelo de prestación de servicios de asistencia vehicular para la compañía HDI SEGUROS S.A, al final de la implementación, esta compañía deberá fortalecer las bases de datos de información de sus clientes que le permitirán a través de ETL realizar análisis predictivos para identificar el comportamiento de sus clientes y generar servicios de valor que les permita continuar con su políticas de fidelización y recomendación a otros clientes para alcanzar la captación del 50% de los usuario que hoy día no cuentan con los servicios de pólizas de seguros.
- También como recomendación es muy importante que en el proyecto no se desmejore la prestación del servicio, es decir que cada escenario pueda prestar los servicios actuales en las ciudades actuales.
- Es necesario realizar un seguimiento al proyecto (de ser aprobado) posterior a su implementación cada 15 días con el fin de medir niveles de calidad en la prestación de los servicios.
- Se sugiere invertir parte del ahorro proyectado en recursos para la fidelización de los clientes y vinculación de nuevos.

Fuentes de Consulta

- Abad, B. A. (23 de 10 de 2017). *La responsabilidad civil en el marco de los seguros de asistencia sanitaria*. Obtenido de Universidad Complutense de Madrid:
<http://eprints.ucm.es/40961/1/T38303.pdf>
- Alvarado, R. A. (23 de 03 de 2012). *Plan estrategico para una corredora de seguros generales y de vida*. Obtenido de UNIVERSIDAD DE CHILE:
http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2012/cf-quezada_ra/pdfAmont/cf-quezada_ra.pdf
- ANDEMOS. (27 de 07 de 2018). *Asociación Colombiana de Vehiculos Automotores*. Obtenido de Asociación Colombiana de Vehiculos Automotores:
<https://www.andemos.org/index.php/2018/07/27/andemos-advierte-sobre-el-envejecimiento-de-la-poblacion-vehicular-en-colombia/>
- Botero, A. P. (23 de 10 de 2005). *El seguro de cumplimiento en la contratacion administrativa*. Obtenido de PONTIFICIA UNIVRSIDAD JAVERIANA:
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere7/DEFINITIVA/TESIS%2056.pdf>
- Bueno, S. M. (2002). *El marketing directo como un sistema de distribucion en el sector seguros*. Obtenido de UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID:
<http://biblioteca.ucm.es/tesis/inf/ucm-t26180.pdf>
- Espiñeira, S. y. (2008). La Inteligencia de Negocios (Business Intelligence). *Boletín de Asesoría Gerencial*, 13.
- FASECOLDA. (01 de 01 de 2018). *FASECOLDA*. Obtenido de FASECOLDA:
<http://www.fasecolda.com/index.php/ramos/automoviles/actas-y-presentaciones-de-camara/>

Gutierrez, M. A. (01 de 05 de 1998). *Modelos econométricos para la detección del fraude en el seguro de automóvil*. Obtenido de Modelos econométricos para la detección del fraude en el seguro de automóvil:

http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1461/01.MAG_1de3.pdf?sequence=1

HDI SEGUROS S.A. (01 de 05 de 2018). *HDI SEGUROS S.A.* Obtenido de HDI SEGUROS S.A.: <https://www.hdi.com.co/>

La guía PMBOK. (01 de 01 de 2018). *La guía PMBOK*. Obtenido de La guía PMBOK:

<https://uacm123.weebly.com/9-gestioacuten-de-las-adquisiciones-del-proyecto.html>

Lefcovich, M. (20 de 10 de 2017). *ilustrados.com*. Obtenido de

<http://www.ilustrados.com/tema/6212/Reduccion-costos-bajo-enfoque-sistemico.html>

Miguel Antonio Mora, I. V. (23 de 10 de 2009). *Proyecto de investigación de servicio de asistencia seguros Colpatria*. Obtenido de UNIVERSIDAD DE LA SABANA:

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/5213/129916.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Myriam Aidé Torres Gonzalez, J. C. (11 de 26 de 2011). *Naturaleza jurídica en -colombia de la asistencia en viaje internacional*. Obtenido de UNIVERSIDAD DE LA SABANA:

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3826/Miryam%20Aide%20Torres%20Gonz%C3%A1lez.pdf?sequence=1>

Paz Florez Jorge. (30 de 12 de 2010). *IBM.com*. Obtenido de IBM.com:

<https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/data/dm-bi-pymes/index.html>

PPMC Consultores Internacionales Ltda. (01 de 05 de 2018). *PPMC Consultores*

Internacionales Ltda. Obtenido de <http://ppmci.com/projectmanagement/461/121-planificar-la-gestion-de-adquisiciones-del-proyecto.html>

Schwiebacher, F. (2017). *La importancia de la protección de marcas para la diferenciación e innovación de productos*. Obtenido de <https://www-scopus-com.loginbiblio.poligran.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85019705578&origin=resultlist&sort=plf-f&src=s&st1=ECONOMIA&nlo=&nlr=&nls=&sid=816d4c3a54297901222df3d9bab78983&sot=b&sdt=b&sl=23&s=TITLE-ABS-KEY%28ECONOMIA%29&relpos=26&cit>

Silvana Escobar Restrepo, L. M. (23 de 10 de 2012). *Diseño d eun plan de marcadeo para la agencia de seguros compañía segura*. Obtenido de UNIVERSIDAD ICESI: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67920/1/dise%C3%B1o_plan_mercadeo.pdf

Treviño, C. B. (20 de 11 de 2001). *Universidad Autonoma d Nuevo Leon Mexico*. Obtenido de Universidad Autonoma d Nuevo Leon Mexico: <http://eprints.uanl.mx/867/1/1020146314.PDF>

YAX, M. A. (00 de 03 de 2009). *UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA*. Obtenido de UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3391.pdf

Zambrano Mutis Angela María. (20 de 03 de 2018). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/caracteristicas-del-contrato-de-seguro.html>