



“Implementación de una metodología corporativa de Project Management para un Programa de Seguridad Vial”

MODALIDAD DE TITULACIÓN:
TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTA:
ERIK ORLANDO ROMO CASTELLANOS

ASESORADO POR:
M.I. SILVINA HERNANDEZ GARCIA

CONTENIDO

Abreviaturas

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES DEL PROYECTO

CAPITULO I – PLANTEAMIENTO Y DEFINICIÓN DE PROBLEMA, OBJETIVO Y PREGUNTAS A RESPONDER

- 1.1. Planteamiento de la Problemática
- 1.2. Definición del Problema
- 1.3. Objetivo
- 1.4. Preguntas a Responder
- 1.5. Rol Jugado en el Proyecto

CAPITULO II – MARCO TEÓRICO

- 2.1. ¿Qué es AZ Project Management Framework?
- 2.2. Estándares Mínimos
- 2.3. Portfolio, Programme and Project Management
- 2.4. Gobierno de Proyecto
- 2.5. Integración con un Change Management y Benefits Management
- 2.6. Metodología

CAPITULO III – DESARROLLO

- 3.1. Overview de la compañía
 - 3.1.1. Misión
 - 3.1.2. Valores
 - 3.1.3. Estrategia
 - 3.1.4. Estructura Organizacional
 - 3.1.5. Cadena de Valor
- 3.2. Fases del Proyecto
 - 3.2.1. Justificar
 - 3.2.1. A. Caso de Negocio
 - 3.2.1. B. Análisis de *stakeholders*
 - 3.2.2. Iniciar
 - 3.2.2. A. Recursos Humanos
 - 3.2.2. B. Plan de Mejora
 - 3.2.2. C. *Project Charter*
 - 3.2.2. D. Retorno de la Inversión
 - 3.2.2. E. *KPI Baseline*
 - 3.2.3. Planear
 - 3.2.3. A. *GROW Plan (Goals, Reality, Options, When)*
 - 3.2.3. B. *Data Center*
 - 3.2.3. C. *Master Plan*
 - 3.2.3. D. Planeación Entrenamientos
 - 3.2.3. E. Plan de Comunicación
 - 3.2.4. Ejecutar
 - 3.2.4. A. Revisión Final con IT-IS
 - 3.2.4. B. Estatus Entrenamientos
 - 3.2.4. C. Documentación de Procesos
 - 3.2.4. D. Equipo de Investigación de Accidentes

- 3.2.4. E. Comunicación
- 3.2.4. F. Análisis KPI's
- 3.2.4. G. Deficiencias - Acciones

3.2.5. Cierre / Transición

- 3.2.5. A. Entrega formal del proyecto ante equipo Directivo y *stakeholders*
- 3.2.5. B. Concientización: Beneficios Alcanzados, Deficiencias Acarreadas y Futuros Retos
- 3.2.5. C. Transición a "Business As Usual"

CAPITULO IV – RESULTADOS

CAPITULO V – CONCLUSIONES

CAPITULO VI – MESOGRAFÍA

Abreviaturas

AZM – AstraZeneca México
AZ – AstraZeneca
AZPMF – AstraZeneca Project Management Framework
BTW – Behind The Wheel (detrás del volante)
CAPEX – Capital Expenditure (Inversiones en bienes de capitales)
CEO – Chief Executive Officer (Presidente y Gerente General)
CFT – Cross Functional Team
CPMK – Collision Per Million Kilometers (Colisiones Por Millón de Kilómetros)
GCO – Global Commercial Organisation
I&D – Investigación y Desarrollo
IPMK – Injuries Per Million Kilometers (Lesiones Por Millón de Kilómetros)
IT – Information Technologies
IS – Information Systems
KPI – Key Performance Indicator (Indicador Clave de Desempeño)
MCP – Marketing Company President
ONU – Organización de las Naciones Unidas
PA – Procedimiento Administrativo
PNO – Procedimiento Normalizado de Operación
1Q – Primer trimestre
2Q – Segundo trimestre
3Q – Tercer trimestre
4Q – Cuarto trimestre
RAG Analysis – Red, Ambar and Green Analysis (Análisis tipo semáforo de cumplimiento)
RH – Recursos Humanos
ROI – Return Of Investment (Retorno de la Inversión)
R&S – Reclutamiento y Selección
SAP – Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung (Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de Datos)
SHE – Security, Health & Environment (Seguridad, Salud y Medio Ambiente)
SMT – Senior Management Team (Comité de Equipo Directivo)
SOP – Standard Operating Procedure (Procedimiento Normalizado de Operación)
TBC – To Be Confirmed (por confirmar)
VP - Vicepresidente
YTD – Year To Date (al día de hoy)

INTRODUCCIÓN

A lo largo de esta tesina, se hace constar la participación que tuve como parte de mi experiencia profesional, donde me integre como becario inmerso en un proyecto, jugando el papel de *Project Process Owner* desde una fase de Justificación hasta una fase de Transición, donde se obtuvieron resultados ampliamente satisfactorios.

La formación de Ingeniería Industrial provee de un enfoque sistémico en las industrias, generando una estructuración mental tal que la elaboración de distintos escenarios a corto, mediano y largo plazo, forma parte de su accionar natural; buscando constantemente mejoras de alto impacto al negocio, en distintos niveles de las organizaciones. Beneficio alcanzado en este proyecto, donde se tiene una necesidad de trabajar con distintas áreas de la organización a lo largo de distintos procesos para la implementación de un Programa de Seguridad Vial.

La definición de herramientas, líneas guía, fases, actores de un *Project Management*, es indispensable hoy en día en todas las organizaciones. Aún empresas líderes a nivel mundial, como lo es AstraZeneca en la industria farmacéutica, pierden gran cantidad de inversión en recursos por un mal diseño e implementación de un proyecto.

El escenario presentado para el proyecto, en primera instancia no es fácil ante una dinámica de negocio e industria muy complicada, siendo México, principal actor en tema de penetración de medicamentos genéricos al mercado y con un comportamiento complicado en temas económicos, sociales y políticos. Esto parecería de poca relevancia ante este proyecto, pero si no se realiza un análisis del entorno, no se podrá entender las prioridades en las cuales está inmersa la organización y no se definirían las mejores estrategias para el proyecto.

Para ello, se acudió a una metodología corporativa de *Project Management*, misma que se detalla a lo largo de este trabajo, ligado al desarrollo de las fases con sus distintos entregables para la implementación del Programa de Seguridad Vial; resaltando los factores claves de éxito, obstáculos enfrentados pero principalmente se sientan la bases sobre el accionar para el diseño e implementación de un *Project Management*.

Se proporcionará un panorama general de la metodología corporativa que lleva por nombre *AZ Project Management Framework* y su importancia a lo largo de toda la organización a nivel global.

Se detallará cada una de las fases desarrolladas a lo largo de mi participación en este Programa de Seguridad Vial llamado Drive Success; partiendo de una necesidad del negocio por implementar este programa y la Justificación a través de un Caso de Negocio y Diagnóstico de la Situación Actual.

En segundo término, se habla de la fase de Inicio del proyecto para AZ México y se plantean los beneficios económicos que se alcanzarán; es decir, si bien es un proyecto de responsabilidad social se debe asegurar un retorno de la inversión a la organización y este se desglosa a lo largo del trabajo. Posteriormente, se establecen los distintos planes de acción y como Ejecutar los mismos, para finalizar con un Cierre y Transición del proyecto a un sistema de día a día dentro de la organización.

Se darán a conocer los resultados del proyecto desde su implementación en Abril del 2011, tomando en cuenta que no son datos confidenciales de negocio relacionados a producto, estrategia o ventas de la organización. De igual manera se darán a conocer las conclusiones que del presente trabajo resultaron, tomando como base la experiencia obtenida profesionalmente y la aplicación de conocimientos adquiridos a lo largo de mi formación dentro de la Facultad.

ANTECEDENTES DEL PROYECTO

AstraZeneca México como empresa líder en el ramo farmacéutico a nivel local como global, cuenta con una dinámica de negocio muy exigente a nivel mercado. Para ello, es indispensable entender la Cadena de Valor en AstraZeneca, donde uno de los pilares de la compañía es su Fuerza de Ventas, que representa un 50% del *Headcount* y un 80% del personal con auto-empresa de la compañía.

La Fuerza de Ventas o *Field Force* en inglés, como su nombre lo indica, tiene su lugar de acción en la “Fuerza de Campo”. En donde las visitas a un fichero de médicos, hospitales, instituciones y farmacias, se vuelven su jornada diaria y esto tiene como implicación, que se encuentren manejando en ocasiones, más del 50% del tiempo de su día laboral.

Drive Success inicia en AstraZeneca México como una iniciativa a nivel global que recaía en el departamento de SHE, aquí se reportaba únicamente ciertos indicadores como número de accidentes vehiculares, lesiones, autos de la compañía y kilómetros recorridos por la flotilla de la compañía. No existía como tal en la Marketing Company de México, un sistema establecido que reflejase un interés real para tener una cultura de seguridad vial; al final del día, Drive Success representaba un conjunto de números a reportar.



Figura 1 – Logo inicial, antes de Abril 2011

A inicios del año 2011, AstraZeneca como una empresa socialmente responsable a nivel mundial, acude al Decenio de Acción para la Seguridad Vial (2011-2020) (Figura 2) donde participan más de 70 países. Como se indica en la página de las Naciones Unidas: “Desde Nueva Zelanda a México y de la Federación de Rusia a Sudáfrica, los gobiernos se comprometen a adoptar nuevas medidas para salvar vidas en sus carreteras. En países como Australia, Camboya, Etiopía, Indonesia, Kuwait, Malasia, México, Níger, Nigeria, Filipinas, Eslovenia, Sri Lanka, Uzbekistán y Viet Nam, los gobiernos serán la sede de eventos de alto perfil y la liberación de los planes nacionales para mejorar la seguridad vial y servicios para las víctimas.”⁽¹⁾



Figura 2 – Logo Decenio de Acción para la Seguridad Vial

Es entonces cuando nace una preocupación real por parte de la Dirección del Marketing Company de México ante esta problemática, ya que sus indicadores clave de desempeño, no mostraban un nivel competitivo respecto a las otras Marketing Companies a nivel global.

Es en este punto que se contrata a un equipo inicial conformado por un *Project Leader* y un *Project Process Owner*, cuya tarea inicial recaía, en primera instancia en entender el proyecto, la problemática de la empresa (situación actual) y la metodología a seguir. Cabe recalcar que el *Project Leader* acababa de terminar su gestión como Director de Operaciones; por lo que el *expertise* para el diseño del proyecto era inminente y la adaptación que se realizó del *AZ Project Management Framework* (metodología corporativa de *Project Management*) acorde a la problemática y a las necesidades del negocio, resultó ser más sencilla.

CAPITULO I - PLANTEAMIENTO Y DEFINICIÓN DE PROBLEMA, OBJETIVO Y PREGUNTAS A RESPONDER

1.1. Planteamiento de la problemática

A raíz de la participación de AZM en el "Decenio de Acción para la Seguridad Vial" organizado por la ONU, se hace un análisis interno del negocio, en cuanto a distintas estipulaciones de esta cumbre mundial y se logran identificar distintos puntos:

- Números reportados (accidentes, lesiones, etc.) al CEO de la organización por Casa Matriz AZ, muestran niveles no competitivos frente al resto de las organizaciones de AZ en el mundo.
- En AZM no se han identificado acciones claras que reflejen una preocupación por la seguridad vehicular de los conductores de la compañía.
- No se tienen identificados los recursos perdidos (dinero, tiempo, vidas) por la compañía a raíz de accidentes vehiculares.
- El nivel de satisfacción por parte del personal con auto de la compañía, referente a la gestión vehicular, no es satisfactorio.
- No existen políticas claras sobre temas administrativos, responsabilidades, etc.; es decir, sobre la gestión vehicular en AZM.

1.2. Definición del problema

Ineficacia en el Proceso de Gestión de Seguridad Vial de AstraZeneca México.

1.3. Objetivo

Reducir el porcentaje de accidentes vehiculares dentro de la flotilla de AstraZeneca México, a través de un sistema de gestión robusto Drive Success, para mejorar la calidad de vida de los conductores dentro de la organización.

1.4. Preguntas a Responder

- ¿Será posible cambiar la dinámica de la organización para crear y mantener una cultura de seguridad vial en AstraZeneca México?
- ¿Será posible implementar un *global high-level framework* de procedimientos administrativos y medición de indicadores claves de desempeño en AstraZeneca México?
- ¿Se podrán alcanzar KPI's competitivos a nivel global?

1.5. Rol Jugado en el Proyecto

La función que se desempeñó dentro del presente trabajo es la del *Project Process Owner* o Dueño de Proceso del Proyecto. A grandes rasgos las responsabilidades se pueden definir a continuación (Tabla 1):

Actividades	Conocimientos de la carrera
Participación en planificación, diseño y seguimiento del Plan Maestro del Programa.	Evaluación de Proyectos de Inversión, Sistemas de Planeación y Contabilidad Financiera y Costos
Participar en equipos multi-disciplinarios para análisis, seguimiento y estandarización y mejora de procesos del proyecto.	Mapeo de procesos, Análisis Causa-Raíz, Análisis Numérico, Sistemas de Planeación y Sistemas de Calidad
Planificación y control de logística para entrenamiento del personal con auto-empresa.	Sistemas de Planeación y Contabilidad Financiera y Costos
Consolidar, validar y homologar información de diferentes áreas para implementar un sistema de análisis de KPI's.	Análisis Numérico, Estadística Básica y Análisis Causa-Raíz
Control de información para reportes locales y	Programación y Simulación

globales de KPI's.	
--------------------	--

Tabla 1 – Actividades realizadas durante el proyecto soportadas por conocimientos de la carrera
(Fuente: Elaboración propia)

Entre otras responsabilidades desempeñadas, mismas que se explicarán más adelante, aunados al *Project Governance* o Gobierno del Proyecto; se puede contemplar al rol jugado dentro del programa, como el de trabajar directamente con el Líder del Proyecto para la Definición e Implementación de todas las acciones del programa.

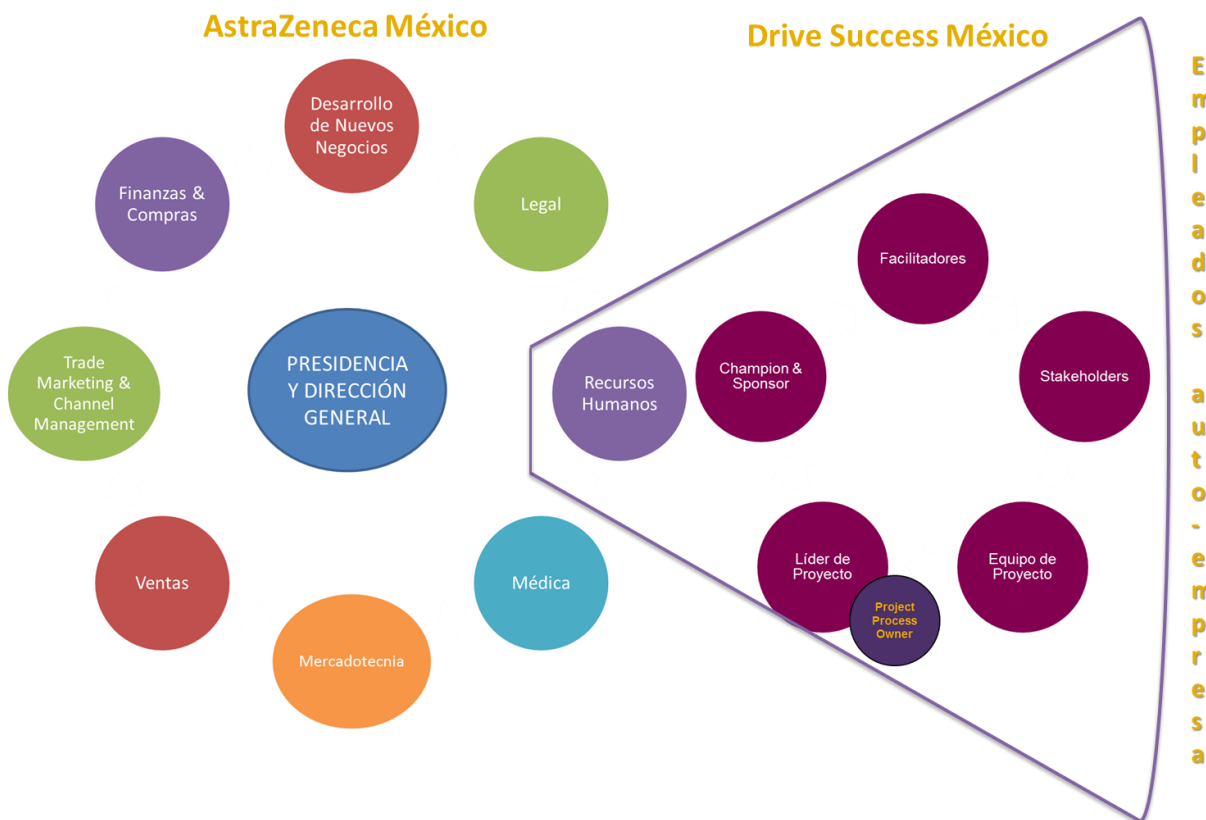


Figura 3 – Estructura de Gobierno de Proyecto (Fuente: Elaboración propia, con base en información de Recursos Humanos, abril 2011)

En la Figura 3, se puede visualizar donde se genera mi participación dentro del proyecto. En primera instancia se muestra a AstraZeneca México en su zona comercial, que funge de manera independiente a AstraZeneca Operaciones México (donde se encuentra el departamento de SHE).

Aquí se visualizan las principales áreas a nivel macro y dentro de Recursos Humanos, se dispara el marco de Drive Success México, donde independiente a sus procesos diarios de negocio, el Director del Área adopta el programa como *Champion* y Patrocinador. Además se pueden visualizar a otros jugadores como los Facilitadores, un Equipo de Proyecto, *stakeholders* y un Líder de Proyecto, que trabajará de la mano con un *Project Process Owner*, en este caso, mi posición.

CAPITULO II - MARCO TEÓRICO

La implementación del sistema Drive Success en AstraZeneca México, tendrá como línea base una metodología de *Project Management* promovida a nivel global en AZM, la cual brinda las herramientas necesarias para definir el rumbo de gestión de un proyecto.

Las ventajas de las distintas metodologías de un *Project Management*, radican principalmente, en la flexibilidad para adaptar cualquier metodología acorde a las necesidades del negocio y la metodología propuesta por AstraZeneca, no es la excepción.

La metodología corporativa, lleva por nombre AZ PMF (*AstraZeneca Project Management Framework*). Esta fue desarrollada con la intención de establecer las líneas guía para realizar cualquier proyecto dentro de la organización de manera estratégica, con valor agregado para la compañía y con un enfoque a los clientes finales, que son para AstraZeneca, los pacientes con algún padecimiento donde pueda llegar a influir para salvar su vida a través de sus medicamentos.

Tomando como punto de partida esta metodología, es ineludible la necesidad de buscar otras fuentes que hablen sobre el tema para tener un mayor número de herramientas para poder diseñar, planear y poner en marcha dicho proyecto. A continuación, algunas metodologías utilizadas a nivel mundial:

1. *The Project Management Body of Knowledge* (PMBok) es concebido normalmente como la metodología de *Project Management* por excelencia, debido a la popularidad del proceso de certificación del PMI *Project Management*. Aun cuando existen diferentes opciones, si el PMBoK es una metodología de *Project Management*, esta es comúnmente usada como la base para distintas metodologías.

Esta define las “mejores prácticas” del *Project Management* y pretende ser aplicable a cualquier tipo de proyecto, a pesar de cualquier SDLC (*System Development LifeCycles*) o metodología del producto usado.⁽²⁾

2. PRINCE2 es una metodología de *Project Management*, originalmente desarrollada en 1989 para el gobierno de Reino Unido. Ha sido adoptado como la metodología estándar en organizaciones no gubernamentales a través del mundo, más en Reino Unido, para proyectos de Tecnologías de Información (IT). PRINCE2 se divide en 8 grandes niveles de proceso:

- a) Dirección de un proyecto
- b) Planeación
- c) Puesta en marcha
- d) Inicio del proyecto
- e) Manejo de escenarios
- f) Gestión de entrega del producto (*managing product delivery*)
- g) Límites de la etapa de gestión
- h) Clausura

Pretende ser usada de una manera flexible, relacionándose al proyecto y otras posibles restricciones. Usualmente, las organizaciones adaptan la metodología de acuerdo a sus necesidades, a su entorno y distintos procesos de negocio.⁽²⁾

Este es el caso de AstraZeneca México y Drive Success; si bien existe una metodología a nivel global como lo es **AZ Project Management Framework**, esta metodología brinda los lineamientos, bases y la capacidad de adaptabilidad a las necesidades de cada Marketing Company y cada proyecto a implementar.

2.1. ¿Qué es AZ Project Management Framework?

El éxito de la compañía depende de una ejecución en sus proyectos de clase mundial. *AZ Project Management Framework* nos presenta una visión compartida y un lenguaje común de cómo debe ser un *Project Management* en AstraZeneca.

AstraZeneca como una organización impulsada por el éxito del desarrollo de sus distintos proyectos, debe poseer un lenguaje común a lo largo de los distintos Marketing Companies que permita robustecer y replicar dicha metodología para cualquier tipo de proyecto.

AZ Project Management Framework es una metodología que a través de cinco etapas, asegura el éxito del proyecto, no importando los distintos factores propios de cada Marketing Company.

2.2. Estándares mínimos

Todos los proyectos deben contar con una serie de estándares robustos, que permiten la homologación de la metodología para todo AstraZeneca. Se debe tener en cuenta, que todos los proyectos y programas de AstraZeneca se ejecutan de una manera significativamente variante, respecto al tipo de proyecto o programa, tamaño, duración, complejidad, nivel de riesgo de los mismos y en cuanto a la importancia que representa para el éxito del negocio.

El AZ PMF brinda la flexibilidad para que un Líder de Proyecto experimentado, pueda hacer uso de una manera apropiada de las mejores prácticas y herramientas a lo largo del marco del proyecto para satisfacer necesidades específicas del proyecto que se vaya a desarrollar.

Sin embargo, la experiencia y aprendizaje del negocio, ha mostrado que hay un mínimo de requerimientos establecidos que todos los proyectos deben visiblemente demostrar a un nivel adecuado, no importando las características del proyecto.

Esto no significa que los términos y lenguaje específico del AZPMF deban ser usados textualmente. Si el campo de acción (p. ej. desarrollo de medicamentos, operaciones comerciales, IT/IS, etc.) posee terminos y frases de industria o de la compañía que son muy bien identificados por el resto de la organización, no hay necesidad alguna de modificarlos para adaptarlos a los términos del AZPMF.

La llave del éxito del AZPMF, se encuentra en que el espíritu de planeación, ejecución y entrega de beneficios sea alcanzado a lo largo del proyecto o programa.

Ejemplos:

- Desarrollo de Medicamentos
- IT/IS – Requisiciones Funcionales, Requerimientos Técnicos
- Ingeniería – Plan Gerencial de Construcción

Todos los proyectos, no importando que tan grandes o pequeños se vislumbren, deben demostrar lo siguiente:

- Un Patrocinador (*Sponsor*) y/o un *Champion* del proyecto, que será el dueño del Caso de Negocio y es responsable de la entrega de los beneficios de negocio.
- Un Líder de Proyecto que tenga un entendimiento del AZ PMF y ejecute las responsabilidades definidas dentro del *Project Management Framework*
- Un Dueño de Proceso de Proyecto que asegure los objetivos planteados del programa y actúe directamente a nombre del Líder del Proyecto para empujar el Caso de Negocio y atender los requerimientos del “*Business As Usual*” del programa

- Alineación clara del proyecto a los *key business drivers* (factores clave de negocio o pilares de la estrategia de negocio)
- Un *Project Charter* acordado, que incluya la claridad sobre los roles del proyecto y responsabilidades que correspondan al proyecto
- Un plan aprobado
- Un proceso planear-hacer-revisar (*Plan-Do Review*)
- Una evaluación de riesgo, cierre formal del proyecto, que incluya y provea la consideración apropiada para que se logren concebir los beneficios alcanzados
- El proceso de entrega y responsabilidades
- Lecciones relevantes aplicadas de proyectos anteriores al actual y las lecciones aprendidas del proyecto actual

2.3. Portfolio, Programme and Project Management

Uno de los objetivos principales del AZ PMF, es crear en primer lugar, distinciones entre un Portafolio, un Programa y un Proyecto y en segundo lugar, señalar los lazos que permiten un mapeo idóneo de la situación que se desea plantear.

Las características de los tres en cuanto a distintos rubros de negocio, se encuentran a continuación (Tabla 2)⁽³⁾:

	Portfolio	Programmes	Projects
Estilo de liderazgo	Este estilo de liderazgo debe enfocarse en agregar valor a la toma de decisiones del portafolio.	Este estilo de liderazgo se enfoca en el manejo de las relaciones y conciliación de conflictos. El <i>Program Manager</i> necesita facilitar y gestionar los aspectos políticos concernientes a las partes interesadas (<i>stakeholder management</i>).	Este estilo de liderazgo se enfoca en la entrega de resultados y en un orden directivo para alcanzar el éxito del proyecto.
Metodologías o enfoques	Los portafolios pueden ser estructurados para incluir varias metodologías y enfoques o incluir proyectos que utilicen un solo enfoque. Es una función <i>per se</i> del portafolio, no necesariamente se verán las metodologías como un entregable.	Frecuentemente, involucra la coordinación y manejo de distintas organizaciones, donde cada una es responsable por uno o más proyectos y cada organización puede utilizar una distinta metodología o enfoque.	Un solo proyecto es normalmente responsabilidad de una sola organización que trabaja bajo un mismo enfoque.

Estructura	Los Portafolios de Proyectos pueden ser estructurados de maneras distintas. Pueden ser diseñados para el control de una serie de proyectos establecidos o para maximizar los beneficios de la empresa en general. El diseño es guiado por aquellas preguntas de negocio que el portafolio está tratando de responder.	Separa aquellos proyectos administrados, que necesitan ser coordinados individualmente. Esta estructura puede no ser clara en un principio, pero podrá cambiar a lo largo de la vida del programa.	Los proyectos forman una sola entidad administrada, la cual, usualmente no cambia de manera significativa a lo largo de la vida del proyecto.
Alcance	Los Portafolios tienen un alcance de negocio con metas estratégicas de la organización.	Los Programas tienen un alcance amplio que en ocasiones puede ser necesario que cambie para alcanzar los beneficios esperados para la organización. Involucran cierta incertidumbre en inversión, rango e impacto. Los entregables específicos no son usualmente claros al principio.	Los Proyectos tienen un alcance muy estrecho con distintos entregables, una clara definición del alcance en cuanto a su presupuesto y tiempos de cumplimiento.
Cambio	Los <i>Portfolio Managers</i> continuamente monitorean los cambios en un ambiente más amplio; es decir, aquel ambiente en donde las fuerzas puedan producir impactos significativos.	Los <i>Program Managers</i> tienen que esperar un cambio e incluso adoptarlo. Debido a que el alcance y los entregables, no son claros, el cambio para las prioridades y los requisitos es una constante y característica de alta relevancia en el programa.	El <i>Project Manager</i> intenta mantener el cambio en lo mínimo. Los cambios al alcance o entregables del proyecto, no son muy bien aceptados y son sujetos a un control riguroso.
Factores de éxito	El éxito es medido en términos del desempeño agregado a los componentes del portafolio.	El éxito es medido en términos de Retorno de la Inversión (ROI), nuevas capacidades y entrega de beneficios.	El éxito es medido por presupuesto, en tiempo y productos entregados por especificación.
Composición de equipo / Actividades importantes	Los <i>Portfolio Managers</i> pueden dirigir o coordinar el staff para la gestión del proyecto.	Los <i>Program Managers</i> dirigen a los <i>Project Managers</i> . Un elemento aun mayor, es el administrar a personas, así como problemas organizacionales, necesarios para asegurar que las nuevas capacidades sean usadas	Los <i>Project Managers</i> administran a técnicos, especialistas, etc. De manera que se puedan crear los entregables.

		para entregar los beneficios deseados.	
Motivación	Los <i>Portfolio Managers</i> fungen como líderes, poveyendo comprensión y síntesis.	Los <i>Program Managers</i> son líderes que proveen visión y liderazgo.	Los <i>Project Managers</i> son <i>team players</i> que motivan usando su conocimiento y habilidades.
Nivel y Claridad de Planeación	Los <i>Portfolio Managers</i> crean y mantienen la comunicación y procesos necesarios, relativos al portafolio agregado.	Los <i>Program Managers</i> crean planes a nivel macro, que proveen la guía para los proyectos donde los planes detallados son creados. En un principio, el tiempo y presupuesto pueden ser inciertos y parte del rol del Programa, será definirlos.	Los <i>Project Managers</i> conducen una planeación detallada para gestionar la entrega de productos del proyecto. Usualmente los proyectos, inician con documentos de iniciación, planes de <i>project management</i> , casos de negocio o costos equivalentes esperados y líneas del tiempo.
Monitoreo y Control	Los <i>Portfolio Managers</i> monitorean el desempeño agregado así como los indicadores de valor para el negocio.	Los <i>Program Managers</i> monitorean proyectos y el trabajo en curso a través de estructuras de gobierno.	Los <i>Project Managers</i> monitorean y controlan tareas y el trabajo de producir los entregables del proyecto. Los proyectos tienen como rutina y disciplina, el publicar el progreso, así como, monitorear entregables específicos.

Tabla 2 – Características Portafolio, Programa y Proyecto (Fuente: Elaboración propia, con base en información de bibliografía corporativa de AZ PMF, abril 2011)

Consolidando estas tres categorías, se tienen los siguientes puntos:

- Portafolio
Existen para agrupar, seleccionar y priorizar programas y proyectos, alineados a la estrategias corporativas y que tengan características en común.
- Programas
Existen para agrupar pequeños programas y proyectos que, al momento de ser gestionados de manera conjunta, pueden entregar más valor que cuando se

gestionan de manera separada. Los programas están enfocados a la generación de beneficios.

- Proyectos

Poseen un alcance de manera clara y definido con costos específicos, recursos y calendarios con entregables claramente identificados. Los proyectos facilitan la entrega de beneficios.

Los tres conceptos anteriores están enfocados en generar valor y entregar beneficios a la organización, aunado a que utilizan un *pool* de recursos tangibles y no tangibles, así como de gente.

Entre mayor sea el número de portafolios, programas y proyectos alineados e integrados entre sí, mayor será la efectividad que se alcance para generar mejores decisiones y entregables para el negocio.

2.4. Gobierno de Proyecto

Todas las organizaciones necesitan guiar el valor de sus inversiones en el cambio y ser capaces de demostrarlo a sus partes interesadas. Los componentes clave que facilitan que esto se lleve a cabo son ⁽³⁾:

1. Una estrategia clara y objetivos de negocio.
2. Un portafolio priorizado de programas, proyectos y cambios alineados a la estrategia y objetivos. (Proyectos y cambios ACERTADOS)
3. Ejecución efectiva de aquellos programas, proyectos y cambios ejecutados de manera efectiva, entregando aquellos beneficios de negocio claramente definidos en el Caso de Negocio. (Ejecución de manera CORRECTA)
4. Algunos arreglos organizacionales, efectivos y alineados a los objetivos para asegurar los cambios correctos, sean ejecutados de manera correcta. Mismos que deberán ser robustos y sustentables. (Liderazgo)

Para ello es inminente la necesidad de una estructura de Gobierno del Proyecto, una definición de roles, compromisos y responsabilidades de cada jugador del proyecto es esencial; asimismo, esta estructura de gobierno brindará las bases para generar un mapeo de las necesidades de inmersión de los miembros del equipo así como de las partes interesadas para el éxito del programa. A grandes rasgos podemos hablar de:

- *Sponsor* (Patrocinador) y/o *Champion*
- *Project Leader* (Líder de proyecto)
- *Project Process Owner* (Dueño de procesos de proyecto)

Una parte vital dentro del AZ PMF, es el *Sponsorship* o Patrocinio, en donde se tienen identificados distintos puntos clave:

- La importancia del rol de los patrocinadores y/o del *Champion*, no es usualmente reconocida en términos de desempeño del proyecto. El Patrocinador es un rol activo de liderazgo con distintas y claras *accountabilities* (responsabilidades).
- Los proyectos no deben iniciarse sin un Patrocinador; por definición, nadie poseería el Caso de Negocio.
- El Patrocinador debe ser claramente identificado y definido en la Fase de Justificación, en términos del ciclo de vida del proyecto. Identificar a la persona apropiada para la asignación de tal rol, necesita una consideración cuidadosa y no debe ser tratada como algo subsecuente.
- El rol que deberá jugar el Patrocinador debe estar claramente definido sobre un alcance de proyecto, tanto en tiempos como en responsabilidades.
- Un punto crítico a considerar por el Patrocinador, son situaciones en las cuales no hay suficiente claridad del Caso de Negocio y beneficios esperados, para ello él deberá iniciar un estudio de factibilidad para brindar esta claridad al equipo. Cuando los resultados de dicho estudio convergen en un proyecto con un pobre Caso de

Negocio, y éste a su vez es detenido por el Patrocinador, esto se deberá ver como un logro.

- Únicamente debe haber una y solo una figura de Sponsor. En caso de que llegase a ocurrir que existiese más de uno, generará confusión dentro de los equipos del proyecto y dentro de las partes interesadas. Por otro lado, es totalmente aceptable tener distintos *stakeholders* clave.

2.5. Integración con un Change Management y Benefits Management

Ante un mercado altamente cambiante y demandado a nivel competencia y calidad, es necesario generar una capacidad de adaptabilidad ante nuevos retos y nuevas maneras de trabajar. Para ello, se invierte en el CAMBIO y siempre alineado a la estrategia del negocio, los proyectos y programas deberán buscar entregar beneficios a la organización.

Los Casos de Negocio deberán describir los beneficios planeados y proveerán las medidas bajo las que se evaluarán, donde se requieran, para dar claridad en cuanto se alcancen exitosamente. Estos beneficios podrán ser cuantitativos o cualitativos.

Si los beneficios planeados esperados no son claros, los Casos de Negocio, no deberían ser aprobados. Es vital tener claridad al respecto, debido a que se hará inversión en presupuesto, tiempo y distintos tipos de recursos, desde humanos hasta tecnológicos.

Como se mencionó anteriormente, los Patrocinadores deberán poseer sus Casos de Negocio y hacerlos suyos; así mismo, tendrán la responsabilidad para alcanzar los resultados esperados.

Por lo anterior, se requiere un enfoque simple donde sea posible pero escalable a otros niveles de negocio. Para ello, los Casos de Negocio deben considerar un mapeo de beneficios bajo dos consideraciones en particular:

- La mayoría de los beneficios son entregados fuera de lo calendarizado previamente por el proyecto, esto como parte del "Business as usual"; sin embargo, se requiere de un enfoque holístico de colaboración para que estas desviaciones sean las menores posibles.
- Es importante reconocer que algunos proyectos habilitan la posibilidad de obtención de beneficios para la organización en un plazo futuro en lugar de obtenerlos de manera inmediata.

El manejo del cambio funge un papel fundamental dentro del éxito de cualquier *Project Management*, como se mencionó anteriormente, el mercado competitivo actual, se somete a una dinámica de negocio muy ágil donde establecer lineamientos sobre los cuales deberá trabajar la organización para manejar y alcanzar el Cambio de manera exitosa, es un *must* y ya no un *nice to have*.

Para ello se ejemplifica en el siguiente diagrama (Figura 4), la intersección de dos grandes marcos sobre los cuales trabaja la organización, con algunos conceptos y actividades en común:

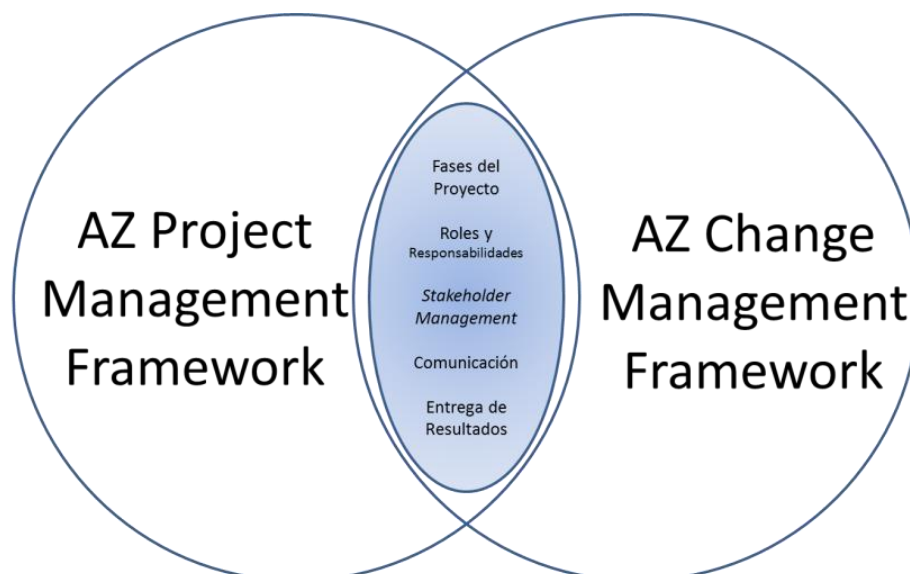


Figura 4 – Intersección de AZ PMF y AZ CMF (Fuente: Bibliografía corporativa de AZ PMF, abril 2011)

Los proyectos y el cambio van de la mano y es cuestión de qué tan formalmente uno necesita identificar los elementos de cambio de personas de un proyecto o qué tan explícitas necesitan ser las actividades de un proyecto de “cambio en las personas”, para precisar los entregables y las actividades del mismo.

Un *Project Manager* experimentado y talentoso debe ser capaz de conocer los componentes de ambos *Frameworks*, estos se pueden estructurar de manera conjunta de tal manera que se pueda entregar un proyecto exitoso. Algunos *Project Managers* menos experimentados pueden necesitar ayuda y soporte para enfocarse en los componentes asociados a un proyecto o cambio específico.

Debe recalcarse que ambos *Frameworks* tienen sus fortalezas. La habilidad de conjuntar éstos, de una manera más o menos integrada para su uso, es una función relativa a cómo un *Project Manager* decide aprovechar las partes de cada *Framework* y qué objetivos del proyecto estarán enfocados en entregar resultados y/o beneficios al negocio.

2.6. Metodología

Como se ha mencionado previamente, son distintas las metodologías de un *Project Management*, a continuación (Figura 5) las distintas fases, actividades, entradas y salidas del AZ PMF⁽³⁾.

Aquí se pueden visualizar 5 grandes fases de la metodología, misma que implica la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requerimientos del negocio y expectativas de los *stakeholders*.

El fin de una fase del proyecto, generalmente está marcado por una revisión de los entregables claves y del rendimiento del proyecto hasta esa fecha para:

- Determinar si el proyecto debe comenzar su próxima fase
- Detectar y corregir errores en una forma efectiva en términos de costo

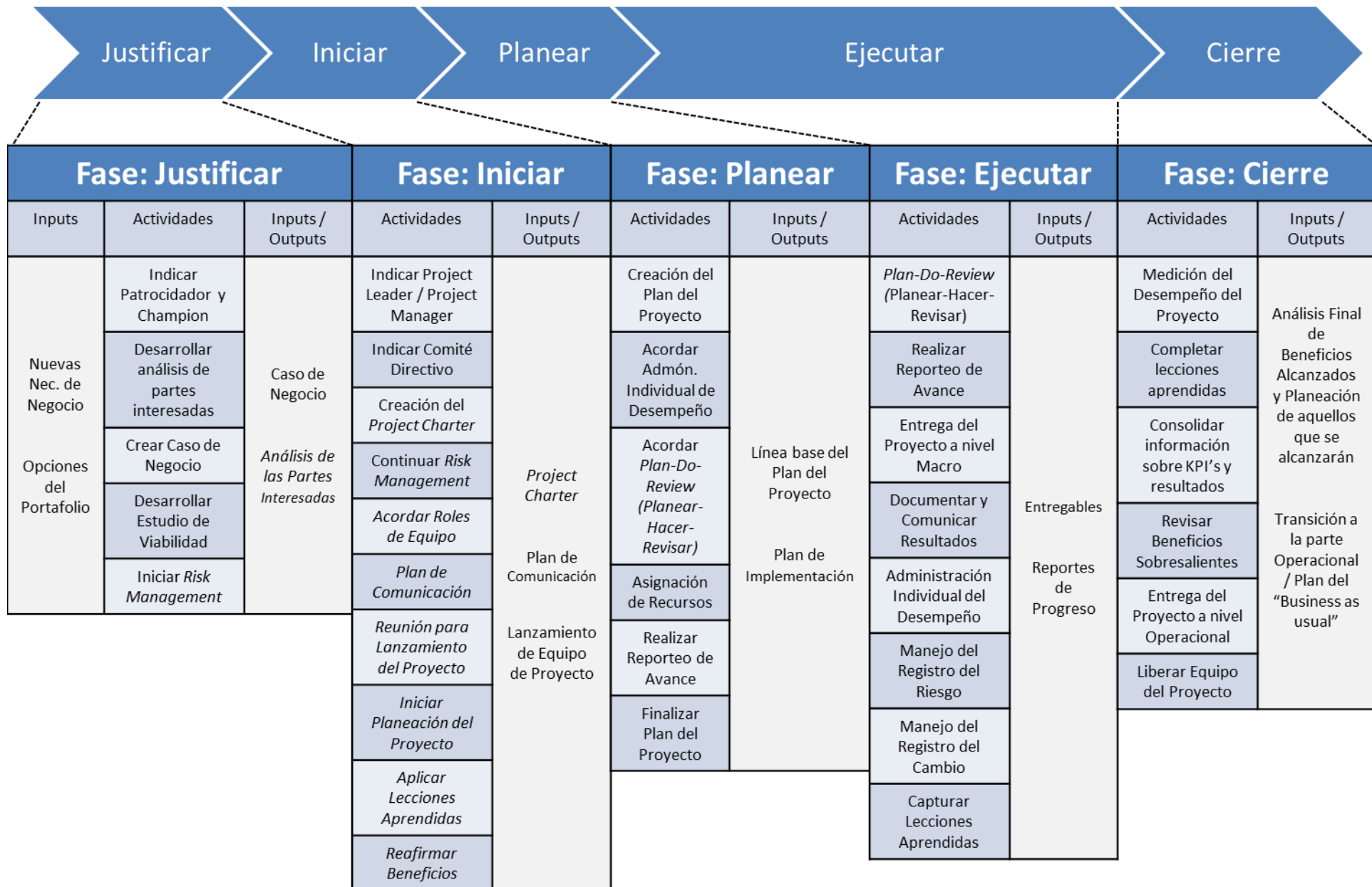


Figura 5 – Metodología AZ Project Management Framework (Fuente: Elaboración propia, con base en información de bibliografía corporativa de AZ PMF, abril 2011)

Dentro del AZ PMF, se pueden identificar claramente las Fases, así como los Roles requeridos para el éxito del Proyecto (Tabla 3):

Fases del Proyecto	Roles
1. Justificar	1. Líder del Proyecto
2. Iniciar	2. Patrocinador
3. Planear	3. <i>Champion</i>
4. Ejecutar	4. Cliente
5. Cierre	5. Comité Directivo
	6. Miembros de Equipo de Proyecto
	7. <i>Stakeholders</i> (Partes Interesadas)
	8. Consejero Especialista
	9. Gerente de Línea

Tabla 3 – Fases y Roles del Proyecto (Fuente: Elaboración propia, con base en información de bibliografía corporativa de AZ PMF, abril 2011)

Para ello, es muy importante tener identificados la gama de prácticas (Tabla 4) y recursos (herramientas y *templates*) (Tabla 5) de los que se puede hacer uso, cuando se va a implementar un proyecto, desde algunos enfocados a Investigación y Desarrollo hasta aquellos enfocados al área Comercial u Operativa ⁽³⁾.

Prácticas del AZ PMF	
<p>Contexto de Negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Change Management</i> ✓ Responsabilidad Corporativa ✓ Contexto Organizacional ✓ <i>Portfolio and Programme Management</i> 	<p>Estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Risk Management</i> ✓ <i>Project Performance Management</i> ✓ Estrategia del Proyecto ✓ <i>Requirements Management</i> ✓ <i>Value & benefits Management</i> ✓ <i>Supplier Management</i> ✓ <i>Stakeholder Management</i> ✓ <i>Communications Management</i> ✓ <i>Project Knowledge Management</i> ✓ Entrega Formal del Proyecto e Implementación ✓ Toma de decisiones del Proyecto
<p>Planeación y Control del Proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Cost Resource Management</i> ✓ Control de cambios del proyecto ✓ <i>Schedule Management</i> ✓ <i>Scope Management</i> 	<p>Comportamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo y liderazgo ✓ <i>Conflict Management</i> ✓ Negociación e influencia

Tabla 4 – Prácticas sugeridas dentro del AZ PMF (Fuente: Elaboración propia, con base en información de bibliografía corporativa de AZ PMF, abril 2011)

Recursos (Herramientas y <i>Templates</i>)		
✓ Diagrama de actividades con áreas multifuncionales	✓ Reporte Final de Proyecto	✓ Plan de Calidad
✓ Plan de realización de beneficios	✓ Compartiendo Buenas Prácticas	✓ Revisión del Proyecto
✓ Reportes de realización de beneficios	✓ Entrega de fase operacional	✓ Calendarización del Proyecto
✓ Caso de Negocio	✓ Plan de Implementación	✓ Liberación de equipo de proyecto
✓ Registro de cambio	✓ Admón. Ind. Desempeño	✓ Matriz de asignación de recursos
✓ Plan de Comunicación	✓ Registro de Problemáticas	✓ Histograma de Recursos
✓ Reporte de Costos	✓ Equipo de Lanzamiento	✓ Registro de Riesgos
✓ Árbol de decisiones	✓ <i>Plan-do-review</i>	✓ Análisis de los <i>Stakeholders</i>
✓ Estudio de Viabilidad	✓ <i>Project Charter</i>	✓ Selección de proveedores
	✓ Plan del Proyecto	
	✓ Reporte de Progreso	

Tabla 5 – Recursos sugeridos por el AZ PMF (Fuente: Bibliografía corporativa de AZ PMF, abril 2011)

Finalmente, se puede visualizar al AZ PMF frente a otras metodologías y como se ha mencionado anteriormente, se trabaja bajo los mismos fines pero utilizando distintos recursos, asignación de roles, etc. Para ello se deben tener en cuenta, siempre las necesidades del negocio, ya que si se sigue la línea base que muestran en común las siguientes metodologías (Figura 6), se podrá tener un sistema robusto, replicable y con menos posibilidad de falla.

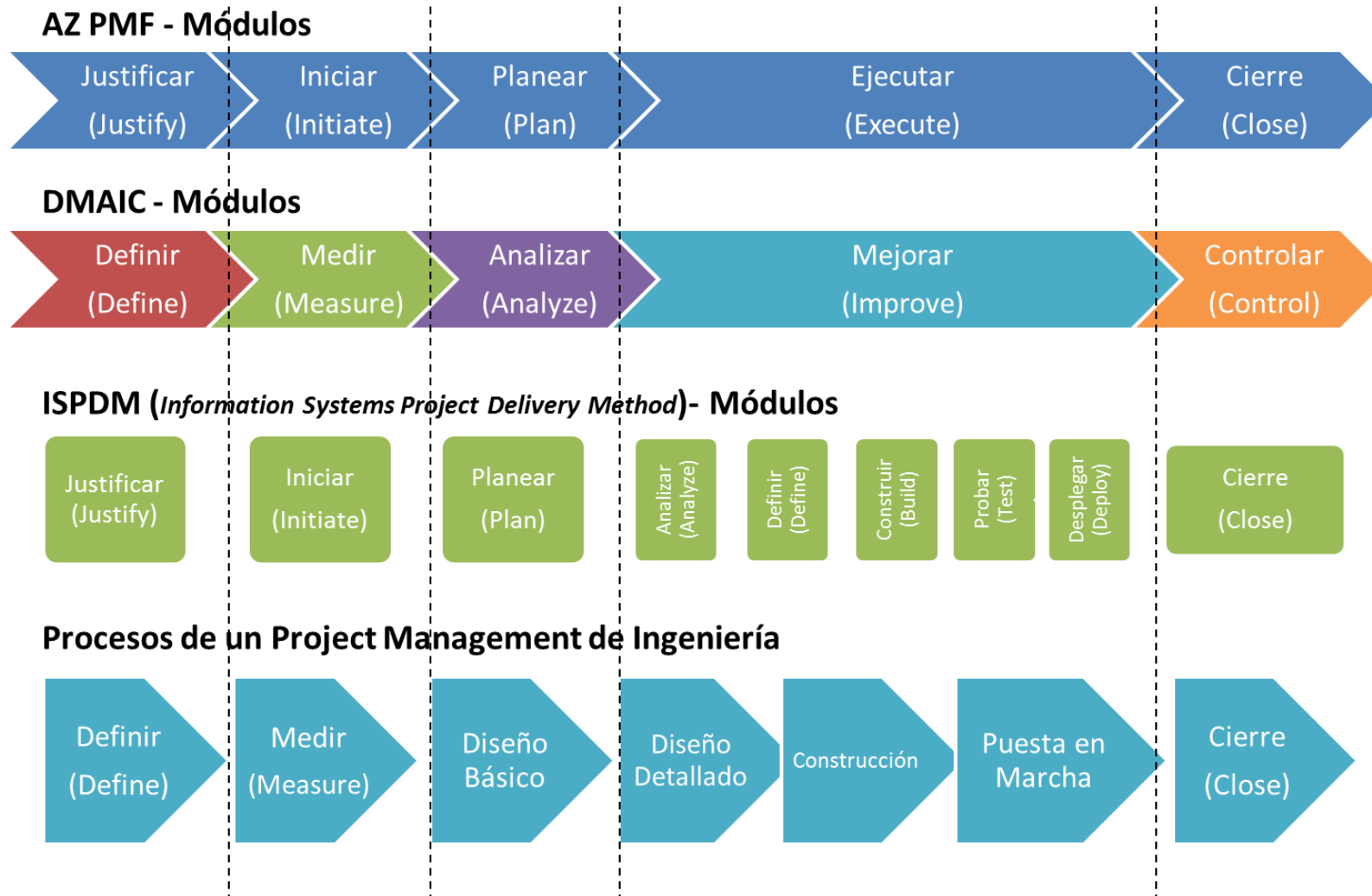


Figura 6 – Comparación fases AZ PMF frente a otras metodologías (Fuente: Elaboración propia, con base en información de bibliografía corporativa de AZ PMF, abril 2011)

CAPITULO III - DESARROLLO

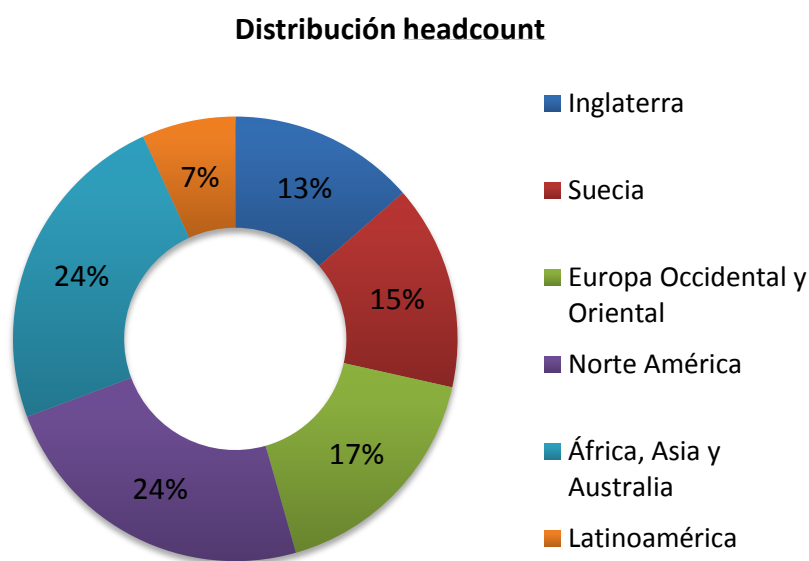
3.1. Overview de la Compañía

A nivel Global

A partir de información obtenida de la página web de la compañía, se muestra la siguiente reseña de la compañía. AstraZeneca México, es una empresa farmacéutica global con sede en Londres, Reino Unido, tiene operaciones en más de 100 países con más de 62,000 empleados ⁽⁴⁾:

- AstraZeneca surge en 1999 fusión Astra AB – Zeneca Group PLC
- Premios Nobel: Arvid Carlsson, Premio Nobel Medicina 2000, Theodor Svedberg, Nobel Química 1926, Sir James Black, Nobel Medicina 1988, entre otros
- Gobierno Corporativo en Inglaterra
- I&D con sede en Suecia
- Miles de millones de dólares invertidos en I&D
- 5ta a nivel mundial medida por ingresos en mercado ético sin leches, según IMS Health
- Cotiza en la bolsa de Londres principalmente
- Cotización secundaria en la bolsa de Nueva York

Distribución del *headcount* a nivel global:



Gráfica 1 – Distribución del headcount en AZ (Fuente: Sitio Oficial de AstraZeneca México, <http://www.astrazeneca.com.mx/>, diciembre 2012)

A nivel Nacional

- Astra AB – Sueco Fundada 1913 – En México desde mediados de los años 50's
- Zeneca Group – formaba parte de ICI Group, en México, Zeneca desde 1978
- Área Comercial
 - Oficinas Corporativas –Periférico Sur 4305, 5to piso
 - Fuerza de Ventas – Más de 500 miembros
- Área Operaciones “Cambio Sustancial en productividad y crecimiento”
 - Lomas Verdes – Planta de Producción y Acondicionamiento
 - Centro de Distribución
- En México pasó de ocupar la posición número 18 en 2002 a la 3era posición en 2011 en el mercado ético sin leches, según IMS Health

3.1.1. Misión

“Hacer la diferencia más significativa para la salud a través de grandes medicamentos que traigan beneficios a los pacientes, agreguen valor a nuestros grupos de interés, a nuestra empresa y a la sociedad.” (4).

3.1.2. Valores

1. El respeto por la individualidad y la diversidad
2. Franqueza, honestidad, confianza y apoyo mutuos
3. Integridad y rigurosas normas éticas
4. Liderazgo a través del ejemplo del personal en todos los niveles

3.1.3. Estrategia

Casa de 4 pilares (Figura 7):

- Productos en desarrollo (Lanzamiento de nuevos productos)
- Crecimiento del negocio (Resultados /Crecimiento de ventas)
- Forma del negocio (Eficiencia Organizacional / Oportunidades de Inversión)
- Cultura y Conducta (Compromiso del empleado)



Figura 7 – Estrategia corporativa 2012 (Fuente: Sitio Oficial de AstraZeneca México, <http://www.astrazeneca.com.mx/>, diciembre 2012)

3.1.4. Estructura Organizacional

- Área Comercial (Figura 8)
 - Ventas, Mercadotecnia, Trade Marketing & Channel Management, etc.
- Área Operaciones (Figura 8)
 - Fabricar, Acondicionar, Importar y Exportar medicamentos de calidad, cumpliendo con los más altos estándares locales e internacionales.



Figura 8 – Conformación de Área Comercial y de Operaciones en AZM (Fuente: Sitio Oficial de AstraZeneca México, <http://www.astrazeneca.com.mx/>, diciembre 2012)

3.1.5. Cadena de Valor AZ

La Cadena de Valor de la Organización (Figura 9) se encuentra conformada por 4 principales entes distribuidos a lo largo de todo el mundo. Todo Inicia desde el Área de Investigación y Desarrollo, donde se invierten millones de dólares al año para cumplir con parte de la estrategia de la compañía que recae en alcanzar un liderazgo científico. Posteriormente entra en juego el área de Operaciones Global con la Producción y Distribución para finalizar con el área de GCO (*Global Commercial Organisation*), integrada principalmente por las áreas de Mercadotecnia y Ventas.



Figura 9 – Cadena de Valor AZ (Fuente: Elaboración propia con base en Inducción a personal de nuevo ingreso, junio 2012)

3.2. Fases del Proyecto

3.2.1. Fase: Justificar

3.2.1. A. Caso de Negocio

AstraZeneca como una compañía ética y socialmente responsable, tiene como una de sus prioridades el mantener a sus empleados seguros en el trabajo. Drive Success es un *high-level framework* enfocado a la seguridad vial en la organización, que pretende ser coordinado por los Especialistas de SHE (*Security, Health & Environment*) y los Facilitadores Drive Success.

Drive Success lleva detrás una preocupación real ante la situación que se vive actualmente en todo el mundo, por los daños colaterales en la vida de las personas que conllevan los accidentes viales como ausentismo en el trabajo, afectaciones crónicas a la salud e incluso la muerte.

Actualmente los traumatismos por accidentes de tránsito son un problema mundial de salud y desarrollo. Todos los años, más de 1.3 millones de personas fallecen como consecuencia de accidentes en las vías de tránsito y nada menos que otros 50 millones sufren traumatismos. Más allá de los números, los accidentes de tránsito actúan e impactan de manera drástica en el desarrollo del individuo y de sus entornos más inmediatos.

Se ha desarrollado Drive Success, para que el Equipo Directivo, Alta Gerencia y Gerentes de Primera Línea, puedan incrementar la seguridad en sus equipos y crear una cultura de seguridad vial a través de su gente para incrementar la calidad de vida de sus conductores (Fuerza de Ventas y staff) y de sus familias.

Drive Success ayuda a establecer estándares universales para la seguridad vial en AstraZeneca, sumado a la flexibilidad del Sistema de tener las variaciones necesarias para adaptarse de acuerdo a la cultura propia del país y a los programas ya existentes en dichos mercados.

Este tipo de programa está enfocado principalmente a la Fuerza de Ventas, que como ya se mencionó anteriormente representa alrededor del 50% del *headcount* y un 80% del personal

con auto empresa de la compañía. Ellos, están expuestos en un gran porcentaje del tiempo a sistemas de tránsito tan caóticos como el de México. De esta manera el programa, está enfocado a profesionalizar la tarea del conductor de AZM, de manera que este pueda aumentar el nivel de seguridad durante sus recorridos.

El objetivo global es tener un programa Drive Success en cada país que posea una AZ Marketing Company, con conductores entrenados en distintas técnicas de manejo tanto preventivas como defensivas, donde todos los empleados que tengan un auto de la compañía se vean beneficiados.

Para ello, el proyecto aterriza en el área de Recursos Humanos que fungirá como *Champion* y *Sponsor* (Patrocinador) del programa, alineándose a la estrategia del negocio y siendo la gente uno de los pilares de la misma. Ante este Caso de Negocio, se decide asignar un Líder de Proyecto para realizar un análisis de la situación actual a nivel macro y generar las líneas base sobre las cuales estará actuando el proyecto.

3.2.1. B. Análisis de *stakeholders*

Partiendo de un enfoque sistémico, se realizó un sondeo inicial con distintas áreas, logrando determinar un Análisis de los *Stakeholders*, así como sentar las bases para el diseño del proyecto. Las áreas a las que se entrevistaron, fueron:

- Presidencia General
- SHE
- Administración de Autos
- Aseguradora de Flotilla Vehicular
- Servicio a Ventas
- Recursos Humanos
- Seguridad Corporativa
- IT-IS

A raíz de este sondeo inicial, se logró consolidar la información en 9 puntos principales:

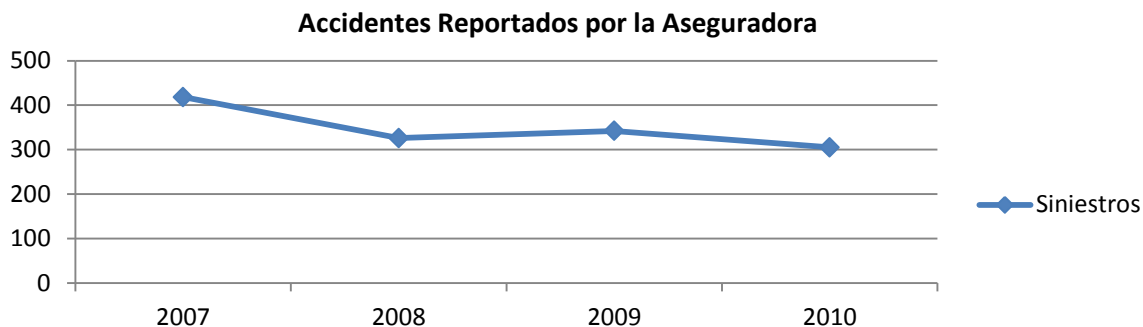
a) Data Center

La información concerniente del programa proviene de distintas áreas involucradas, y toda la gestión de estos datos se realiza con procesos manuales (hojas de cálculo, correos electrónicos, etc.), por lo que existe una falta de precisión en los datos, no existen *Lead Times* (tiempos de ejecución) de los procesos concernientes al programa y no se lleva un registro de KPI's, llevando esto a no tener información actualizada ni confiable.

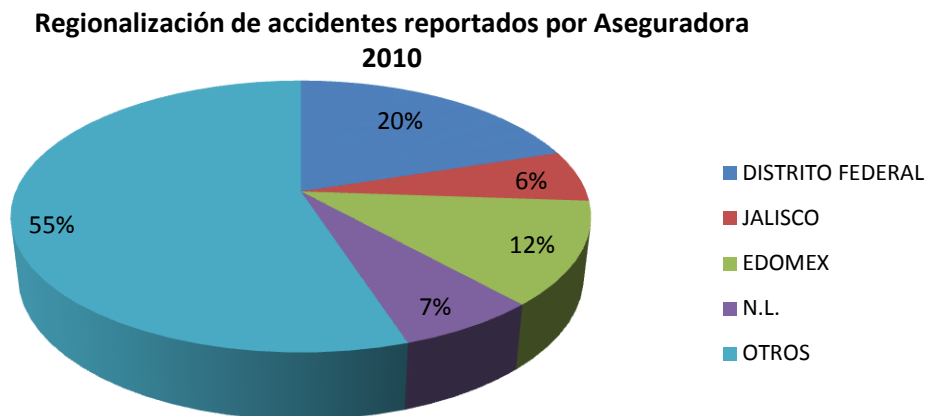
Sumado a esto, otro gran problema con el que se enfrenta el negocio, consiste en el manejo de cada área de información propia, generando una duplicidad en información básica.

b) Accidentes

Actualmente, los números reportados a la casa matriz (Reino Unido) en cuanto a siniestros, son tal cual los datos duros que tiene la aseguradora de la flotilla vehicular de la compañía (Gráfica 2). No se realiza una investigación de accidentes, partiendo en que no se solicita a la aseguradora detalle alguno de los siniestros, aunado a que no se hace una distinción entre accidentes e incidentes, por lo que no existe una tipificación de los mismos. En consecuencia, no se realiza un análisis Causa-Raíz que desemboque en acciones correctivas y mucho menos en acciones preventivas.



Gráfica 2 – Accidentes reportados por la Aseguradora (Accidentes e Incidentes) (Fuente:Elaboración propia, con base en información de la Aseguradora, junio 2011)



Gráfica 3 – Porcentaje de Accidentes por Región en AZ México (Fuente:Elaboración propia, con base en información de la Aseguradora, junio 2011)

Existe falta de información para calcular el costo total de los accidentes en cuanto a días perdidos de los empleados, ventas perdidas, daños materiales, etc.

c) Compromiso

No existe un conocimiento del equipo Gerencial y Directivo en cuanto al sistema Drive Success, ya que únicamente se tomaba por parte de SHE como una iniciativa global y un mero requisito que debía cumplirse. Existía una falta de compromiso en los distintos niveles de la organización en temas concernientes a objetivos del programa, planes de entrenamiento de seguridad vial y acciones de mejora.

d) Comunicación

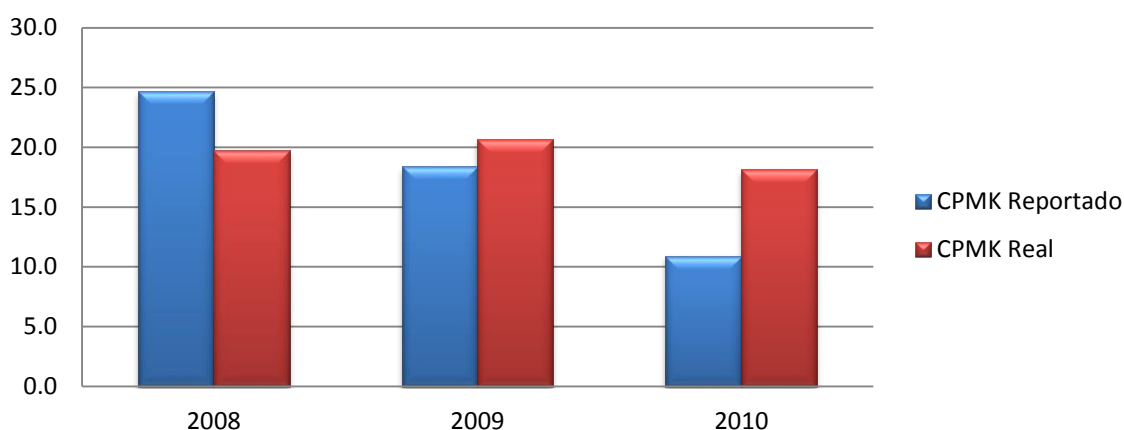
No existe un plan formal en AstraZeneca México para comunicar a todos los niveles de la organización: riesgos a los que se exponen los Representantes Médicos en su día a día y beneficios que implica una cultura de manejo seguro.

Además de que existe un desconocimiento total de políticas globales de seguridad vial y procedimientos actuales de SHE, etc. Llevando esto a que no exista una Cultura de Manejo Seguro dentro de la organización.

e) KPI's

El desempeño del sistema se mide bajo distintos KPI's, el principal indicador es el CPMK y se encuentra bajo la responsabilidad del área de SHE pero no se tiene certidumbre de la información reportada. En la Gráfica 4, se puede observar el resultado del análisis realizado de manera inicial en comparación con el CPMK reportado al corporativo global.

Diferencias CPMK Reportado vs Real



Gráfica 4 – Análisis inicial de diferencias en CPMK (Fuente:Elaboración propia, con base en información proporcionada por SHE Global y Aseguradora, julio 2011)

Entre los otros KPI's podemos encontrar:

- IPMK (*Injuries Per Million Kilometers* o Lesiones por Millón de Kilómetros)
- MVL (*Medical Visit Lost* o Visita Médica Perdida)
- FCR (*Fleet Collision Rate* o Porcentaje de Siniestralidad por Flotilla)
- Costos totales de siniestros

Actualmente, solo se encuentran disponibles los costos totales de la aseguradora y esto por motivos de cálculo de prima de riesgo. Al final del día es dinero invertido por la empresa y se debe tener una trazabilidad del mismo para obtener un retorno de la inversión; pero no existe un análisis de tendencias de estos indicadores en AstraZeneca México. Con este análisis inicial, se logró identificar que nadie monitorea el desempeño de la organización en los indicadores pertinentes a este programa global, ni se implementan acciones de mejora.

f) *Engagement*

Ni los conductores, mandos medios ni Alta Gerencia en AstraZeneca México, vislumbraban los beneficios que se alcanzarán cuando una Cultura de Seguridad Vial sea implementada. Se concibe inicialmente al programa como otra iniciativa corporativa, a la que se debe apegar la organización y no se tiene una visión de los beneficios a corto, mediano y largo plazo que se pueden alcanzar.

Desde un inicio, se entendió al *Engagement* como una pieza clave sobre la cual se debería trabajar para concientizar a los líderes (Gerentes y Equipo Directivo) y alcanzar los objetivos que se planteen por el programa. Ya que si no se cuenta con un liderazgo adecuado, la organización nunca podrá “hacer suyo” el programa y por consecuente, cualquier acción que se lleve a cabo dentro del plan, habrá sido en vano.

Partiendo de una falta de identidad de los empleados con el programa, se pueden entender distintos factores de cómo funciona la cultura de manejo vial tanto en la organización como en el país. Ejemplo claro de esto, refiere a la falta de reconocimiento por buen desempeño vial de Representantes Médicos por parte de los Gerentes de Distrito o cuestiones elementales como acciones disciplinarias por actitudes recurrentes de manejo inseguro.

g) Costo-Beneficio

No existe información disponible para realizar un análisis Costo/Beneficio que permita justificar la inversión que se acarreará. Se tiene contemplado impactar en rubros tales como:

- Costos devengados por la aseguradora
- Adquisición y control de la flotilla
- Mantenimientos Preventivos y Correctivos

- Prima de Siniestralidad de la aseguradora
- Prima de Siniestralidad del IMSS
- Gastos médicos mayores
- Números de venta perdidos
- Tiempo, eficiencia perdida por el tiempo que dure la reparación del auto
- Costo de la "administración" del accidente
- Gastos legales (ocasionalmente)
- Baja productividad por afectaciones físicas
- Compensación a la persona lesionada
- Contratación de personal temporal (por incapacidades generadas)

h) Salud Ocupacional

Reportes actuales de accidentes son reportados por los empleados varias semanas después de ocurrido el mismo y esto únicamente de manera esporádica; es decir, un porcentaje mínimo reporta que ha tenido un accidente; únicamente aquellos que sufren algún tipo de lesión que desemboca en una incapacidad, reportan como tal un accidente.

No existe un monitoreo Médico en AZM, después de haber ocurrido el siniestro por lo que el espectro de días perdidos a causa de siniestros vehiculares únicamente refleja aquellos que sufrieron lesión al instante y no a aquellos que muestran repercusiones días después del mismo.

i) Entrenamiento

No existe un sistema formal de entrenamiento en AZM para una conducción segura, el único requisito para otorgar el auto de la compañía es presentar la licencia de conducir, teniendo en cuenta que en México, la licencia de conducir se obtiene sin necesidad de algún examen teórico o práctico. No se tiene certeza, en que el empleado que hará uso del auto de la compañía tiene las habilidades necesarias para poder conducir de manera segura.

3.2.2. Fase: Iniciar

Partiendo de entender el problema, de un Diagnóstico de la Situación Actual (DISA) realizado, es que se pudo definir los objetivos y metas del programa para Drive Success en México.

Por lo que se conceptualizan los siguientes conceptos:

- Existe duplicidad e imprecisión de información básica (activos fijos, *Headcount*, etc.)
- Falta información para análisis de Accidentes
- Desconocimiento a todos los niveles de la organización del programa Drive Success
- No se mide el desempeño de la organización, únicamente se cuenta con los Costos Totales devengados por concepto de siniestros vehiculares
- Falta de concientización de líderes de la organización respecto a seguridad vehicular
- No existe información para un análisis Costo-Beneficio inicial
- No existe un monitoreo médico hacia los empleados que sufrieron una lesión
- Falta un sistema formal de entrenamiento

3.2.2. A. Recursos Humanos

Para ello, alcanzar estas metas significa atacar el problema de manera holística, trabajando en sinergia con distintas áreas de la organización; de lo contrario, únicamente se contaría con el punto de vista de una sola área y no se tendría en cuenta toda la cadena del proceso con sus áreas involucradas, subprocesos, implicaciones, entre otros.

Obtención de Información para Investigación de Colisiones, Investigación de Colisiones, Entrenamiento y Evaluación, Marco Regulatorio, Adquisición y Mantenimiento de los

vehículos, son algunas líneas base sobre las que pretende actuar el programa. De este modo, es que se definen los siguientes recursos humanos:

- Generalista de Recursos Humanos
- IT-IS
- Gerencia de Servicio a Ventas
- Médico de la empresa
- Gerencia de Seguridad Corporativa
- Líder del Proyecto (Externo)
- Gerencia de SHE
- Administrativos de la flotilla
- *Project Process Owner*
- Seguros AZM

3.2.2. B. Plan de Mejora

Para estas líneas base, se deben establecer Planes de Acción que en conjunto formarán el Plan de Mejora o *Improvement Plan* del Programa. Estos Planes de Acción, a grandes rasgos, tienen una estructura basada en 5 puntos:

- 1.- ¿Que está pasando? (Diagnóstico)
- 2.- Establecer e implementar: Objetivos, Métricas, Políticas, SOP's, Actividades Clave, Responsables
- 3.- Implementar el plan
- 4.- Monitorear Progreso versus Objetivos
- 5.- Evaluar Desempeño versus Políticas y ACTUAR en consecuencia

Con esta estructura y el DISA realizado anteriormente, se define el Plan de Mejora como se concibe a continuación (Tabla 6):

	Plan de Mejora
Data Center	✓ Diseñar e Implementar un <i>Data Center</i> (con <i>Work Flow</i>) en SAP/R3, con el soporte de IS y otras áreas.
Accidentes	✓ Integrar un Equipo de Investigación de Accidentes con: Ventas, SHE, Recursos Humanos y Finanzas.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los Gerentes de Distrito monitorearan el desempeño de sus Representantes Médicos. ✓ Planes de Entrenamiento permanente para todos los conductores de AZM. ✓ Certificados para los Conductores firmados por los Directores.
Comunicación	✓ Implementar con Recursos Humanos, un Canal Formal de Comunicación para compartir: Desempeño vs KPIs, entrenamiento, experiencias, Mejores Prácticas, nuevos y actualizados SOP's, Planes de Reconocimiento, etc.
KPI's	<ul style="list-style-type: none"> ✓ GCO toma la responsabilidad del Sistema Drive Success. ✓ GCO emitirá un Reporte Trimestral de Desempeño. ✓ Algunos KPI's adicionales serán implementados: Costo Total de Accidentes, Recurrencia, % de Certificación y Entrenamiento, etc.
Entrenamiento	✓ Desarrollar e implementar un Sistema Permanente de Entrenamiento y Certificación para todos los conductores de AZM, en todos los niveles de la organización: empleados actuales y de nuevo ingreso.
<i>Engagement</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar un Plan de Reconocimiento & Recompensa por buen desempeño. ✓ Permitir a buenos conductores, compartir sus mejores prácticas con todos los empleados de AZ. ✓ Mantener a la gente informada de los KPI's, tendencias, noticias clave, etc.

Costo-Beneficio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Data Center permitirá tener el control y administración de la información, desde el inicio hasta el final de los procesos. ✓ La compañía tendrá reflejados ahorros de 3 dígitos, con la reducción de colisiones (cifra obtenida como ROI la fase de Iniciar).
Salud Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Data Center permitirá integrar Evaluaciones Médicas y seguimiento de las mismas. ✓ Con el <i>work flow</i> a través del Sistema de Información, los datos estarán disponibles inmediatamente.

Tabla 6 – Plan de Mejora para Drive Success México (Fuente:Elaborado por Equipo de Proyecto)

Aunado a la acción de los distintos objetivos, se debe tener definido el Calendario de Mejora (Figura 10) sobre el cual se estará trabajando, esto mediante un *RAG Analysis* esperado. Este *RAG Analysis*, muestra de manera simplificada el nivel de cumplimiento del plan de mejora a lo largo de los distintos trimestres a partir de la implementación hasta el 2Q del 2012. Los significados son los siguientes:

- Verde. Cumplido o implementado
- Amarillo. Pendiente o se planean acciones de cumplimiento en el proceso de mejora
- Rojo. No cumplido o no se han iniciado acciones de mejora

Lo anterior se deriva de la necesidad de obtener periódicamente un estatus para una toma de decisiones oportuna en beneficio del negocio y de sus *stakeholders*.

Improvement schedule

PROCESS	ACTUAL	1Q 2011	2Q 2011	3Q 2011	4Q 2011	1Q 2012	2Q 2012
Data Center	●	●	●	●	●	●	●
Accidents Investigation	●	●	●	●	●	●	●
Commitment	●	●	●	●	●	●	●
Communication	●	●	●	●	●	●	●
KPI's	●	●	●	●	●	●	●
Training	●	●	●	●	●	●	●
Engagement	●	●	●	●	●	●	●
Cost/Benefit	●	●	●	●	●	●	●
Occupational Health	●	●	●	●	●	●	●

Figura 10 – Calendario de Mejora para Drive Success México (Fuente:Elaborado por Equipo de Proyecto)

3.2.2. C. Project Charter

Teniendo todas las herramientas y recursos en cuanto a Objetivos, Métricas, Roles, Recursos, Factores Críticos de Éxito, Oportunidades, Amenazas, Alcance, Beneficios, Calendarización y Entregables, se realiza el *Project Charter* o Carta del Proyecto; que fungirá como una reseña ejecutiva a presentar ante el *Senior Management Team* para Iniciar el Proyecto. A continuación (Figura 11) el *Project Charter* de Drive Success en AZ México.

AZ MEXICO , DRIVE SUCCESS																																						
OBJECTIVE	DELIVERABLES	SCOPE																																				
Reducir el porcentaje de accidentes vehiculares dentro de la flota de AstraZeneca México, a través de un sistema de gestión robusto Drive Success, para mejorar la calidad de vida de los conductores dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de accidentes de últimos 3 años. - Identificación de causa más probable. - Diagnóstico de situación actual. - Plan y programa de acción a implementar: <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información • Análisis de Costo/Beneficio • Manual de entrenamiento • Programas de entrenamiento • Programas de certificación • PNO's • Plan de actualización del sistema - Indicadores de desempeño KPI's <ul style="list-style-type: none"> • CPMK (Colisiones / Million KMs) • MVL (Visita médica perdida) • Cost (Costos totales del siniestro) • IPMK (Injuries / Million Kilometers) • FCR (Fleet collision rate in %) - Número de fatalidades por cierto periodo - gCO2/Km Eficiencia de emisiones de carbono 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza de Ventas: Reps. Médicos y Gtes. De Distrito • Ejecutivos: Directivos y Gerentes • Monitores Clínicos y mensajeros • Empleados con auto propio • Nuevos ingresos 																																				
TARGETS		BENEFITS																																				
1) Reducción del 50% de accidentes en primer año después de la implementación. 2) Reducción del 20% en años subsecuentes.		La disminución de la siniestralidad de accidentes automovilísticos, podrá reducir : <ul style="list-style-type: none"> - Póliza de seguros de vehículos - Costo de mantenimiento de vehículos - Gastos Médicos Mayores (TBC) Evitar riesgo de mala imagen a AZM por accidentes vehiculares.																																				
SPONSORS / CHAMPION		Disponer de un Data Center confiable <i>on-line</i> .																																				
Presidente y Gerente General , AZ México Ricardo Álvarez-Tostado Director de Recursos Humanos, AZ México Jorge García Ramírez	TIME FRAME																																					
PROJECT LEADER		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Start</th> <th>End</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recopilación de datos</td> <td>15-Mar</td> <td>06-May</td> </tr> <tr> <td>Diagnóstico</td> <td>06-May</td> <td>30-May</td> </tr> <tr> <td>Propuesta / Aprobación</td> <td>30-May</td> <td>03-Jun</td> </tr> <tr> <td>Master Plan</td> <td>15-Apr</td> <td>15-Jul</td> </tr> <tr> <td>Entrenamiento</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> <i>Field Force & Staff</i></td> <td>15-Jul</td> <td>30-Nov</td> </tr> <tr> <td> Otros (<i>on-line</i>)</td> <td>15-Ago</td> <td>15-Oct</td> </tr> <tr> <td>Certificación por AZ</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> Fuerza de Ventas</td> <td>15-Jul</td> <td>15-Dic</td> </tr> <tr> <td> Staff (SMT & Staff)</td> <td>15-Oct</td> <td></td> </tr> <tr> <td> Others (100 %)</td> <td>NA</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Start	End	Recopilación de datos	15-Mar	06-May	Diagnóstico	06-May	30-May	Propuesta / Aprobación	30-May	03-Jun	Master Plan	15-Apr	15-Jul	Entrenamiento			<i>Field Force & Staff</i>	15-Jul	30-Nov	Otros (<i>on-line</i>)	15-Ago	15-Oct	Certificación por AZ			Fuerza de Ventas	15-Jul	15-Dic	Staff (SMT & Staff)	15-Oct		Others (100 %)	NA	
	Start	End																																				
Recopilación de datos	15-Mar	06-May																																				
Diagnóstico	06-May	30-May																																				
Propuesta / Aprobación	30-May	03-Jun																																				
Master Plan	15-Apr	15-Jul																																				
Entrenamiento																																						
<i>Field Force & Staff</i>	15-Jul	30-Nov																																				
Otros (<i>on-line</i>)	15-Ago	15-Oct																																				
Certificación por AZ																																						
Fuerza de Ventas	15-Jul	15-Dic																																				
Staff (SMT & Staff)	15-Oct																																					
Others (100 %)	NA																																					
Arturo Pérez Ángeles Ex-Director de Operaciones, AZ México	CRITICAL SUCCESS FACTORS																																					
RESOURCES	Apoyo del SMT de AZM Compromiso y soporte de niveles Gerenciales Aporte de recursos economicos \$\$\$\$ Disponibilidad de tiempo para entrenamiento Gerentes Regionales / Distrito como Monitores Convencimiento de drivers																																					
Necesidades para los primeros 6 meses (% por cada headcount): <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Líder del Proyecto</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Project Process Owner</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>1 HR Business Partner</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>1 Servicio a Ventas</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>1 Seguridad Corporativa</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>1 SHE Operaciones</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>1 Seguros AZM</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>1 Administración Autos</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>1 IS</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Líder del Proyecto	100%	Project Process Owner	100%	1 HR Business Partner	10%	1 Servicio a Ventas	20%	1 Seguridad Corporativa	20%	1 SHE Operaciones	10%	1 Seguros AZM	10%	1 Administración Autos	10%	1 IS	100%	THREATS / OPPORTUNITIES																			
Líder del Proyecto	100%																																					
Project Process Owner	100%																																					
1 HR Business Partner	10%																																					
1 Servicio a Ventas	20%																																					
1 Seguridad Corporativa	20%																																					
1 SHE Operaciones	10%																																					
1 Seguros AZM	10%																																					
1 Administración Autos	10%																																					
1 IS	100%																																					
	Threats : Opportunity Crear Cultura de Manejo Seguro para beneficio de los empleados de AZ																																					

Figura 11 - Project Charter de Drive Success México
(Fuente:Elaborado por Equipo de Proyecto)

3.2.2. D. Retorno de la Inversión

En paralelo, es esencial tener un cálculo del Retorno de la Inversión (*Return Of Investment*), ya que al final del día, AstraZeneca es un negocio y si la compañía va a realizar una inversión en recursos monetarios, humanos, etc., tener un beneficio económico no es una opción. Si bien no es el objetivo primordial que se persigue con el programa, alcanzar el apoyo por parte del SMT (*Senior Management Team* o Comité Directivo), no será posible, si no se demuestra rentabilidad y un beneficio en la inversión a efectuar.

Para el caso Drive Success, no es tan visible en primera instancia un Retorno de la Inversión ya que este ocurre de manera indirecta. En primer lugar observaremos una tabla que nos muestra un pronóstico de la inversión a grandes rasgos. En segundo lugar una comparación de costos entre la tendencia y la reducción que se acarrearía en caso que se lograse la disminución a que nivel de radio ROI se llega en 2015 (Tabla 7).

RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI)	2011	2012	2013	2014	2015
TENDENCIA					
Costo por Asegurar Vehículo: [USD / Auto]	590	590	590	590	590
Flotilla de la compañía [Automóviles]	715	715	715	715	715
Costo Total Aseguramiento Flotilla (000 USD)	422.1	422.1	422.1	422.1	422.1
META					
% de Reducción en Accidentes	10	50	20	20	20
Total de Accidentes por año	275	137	110	88	70
Costo Total de Accidentes (959/ U) [000 USD]	263.1	131.6	105.3	84.2	67.4
Costo Total Aseguramiento Flotilla [000 USD]	379.9	189.9	152.0	121.6	97.3
Ahorros locales [000 USD]	0	232.2	270.1	300.5	324.8
Ahorros (Acumulados) [000 USD]	0	232.2	502.3	802.8	1127.7
Inversión Acumulada [000 USD]	267.8	353.4	409	597.8	653.5
ROI %	-100%	-34%	23%	34%	73%

Tabla 7 - Retorno de la Inversión (ROI) (Fuente:Elaboración por Equipo de Proyecto con base en información de Aseguradora y proyección de costos del programa)

EJEMPLO

Se toma el caso del 2012

TENDENCIA

1. Se toma el costo de la aseguradora por automóvil = 590 USD
2. Se toma una flotilla de la compañía de 715 automóviles
3. Se obtiene el costo total:

$$\text{Costo Total Aseguradora} = 590 \left[\frac{\text{USD}}{\text{Auto}} \right] * 715 [\text{Auto}]$$

$$\text{Costo Total Aseguradora} = 422.1 \text{ K [USD]}$$

NOTA: La aseguradora calcula su prima de siniestralidad de acuerdo al número de accidentes que haya tenido la empresa, por lo que en caso que se mantuviese la tendencia en accidentes, se mantendría el mismo costo total hasta el 2015.

META

4. Se prevé que para 2012 se tenga una reducción en accidentes del 50% derivado de la implementación del 100% de entrenamientos teórico-prácticos
5. Tomando como línea base el 2010 con 302 accidentes, se tendrían 275 accidentes esperados para 2011 y 137 para 2012

6. Posteriormente se toma un Costo Promedio por accidente de 959 USD, por lo que se estima el Costo Total de Accidentes:

$$CTA = 959 \text{ [USD]} * TAPA$$

$$CTA \triangleq \text{Costo Total de Accidentes}$$

$$TAPA \triangleq \text{Total de Accidentes Por Año}$$

7. Se estima una reducción en el Costo Total de Aseguramiento de la Flotilla proporcional a la reducción de accidentes, por lo que para el 2012, se calculará de la siguiente manera:

$$CTAF \text{ (meta)} = CTAF \text{ [000 USD]}(\text{Meta 2011}) * \% \text{ reducción}$$

$$CTAF \triangleq \text{Costo Total Aseguramiento de la Flotilla}$$

8. Los Ahorros Locales se calculan de la siguiente manera:

$$AL = CTAF \text{ (Tendencia)} - CTAF \text{ (meta)}$$

$$AL \triangleq \text{Ahorros Locales}$$

$$CTAF \triangleq \text{Costo Total Aseguramiento de la Flotilla}$$

9. Se obtendrán los Ahorros Locales Acumulados así como la Inversión Acumulada en Drive Success México
10. Se obtendrá el porcentaje de Retorno de la Inversión de la siguiente manera:

$$\% ROI = \frac{ALA - IA}{IA}$$

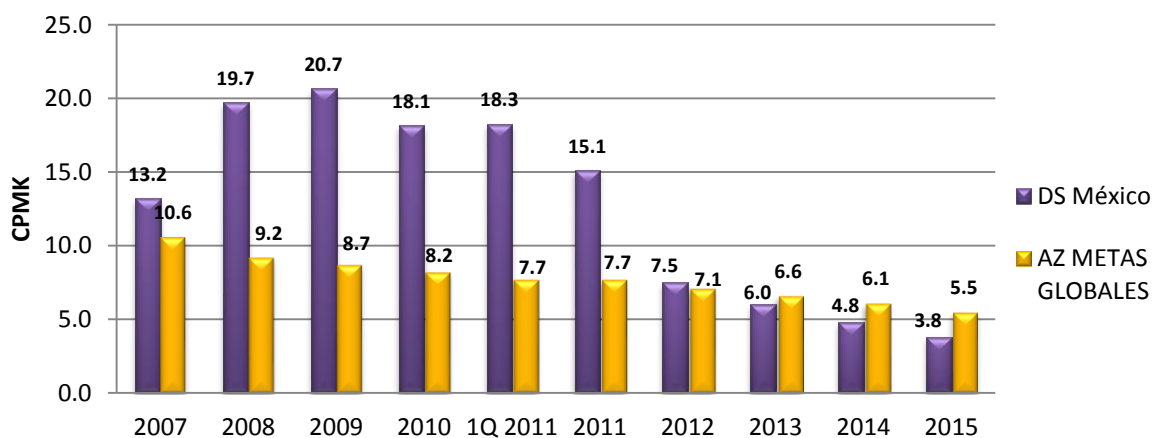
$$ALA \triangleq \text{Ahorros Locales Acumulados}$$

$$IA \triangleq \text{Inversión Acumulada}$$

3.2.2. E. KPI *Baseline*

Es de suma importancia tener la línea base en cuanto a Indicadores Clave de Desempeño iniciales, el KPI más significativo es el CPMK (Colisiones Por Millón de Kilómetros), esto debido a que se visualiza como aquel indicador que nos ayudará a reflejar un impacto claro dentro de los demás KPI's (Lesiones, Costos Totales, etc.).

COLISIONES VEHICULARES POR MILLÓN DE KILÓMETROS



Gráfica 5 – Línea base de CPMK versus metas establecidas por el corporativo global
(Fuente:Elaboración propia con base en información de SHE Global, Aseguradora y Plan DS)

En primera instancia, cabe la pena recalcar cuan por arriba de la meta se encuentra la información actual (2007–2010), al doble en algunos casos. Además se debe señalar que

los datos para 2011–2015 son estimaciones que se mencionaron anteriormente con base a criterios derivados del Plan de Mejora.

Finalmente, teniendo los entregables de la fase Iniciar, se realizó un re-lanzamiento del Programa a toda la organización con una nueva imagen y slogan exclusivos (Figura 12) para AZ México y con la finalidad que la organización adopte de mejor manera el programa:



Figura 12 - Nueva Imagen y Slogan para Drive Success México (Fuente: Elaborado por Diseño Creativo del área de Mercadotecnia)

Este se llevó a cabo para dos audiencias:

- a. En primer plano, para el SMT donde se hizo la presentación formal del proyecto con el *Improvement Plan* y el *Project Charter*
- b. En segundo término, se emitió un comunicado a toda la organización por parte del Presidente de la Compañía.

A raíz del apoyo del MCP en el Lanzamiento Oficial del Proyecto, es que se pudo ir alineando a las distintas áreas de la organización para brindar el apoyo necesario a todos los niveles y empezar el cambio de cultura dentro de los mismos.

3.2.3. Planear

3.2.3. A. GROW Plan (*Goals, Reality, Options, When*)

Esta fase, representa una parte vital del proyecto, ya que aquí se plasman las líneas base del proyecto para el horizonte de planeación definido previamente. La planeación a nivel macro respecto al *Improvement Plan*, realizada en la fase anterior, aterriza en un *GROW Plan*, que visualiza las 5 metas:

- Información para investigación de colisiones
- Investigación de colisiones
- Evaluación y entrenamiento
- Marco Regulatorio
- Accountability
- Engagement

Mismas sobre las cuales se deberá guiar el Proyecto con su evaluación actual, respectivas acciones clave generando distintas alternativas y fecha tentativa de ejecución (Tabla 8 y 9).

ASTRAZENECA MEXICO, GROW PLAN 2011, FOR DRIVE SUCCESS			
RESPONSABLES: Director de Recursos Humanos, Project Leader y Facilitador del Proyecto (Gerente de Servicio a Ventas)			
META	SITUACIÓN ACTUAL	OPCIONES	¿QUÉ Y CUÁNDO?
<p>1.- INFORMACIÓN PARA INVESTIGACIÓN DE COLISIONES</p> <p>Desarrollar, validar e implementar en AZM, un <i>Data Center</i> en SAP/R3 para la gestión vehicular.</p> <p>La inversión para este Sistema Local de Gestión en AZM, requiere de 30K dls.</p>	<p>La Información Clave proviene de Recursos Humanos, Compras, Activos Fijos, Ventas, Aseguradora, Mantenimiento Correctivo y Preventivo, es parcialmente manejada en SAP.</p> <p>Controles manuales en Excel se llevan a cabo para complementar la información proveniente de SAP.</p> <p>La información requerida para Investigar Colisiones carece de precisión, aunado a que no se encuentra disponible en tiempo.</p>	<p>Compra a proveedor X, un <i>Data Center</i> ya desarrollado por ellos con una inversión de 34K dls por año.</p> <p>Head Count adicional para: Obtener, revisar, clasificar información de diferentes áreas y preparar la información correcta para el Equipo de Investigación de Accidentes.</p> <p>Mantener actuales procesos "AS IS", enfocados únicamente en Reportar e Investigar Colisiones, aceptando los riesgos de imprecisión.</p>	<p>1.- Desarrollar y Validar procesos "AS IS" 15-jun</p> <p>2.-Desarrollar "TO BE" y <i>gap analysis</i>. 22-jun</p> <p>3.- Configuración de Módulos y pruebas unitarias. 29-jul</p> <p>4.- Pruebas Integrales y Ajustes 12-ago</p> <p>5.- Revisión de Documentación y Aprobación 19-ago</p> <p>6.- <i>Key Users Training</i> 26-ago</p> <p>7.- <i>Cut Over</i> 02-sep</p>
<p>2.- INVESTIGACIÓN DE COLISIONES</p> <p>Integrar y Entrenar a un Equipo para Investigar Colisiones, con la finalidad de encontrar la Causa Raíz más probable, proponer e implementar acciones para evitar recurrencia.</p> <p>Miembros del equipo: +Business Partner de Recursos Humanos +Gerente de Servicio a Ventas +Especialista SHE de Operaciones +Médico de la Compañía +Gte. Divisional de Ventas (si es requerido)</p>	<p>No se lleva a cabo una Investigación Formal de los Accidentes.</p> <p>SOP para Investigación de Accidentes Vehiculares, necesita ser actualizado.</p> <p>No se encuentran disponibles los Reportes de Colisiones, emitidos por parte de los conductores afectados.</p> <p>Reportes de Colisiones por parte de la Aseguradora (Zurich), se encuentran disponibles hasta 2 semanas después de haber ocurrido el accidente.</p> <p>No se tiene una visibilidad de los KPI's actuales en AZ: CPMK (Colisiones Por Millón de KMs), IPMK (Lesiones Por Millón de KMs).</p> <p>SMT local, Gerencias Medias desconocen la existencia de KPI's para Drive Success.</p>	<p>No fue posible identificar opciones viables.</p>	<p>1- Actualizar y Comunicar SOP para la Investigación de Accidentes Vehiculares. jun-11</p> <p>2- Integrar y Entrenar Equipo jun-11</p> <p>3- Conseguir Reportes de la Aseguradora de Junio a Julio '11 jul-11</p> <p>4- Solicitar Reportes a Conductores de AZ jul-11</p> <p>5- Iniciar Reuniones con Equipo jul-11</p>
<p>3.- EVALUACIÓN Y ENTRENAMIENTO</p> <p>Implementar una Evaluación Teórica y Práctica para obtener el conocimiento de los conductores de AZM.</p> <p>Programar e Implementar Entrenamiento para: +Ejecutivos +Fuerza de Ventas y Gerentes de Ventas +Áreas Staff con Auto de la compañía + Empleados sin Auto de la compañía</p> <p>Ambos entrenamientos serán soportados por un proveedor externo.</p>	<p>Falta de información para los empleados de AZ, en cuestión de Reglamentos de Tránsito Locales y Federales, herramientas de seguridad del vehículo, así como, técnicas de manejo seguro y las habilidades y actitudes requeridas para ello.</p> <p>Se contratan empleados sin una evaluación formal de sus habilidades de conducir. Únicamente se solicita la Licencia de Conducir.</p> <p>No existe un Plan ni Programa de Entrenamiento para manejo seguro en AZM.</p> <p>No se monitorea el desempeño para la actividad de conducir.</p>	<p>Realizar evaluación y entrenamiento con otros proveedores. El proveedor X ha sido seleccionado en dos sites (Brasil y México).</p> <p>Realizar evaluación y entrenamiento con soporte de AZ local o AZ Global. AZ no tiene los recursos, habilidades para gestionarlo.</p>	<p>1.- Desarrollar evaluación Teórica y Práctica en 3 localidades: DF, Guadalajara y Monterrey jun-11</p> <p>2.- Diseñar Entrenamiento con Soporte Externo jul-11</p> <p>3.- Llevar a cabo Entrenamiento BTW de Julio a Diciembre +Fuerza de Ventas (100%) +Ejecutivos (100%) +Gerentes Staff (50%) +Otros (50%)</p>

Tabla 8 – GROW Plan para Drive Success México (Fuente:Elaborado por Equipo de Proyecto)

ASTRAZENECA MEXICO, GROW PLAN 2011, FOR DRIVE SUCCESS			
RESPONSABLES: Director de Recursos Humanos, Project Leader y Facilitador del Proyecto (Gerente de Servicio a Ventas)			
META	SITUACIÓN ACTUAL	OPCIONES	¿QUÉ Y CUÁNDO?
<p>4.- REGULATORY FRAME (Marco Regulatorio)</p> <p>Asegurar que todos los empleados de AZM con auto de la compañía: Conozcan, entiendan y cumplan con las Políticas y SOP's relacionados a Drive Success.</p>	<p>Los SOP's se encuentran en proceso de actualización.</p> <p>Los conductores de AZ, no conocen los SOP's actuales</p> <p>Faltan algunos SOP's clave para Drive Success</p> <p>No existe un sistema formal disponible para informar a los empleados de AZ acerca de SOP's</p> <p>AZ DS Handbook, no ha sido implementado</p>	<p>Con recursos locales de AZ y un empleado externo, diseñar e implementar un DS Master Plan.</p> <p>Comprar con una compañía externa certificada, el soporte para desarrollar e implementar Políticas y SOP's. No se recomienda porque AZ y DS no alcanzarían dos de sus pilares: <i>Commitment & Engagement</i>.</p>	<p>1.- SOP de Investigación de Accidentes Vehiculares: Actualización, Aprobación e Implementación. jul-11</p> <p>2.- Desarrollar e implementar SOP de entrenamiento para empleados de nuevo ingreso. sep-11</p> <p>3.- Comunicar DS Handbook a toda la compañía jul-11</p> <p>4.- Actualizar SOP's : Cinturón de seguridad, Uso de celular ago-11</p>
<p>5.- ACCOUNTABILITY</p> <p>Asegurar que el Jefe Inmediato, este enterado y sea el responsable de emitir el Reporte de Accidentes Vehiculares al Equipo de Investigación de Accidentes.</p>	<p>Información para colisiones de la Aseguradora se encuentra disponible en su <i>site</i> .</p> <p>No se emite ningún Reporte de Accidente Vehicular, ni de parte del empleado, ni de parte de su jefe inmediato.</p> <p>Prácticas actuales y procedimientos necesitan ser actualizados para definir responsabilidades claras.</p> <p>SMART no incluye objetivo alguno para Drive Success en ningún nivel.</p>	<p>Equipo de Investigación de Accidentes, utilice únicamente el reporte de la aseguradora.</p> <p>Opción no aceptable si AZM desea construir una cultura de seguridad vial.</p> <p>Contratar a un servicio externo para que se realice la investigación de la colisión, cara a cara con el conductor afectado para encontrar la Causa Raíz más probable. No se acepta por una falta de accountability y alto costo que implicaría.</p>	<p>1.- Comunicar SOP de Investigación de Accidentes Vehiculares jul-11</p> <p>2.- Emisión de Reporte de Colisiones de manera manual por Jefe Inmediato jun-11</p> <p>3.- Solicitar a la Compañía Aseguradora un Reporte por Colisión jun-11</p> <p>4.- Comprometer al SMT local para agregar los objetivos DS en los Objetivos Anuales 2012</p> <p>5. Gerentes de Distrito serán entrenados como Monitores DS para sus reportes directos y deberán actualizar su descripción de puesto. 2012</p>
<p>6.- ENGAGEMENT</p> <p>Implementar una página web DS o algún canal de comunicación para tener una manera más sencilla, rápida y efectiva para compartir mensajes, tener retroalimentación para los conductores AZ, entrenamiento on-line, compartir experiencias, etc..</p>	<p>AZ usa normalmente un correo electrónico para toda la Comunicación Interna, incluyendo DS. Se percibe como una carga sobrecargada para los empleados.</p> <p>El personal de AZ no conoce DS: Alcance, Objetivos, Planes, etc., todo esto por una falta de comunicación.</p> <p>Falta de medios para compartir experiencias y buenas prácticas.</p> <p>Tendencias de KPI's, necesitan ser publicadas.</p> <p>SMT local y Gerentes, no se encuentran sensibilizados del sistema Drive Success.</p> <p>No se tienen Planes de Reconocimiento por buen desempeño.</p>	<p>Mantener "AS IS" como práctica continua, no es opción ya que se invertiría en más tiempo administrativo y se obtendrían los mismos resultados.</p> <p>Desarrollar una página web, pudiese ser una opción de inversión pero se tendrían altos costos por diseño y mantenimiento.</p>	<p>1.- Implementar una Intranet en AZ p/ DS. jul-11</p> <p>2.- Obtener materiales didácticos de Manejo Seguro. oct-11</p> <p>3.- Compra de videos enfocados en Drive Success. oct-11</p> <p>4.- Desarrollar mensajes cortos para un entendimiento mayor del Handbook DS. sep-11</p> <p>5.- Confirmar objetivos 2012 con el SMT local respecto a KPI's. nov-11</p>

Tabla 9 – Continuación GROW Plan para Drive Success México (Fuente:Elaborado por Equipo de Proyecto)

3.2.3. B. Data Center

El éxito del sistema Drive Success, está basado en la correcta administración y control de: capacitación de conductores en AZM, la adquisición y mantenimiento de vehículos, investigación de accidentes vehiculares, emisión y cumplimiento de Procedimientos Administrativos. La necesidad de tener información oportuna, veraz, interactiva mediante un ERP (SAP / R3) es primordial para el funcionamiento efectivo de este sistema.

Toda esta información se almacenará en una base de datos llamada *Business Warehouse* (BIW), misma que deberá de ser de fácil acceso a los datos necesarios para apoyar el análisis y seguimiento de siniestros, del cumplimiento de mantenimientos de los vehículos, capacitación de personal, emisión de reportes internos y para SHE *Global Commercial*, el reporte de cumplimiento de Indicadores de Desempeño.

Como bien se menciona en el GROW Plan, las fases para el desarrollo e implementación recaen en los siguientes puntos:

1. Desarrollar y Validar procesos "AS IS" – a través de CFTs

2. Desarrollar procesos "TO BE" y *gap analysis*
3. Configuración de módulos y pruebas unitarias
4. Pruebas integrales y ajustes
5. Revisión de documentación y aprobación
6. *Key Users Training*
7. *Cut Over*

Se pretende que la herramienta principal del programa sea un Sistema de Información, que ayude a soportar la toma de decisiones del Equipo de Investigación de Accidentes y por otro lado, que pueda alinear toda la información pertinente para la obtención de reportes en tiempo y forma.

3.2.3. C. *Master Plan*

Para DS México, representa la estrategia vital del programa para los próximos 3 años, esta estará soportada por 4 pilares (Figura 13) que son: *Regulatory Frame* (Marco Regulatorio), *Commitment* (Compromiso), *Accountability* y *Engagement*.

- ✓ *Regulatory frame*. Este pilar está enfocado a estandarizar, administrar y controlar todos aquellos procesos del programa y crear el sistema de gestión robusto Drive Success que se busca.

Este incluye diagnósticos de conocimientos, entrenamientos de manejo seguro teórico-prácticos, así como rubros de Recompensa, Reconocimiento y Acciones Disciplinarias con base a desempeño.

- ✓ *Commitment*. Este pilar tiene como prioridad el crear Compromiso, como el nombre lo indica, a todos los niveles de la organización. Esto mediante establecimiento de objetivos a nivel SMT y Gerencial, Revisión de desempeño a nivel Conducción y Entrenamiento; acompañado de un Plan de Comunicación de Indicadores Clave de Desempeño y Mensajes provenientes del Equipo Directivo.
- ✓ *Accountability*. La finalidad de este pilar, recae en delegar el programa a las distintas áreas y empleados de la compañía para crear una Cultura de Seguridad Vial, de tal modo que no se requiera en un futuro un equipo de proyecto dedicado a dar seguimiento en los planes, generar revisiones de indicadores, etc.

Entre otras responsabilidades, se vislumbra: Gerentes de Distrito como Monitores Drive Success, Equipo de Análisis e Investigación de Accidentes, Responsabilidad en mantenimiento de vehículos por parte del empleado y Gestión del Desempeño por Área.

- ✓ *Engagement*. Pilar enfocado al involucramiento de la organización dentro del programa Drive Success, de tal modo que la organización se sienta motivada a crear acciones, compartir buenas prácticas, experiencias para que el camino a Crear una Cultura de Seguridad Vial, sea más sencillo. Tres acciones clave dentro de este pilar son: Plan de Reconocimiento, Equipo de Investigación de Accidentes y 5 Minutos DS en las sesiones de Fuerza de Ventas.

México Master Plan

AZtu
camino seguro

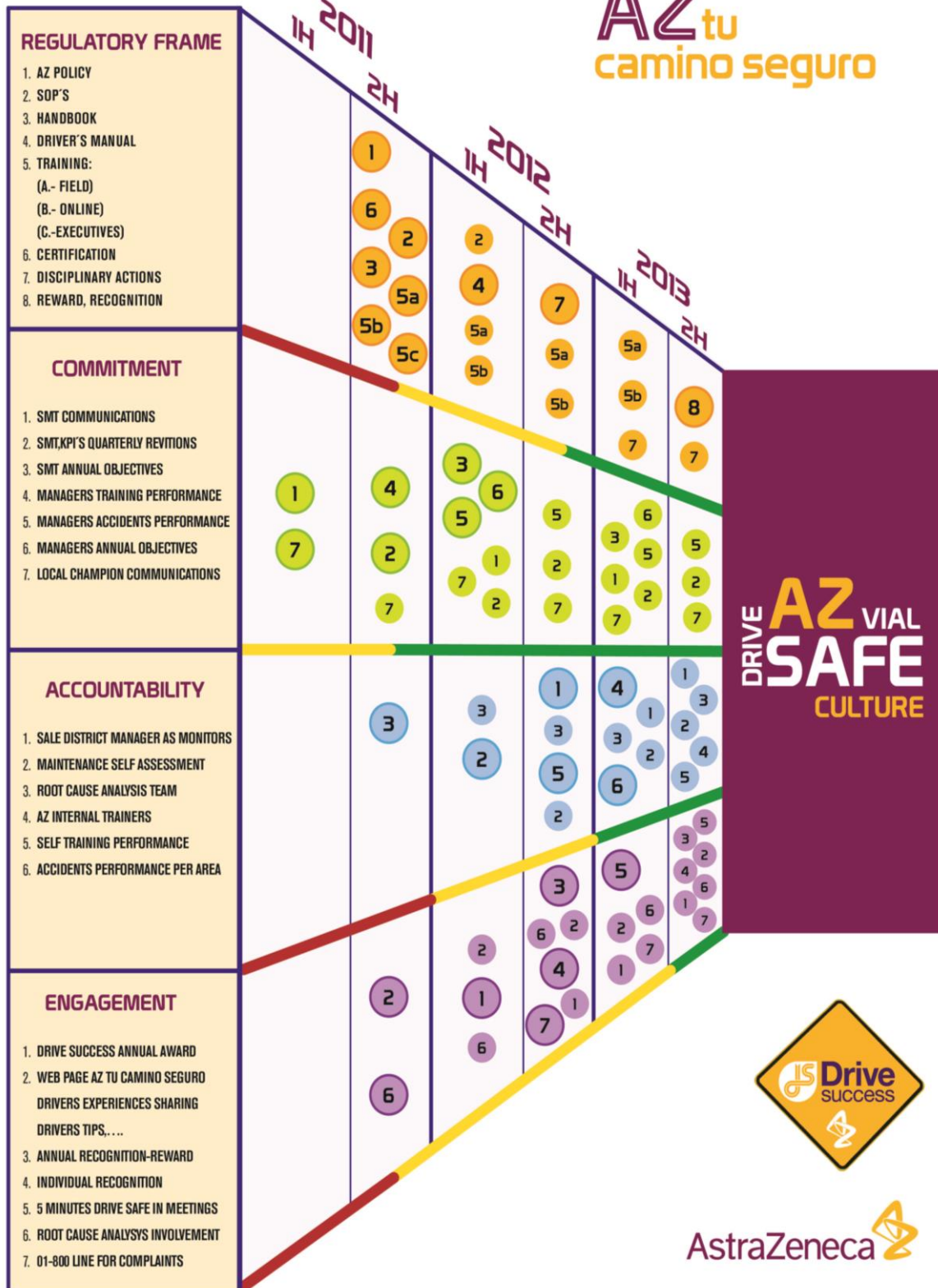


Figura 13 – Master Plan para Drive Success México (Fuente:Elaborado por Diseño Creativo del área de Mercadotecnia con base en información proporcionada por el Equipo de Proyecto)

3.2.3. D. Plan de Entrenamientos

Objetivo

La propuesta del sistema Drive Success – AZ tu camino seguro, diseña su Plan Estratégico de Entrenamiento (Figura 14), requiriendo que cada 3 años se lleven a cabo los inciso a y b, y con la frecuencia necesaria los incisos c y d:

a) Diagnóstico Teórico.- Realizar una evaluación teórica del nivel de conocimientos de todos los empleados de AZM con la finalidad de diseñar los futuros programas de entrenamiento que subsanen las deficiencias detectadas.

b) Evaluación Práctica.- Evaluar actitudes y aptitudes en la conducción de vehículos en una muestra de los empleados de AZM con vehículo empresa, de preferencia Representantes Médicos. Basado en los resultados obtenidos será el programa de entrenamiento a implementar.

c) Entrenamiento Teórico-Práctico.- Impartir conocimientos en seguridad vial y conducción de vehículos, que permitan mejorar las habilidades y comportamientos de los empleados de AZM que reduzcan colisiones y otros eventos vehiculares.

d) Entrenamiento MONITORES.- Cursos específicos para habilitar a los gerentes de Distrito de la Fuerza de Ventas, en la verificación periódica de sus Representantes Médicos, tanto en el mantenimiento de su vehículo como en los buenos hábitos en la conducción del mismo.

e) Entrenamiento Online.- Material que será utilizado vía electrónica (Boletines Semanales, Videos alusivos a DS, etc.), para reforzar los entrenamientos y mantener vigente la Importancia de Drive Success - AZ tu camino seguro en la cultura de Seguridad Vial.

PLAN ESTRATEGICO DE ENTRENAMIENTO											
Proveedor	Todos	2011	2012	2013	Todos	2014	2015				
Evaluación (Teórica)	A	SI	No Aplica	NA	SI	No Aplica					
Evaluación (Práctica / BTW On-board)	A	SI	No Aplica	NA	SI	No Aplica					
Entrenamiento T&P (Reps., FLSM & SLSM)	A	SI	No Aplica	NA	SI	SI					
Entrenamiento Monitores DS (FLSM & SLSM)	A	No Aplica	Nuevos SI	Nuevos SI	SI	Nuevos SI					
Entrenamiento Gerentes (Staff)	A	SI	Nuevos SI	Nuevos SI	SI	Nuevos SI					
Entrenamiento SMT (Directores, VPs, MCP)	B	SI	Nuevos SI	Nuevos SI	SI	Nuevos SI					
Entrenamiento en línea (Conductores AZM)	A	SI	SI	SI	SI	SI					
Entrenamiento - Certificación Nuevo Ingreso FV (Reps)	A	SI	Por AZ/Prov. A SI	Por AZ/Prov. A SI	SI	SI	Por AZ/Prov. A SI				
Entrenamiento Conductores de Alto Riesgo (HRDs)	B	No Aplica	SI	SI	SI	SI					

Costos Total	Cambio Dólar =	13.4	Mxp\$		USD		Mxp\$		USD		Mxp\$		USD	
			Mxp\$	USD	Mxp\$	USD	Mxp\$	USD	Mxp\$	USD				
Evaluación (T & P)			301,743	22,518	-	-	0	-	301,743	22,518	-	-	-	-
Entrenamiento TODOS los conductores			1,927,047	143,809	-	-	-	-	1,927,047	143,809	-	-	-	-
Entrenamiento NUEVOS conductores			-	-	146,219	10,912	146,219	10,912	-	-	146,219	10,912	-	-
Entrenamiento (Conductores AZM) - En línea			-	-	300,000	22,388	300,000	22,388	-	-	300,000	22,388	-	-
Material Administrativo			200,000	14,925	200,000	14,925	200,000	14,925	200,000	14,925	200,000	14,925	200,000	14,925
Contratistas Externos:			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IS/IT			360,000	26,866	100,000	7,463	100,000	7,463	100,000	7,463	100,000	7,463	100,000	7,463
Project Leader + 2 Project Process Owners			800,000	59,701	400,000	29,851	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL			3,588,790	267,820	1,146,219	85,539	746,219	55,688	2,528,790	188,716	746,219	55,688	60	60
			Redondeado a USD(000)		270	85		60		190			60	

Figura 14 – Plan Estratégico de Entrenamiento para Drive Success México (Fuente:Elaborado por Equipo de Proyecto)

El Plan Estratégico de Entrenamiento, se sustenta en un significado distinto para cada Horizonte de Planeación; es decir, cada año se diseñan distintas actividades:

- Plan Inicio/Lanzamiento de Drive Success – AZ tu camino seguro – 2011

Se le considera inicialmente como la base para el éxito del programa, ya que se estará brindando de herramientas sólidas tanto a nivel teórico como práctico a todos los empleados con auto empresa. Es por ello que el impacto que deberá causar dentro de la organización deberá ser mayúsculo.

Se definen proveedores con base a propuestas de trabajo que realizaron y a expertise mostrado, con ello se definen costos para todo el Plan de acuerdo al *Headcount* de la organización.

- Plan Empleados de Nuevo Ingreso – 2012 – 2015
Aquí se diseña un plan en conjunto con el área de Entrenamiento a Ventas y Capacitación y Desarrollo, para brindar a cada empleado nuevo de la compañía, un entrenamiento teórico-práctico, en línea y defensivo (únicamente SMT). Para ello, se definen proveedores y costos estimados para cada año, de acuerdo a costos actuales (2011) y al *headcount* de la organización a la fecha del plan.

Este Plan de Entrenamiento, deberá de quedar establecido como parte del “*Business As Usual*” de la compañía, tanto para Fuerza de Ventas como para todos los demás empleados que tengan auto de la compañía: Directivos, Gerentes Staff, Monitores Clínicos y Mensajeros.

- Plan para Mantenimiento del Programa (en línea) – 2012 & 2013
El conocimiento a nivel básico sobre el cuidado del vehículo en el día a día, concientización de beneficios tanto a los empleados como a sus familias sobre una conducción preventiva, así como conocimientos de las políticas de la compañía, son tan solo algunos de los puntos que pretenden incluirse dentro de este reforzamiento anual.

Dado que Drive Success es un programa, en donde no se vislumbran grandes cambios año con año a nivel conocimientos técnicos, este Plan se considera como la opción más viable para generar un mantenimiento efectivo del conocimiento dentro de los empleados de la organización.

- Plan de Reforzamiento cada 3 años
Debido a la rotación del personal y al nivel de retención de conocimientos, se recomienda tanto por las áreas de Entrenamiento a Ventas como por Capacitación y Desarrollo, que el *timing* ideal para realizar un *refresh* de conocimientos sólidos dentro de la organización es de 3 años. Es decir, en 2014 y 2017 habrá que realizar un entrenamiento teórico-práctico para toda la compañía. Este *timing* se sustenta de igual modo en el AZ Project Management Framework.

3.2.3. E. Plan de Comunicación

Representa uno de los pilares sobre el cual se debe sustentar cualquier Project Management y el sistema de Drive Success en México no es la excepción.

Objetivo

Mantener la participación activa del personal de AZM en el sistema Drive Success - AZ tu camino seguro, mediante los medios de Comunicación de AZM para: construir, promover y mantener una cultura de seguridad vial en la empresa (Ver Figura 14).

Metas

Generar semanalmente un comunicado dentro de AZM.

Alcanzar objetivos de programa Drive Success - AZ Tu Camino Seguro, referentes a KPI's

Estrategia

Comunicados a nivel enunciativo más no limitativo:

- ✓ Mensaje anual de la Presidencia y Gerencia General comunicando los resultados del año previo y objetivos del presente.
- ✓ Mensaje trimestral del Director de Recursos Humanos, informando los resultados de CPMK y de IPMK.
- ✓ AZ Tips de seguridad vial alusivos a cada uno de los 10 elementos del Handbook.
- ✓ Videos de Seguridad vial relacionados con los objetivos de Drive Success - AZ tu camino seguro.
- ✓ Assessment Teórico como una de las mediciones de impacto del programa.
- ✓ e-Learning con contenido generado a partir de necesidades de empleados con y sin auto empresa en AZM.

PLAN DE COMUNICACIÓN DRIVE SUCCESS - AZ TU CAMINO SEGURO
AÑO 2011 A TODOS LOS EMPLEADOS ASTRAZENECA CON Y SIN AUTO EMPRESA SE LES CAPACITA EN BTW,
AÑO 2012 PENDIENTE POR CONFIRMAR, IMPARTIR EL ENTRENAMIENTO ONLINE (e- LEARNING) DEL
PROVEEDOR CEPA A LOS EMPLEADOS CON Y SIN AUTO EMPRESA, ASSESSMENT TEÓRICO Y "CEPA TIPS".
BTW ES CADA 3 AÑOS, DE JUNIO 2013 HASTA NUEVO CICLO BTW

<p>A.- HANDBOOK IMPRESO</p> <p style="font-size: small;">Copia impresa para el 100 % de conductores de AZM con auto empresa. Sin auto empresa, solamente a quienes tomaron curso BTW y a quienes soliciten el mismo.</p>	<p>B.- TRÍPTICO RESPONSABILIDADES DEL CONDUCTOR</p> <p style="font-size: small;">Copia impresa para el 100% de conductores de AZM con auto empresa. Sin auto empresa, solamente a quienes tomaron curso BTW y a quienes soliciten el mismo.</p>		
<p>B.- REFUERZOS DEL HANDBOOK</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">SE CREARÁN LOS MENSAJES BASÁNDOSE ÚNICAMENTE EN LAS 10 RECOMENDACIONES DEL HANDBOOK</p> <table style="width: 100%; font-size: x-small;"> <tr> <td style="width: 50%;"> <p>R1 Antes de iniciar el manejo: Posición de asientos, volante, espejos, uso de cinturón para todos los ocupantes del vehículo</p> <p>R2 Ruta de trabajo, calcular tiempos, verificar gasolina, planos o mapas, verificación rutinaria, luces, llantas, gasolina</p> <p>R3 Uso de cinturón y ajuste de cabeceras Bolsas de aire, cuidados</p> <p>R4 Mantener auto en BUENAS condiciones. Mantenimiento Preventivo Licencia de manejo vigente</p> </td> <td style="width: 50%;"> <p>R5 Cansancio, manejo 2 horas, estrés, uso de alcohol, drogas, medicamentos</p> <p>R6 Control ante agresivos, congestiones, temerarios...Paciencia</p> <p>R7 Estacionamiento de pago, no super 's, artículos en cajuela, asegurados con cinchos...</p> <p>R7 Respetar Velocidad, clima, condiciones carretera, ... NO usar auto en carreras, caminos mal estado...</p> <p>R8 Manejo defensivo, no voltear a ver a otros dentro del auto, no fumar, atento a entorno, uso de espejos frecuente,</p> <p>R9 NO distracciones, radio, botella de agua, cigarro, platica con otros Teléfono celular, lpad,...</p> <p>R10 Conocimiento QUE hacer si tuviese Accidente, descompostura Reporte de accidentes BCOO- 25 Colisión, tomar placas de otros, fotos, hora</p> </td> </tr> </table>		<p>R1 Antes de iniciar el manejo: Posición de asientos, volante, espejos, uso de cinturón para todos los ocupantes del vehículo</p> <p>R2 Ruta de trabajo, calcular tiempos, verificar gasolina, planos o mapas, verificación rutinaria, luces, llantas, gasolina</p> <p>R3 Uso de cinturón y ajuste de cabeceras Bolsas de aire, cuidados</p> <p>R4 Mantener auto en BUENAS condiciones. Mantenimiento Preventivo Licencia de manejo vigente</p>	<p>R5 Cansancio, manejo 2 horas, estrés, uso de alcohol, drogas, medicamentos</p> <p>R6 Control ante agresivos, congestiones, temerarios...Paciencia</p> <p>R7 Estacionamiento de pago, no super 's, artículos en cajuela, asegurados con cinchos...</p> <p>R7 Respetar Velocidad, clima, condiciones carretera, ... NO usar auto en carreras, caminos mal estado...</p> <p>R8 Manejo defensivo, no voltear a ver a otros dentro del auto, no fumar, atento a entorno, uso de espejos frecuente,</p> <p>R9 NO distracciones, radio, botella de agua, cigarro, platica con otros Teléfono celular, lpad,...</p> <p>R10 Conocimiento QUE hacer si tuviese Accidente, descompostura Reporte de accidentes BCOO- 25 Colisión, tomar placas de otros, fotos, hora</p>
<p>R1 Antes de iniciar el manejo: Posición de asientos, volante, espejos, uso de cinturón para todos los ocupantes del vehículo</p> <p>R2 Ruta de trabajo, calcular tiempos, verificar gasolina, planos o mapas, verificación rutinaria, luces, llantas, gasolina</p> <p>R3 Uso de cinturón y ajuste de cabeceras Bolsas de aire, cuidados</p> <p>R4 Mantener auto en BUENAS condiciones. Mantenimiento Preventivo Licencia de manejo vigente</p>	<p>R5 Cansancio, manejo 2 horas, estrés, uso de alcohol, drogas, medicamentos</p> <p>R6 Control ante agresivos, congestiones, temerarios...Paciencia</p> <p>R7 Estacionamiento de pago, no super 's, artículos en cajuela, asegurados con cinchos...</p> <p>R7 Respetar Velocidad, clima, condiciones carretera, ... NO usar auto en carreras, caminos mal estado...</p> <p>R8 Manejo defensivo, no voltear a ver a otros dentro del auto, no fumar, atento a entorno, uso de espejos frecuente,</p> <p>R9 NO distracciones, radio, botella de agua, cigarro, platica con otros Teléfono celular, lpad,...</p> <p>R10 Conocimiento QUE hacer si tuviese Accidente, descompostura Reporte de accidentes BCOO- 25 Colisión, tomar placas de otros, fotos, hora</p>		
<p>C.- VIDEOS ALUSIVOS A DS</p> <p>C.- Obtener de INTERNET videos de 2- 3 minutos SIN COSTO para difundir al 100 % de empleados AZ (TI)</p> <p>V = VIDEOS I = INTERNET Frecuencia MENSUAL para todos los años</p>	<p>D.- POR DEFINIR</p> <p>1D.- Comprar al proveedor los " CEPA Tips " de Seguridad Vial, son 12 módulos para difundir mensualmente, hasta Mayo 2014, cuando inicie el ciclo BTW CT CEPA Tips</p> <p>2D.- Assessment Teórico.- Es modificable de a las necesidades de colisiones en AZM y se generan aprox. 4 módulos, aproximadamente cada 6 meses, Febrero y Agosto AT ASSESSMENT TEÓRICO</p> <p>3D.- e-Learning.- A partir de resultados de AT se disparán lecciones, aproximadamente cada 2, iniciando mes sucesivo a AT: Marzo, Mayo, Septiembre y Noviembre. eL e-LEARNING</p> <p>4D.- Propuesta CEPA.- Conferencia de prensa de AZM y publicación de artículos de CEPA</p> <p>5D.- Generación de expectativa para AT, eL y demás acciones de Drive Success.</p>		
<p>E.- MENSAJE</p> <p>MA.- MENSAJE ANUAL PRESIDENCIA</p> <p>MT.- MENSAJE TRIMESTRAL DE DIR. RH Y GCIA. SERVICIO A VTAS.</p>			

PLAN DE COMUNICACIÓN PARA CONDUCTORES CON Y SIN AUTO EMPRESA AZ																								
2 0 1 1					2 0 1 2					2 0 1 3														
MES	S1	S2	S3	S4	MES	S1	S2	S3	S4	MES	S1	S2	S3	S4	MES	S1	S2	S3	S4					
Jul					Ene	R1	VI R2	MA	R3	Jul		VI R7	R8	R9	Ene	R4	VI R5	MA	R6	Jul		VI R10	R1	R2
Ago				R1	Feb		VI R4	R5	R6	Ago		VI R10	R1	R2	Feb		VI R7	R8	R9	Ago		VI R3	R4	R5
Sep	R2	R3	VI	R4	Mar	eL	VI R7	MT	R8	Sep	AT	VI R3	MT	R4	Mar	eL	VI R10	MT	R1	Sep	AT	VI R6	MT	R7
Oct	R5	R6	VI	R7	Abr		VI R9	R10	R1	Oct		VI R5	R6	R7	Abr		VI R2	R3	R4	Oct		VI R8	R9	R10
Nov	R8	R9	VI	R10	May		VI R2	R3	R4	Nov		VI R8	R9	R10	May		VI R5	R6	R7	Nov		VI R1	R2	R3
Dec	R1	R2	VI		Jun		VI R5	MT	R6	Dic		VI R1	R2	R3	Jun		VI R8	MT	R9	Dic		VI R3	R4	R5

LOS CURSOS DE ENTRENAMIENTO SON CÍCLICOS , BTW DEL PROVEEDOR CEPA SE REALIZA EN 2011-2014, AÑOS INTERMEDIOS SON REFUERZOS ONLINE.

Figura 15 – Plan de Comunicación para Drive Success México (Fuente:Elaborado por Equipo de Proyecto)

3.2.4. Ejecutar

3.2.4. A. Revisión Final con IT-IS

A lo largo de un trabajo desarrollado con equipos multidisciplinarios es que se pudieron obtener los siguientes entregables a lo largo de este Plan de Acción (Figura 16):

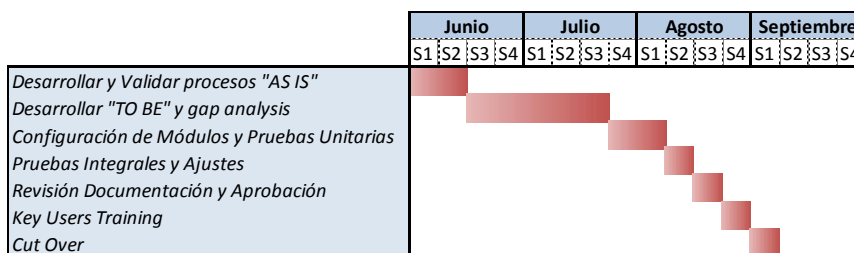


Figura 16 – Plan de Acción Data Center para Drive Success México (Fuente:Elaboración propia con base en información proporcionada por IT-IS)

Se realizó un análisis de los procesos (Figura 17) que involucran la Administración, Gestión y Control de Información para Accidentes Vehiculares. Para ello se realizaron distintos mapeos de procesos actuales, con las áreas involucradas, tiempos efectivos y documentación de los mismos.

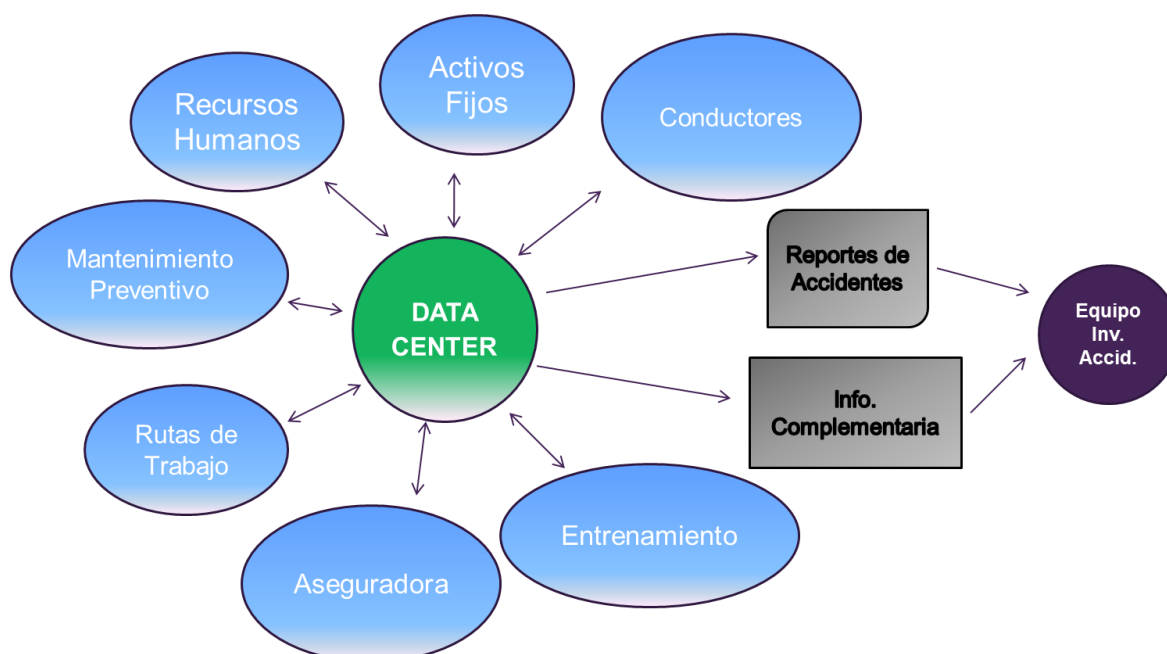


Figura 17 – Data Center, procesos involucrados y funcionalidad a nivel macro (Fuente:Elaborado por Equipo de Proyecto)

Esto permitió a todas las áreas participantes, entender a fondo el proceso desde un punto de vista sistémico (Tabla 10). Posteriormente se identificaron las áreas de oportunidad, mismas que se buscó priorizar para identificar líneas de acción sobre las cuales se debería trabajar en conjunto con el área de IT-IS para obtener el mejor beneficio para el proyecto y las áreas interesadas.

PUNTOS CLAVE - PROCESOS "AS IS"		
Proceso	Situación	Resultado
1. Gestión de Compra de Vehículo	Elección de color de vehículo (Representante Médico) - Hasta 1 mes	Una vez contratado por AZM, el Representante Médico podía laborar por casi 5 meses sin vehículo = Gastos en tiempo y principalmente, disminuye el nivel de utilidades a la organización.
	Tiempo de entrega de vehículo en entidades foráneas - Hasta 1 mes	
	Elección de: modelo, color, importe extra (\$) (Niveles Gerenciales) - 1 a 2 meses	

	Tiempos de liberación de Orden de Compra (Individual: auto por auto) - 2 a 3 meses	
2. Lesiones	Si Representante Médico tiene lesiones INCAPACITANTES, el Representante NO acepta (destruye) la "Incapacidad" del IMSS, para NO perder sus INCENTIVOS (mínimo 80% asistencia, cobertura médica, etc.) y se desplaza en taxi y/o con compañeros.	Las lesiones no impactan como "Incapacidad por Riesgo de Trabajo", pero posteriormente resultan en más días por "Incapacidad por Enfermedad General".
3. Mantenimientos Preventivos y Correctivos	No se tienen establecidos, talleres y/o plantas para efectuar "Servicios" o Mantenimientos Correctivos	Tiempos de entrega de vehículos, fluctúan entre 1 y 3 meses. Genera costos extra a la organización.
	Número de Kilometraje para "Servicio", al límite de lo que marcan las agencias.	El auto sufre de más averías, llevando a gastar más dinero en mantenimientos correctivos y sobre todo, pone en peligro la seguridad del empleado.
	Quejas constantes por parte de la Fuerza de Ventas, sobre tiempo de vida de llantas para realizar cambio.	
	No hay registro de parte del Administrador de Flotilla, de todo el histórico de mantenimientos que tiene un vehículo.	No hay control, registro, ni trazabilidad en gastos y no se tiene información para análisis de accidentes por causas mecánicas.
4. Siniestros	Información de pólizas de seguros y Activos Fijos duplicada: Administración de Flotilla y Finanzas (Tesorería y Activos Fijos)	No hay consistencia en información, manejo en distintos Sistemas de Información.
	No existe información en AZM sobre: tipificación de siniestros, causa, lugar, costo, conductor, Cobertura. No existen informes inmediatos de la aseguradora, actualmente se mandan cada 3 meses con un concentrado por compañía.	No se tiene información para analizar siniestros y por consecuente, no se pueden tomar acciones oportunamente.

Tabla 10 – Puntos Clave Mapeo de Procesos "AS IS" (Fuente:Elaboración propia con base en reuniones con stakeholders del proyecto)

Una vez identificados los principales *issues* en los procesos, se propusieron y se acordaron los Procesos "TO BE" que serán las directrices para el diseño del Data Center.

A partir de aquí, se involucra a un equipo más extenso de IT-IS, para el diseño y configuración de módulos del Data Center. Ellos realizarán pruebas unitarias con la información proporcionada por las áreas interesadas (Finanzas, Recursos Humanos, Ventas, etc.) para posteriormente iniciar con pruebas Integrales frente al Equipo del Proyecto y sea aquí donde se hagan los ajustes principales y finales.

Cabe mencionar que todo proceso de configuración y construcción del sistema, así como de uso y mantenimiento, deberán estar debidamente documentados para lograr un Sistema Robusto y Replicable Drive Success, como objetivo primordial del proyecto.

A partir de aquí, el equipo de IT-IS, realizó una serie de pasos como:

- ✓ Aplicación de Transporte ABAP (*Advanced Business Application Programming*) para BW
- ✓ Término de Configuración de Extractores en BW

- ✓ Cargas Iniciales en Productivo
- ✓ Confirmación de Perfiles de Usuarios en SAP/R3 Productivo

Con lo que finalmente se hizo una Presentación Final de la Solución con el Equipo de Proyecto y *stakeholders*, donde los puntos clave se ven a continuación (Tabla 11):

PUNTOS CLAVE - SOLUCIÓN PROCESOS "TO BE"			
Proceso	Beneficio	Estátus	Responsable
1. Gestión de Compra de Vehículo	Negociación para obtener tres modelos para gerentes	No se concreta, ya que esta prestación es usada como parte del área de Atracción Talento en RH. Funciona como uno de los puntos importantes para poder retener y atraer al personal.	Equipo de Proyecto - RH
	Color de autos Representantes Médicos	Para poder hacer una entrega en tiempo el color de carro será el que esté disponible. Se elimina facilidad de elección de los Representantes Médicos.	Equipo de Proyecto - Administración de Autos
	Formato para adquisición de autos	Para los casos que no sean Representantes, no puede desaparecer ya que no se alcanzó la negociación de un catálogo con Recursos Humanos.	
	Contrato Marco	Desaparece la aprobación individual por cada adquisición y esta se manejará vía Contrato Marco equivalente en valor al valor del presupuesto anual autorizado para este rubro (CAPEX).	Compras & RH
	Se pre-autoriza el costo excedente	Se restringe a 3 montos (\$) para aportación por parte de los Gerentes (dependiendo el nivel), en caso que el presupuesto que se les haya asignado, no cumpla sus expectativas.	Administración de autos (RH)
	Tiempos de entrega de auto al nuevo empleado.	Notificaciones por parte del área de Capacitación a Ventas con el listado de los empleados que terminarán exitosamente la certificación. Se habla de al menos 90% de fiabilidad de información, para que se empiece el Proceso de Compra y Asignación de autos el día de Certificación. (No se logra, aunque se logra reducción en tiempo de entrega. Ver Capítulo IV - RESULTADOS) Se entrega: llaves de coches, tarjeta de Seguros y/o beneficios pertinentes.	Administración de autos (RH)
2. Lesiones	Modificar Política de Incentivos - Empleado no "destruya" Incapacidad por temor a no cubrir Asistencia	Ya no se tendrá que cubrir el 80% de asistencia para que sea válido, el cubrir "Cuota" y poder cobrar Incentivos. Se otorgarán Incentivos, independientemente del porcentaje de asistencia, únicamente deberá cubrirse Número de Visitas Médicas y demás criterios del área de Incentivos.	VP Ventas Privado - Equipo de Proyecto - RH
3. Mantenimientos Correctivos y Preventivos	Plan de mantenimientos preventivos por marca	No se da factibilidad de Plan de Mantenimiento por parte del Administrador de la Flotilla (proveedor externo) debido a que se duplicaría información con la interna de AZ, aunado a que se incrementaría un H.C.	Sistemas

	Informes de mantenimiento	Estos reportes se entregan sin problemas a partir del Data Center: Correctivos, Preventivos, Amortiguadores y Llantas	
	Reducción tiempos de entrega de vehículos en "Servicio" o Mantenimientos Correctivos	Se logra acuerdo con Administrador de la Flotilla, para que se realice negociación en cada Estado para obtener al menos 3 talleres y/o plantas para realizar "Servicios" y Mantenimientos Correctivos.	Administración de autos (RH)
	Asignación de números para activos fijos	Estos se solicitarán a principio de año de acuerdo al presupuesto asignado bajo responsabilidad de Activos Fijos.	Finanzas – Activo Fijo
	Reducción en tiempos de "Servicio" y Cambio de Llantas	Se realiza estudio con Administrador de la Flotilla, considerando, seguridad, tiempo de vida del vehículo, tiempo de vida de las llantas y costos. Se reduce kilometraje para "Servicio" en 30% y se aumenta vida útil de llanta en 25%.	Administración de autos (RH)
4. Siniestros	Administración de pólizas de seguros	Este proceso se hará en paralelo vía Administrador de Flotilla (proveedor externo), de acuerdo a los movimientos que se requieran.	Administración de autos (RH)
	Reportes de Siniestralidad para Control, Análisis y Acciones	Se llegó a un acuerdo con Tesorería, Equipo DS y Aseguradora para realizar informe mensual sobre: tipificación de siniestros, causa, lugar, costos, conductor, cobertura. Manejo de dato en común AZ-Aseguradora, este será el Número de Item, representará dentro de la póliza que auto está asegurado. Es decir se hace una sola póliza para toda la compañía y cada auto dentro de la póliza tendrá su número de Item. Reportes Diarios con información básica serán emitidos por parte de la Aseguradora: Conductor, Placas, Ciudad, Póliza e Item, Fecha y Hora.	Sistemas - Equipo de Proyecto
	Filtros para reportes de siniestros por Unidad Organizativa	Se tiene funcionalidad en Data Center a nivel "prueba" , en paralelo se verifica información con Sistema de Información, conformado por programas desarrollados (Macros) en hojas de cálculo.	Sistemas - Equipo de Proyecto
	Mejora en manejo de información sobre ubicación de activos de ventas	Este proceso depende al 100% del negocio y la información que este maneja. Depende de la actividad diaria de Fuerza de Ventas y comunicación con Servicio a Ventas y Recursos Humanos.	Activo Fijo / Administración de autos
5. Otros - Administración de Autos	Análisis de activos fijos	Reporte sobre los activos fijos asignados, no asignados y en estado de baja – Reporte que se genera con la información de forma estándar.	Activos fijos

	Reducción de gastos administrativos	No fue posible mejorar el proceso vía Data Center, de traslados y administración de autos (PLACAS, RE-EMPLACAMIENTO, TRASLADOS).	Sistemas - Equipo de Proyecto - Admón. De Autos (RH)
--	-------------------------------------	--	--

Tabla 11 – Puntos Clave Solución Procesos "TO BE" (Fuente:Elaboración propia con base en reuniones con stakeholders del proyecto)

3.2.4. B. Estatus Entrenamientos

Al cierre del año 2011, se cumplieron al 100% los objetivos del Plan de Entrenamiento:

- a) Diagnóstico Teórico al 100% de los empleados de AZM
- b) Evaluación Práctica con muestra de 10–15% de Representantes Médicos
- c) Entrenamiento Teórico-Práctico con 3-4 horas de Teoría y 0.5 hs de conducción para:
 - BTW para Representantes Médicos -100%
 - BTW para Gerentes de Distrito y Gerentes Divisionales - 100%
 - BTW para Gerentes otras áreas con auto AZ - 100%
 - Gerentes de Distrito como Monitores DS - 100%
- d) Empleados SIN auto-empresa, abierto a aquellos empleados que desearon inscribirse:
 - Curso Teórico – Práctico (BTW)
 - Curso Teórico e-learning
- e) Entrenamiento para el SMT de AZM.

Quedando documentado todo el proceso del programa en carpetas compartidas (Carpetas en Intranet), a las cuales tienen acceso, distintos usuarios clave (*Champion/Sponsor*, *Facilitadores*, *Equipo de Proyecto*, *Project Process Owner*):

- ✓ Invitación a Entrenamientos por parte de los Directores de Ventas
- ✓ Procedimiento Administrativo
- ✓ Resultados Individuales
- ✓ Certificados Individuales
- ✓ Resultados de toda la compañía

3.2.4. C. Documentación de Procesos

A lo largo de distintas metodologías de Project Management, de la misma metodología corporativa AZ PMF, como de distintas normas de calidad, se refuerza el hecho de un sistema documental de todo el desarrollo del proyecto. Esto se debe realizar desde dos puntos de vista, el primero de manera interna (planes, manuales de diseño, etc.) y el segundo a nivel Procedimientos Administrativos o Procedimientos Normalizados de Operación (SOP's).

A partir del sistema documental que se realice, es que se tendrán las líneas guía para crear un sistema robusto y replicable, donde se estructurarán los grandes procesos del proyecto y se definirán objetivos, alcances, procesos, áreas involucradas. Esto deberá ser autorizado por 2 jugadores: Emisor y Aprobador.

A continuación se encuentran los Objetivos, para Drive Success México, de los Procedimientos Administrativos y Procedimientos Normalizados de Operación (SOP's) concernientes al programa y un ejemplo de la documentación de procesos internos. Cabe

resaltar que se encuentran en carpetas compartidas a nivel intranet, donde se definió previamente, quién tiene acceso a qué procedimiento de acuerdo a la necesidad de conocimiento del mismo.

Procedimientos Administrativos

1. DS Objetivos Anuales del SMT

Establecer los objetivos anuales de los indicadores de Drive Success – AZ tu camino seguro con el equipo Directivo de AZM.

2. DS Plan de Reconocimiento y Medidas Disciplinarias

Reconocerles a los empleados de AZ con auto asignado por la compañía el buen desempeño en el cuidado de sus vehículos y aplicar medidas disciplinarias cuando sea necesario.

3. DS Investigación de Accidentes Vehiculares Críticos y Muy Serios

Definir el proceso a seguir para la investigación de accidentes vehiculares críticos y muy serios, para encontrar su causa raíz y deslindar responsabilidades.

4. DS Planeación de Viaje de Representantes Médicos

Confirmar la responsabilidad y autoridad de los Representantes Médicos y Gerentes de Distrito en la planeación y ejecución de sus rutas de trabajo.

5. DS Responsabilidad del Gerente de Distrito Como Monitor

Definir las responsabilidades de los Gerentes de Distrito como monitores de DS.

6. DS Responsabilidades del Equipo de Investigación de Accidentes

Evaluar los reportes de colisiones vehiculares para diseñar e implementar propuestas de medidas correctivas y preventivas para reducir y/o eliminar recurrencia.
Mantener actualizados Procedimientos y Plan Maestro de AZM del sistema Drive Success – AZ tu camino seguro, así como evaluación de KPI's y tendencias para aplicación de medidas correctivas en caso necesario.

7. DS Conductores de Riesgo

Detección de empleados de riesgo con auto asignado por AZ y de aquellos que no cuentan con el mismo pero que han tomado el curso de manejo preventivo (BTW), para la implementación de acciones correctivas con el fin de eliminar o disminuir el riesgo que tienen al conducir un vehículo.

8. DS Procesos Clave y Responsabilidades

Identificar rápida y fácilmente por el SMT a los Procesos Clave y Acciones Administrativas que deben permanecer en vigor en AZM para garantizar la continuidad del sistema Drive Success – AZ tu camino seguro en AstraZeneca México.

9. DS KPI's: Análisis, Tendencias y Reportes

Recabar los indicadores de desempeño que permitan conocer la eficacia de los programas de DS y poder implementar acciones de mejora o corrección.

10. DS Plan de Comunicación para Drive Success

Mantener la participación activa del personal de AZM en el sistema Drive Success - AZ tu camino seguro, mediante los medios de comunicación de AZM para: "Construir, promover y mantener una cultura de seguridad vial en la empresa".

11. DS Objetivos de Diagnóstico y Entrenamiento para DS

El sistema Drive Success – AZ tu camino seguro, requiere que cada 3 años se realice un diagnóstico teórico y una evaluación práctica que evalúe actitudes y aptitudes en la conducción de vehículos del personal de AZM para diseñar los programas de

entrenamiento. Entrenamientos teórico-práctico para empleados en general, entrenamiento para Gerentes de Distrito como Monitores y entrenamiento online.

12. DS Metodología para Realizar Entrenamiento DS

Definir la logística para realizar los cursos – BTW – en Zona Metropolitana y entidades foráneas. Contar con evidencia documentada del entrenamiento en Drive Success por cada empleado con automóvil asignado por AZ.

13. DS Elementos de Seguridad en el Vehículo

Asegurar que los vehículos asignados por AZM a sus empleados cumplan con los requisitos mínimos de Seguridad vehicular establecidos por Drive Success.

14. DS Check List – Verificación de Vehículos

Garantizar que los vehículos asignados a los Representantes Médicos se mantienen en óptimas condiciones de funcionamiento.

Verificar que en la conducción vehicular el Representante Médico respeta y cumple con las normas y reglamentos de tránsito locales y con las políticas y procedimientos de AZ.

15. DS Auto Inspección de Vehículos

Llevar a cabo auto – inspecciones mínimas para evitar posibles fallas y reducir contratiempos en el funcionamiento de vehículos.

16. DS Mantenimiento Correctivos de Vehículos de AZM

Asegurar la reparación oportuna de fallas, daños y defectos de los vehículos de AZM asignados a sus empleados, durante la vigencia del contrato.

Procedimientos Normalizados de Operación

17. Uso del Cinturón de Seguridad

18. Uso de Equipos de Comunicación en Automóvil

19. Investigación de Accidentes de Trabajo Vehiculares

A continuación (Tabla 12) se encuentra la clasificación de PA's o SOP's a los que deberá tener acceso cada nivel de la organización. Estos Procedimientos Administrativos además de estar en las carpetas compartidas mencionadas previamente, se encuentran en un portal interno de Políticas Corporativas (*Light Document Management System*), siendo esto de vital importancia para la gestión del proyecto y tener un sistema documental de calidad.

CLAVE DOCUMENTAL	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	Reps Méd.	FLSMs & SLSMs	Staff	SMT
LDMS_001_00121780	DS OBJETIVOS ANUALES DEL SMT		x	x	x
LDMS_001_00121782	DS CONDUCTORES DE RIESGO		x		
LDMS_001_00121783	DS INVESTIGACION DE ACCIDENTES VEHICULARES CRITICOS Y MUY SERIOS	x	x	x	x
LDMS_001_00121784	DS KPI's: ANALISIS;TENDENCIAS Y REPORTES	x	x	x	x
LDMS_001_00121786	DS METODOLOGIA PARA REALIZAR ENTRENAMIENTO DS				
LDMS_001_00121790	DS PLAN DE RECONOCIMIENTO Y MEDIDAS DISCIPLINARIAS		x	x	x
LDMS_001_00121791	DS PLAN DE COMUNICACION PARA DRIVE SUCCESS				
LDMS_001_00121792	DS PLANEACION DEL VIAJE DE REPRESENTANTES MEDICOS	x	x		x
LDMS_001_00121794	DS PROCESOS CLAVE Y RESPONSABILIDADES				x
LDMS_001_00121796	DS ELEMENTOS DE SEGURIDAD EN EL VEHICULO	x	x	x	x
LDMS_001_00122267	DS CHECK LIST - VERIFICACION DE VEHICULOS	x	x		
LDMS_001_00122268	DS AUTO INSPECCION DE VEHICULOS	x	x	x	x
LDMS_001_00122270	DS RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE EVALUACION DE ACCIDENTES	x	x	x	

LDMS_001_00122271	DS OBJETIVOS DE DIAGNOSTICO Y ENTRENAMIENTO PARA DS				
LDMS_001_00125436	DS MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE VEHÍCULOS DE AZM	x	x	x	x
LDMS_001_00126044	DS ANÁLISIS DE RIESGOS (RISK ASSESSMENT)	x	x		
LDMS_001_00126046	DS AUTO- AUDITORÍA				
LDMS_001_00113210	INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO VEHICULARES	x	x	x	x
LDMS_001_00122269	DS GERENTES DE DISTRITO COMO MONITORES		x		

Tabla 12- Clasificación de Accesos a Procedimientos Administrativos (Fuente:Elaboración propia con base en información proporcionada por el área de Aseguramiento de la Calidad)

3.2.4. D. Equipo de Investigación de Accidentes

Objetivos

- ✓ Encontrar la Causa Raíz más probable de las colisiones de los vehículos dentro de la flotilla de AstraZeneca.
- ✓ Realizar propuestas, conseguir aprobaciones e implementar acciones correctivas y preventivas para evitar recurrencia.
- ✓ Mantener actualizadas Políticas y Procedimientos para el sistema de Drive Success.
- ✓ Análisis de: CPMK, IPMK, % Siniestralidad: Actual, YTD y Tendencias.
- ✓ Facilitadores DS (Gerente Business Partner de RH y Gerente de Servicio a Ventas) serán los responsables de reportar los datos pertinentes a SHE Global, a partir del primer cuarto del 2012.
- ✓ Asegurar la implementación del DS *Master Plan*

Miembros del equipo

- ✓ Generalista de Recursos Humanos (Gerente Business Partner de RH)
- ✓ Gerente de Servicio a Ventas
- ✓ Facilitador de SHE de Operaciones
- ✓ Médico de la Compañía
- ✓ Gerente Divisional de Ventas (únicamente cuando se requiera)
- ✓ Líder del Proyecto (únicamente 2011)
- ✓ *Project Process Owner*
- ✓ Servicios Generales de Recursos Humanos
- ✓ Gerente de Seguridad Corporativa

Líneas Guía

1. Mantener una reunión de 2 horas por mes para revisar Reportes de Colisiones, hasta que sea necesario.
2. Elaborar y hacer llegar a las partes interesadas una Minuta de cada reunión con propuesta de acciones de mejora. Reporte trimestral para Directores y reporte anual para Presidente de la compañía.
3. Líder de las juntas del Equipo: Generalista de Recursos Humanos
4. Utilizar "Diagrama Causa-Raíz" para evaluar colisiones.
5. Utilizar Reporte de Colisiones de Aseguradora hasta que sea factible obtener uno por parte de AZM.
6. Monitorear tendencia de KPI's de manera trimestral, para proponer: Reconocimiento o medidas disciplinarias.

Marco Regulatorio

- a. Mantener actualizados los Procedimientos Estandarizados de Operación:
 - Investigación de Accidentes Vehiculares
 - Reconocimiento y medidas disciplinarias
 - Venta de vehículos: % de descuento por buen desempeño
 - Entrenamiento: nuevos empleados, mantenimiento anual, cada 3 años, etc.
 - Mantenimiento preventivo y correctivo

- Administración de la flotilla para: Representantes Médicos, Gerentes y Directores
- Otros SOP's (Cinturón de seguridad, Uso de celular, etc.)
- b. Asegurar implementación de matriz de entrenamientos
- c. Promover y soportar iniciativas de *Engagement*
 - Gerentes de Distrito como Monitores DS
 - Modificar descripción de puesto de Gerentes de Distrito
 - Reconocimiento Anual por: Equipo (Ventas) e Individual
 - Evaluación personal de Mantenimiento de vehículos
 - Objetivos Anuales para: Conductores, Media y Alta Gerencia

3.2.4. E. Comunicación

La comunicación en Drive Success, representa uno de los pilares más importantes para obtener el éxito del programa, se tiene plena seguridad que el crear una cultura de seguridad vial se alcanzará, en gran parte, cumpliendo los siguientes puntos:

- a. Estableciendo canales de comunicación adecuados
- b. Definiendo audiencia de cada mensaje
- c. Estableciendo mensajes:
 - I. Proporcionar información técnica (tips manejo, mantenimiento, etc.)
 - II. Dar a conocer aspectos del programa (resultados, entrenamientos, etc.)
 - III. Buscando un canal donde el empleado retroalimente al programa con buenas prácticas, propuestas, etc. Y no, donde el programa emita siempre toda la comunicación hacia la organización
- d. Reforzamiento de los Gerentes de Primera Línea (Gerentes de Distrito) respecto a las campañas del programa

Mantener distintos canales de comunicación abiertos con la organización es vital dentro de cualquier Project Management. Drive Success en México no es la excepción, para ello se definen los siguientes rubros:

- ✓ Se crea correo electrónico exclusivo del programa
- ✓ Comunicados semanales a toda la organización. Se definen todos los días jueves como "Jueves de Drive Success"
- ✓ Correos electrónicos individuales (únicamente a Gerentes o SMT o Fuerza de Ventas, etc.)
- ✓ Revista Corporativa
- ✓ Convención Anual de Ventas
- ✓ 05 Minutos DS

A través de los cuales, en primera instancia se realiza una campaña enfocada a:

- ✓ Mensajes de las Direcciones o Presidencia General, según sea el caso
- ✓ Mensaje trimestral de resultados
- ✓ Videos de Seguridad vial relacionados con los objetivos de Drive Success - AZ tu camino seguro
- ✓ AZ Tips de seguridad vial alusivos a cada uno de los 10 elementos del Handbook (Figura 18)

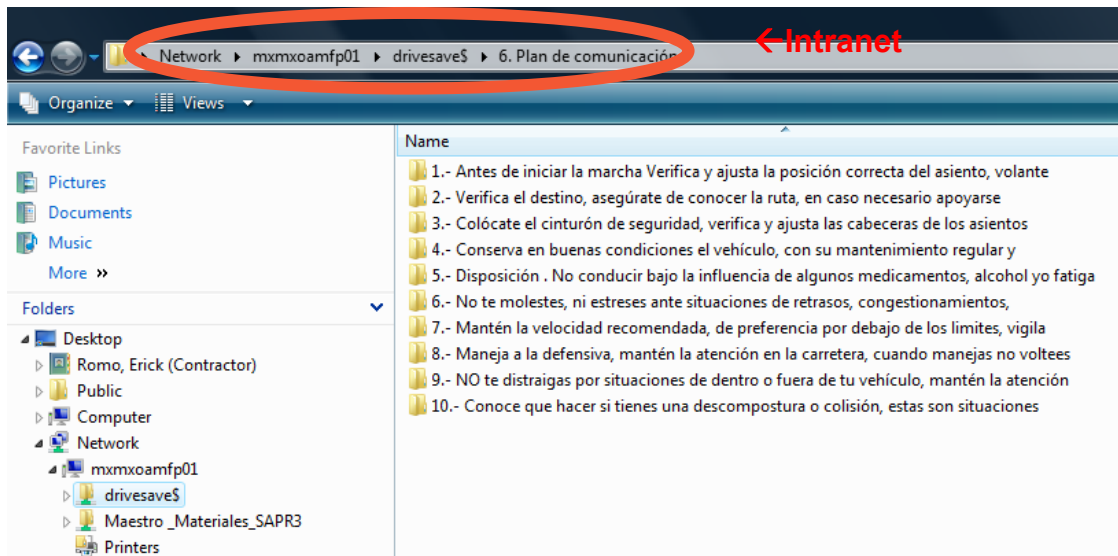


Figura 18 – Carpetas Compartidas: Tips de Seguridad Vial (Fuente:Elaboración propia)

La filosofía de las campañas, deberá estar alineada con la filosofía del Área de Comunicación Interna, por ello se trabajó en sinergia con ellos junto con el área Creativa de Mercadotecnia, para crear las campañas más adecuadas para la organización (Figura 19):



Figura 19 – Ejemplos de Comunicados Semanales en Campañas (Fuente:Elaborado por Diseño Creativo del área de Mercadotecnia con información proporcionada por Project Process Owner)

3.2.4. F. Análisis KPI's

La obtención de un mayor número de recursos para analizar los siniestros dentro de la organización fue tarea primordial, es por ello que se trabajó en primer lugar con la aseguradora de la flotilla y se llegaron a distintos acuerdos:

- ✓ Emisión de Reporte Diario – En el instante que el empleado reporte a la aseguradora un siniestro, ésta mediante su Ajustador, deberá capturar datos básicos (conductor, placas, ciudad, póliza e ítem, fecha y hora).

-
- ✓ Emisión de Reporte Mensual – Antes de los primeros 5 días de cada mes, la Aseguradora enviará a AZM un concentrado con todos los siniestros, donde aunado a la información del Reporte Diario, se alimenta de información del pago de deducible (culpabilidad del accidente, criterio: si AZ paga deducible, fue culpable), costos totales, tipificación de siniestro y lesiones.
 - ✓ Emisión de Declaratorias – Únicamente cuando el caso lo amerite, AZ podrá requerir información sobre la Declaratoria levantada al instante del accidente, así como fotografías del mismo, esto sirve para obtener una visión gráfica además de un relato preliminar del accidente.

Por otro lado, se hace un esfuerzo constante por recibir 24 hrs posterior al accidente el Reporte de Accidente Vehicular. Cabe resaltar que este sufrió modificaciones donde se agregaron distintos campos de análisis del siniestro, que permitirán realizar un mejor análisis del accidente y tomar las acciones pertinentes en tiempo y forma.

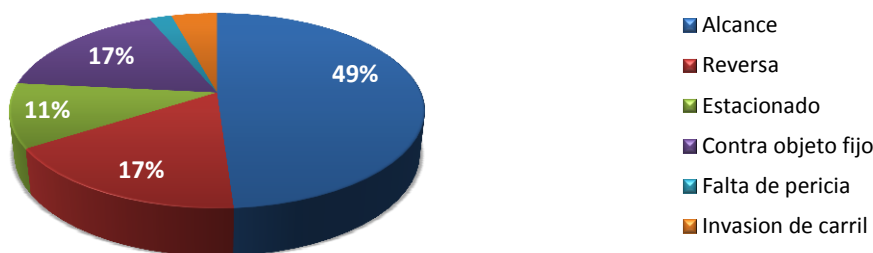
A partir de estos reportes, es que el Equipo de Investigación de Accidentes Vehiculares, podrá realizar un análisis detallado del accidente en una Matriz de Causalidad (Figura 20), donde se identifican Causas Inmediatas, Causas Básicas y Elementos de Falta de Control Interno.

Nombre del empleado:		Fecha:		
MATRIZ DE CAUSALIDAD - IDENTIFICACION DE CAUSA RAIZ				
LESIONES Y DAÑOS (1)		ACCIDENTES/INCIDENTES (2)		
Daños materiales		Accidente		
CAUSAS INMEDIATAS (3)		CAUSAS BASICAS (4)		
FALTA DE CONTROL (5)				
ACTOS INSEGUROS	CONDICIONES INSEGUROS	FACTORES PERSONALES	FACTORES DE TRABAJO	
1 Aumentar la velocidad cuando es alcanzado por otro vehículo que tiene la intención de revasarlo	1 Carga que sobrepasa las dimensiones del vehículo.	1 Visión defectuosa.	1 Estándares, especificaciones y/o criterios de diseño inadecuados.	1 Reclutamiento, selección, contratación
2 Circular en sentido contrario	2 Carretera o vía con deficiente señalización	2 Audición defectuosa.	2 Comunicación Inadecuada de las normas	2 Sistemas de Evaluación del Programa.
3 Compartir el asiento del conductor con otra persona, animal o cosa que dificulte la conducción.	3 Carretera o vía en malas condiciones	3 Lesión o enfermedad.	3 Control e inspecciones inadecuados	3 Comunicaciones Personales.
4 Conducir en estado de ebriedad o bajo los efectos de medicamentos.	4 Condición peligrosa por Accidente no señalado o advertido a otros conductores.	4 Ventilación deficiente	4 Preocupación deficiente en cuanto a los factores humanos / ergonómicos.	4 Liderazgo y Administración.
5 Conducir un vehículo con el motor en punto neutro o apagado.	5 Conductores agresivos, sin saber manejar.	5 Bajo tiempo de reacción, Escasa coordinación.	5 Especificaciones deficientes en cuanto a los requerimientos.	5 Equipo de Protección Personal..
6 Conducir un vehículo en malas condiciones	6 Desperfecto mecánico.	6 Aptitud mecánica deficiente.	6 Actualización Inadecuada de las normas	6 Controles de Ingeniería.
7 Desobedecer el reglamento de tránsito./señales/ indicaciones	7 Imprudencia del peatón/Ebriedad del peatón	7 Problemas Emocionales, frustraciones	7 Revisión de las piezas, reemplazo de partes defectuosas	7 Investigación de Accidentes / Incidentes.
8 Frenar bruscamente y sin motivo.	8 Objetos o sustancias en la vía pública que dificulten la circulación.	8 Uso de medicamentos, droga, Alcohol	8 Mal uso del Vehículo y sus partes	8 Análisis y Procedimientos de Trabajo / Tareas.
9 No ceder el paso a otros vehículos que tienen preferencia.	9 Parabrisas rallado, estrellado, sucio	9 Incapacidades temporales	9 Limpieza o pulido	9 Preparación Para Emergencias.
10 No conservar su derecha al transitar.	10 Parada peligrosa de conductor curioso en lugar de accidente o incidente.	10 Hábitos inadecuados: Posturas, distracciones:	10 Investigación insuficiente respecto a los materiales y equipos.	10 Entrenamiento de la Administración.
11 No mantener la distancia entre vehículos	11 Sistema de dirección del vehículo en mal estado.	11 Capacidad de movimiento corporal limitada.	11 Inspecciones de recepción y aceptación deficientes.	11 Inspecciones Planeadas.
12 No reducir la velocidad al aproximarse a la cima de una cuesta.	12 Sistema de frenos del vehículo en mal estado.	12 Sobrecarga de trabajo	12 Mantenimiento correctivo oportuno	12 Entrenamiento de los Trabajadores
13 No reducir la velocidad al aproximarse a una intersección o vía preferencial.	13 Vehículo con neumáticos gastados (dibujo min. 2mm)	13 Programación o planificación insuficiente del trabajo.	13 Lubricación y servicio de acuerdo a manual	13 Controles y Servicios de Salud.
14 No respetar el derecho de paso del peatón / invadir franjas amarillas	14 Vehículo cuyas características y condiciones técnicas hayan sido modificadas alteradas o agregadas.	14 Rutina, monotonía	14 Evaluación insuficiente a los cambios de vehículo, llantas, rutas	14 Controles y especificaciones de compras
15 No respetar el semáforo en luz roja	15 Vehículo en marcha lenta sin luces intermitentes	15 Fatiga por duración de la jornada, ruta, falta descanso.	15 Desconocimiento las capacidades del vehículo	15 Mantenimiento en Línea, correctivo y preventivo
16 No respetar los límites máximo y mínimo de velocidad establecidos.	16 Vehículo sin defensas	16 Re entrenamiento insuficiente.	16 Ajuste de espejos, asiento, cinturón, volante	16 Reglamento de la Organización.
17 No señalizar el vehículo parado por descompostura o accidente	17 Vehículo sin espejos retrovisores.	17 Entrenamiento inicial inadecuado.	17 Evaluación deficiente de pérdidas, riesgos ante los accidentes	
18 No ubicar el vehículo con la debida anticipación en el carril donde va a efectuar el giro o volteo.	18 Vehículo sin limpia parabrisas, dañados o sin hules	18 Falta de experiencia.	18 Evaluación deficiente de la causas que originan los accidentes	
19 No usar direccionales	19 Vehículo sin luces: delanteras, reversas, direccionales.	19 Conducción esporádica, en ruta no conocida		
20 Prevenir el semáforo en luz amarilla	20 Visibilidad Reducida por neblina, lluvia, granizo, viento, etc.	20 Exposición a las temperaturas extremas.		
21 Rebasar en forma indebida a otro vehículo.		21 Definir políticas, procedimientos, prácticas o líneas de acción inadecuadas.		
22 Reversa inadecuada		22 Vehículo utilizado para lo que no fue diseñado		
23 Usar teléfono celular, equipos comunicación movíl.		23 Vehículo conducido por personas no autorizadas		

Figura 20 – Template Matriz de Causalidad (Identificar Causa-Raíz) (Fuente:Elaborado por La Dirección de Operaciones)

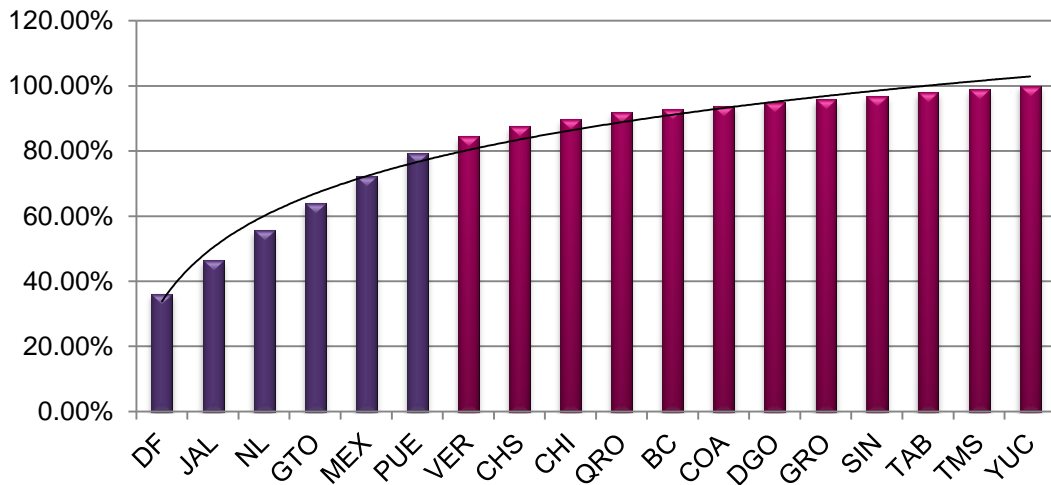
Una vez conjuntada toda la información de las distintas fuentes, es que se puede realizar un Análisis de KPI's a distintos niveles, a continuación (Gráfica 6 y 7 & Figura 20) distintos análisis que se realizan:

**TIPIFICACIÓN COLISIONES AZ MÉXICO
YTD 1Q 2012**



Gráfica 6 – Gráfico Tipificación de Colisiones (Ejemplo YTD 1er Cuarto 2012) (Fuente:Elaboración propia con base en información proporcionada por aseguradora, abril 2012)

**COLISIONES POR ESTADOS AZ MÉXICO
2011**



Gráfica 7 – Colisiones por Estados (20% Estados - 80% Colisiones) (Fuente:Elaboración propia con base en información proporcionada por aseguradora, abril 2012)

CPMK YTD Agosto 2011 VicePresidencia Ventas Privado

No. Unidad Organizativa	# UO	Área Funcional	Head Unidad Organizativa	Ruta	Colisiones	KMs YTD 2012	CPMK
1 Distrito 18 (DF)	1000404	Ventas Privado	DAVID CHINCOYA	100227	8	214,937.10	37.2
2 Distrito 9 (León)	1000427	Ventas Privado	LYDIA INES ESPINOZA	100248	7	240,568.96	29.1
3 Distrito 15 (DF)	1000424	Ventas Privado	VICTOR ALEJANDRO LORY	200205	4	200,775.00	19.9
4 Distrito 20 (DF)	1000391	Ventas Privado	PEDRO ANTONIO REAL	100234	3	192,018.58	15.6
5 Distrito 10 (MER)	1000394	Ventas Privado	HUGO MEZA	300204	3	215,952.78	13.9
6 Distrito 12 (PUE)	1000407	Ventas Privado	JUAN RAFAEL MONTERRUBIO	200261	4	304,175.78	13.2
7 Distrito 4 (Mty)	1000409	Ventas Privado	ADRIANA MARIBEL GARZA	300270	3	233,031.91	12.9
8 Distrito 11 (PUE)	1000385	Ventas Privado	MARIO ALBERTO JUAREZ	100266	5	425,556.34	11.7
9 Distrito 5 (Mty)	1000387	Ventas Privado	CARLOS ARTURO REYES	100257	4	346,363.00	11.5
10 Distrito 19 (DF)	1000401	Ventas Privado	VERONICA SALDAÑA	100220	3	263,144.46	11.4
11 Distrito 2 (Tijuana)	1000412	Ventas Privado	BRENDA CRISTINA REYES CHAVEZ	100276	2	182,343.00	11.0
12 Distrito 7 (Gdl)	1000419	Ventas Privado	GENARO AVILA	100241	3	279,029.73	10.8
13 Distrito 8 (Gdl)	1000398	Ventas Privado	MANUEL JIMENEZ	100240	2	234,422.26	8.5
14 Distrito 6 (Mty)	1000395	Ventas Privado	MARIO ALBERTO DIAZ	300263	2	254,560.35	7.9
15 Distrito 17 (DF)	1000422	Ventas Privado	DANIEL OLIVARES SOSA	100206	1	222,165.88	4.5
16 Distrito 14 (DF)	1000392	Ventas Privado	MAYRA CASTELLANOS	100267	1	248,861.66	4.0
17 Distrito 1 (Tijuana)	1000416	Ventas Privado	ENRIQUE SOTORRIBA	100209	1	307,062.76	3.3
18 Distrito 3 (Hillo)	1000431	Ventas Privado	JULIO CESAR VALENCIA	300249	1	368,297.53	2.7
19 Distrito 16 (DF)	1000417	Ventas Privado	RICARDO RAFAEL SALDAÑA	100237	1	370,605.00	2.7

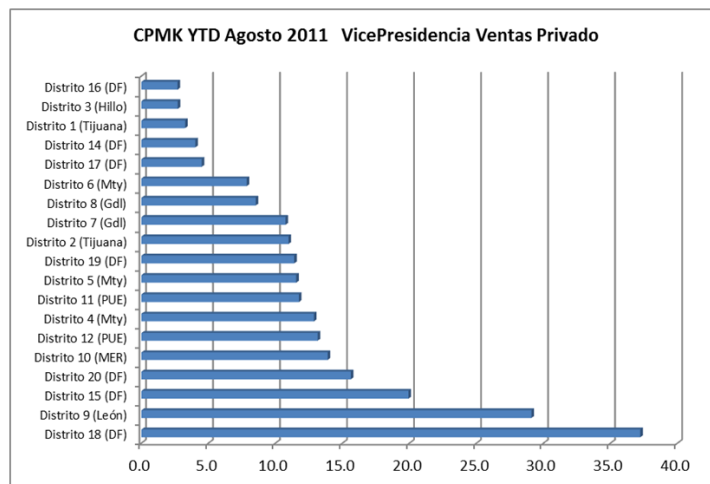


Figura 21 – Ejemplo: Reporte de CPMK a Gerentes de Distrito (Fuente:Elaboración automática por Sistema de Información)

Cabe resaltar que esta información se validó tanto para AZM como para AZ Global, ya que como se ha mencionado anteriormente, existía información errónea o falta de la misma sobre distintos KPI's del programa.

3.2.4. G. Deficiencias – Acciones

Parte fundamental dentro del AZ Project Management Framework consiste en tener un Registro del Riesgo y del Cambio, así como de distintas Lecciones Aprendidas. Para ello, se realiza un cierre de la fase “Ejecutar” con un Entregable de Deficiencias – Acciones en los principales procesos del programa.

a) Equipo de Análisis de colisiones

SITUACION: El Equipo de Investigación de Accidentes NO sesiona regularmente, no participan todos los integrantes del equipo, no hay consistencia en la agenda de cada reunión, no existe listado de acciones y seguimiento de las mismas.

ACCIONES:

- A. Informar a participantes del calendario anual, primer y tercer jueves de cada mes a las 8:00 am.
- B. Acordar el contenido de la agenda de cada sesión:
 1. Análisis de causalidad (todas las reuniones) de 3 casos de colisiones con el respectivo seguimiento telefónico al conductor, revisión del mantenimiento del vehículo, resultados de entrenamiento del conductor, reporte de Matriz y conclusiones al conductor y a su jefe inmediato.
 2. Revisión de CPMK mes previo y YTD (tercer jueves).
 3. Revisión de avances de objetivos 2012 (tercer jueves).
 4. Tema variable, relevante (todas las sesiones).
- C. Revisión de minuta de reunión anterior con seguimiento de acciones (todas las sesiones).
- D. El responsable de la coordinación de las reuniones, es: Facilitador DS, Generalista de RH y/o Gerente Servicio a Ventas y en su ausencia el Especialista de SHE Operaciones.

b) Reportes de colisiones

SITUACION: Los reportes individuales de las colisiones no son enviados después de las 24 horas posteriores al accidente a: SHE, Facilitadores de DS ni al *Project Process Owner*. El jefe inmediato NO se involucra oportunamente.

ACCIONES:

- A. *Project Process Owner* recibe el comunicado diario de la Aseguradora de la Flotilla, registra en las bases de datos, envía mail a médico de la empresa y requiere reporte individual al conductor con copia a jefe inmediato y a Facilitador DS.
- B. *Project Process Owner* quincenalmente concilia reportes recibidos vs solicitados y requiere al Gerente correspondiente los faltantes con copia a Facilitador DS.
- C. *Project Process Owner* informa al Equipo de Investigación de Accidentes en la reunión del tercer jueves de cada mes de reportes faltantes.
- D. *Project Process Owner* envían mail requiriendo el reporte al Gerente afectado con copia al Gerente Divisional y Director.
- E. Cada 3 meses enviar en un comunicado semanal el mensaje de reportar su colisión antes de 24 horas con el link correspondiente al PNO.

c) Compromiso SMT

SITUACION: El equipo directivo de AZM (SMT) no está comprometido con DS, no muestra interés en los comunicados, DS ya no es de alta prioridad en AZM, no se puede distraer a Fuerza de Ventas con responsabilidades adicionales en el día a día de DS.

ACCIONES:

- A. Champion DS- Director de RH, debe de integrar en Scorecard de AZM los objetivos anuales de CPMK.

- B. Facilitador DS enviará reporte trimestral a SMT con los resultados de los indicadores clave.
- C. Champion DS- Director de RH envía comunicado a SMT de la reducción en % y \$ con la modificación en prima de riesgo de accidentes ante el IMSS.
- D. Champion DS- Director de RH envía comunicado a SMT informando la modificación de prima de seguro de la Aseguradora (2013).

d) Comunicación

SITUACION: No se mide el nivel de conocimientos de: Handbook ni de las Responsabilidades del Conductor, no se tiene información del grado de aceptación de los comunicados DS semanales.

ACCIONES:

- A. Incluir en la capacitación de Gerentes de Distrito como Monitores, la responsabilidad de verificar con el "Check List", el conocimiento y uso del Handbook y las Responsabilidades del Conductor.
- B. Integrar en la capacitación en línea bi-anual (E-Learning) preguntas relacionadas con Handbook y Responsabilidades del Conductor.
- C. Proveedor del E-Learning proporcione las evidencias del nivel de conocimientos de todos los conductores de AZM con vehículo asignado por la empresa.
- D. NO se ha encontrado ningún método para conocer el grado de aceptación de los comunicados semanales.

e) Futuro Facilitador DS

SITUACION: La organización no define quien debe de ser el Responsable de DS – AZ tu camino seguro a partir de 2012.

SHE Operaciones debe de reportar a SHE Regional-Global los planes y datos de KPI's de Drive Success.

ACCIONES:

- A. Champion de DS debe de mantener al menos al *Project Process Owner* para dar seguimiento a los programas definidos para 2012- 2014.
- B. Champion DS debe asegurar con finanzas la inclusión en el presupuesto anual de los gastos planeados para DS de 2012- 2014.
- C. SHE Operaciones con su Gerencia o especialista, debe obtener los datos de KPI's con el *Project Process Owner*.
- D. Reunirse al menos cada trimestre (antes del reporte) el Especialista de SHE operaciones con Médico de la empresa y *Project Process Owner* para detectar casos críticos y reportarlos al Director de RH.
- E. Los comunicados para requerir los reportes de accidentes, deben ser preparados por el *Project Process Owner* y firmados por la Dirección de RH.

f) Prima de riesgos ante IMSS

SITUACION: Administración de Personal de RH no involucra al equipo de evaluación de accidentes en el análisis del pago de prima de riesgo de accidentes ante el IMSS.

ACCIONES:

- A. Médico de la empresa al recibir el comunicado enviado por el becario DS de la colisión de un conductor de AZ (Mensaje diario de la Aseguradora de la Flotilla Vehicular) debe de llamar al afectado para conocer su estado de salud, tratamiento, incapacidad ante el IMSS y apoyo de AZ.
- B. Médico de la empresa y especialista de SHE Operaciones, deben de comunicar al Equipo de Investigación de Accidentes Vehiculares en las reuniones periódicas, los casos de incapacidades ante el IMSS.

- C. Facilitador DS en enero de cada año, debe de verificar con Administración de Personal RH el % a pagar ante el IMSS por las incapacidades del año previo.

g) Mantenimiento Correctivo

SITUACION: No se tiene control ni conocimiento en el equipo de Investigación de Accidentes Vehiculares del Mantenimiento Correctivo por colisiones de los autos de AZM.

ACCIONES:

- A. Continuar intentando con Aseguradora, obtener la emisión del reporte de autos de AZ pendientes de ingreso a taller para su reparación.

h) Procedimientos Administrativos

SITUACION: PA's de Drive Success aprobados, pendiente su implementación. PNO de reporte de accidentes vehiculares no se está cumpliendo. Copia de PA's entregada a cada miembro del SMT sin ninguna retro-alimentación.

ACCIONES:

- A. En primer trimestre de cada año, enviar en comunicado semanal el link para consulta de PA's y PNO.
- B. Trimestralmente, solicitar a los Gerentes de Distrito con copia a Gerentes Divisionales y VP's, que envíen comentarios de 3 PA's a Facilitador de DS.
- C. Trimestralmente, solicitar a los Gerentes Administrativos con copia sus Directores o VP's que envíen comentarios de 4 PA's a Facilitador DS.

3.2.5 Cierre / Transición

3.2.5. A. Entrega formal del proyecto ante equipo Directivo y *stakeholders*

A final del primer cuarto del 2012, se realizó una presentación ante el SMT (*Senior Management Team*) donde se muestran resultados obtenidos al terminar la fase de participación del Equipo de Proyecto en el sitio, principales logros alcanzados, obstáculos y desviaciones, estatus del *Improvement Plan* y se realiza una concientización de futuros retos ante la organización, mismos retos que no podrán vencerse sin el apoyo del Equipo Directivo y la muestra de soporte ante la demás organización.

El mantenimiento del Programa Drive Success es mencionado a manera de un *RAG Analysis*, el estatus de los distintos procesos clave y qué soporte se requiere por las áreas involucradas para maximizar el beneficio futuro tanto de la organización como de los *stakeholders*.

Se puntualiza ante el equipo directivo, la importancia que tendrá la implementación y cumplimiento de planes establecidos por el programa, se brinda a nivel macro un *overview* de los principales cambios y actividades que permitieron el alcanzar dichos logros; así como, los beneficios que se acarrearán a nivel Cultura de Seguridad Vial, de Recurso Humano de la organización y económicos.

Finalizando con los *next steps*, descripción de actividades de últimos meses del Líder del Proyecto en sitio y principales focos donde se necesita la interacción del Equipo Directivo; es decir, qué tanto se deben involucrar en los procesos del proyecto y quiénes serán los actores clave que faciliten alcanzar el objetivo del programa.

3.2.5. B. Concientización: Beneficios Alcanzados, Deficiencias Acarreadas y Futuros Retos

La dinámica del negocio en AstraZeneca México define otras prioridades, motivo por el cual Drive Success no puede ser una carga más de trabajo y debe representar por el contrario, parte del “*Business As Usual*” de las distintas áreas involucradas. Mientras se alcanza esto, se deberá tener claro que la transición deberá ser soportada por un *Project Process Owner*, para dar seguimiento a Drive Success en general. Esta opción fue aprobada por el *Sponsor* del proyecto, la Dirección de Recursos Humanos.

Es deseable contar con la asesoría del proveedor externo, experto en Seguridad Vial, para establecer las estrategias de continuidad y seguimiento a DS; así evitar que se pierda el avance logrado. La desventaja que esto representa, es el costo que este apoyo implica; por lo que, quien puede y debe definir el alcance de la asesoría externa es la Gerencia de Servicio a Ventas, por el conocimiento e involucramiento logrado a la fecha y el conocimiento de los procesos administrativos internos y externos que afectan a la Fuerza de Ventas.

Se realiza una sesión con el equipo del proyecto para concientizar sobre los beneficios alcanzados, deficiencias obtenidas, así como distintos retos para el futuro de Drive Success en México:

- a. El plan de DS de Comunicación, entrenamiento, procedimientos para los años 2012 – 2015, está definido y deberá ser soportado por el Champion del proyecto como por el área de Comunicación Interna. Además, se contempla continuar con los comunicados semanales ya desarrollados por el área de comunicación de RH, con mensajes alusivos a Drive Success.

Se deberán mantener los comunicados anuales de la Presidencia y Dirección General así como de la Dirección de RH (Champion DS) y 2 veces por año acerca de la de la tendencia de CPMK.

- b. Los objetivos anuales para el SMT de México han sido establecidos y se indican con detalle en el PA del mismo nombre, El Champion de DS (Director de RH) es responsable de la inclusión de los objetivos anuales para el 2012 con el SMT local y que aseguren que la Gerencia media tiene conocimiento y metas a lograr de Drive Success en sus responsabilidades anuales. Este proceso es de alta prioridad en AZM, para apoyar y darle continuidad al sistema DS en lograr tener cultura de Seguridad Vial en la empresa. Objetivos 2012 enviados al SMT, el Equipo de Investigación de Accidentes tiene la información.
- c. Auto-Auditoria. Se dispone de un *Check List* para realizar una auto-auditoria en el 3Q 2012, el equipo de Investigación de Accidentes conoce el formato pero no se ha realizado ninguna auditoría interna a DS de México. A finales del 2Q 2012, se realizó una Auditoria Global de SHE con resultados ampliamente satisfactorios, ninguna observación.
- d. Análisis de riesgos. Se elaboró un modelo para Análisis de Riesgos enfocado al diseño de las Rutas de Trabajo de los Representantes Médicos, no ha sido posible difundirlo al Equipo Directivo ni a los Gerentes Divisionales, solamente el Business Partner de RH lo conoce. Se tiene un Procedimiento Administrativo con instrucciones de uso, así como, niveles de decisión tanto para los Representantes Médicos como para los Gerentes de Distrito.
- e. Check List. El listado de Verificación y Conducción de Vehículos a realizar por los gerentes de Distrito, fue difundido con los gerentes de Distrito en la Capacitación como Monitores. El Gerente de Servicio a Ventas tiene la Responsabilidad de verificar su correcta aplicación.

- f. E-Learning. En los meses de febrero y julio de cada año (2012, 2013) se debe enviar un cuestionario para detectar el nivel de conocimientos sobre: Seguridad Vial, Handbook, Responsabilidades del Conductor, Drive Success e incluir los módulos de entrenamiento correspondientes en línea (E-learning del proveedor). Se deberá documentar todo el proceso, participantes, cumplimiento, resultados, áreas de oportunidad y planes de acción.
- g. Prima de riesgo ante IMSS. Verificar con SHE Operaciones y Administración de Personal de RH, la prima de riesgo de trabajo ante el IMSS que debe de reducirse en 2012 a mínimo 1.2% (1.7 % en 2011); de continuar con la tendencia planeada de reducción de siniestros, la prima de riesgo ante el IMSS debe de ser 0.7 % para el año 2013.
- h. Prima de Seguro de autos. El Director Global de SHE Comercial, es el responsable de negociar en Reino Unido con Aseguradora el valor de la prima anual de Seguros de autos. Del seguimiento para la aplicación en el año 2013, no se redujo el valor de la prima para el 2012 argumentándose que el análisis se hace por ejercicios bianuales.
- i. Aunque el apoyo a empleados en reposición de autos, reparación de vehículos, etc. por colisiones, robos, etc., no es responsabilidad de Drive Success, se recomienda se pueda disponer de In-Plant de Aseguradora para apoyar el seguimiento administrativo de estos casos al área de Finanzas (responsable actual). Al día de hoy no se ha autorizado este In-plant.
- j. Entrenamiento. Curso BTW a nuevos empleados con vehículo asignado por AZ y la capacitación como monitores a los gerentes de distrito, programada para iniciar en 1Q 2012. Todos los nuevos empleados son entrenados en BTW, Gerentes de Distrito entrenados como Monitores entre mayo y junio 2012.
- k. Todos los empleados con auto asignado por la empresa han sido aprobados en el curso BTW, se identificaron 2 (Guadalajara) como de riesgo en el 2011, sus cursos específicos para subsanar las deficiencias se llevaron a cabo. Se incluyen 93 constancias de empleados de AZ sin auto empresa quienes aprobaron su curso BTW, se detectaron 2 casos de riesgo a quienes NO se les impartió ningún curso adicional por no estar en el alcance de AZM, sus gerentes respectivos fueron informados oportunamente y ellos actuaron con cursos externos para subsanar estas deficiencias.
- l. Los resultados obtenidos a la fecha en la capacitación al personal de AZM en BTW (manejo PREVENTIVO) con el proveedor externo, han sido ampliamente satisfactorios, por lo que se recomienda mantenerlo para este propósito. Las áreas de Compras y Gerencia de Servicio a Ventas tienen la información y contactos necesarios para mantener la relación en forma eficiente. Todos los nuevos empleados con auto asignado por AZ han sido entrenados en BTW.
- m. El proveedor externo, recomienda participar en las reuniones del Equipo de Investigación de Accidentes de AZM para capacitar al Equipo en el tema, el costo no es justificable. El proveedor participó en 2 reuniones sin costo para AZ, no se aportó ningún valor agregado al proceso de reunión del Equipo de Investigación de Accidentes, por lo que ya NO se incluirá su participación.
- n. Materiales de apoyo. A la fecha se dispone de aprox. 500 ejemplares del Handbook que servirán para cubrir las necesidades de AZM de los años 2012. Es recomendable actualizarlo con nuevas políticas para el nuevo ciclo a realizarse en el año 2014.

Del folleto “Responsabilidades del Conductor” se dispuso de 1000 ejemplares, que fueron distribuidos en diciembre 2011. La cantidad debe de ser suficiente para cubrir las necesidades del año 2012, AZM decidirá la re-impresión de más ejemplares para el año 2013.

- o. Gerencia de Servicio a Ventas contempla la entrega de un KIT para la fuerza de ventas conteniendo: Handbook, Responsabilidades del conductor, PA’s, medidor de grosor del dibujo de llantas. El Kit con medidor de presión de aire y grosor del dibujo de llantas en un “estuche” fue entregado en julio 2012.
- p. Se le informó a Finanzas que se presupuestarán 85,000 USD para Drive Success para el año 2012, ya no se incluye ningún gasto por pago a *Contractor*, se estimaron los cursos BTW para nuevos empleados, Gerentes de Distrito como Monitores, Investigación de accidentes por Proveedor Externo, E-Learning, etc. todos los integrantes del equipo conocen el plan de inversión, ajustado al Plan Maestro de 3 años. Confirmado el presupuesto del 2012. Se propuso por medio del Generalista de RH el mismo valor de 85,000 USD para el presupuesto del año 2013.
- q. El reporte mensual de gastos cargado a DS y preparado por finanzas NO ha sido emitido con regularidad y presenta errores, es necesario revisarlo con Finanzas.
- r. SHE Global-Comercial. La relación con SHE Global se reduce solamente al envío de los datos de CPMK, IPMK en forma trimestral, proceso realizado por el facilitador de DS mediante SHE-Trackwise. Se está siguiendo este proceso.
- s. La responsabilidad de los Gerentes de Distrito como MONITORES es fundamental para lograr alcanzar las metas planteadas para el 2012 y 2013, esta actividad y responsabilidad debe de estar 100 % apoyada por la Dirección General y los VP’s de Ventas.

3.2.5. D. Transición a “Business As Usual”

Se define por parte del Equipo del Proyecto que las VP’s de Ventas y la Dirección de Recursos Humanos tienen bajo su responsabilidad el mantener vigente los procesos clave del sistema Drive Success a través de sus diferentes Gerencias.

Se identifican 6 Procesos Clave (Tabla 13) para el sistema Drive Success, en esta sección solamente se identifica a cada uno de ellos y al responsable de su actualización y cumplimiento. Para ello se documentaron en un Procedimiento Administrativo y se divulgó a los actores participantes, realizando una sesión formal de entrega donde se habló que a lo largo del 2012 se tendría el soporte del Equipo de Investigación de Accidentes para la toma de decisiones pero principalmente para lograr el funcionamiento del Sistema sin la participación del Project Leader ni del Equipo del Proyecto.

PROCESO CLAVE	RESPONSABLE	SUPLENTE
Investigación de Accidentes Vehiculares	Facilitadores DS	Especialista SHE Op's.
Sistema de Comunicación	Jefe Comunicación Interna	Gte. Servicio a Ventas
Sistema de Información (Indicadores Clave de Desempeño)	Gerente de Servicio a Ventas	Generalista de Recursos Humanos
Entrenamiento	Ventas.- Gerente de Servicio a Ventas. Otros.- Director Recursos Humanos.	Ventas.- Gerente de Entrenamiento a Ventas Otros.- Gerente Desarrollo Organizacional
KPI's Control y Tendencias	Gerencia de Servicio a Ventas.	Especialista SHE Op's.
Objetivos anuales	Dirección de RH	VP Ventas

Tabla 13 – Matriz de Procesos Clave (Fuente:Elaboración propia establecida en Procedimiento Administrativo)

Finalmente, se identifican Acciones Administrativas Clave (Tabla 14) para el correcto funcionamiento de Drive Success en México, es indispensable que los respectivos responsables adopten como parte de su día a día estos procesos, de tal modo que se realizó una sesión formal con cada actor para realizar la transición de procesos soportada por la robustez en Procedimientos del Proyecto y previa aprobación del Equipo Directivo.

ACCIONES ADMINISTRATIVAS	RESPONSABLE	SUPLENTE
Actualizar Descripciones de Puesto de Fuerza de Ventas	Generalista de RH - Ventas Privado	Gte. Servicio a Ventas
Reclutamiento y Selección de nuevos empleados	Jefe de Reclutamiento Recursos Humanos	Generalista de RH – Ventas
Entrenamiento de Representantes Médicos	Gte. Entrenamiento Ventas	Generalista de RH – Ventas
Representantes Médicos de Alto Riesgo (High Risk Drivers)	Gerente de Servicio a Ventas	Gte. Entrenamiento a Ventas
Inducción nuevos empleados con auto AZ	Gerente de Desarrollo Organizacional	Jefe Capacitación y Desarrollo
Entrenamiento a Gerentes de Distrito como Monitores DS	Gerente de Entrenamiento a Ventas	Gte. de Servicio a Ventas
Presupuesto para Entrenamiento cíclico	Dirección de Recursos Humanos	VP Ventas
Selección de Proveedores para Entrenamiento	Dirección de Compras	Jefe de Compras

Tabla 14 – Procesos Administrativos en Business As Usual (Fuente:Elaboración propia establecida en Procedimiento Administrativo)

CAPITULO IV - RESULTADOS

Hasta mi participación como *Project Process Owner* hasta finales del 4Q 2012, se tuvieron los siguientes resultados:

- Reingeniería en el Proceso de Administración de Flotilla Vehicular:
 - Mantenimiento Preventivo y Correctivo – Aumento de vida útil de neumáticos en 25%, reduciendo 30% de costo de mantenimiento correctivo
 - Reducción en tiempo de proceso de compra de vehículos para la Fuerza de Ventas. De un máximo de 6 meses en tiempo de entrega a 4 días hábiles
 - Se logra negociación para definir Talleres para Mantenimientos con menor tiempo de atención y mejor nivel de servicio, en toda la República - Aumenta nivel de satisfacción en Fuerza de Ventas (No existe indicador)
 - Estandarización de emisión de Reportes de Mantenimiento, Administración de Flotilla y Activos Fijos
- Se modifica Política de Incentivos – Aumento en uso de Seguro de Gastos Médicos de la Flotilla Vehicular pero disminución en Prima de Riesgo de Trabajo del IMSS, se pasa de un 1.7% a un 1.2%. Representa un ahorro de 100,000 USD para el 2012.
- Reingeniería en Proceso de Gestión de Accidentes Vehiculares:
 - Consolidación, validación y homologación de información de diferentes áreas para la creación de un Sistema de Información de KPI's, que permite la emisión de distintos Reportes Quincenales, Mensuales, Trimestrales y Anuales para distintos *stakeholders* (Equipo Inv. Accidentes, Gerencias de Distrito, Direcciones) y soportar la toma oportuna de decisiones.
 - Emisión de Reportes diarios y mensuales por parte de la Aseguradora de la Flotilla Vehicular, con características definidas por el Equipo del Proyecto
 - Definición e implementación de Equipo de Investigación de Accidentes Vehiculares que sesiona de manera regular cada 1er y 3er Jueves del mes
- Mejora en distintos KPI's de Drive Success México, al cierre 2012:
 - Mejora en CPMK del 37% 2012 vs 2010 (2010-18.1, 2011-13.6, 2012-11.4)
 - Disminución en Costos Totales de Reparación del 28% en 2012 contra 2011
 - Disminución en Responsabilidad de Colisiones del 30% en 2012 contra 2011
- Implementación de Sistema de Entrenamiento Drive Success como parte del "Business As Usual" para todos los niveles de la compañía, enfocado a empleados con auto-empresa
- Implementación del Sistema de Comunicación Drive Success como parte del "Business As Usual" de la organización
- Se crea un sistema de Gestión Robusto del Proyecto mediante la Implementación de Procedimientos Administrativos para la estandarización del sistema Drive Success, se revisan periódicamente para actualización conforme a necesidades del negocio.
- Implementación de Gerentes de Distrito como Monitores Drive Success, serán los responsables de seguimiento del desempeño de sus equipos de trabajo, así como de implementación de distintas estrategias del programa.
- Auditoría por parte de Corporativo Global con comentarios ampliamente satisfactorios para el Director de la Organización y sin desviaciones obtenidas.
- Inclusión de Objetivos del Programa dentro del Scorecard de la Organización y Objetivos Individuales a nivel Directivo, Alta Gerencia y Gerentes de Primera Línea.
- Para 2013 se deberá obtener un Retorno de la Inversión del 23%, equivalente a 502,300 USD. Se depende de negociación de parte del Corporativo Global de AZ en Reino Unido con Corporativo Global de la Aseguradora, los números requeridos por México fueron alcanzados.
- No se logra implementación del Data Center – Falta de seguimiento por parte de equipo de IS (*Information Systems*) y robustez de configuración. Se requeriría una inversión mayor para seguimiento y aumento en *headcount*. Se confirma la no inversión de recursos por parte de *Champion* y *Project Leader*.
- No se ha logrado crear el *Engagement* deseado por el Equipo del Proyecto, las necesidades del negocio obligan a la organización a adoptar otras prioridades.

CAPITULO V - CONCLUSIONES

1. A través de la metodología corporativa de *AZ Project Management Framework* se pudieron sentar las líneas guía para el diseño de un Sistema Robusto Drive Success. La flexibilidad de la metodología, permitió buscar las mejores alternativas en cada fase del proyecto, para que los distintos niveles de la organización pudiesen adoptar el Programa de la mejor manera posible, cuidando en primera instancia las prioridades del negocio.
2. Resulta indispensable trabajar bajo el paraguas de una metodología, documentando y estandarizando las distintas experiencias y procesos del proyecto, para alcanzar un sistema de gestión robusto y replicable.
3. Se logró cumplir las distintas fases del *AZ Project Management Framework* (Justificar, Iniciar, Planear, Ejecutar y Cierre-Transición) con distintos entregables que exige el estándar de metodologías de *Project Mangament (Project Charter, Plan de Proyecto, Retorno de la Inversión, Análisis de Stakeholders, etc.)*, acarreado las desviaciones naturales en tiempo, debido a la dinámica del negocio y sus distintas prioridades; ejemplo claro de ello, la permanencia de un *Project Process Owner* para soportar el *Change Management*, posterior al cierre formal del Equipo del Proyecto.
4. Se pudo implementar el *high-level framework* que significa Drive Success a nivel global, a través de un entendimiento de la dinámica del negocio en AstraZeneca México, de sus procesos y los principales *stakeholders* del programa. Analizando e identificando las necesidades a corto, mediano y largo plazo, es que se pudieron diseñar las estrategias a estos horizontes de planeación y al final del día no se tenga que depender de un “Equipo Central de Proyecto”, sino que sea parte del día a día de la organización y se pueda Crear y Mantener una Cultura de Seguridad Vial.
5. Es primordial trabajar bajo el soporte del Equipo Directivo, Alta Gerencia y mandos medios; ellos sentarán las bases sobre la cual deberá trabajar la organización y sin un compromiso a estos niveles, el resto de la compañía no dará la importancia requerida al proyecto y no se alcanzará la tendencia positiva en Indicadores Claves de Desempeño, que se lleva al cierre del 2012.
6. Los Equipos multidisciplinarios o *Cross Functional Teams*, fungen como parte vital para la mejora de todos los procesos, reingeniería de los mismos y definición las mejores soluciones, generando una visión sistémica de los procesos y brindando de una mayor cantidad de beneficios al negocio.
7. La obtención y análisis de un sistema con gran cantidad de información, de manera clara, veraz y oportuna, proporciona los parámetros necesarios para identificar los puntos clave de acción, principales actores y áreas de oportunidad sobre las cuales deberá trabajar la organización dentro de su día a día; generando este sistema de información, la capacidad de obtener una trazabilidad en el desempeño del proyecto a distintos niveles y fases del mismo.
8. Sistemas de entrenamiento y de comunicación, se vuelven pilares fundamentales dentro de la gestión de un proyecto. Es necesario enfatizar el rol primordial que juegan ambos sistemas en alcanzar un nivel de conocimientos tal que se permitan alcanzar los distintos objetivos establecidos.
9. Finalmente, se debe tener claro la finalidad de cualquier negocio y este cae en generar utilidades y rentabilidad, de tal modo que aún en proyectos de Responsabilidad Social, donde se vela por la integridad y seguridad de los empleados, se deberá demostrar un Retorno de la Inversión que recaiga en beneficios económicos para la compañía.

CAPITULO VI - MESOGRAFÍA

- (1) Organización de las Naciones Unidas “<http://www.un.org/es/roadsafety/>”
- (2) KLR Consulting Inc.
http://www.klr.com/articles/Articles_Methodology_selecting_right_pm_methodology.pdf
- (3) AstraZeneca Project Management Framework
- (4) Sitio Oficial de AstraZeneca México <http://www.astrazeneca.com.mx/>