

## 1. INTRODUCCIÓN

Con la entrada del nuevo milenio, la economía de los consumidores y las nuevas exigencias del mercado, ha causado que muchas compañías se vean relegadas frente a otras empresas que han transformado la forma convencional de dirigir su negocio. En la actualidad, las presiones que se ejerce sobre una compañía son más altas que nunca, y las soluciones antiguas no son eficaces para resolver los problemas de hoy. La gente de negocios y los gerentes de cualquier tipo de compañía, ya sea de servicio o manufactura, deben darse cuenta de que las dificultades de un negocio no se superan con una solución simple, ni con una respuesta única. Sin duda alguna, para permanecer en el mercado, las empresas de hoy necesitan un nuevo “set” de herramientas y técnicas que le permitan mejorar el giro de su negocio para poder brindar un mejor servicio al cliente. De forma similar, la estrategia de servicio de las empresas debe estar orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciendo productos y servicios de alta calidad, a través de la innovación y la optimización de la cadena de valor y de los procesos internos.

Con un mercado cada vez más competitivo, el sector asegurador está experimentando importantes transformaciones y cambios. Al estar dentro del ramo de servicios, las empresas aseguradoras buscan fortalecer su relación con los clientes. Por esta razón, el servicio que se brinda al cliente es uno de los pilares más importantes en la constitución del negocio. Este proyecto tiene como objetivo proponer una reestructura del Departamento de Operaciones de AIG Metropolitana, para facilitar y mejorar el proceso de emisión de pólizas, así como las principales acciones que se van a poner en marcha para mejorar sus fortalezas. Se confía que este estudio se convierta en una herramienta de obligada consulta para directivos y responsables de la gestión y organización de la Compañía. De igual manera, se cree que la alta gerencia deberá tener en cuenta las conclusiones de esta investigación a la hora de planificar y diseñar los próximos proyectos, tanto tecnológicos como de estrategia de negocio.

Como parte fundamental de este proyecto, se planea realizar un estudio que detalle la situación actual del Departamento de Operaciones, identifique áreas de oportunidad, y finalmente, proponga cambios puntuales utilizando metodología de optimización y

mejoramiento continuo. En la primera parte de este estudio, se realiza un diagnóstico de la estructura y funciones que en la actualidad cumple el Departamento de Operaciones. Consecuentemente, se analiza la capacidad de cada unidad o división del departamento, haciendo una conexión entre las actividades que se realizan, la frecuencia y los tiempos de ejecución de cada actividad. Por último se revisa la interacción que cada unidad tiene dentro del flujo de la emisión de una póliza de seguro. En la segunda parte de este proyecto se elabora una propuesta enfocada a buscar soluciones o mejoras a las áreas de oportunidad que se identificaron con anterioridad. En esta sección se analiza la creación de unidades de trabajo especializadas manteniendo un enfoque claro de procesos, no solo en la parte propia del negocio, sino también en la infraestructura. Al igual que en la primera parte, se analiza la capacidad del sistema, así como las nuevas funciones. Adicionalmente, se utiliza metodología de mejoramiento continuo y tecnología de la información como herramientas de optimización y automatización. Finalmente, se hace una revisión de ciertas recomendaciones y conclusiones que la alta gerencia de la Compañía deberá tener en cuenta para la correcta implementación y mantenimiento de la nueva estructura y procesos.

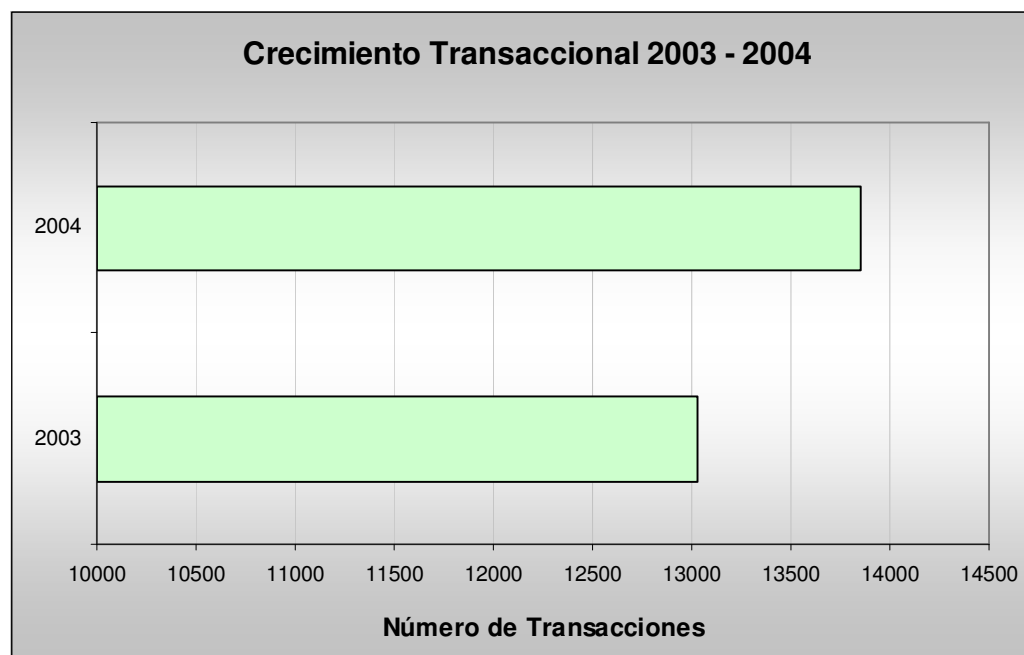
## 2. JUSTIFICACIÓN

AIG Metropolitana se encuentra atravesando una etapa de crecimiento de una compañía pequeña a una compañía mediana en lo que respecta a su volumen transaccional. El crecimiento transaccional del año 2003 al 2004 correspondió a un índice del 6.4%.

**Tabla 1. Crecimiento transaccional 2003 – 2004**

<b>Crecimiento Transaccional</b>			
<b>Mes</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Crecimiento</b>
Enero	972	1301	33.8%
Febrero	958	1160	21.1%
Marzo	1141	1033	-9.5%
Abril	983	1199	22.0%
Mayo	705	1224	73.6%
Junio	1159	1141	-1.6%
Julio	1295	1296	0.1%
Agosto	1159	1190	2.7%
Septiembre	1079	1197	10.9%
Octubre	1096	1107	1.0%
Noviembre	1269	1127	-11.2%
Diciembre	1211	881	-27.3%
<b>Total</b>	<b>13027</b>	<b>13856</b>	<b>6.4%</b>

**Gráfico 1. Crecimiento transaccional 2003 – 2004**

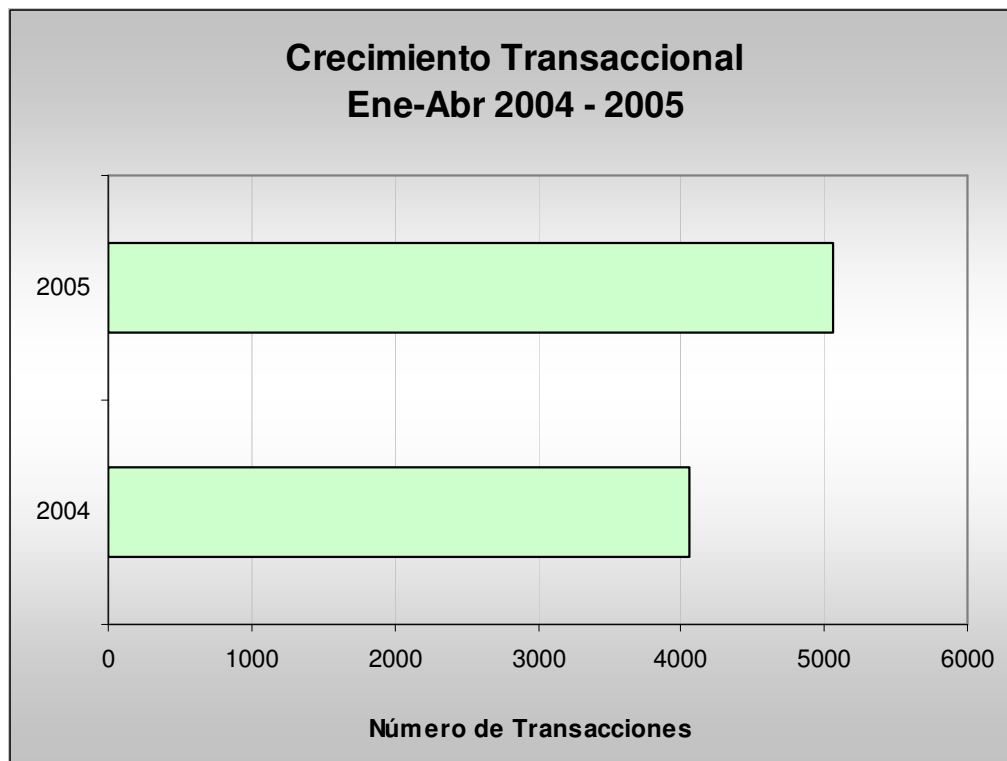


Por otro lado, durante el periodo de Enero a Abril del 2005 hubo un crecimiento transaccional del índice del 24.7% con respecto al mismo periodo del año 2004:

**Tabla 2. Crecimiento transaccional 2004 – 2005**

<b>Crecimiento Transaccional</b>			
<b>Mes</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Crecimiento</b>
Enero	972	1288	32.5%
Febrero	958	1064	11.1%
Marzo	1141	1377	20.7%
Abril	983	1327	35.0%
<b>Total</b>	<b>4054</b>	<b>5056</b>	<b>24.7%</b>

**Gráfico 2. Crecimiento transaccional 2004 – 2005**



Con la estructura actual del área de operaciones se puede atender la capacidad del negocio sin problemas significativos. Sin embargo, para atender los requerimientos de los clientes en un mediano plazo es necesario especializar las unidades operativas de la empresa de manera que se brinde un servicio eficiente, optimizando el recurso humano y la capacidad instalada, y disminuyendo los costos asociados.

### **3. ALCANCE**

Este proyecto contempla la reestructuración del Departamento de Operaciones de AIG Metropolitana para el personal de la Matriz (Quito). Excluye el personal del Departamento de Operaciones que trabaja en las sucursales de Guayaquil y Cuenca.

## **4. OBJETIVO**

### **4.1. Objetivo general**

El objetivo de este estudio es proponer un modelo de negocio basado en unidades de trabajo especializadas, con el fin de mejorar la eficiencia y el nivel de servicio al cliente, sin un incremento lineal en el personal.

### **4.2. Objetivos específicos**

Los objetivos específicos de este proyecto son:

- Realizar un diagnóstico de la estructura y funciones actuales del Departamento de Operaciones de AIG Metropolitana.
- Realizar un diagnóstico del proceso actual de emisión de pólizas.
- Analizar de forma clara y concisa las desventajas, problemas y áreas de oportunidad de la estructura y procesos actuales del Departamento de Operaciones.
- Proponer la creación de unidades de trabajo especializadas detallando su capacidad y las funciones específicas que deberán cumplir.
- Proponer un cambio en la cadena de valor del proceso de tal forma que facilite y mejore el servicio que se ofrece al cliente.
- Establecer un plan de acción que facilite la ejecución eficaz y eficiente de este proyecto.
- Proponer soluciones y recomendaciones sobre el proyecto, y en general para mejorar el servicio al cliente en AIG Metropolitana.

## 5. ANTECEDENTES

### 5.1. Antecedentes Teóricos

#### 5.1.1. Capacidad

Al diseñar organizaciones de servicios, es importante recordar que a diferencia de una empresa de manufactura, en las empresas de servicios no se maneja inventario. El trabajar con inventarios permite tener un equilibrio en la planificación de la producción ya que se puede controlar de mejor manera periodos picos de producción y periodos de relativa escasez en la demanda. En el caso de la industria de seguros, ocurre un fenómeno similar ya que no se puede tener un inventario de pólizas ya listas de manera que se puedan entregar al cliente cuando lo demande. Si bien las pólizas de seguro se pueden construir sobre la misma base, cada póliza es diferente dependiendo del cliente y del riesgo asegurado. Por esta razón, en el sector de los servicios la *capacidad* se convierte en un tema de suma importancia para el manejo de las operaciones y por consiguiente en el servicio al cliente.

La capacidad se puede definir como la cantidad de producción que un sistema es capaz de lograr durante un periodo específico de tiempo. Hablando específicamente del sector asegurador, la capacidad podría ser el número de pólizas o transacciones que pueden ser procesadas en el periodo de un mes. Sin embargo, en este contexto, la capacidad no toma en cuenta la eficiencia. Por ejemplo, no es lo mismo producir 1,000 pólizas de seguro en el periodo de un mes con 20 personas, que producir las mismas 1,000 pólizas de seguro con 5 personas. Obviamente, lo ideal en términos de costos y productividad es realizar la producción con un menor número de recursos, es decir, de manera más eficiente. Una capacidad demasiado grande involucra costos excesivos ya que usualmente no se trabajará al ciento por ciento de la capacidad real. Por otro lado, una capacidad insuficiente puede resultar en clientes insatisfechos por el bajo nivel de servicio que la compañía puede brindar.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Chase, Richard; Aquilano, Nicholas; Jacobs, Robert. Administración de producción y operaciones. Octava Edición. McGraw Hill. Bogota, Colombia, 2000. Capitulo 7.

Cuando se habla de capacidad, es importante tener en cuenta algunos términos que facilitarán la comprensión de este concepto en la práctica. En esta propuesta se realizarán las siguientes consideraciones con respecto a la capacidad:

- **Capacidad Teórica Disponible**

La capacidad teórica disponible se medirá con relación al número de horas que trabaja una persona en un determinado periodo de tiempo. En este caso, se plantea que un ETC (Empleado a Tiempo Completo) trabaja un total de 160 horas al mes (8 horas al día \* 5 días a la semana \* 4 semanas al mes). Esto quiere decir que un ETC tiene una capacidad teórica disponible de **160 horas hombre** al mes.

- **Capacidad Real Disponible**

Para calcular la capacidad real disponible se utilizará un factor de aprovechamiento real del 85%. Este factor se utiliza porque en la práctica se considera que las personas no pueden trabajar a su 100% ya que generalmente hay un cierto grado de desperdicio en las actividades que realizan. En la industria de manufactura, se utiliza un factor de aprovechamiento que está entre el 95% y el 99%. Esto quiere decir que un empleado a tiempo completo tiene una capacidad real disponible de **136 horas hombre** al mes ( $160 \text{ horas hombre} * 0.85$ ).<sup>2</sup>

- **Capacidad Utilizada**

Para determinar la capacidad utilizada, se asociará las actividades que realiza una persona y la frecuencia con que se realizan las actividades, con el tiempo que toma realizar dichas actividades. Por ejemplo, una persona realiza emisión de pólizas y puede procesar 200 pólizas al mes. Si el tiempo promedio para completar una transacción es de 20 minutos (0.333 horas), esta persona utiliza 66.67 horas hombre al mes para realizar esta actividad ( $200 \text{ pólizas} * 0.333 \text{ horas/póliza}$ ).

- **Porcentaje de Capacidad**

El porcentaje de capacidad viene dado por el índice entre la capacidad utilizada de una persona y la capacidad real disponible de esa persona. En el ejemplo anterior, considerando que la persona es un empleado a tiempo completo (es decir trabaja

---

<sup>2</sup> Hopp, W., Spearman, M. Factory Physics. Segunda Edición. McGraw-Hill. New York, 2000.



136 horas al mes), el porcentaje de capacidad de esa persona es 49% (66.67 horas hombre utilizadas / 136 horas hombre disponibles). Esto significa que esta persona trabaja muy por debajo de su capacidad instalada ya que apenas trabaja un 49% del tiempo.<sup>3</sup>

### 5.1.2. Especialización

Como se explicó anteriormente, el crecimiento proyectado de la organización hace necesario que las unidades operativas de la empresa se especialicen de manera que se pueda tener un enfoque de procesos con una visión de aumentar la eficiencia y brindar un mejor servicio al cliente. La especialización laboral es la “espada de doble filo” en el diseño de cargos. Por un lado, la especialización posibilita la producción a alta velocidad y bajos costos. Por otro lado, la especialización extrema tiene a veces efectos adversos serios en los trabajadores, que a su vez se trasladan a los sistemas de producción. A continuación se analizan las ventajas y desventajas de la especialización tanto para la gerencia como para los trabajadores.<sup>4</sup>

**Figura 1. Ventajas de la especialización**

<b>Ventajas de la especialización</b>	
<b>Para la gerencia</b>	<b>Para los trabajadores</b>
Entrenamiento rápido de la fuerza laboral.	Se requiere poca o ninguna educación para obtener el trabajo.
Facilidad para conseguir nuevos trabajadores.	Facilidad para aprender las funciones exigidas.
Alto rendimiento debido a la realización de un trabajo sencillo y repetitivo.	
Salarios bajos debido a la facilidad con que se puede reemplazar la mano de obra.	
Control estrecho sobre el flujo del trabajo y las cargas laborales.	

<sup>3</sup> Hopp, W., Spearman, M. *Factory Physics*. Segunda Edición. McGraw-Hill. New York, 2000.

<sup>4</sup> Chase, Richard; Aquilano, Nicholas; Jacobs, Robert. *Administración de producción y operaciones*. Octava Edición. McGraw Hill. Bogota, Colombia, 2000. Páginas 414-415.

**Figura 2. Desventajas de la especialización**

<b>Desventajas de la especialización</b>	
<b>Para la gerencia</b>	<b>Para los trabajadores</b>
Dificultad para controlar la calidad, pues no hay un individuo que responda por todo el producto.	Aburrimiento producido por la naturaleza repetitiva del trabajo.
Insatisfacción laboral, lo que genera costos ocultos que se derivan de la rotación, el ausentismo, las tardanzas, las quejas y la interrupción intencional del proceso de producción.	Escasa gratificación derivada del trabajo en sí, debido a lo poco que se contribuye a cada ítem. Escaso o ningún control sobre el ritmo de trabajo, lo que genera frustración y fatiga.
Menores probabilidades de mejorar el proceso debido a la perspectiva limitada de los trabajadores.	Pocas oportunidades de progreso para un trabajo mejor, pues casi nunca es posible aprender de modo significativo con un trabajo friccionado.
Flexibilidad limitada para cambiar el proceso de producción.	

Para la realización de este proyecto será fundamental que se tome en cuenta las conclusiones en cuanto a los aspectos positivos y negativos de la especialización. Como se puede observar, el tratar de especializar las unidades de trabajo puede ser una gran ventaja para una compañía en términos de eficiencia, costos y calidad. Sin embargo el impacto sobre los trabajadores es también muy alto, ya que generalmente las personas presentan resistencia hacia los cambios. En este caso específicamente se propone cambios estructurales y funcionales. Considerando estos aspectos, se podría decir que el éxito de la especialización y el logro de eficiencia se dan a través de tres factores esenciales:

**Eficiencia = Personal correcto + Rol correcto + Responsabilidades correctas**

El cumplir con estos tres factores implica que no todas las personas son idóneas para realizar ciertas actividades. Esto quiere decir que se necesita conseguir la “mezcla” más adecuada entre estos tres factores para conseguir la eficiencia deseada. Esta idea apunta a que no siempre es bueno tener gente con perfiles altos desempeñando actividades que no necesariamente requieran de esas competencias.

## **5.2. Antecedentes del negocio<sup>5</sup>**

### *5.2.1. Descripción de la empresa*

American International Group (AIG, por sus siglas en inglés), en sus más de 80 años de historia, ha crecido hasta convertirse en una organización líder en el mercado de seguros internacionales y la más grande en seguros comerciales e industriales del mundo. AIG tiene presencia en más de 130 países y jurisdicciones, con activos superiores a 194 billones de dólares y ventas por encima de 33 billones de dólares. La estrategia corporativa de la Organización se ha caracterizado por el énfasis en el desarrollo de nuevos productos y servicios y la innovación en canales de distribución. Las compañías pertenecientes al grupo de AIG, dan servicios a clientes comerciales, institucionales e individuales a través de la red más extensa de seguros de vida y de siniestros que cualquier otra aseguradora. Los negocios globales de AIG también incluyen servicios financieros, planes de retiro, y asesoría administrativa.

### *5.2.2. AIU Ecuador*

AIU se estableció en el Ecuador desde 1969 a través de American Home Assurance Company siendo su representante legal AIU del Ecuador, una de las compañías de AIG. Desde esta fecha se convirtió en la alternativa más sólida de suscribir seguros para personas naturales y jurídicas en el país, garantizando sus actividades en cualquier género y brindando cobertura en todos los ramos de seguros. Desde entonces AIU en sus oficinas de Quito, Guayaquil y Cuenca ha asegurado miles de negocios y hogares ecuatorianos brindándoles un respaldo eficiente y comprometido con el bienestar común.

### *5.2.3. Metropolitana*

Metropolitana Compañía de Seguros y Reaseguros fue creada en 1980. En 1990 pasó a formar parte de AIG, con un concepto diferente en cuanto a la búsqueda de nuevos canales de distribución, banca seguros y negocios estatales.

---

<sup>5</sup> American International Group. (2005). *About AIG*. Obtenido en línea en junio de 2005. Disponible en: <http://www.aig.com/gateway/aboutaig/1-70-0-0-5-index.htm>.

#### 5.2.4. Integración AIG – Ecuador

Debido a los grandes cambios económicos y políticos que se han producido en el Ecuador, en 1999 AIG consolida sus operaciones en el país para poner a su disposición una compañía de seguros más sólida, que cuenta con un gran respaldo, experiencia y dinamismo. La integración de AIU representante legal de American Home Assurance Company y Metropolitana da como fruto una nueva compañía que reúne la firme estructura internacional de AIG con la innovación de Metropolitana. La integración de estas dos empresas garantiza un mayor liderazgo, una mayor participación de mercado y la comercialización de un amplio portafolio de productos.

#### 5.2.5. Líneas de seguro

AIG Metropolitana trabaja con seguros de ramos generales y de vida. Los ramos generales se dividen en las siguientes líneas de negocio:

**Figura 3. Líneas de negocio AIG Metropolitana**

Línea de Negocio	Ramo
Accidentes Personales	Accidentes Personales
	Vida
Líneas Personales	Vehículos
	Hogar
Líneas Comerciales	Líneas Financieras
	Transporte Interno y Exportaciones
	Incendio y Líneas Aliadas
	Responsabilidad Civil
	Ramos Técnicos

## **6. ANÁLISIS DE ESTRUCTURA Y FUNCIONES - SITUACION ACTUAL**

### **6.1 Funciones**

En la actualidad, el Departamento de Operaciones está compuesto por cinco unidades: Emisión, Counter de Servicio al Cliente, Renovaciones, Archivo y Recepción. A continuación se detalla las funciones actuales del Departamento de Operaciones.

#### **6.1.1. Unidad de Emisión**

##### *Descripción general*

La Unidad de Emisión se encuentra actualmente organizada a través de una asignación de ejecutivos que se encargan del manejo de determinados brokers. Esto quiere decir que cada ejecutivo de esta unidad tiene un cierto número de brokers asignados, y son responsables por la emisión y la administración de las cuentas de estos brokers. Los brokers fueron asignados en base al volumen histórico de transacciones que han generado. Esto significa que cada ejecutivo tiene una combinación de asignaciones con brokers que tienen un alto volumen de transacciones, un mediano volumen de transacciones y un bajo volumen de transacciones. Sin embargo, esta asignación se la está haciendo de una manera “ad-hoc,” es decir no se realiza un estudio cuantitativo de la capacidad de la unidad para en base a eso realizar la asignación.

Aparte de la función principal de esta unidad que es la emisión de pólizas y endosos, los ejecutivos de ésta área están realizando otras actividades que evidencian una falta de especialización. Entre estas otras actividades se pueden mencionar la administración de las cuentas de los brokers, la compaginación y despacho de los documentos emitidos, y la atención telefónica a clientes y brokers. La compaginación y despacho de documentos es una tarea netamente manual y monótona ya que comprende el desglose de documentos impresos y el armar las respectivas carpetas para ser entregadas a los clientes. Por otro lado, la atención telefónica también puede convertirse en una actividad desgastante para estos ejecutivos ya que el atender el teléfono causa que se interrumpa las actividades que se está realizando al momento, perdiendo concentración y tiempo.

Finalmente, esta unidad presenta un problema de cohesión interna, ya que se evidencia que las cargas de trabajo se encuentran desbalanceadas, lo que causa que continuamente los ejecutivos de esta unidad tengan que trabajar tiempo extra, inclusive los fines de semana.

### *Funciones*

- Administración de cuentas de brokers.
  - Revisar solicitudes de brokers.
  - Coordinar con Área Comercial condiciones o aprobaciones antes de la emisión de la póliza o endoso.
  - Preparar la información necesaria para la emisión.
  - Coordinar con broker entrega de información faltante.
  - Elaboración de reportes para Área Comercial.
  - Facturar mensualmente pólizas masivas.
  - Firmar documentos de acuerdo a límite de firma autorizada.
  
- Emisión de pólizas nuevas, renovaciones, endosos, cancelaciones de todos los ramos.
  
- Compaginación y despacho.
  - Imprimir póliza o endoso.
  - Separar copias original, cliente, broker, archivo.
  - Armar carpetas y entregar a Recepción.
  
- Atención telefónica a brokers.
  - Solicitud de emisión de forma urgente.
  - Información sobre forma de cálculo de prima.
  - Cotizaciones de auto.
  - Número de póliza de un cliente.
  - Información sobre tasas para inclusiones/exclusiones.
  - Estado de documentos (emitido, enviado, etc.).
  - Solicitud de emisión de endosos y/o certificados.

## Análisis FODA

**Figura 4. Análisis FODA Unidad de Emisión**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutivos de Emisión dan servicio personalizado a brokers asignados.</li> <li>- Personal con alto conocimiento del sistema (SISE) y del negocio.</li> <li>- Autonomía para tomar de decisiones.</li> <li>- Unidad flexible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal con potencial para suscribir.</li> <li>- Unidad puede descargar de carga operativa a Área Comercial.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay especialización.</li> <li>- Mezcla de actividades.</li> <li>- Personal de esta unidad no tiene perfil de “digitador.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difícil control de picos de producción.</li> </ul>

### 6.1.2. Unidad de Archivo

#### *Descripción general*

En la actualidad, la función principal de esta unidad es la de realizar el control de archivo. Esta actividad involucra atender todos los requerimientos de búsqueda de pólizas físicas que se encuentren en el archivo y que hayan sido solicitadas por motivos de consulta por cualquier funcionario de la empresa. En la realización de esta actividad se ha podido identificar algunos problemas ya que no existe un sistema de control de documentos. Esto quiere decir que no hay un registro de las carpetas que entran y salen del archivo. Esto ha conllevado a que algunas carpetas se pierdan o pasen demasiado tiempo en las manos de algún ejecutivo que olvidó devolver la carpeta al archivo.

Otra función que desempeña esta unidad es la del control de suministros. Esta actividad comprende la coordinación de la entrega de los suministros mensuales a ser utilizados por toda la compañía. Se ha detectado que no hay un procedimiento estandarizado para la toma de los pedidos por parte de los funcionarios de la empresa. El tener este tipo de desorganización conlleva a ineficiencia y a desgaste por parte del personal de archivo que

debe estar constantemente solicitando la información para realizar los pedidos de suministros.

Finalmente es importante mencionar que durante los últimos meses a esta unidad se le ha asignado un proyecto especial de “depuración y estandarización” del archivo. Este proyecto busca estandarizar la forma de archivar los diferentes tipos de pólizas con el fin de que sea más fácil la búsqueda de información en cualquier consulta que se realice.

### *Funciones*

- Control de archivo.
  - Mantener control sobre entrada y salida de pólizas del archivo.
  - Administrar pólizas que son enviadas a archivo pasivo.
  
- Control de suministros.
  - Realizar requisiciones para entrega de suministros de oficina.
  
- Proyecto de depuración de archivo.
  - Estandarizar archivo de pólizas.

### *Análisis FODA*

**Figura 5. Análisis FODA Unidad de Archivo**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidad con capacidad disponible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descarga de actividades de compaginación y despacho a Unidad de Emisión.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de suministros.</li> <li>- No hay sistema de control de registros.</li> <li>- Actividades monótonas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacio físico.</li> </ul>



### **6.1.3. Counter de Servicio al Cliente**

#### *Descripción general*

El Counter de Servicio al Cliente es una unidad que realiza “un poco de todo.” Las actividades de esta unidad comprenden emisión, compaginación y despacho, atención telefónica, cotización, inspección, entre otras. Al igual que los ejecutivos de emisión, los ejecutivos del CSC tienen brokers asignados para la emisión y administración de las cuentas. Adicionalmente, el CSC realiza la emisión de documentos de los clientes directos que visitan las oficinas de AIG Metropolitana. De forma similar, el tipo de atención telefónica que estos ejecutivos brindan es la misma que realizan los ejecutivos de emisión, lo cual evidencia una falta de especialización.

Con la gran cantidad de actividades que realizan estos ejecutivos es muy difícil cuantificar la capacidad porcentual de todas estas actividades. Lo que es por demás evidente, es el hecho de que muchas veces tienen que interrumpir el trabajo que están realizando para atender algún otro requerimiento que tenga prioridad como el atender a un cliente directo. Sin embargo aún cuando se esté atendiendo a un cliente directo puede interrumpirse ese trabajo con la entrada de una llamada telefónica.

#### *Funciones*

- Inspecciones de vehículos “in-house.”
- Cotización de productos pre-suscritos de auto, hogar, AP Travel, AP Individual, AP Familiar.
- Emisión de pólizas nuevas, renovaciones, endosos, cancelaciones de todos los ramos.
- Administración de cuentas de brokers.
- Atención de clientes directos dentro de las instalaciones de AIG Metropolitana.
- Atención de llamadas telefónicas de brokers y clientes directos.
- Compaginación y despacho de documentos.

## Análisis FODA

**Figura 6. Análisis FODA Counter de Servicio al Cliente**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidad multifuncional.</li> <li>- Servicio personalizado.</li> <li>- Alto conocimiento del sistema y del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralización de emisión en Ejecutivos de Emisión.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay especialización.</li> <li>- Mezcla de actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta acumulación de emisión pendiente (trabajo en proceso).</li> </ul>

### 6.1.4. Unidad de Renovaciones

#### *Descripción general*

La Unidad de Renovaciones se la puede analizar desde dos perspectivas: renovaciones de cuentas a través de brokers, y renovaciones de cuentas de clientes directos. La gestión que se realiza con las renovaciones de cuentas con brokers es simple y se podría decir que ésta es una de las pocas actividades que evidencia un alto grado de especialización. Este proceso comprende generar un listado de vencimientos, proceder a negociar las condiciones de renovación y finalmente emitir la renovación en caso de que se haya llegado a términos favorables con el cliente. Cabe recalcar que la responsabilidad de esta actividad se limita a la generación de los vencimientos y a la consolidación de las condiciones de renovación. Esto quiere decir que si la póliza es renovada, la emisión de esta renovación la realiza la Unidad de Emisión.

Por otro lado, la gestión que se realiza con las renovaciones de los clientes directos sigue manteniendo el concepto de generación de los vencimientos y negociación de las condiciones de renovación. Sin embargo, la persona que se encarga de realizar esta gestión se comunica telefónicamente con el cliente y establece las condiciones de renovación. Si se llega a un compromiso, esta misma persona se encarga de la emisión de la renovación.

Como se puede observar esta persona realiza el contacto telefónico y la emisión, actividades que no corresponden a esta unidad y que evidencian falta de especialización.

#### *Funciones*

- Control de vencimientos.
- Seguimiento a renovaciones de brokers.
- Seguimiento telefónico a renovaciones de clientes directos.
- Emisión de renovaciones de clientes directos.
- Compaginación de renovaciones emitidas de clientes directos.

#### *Análisis FODA*

**Figura 7. Análisis FODA Unidad de Renovaciones**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo centralizado de las renovaciones para todas las líneas de negocio.</li> <li>- Alto conocimiento del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento en “renewal retention” con el apoyo de proceso de renovación estandarizado.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mezcla de actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal de esta unidad da apoyo al Área Comercial debido a su alto conocimiento del negocio.</li> </ul>

### **6.1.5. Unidad de Recepción**

#### *Descripción general*

Las actividades de esta unidad comprenden la recepción y despacho de documentos y la canalización de llamadas telefónicas entrantes.

#### *Funciones*

- Recepción de documentos.
- Digitalización de documentos recibidos.

- Despacho de documentos.
- Seguimiento a gestión del courier.
- Canalización de llamadas.

### *Análisis FODA*

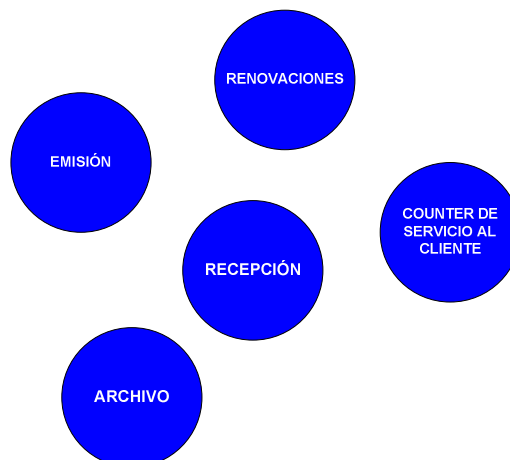
**Figura 8. Análisis FODA Unidad de Recepción**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
- Control del courier.	- Traslado de actividades de despacho y control de courier.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
- Capacidad subutilizada.	- Alto perfil de personal.

## **6.2. Estructura**

Cada una de estas unidades actúa como “silos” ya que no existe una estructura clara de procesos y un ente regulador que ejerza control sobre estas unidades. Esto significa que no existe una coordinación o planificación de las operaciones, lo cual se convierte en un aspecto negativo y que afecta no solo al desempeño individual, sino también al aspecto grupal de cada unidad.

**Figura 9. Estructura actual Departamento de Operaciones**



Como se puede observar en la gráfica, no existe una estructura jerarquía o funcional en el Departamento de Operaciones. Este fenómeno se puede reflejar por la falta de liderazgo en el Departamento y por la repetición de funciones entre unidades.

La falta de coordinación en el área trae como consecuencia que se repitan actividades, que se realicen actividades innecesarias, y que se trabaje sobre lo urgente. Esto da como resultado una duplicación de esfuerzos y desperdicio de recursos. Adicionalmente, la falta de liderazgo puede tener los siguientes efectos negativos:

- La falta de asignación de tareas genera errores en la elaboración del trabajo y desconfianza en la emisión de los documentos.
- Cuando existe una falta de conocimiento de las actividades del área y del trabajo en proceso, es difícil asignar tareas y colaborar con las personas a las que se dirige. Esto dificulta un direccionamiento correcto, y en lugar de ayudar, se puede llegar a retardar aun más las actividades. Como consecuencia, no hay una visión del problema en su raíz y no se puede proponer mejores formas de trabajo.
- El mal manejo de las relaciones profesionales y personales ocasiona que no se respete la capacidad de las personas y se desconozca su potencial. Se puede evidenciar que no hay un buen uso de técnicas y herramientas establecidas para el trabajo en equipo y la comunicación.
- La falta de motivación para realizar un trabajo genera problemas en lugar de soluciones. Cuando no se tiene claro los objetivos a llegar y las metas a cumplirse, no se puede definir una estrategia y metodología de trabajo eficaz. Esto causa que la resolución de problemas se retrase o no se dé en lo absoluto.
- La mala comunicación y deficiente manejo de información producen problemas por falta de entendimiento o por no tener la información adecuada o en forma oportuna.

La repetición de actividades es otra de las falencias críticas en la estructura actual del Departamento de Operaciones. Si bien estas unidades cumplen con funciones específicas de su área, también están realizando actividades comunes. Esto quiere decir que las unidades hacen “un poco de todo” y no son especializadas. A continuación se resume las funciones actuales del Departamento de Operaciones:

**Figura 10. Funciones actuales Departamento de Operaciones**

Unidad	Actividades	Número de Personas
Emisión	<b>Administración de cuentas de brokers</b> <b>Emisión</b> <b>Compaginación</b> <b>Atención telefónica</b>	6
Recepción	Canalización de llamadas telefónicas Recepción de documentos Despacho de documentos	2
Archivo	Control de archivo Control de suministros	2
Counter de Servicio al Cliente	<b>Administración de cuentas de brokers</b> <b>Emisión</b> <b>Compaginación</b> <b>Atención telefónica</b> Inspecciones Atención clientes directos	3
Renovaciones	Control de vencimientos Seguimiento a renovaciones <b>Emisión</b> <b>Compaginación</b> <b>Atención telefónica</b>	2

La matriz de funciones indica que hay actividades comunes (resaltadas en color) entre algunas de las unidades del Departamento de Operaciones. Por tal razón, estas actividades son consideradas críticas, y es sobre ellas que se analizará la capacidad de las diferentes unidades de manera que se pueda redistribuir las funciones y especializar las áreas del Departamento de Operaciones.

## 7. ANÁLISIS DE CAPACIDAD – SITUACIÓN ACTUAL

### 7.1. Unidad de Emisión

#### *Emisión*

En el período de Enero a Junio del 2005, los ejecutivos de emisión procesaron un total de 4,138 transacciones con la siguiente distribución:

**Tabla 3. Transacciones Unidad de Emisión**

Número de Transacciones								
Ejecutivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total	Promedio
Diego Freire	179	166	101	116	114	93	769	128.2
Katia Jaya	189	123	102	53	102	127	696	116.0
Mercedes Realpe	33	39	78	63	59	87	359	59.8
María Ríos	186	48	28	152	76	110	600	100.0
Patricia Romero	158	175	194	247	178	156	1108	184.7
Verónica Balseca	132	108	111	106	127	22	606	101.0
<b>Total</b>	<b>877</b>	<b>659</b>	<b>614</b>	<b>737</b>	<b>656</b>	<b>595</b>	<b>4138</b>	<b>689.7</b>

Considerando esta producción, la productividad en términos de transacciones por ejecutivo en un determinado periodo de tiempo, sería la siguiente:

**Tabla 4. Producción Unidad de Emisión**

Número de ejecutivos	6
Promedio total transacciones mensuales	689.7
Promedio transacciones mensuales por ejecutivo	114.9
Promedio transacciones diarias por ejecutivo	5.7
Promedio transacciones por hora por ejecutivo	0.7

Los resultados indican que en el periodo de Enero a Junio del 2005, cada ejecutivo de emisión procesó aproximadamente 115 transacciones al mes, lo que corresponde a un promedio de apenas 0.7 transacciones por hora.

Es importante medir la productividad de esta unidad, no sólo en número de transacciones, sino también en el tiempo que se dedica al procesamiento de cada transacción. Esto es fundamental, ya que el tiempo dedicado a la emisión de una póliza multiriesgo es mucho mayor al tiempo que se dedica a la emisión de una póliza individual de vehículos.

La tabla a continuación indica el tiempo (horas hombre) que cada ejecutivo dedicó mensualmente al procesamiento de sus respectivas transacciones.

**Tabla 5. Horas Hombre – Emisión, Unidad de Emisión**

Horas Hombre - Emisión							
Ejecutivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Promedio
Diego Freire	58.5	36.8	37.8	54.2	62.4	61.1	51.8
Katía Jaya	53.6	36.2	46.4	19.1	34.0	47.9	39.5
Mercedes Realpe	12.7	23.4	26.9	23.3	19.2	42.0	24.6
María Ríos	28.4	11.0	1.5	11.0	13.5	17.4	13.8
Patricia Romero	39.6	62.2	42.1	46.3	41.3	43.0	45.7
Verónica Balseca	41.3	25.0	19.6	29.4	32.5	12.6	26.7
<b>Total</b>	234.1	194.6	174.3	183.2	202.8	224.0	202.2

Como se puede observar, cada ejecutivo utiliza en promedio de 15 a 50 horas al mes aproximadamente para la emisión de transacciones en el sistema. En general, la Unidad de Emisión utilizó en promedio un total de **202.2 horas hombre** al mes para actividades de emisión.

#### *Compaginación*

Se estima que en promedio el proceso de compaginación de documentos toma alrededor de 7.5 minutos por cada transacción emitida. Este dato sirve para estimar el tiempo que cada ejecutivo dedicó a esta actividad con respecto al número de transacciones que procesaron mensualmente. Con la producción transaccional de Enero a Junio del 2005, la Unidad de Emisión utilizó en promedio **86.2 horas hombre** mensualmente en esta actividad, como se ilustra a continuación:

**Tabla 6. Horas Hombre – Compaginación y Despacho, Unidad de Emisión**

Horas Hombre - Compaginación y Despacho							
Ejecutivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Promedio
Diego Freire	22.4	20.8	12.6	14.5	14.3	11.6	16.0
Katía Jaya	23.6	15.4	12.8	6.6	12.8	15.9	14.5
Mercedes Realpe	4.1	4.9	9.8	7.9	7.4	10.9	7.5
María Ríos	23.3	6.0	3.5	19.0	9.5	13.8	12.5
Patricia Romero	19.8	21.9	24.3	30.9	22.3	19.5	23.1
Verónica Balseca	16.5	13.5	13.9	13.3	15.9	2.8	12.6
<b>Total</b>	109.6	82.4	76.8	92.1	82.0	74.4	86.2



### Atención telefónica

En el periodo de Marzo a Junio del 2005, la Unidad de Emisión atendió un total de 4,804 llamadas telefónicas entrantes y 3,409 llamadas telefónicas salientes. Los resultados se ilustran a continuación:

**Tabla 7. Llamadas telefónicas Unidad de Emisión**

Número de Llamadas Telefónicas												
Ejecutivo	Marzo		Abril		Mayo		Junio		Total		Promedio	
	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente
Diego Freire	83	99	84	196	93	118	138	134	398	547	99.5	136.8
Katia Jaya	201	56	196	60	230	95	251	153	878	364	219.5	91.0
Mercedes Realpe	108	55	90	39	84	39	64	40	346	173	86.5	43.3
María Ríos	65	141	82	274	105	143	128	142	380	700	95.0	175.0
Patricia Romero	196	139	310	204	285	183	327	300	1118	826	279.5	206.5
Verónica Balseca	295	150	491	189	517	262	381	198	1684	799	421.0	199.8
<b>Total</b>	<b>948</b>	<b>640</b>	<b>1253</b>	<b>962</b>	<b>1314</b>	<b>840</b>	<b>1289</b>	<b>967</b>	<b>4804</b>	<b>3409</b>	<b>1201.0</b>	<b>852.3</b>

Como se puede observar, con un total de 8,213 llamadas atendidas, cada ejecutivo del área de emisión atendió mensualmente en promedio aproximadamente 342.2 llamadas.

**Tabla 8. Estadísticas llamadas telefónicas Unidad de Emisión**

Número de ejecutivos	6
Promedio total llamadas mensuales	2053.3
Promedio llamadas mensuales por ejecutivo	342.2
Promedio llamadas diarias por ejecutivo	17.1
Promedio llamadas por hora por ejecutivo	2.1

También se puede concluir que el volumen de llamadas atendidas requirió la utilización de aproximadamente **77.3 horas hombre** en el periodo citado anteriormente, como se ilustra continuación:

**Tabla 9. Horas Hombre – Atención Telefónica, Unidad de Emisión**

Horas Hombre - Atención Telefónica										
Ejecutivo	Marzo		Abril		Mayo		Junio		Promedio	
	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente
Diego Freire	2.3	4.1	3.4	6.1	3.5	4.3	3.9	4.1	3.2	4.6
Katia Jaya	9.6	1.7	9.5	2.4	10.7	3.3	10.2	4.1	10.0	2.9
Mercedes Realpe	5.1	3.8	4.9	3.0	4.8	2.7	3.3	3.3	4.5	3.2
María Ríos	5.1	8.8	5.3	12.0	7.5	8.3	7.4	10.2	6.3	9.8
Patricia Romero	6.5	3.1	9.9	7.7	9.4	4.8	10.6	8.2	9.1	5.9
Verónica Balseca	7.4	6.0	8.0	6.1	14.5	9.5	11.8	7.3	10.4	7.2
<b>Total</b>	<b>35.9</b>	<b>27.6</b>	<b>40.9</b>	<b>37.2</b>	<b>50.4</b>	<b>32.8</b>	<b>47.2</b>	<b>37.2</b>	<b>43.6</b>	<b>33.7</b>

### *Administración de Cuentas*

La actividad identificada como “Administración de Cuentas” es bastante subjetiva, y por ende su cuantificación es bastante difícil. Los datos de las actividades analizadas anteriormente son bastante confiables ya que la información se extrae directamente del sistema. En el caso de la Administración de Cuentas, no ocurre lo mismo ya que ésta es una actividad netamente manual, más no automática. Esto quiere decir que para cuantificar el tiempo que se dedica a esta actividad, se tendría que utilizar un cronómetro para medir a los ejecutivos. Esto es obviamente poco práctico, por lo cual, para esta actividad se estimará las horas hombre que se utiliza.

Para realizar esta estimación, se asumirá que todos los ejecutivos de la Unidad de Emisión trabajan al 100% de su capacidad real. Si se utiliza esto como antecedente, se puede deducir que el tiempo dedicado a la Administración de Cuentas es la diferencia del total del tiempo disponible menos el tiempo utilizado en la realización del resto de actividades.

Por ejemplo, en el mes de abril, el Ejecutivo Diego Freire tuvo la siguiente distribución de actividades:

Emisión	54.2 HH
Compaginación y despacho	14.5 HH
Atención telefónica	9.4 HH

El total de horas hombre de estas actividades suma 78.1. Si la capacidad real disponible de una persona es de 136 horas hombre, esto significa que el ejecutivo Diego Freire utilizó en el mes de Enero *57.9 (136 – 78.1) horas hombre* en actividades de Administración de Cuentas.

El resumen de las estimaciones del tiempo utilizado por todos los ejecutivos en el periodo de Enero a Junio se ilustra a continuación. Cabe indicar que para el cálculo de los meses de Enero y Febrero, al no tener datos de “Atención Telefónica,” se utilizó el promedio de cada ejecutivo en esta actividad en específico.

**Tabla 10. Horas Hombre – Administración de Cuentas, Unidad de Emisión**

Horas Hombre - Administración de Cuentas							
Ejecutivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Promedio
Diego Freire	47.3	70.6	79.2	57.9	51.6	55.3	60.3
Katia Jaya	45.8	71.5	65.5	98.4	75.2	57.9	69.1
Mercedes Realpe	111.4	100.0	90.5	96.9	102.0	76.5	96.2
María Ríos	68.2	102.8	117.1	88.7	97.2	87.2	93.5
Patricia Romero	61.6	36.9	60.2	41.3	58.3	54.7	52.2
Verónica Balseca	60.6	79.8	89.1	79.3	63.6	101.5	79.0
<b>Total</b>	395.0	461.7	501.5	462.5	447.9	433.2	450.3

*Distribución de actividades*

Los datos analizados de las diferentes actividades que cumple la Unidad de Emisión permiten saber exactamente la carga de trabajo de esta unidad y la distribución porcentual de cada actividad. A continuación se presenta un resumen de las horas hombre y de la capacidad real utilizadas por cada ejecutivo para la realización de sus diferentes actividades:

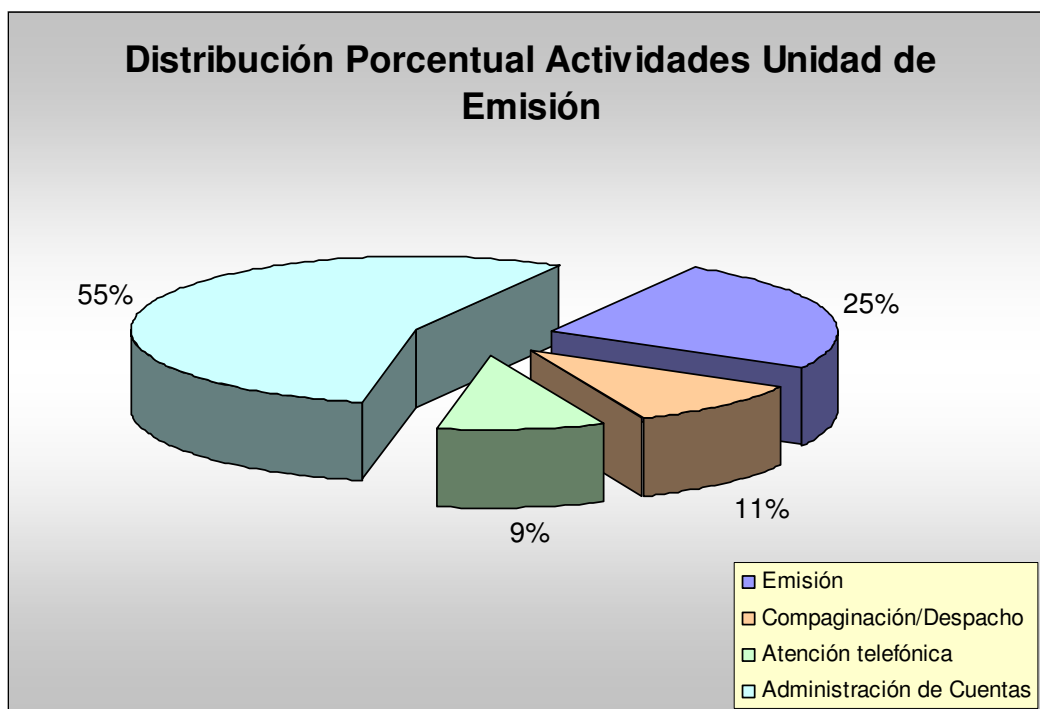
**Tabla 11. Capacidad Unidad de Emisión**

Capacidad Unidad de Emisión								
Actividad	Diego Freire	Katia Jaya	Mercedes Realpe	María Ríos	Patricia Romero	Verónica Balseca	Total	Promedio
Emisión	51.8	39.5	24.6	13.8	45.7	26.7	202.2	33.7
Compaginación/Despacho	16.0	14.5	7.5	12.5	23.1	12.6	86.2	14.4
Atención telefónica	7.9	12.9	7.7	16.2	15.0	17.6	77.3	12.9
Administración de Cuentas	60.3	69.1	96.2	93.5	52.2	79.0	450.3	75.1
<b>Total = Capacidad Real (85%)</b>	136.0	136.0	136.0	136.0	136.0	136.0	816.0	
<b>Capacidad Teórica</b>	160.0	160.0	160.0	160.0	160.0	160.0	960.0	

La matriz de capacidad ilustra las horas hombre promedio utilizadas por cada ejecutivo en la ejecución de las diferentes actividades. Es importante recalcar que para este análisis se está tomando en cuenta un factor del 85% de capacidad real en relación con la capacidad teórica de la unidad. Esto quiere decir que cada ejecutivo trabaja en teoría 160 horas al mes, con un aprovechamiento real del 85%, es decir 136 horas. A continuación se ilustra gráficamente, la Capacidad de la Unidad de Emisión:



Gráfico 4. Distribución Porcentual Unidad de Emisión



En el gráfico se puede observar que alrededor de un 55% del tiempo real de la Unidad de Emisión es dedicado a actividades de Administración de Cuentas. La atención telefónica y la compaginación y despacho abarcan un 9% y 11% respectivamente, dejando el 25% restante para la emisión de transacciones en el sistema.

## 7.2. Unidad de Archivo

### *Búsqueda de carpetas*

De acuerdo a una encuesta realizada por el Departamento de Operaciones, se realizan aproximadamente 1,500 consultas al archivo en el periodo de un mes.<sup>6</sup> El término consulta en este caso indica un requerimiento para la búsqueda de una póliza específica por parte de cualquier ejecutivo de AIG. Esto significa que los dos ejecutivos de Archivo realizan la búsqueda de aproximadamente 1,500 carpetas en el periodo de un mes para satisfacer la demanda de los ejecutivos de la Compañía. A continuación se presenta una tabla

<sup>6</sup> Encuesta "Manejo de Archivo." Departamento de Operaciones, AIG Metropolitana. Quito, Abril 2005.

detallando la cantidad de requerimientos de pólizas que deben ser atendidos por el Archivo:

**Tabla 13. Consultas atendidas por personal de Archivo**

Total consultas mensuales	1500
Total consultas diarias	75
Total consultas por hora	9.4
Total consultas atendidas por hora por ejecutivo (2)	4.7

El buscar una determinada póliza puede tomar de 2 a 3 minutos en promedio. Si cada búsqueda toma 3 minutos en ejecutarse, esto quiere decir que se necesita aproximadamente 14 minutos (4.7 consultas \* 3 minutos/consulta) en un periodo de una hora para satisfacer los requerimientos de búsqueda de carpetas en el archivo.

#### *Control de suministros*

Se estima que esta unidad dedica 50 horas al mes a actividades de control de suministros.

#### *Proyecto depuración de archivo*

Esta unidad dedicó aproximadamente 120 horas al mes en un proyecto de depuración del archivo, el cual finalizó en el mes de Mayo del 2005.

#### *Distribución de actividades*

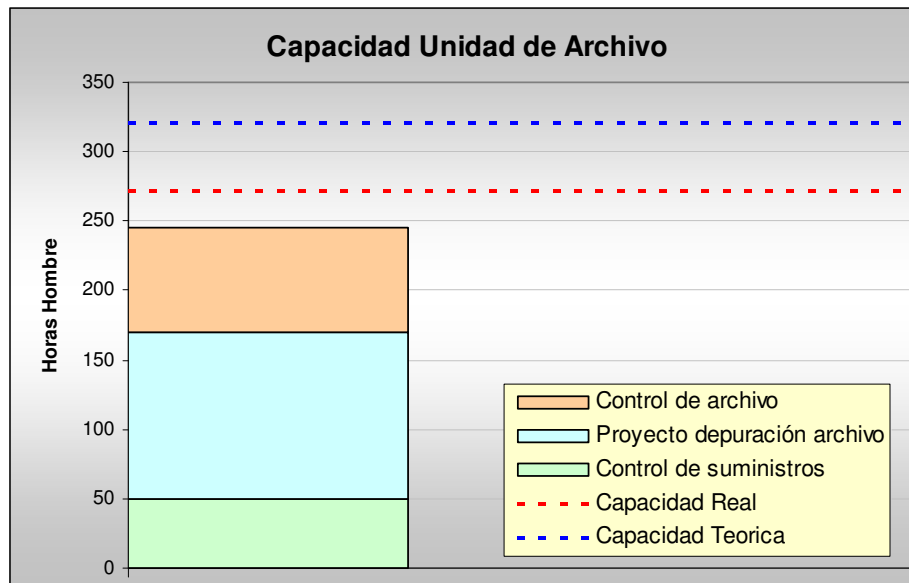
A continuación se detalla la capacidad actual de la Unidad de Archivo, así como la distribución porcentual de las actividades de esta área.

**Tabla 14. Capacidad Unidad de Archivo**

Descripción	Horas
Capacidad teorica	320
Capacidad real (85%)	272
Control de suministros*	50
Proyecto depuración archivo*	120
Control de archivo (3 min/consulta)	75

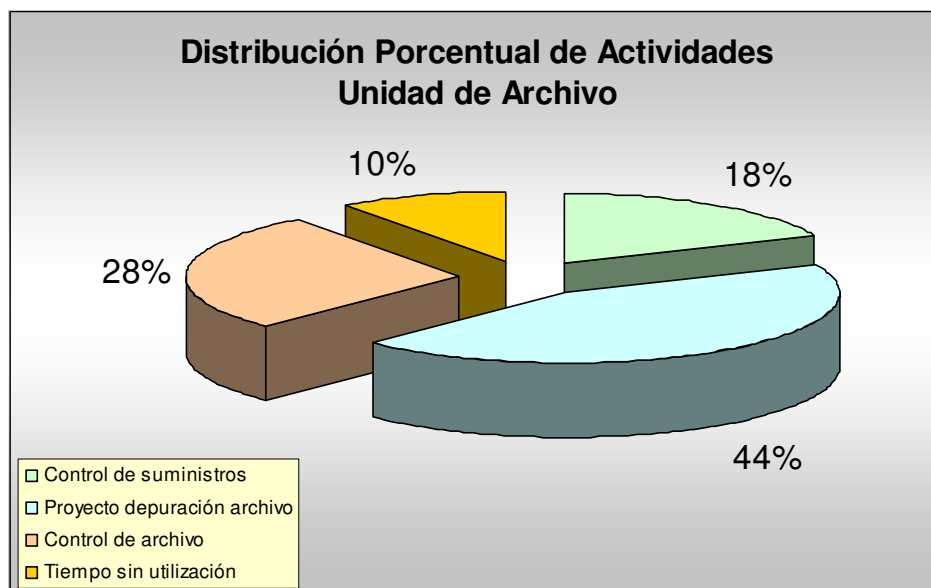
\* Estimaciones realizadas por ejecutivos de archivo

**Gráfico 5. Capacidad Unidad de Archivo**



La figura evidencia que la Unidad de Archivo está trabajando por debajo de su capacidad instalada, dejando un total de 27 horas hombre disponibles y sin ser utilizadas. Por otro lado, la distribución porcentual de las actividades que realiza esta unidad se detalla a continuación:

**Gráfico 6. Distribución Porcentual Actividades Unidad de Archivo**



Analizando los resultados de la distribución de actividades de la Unidad de Archivo se puede resaltar que el proyecto de depuración de archivo es la actividad que mayor horas hombre utiliza. Si al porcentaje de esta actividad que concluyó en el mes de Mayo del 2005, se le suma el 10% de tiempo sin utilización, se puede concluir que esta unidad tiene capacidad instalada la cual estará a disposición para la ejecución de otras actividades. Los resultados demuestran que se dispone de más de la mitad (54%) de los recursos de esta unidad.

### 7.3. Counter de Servicio al Cliente

#### *Emisión*

En el Counter de Servicio al Cliente se emitieron un total de 1,670 transacciones en el periodo de Enero a Junio del 2005 con la siguiente distribución:

**Tabla 15. Transacciones Counter de Servicio al Cliente**

Número de Transacciones								
Ejecutivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total	Promedio
Daniel Valencia	22	28	39	17	30	40	176	29.3
Yesenia Aguilar	85	91	185	97	106	102	666	111.0
Karina Maldonado	77	46	83	85	32	18	341	56.8
Milka Giler			95	119	112	161	487	121.8
<b>Total</b>	184	165	402	318	280	321	1670	318.9

La productividad transaccional de esta unidad durante el periodo de Enero a Junio del 2005 es la siguiente:

**Tabla 16. Producción Counter de Servicio al Cliente**

Número de ejecutivos	4
Promedio total transacciones mensuales	318.9
Promedio transacciones mensuales por ejecutivo	79.7
Promedio transacciones diarias por ejecutivo	4.0
Promedio transacciones por hora por ejecutivo	0.5

Cabe indicar que en el periodo de Enero a Junio del 2005, la Unidad del Counter de Servicio al Cliente utilizó en promedio **122.1 horas hombre** mensuales en la emisión de transacciones en el SISE, como se detalla a continuación:



**Tabla 17. Horas Hombre – Emisión, Counter de Servicio al Cliente**

Horas Hombre - Emisión							
Ejecutivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Promedio
Daniel Valencia	5.9	5.0	11.9	4.1	9.8	6.8	7.2
Yesenia Aguilar	44.9	39.0	38.0	33.5	52.8	48.4	42.8
Karina Maldonado	49.3	29.6	41.1	40.4	25.5	12.3	33.0
Milka Giler	0.0	0.0	34.4	48.7	33.5	39.9	39.1
<b>Total</b>	100.0	73.5	125.3	126.7	121.4	107.4	122.1

*Compaginación y despacho*

El Counter de Servicio al Cliente procesó un promedio de 404 transacciones mensuales en el periodo de Enero a Junio de 2005. Como se observó anteriormente, la compaginación toma aproximadamente 7.5 minutos por transacción, lo cual significa que el Counter de Servicio al Cliente utilizó en promedio **39.9 horas hombre** mensuales en la realización de esta actividad.

**Tabla 18. Horas Hombre – Compaginación y Despacho, Counter de Servicio al Cliente**

Horas Hombre - Compaginación y Despacho							
Ejecutivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Promedio
Daniel Valencia	2.8	3.5	4.9	2.1	3.8	5.0	3.7
Yesenia Aguilar	10.6	11.4	23.1	12.1	13.3	12.8	13.9
Karina Maldonado	9.6	5.8	10.4	10.6	4.0	2.3	7.1
Milka Giler	0.0	0.0	11.9	14.9	14.0	20.1	15.2
<b>Total</b>	23.0	20.6	50.3	39.8	35.0	40.1	39.9

*Atención telefónica*

En el periodo de Marzo a Junio del 2005, el Counter de Servicio al Cliente atendió un total de 5,351 llamadas telefónicas entrantes y 3,477 llamadas telefónicas salientes. Los resultados se ilustran a continuación:

**Tabla 19. Numero de llamadas telefónicas Counter de Servicio al Cliente**

Ejecutivo	Número de Llamadas Telefónicas											
	Marzo		Abril		Mayo		Junio		Total		Promedio	
	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente
Daniel Valencia	157	207	233	314	179	210	189	288	758	1019	189.5	254.8
Yesenia Aguilar	89	257	157	187	196	246	108	82	550	772	137.5	193.0
Karina Maldonado	415	172	537	224	595	214	541	220	2088	830	522.0	207.5
Milka Giler	346	185	537	361	500	144	572	166	1955	856	488.8	214.0
<b>Total</b>	1007	821	1464	1086	1470	814	1410	756	5351	3477	1337.8	869.3

Como se puede observar, con un total de 8,828 llamadas atendidas, cada ejecutivo del Counter de Servicio al Cliente atendió mensualmente en promedio aproximadamente 551.8 llamadas.

**Tabla 20. Estadísticas llamadas telefónicas Counter de Servicio al Cliente**

Número de ejecutivos	4
Promedio total llamadas mensuales	2207.0
Promedio llamadas mensuales por ejecutivo	551.8
Promedio llamadas diarias por ejecutivo	27.6
Promedio llamadas por hora por ejecutivo	3.4

El volumen de llamadas atendidas requirió la utilización de aproximadamente **79.5 horas hombre** en el periodo citado anteriormente, como se ilustra continuación:

**Tabla 21. Horas Hombre – Atención Telefónica, Counter de Servicio al Cliente**

Ejecutivo	Horas Hombre - Atención Telefónica									
	Marzo		Abril		Mayo		Junio		Promedio	
	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente
Daniel Valencia	9.2	6.8	10.5	9.6	11.2	6.7	8.5	8.0	9.9	7.8
Yesenia Aguilar	4.2	6.9	9.4	4.7	11.7	7.6	6.8	3.4	8.0	5.7
Karina Maldonado	17.9	7.4	25.5	6.8	18.0	6.7	19.1	6.9	20.1	7.0
Milka Giler	11.6	5.8	18.3	9.7	14.8	4.9	16.2	3.3	15.2	5.9
<b>Total</b>	42.9	26.9	63.6	30.8	55.8	25.9	50.6	21.6	53.2	26.3

### *Inspecciones*

El Counter de Servicio al Cliente realizó un total de 85 inspecciones de vehículos en el periodo de Enero a Junio del 2005, con un promedio de 14.2 inspecciones mensuales. Cabe indicar que las inspecciones las realiza una sola persona, que en este caso es Daniel Valencia.

El tiempo promedio para realizar una inspección de vehículos es de aproximadamente 20 minutos. Esto significa que el Counter de Servicio al Cliente en promedio utiliza **4.7 horas hombre** al mes para realizar actividades de inspecciones de vehículos.

**Tabla 22. Número de inspecciones**

Inspecciones		
Mes	Número	HH
Enero	18	6.0
Febrero	7	2.3
Marzo	12	4.0
Abril	17	5.7
Mayo	17	5.7
Junio	14	4.7
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>28.3</b>
<b>Promedio Mensual</b>	<b>14.2</b>	<b>4.7</b>
<b>Promedio Diario</b>	<b>0.7</b>	<b>0.2</b>

*Atención clientes directos*

Durante el periodo de Enero a Junio del 2005 se atendió a 263 clientes directos en las oficinas de AIG Metropolitana, con un promedio de 43.8 clientes mensuales:

**Tabla 23. Estadísticas atención clientes directos**

Atención Clientes Directos			
Mes	Número	HH	HH por Ejecutivo
Enero	47	23.5	5.9
Febrero	30	15.0	3.8
Marzo	38	19.0	4.8
Abril	59	29.5	7.4
Mayo	43	21.5	5.4
Junio	46	23.0	5.8
<b>Total</b>	<b>263</b>	<b>131.5</b>	<b>32.9</b>
<b>Promedio Mensual</b>	<b>43.8</b>	<b>21.9</b>	<b>5.5</b>
<b>Promedio Diario</b>	<b>2.2</b>	<b>1.1</b>	<b>0.3</b>

Si la atención de cada cliente directo toma 30 minutos, esto significa que el Counter de Servicio al Cliente utilizó en promedio un total de **21.9 horas hombre** mensuales en promedio.

*Cotizaciones*

En el periodo de Enero a Junio del 2005, el Counter de Servicio al Cliente atendió un total de 153 cotizaciones dentro de las instalaciones de AIG Metropolitana. Esto quiere decir, que en promedio, esta unidad realizó aproximadamente 25.5 cotizaciones mensuales, dedicando un total de 30 minutos por cotización, es decir, **12.8 horas hombre** mensuales para atender este tipo de requerimientos.

**Tabla 24. Estadísticas cotizaciones Counter de Servicio al Cliente**

<b>Cotizaciones</b>			
<b>Mes</b>	<b>Número</b>	<b>HH</b>	<b>HH por Ejecutivo</b>
Enero	30	15.0	3.8
Febrero	37	18.5	4.6
Marzo	10	5.0	1.3
Abril	23	11.5	2.9
Mayo	25	12.5	3.1
Junio	28	14.0	3.5
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>76.5</b>	<b>19.1</b>
<b>Promedio Mensual</b>	<b>25.5</b>	<b>12.8</b>	<b>3.2</b>
<b>Promedio Diario</b>	<b>1.3</b>	<b>0.6</b>	<b>0.2</b>

*Administración de Cuentas*

Como se mencionó anteriormente, el cuantificar el tiempo que se utiliza para la Administración de Cuentas es bastante difícil. Por esta razón, una vez más se asumirá que el tiempo dedicado a la Administración de Cuentas es igual a la diferencia del tiempo real disponible de un ejecutivo menos la suma del tiempo que utiliza para la realización del resto de sus actividades. De igual manera, para el cálculo de los meses de Enero y Febrero, al no tener datos de “Atención Telefónica,” se utilizó el promedio de cada ejecutivo en esta actividad en específico. A continuación se detalla las horas hombre utilizadas por el Counter de Servicio al Cliente para realizar actividades de Administración de Cuentas:

**Tabla 25. Horas Hombre – Administración de Cuentas, Counter de Servicio al Cliente**

<b>Horas Hombre - Administración de Cuentas</b>							
<b>Ejecutivo</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Promedio</b>
Daniel Valencia	94.1	99.2	93.2	93.8	90.4	93.8	94.1
Yesenia Aguilar	57.2	63.6	57.8	66.1	42.1	55.4	57.0
Karina Maldonado	40.4	65.3	53.2	42.4	73.4	86.2	60.2
Milka Giler	0.0	0.0	66.4	34.2	60.4	47.2	52.0
<b>Total</b>	<b>191.7</b>	<b>228.0</b>	<b>270.6</b>	<b>236.5</b>	<b>266.2</b>	<b>282.6</b>	<b>263.3</b>

Como se puede observar, el Counter de Servicio al Cliente dedica aproximadamente **263.3 horas hombre** en promedio al mes para realizar actividades de administración de cuentas. Es importante mencionar que el Ejecutivo Daniel Valencia ocupa un tiempo mucho mayor para esta actividad que el resto de ejecutivos, ya que él es la persona encargada de manejar el producto de Vehículos Financiados de Diners.

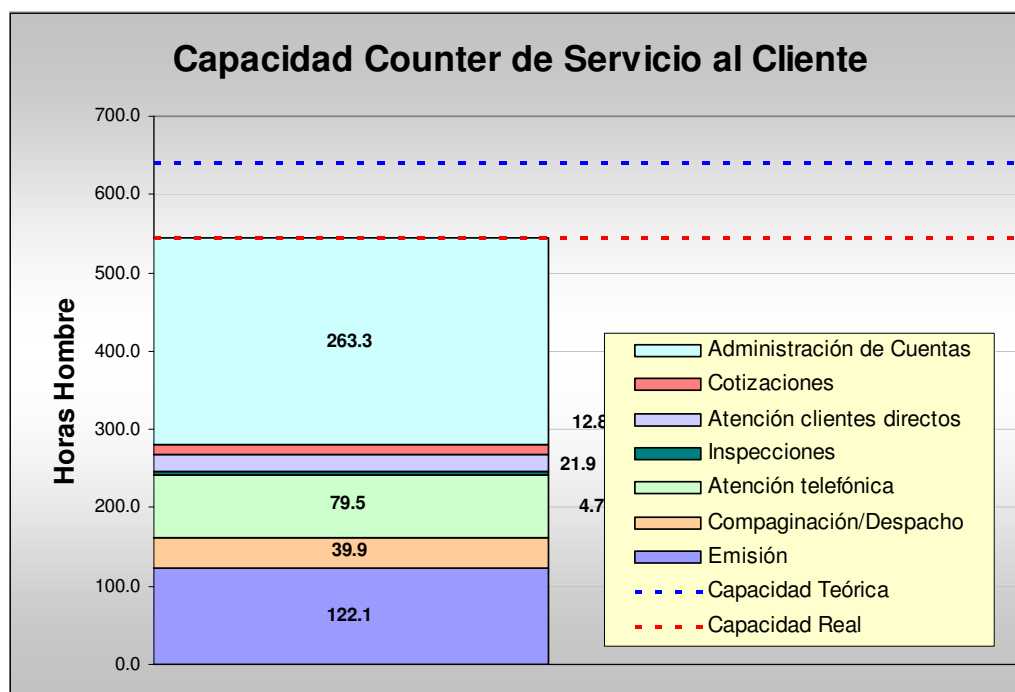
### Distribución de actividades

Todas las actividades del Counter de Servicio al Cliente hasta aquí descritas permiten saber cual es la capacidad de esta unidad, así como también la distribución porcentual de cada una de estas actividades. Los resultados se ilustran a continuación:

**Tabla 26. Capacidad Counter de Servicio al Cliente**

Capacidad Counter Servicio al Cliente (Horas Hombre)						
Actividad	Daniel Valencia	Yesenia Aguilar	Karina Maldonado	Milka Giler	Total	Promedio
Emisión	7.2	42.8	33.0	39.1	122.1	30.5
Compaginación/Despacho	3.7	13.9	7.1	15.2	39.9	10.0
Atención telefónica	17.7	13.7	27.1	21.1	79.5	19.9
Inspecciones	4.7	-	-	-	4.7	4.7
Atención clientes directos	5.5	5.5	5.5	5.5	21.9	5.5
Cotizaciones	3.2	3.2	3.2	3.2	12.8	3.2
Administración de Cuentas	94.1	57.0	60.2	52.0	263.3	65.8
<b>Total = Capacidad Real (85%)</b>	136.0	136.0	136.0	136.0	544.0	
<b>Capacidad Teórica</b>	160.0	160.0	160.0	160.0	640.0	

**Gráfico 7. Capacidad Counter de Servicio al Cliente**



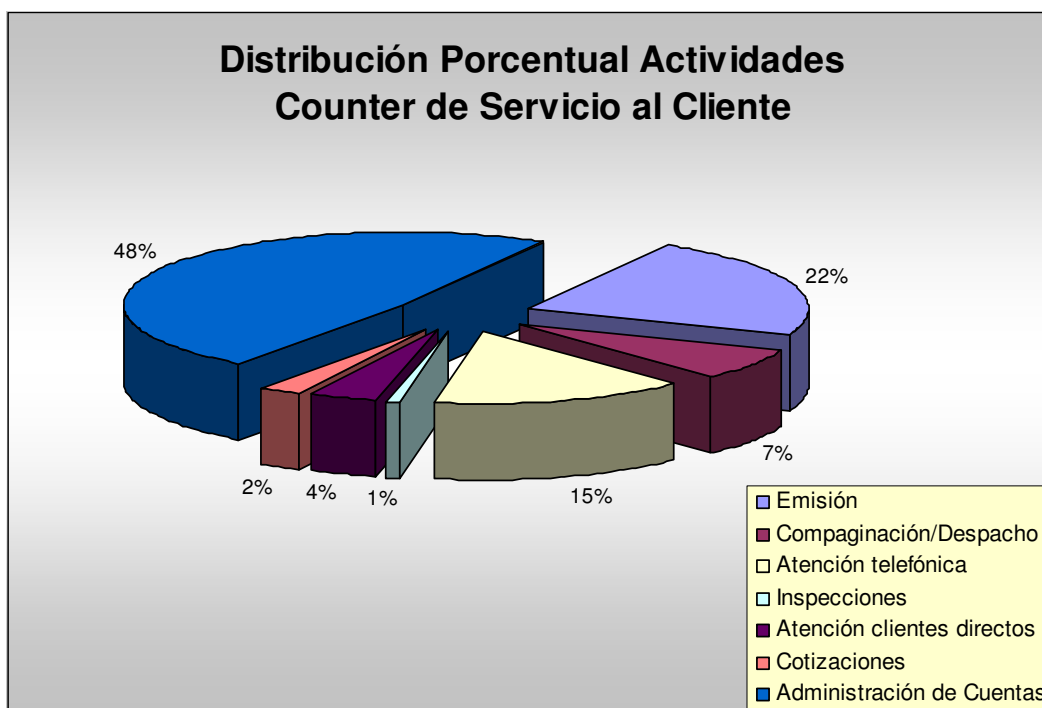
Tanto la matriz de capacidad como su gráfico evidencian la falta de especialización que hay en esta unidad. Se puede observar claramente que las actividades que utilizan la mayor

cantidad de recursos son la Administración de Cuentas y la Emisión. A continuación se detalla la distribución porcentual de las actividades que realiza el Counter de Servicio al Cliente:

**Tabla 27. Distribución Porcentual Actividades Counter de Servicio al Cliente**

<b>Distribución Porcentual - Actividades Counter Servicio al Cliente</b>					
<b>Actividad</b>	<b>Daniel Valencia</b>	<b>Yesenia Aguilar</b>	<b>Karina Maldonado</b>	<b>Milka Giler</b>	<b>Promedio</b>
Emisión	5%	31%	24%	29%	22%
Compaginación/Despacho	3%	10%	5%	11%	7%
Atención telefónica	13%	10%	20%	16%	15%
Inspecciones	3%	-	-	-	1%
Atención clientes directos	4%	4%	4%	4%	4%
Cotizaciones	2%	2%	2%	2%	2%
Administración de Cuentas	69%	42%	44%	38%	48%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 8. Distribución Porcentual Actividades Counter de Servicio al Cliente**



En este gráfico se puede observar que más del 75% del tiempo del Counter de Servicio al Cliente se dedica a actividades de administración de cuentas, emisión y compaginación y

despacho. Por otro lado, se evidencia que el resto de la variedad de funciones que sí tienen que ver con “Servicio al Cliente” toma menos de un 15% por actividad (inspecciones 1%, atención de clientes directos 4%, cotizaciones 2% y atención telefónica 15%).

#### 7.4. Unidad de Renovaciones

El alcance del análisis de capacidad de esta unidad será únicamente sobre la gestión de renovaciones de clientes directos, ya que la gestión de renovaciones de brokers se maneja sin ningún problema crítico para esta unidad.

##### *Emisión*

En la Unidad de Renovaciones se emitieron un total de 222 transacciones en el periodo de Enero a Junio, lo cual indica que en promedio se emitieron 37 transacciones al mes, es decir, aproximadamente 1.9 transacciones al día.

**Tabla 28. Transacciones Unidad de Renovaciones**

Número de Transacciones								
Ejecutivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total	Promedio
Anabel Cordova	28	39	47	58	32	18	222	37.0

La productividad transaccional de esta unidad durante el periodo de Enero a Junio de 2005 es la siguiente:

**Tabla 29. Producción Unidad de Renovaciones**

Número de ejecutivos	1
Promedio total transacciones mensuales	37.0
Promedio transacciones mensuales por ejecutivo	37.0
Promedio transacciones diarias por ejecutivo	1.9
Promedio transacciones por hora por ejecutivo	0.2

En el periodo de Enero a Junio del 2005, la Unidad de Renovaciones utilizó aproximadamente **23.2 horas hombre** mensuales en la emisión de transacciones en el SISE.

### *Compaginación*

La Unidad de Renovaciones procesó un promedio de 37 transacciones mensuales en el periodo de Enero a Junio de 2005. Con un tiempo promedio de 7.5 minutos para la compaginación de cada transacción, se utilizó en promedio **4.6 horas hombre** mensuales en la realización de esta actividad.

### *Atención telefónica*

En el periodo de Enero a Junio del 2005, la Ejecutiva de Cuenta de Renovaciones de clientes directos, atendió un total de 1,614 llamadas telefónicas tanto entrantes como salientes como se ilustra a continuación:

**Tabla 30. Número de llamadas telefónicas Unidad de Renovaciones**

Número de Llamadas Telefónicas												
Ejecutivo	Marzo		Abril		Mayo		Junio		Total		Promedio	
	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente
Anabel Cordova	188	156	266	124	154	106	266	354	874	740	218.5	185.0

El volumen de llamadas atendidas requirió la utilización de aproximadamente **22.8 horas hombre** por parte de la Ejecutiva de Cuenta de Renovaciones de clientes directos:

**Tabla 31. Horas Hombre – Atención Telefónica, Unidad de Renovaciones**

Horas Hombre - Atención Telefónica											
Ejecutivo	Marzo		Abril		Mayo		Junio		Promedio		
	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	Entrante	Saliente	
Anabel Cordova	7.6	32.3	10.4	4.8	6.2	4.3	15.7	9.8	10.0	12.8	

### *Establecimiento de Condiciones de Renovación*

En la Unidad de Renovaciones, en lugar de administrar cuentas, se realiza un trabajo administrativo de establecimiento de condiciones de renovación. En el caso del análisis que se está realizando, la persona que maneja clientes directos, únicamente establece condiciones de renovación para los ramos de vehículos personales y hogar. El establecer las condiciones para estos ramos es bastante fácil ya que se debe seguir lineamientos de la siniestralidad para poder establecer la nueva tasa. Si el tiempo unitario de establecer una



condición de renovación toma aproximadamente 15 minutos, la utilización de horas hombre que requiere esta actividad es la siguiente:

**Tabla 32. Horas Hombre – Establecimiento de Condiciones de Renovación**

Horas Hombre - Establecimiento Condiciones de Renovación								
Ejecutivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total	Promedio
Anabel Cordova	7.0	9.8	11.8	14.5	8.0	4.5	55.5	9.3

En la tabla se puede observar que en esta gestión se ocupa en promedio **9.3 horas hombre** al mes.

#### *Distribución de actividades*

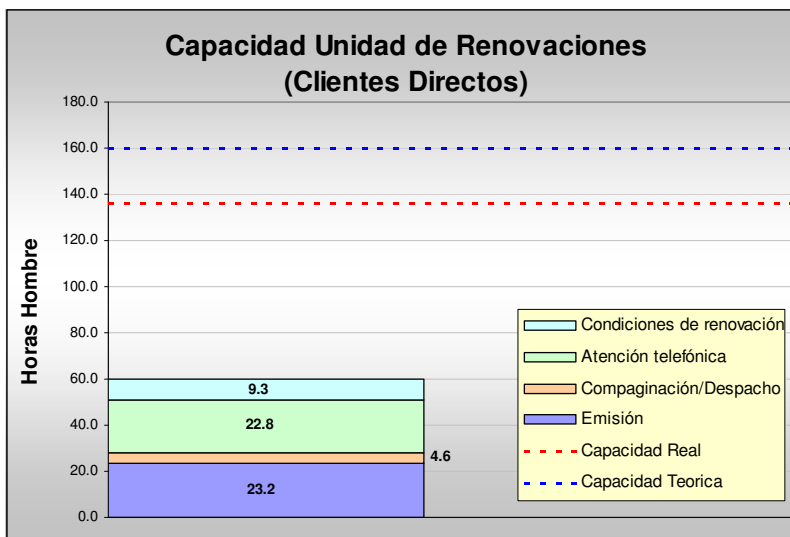
Después de haber cuantificado las actividades desempeñadas por la Unidad de Renovaciones, es posible establecer el porcentaje de la capacidad que estas actividades abarcan sobre la capacidad real de esta unidad. Los resultados se ilustran a continuación:

**Tabla 33. Capacidad Unidad de Renovaciones**

Capacidad Unidad de Renovaciones*		
Actividad	Anabel Cordova	Distribución Porcentual
Emisión	23.2	39%
Compaginación/Despacho	4.6	8%
Atención telefónica	22.8	38%
Condiciones de renovación	9.3	15%
<b>Total = Capacidad Real (85%)</b>	<b>59.9</b>	<b>100%</b>
<b>Capacidad Teórica</b>	<b>160.0</b>	

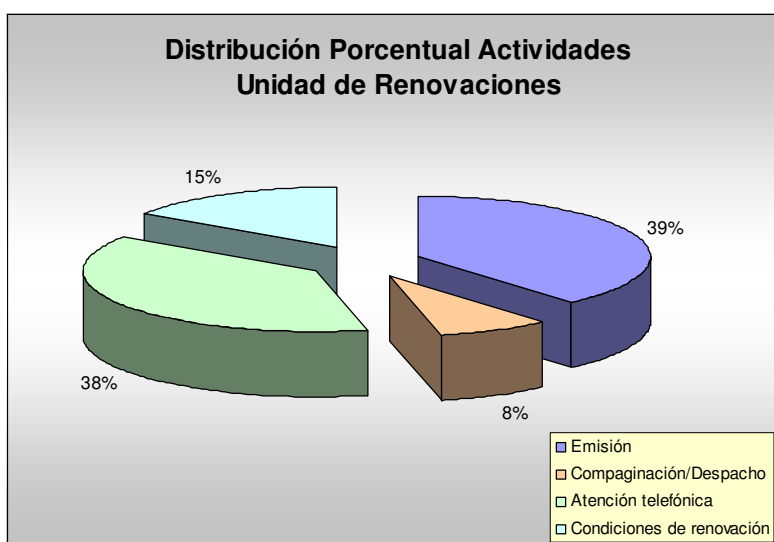
\* Se considera unicamente Ejecutiva de Renovaciones de Clientes Directos

**Gráfico 9. Capacidad Unidad de Renovaciones**



Como se puede observar, las actividades correspondientes a emisión, compaginación, atención telefónica y condiciones de renovación, no abarcan la capacidad en horas hombre de la Ejecutiva de Clientes Directos de esta unidad. Esto sirve para demostrar que estas actividades pueden especializarse en distintas unidades de trabajo. A continuación se ilustra la distribución porcentual de actividades de esta unidad, considerando el tiempo real de horas hombre.

**Gráfico 10. Distribución Porcentual Actividades Unidad de Renovaciones**



Este cuadro sirve para evidenciar nuevamente que las actividades consideradas críticas para esta reestructuración componen la mayor parte del tiempo de esta unidad. Apenas un 38% del tiempo de esta unidad es dedicado a actividades de “renovaciones” que es el primordial objetivo de esta unidad.

## 7.5. Unidad de Recepción

### *Análisis de Capacidad*

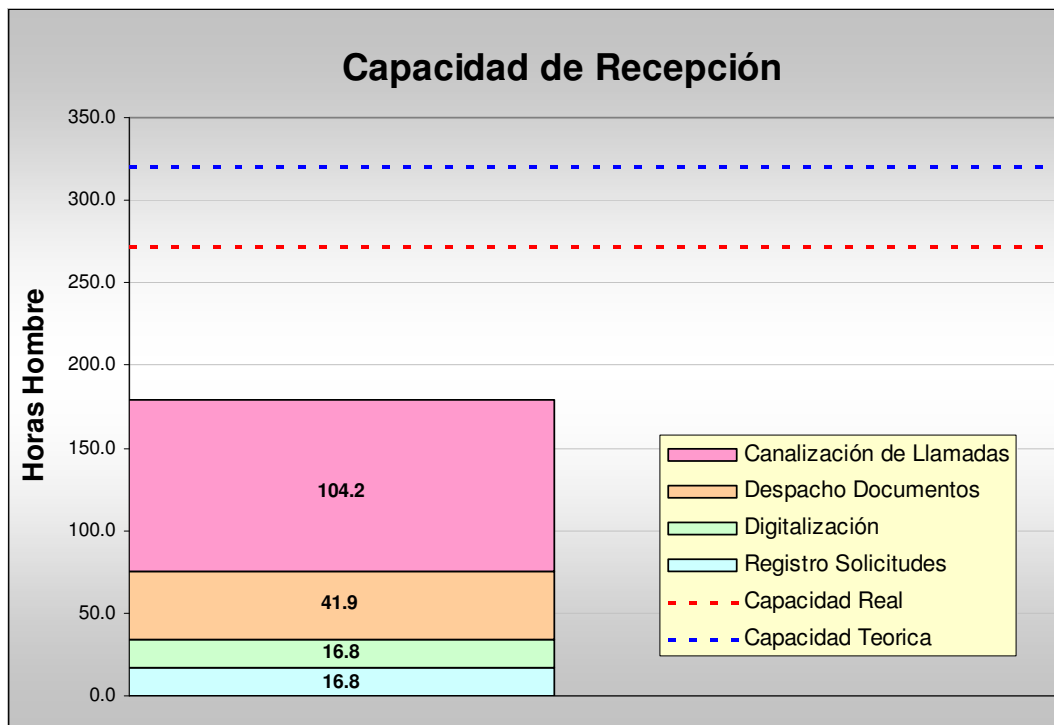
Si en promedio se recibe 1,005 solicitudes mensuales, y la revisión y registro de cada una de estas solicitudes en el sistema toma alrededor de 1 minuto, se necesita **16.8 horas hombre** para satisfacer la demanda de solicitudes entrantes. Adicionalmente, es necesario digitalizar (escanear) las solicitudes entrantes. Si la digitalización de cada solicitud toma en promedio 1 minuto, esto quiere decir que potencialmente se necesita **16.8 horas hombre** para realizar esta actividad.

El despacho de documentos también es realizado por esta unidad y con volumen similar a las solicitudes que fueron recibidas. Para despachar un documento es necesario realizar un registro como respaldo, para en base a eso poder controlar la gestión del Courier. Si la actividad de despacho de documentos toma en promedio 2.5 minutos, se necesita **41.9 horas hombre** para realizar esta actividad. Finalmente, la Recepción también se encarga de la canalización de llamadas que ingresan a la Compañía. En el periodo de Enero a Junio de 2005 se utilizó en promedio un total de **104.2 horas hombre** para la realización de esta actividad. En la tabla a continuación se resumen la capacidad de la Recepción:

**Tabla 34. Capacidad de Recepción**

Mes	Transacciones	Horas Hombre				Total
		Registro Solicitudes	Digitalización	Despacho Documentos	Canalización de llamadas	
Enero	1089	18.2	18.2	45.4	148.5	230.2
Febrero	863	14.4	14.4	36.0	115.8	180.6
Marzo	1063	17.7	17.7	44.3	97.2	176.9
Abril	1113	18.6	18.6	46.4	91.4	174.9
Mayo	968	16.1	16.1	40.3	78.1	150.7
Junio	934	15.6	15.6	38.9	94.0	164.1
<b>Promedio</b>	1005	16.8	16.8	41.9	104.2	179.6

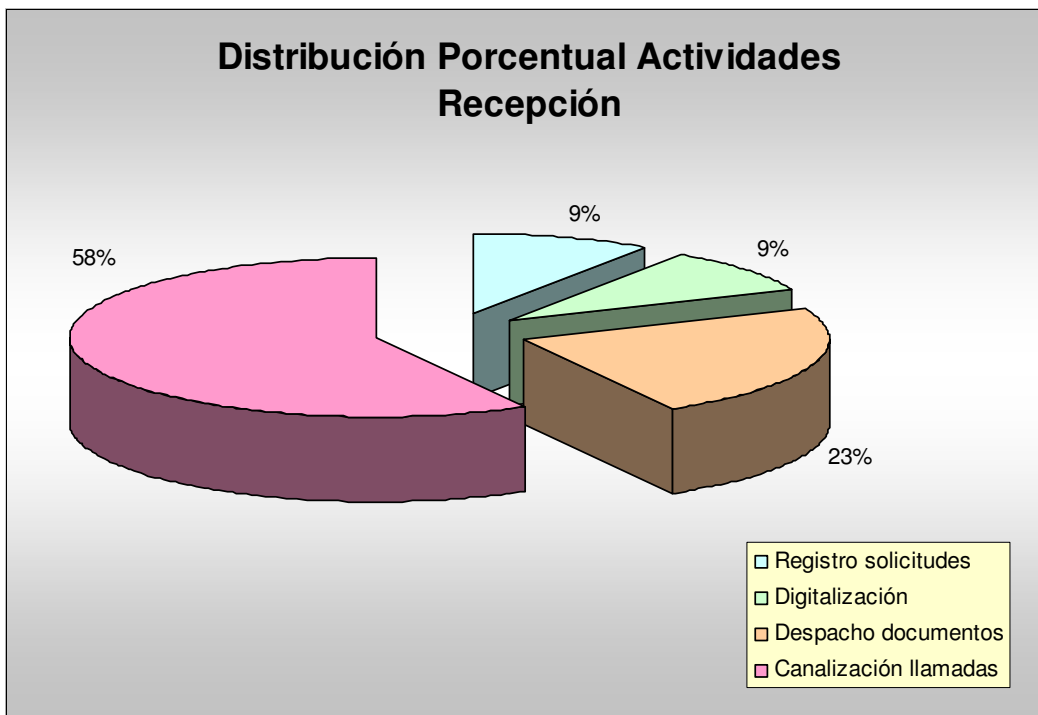
Gráfico 11. Capacidad de Recepción



Como se puede observar en la tabla y en el gráfico, la capacidad real instalada de esta unidad no es utilizada en su 100%. Esto significa que hay disponibilidad de recursos en esta unidad equivalentes a **92.4 horas hombre**. A continuación se detalla la distribución porcentual de actividades de la Recepción:

Tabla 35. Distribución Porcentual Actividades de Recepción

Distribución Porcentual - Actividades Recepción		
Actividad	Horas Hombre	Porcentaje
Registro solicitudes	16.8	9%
Digitalización	16.8	9%
Despacho documentos	41.9	23%
Canalización llamadas	104.2	58%
<b>Total</b>	<b>179.6</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 12. Distribución Porcentual Actividades de Recepción**

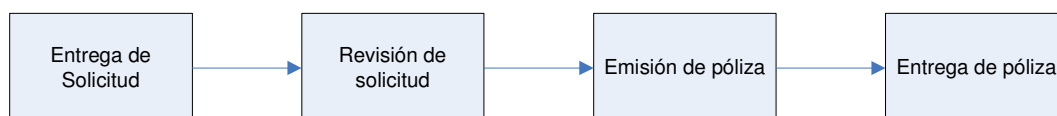
En el gráfico se puede observar que más de la mitad del tiempo de la Recepción es destinado a la canalización de llamadas entrantes. Como se indicó anteriormente, el volumen de las operaciones no amerita tener un Front Desk (único punto de entrada de documentos) y un Call Center (exclusivo para atención de llamadas entrantes).

## 8. ANÁLISIS DE PROCESOS – SITUACIÓN ACTUAL

### 8.1. Proceso Actual

En términos generales se puede decir que un proceso estándar para la emisión de una póliza comprende la entrega de la solicitud por parte del broker, la revisión y suscripción de dicha solicitud, la emisión de la póliza, y el despacho de la misma.

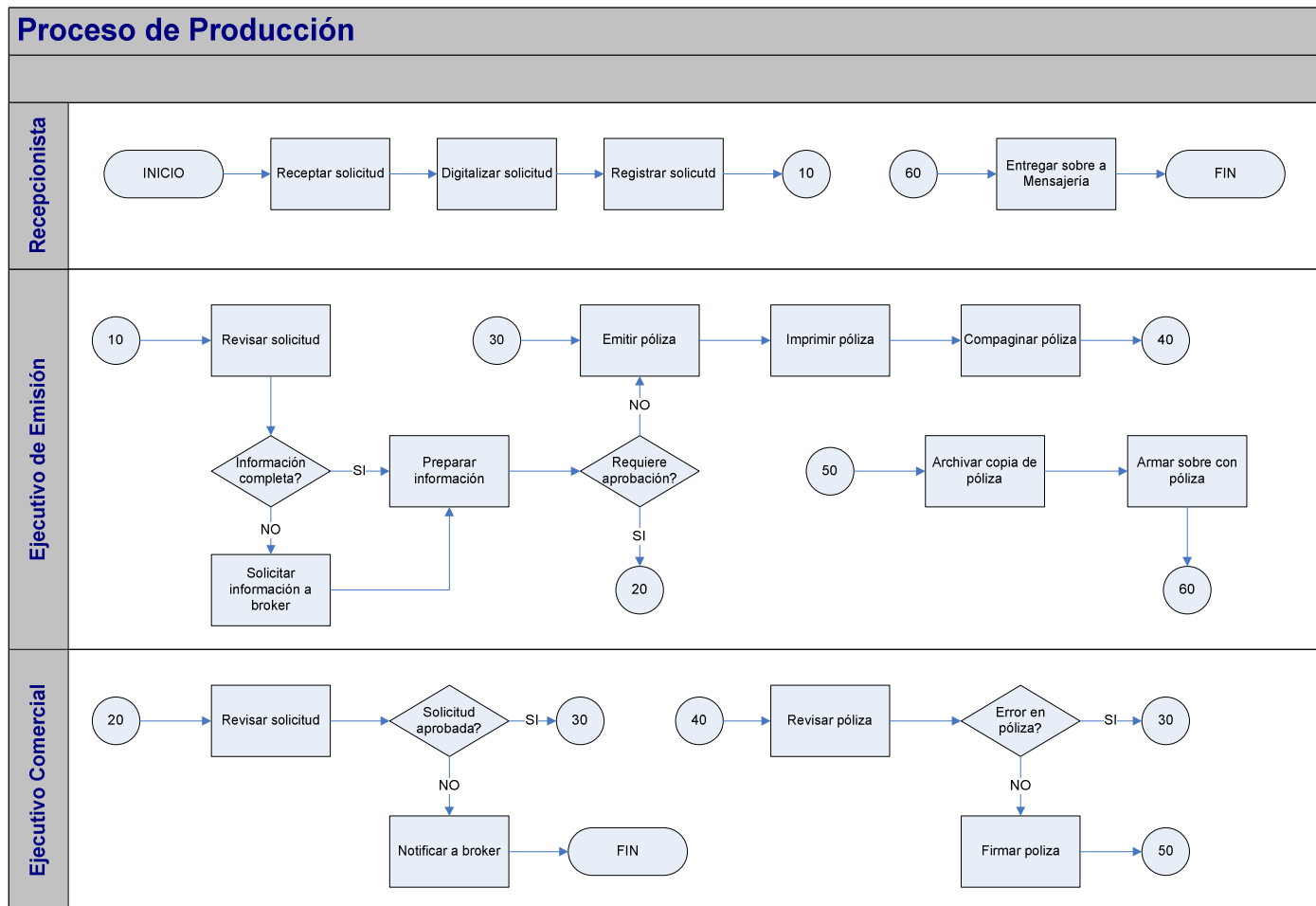
**Figura 11. Proceso estándar de emisión**



Para poder identificar áreas de oportunidad en el proceso es necesario conocer las actividades detrás del proceso y las personas que interactúan en el mismo. Como se puede observar en el diagrama de flujo de actividades (Figura 12), en el proceso para la emisión de una póliza participan 3 personas: Recepcionista, Ejecutivo de Cuenta y una persona del Área Comercial que tenga firma autorizada. Si bien las actividades son estándares y tienen una secuencia lógica, no se puede apreciar claramente un enfoque de procesos ya que prácticamente el Ejecutivo de Cuenta realiza la gran mayoría de actividades. Esto evidencia que se trabaja bajo una estructura de “silos,” en la cual cada Ejecutivo de Cuenta es responsable por todo el proceso, sin que haya un enfoque claro de entradas, salidas, recursos y controles, elementos que son claves en la identificación de procesos.

Como se ha mencionado anteriormente, el tener una sola persona realizando todas las actividades del proceso es causa de ineficiencia ya que se trabaja de una manera “ad-hoc.” Esto significa que se realiza el trabajo según la disponibilidad de los recursos, y sin ninguna planificación cuantitativa de la producción. Por otro lado, estas personas se hacen 100% indispensables, lo cual es muy perjudicial para la Compañía, ya que en el momento de ausencia de alguna de estas personas es bastante difícil soportar el trabajo en proceso mientras dure la ausencia.

Figura 12. Proceso de producción situación actual



## 8.2. Análisis de Valor del Proceso

Cuando se estudia un proceso, es también de alta importancia el realizar un análisis de valor agregado.<sup>7</sup> Esto es vital ya que las actividades dentro de un proceso se pueden clasificar en dos grupos: (1) actividades que agregan valor al proceso, y (2) actividades que no agregan valor al proceso. El análisis de estas actividades se lo realiza en una matriz de valor agregado, con las siguientes consideraciones:

Los criterios para identificar las actividades que agregan valor son:

- Pago por el cliente.
- Debe realizarse bien la primera vez.
- Transforma físicamente el producto.

Por otro lado, las actividades que no agregan valor se clasifican en:

- Fallas internas.
- Fallas externas.
- Espera.
- Movimiento.
- Preparación.
- Inspección.

El resultado del análisis de valor agregado se resume a continuación:

**Figura 13. Matriz de valor agregado del proceso**

Actividad No.	Descripción Actividad	Recepcionista	Ejecutivo de Cuenta	Area Comercial	Agrega Valor al Proceso	No Agrega Valor					
						Fallas Internas	Fallas Externas	Espera	Movimiento	Preparación	Inspección
1	Receptar solicitud	X			SI						
2	Digitalizar solicitud	X			SI						
3	Registrar solicitud	X			SI						
4	Revisar solicitud		X		SI						
5	Solicitar información faltante		X		NO	X		X			
6	Preparar información		X		NO	X				X	
7	Aprobar solicitud			X	SI						
8	Emitir póliza		X		SI						
9	Imprimir póliza		X		SI						
10	Compaginar póliza		X		SI						
11	Revisar y Firmar póliza			X	SI						
12	Archivar copia de archivo		X		SI						
13	Armar sobre con póliza		X		SI						
14	Entregar sobre a Mensajería	X			SI						

<sup>7</sup> Harrington, H. James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. McGraw-Hill. México, 1993.



En esta matriz se puede observar que de las 14 actividades identificadas, 2 de ellas no agregan valor al proceso. Las actividades de recepción, digitalización y registro de solicitudes agregan valor ya que son el punto inicial y permiten que se pueda acceder a la información necesaria para continuar con el proceso. Al tener digitalizado las solicitudes que ingresan, se mantiene un respaldo de la información en caso de que los documentos físicos se extravíen. De la misma manera, el tener registrado los documentos permite en fases posteriores del proceso realizar un rastreo de los documentos y consultar en qué estado del proceso se encuentra la solicitud.

Las actividades de revisión y aprobación de las solicitudes son importantes y agregan valor al proceso ya que la Compañía de Seguros tiene la potestad de declinar un negocio según la conveniencia del mismo. Si las solicitudes se procesaran sin ninguna revisión y aprobación, la Compañía estaría asumiendo riesgos que en el largo plazo pueden ser perjudiciales. Sin embargo, entre las actividades de revisión y aprobación, se encuentran actividades de solicitar información y de preparar información. Estas actividades no agregan valor al proceso ya que al no tener políticas y comunicación eficaces al momento de recibir las solicitudes, muchas de ellas no se pueden procesar por falta de información, lo que involucra que se haga un esfuerzo extra para completar los datos necesarios.

Las actividades de emisión, impresión y firma de la póliza agregan valor al proceso ya que estas actividades transforman físicamente la solicitud de seguro en un documento legal. Las actividades de compaginación, ensamble y despacho de la póliza también agregan valor ya que éste es el documento final que se entrega al cliente. Finalmente, la actividad de archivo de una copia de la póliza también es importante ya que por ley se necesita tener un respaldo físico de todas las pólizas emitidas por la Compañía.

### **8.3. Análisis de Valor de las Unidades**

En la mayoría de los casos, se hace un análisis de valor del proceso. Sin embargo es muy importante realizar un análisis similar enfocado a las unidades o personas que participan del mismo. Este análisis permite saber si ciertas actividades agregan valor a la persona en específico que realiza esta función, ya que hay que tener muy en claro que

el personal puede tener competencias muy altas y viceversa para la ejecución de ciertas actividades. Para este caso se toman en cuenta las siguientes consideraciones:

Los criterios para identificar las actividades que agregan valor son:

- Personal especializado en la ejecución de la actividad.
- Personal con competencias necesarias para la ejecución de la actividad.

Por otro lado, las actividades que no agregan valor se clasifican en:

- Alto costo de mano de obra.
- Actividad no pertenece a esta Unidad.
- Personal sobredimensionado para realizar actividad.
- Personal subdimensionado para realizar actividad.
- Carga operativa.

El resumen de este análisis se ilustra a continuación:

**Figura 14. Matriz de valor agregado de las unidades**

Actividad No.	Descripción Actividad	Recepcionista	Ejecutivos de Cuenta	Area Comercial	Agrega Valor a la Unidad	No Agrega Valor				
						Costo	Actividad No Pertenece	Sobre Dimensión	Sub Dimensión	Carga Operativa
1	Receptar solicitud	X			SI					
2	Digitalizar solicitud	X			SI					
3	Registrar solicitud	X			SI					
4	Revisar solicitud		X		SI					
5	Solicitar información faltante		X		SI					
6	Preparar información		X		SI					
7	Aprobar solicitud			X	NO					X
8	Emitir póliza		X		NO	X	X			
9	Imprimir póliza		X		NO		X			
10	Compaginar póliza		X		NO		X	X		
11	Revisar y Firmar póliza			X	NO					X
12	Archivar copia de archivo		X		NO	X	X	X		
13	Amar sobre con póliza		X		NO	X	X	X		
14	Entregar sobre a Mensajería	X			NO		X			

En la matriz se puede observar que 8 de las 14 actividades no agregan valor a las Unidades o a las personas que realizan la actividad. Esto evidencia claramente el hecho de que el proceso está centralizado en una sola persona y no hay especialización.

Las actividades de recepción, digitalización y registro de documentos son actividades propias de una Recepción y el perfil de la persona que maneja estas actividades va acorde con sus funciones.

Las actividades de revisión, solicitud de información y preparación, sí agregan valor a las personas que realizan esta gestión ya que esto permite que toda la documentación de respaldo se encuentre lista antes de proceder con la emisión de la póliza. Por otro lado, la aprobación de solicitudes no agrega valor al Área Comercial ya que esto se convierte en carga operativa para esta unidad, cuya función principal es captar nuevos negocios para la Compañía. De la misma forma, el centralizar la firma de documentos en el Área Comercial se convierte en carga operativa, además de ser un cuello de botella en el proceso.

La emisión e impresión de las pólizas no agrega valor a los Ejecutivos de Cuenta, ya que el ingreso de información al sistema es una tarea mecánica y fácil una vez que se cuenta con la información necesaria. El resto de actividades tienen que ver con el ensamble y despacho de documentos, y no agregan valor a los Ejecutivos de Cuenta. Estas actividades son netamente manuales y constituyen un costo de oportunidad para las personas que las realizan ya que ese tiempo puede ser empleado en la emisión de documentos.

Los análisis realizados en esta sección demuestran que hay actividades que no agregan valor al proceso y a las unidades que desempeñan dichas actividades. Este estudio sirve de base para diseñar y construir el proceso ideal con personas especializadas en la gestión que realizan. A continuación se presenta los resultados tanto del análisis de valor del proceso, como del análisis de valor de las unidades.

**Figura 15. Resultado análisis de valor agregado**

Actividad No.	Descripción Actividad	Recepcionista	Ejecutivos de Cuenta	Area Comercial	Agrega Valor al Proceso	Agrega Valor a la Unidad
1	Receptar solicitud	X			SI	SI
2	Digitalizar solicitud	X			SI	SI
3	Registrar solicitud	X			SI	SI
4	Revisar solicitud		X		SI	SI
5	Solicitar información faltante		X		NO	SI
6	Preparar información		X		NO	SI
7	Aprobar solicitud			X	SI	NO
8	Emitir póliza		X		SI	NO
9	Imprimir póliza		X		SI	NO
10	Compaginar póliza		X		SI	NO
11	Revisar y Firmar póliza			X	SI	NO
12	Archivar copia de archivo		X		SI	NO
13	Armar sobre con póliza		X		SI	NO
14	Entregar sobre a Mensajería	X			SI	NO

En la matriz se puede observar que únicamente 4 actividades identificadas en el proceso agregan valor tanto al proceso como a las personas que las realizan. Para el resto de actividades es necesario establecer soluciones que permitan diseñar un proceso eficiente en cuanto a la serie de actividades y a las personas que ejecutan cada actividad. Para esto se puede utilizar una de las ya conocidas herramientas básicas del mejoramiento continuo, como es el Diagrama de Pareto.

#### **8.4. Diagrama de Pareto**

Para la elaboración del Diagrama de Pareto<sup>8</sup> es necesario realizar un estudio de tiempos y movimientos para determinar el tiempo que se dedica a cada actividad. Cabe recalcar que este estudio deberá tener un alcance delimitado por las actividades que comprenden el proceso de emisión de una póliza hasta la entrega del documento emitido a la mensajería. En el área de servicios, el hacer un estudio de tiempos y movimientos es mucho más complejo que en el área de manufactura. Esto se debe a que las personas por lo general realizan más de una actividad, la cual a su vez puede verse interrumpida por alguna situación también de trabajo. Por esta razón, los tiempos de las actividades deben ser determinados a través de consultas directas al personal involucrado en todo el proceso. Consecuentemente se debe realizar un promedio de todos los tiempos, y con esos valores se puede realizar un Análisis de Pareto.

Durante este estudio se utilizó dos tipos de tiempo: tiempo unitario y tiempo por lote. El tiempo unitario considera que la transacción ocurre sin ninguna interrupción, es decir, como si las personas que interactúan en el proceso no tendrían ninguna otra actividad que realizar. El tiempo por lote es una estimación más real del trabajo que se realiza, ya que este tiempo considera una transacción realizada en condiciones normales, donde las personas que interactúan en el proceso no necesariamente van a realizar sus actividades de forma continua e ininterrumpida. Los resultados de este estudio se ilustran a continuación:

---

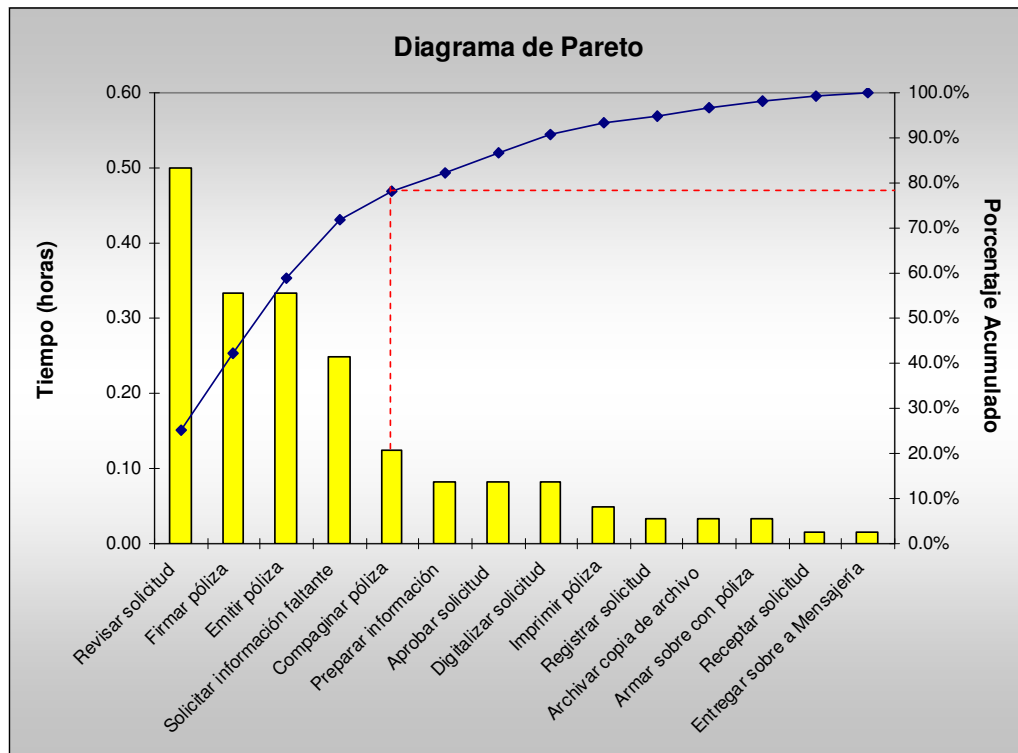
<sup>8</sup> Chase, Richard; Aquilano, Nicholas; Jacobs, Robert. Administración de producción y operaciones. Octava Edición. McGraw Hill. Bogota, Colombia, 2000. Capítulo 6.

Figura 16. Matriz de tiempos de producción

Actividad No.	Descripción Actividad	Recepcionista	Ejecutivos de Cuenta	Area Comercial	Agrega Valor al Proceso	Agrega Valor a la Unidad	Tiempo (horas)	
							Unitario	Lote
1	Receptar solicitud	X			SI	SI	0.02	4
2	Digitalizar solicitud	X			SI	SI	0.08	
3	Registrar solicitud	X			SI	SI	0.03	
4	Revisar solicitud		X		SI	SI	0.50	48
5	Solicitar información faltante		X		NO	SI	0.25	
6	Preparar información		X		NO	SI	0.08	
7	Aprobar solicitud			X	SI	NO	0.08	
8	Emitir póliza		X		SI	NO	0.33	
9	Imprimir póliza		X		SI	NO	0.05	24
10	Compaginar póliza		X		SI	NO	0.13	
11	Revisar y Firmar póliza			X	SI	NO	0.33	
12	Archivar copia de archivo		X		SI	NO	0.03	24
13	Amar sobre con póliza		X		SI	NO	0.03	
14	Entregar sobre a Mensajería	X			SI	NO	0.02	4
							1.98	104

En esta matriz se puede observar la gran diferencia que existe entre el tiempo unitario (1.98 horas) y el tiempo en lote (104 horas) para procesar una póliza. Un análisis más profundo a través de un Diagrama de Pareto ayuda a identificar que aproximadamente el 80% del retraso es causa del 35% de las actividades que forman parte del proceso. Este diagrama se utiliza para identificar y separar en forma crítica las actividades del proceso que provocan el mayor retraso en éste.

Gráfico 13. Diagrama de Pareto



En el Diagrama de Pareto se lista las actividades del proceso en el eje horizontal, empezando por la izquierda con aquellas que toman el mayor número de horas en ejecutarse. El eje vertical se dibuja en ambos lados del diagrama: el lado derecho refleja el porcentaje acumulado de las causas empezando por la de mayor magnitud; el lado izquierdo representa el tiempo de cada actividad. El gráfico demuestra que hay 5 actividades que causan el mayor retraso en el proceso. Estas actividades son:

- Revisar solicitud.
- Revisar y Firmar póliza.
- Emitir póliza.
- Solicitar información faltante.
- Compaginar póliza.

Como se analizará más adelante, estas actividades deben estudiarse a detalle para encontrar las causas raíz que influyen en el problema.

## 9. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO

### 9.1. Ishikawa

Hasta el momento se han identificado áreas de oportunidad en el proceso a través del análisis de valor del proceso, el análisis de valor de las unidades y el diagrama de Pareto. Estas áreas de oportunidad identificadas se pueden resumir en:

- Al momento de revisar la solicitud se debe solicitar información faltante no entregada por el broker.
- La aprobación y firma de pólizas son actividades realizadas por el Área Comercial que se convierten en carga operativa para las personas de esta área.
- La compaginación y despacho de pólizas se convierte en carga operativa para los Ejecutivos de cuenta.

Para construir un proceso eficiente es muy importante tomar en cuenta las áreas de oportunidad identificadas y proponer acciones de mejora con el fin de reducir o eliminar estos problemas, a través de soluciones específicas a corto y mediano plazo. Para esto se utiliza otra de las herramientas básicas del mejoramiento continuo: el diagrama causa-efecto. Estos diagramas son también conocidos como diagramas de Ishikawa (en honor a su creador) o diagrama de “espina de pescado” (por la forma que adquieren). Este diagrama es una forma gráfica de representar el conjunto de causas potenciales que podrían estar provocando el problema bajo estudio o influyendo en una determinada característica de calidad.<sup>9</sup>

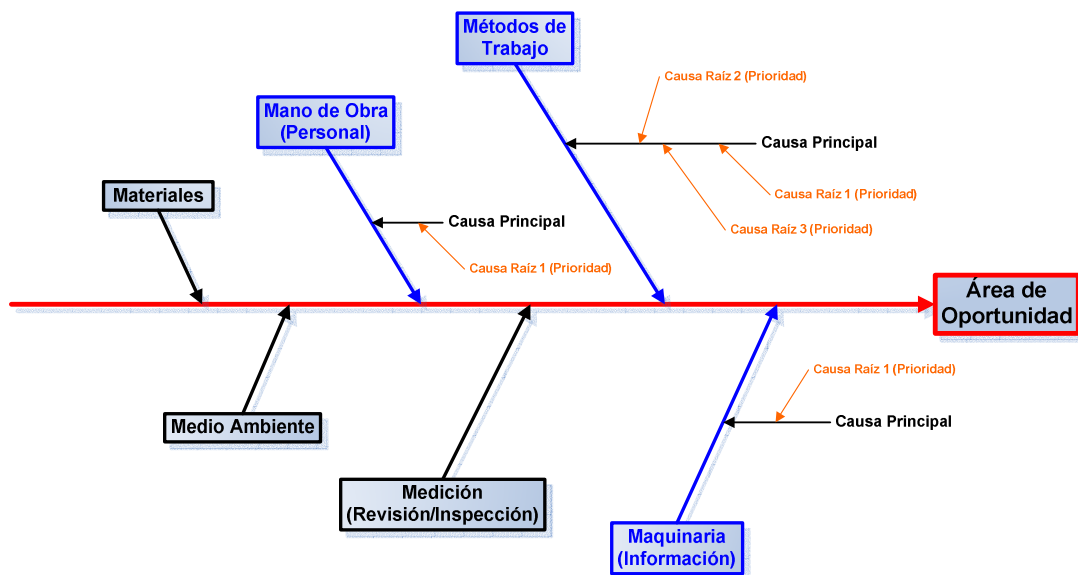
En este caso, las actividades que influyen de manera negativa ya sea en el proceso o en las personas que realizan dichas actividades, se definieron como problemas. Para cada una de estas actividades se trata de analizar las causas potenciales, y en base a eso se propone acciones correctivas o preventivas. Para realizar este estudio y su respectivo análisis, fue necesario reunirse con todas las personas involucradas en este proceso.

---

<sup>9</sup> Feigenbaum, A. V. Control de la Calidad Total. McGraw-Hill. New York, 1991.

Bajo una metodología de “lluvia de ideas,” cada persona contribuyó con diferentes causas que según su criterio afectan el desempeño de la actividad. Las causas potenciales identificadas fueron clasificadas en 6 categorías, de las cuales pueden surgir causas raíz para el problema. Estas categorías fueron: métodos de trabajo, maquinaria (información), mano de obra (personal), medio ambiente, materiales, y medición (revisión/inspección). Una vez identificadas y clasificadas las causas, se procedió a priorizarlas con el fin de saber la urgencia o prontitud con la cual se debe actuar para mejorar el proceso. Finalmente, y una vez más a manera de “lluvia de ideas,” se propusieron soluciones posibles, las cuales se deberán convertir en acciones correctivas o preventivas para el mejoramiento del proceso. La estructura del diagrama que se utilizó es la siguiente:

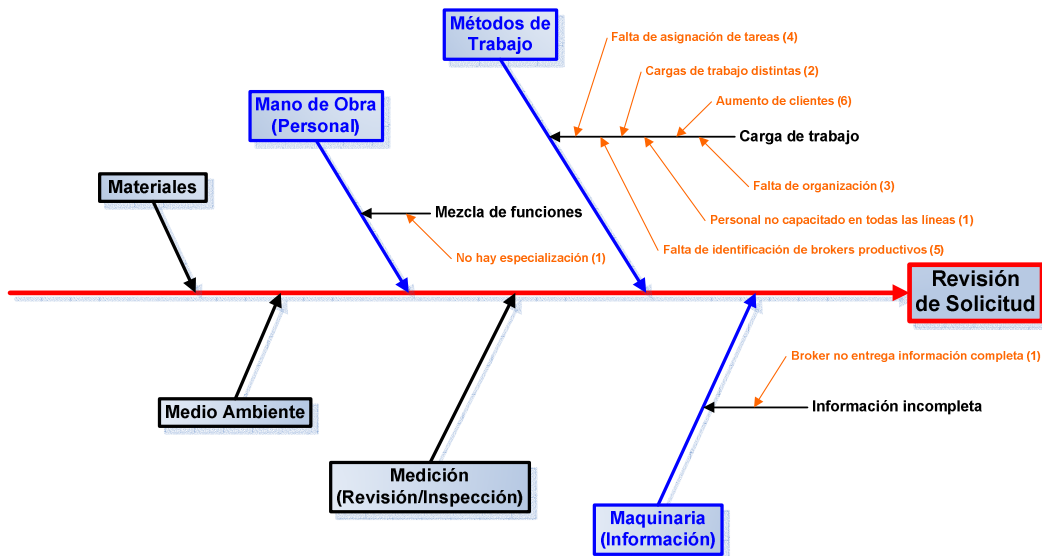
**Figura 17. Estructura de diagrama causa-efecto**



Para el área de oportunidad identificada como revisión de solicitud por el Ejecutivo de Cuenta, se identificaron causas raíces en las categorías de maquinaria (información) y métodos de trabajo. Los resultados se ilustran a continuación:



Figura 18. Diagrama causa-efecto para revisión de solicitud

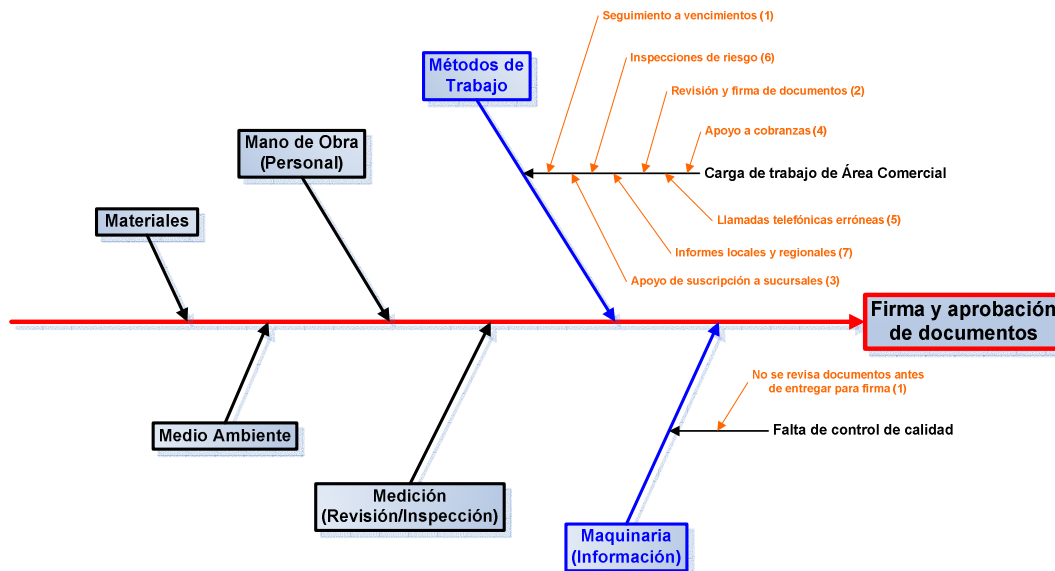


De las causas raíz identificadas se puede observar que se debe dar prioridad a los asuntos pertinentes con la poca especialización y definición de funciones, con la capacitación de personal y con las cargas de trabajo que se manejan. El no tener personal especializado y capacitado en la ejecución de las distintas actividades da como resultado que sea bastante difícil controlar la producción y las cargas de trabajo. Esto a su vez se puede traducir en tiempos de ciclo altos, trabajo en proceso acumulado, y como es obvio en un servicio al cliente ineficiente y de baja calidad. Como resultado de este análisis, se propusieron las siguientes soluciones o acciones correctivas:

- Programa de capacitación.
- Elaboración de formularios de emisión.
- Mejor asignación de tareas.

La siguiente área de oportunidad identificada fue la firma y aprobación de documentos por parte del Área Comercial. Los resultados del análisis causa-efecto para esta actividad se ilustran a continuación:

**Figura 19. Diagrama causa-efecto para firma y aprobación de documentos**

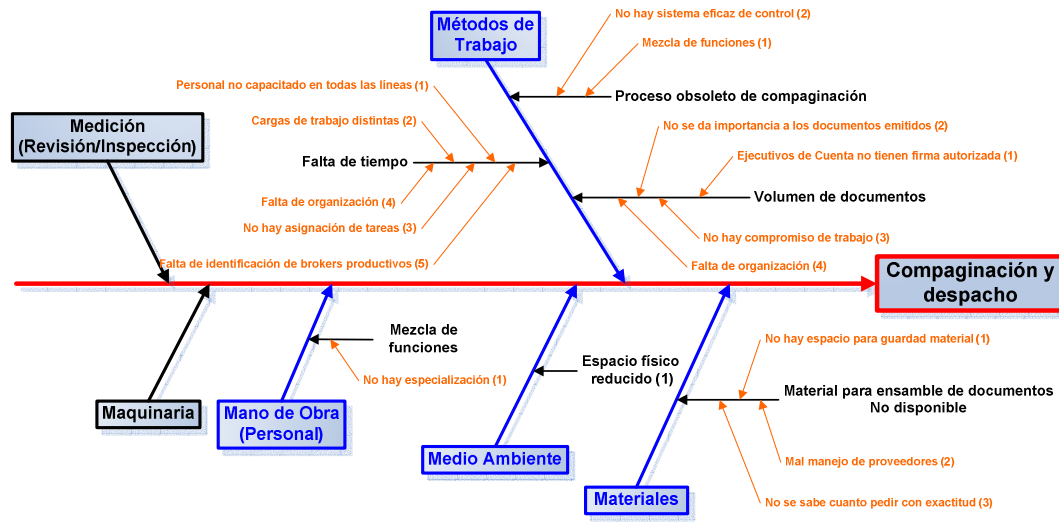


Para el área de oportunidad de Firma y Aprobación de Documentos se puede observar que hay puntos críticos sobre los cuales se debe trabajar de manera inmediata. La carga operativa de firma y revisión de documentos por el área comercial se debe a que no hay un control eficiente por los Ejecutivos de Cuenta una vez que la póliza es emitida. Esto causa que muchos documentos ingresados incorrectamente al sistema tengan que ser reprocesados, incrementando la carga de trabajo no sólo de los Ejecutivos de Cuenta, sino también de las personas que firman las pólizas. El alto conocimiento de las personas que laboran en el área comercial causa que personas de otros departamentos se apoyen en esta área por distintos temas. Esto causa que la carga operativa del área comercial aumente, dejando de lado su función primordial que es la cotización y la captación de nuevos negocios. En este caso se propone tomar las acciones correctivas listadas a continuación:

- Programa de capacitación.
- Creación de Unidad de Renovaciones.
- Autorización de firmas para los Ejecutivos de Cuenta.

Otra área de oportunidad identificada fue la compaginación y despacho de documentos. Los resultados del análisis causa-efecto para esta actividad se ilustran a continuación:

**Figura 20. Diagrama causa-efecto para compaginación y despacho**



Para el análisis de causa-efecto de Compaginación y Despacho se puede observar causas raíz similares a las ya presentadas anteriormente, es decir, nuevamente sobresalen temas como la falta de especialización, capacitación, y carga de trabajo. Sin embargo, en este caso resalta como punto crítico de mejora el espacio físico de las instalaciones. Esto sin duda puede convertirse en un gran problema ya que se incurre en desgaste de tiempo y recursos al no tener instalaciones adecuadas para el flujo normal del proceso. Las soluciones propuestas para las causas identificadas para esta actividad, se resumen en:

- Distribución adecuada de las instalaciones.
- Mejor asignación de tareas.
- Crear unidad de archivo y despacho.

Después haber estudiado a detalle los principales problemas que surgen en el proceso y en la estructura que soporta las diferentes actividades se puede arribar a posibles soluciones que permitan crear un proceso eficiente y una estructura sólida. Las soluciones propuestas son bastante lógicas y están relacionadas unas con otras. En primera instancia es muy importante entender claramente el funcionamiento del proceso al que se quiere llegar. Esto quiere decir que es necesario diseñar y construir un proceso que satisfaga las necesidades operativas internas de manera eficiente.

Cuando se visualiza el proceso “ideal” es necesario tener una estructura que soporte todas las fases del proceso de manera que las unidades o grupos de personas que interactúan en él tengan claro su rol, sus funciones y las actividades que deben cumplir. Por esta razón, es importante formar unidades especializadas que aporten a una visión clara de procesos. El tener unidades especializadas enfocadas a realizar actividades específicas permite tener mayor control sobre el proceso, sobre la carga de trabajo y sobre los tiempos de respuesta y estándares a los que se puede llegar.

Una vez que se tiene un proceso estándar, una estructura sólida, se necesita formar al recurso humano que va a formar parte de cada unidad. Este punto es de suma importancia, ya que es esencial entender que no todas las personas tienen las aptitudes, conocimientos o competencias para realizar cualquier actividad. Por tal razón se debe buscar un grupo de personas con conocimientos y competencias acordes con las actividades que desarrollarán en su día a día. Para conseguir esto se debe elaborar un programa de capacitación en el cual se logre desarrollar las destrezas necesarias para que las personas puedan asumir sus actividades de manera correcta y responsable.

## **10. ANÁLISIS DE ESTRUCTURA Y FUNCIONES - SITUACIÓN PROPUESTA**

El tener repetición de tareas entre unidades conlleva a ineficiencia de recursos humanos. Por otro lado se necesita redistribuir ciertas funciones que no corresponden a determinada unidad. Para tener una visión de procesos dentro de la empresa es necesario que las unidades realicen tareas específicas con personas capacitadas para realizar cada tipo de funciones de manera que se pueda lograr la eficiencia deseada. A continuación se analiza la nueva estructura de las diferentes unidades del Departamento de Operaciones:

### **10.1. Data Entry**

#### *Funciones*

- Emisión de pólizas nuevas, renovaciones, endosos, cancelaciones de todos los ramos.

### **10.2. Filing & Distribution**

#### *Funciones*

- Compaginación (separar copia de cliente, broker, archivo, devolver firmado).
- Conseguir firmas de los Directores Comerciales para los documentos impresos (pólizas nuevas y renovaciones).
- Despacho (armar sobres y entregar a Front Desk).
- Control de archivo.

### **10.3. Renewal Preservation Unit**

#### *Funciones*

- Control de vencimientos.
- Establecimiento de condiciones de renovación.
- Revisión de información de cuentas que se van a renovar.
- Seguimiento de renovaciones.

#### **10.4. Fast Track Technical Underwriting**

##### *Funciones*

- Administración de cuentas de brokers.
- Revisión de información de solicitudes.
- Atención telefónica.

#### **10.5. Counter de Servicio al Cliente**

##### *Funciones*

- Cotización de productos pre-suscritos.
- Atención de clientes directos.
- Atención telefónica.
- Inspección de vehículos.
- Manejo de productos Diners Club.

#### **10.6. Unidad de Recepción**

##### *Funciones*

- Recepción y registro de correspondencia.
- Digitalización de solicitudes.
- Canalización de llamadas telefónicas.

#### **10.7. Unidad de Call Center (Externo)**

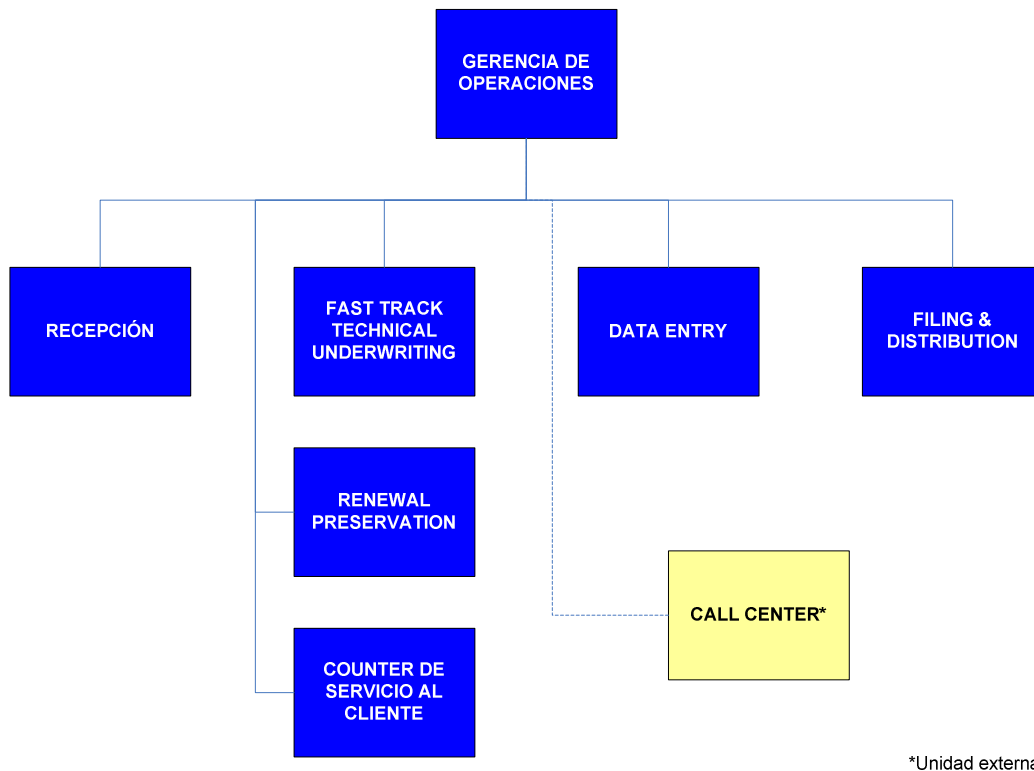
##### *Funciones*

- Atención de llamadas entrantes de clientes directos y brokers.
  - Consultas de documentos.
  - Cotizaciones.
  - Información general de productos y servicios.

Con un esquema de unidades especializadas y con un ente que pueda ejercer control y gestión de los recursos se puede entender de mejor manera la estructura organizacional

del Departamento de Operaciones. En el gráfico a continuación se puede observar que la Gerencia de Operaciones es responsable por el desempeño y resultados de las distintas unidades. Las unidades de Fast Track Technical Underwriting, Renewal Preservation y el Counter de Servicio al Cliente están en un mismo nivel de responsabilidad, ya que estas áreas constituyen el punto de comunicación entre brokers y la compañía. El resto de unidades, cada una con funciones específicas, sirven para complementar la cadena de valor y los procesos de realización de la Compañía.

**Figura 21. Estructura Propuesta Departamento de Operaciones**



\*Unidad externa

## 11. ANÁLISIS DE CAPACIDAD – SITUACIÓN PROPUESTA

### 11.1. Unidad de Data Entry

#### *Análisis de Capacidad*

Como se demostró en el Análisis de Capacidad de la situación actual de la *Unidad de Emisión*, en el periodo de Enero a Junio de 2005 se procesaron mensualmente 690 transacciones. Esto quiere decir que cada uno de los 6 ejecutivos procesó aproximadamente 5.7 transacciones diarias. En términos de horas hombre, la Unidad de Emisión utilizó en promedio **202.2 horas hombre** para actividades de ingreso de información al sistema.

De forma similar, se demostró que en el *Counter de Servicio al Cliente* con una producción de 1,670 transacciones en el periodo de Enero a Junio del 2005, cada ejecutivo procesó aproximadamente 4.0 transacciones al día. Esta producción equivale a una utilización de **122.1 horas hombre** mensuales por parte de esta unidad para actividades de emisión.

Por otro lado, se observó que en la *Unidad de Renovaciones* se emitieron un total de 222 transacciones en el periodo de Enero a Junio del 2005, con una producción aproximada de 1.9 transacciones al día. Este número de transacciones tampoco es significativo considerando también que son movimientos fáciles y rápidos de ejecutar. Esta producción equivale a una utilización de **23.2 horas hombre** por parte de esta unidad para actividades de emisión.

Para cumplir con el propósito de especialización, es necesario centralizar las actividades comunes entre unidades, las cuales fueron analizadas anteriormente. Si las horas hombre utilizadas por las tres unidades que emiten fueran agrupadas en una sola unidad (Data Entry), esta nueva unidad ocuparía mensualmente un total de **347.5 horas hombre** en actividades de emisión. Este número de horas hombre al mes, equivale a **2.6 empleados a tiempo completo** trabajando al nivel de su capacidad real. Este cálculo se resume en la siguiente tabla:



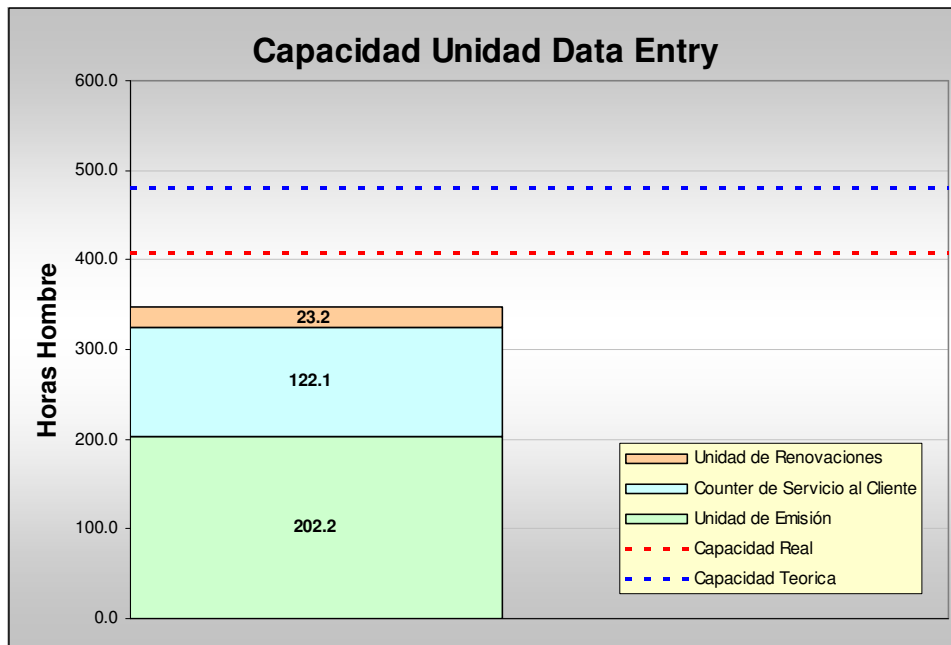
Tabla 36. Capacidad Unidad Data Entry

Capacidad Unidad Data Entry	
Unidad	HH
Unidad de Emisión	202.2
Counter de Servicio al Cliente	122.1
Unidad de Renovaciones	23.2
<b>Total Horas Hombre</b>	<b>347.5</b>
<b>Capacidad Real 1 ETC*</b>	<b>136.0</b>
<b>ETCs requeridos</b>	<b>2.6</b>

\* ETC = Empleado a Tiempo Completo

Como se puede observar en la tabla, teóricamente se necesitan 2.6 empleados a tiempo completo para satisfacer las necesidades de esta unidad. Es obvio que no se puede tener 0.6 empleados, por lo cual esta unidad requeriría de **3 empleados a tiempo completo**, dejando capacidad instalada disponible equivalente a un índice del 15%.

Gráfico 14. Capacidad Unidad Data Entry



Este análisis permite medir con objetividad el gran impacto que tiene la especialización. Como se observó anteriormente, las tres unidades que realizaban actividades de emisión

ocupaban un total de 11 empleados a tiempo completo. Al crear una nueva unidad especializada en emisión, el número de emisores se reduce a 3 empleados a tiempo completo. La productividad proyectada de esta unidad se refleja en la siguiente tabla:

**Tabla 37. Productividad Unidad Data Entry**

Número de ejecutivos	3
Promedio total transacciones mensuales	1045.6
Promedio transacciones mensuales por ejecutivo	348.5
Promedio transacciones diarias por ejecutivo	17.4
Promedio transacciones por hora por ejecutivo	2.2

Estos resultados se pueden comparar con la productividad anterior, la cual se ilustran a continuación:

**Tabla 38. Productividad Unidad de Emisión**

Número de ejecutivos	11
Promedio total transacciones mensuales	1045.6
Promedio transacciones mensuales por ejecutivo	95.1
Promedio transacciones diarias por ejecutivo	4.8
Promedio transacciones por hora por ejecutivo	0.6

Los resultados demuestran que cada emisor de Data Entry tendría una proyección aproximada de 350 transacciones procesadas. Bajo el esquema anterior, el promedio de transacciones mensuales por emisor es 96. Esto significa que con la nueva estructura, hay un incremento en la productividad transaccional del índice de **265%**.

## 11.2. Unidad de Filing & Distribution

Otra de las actividades comunes entre unidades es la compaginación y despacho de documentos. Esta actividad también se podría centralizar en una sola unidad, considerando el volumen transaccional y el tiempo necesario para la realización de esta función.

Como se analizó anteriormente, la Unidad de Emisión utiliza en promedio **86.2 horas hombre** al mes para actividades de compaginación y despacho de documentos. El

Counter de Servicio al Cliente y la Unidad de Renovaciones utilizan mensualmente **39.9** y **4.6 horas hombre** respectivamente en compaginación y despacho de documentos.

**Tabla 39. Horas Hombre Compaginación y Despacho**

<b>Compaginación y Despacho</b>	
<b>Unidad</b>	<b>HH</b>
Unidad de Emisión	86.2
Counter de Servicio al Cliente	39.9
Unidad de Renovaciones	4.6
<b>Total Horas Hombre</b>	<b>130.7</b>
<b>Capacidad Real 1 ETC</b>	<b>136.0</b>
<b>ETCs requeridos</b>	<b>1.0</b>

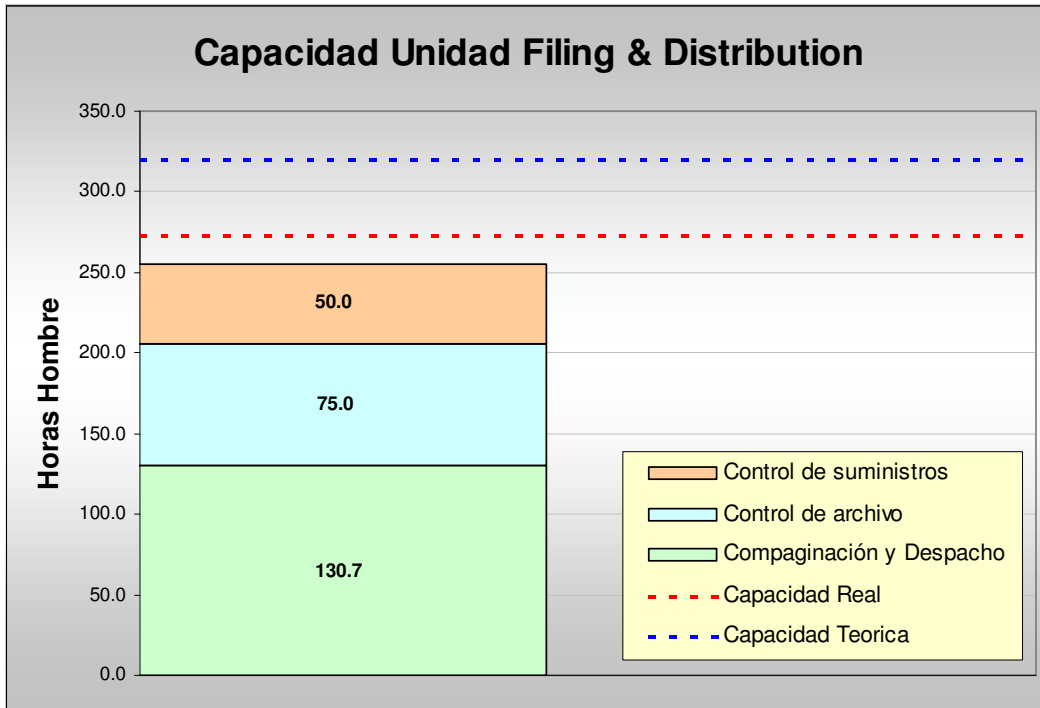
Al agrupar los tiempos parciales para la realización de esta actividad, se puede observar que para la Compaginación y Despacho se requiere **130.7 horas hombre** al mes, lo cual equivale a un empleado a tiempo completo. Por otro lado, se observó que la Unidad de Recepción se encarga de hacer un registro manual de los documentos que son despachados, lo cual ocupa un tiempo estimado de 41.9 horas hombre al mes. Al tener un módulo de despacho en el mismo sistema que se realiza el registro de la correspondencia, se automatiza esta labor, con lo cual la utilización de las 41.9 horas hombre sería nula. Finalmente, cabe recalcar que tras la finalización del proyecto de depuración de archivo, se tendrá disponibilidad de 120 horas hombre, por lo cual la capacidad de la Unidad de Filing & Distribution sería la siguiente:

**Tabla 40. Capacidad Unidad Filing & Distribution**

<b>Capacidad Unidad F&amp;D</b>	
<b>Actividad</b>	<b>HH</b>
Compaginación y Despacho	130.7
Control de archivo	75.0
Control de suministros	50.0
<b>Total Horas Hombre</b>	<b>255.7</b>

La disponibilidad de 2 empleados a tiempo completo (272 horas hombre al mes) en esta unidad, significa que esta unidad tendría una capacidad instalada superior (16 horas hombre libres) a los requerimientos. A continuación se ilustra la capacidad de F&D:

Gráfico 15. Capacidad Unidad Filing &amp; Distribution



### 11.3. Unidad de Call Center (Externo)

Otra de las actividades que inicialmente se identificaron como “comunes” entre las diferentes unidades es la atención telefónica. La atención telefónica se divide en llamadas entrantes (inbound) y llamadas salientes (outbound). Las llamadas salientes se las realiza para dar seguimiento a una solicitud sobre la cual se necesite información adicional o algún tipo de confirmación por parte del broker.

Las llamadas entrantes pueden ser tanto de clientes directos como de brokers. Las llamadas que realizan los brokers pueden ser de los siguientes tipos:

- Solicitud de emisión de forma urgente.
- Consulta general de la póliza.
- Estado del documento (emitido, enviado, en proceso, etc.).
- Cotizaciones de vehículos o productos pre-suscritos.

Por otro lado, las llamadas entrantes de clientes directos se dividen en:

- Cotizaciones de vehículos o productos pre-suscritos.
- Información general de productos y servicios.

Como se puede observar, la naturaleza de las llamadas entrantes es bastante clara y no se necesita de un conocimiento técnico o administrativo muy profundo sobre seguros para atender este tipo de llamadas. Es por esta razón, que se propone la utilización de un Call Center externo o tercerizado para atender este tipo de llamadas. En algunos casos, puede resultar menos costoso no aumentar la capacidad, sino más bien utilizar una fuente externa de capacidad. Un ejemplo muy claro de esto es el subcontratar los servicios de un Call Center para atender los requerimientos de atención telefónica de la Compañía. Para esto es necesario que el personal del Call Center cuente con herramientas de consulta del sistema y de un entrenamiento específico para atender llamadas de cotizaciones e información de productos y servicios. Bajo este esquema se puede lograr que un 70% de las llamadas entrantes sean atendidas en el Call Center,<sup>10</sup> y únicamente las llamadas que requieran de una mayor atención o conocimiento serán canalizadas a la persona responsable en AIG.

Previamente se estableció que hay tres unidades que brindan atención telefónica de llamadas entrantes: la Unidad de Emisión, el Counter de Servicio al Cliente y la Unidad de Renovaciones. El detalle del promedio de horas hombre que utilizan estas tres unidades en brindar atención telefónica se muestra a continuación:

**Tabla 41. Horas Hombre Atención Telefónica Inbound**

<b>Atención Telefónica "Inbound"</b>	
<b>Unidad</b>	<b>HH</b>
Emisión	43.6
Counter de Servicio al Cliente	53.2
Renovaciones	10.0
<b>Total Horas Hombre</b>	<b>106.8</b>

Si se proyecta que el Call Center puede atender un 70% de todas estas llamadas, esto quiere decir que se descargaría de aproximadamente **74.8 HH** al mes a personal de la

<sup>10</sup> Estimación realizada por Departamento de Operaciones de AIG Chile, Abril 2005.

Compañía. Si se habla de número de llamadas, se proyectaría que el Call Center atendería un total de aproximadamente 1,950 llamadas al mes.

#### **11.4. Unidad de Fast Track Technical Underwriting**

##### *Análisis de Capacidad*

Como se explicó anteriormente, las actividades que corresponden a administración de cuentas son bastante difíciles de cuantificar. Por esta razón se tomó el tiempo para el cumplimiento de esta actividad como la diferencia entre la capacidad real de una persona menos la suma de las horas hombre que se dedica al resto de las actividades que se cuantificaron con exactitud.

En los análisis anteriores se encontró que la Unidad de Emisión utiliza en promedio **450.3 horas hombre** al mes en realizar gestión de administración de cuentas. Por otro lado, el Counter de Servicio al Cliente utilizó **263.3 horas hombre** en similares funciones.

El tema de la administración de cuentas se puede tornar el más crítico y delicado porque hay que distinguir claramente entre lo que son negocios estándares que ingresan a través de un broker, y negocios que son captados en forma masiva a través de alianzas estratégicas con otras entidades. La estructura que se ha revisado hasta el momento da soporte al negocio convencional de las aseguradoras, en el cual los negocios son captados a través de brokers.

En el análisis de capacidad que se realizó del Counter de Servicio al Cliente, se incluía en “administración de cuentas” la gestión que realizaba un Ejecutivo al manejar los productos masivos de Diners Club. Bajo el esquema que se pretende implementar no se puede mezclar administración de cuentas de “brokers” con administración de cuentas de “Diners.” Esto significa que las **94.1 horas hombre** del Ejecutivo Daniel Valencia que fueron tomadas como administración de cuentas del Counter deberán ser excluidas por el momento. Como resultado se puede decir que el Counter de Servicio al Cliente utilizó **169.2 (263.3 – 94.1) horas hombre** en actividades de administración de cuentas.

Una vez más, utilizando la metodología revisada, se agrupa el tiempo que las diferentes unidades dedican a la actividad y se concluye que se necesitan **619.5 horas hombre** para la administración de cuentas de brokers como se demuestra a continuación:

**Tabla 42. Horas Hombre Administración de Cuentas**

<b>Administración de Cuentas</b>	
<b>Unidad</b>	<b>HH</b>
Unidad de Emisión	450.3
Counter de Servicio al Cliente	169.2
<b>Total Horas Hombre</b>	<b>619.5</b>

La gestión de administración de cuentas requiere tener contacto telefónico con los brokers. Por esta razón, otra actividad de esta unidad es precisamente la atención telefónica “saliente” (outbound) por temas de confirmación, revisión y validación de la información de las solicitudes enviadas por los brokers; y atención telefónica “inbound” por temas de consultas de cualquier índole por parte de los brokers o clientes directos. Con el apoyo de un Call Center externo, se puede reducir la atención telefónica de llamadas entrantes como se demostró en el Análisis de Capacidad del Call Center.

Como se observó anteriormente, la Unidad de Emisión utiliza en promedio **33.7 horas hombre** al mes para atención telefónica de llamadas salientes. A su vez, el Counter de Servicio al Cliente utiliza (excluyendo al Ejecutivo Daniel Valencia) **18.5 horas hombre** al mes. Esto significa que la Unidad de FT-TUW requeriría de **52.2 horas hombre** para satisfacer las necesidades de atención telefónica de llamadas salientes.

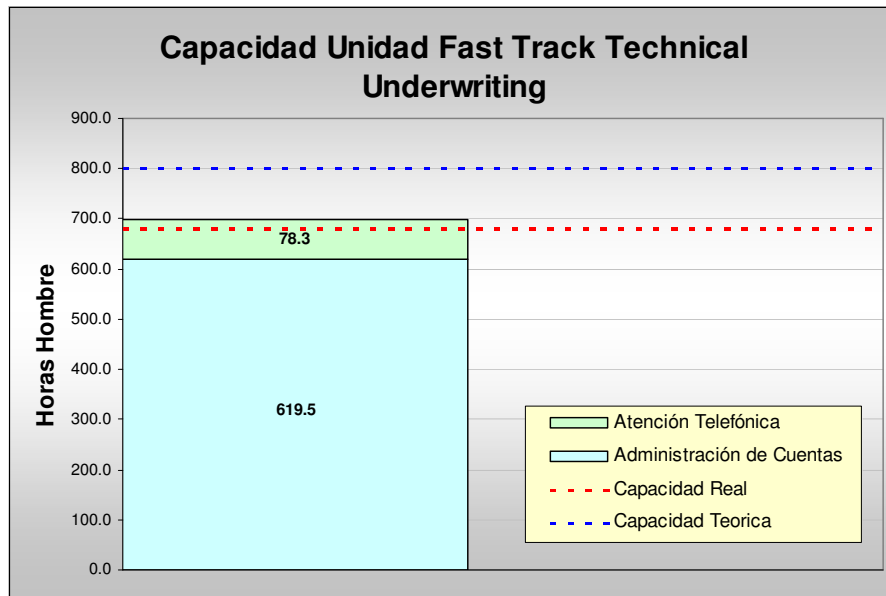
Por otro lado, si el Call Center atiende un 70% de las llamadas entrantes, esto significa que la Unidad de FT-TUW requeriría de **26.1 HH** (30% del total de las 86.9 HH de llamadas entrantes que corresponden a la Unidad de Emisión y el Counter de Servicio al Cliente) para atender este tipo de llamadas.

Con el desglose de estas actividades y sus respectivos tiempos y distribuciones se puede establecer la capacidad necesaria de esta unidad en términos de recursos de personal. La tabla a continuación resume la capacidad de la Unidad de Fast Track Technical Underwriting.

**Tabla 43. Capacidad Unidad Fast Track**

<b>Capacidad Unidad FT-TUW</b>	
<b>Actividad</b>	<b>HH</b>
Administración de Cuentas	619.5
Atención Telefónica	78.3
<b>Total Horas Hombre</b>	<b>697.8</b>
<b>Capacidad Real 1 ETC*</b>	<b>136.0</b>
<b>ETCs requeridos</b>	<b>5.1</b>

En la tabla se puede observar que se necesita 5.1 empleados a tiempo completo para conformar esta unidad. En la práctica se podrá utilizar 5 empleados a tiempo completo, coordinando un trabajo extra de aproximadamente 20 HH de acuerdo a la necesidad para completar la capacidad de 5.1 ETCs.

**Gráfico 16. Capacidad Unidad Fast Track**

### 11.5. Unidad de Recepción

#### *Análisis de Capacidad*

Las actividades principales de la Recepción es la de canalizar las llamadas entrantes a la Compañía y la de receptar la documentación. Como se observó en el análisis de capacidad de la situación actual de la Recepción, se utiliza en promedio **104.2 horas**



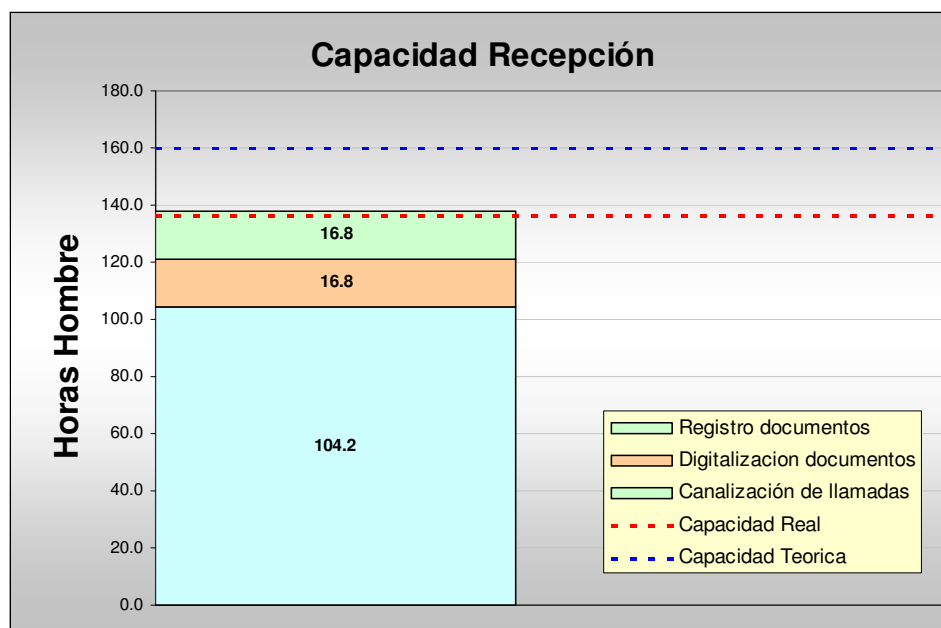
**hombre** al mes para atender la demanda de canalización de llamadas. Por otro lado, esta unidad se debe encargar de recibir las solicitudes que ingresan a la Compañía, registrarlas en el sistema y digitalizar las solicitudes. El despacho de documentos no corresponde a esta unidad, y por tal razón, esas funciones fueron asignadas a la Unidad de Filing & Distribution y ya están consideradas en el análisis de capacidad propuesto para esa unidad. Esto quiere decir que para la recepción de las solicitudes, su registro y digitalización se necesita **33.6 horas hombre** al mes.

**Tabla 44. Capacidad Recepción**

<b>Capacidad Recepción</b>	
<b>Actividad</b>	<b>HH</b>
Canalización de llamadas	104.2
Digitalización documentos	16.8
Registro documentos	16.8
<b>Total Horas Hombre</b>	<b>137.8</b>
<b>Capacidad Real 1 ETC*</b>	<b>136.0</b>
<b>ETCs requeridos</b>	<b>1.0</b>

Como se puede observar en la tabla, una vez que se descarga de las actividades de despacho a la Recepción, se necesita únicamente un empleado a tiempo completo para satisfacer la demanda de las actividades de esta unidad.

**Gráfico 17. Capacidad Recepción**



## 11.6. Counter de Servicio al Cliente

### *Análisis de Capacidad*

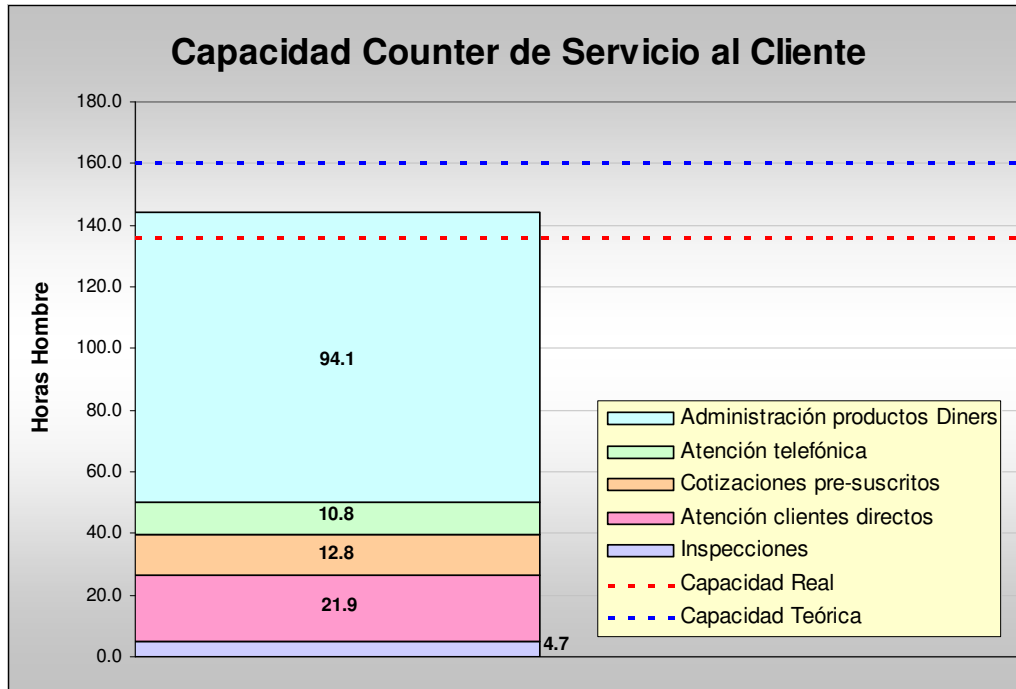
Tras la especialización de las unidades de negocio, el Counter de Servicio al Cliente sería responsable por la atención de clientes directos que se acercan a las oficinas de AIG Metropolitana y la administración de los productos de Diners Club. La atención de clientes directos comprende la realización de inspecciones, dar información a los clientes, y cotizar productos pre-suscritos. Adicionalmente, se debe tomar en cuenta la atención telefónica que se da tanto a los clientes directos como a los clientes de productos Diners. Cabe recalcar que el Call Center receptorá las llamadas entrantes de clientes Diners, por lo cual la atención telefónica “inbound” de Diners se limitará al 30% para el Counter de Servicio al Cliente. En la tabla que se ilustra a continuación se detalla las diferentes actividades que realizaría esta unidad:

**Tabla 45. Capacidad Counter de Servicio al Cliente**

<b>Capacidad Unidad Counter de Servicio al Cliente</b>	
<b>Actividad</b>	<b>HH</b>
Inspecciones	4.7
Atención clientes directos	21.9
Cotizaciones pre-suscritos	12.8
Atención telefónica	10.8
Administración productos Diners	94.1
<b>Total Horas Hombre</b>	<b>144.3</b>
<b>Capacidad Real 1 ETC*</b>	<b>136.0</b>
<b>ETCs requeridos</b>	<b>1.1</b>

Como se puede observar, el Counter de Servicio al Cliente necesitaría mas de una persona para trabajar a su capacidad real. Sin embargo, al no ser un incremento en recursos muy significativo se puede trabajar horas extras para cumplir con la demanda de trabajo que requiere esta unidad. Cabe recalcar que más adelante se analizará una propuesta de automatización de la administración de productos Diners, con lo cual se reducirá el tiempo y los recursos dedicados a realizar esta función; de esta manera ya no se requerirá la utilización de horas extras en esta unidad.

Gráfico 18. Capacidad Counter de Servicio al Cliente



### 11.7. Unidad de Renewal Preservation Unit

En el análisis de la situación actual de esta unidad, se definió el alcance de la Unidad de Renovaciones únicamente sobre la gestión de renovaciones de clientes directos. La gestión de renovaciones de cuentas manejadas a través de brokers requiere de apoyo del área comercial, por lo cual es bastante subjetivo realizar un análisis de capacidad de las funciones que involucra hacer esta gestión.

La especialización de las diferentes unidades operativas permite que se descargue la emisión, compensación y atención telefónica que realiza esta unidad. Si se toma en cuenta que la persona que administra la cartera de clientes directos en la Unidad de Renovaciones trabaja casi al 50% de su capacidad real, y si adicionalmente se descarga de las actividades mencionadas anteriormente a esta persona, esto significa que en esta unidad únicamente se requiere la utilización de un empleado a tiempo completo.

## 12. ANÁLISIS DE PROCESOS – SITUACIÓN PROPUESTA

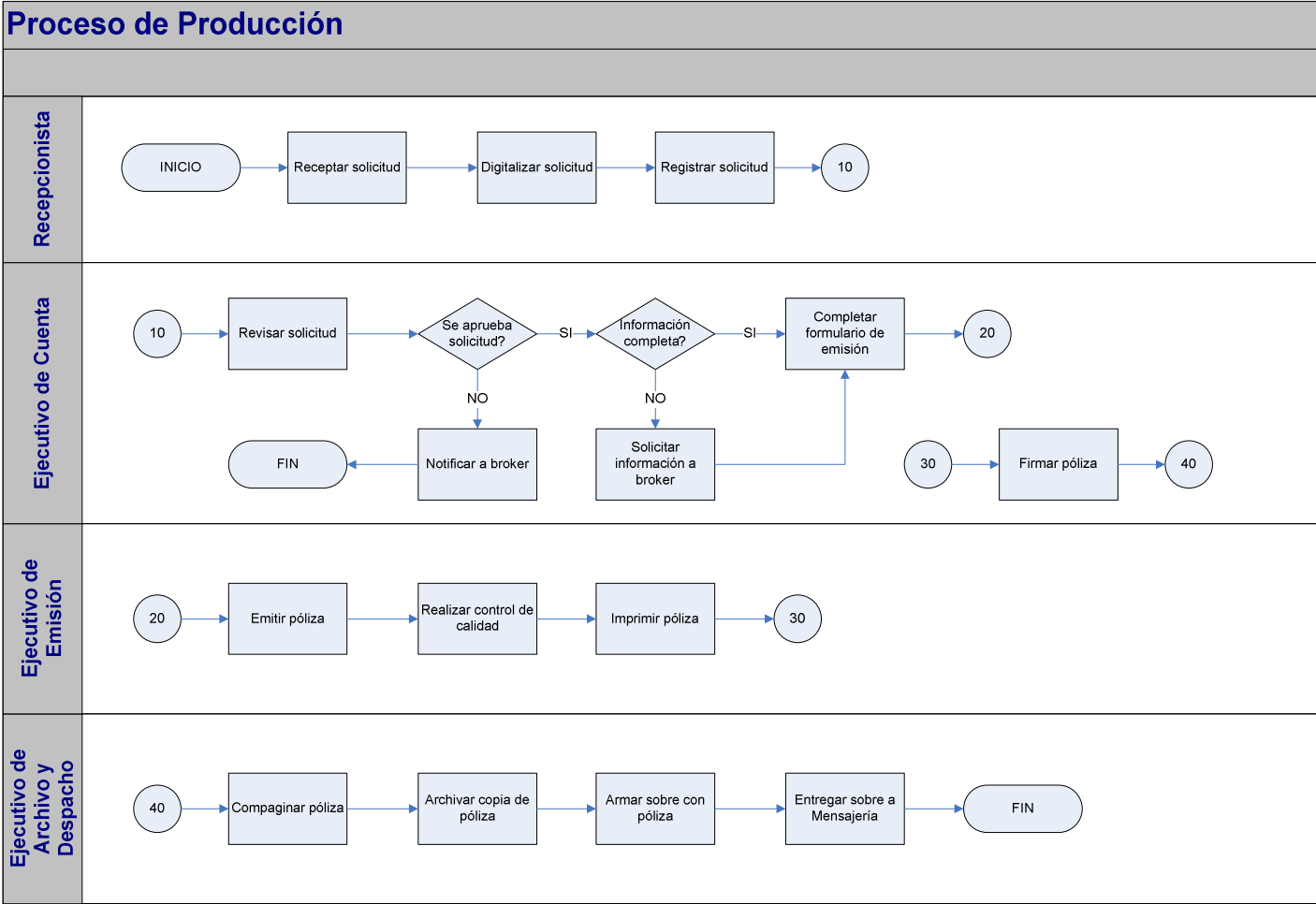
### 12.1. Proceso Ideal

El análisis de la situación actual del proceso de nuevo negocio demostró la existencia de algunas falencias, especialmente en lo que respecta al tener a una sola persona realizando la gran mayoría de actividades del proceso. El proceso ideal debe considerar las debilidades identificadas en los análisis de valor y de Pareto. Esto significa que el nuevo proceso debe estar orientado a la ejecución de actividades a través de unidades especializadas que agreguen valor al trabajo que realizan. Otro aspecto importante a considerar en el proceso ideal, es la eliminación de tareas repetitivas como ocurre en la revisión de la información tanto de las solicitudes como de las pólizas. Con la utilización de herramientas que apoyen la ejecución del proceso se puede lograr mayor eficiencia por las siguientes razones:

- Hay una descentralización de actividades.
- La información llega de manera organizada.
- Hay un número adecuado de personas que participan en el proceso.
- Hay unidades especializadas que se encargan de realizar actividades que agregan valor al trabajo que realizan.

Como se puede ver en el nuevo diagrama de flujo (Figura 18), se diseñó el proceso ideal de manera que la mayoría de las actividades agreguen valor al proceso y a las unidades que forman parte del proceso. Se puede destacar claramente que en el proceso ideal interactúan nuevos entes, haciendo que el proceso ya no se centralice en una sola persona. En el esquema propuesto, se introduce la figura de un Ejecutivo de Cuenta, quien va a ser la persona que reciba todas las solicitudes y se encargue de verificar que la información esté completa. Otro concepto nuevo que formará parte del proceso es la utilización de formularios de emisión. El formulario de emisión permite resumir toda la información de las solicitudes y documentos de respaldo en un documento que contiene los datos necesarios para la emisión de la póliza. Con esto se busca que el proceso de ingreso de información al sistema se haga de manera rápida y con un alto control de calidad.

Figura 22. Proceso de producción situación propuesta

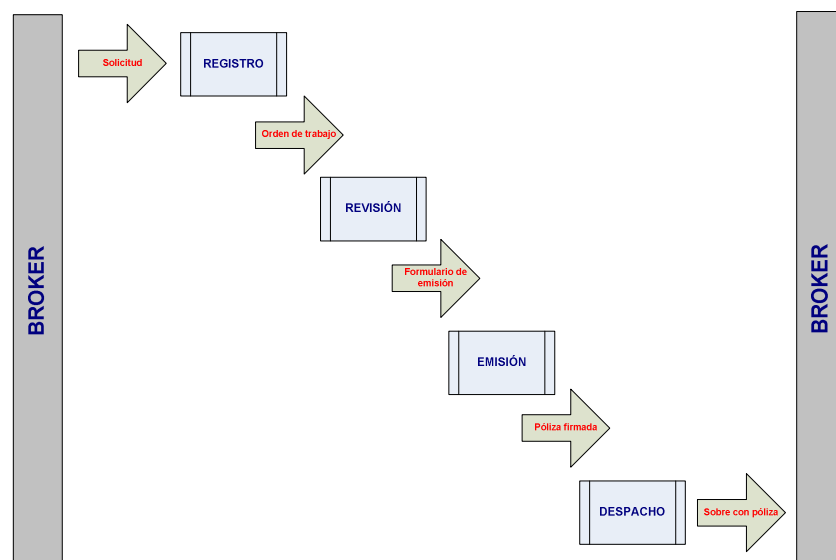


Una vez que el Ejecutivo de Cuenta revisa la información y completa el formulario de emisión, éste último es entregado a un Ejecutivo de Emisión, el cual se encarga de ingresar la información del formulario en el sistema. El tener personas especializadas en el ingreso de información en el sistema a través de formularios estándares es de gran beneficio ya que se incrementa el control sobre la información que se emite, lo cual se traduce en disminución de reproceso.

Consecuentemente, la póliza impresa debe ser compaginada y despachada. Esta actividad es netamente manual y monótona, por lo cual es necesario que otra persona la realice. Como se observa en el diagrama, un Ejecutivo de Archivo y Despacho se encarga de ensamblar todas las pólizas que deben ser entregadas, con lo cual se ejerce un mayor control sobre esta actividad, a la vez que se descarga de estas tareas a las otras personas involucradas en el proceso.

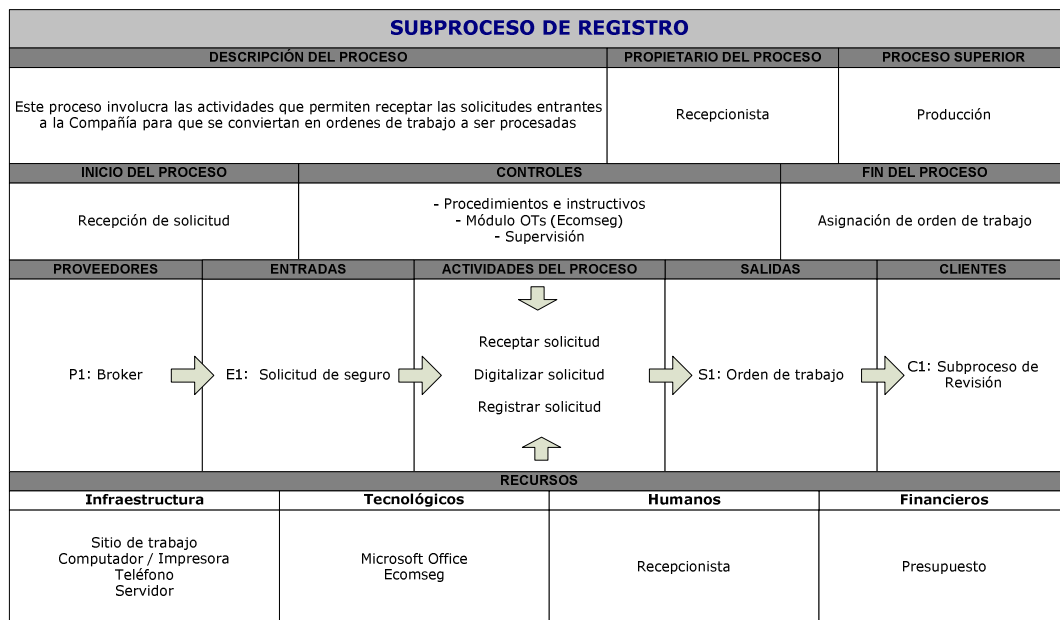
En base a las actividades y a las personas que deben interactuar se puede establecer un claro esquema o visión de procesos. Esto significa que el proceso de producción se lo puede explotar en subprocesos que han sido claramente identificados. De esta manera se puede diferenciar que el proceso de producción cuenta con cuatro subprocesos: registro, revisión, emisión y despacho.

**Figura 23. Subprocesos del proceso de producción**



Una vez que se tiene claro el proceso, sus subprocesos, actividades y las personas que interactúan en el mismo, se puede caracterizar al proceso de manera que se pueda conocer sus componentes. Un proceso está compuesto por entradas (información o materia prima que alimenta al proceso), salidas (producto final del proceso), controles (entes que controlan, verifican y monitorean el proceso) y recursos (personas o máquinas que ejecutan el proceso). Es importante tener claro este esquema ya que a través de esta caracterización se logra obtener una clara visión del proceso. Esto se debe a que las salidas (productos) de un proceso se convierten en entradas (materia prima) de otro proceso. Adicionalmente, la caracterización de los procesos permite conocer los proveedores, clientes, límites y responsables. A continuación se ilustran las fichas de proceso (caracterización) para cada uno de los subprocesos del Proceso de Producción: Registro, Revisión, Emisión y Despacho.<sup>11</sup>

**Figura 24. Subproceso de registro**



<sup>11</sup> Feigenbaum, A. V. Control de la Calidad Total. McGraw-Hill. New York, 1991.

Figura 25. Subproceso de revisión

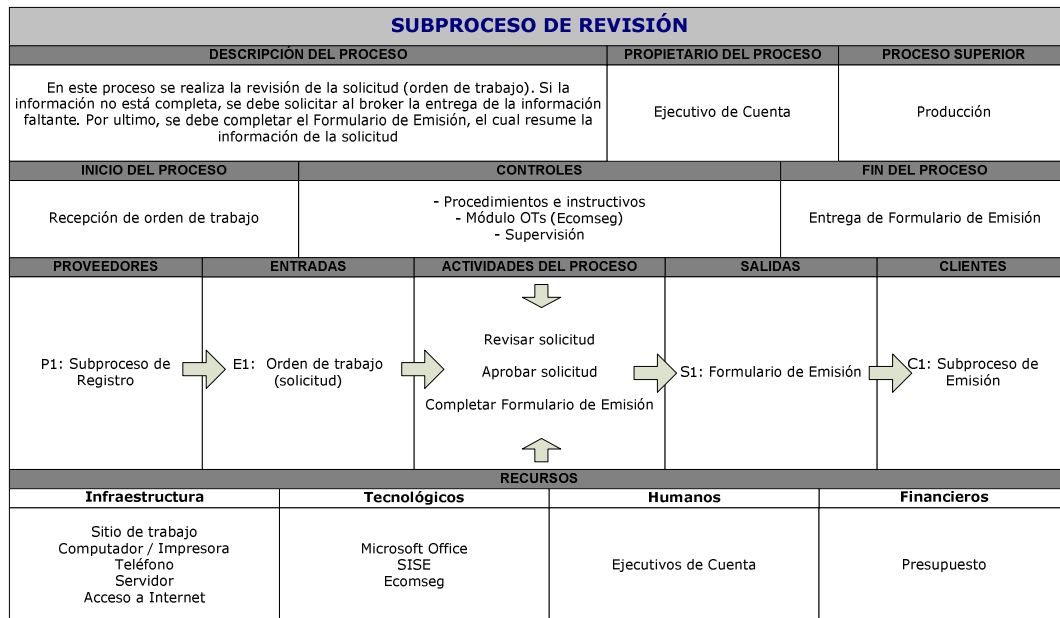


Figura 26. Subproceso de emisión

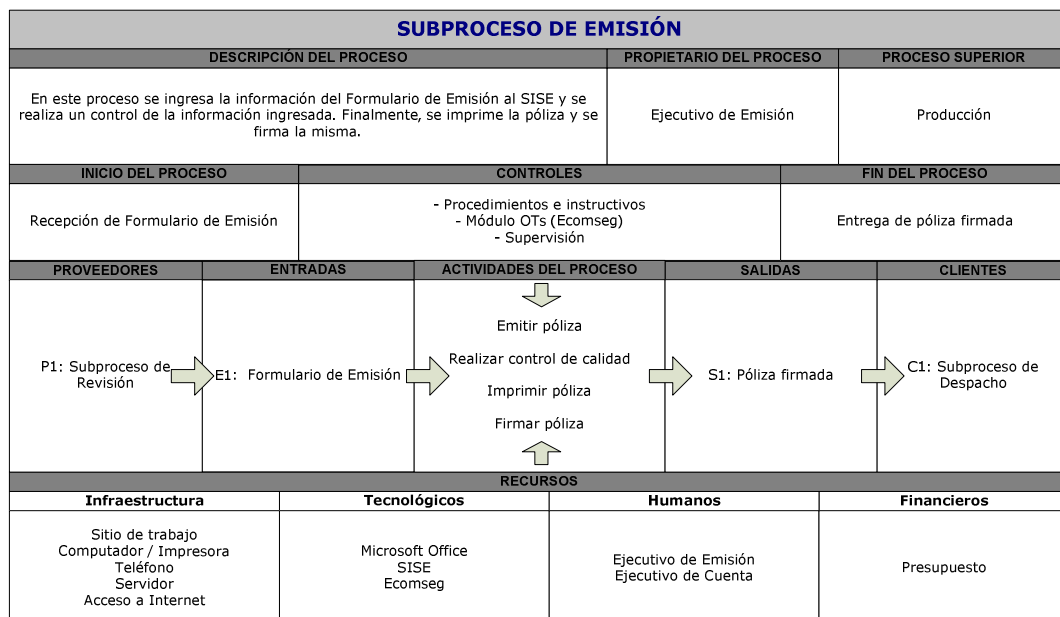
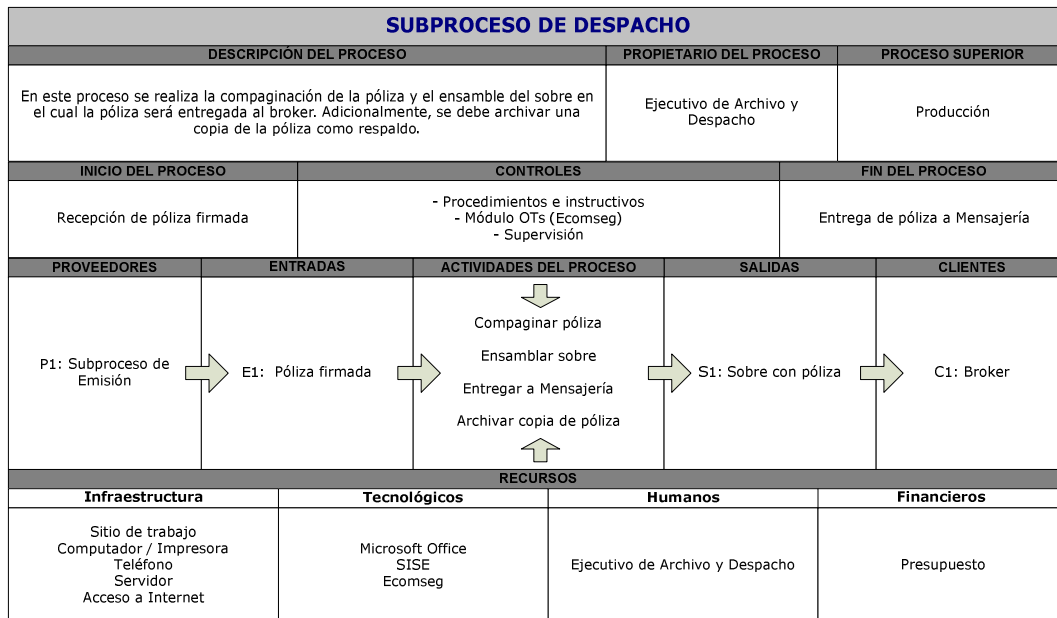




Figura 27. Subproceso de despacho



Como se puede ver en las fichas de procesos, éstas siguen la secuencia del Proceso de Producción identificado anteriormente. Al igual que los diagramas de flujo, las fichas de proceso permiten ver la interacción entre los diferentes subprocesos, ya que las salidas de un proceso se convierten en las entradas del siguiente proceso hasta la entrega del producto final al cliente. Al tener los procesos claros, es más fácil para las personas que interactúan en ellos entender sus funciones y la importancia de que su producto final sea de buena calidad y permita a la siguiente unidad realizar su trabajo sin ningún problema. El tener fichas de proceso correctamente elaboradas evidencia el diseño y construcción de un proceso estándar.

## 12.2. Índices de gestión

Un concepto muy importante en la gerencia de operaciones son los índices de gestión, ya que como comúnmente se dice, “lo que no se mide, no se mejora.” Por esta razón es de vital importancia el contar con un sistema de información que mida el desempeño de los procesos de una compañía.<sup>12</sup> La identificación de los índices de gestión va muy de la mano con el rediseño de los procesos, lo cual fue analizado anteriormente. Después de haber

<sup>12</sup> Feigenbaum, A. V. Control de la Calidad Total. McGraw-Hill. New York, 1991.

rediseñado el proceso de producción de una póliza, es importante el establecer parámetros para medir correctamente el desempeño del mismo. Para el proceso de producción se pueden identificar tres medidas claves: el tiempo de ciclo de una transacción, la edad pendiente de las solicitudes, y la calidad de las pólizas.

El *tiempo de ciclo* de una transacción mide el tiempo (en días) que transcurre desde que una solicitud de seguro llega a la Compañía, hasta que la póliza producto de la solicitud es despachada al courier, cliente o broker. Si bien el tiempo de respuesta total es un parámetro bajo el cual los clientes van medir a la empresa, se puede medir el tiempo de ciclo en intervalos más cortos de manera que se pueda ejercer un mejor control internamente. Como se revisó anteriormente en el proceso ideal, una solicitud de seguro pasa por varias unidades antes de que la póliza sea despachada. Al inicio del proceso, la solicitud es revisada por la Unidad de Fast Track; consecuentemente, la solicitud y sus documentos de soporte son entregados a la Unidad de Data Entry para que se realice el ingreso de información al sistema. Una vez que la póliza es impresa, la Unidad de Filing & Distribution se encarga del ensamble de la póliza y su despacho final. Como se puede observar, es fácil identificar tres periodos durante todo el proceso de emisión: revisión, ingreso de información, y compaginación y despacho. Cada uno de estos tres periodos constituye un tiempo de ciclo en sí, con lo cual su medición es importante para monitorear el desempeño de cada una de las unidades, así como el desempeño global del proceso. Estas medidas permitirán identificar en qué actividad se está demorando más el proceso, y con esta información se pueden tomar acciones correctivas o preventivas para mejorar el flujo de las actividades y del proceso en general.

La *edad pendiente* sirve para cuantificar el tiempo del trabajo en proceso, es decir, el tiempo de todas las solicitudes que están pendientes por ser procesadas. Este indicador se conoce también como *backlog* y es de suma importancia al momento de analizar la carga de trabajo de una unidad funcional. La edad pendiente es un indicador que se maneja como promedio, pero que sin embargo, es importante analizarlo por solicitud unitaria. Al calcular la edad pendiente de todos los documentos, se puede observar aquellos cuya edad pendiente esté excesivamente alta. Obviamente, a este tipo de documentos se prestará más atención de manera que puedan ser procesados oportunamente. Al igual que el tiempo de ciclo, la edad pendiente puede medirse en las diferentes partes del proceso. Esto permite

realizar un seguimiento más profundo sobre la actividad que tiene mayor influencia en el retraso de la producción.

La *calidad de la póliza* es un indicador que mide el índice de errores que se producen al realizar una transacción. Las fuentes de error al realizar una transacción pueden ser diferentes. En primera instancia se puede emitir incorrectamente una póliza por un error en la digitación. Este error sería causado directamente por la Unidad de Data Entry al momento de ingresar la información de la solicitud al sistema. Otra fuente de error puede producirse en la Unidad de Fast Track. Los funcionarios de esta unidad son los responsables de revisar y aprobar las solicitudes que posteriormente son enviadas a Data Entry para la emisión. Si la Unidad de Fast Track comete un error en la revisión, éste se verá reflejado en la emisión de la póliza. Hay errores que se pueden generar directamente en el cliente o broker. Hay ocasiones en las que la solicitud estipula ciertas cosas, que posteriormente los clientes hacen un requerimiento para que sean modificadas. Finalmente, hay errores que genera el sistema. Como se puede observar, hay varias instancias en las cuales se puede generar errores. Por esta razón es fundamental medir la frecuencia de estos errores y la fuente causante de los mismos.

En la tabla a continuación se describe en más detalle cada indicador, su objetivo y su fórmula para calcularlo:

**Figura 28. Índices de gestión**

OBJETIVO DEL INDICADOR	INDICADOR			FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	NOMBRE	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD	
Disminuir el tiempo de ciclo de emisión	Tiempo de Ciclo Promedio	$\Sigma$ (Fecha de transacción emitida - Fecha de solicitud recibida) / Transacciones totales emitidas	día / transacción	Mensual
Disminuir la edad pendiente de las solicitudes	Edad Pendiente Promedio	$\Sigma$ (Fecha de corte - Fecha de solicitud recibida) / Total solicitudes pendientes	día / transacción	Mensual
Aumentar el número de transacciones emitidas sin error	Calidad de la Póliza	(No. Total de transacciones emitidas sin errores / No. Total de transacciones emitidas mensual) * 100	%	Mensual

## 13. DISTRIBUCION DE LAS INSTALACIONES

### 13.1. Planeación Sistemática de la Distribución

El hecho de tener un enfoque en procesos con unidades especializadas en la realización de sus actividades, hace necesario que se distribuya los lugares de trabajo de manera que se consiga que el flujo del material en proceso se realice de manera óptima. Para resolver estos problemas de distribución, se puede utilizar la técnica conocida como *Planeación Sistemática de la Distribución* o SLP (Systematic Layout Planning), por sus siglas en inglés.<sup>13</sup>

La *Planeación Sistemática de la Distribución* implica el desarrollo de una gráfica de relación que muestre el grado de importancia de tener cada unidad localizada en forma adyacente a cada una de las otras unidades. Para construir la gráfica de relación es fundamental el establecer la necesidad de cercanía entre unidades y las razones por las que dichas unidades deben estar juntas. Estos criterios se resumen en las tablas que se ilustran a continuación:

**Figura 29. Criterios para planeación sistemática de la distribución**

Valor	Cercanía	Código	Razón
A	Absolutamente necesario	1	Tipo de cliente
E	Especialmente importante	2	Facilidad de supervisión
I	Importante	3	Personal común
O	Cercanía ordinaria OK	4	Contacto necesario
U	Poco importante	5	Comparten el mismo espacio
X	Indeseable	6	Psicología
		7	Flujo de proceso

Los criterios utilizados en las tablas pueden variar según las necesidades de cada tipo de Compañía. Sin embargo, estos criterios deben reflejar de alguna manera las relaciones de interacción que existen entre las diferentes unidades. Tomando esto en consideración se puede construir la gráfica de relación, la cual se ilustra en la siguiente matriz:

<sup>13</sup> Chase, Richard; Aquilano, Nicholas; Jacobs, Robert. Administración de producción y operaciones. Octava Edición. McGraw Hill. Bogota, Colombia, 2000. Capítulo 10.

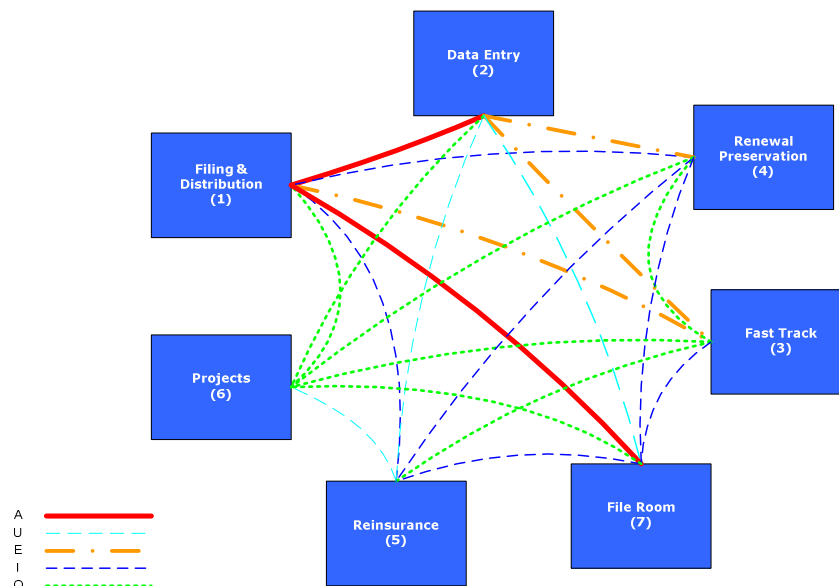
Figura 30. Matriz de relación

De	Para						Número de Personas	
	2	3	4	5	6	7		
1	Filing & Distribution	A	E	O	O	I	A	2
2	Data Entry		E	E	U	I	U	3
		7	7	7	5	2	5	
3	Fast Track			I	I	I	O	5
				5	5	2	5	
4	Renewal Preservation				O	I	O	1
					5	2	5	
5	Reinsurance					U	O	2
						5	5	
6	Projects						I	2
							2	
7	File Room							-

En esta gráfica de relación se incluyen aquellas unidades y lugares de trabajo que se ubican en el mismo sector y cuyos entes participan directamente de los procesos. Cabe aclarar que el Counter de Servicio al Cliente al igual que la Recepción se ubica físicamente a la entrada de la Compañía, para facilitar un contacto de primera mano con los clientes o brokers que ingresan a la Compañía. Por obvias razones, el Call Center no se incluye en esta matriz ya que el mismo es externo.

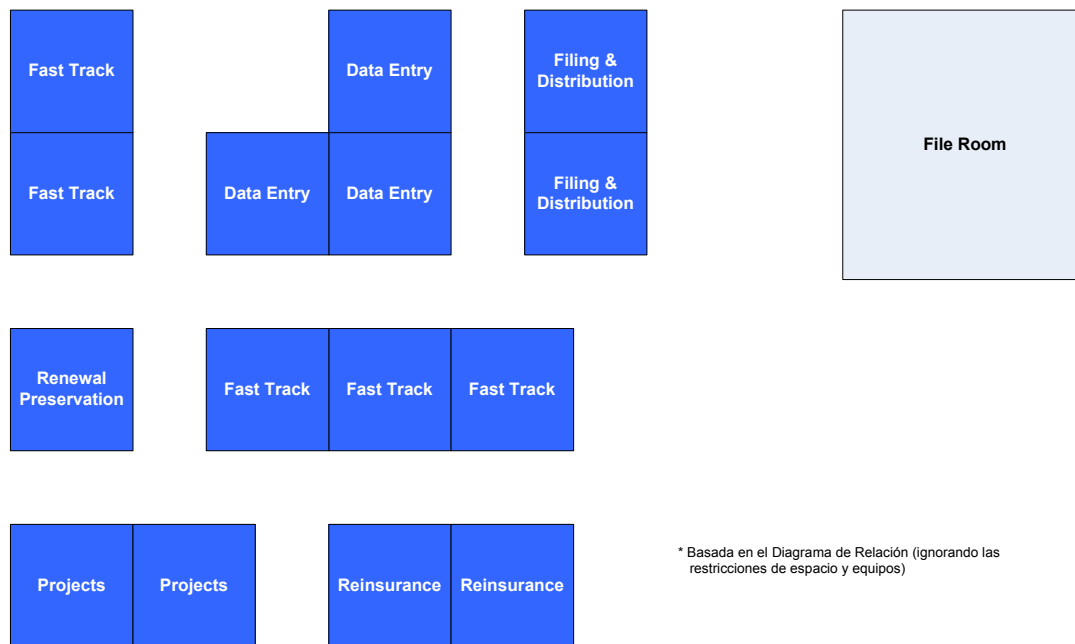
Con base a la gráfica de relación, se puede construir un diagrama de relación inicial similar a la gráfica de flujo utilizada para ilustrar el manejo del material entre las unidades. El diagrama de relación ilustra en forma gráfica, utilizando líneas de conexión, el tipo de relación entre las unidades. Los resultados se ilustran a continuación:

Figura 31. Diagrama de relación inicial



Con el diagrama de relación se puede bosquejar una distribución inicial que se puede ajustar mediante pruebas hasta que se obtenga un patrón de adyacencia satisfactorio. En este análisis se puede ignorar las restricciones de espacio y del edificio.

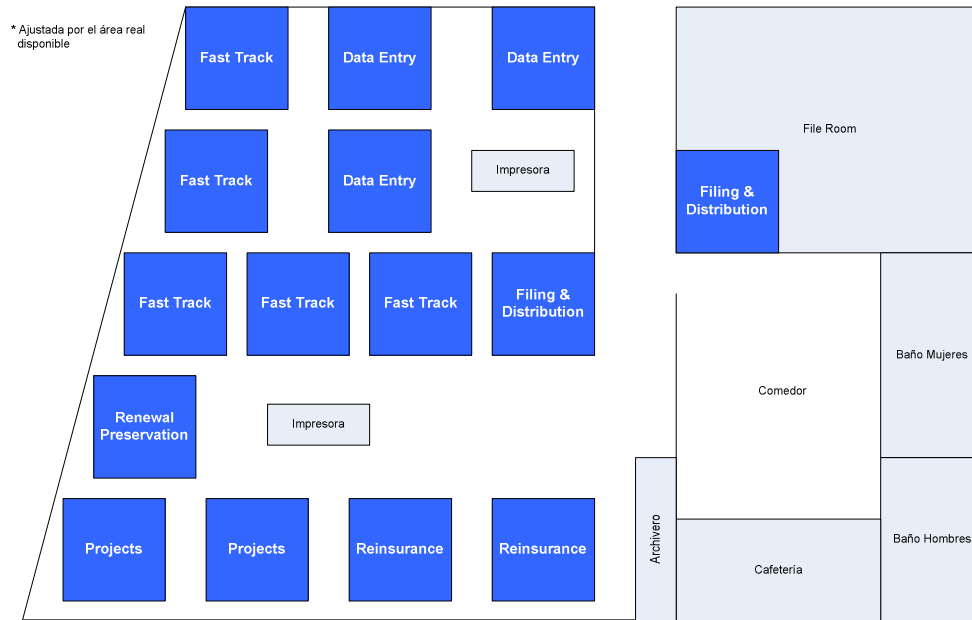
**Figura 32. Distribución inicial**



En esta figura se puede observar que la Unidad de Filing & Distribution estratégicamente se ubicó junto al archivo físico, ya que las actividades de esta unidad demandan una cercanía al archivo para tener un acceso directo hacia las pólizas. La Unidad de Data Entry debe, a su vez, estar junto a la Unidad de F&D ya que las pólizas impresas desde Data Entry deben ser compaginadas y despachadas por la Unidad de F&D. La Unidad de Fast Track Technical Underwriting y la Unidad de Renewal Preservation alimentan las solicitudes a través de formularios de emisión a la Unidad de Data Entry. Es por esto que estas unidades deben tener cercanía directa con las personas de la Unidad de Data Entry. Las unidades de Proyectos y de Reaseguros no participan directamente del proceso, por lo cual estas unidades pueden estar físicamente ubicadas en otro sector.

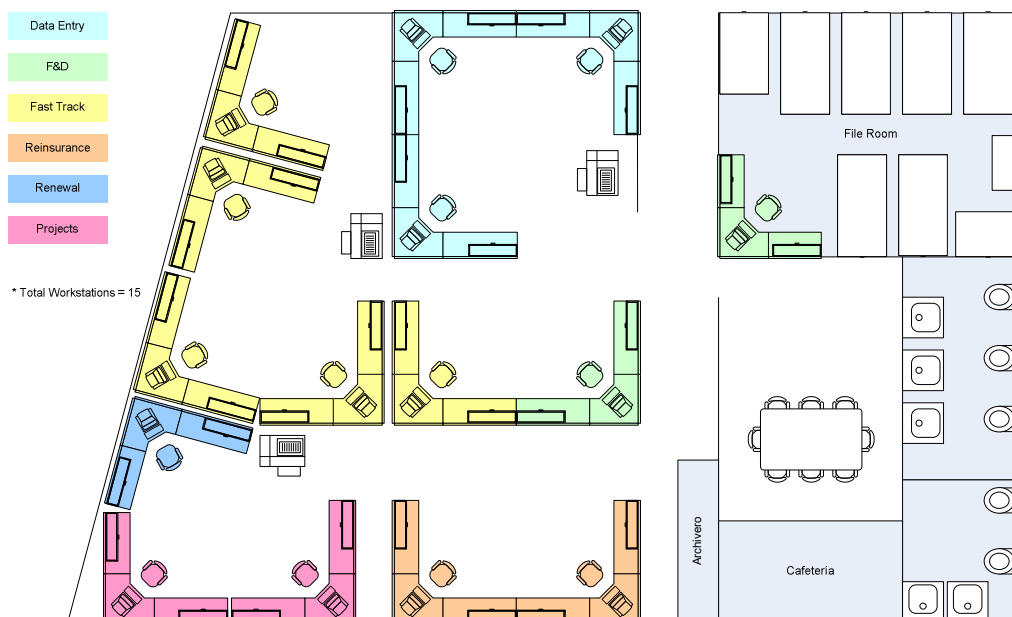
El patrón analizado anteriormente se modifica unidad por unidad para ajustar a las limitaciones de espacio del edificio y a las adecuaciones de maquinaria necesaria para la ejecución del proceso, que en este caso son las impresoras y archiveros.

**Figura 33. Distribución final**



Finalmente, se debe tomar en cuenta la posición de los cubículos para que se pueda facilitar el flujo del proceso y la comunicación entre unidades. Este esquema se ilustra en la siguiente figura:

**Figura 34. Distribución final con asignación de lugares de trabajo**



Como se observa en esta figura, los cubículos se deben colocar de manera que no se interrumpa o bloquee a las unidades que interactúan en el proceso. En este caso, la Unidad de Data Entry comparte una zona de trabajo con las personas de F&D. De igual manera, las personas de Fast Track Technical Underwriting y de Renewal Preservation tienen cubículos con una orientación que permite una comunicación directa entre las personas. Al seguir este patrón de ubicación de las instalaciones se facilita el flujo de información, material y la comunicación entre unidades dependientes.



## 14. BRANCH-HUB (Centralización de las Operaciones de las Sucursales)

### 14.1. Objetivo

En la actualidad la tecnología de la información permite que se automaticen varios procesos de manera que se pueda ganar en eficiencia y productividad. Un concepto muy importante desarrollado en este aspecto es el tema de los *hubs*. Por lo general un “hub” es un sistema electrónico que permite procesar transacciones entre dos o mas partes desde distintas locaciones.<sup>14</sup>

En el caso particular de AIG Metropolitana se utilizará el concepto de un *hub* para que exista un único punto de planificación y ejecución de tareas a través de la cadena de valor de la Compañía. Si bien el objetivo del *branch-hub* no es crear una plataforma electrónica para procesamiento de transacciones entre la matriz y las sucursales, sí se puede utilizar herramientas electrónicas que permitan que se comparta información entre los entes participantes en el proceso.

El objetivo principal del *branch-hub* es centralizar la emisión de pólizas de las sucursales en el Departamento de Operaciones de la matriz (Quito). Esto quiere decir que si bien los negocios son captados en la sucursal, la emisión física de la póliza o movimiento se la realizará en el centro de negocios de Quito. La estrategia bajo esta metodología es maximizar la utilización de los recursos tanto técnicos como humanos, de manera que se pueda aprovechar la capacidad instalada de las diferentes unidades operativas. De manera similar la creación del *branch-hub* hará posible la implementación de un proceso ciento por ciento estándar a nivel nacional. Por otro lado, el *branch-hub* permite abordar el tema de economías de escala, ya que a medida que una planta o empresa crece e incrementa su volumen de producción, el costo promedio por unidad de producción se reduce.

Los beneficios de esta operación serían los siguientes:

- Mejor control de “peaks” (picos) de producción.

---

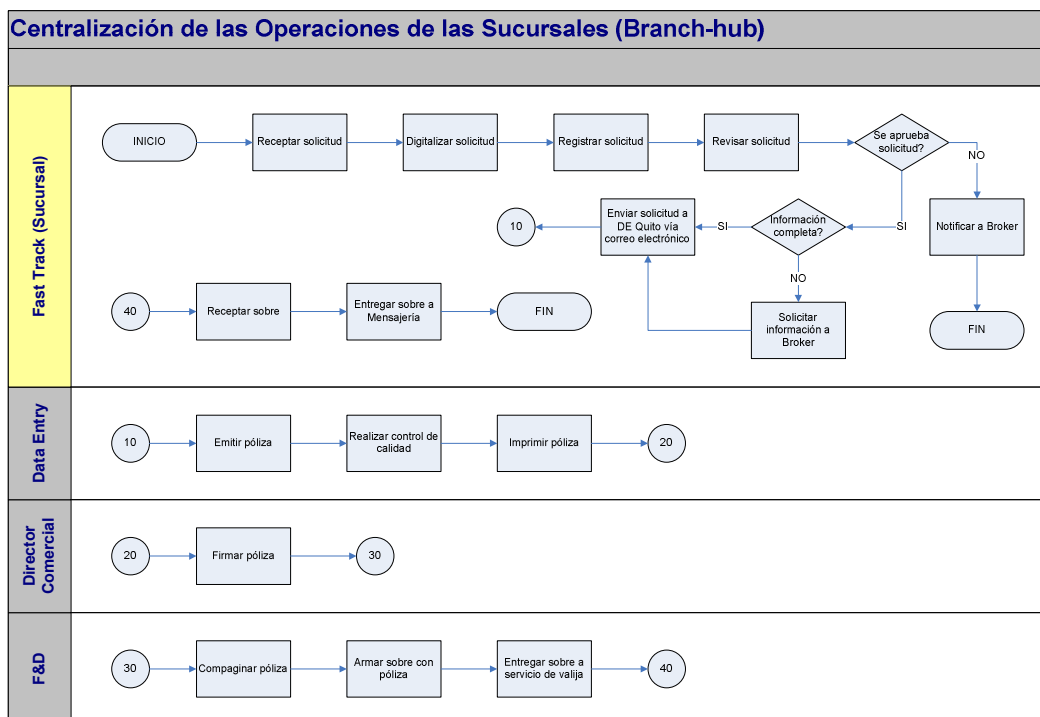
<sup>14</sup> O'Brien, James A. Management Information Systems: Managing Information Technology in the Business Enterprise. Sixth Edition. McGraw-Hill. New York, 2004.

- Menor costo administrativo (economías de escala).
- Reducción de “backlog” (trabajo en proceso) de las sucursales.
- Mejores tiempos de respuesta (tiempo de ciclo).

### 14.2. Procedimiento

El flujo normal del proceso no tiene mucha variación. La gran diferencia radica en el lugar donde se realiza la operación. Con esto de antemano, en la primera fase del proceso, se realizará la revisión de la solicitud en la sucursal, ya sea en Cuenca o en Guayaquil. Dicha solicitud será escaneada, y el archivo digital se deberá enviar por correo electrónico a la Unidad de Data Entry en Quito, la cual se encargará de ingresar la información al sistema. Una vez emitida la póliza o movimiento, Data Entry notificará vía correo electrónico a la sucursal, en donde se procederá a imprimir, compaginar y despachar la póliza. Adicionalmente, también hay la posibilidad de que la compaginación se la realice en Quito, y se despache mediante valija hacia la sucursal de Guayaquil. El diagrama de flujo que se muestra a continuación ilustra el proceso del *branch-hub*:

Figura 35. Proceso de branch-hub



Como se puede observar en el diagrama de flujo, la primera parte del proceso se realiza en la sucursal. En esta fase los Ejecutivos de la Unidad de Fast Track se encargarán de revisar la solicitud y enviarla a la Unidad de Data Entry en Quito. En el centro de operaciones de Quito se realizan los procesos consecuentes, es decir, se realiza la emisión, la firma y el despacho del documento.

### 14.3. Análisis de Capacidad

El primer punto que hay que tomar en cuenta para este análisis, es que la estructura propuesta anteriormente tiene capacidad disponible como para absorber parte de las operaciones de las sucursales sin la necesidad de contratar personal nuevo. Basado en el análisis de capacidad de la nueva estructura, se puede observar que la Unidad de Data Entry tiene capacidad disponible de **60.5 horas hombre** al mes, mientras que la Unidad de Filing & Distribution cuenta con una capacidad disponible de **16.3 horas hombre** al mes.

Las sucursales de Guayaquil y Cuenca ocuparon un promedio combinado de **154.5 horas hombre** al mes en el periodo de enero a septiembre del 2005 en actividades de emisión o ingreso de información al sistema. El detalle de este trabajo se ilustra a continuación considerando los diferentes ramos del negocio:

**Tabla 46. Horas Hombre – Emisión, Sucursales**

<b>Promedio Horas Hombre Emisión - Sucursales</b>			
<b>Ramo</b>	<b>Cuenca</b>	<b>Guayaquil</b>	<b>Total</b>
Vehículos Personal	45.5	4.8	50.3
Transporte	12.5	12.5	25.0
Incendio Comercial	9.0	11.5	20.5
Vehículos Comercial	8.3	1.3	9.6
AP Travel	1.9	4.7	6.7
Equipo Electrónico	3.6	2.6	6.2
Hogar	4.9	1.2	6.1
Multirriesgo	3.3	1.8	5.1
Transporte Interno	3.2	1.4	4.6
AP Grupo	0.7	3.5	4.2
Robo	2.5	1.5	4.0
Responsabilidad Civil	1.3	2.4	3.7
Dinero y Valores	1.4	0.4	1.8
Fidelidad	0.7	0.9	1.5
Rotura de Maquinaria	1.0	0.2	1.2
Incendio Personal	0.8	0.0	0.8
Lucro Cesante Incendio	0.2	0.6	0.8
Responsabilidad Civil APS	0.0	0.6	0.6
AP Individual	0.1	0.4	0.6
Equipo y Maquinaria	0.0	0.5	0.6
Montaje	0.0	0.5	0.5
Bancos	0.1	0.0	0.1
Obras Civiles	0.0	0.0	0.0
AP Grupo VGA	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>	<b>101.0</b>	<b>53.4</b>	<b>154.5</b>

Para aprovechar la capacidad instalada en la Unidad de Data Entry de Quito se deberá asignar la combinación de dos o más ramos que en total sumen aproximadamente 60 horas hombre de trabajo. La tabla que se ilustra a continuación muestra justamente aquellos ramos que se podrán procesar en la Unidad de Data Entry de Quito:

**Tabla 47. Traspaso de horas hombre de emisión de Guayaquil a Quito**

<b>Promedio Horas Hombre Emisión - Sucursales</b>			
<b>Ramo</b>	<b>Cuenca</b>	<b>Guayaquil</b>	<b>Total</b>
Incendio Comercial	9.0	11.5	20.5
Equipo Electrónico	3.6	2.6	6.2
Hogar	4.9	1.2	6.1
Multirriesgo	3.3	1.8	5.1
Transporte Interno	3.2	1.4	4.6
AP Grupo	0.7	3.5	4.2
Robo	2.5	1.5	4.0
Responsabilidad Civil	1.3	2.4	3.7
Dinero y Valores	1.4	0.4	1.8
Fidelidad	0.7	0.9	1.5
Rotura de Maquinaria	1.0	0.2	1.2
Incendio Personal	0.8	0.0	0.8
Lucro Cesante Incendio	0.2	0.6	0.8
Responsabilidad Civil APS	0.0	0.6	0.6
AP Individual	0.1	0.4	0.6
Equipo y Maquinaria	0.0	0.5	0.6
Montaje	0.0	0.5	0.5
Bancos	0.1	0.0	0.1
Obras Civiles	0.0	0.0	0.0
AP Grupo VGA	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>	<b>32.7</b>	<b>30.1</b>	<b>62.9</b>

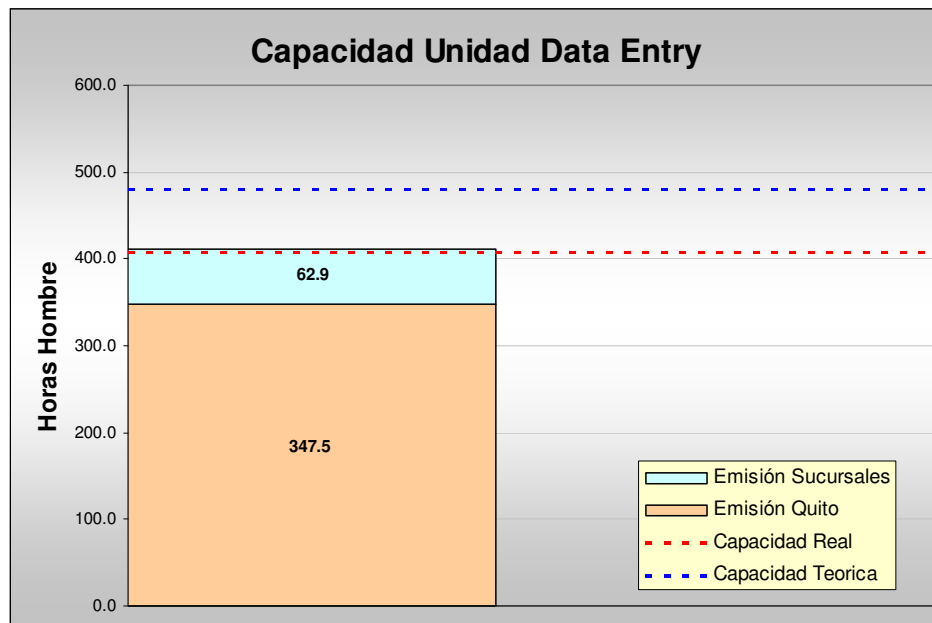
Como se puede observar, en esta tabla se excluyeron 4 ramos: Vehículos Personal, Transporte, Vehículos Comercial y AP Travel. Esto significa que las transacciones de estos cuatro ramos se seguirán procesando por completo en las sucursales, mientras que las transacciones de los ramos señalados en la tabla se podrán procesar en la Unidad de Data Entry de Quito. De esta manera, la Unidad de Data Entry trabajaría al 100% de su capacidad con la siguiente distribución:

**Tabla 48. Capacidad Unidad Data Entry**

<b>Capacidad Unidad Data Entry</b>	
<b>Unidad</b>	<b>HH</b>
Emisión Quito	347.5
Emisión Sucursales	62.9
<b>Total Horas Hombre</b>	<b>410.4</b>
<b>Capacidad Real 1 ETC*</b>	<b>136.0</b>
<b>ETCs requeridos</b>	<b>3.0</b>

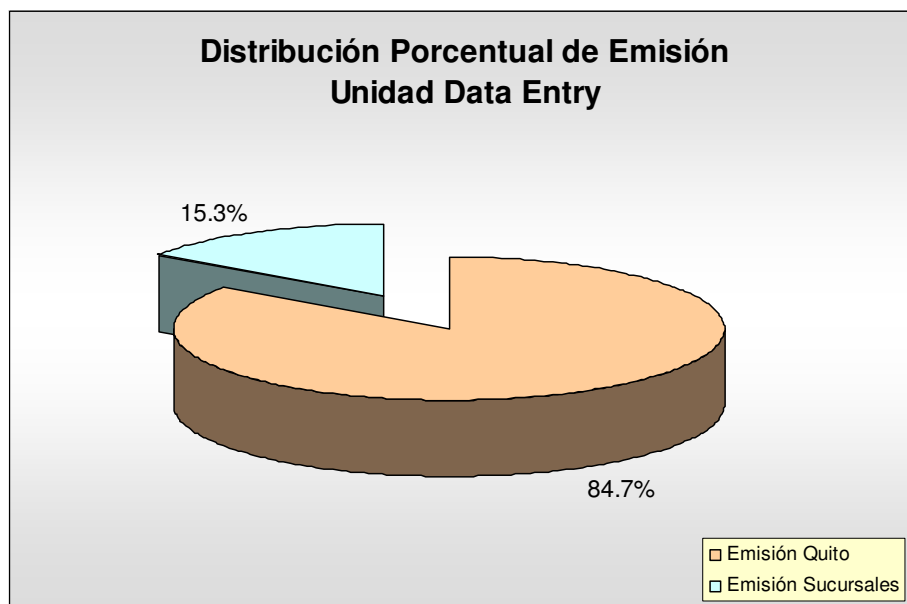
\* ETC = Empleado a Tiempo Completo

**Gráfico 19. Capacidad Unidad Data Entry**



Si se habla en términos de distribución porcentual de la emisión, la Unidad de Data Entry de Quito ocuparía el 85% de su tiempo para emisión de las transacciones de Quito, y el 15% para emisión de las transacciones de las sucursales, como se ilustra a continuación:

**Gráfico 20. Distribución Porcentual Emisión Unida Data Entry**



Las 62.9 horas hombre de emisión que se proyectaría traspasar a la Unidad de Data Entry de Quito corresponde a un promedio mensual aproximado de 153 transacciones, según se ilustra en la siguiente tabla:

**Tabla 49. Promedio de transacciones de sucursales**

<b>Promedio Transacciones - Sucursales</b>			
<b>Ramo</b>	<b>Cuenca</b>	<b>Guayaquil</b>	<b>Total</b>
Incendio Comercial	12.8	14.7	27.4
Equipo Electrónico	7.0	6.1	13.1
Hogar	10.0	3.7	13.7
Multirriesgo	9.8	2.4	12.2
Transporte Interno	3.6	7.8	11.3
AP Grupo	4.6	30.7	35.2
Robo	5.4	3.6	9.0
Responsabilidad Civil	2.6	4.1	6.7
Dinero y Valores	1.2	1.0	2.2
Fidelidad	1.7	1.2	2.9
Rotura de Maquinaria	2.6	0.7	3.2
Incendio Personal	5.2	0.0	5.2
Lucro Cesante Incendio	0.1	0.1	0.2
Responsabilidad Civil APS	0.0	0.1	0.1
AP Individual	1.7	3.9	5.6
Equipo y Maquinaria	0.4	2.6	3.0
Montaje	0.0	0.1	0.1
Bancos	0.1	0.0	0.1
Obras Civiles	0.0	0.1	0.1
AP Grupo VGA	0.0	1.1	1.1
<b>Total</b>	<b>68.7</b>	<b>83.9</b>	<b>152.6</b>

Al igual que para el análisis de capacidad explicado anteriormente para la Unidad de Filing & Distribution, la compaginación y despacho de un documento toma en promedio 7.5 minutos. Esto quiere decir que al procesar 153 transacciones mensuales de las sucursales, se necesitaría aproximadamente 19 horas hombre para cumplir con la compaginación y despacho de los documentos:

**Tabla 50. Horas Hombre - Compaginación, Sucursales**

<b>Promedio Horas Hombre Compaginación - Sucursales</b>			
<b>Ramo</b>	<b>Cuenca</b>	<b>Guayaquil</b>	<b>Total</b>
Incendio Comercial	1.6	1.8	3.4
Equipo Electrónico	0.9	0.8	1.6
Hogar	1.3	0.5	1.7
Multirriesgo	1.2	0.3	1.5
Transporte Interno	0.4	1.0	1.4
AP Grupo	0.6	3.8	4.4
Robo	0.7	0.4	1.1
Responsabilidad Civil	0.3	0.5	0.8
Dinero y Valores	0.2	0.1	0.3
Fidelidad	0.2	0.2	0.4
Rotura de Maquinaria	0.3	0.1	0.4
Incendio Personal	0.7	0.0	0.7
Lucro Cesante Incendio	0.0	0.0	0.0
Responsabilidad Civil APS	0.0	0.0	0.0
AP Individual	0.2	0.5	0.7
Equipo y Maquinaria	0.1	0.3	0.4
Montaje	0.0	0.0	0.0
Bancos	0.0	0.0	0.0
Obras Civiles	0.0	0.0	0.0
AP Grupo VGA	0.0	0.1	0.1
<b>Total</b>	<b>8.6</b>	<b>10.5</b>	<b>19.1</b>

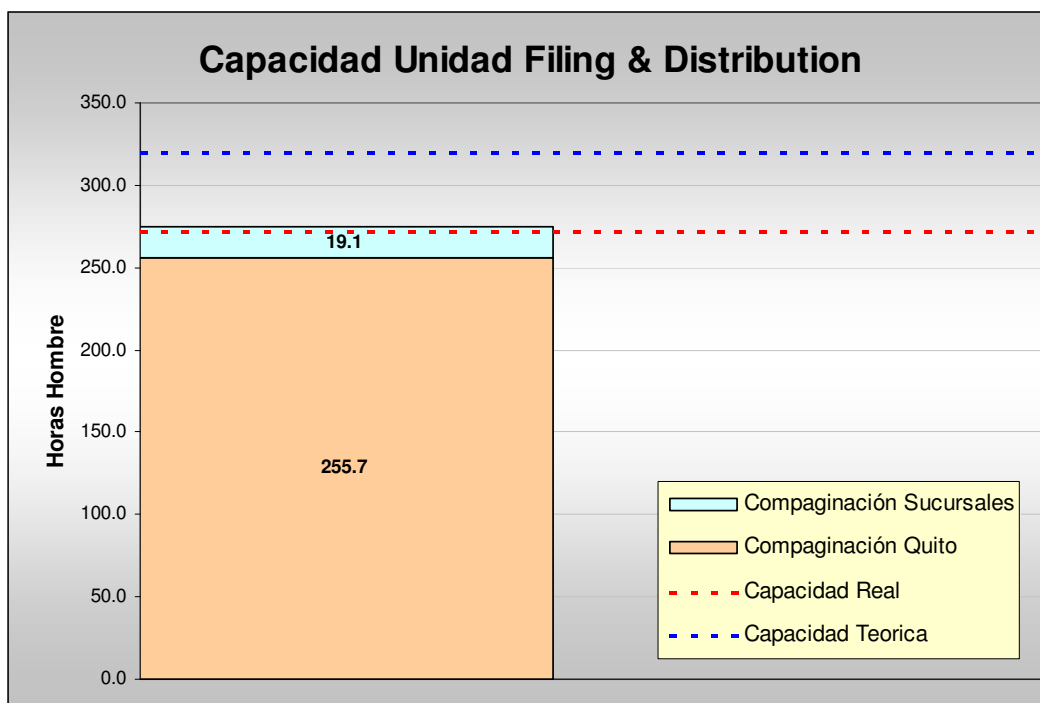
Con la operación de la emisión y la compaginación de las sucursales, la Unidad de Filing & Distribution tendría la siguiente capacidad:

**Tabla 51. Capacidad Unidad Filing & Distribution**

<b>Capacidad Unidad F&amp;D</b>	
<b>Unidad</b>	<b>HH</b>
Compaginación Quito	255.7
Compaginación Sucursales	19.1
<b>Total Horas Hombre</b>	<b>274.8</b>
<b>Capacidad Real 1 ETC*</b>	<b>136.0</b>
<b>ETCs requeridos</b>	<b>2.0</b>

\* ETC = Empleado a Tiempo Completo

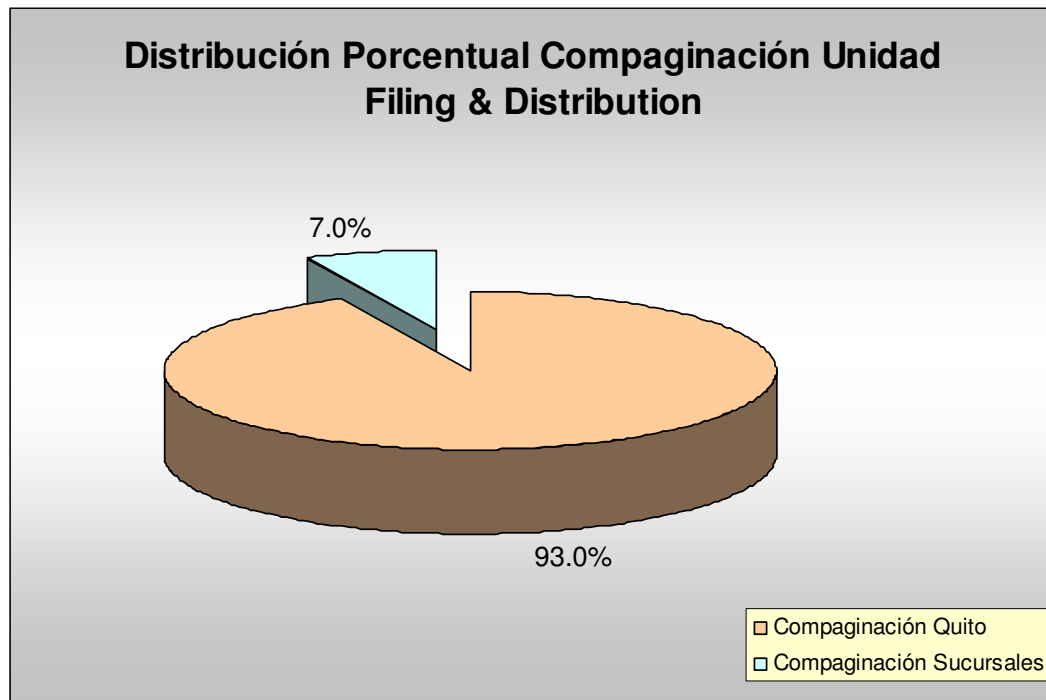
**Gráfico 21. Capacidad Unidad Filing & Distribution**



Tanto la tabla como el gráfico de la capacidad de F&D demuestran que al centralizar parte de las operaciones de las sucursales se puede aprovechar el 100% de la capacidad de esta unidad. En términos de distribución porcentual de actividades, el 93% del tiempo de la Unidad de F&D sería dedicado a la compaginación y despacho de las transacciones

procesadas de Quito, y el 7% del tiempo sería dedicado a la compaginación y despacho de las transacciones procesadas de las sucursales.

**Gráfico 22. Distribución Porcentual Compaginación Unidad Filing & Distribution**



Como se puede observar, al implementar *branch-hub* en una primera etapa descarga de 82 horas hombre a las sucursales, esto equivale a 0.5 empleados a tiempo completo. En una segunda etapa y considerando el crecimiento del negocio, se puede pensar en la posibilidad de contratar una persona más en la Unidad de Data Entry, de manera que se pueda centralizar el 100% de las operaciones de las sucursales en Quito. Esto permitiría reducir una persona de cada una de las sucursales, al mismo tiempo que se tendría nuevamente capacidad instalada disponible en Quito.



## **15. PROYECTOS DE OPTIMIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS**

### **15.1. Digitalización de Archivo**

Para las Compañías de Seguros tanto la materia prima como el producto final es papel. En el caso de la materia prima, se receptan solicitudes a través de cartas, formularios o correos electrónicos que deben ser impresos para archivar. El producto final es una póliza de seguro, la cual también es un papel.

Otro punto que es importante tomar en cuenta es que en la Compañía existe una bodega en la cual se archivan todas las carpetas de las pólizas emitidas en un periodo hasta después de dos años después del vencimiento de la póliza. Las pólizas que pasan el periodo de dos años en el archivo de la Compañía son enviadas a un archivo pasivo externo a la Compañía. El archivo de la Compañía es como una biblioteca, donde cualquier funcionario acude a solicitar una póliza para realizar algún tipo de consulta.

Bajo esta forma de administración se presentan dos áreas de oportunidad que valen la pena ser consideradas. Por un lado, nadie está libre de un accidente o una calamidad. En el caso de la Compañía, la probabilidad de que ocurra una catástrofe como incendio o terremoto está presente. Esto conlleva a contemplar una estrategia de contingencia de manera que si ocurre algún accidente la Compañía no se vea afectada. Por ejemplo, si en la actualidad se presentara un incendio, probablemente se perdería toda la información que está en las pólizas archivadas en la bodega. El costo de un siniestro como éste sería altísimo e irreversible para la Compañía. Es por esta razón que se debe contemplar el digitalizar tanto las solicitudes que ingresan a la Compañía, así como las pólizas que se archivan. El tener un respaldo digital de toda la información sobre la cual trabaja la Compañía evitaría un alto costo en caso de un siniestro.

Otro punto que se puede considerar al tener un archivo digital es el aspecto operativo. En la actualidad, hay una persona que exclusivamente trabaja en el archivo, y la cual, entre otras actividades realiza la entrega de carpetas a funcionarios que así lo requieren. Si esta persona no está, se hace bastante difícil tener acceso a una determinada carpeta. También

es importante considerar que al tener carpetas que entran y salen del archivo sin ningún control, se pueden extraviar o confundir entre otros papeles.

Hablando específicamente de la actividad que toma la búsqueda de carpetas, se estableció anteriormente que se ocupa **75 horas hombre** al mes para la ejecución de estas tareas. Este valor equivale a casi la mitad de la capacidad teórica de un empleado a tiempo completo. Al implementar un archivo digital, los usuarios finales que realizan las consultas de las pólizas, ya no tendrían que pedir las pólizas al archivo, ya que podrán acceder a la información directamente desde sus computadores. Esto significa que la Unidad de F&D tendría potencialmente 75 horas hombre disponibles para poder realizar otras actividades como compaginación y despacho de documentos. Este esquema encaja perfectamente si se mantiene la estrategia de centralizar las operaciones de las sucursales en el Departamento de Operaciones de Quito.

## **15.2. Formulario Inteligente Diners Club**

En el análisis de capacidad propuesto para el Counter de Servicio al Cliente se pudo apreciar que la persona de esta unidad estaba trabajando por encima de su capacidad. Esto se debe principalmente a que algunos aspectos de la administración de los productos masivos de Diners Club se manejan de forma manual y poco automatizada. Por esta razón es necesario contemplar un esquema que ayude a reducir la carga operativa de estas actividades.

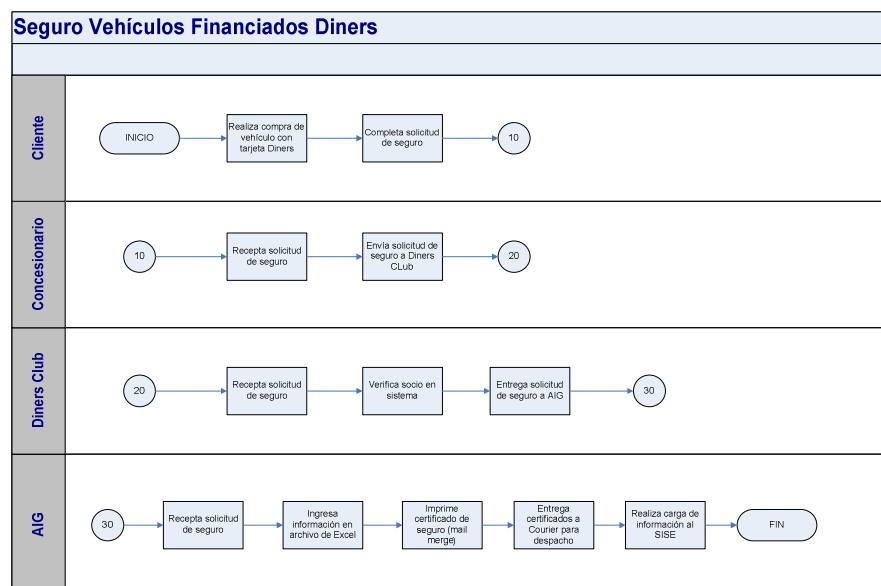
AIG Metropolitana mantiene algunos productos de comercialización masiva en estrategia con Diners Club. De estos productos, tres de ellos son los más importantes por la facturación que representan para la Compañía: Security Plus, Protection y Vehículos Financiados. Los productos de Security y Protection se manejan sin ningún problema ya que su comercialización está centralizada en las oficinas de Diners Club. En este caso, se tratará de optimizar el manejo operativo del producto Vehículos Financiados, cuya naturaleza es un poco más compleja.

### Proceso actual

Para entender de mejor manera como funciona la administración de este producto, es necesario revisar el origen del producto y su proceso actual. Una alianza estratégica mantenida entre AIG y Diners Club conviene que todos los vehículos que se vendan a nivel nacional en cualquier concesionario de autos, y que el cliente pague con tarjeta de crédito Diners Club, son asegurados por AIG Metropolitana. Diners Club, a su vez, cobra un porcentaje de comisión a la aseguradora.

El proceso inicia cuando una persona adquiere un vehículo en cualquier concesionario a nivel nacional y paga el valor del mismo con la tarjeta de crédito Diners Club. El ejecutivo del concesionario asesora al cliente para completar la solicitud de seguro. Esta solicitud de seguro es consecuentemente enviada a Diners Club, en donde se receptan las solicitudes de seguro de todo el país. Diners Club envía las solicitudes a AIG Metropolitana, en donde se procede a ingresar la información de las solicitudes (aproximadamente 60 campos) en una hoja de Excel, y a través de un “mail merge” se imprime los certificados de seguro desde Word. A fin de mes se procede a cargar la información ingresada en Excel al sistema (SISE) de manera que se pueda facturar correctamente. El diagrama de flujo que se ilustra a continuación detalla la serie de actividades del manejo actual de un seguro procedente de la compra de un vehículo con Diners Club.

**Figura 36. Proceso Actual Vehículos Financiados Diners**



El proceso actual no solo se lleva de forma manual, sino que también en varias ocasiones se traslada físicamente las solicitudes de seguro de un lugar a otro, lo cual puede ocasionar que se pierdan solicitudes en el camino. Por otro lado, si se considera que se recepta solicitudes de todo el país, es obvio que los tiempos de respuesta (entrega del certificado de seguro al cliente) son bastante altos.

### *Procedimiento Ideal*

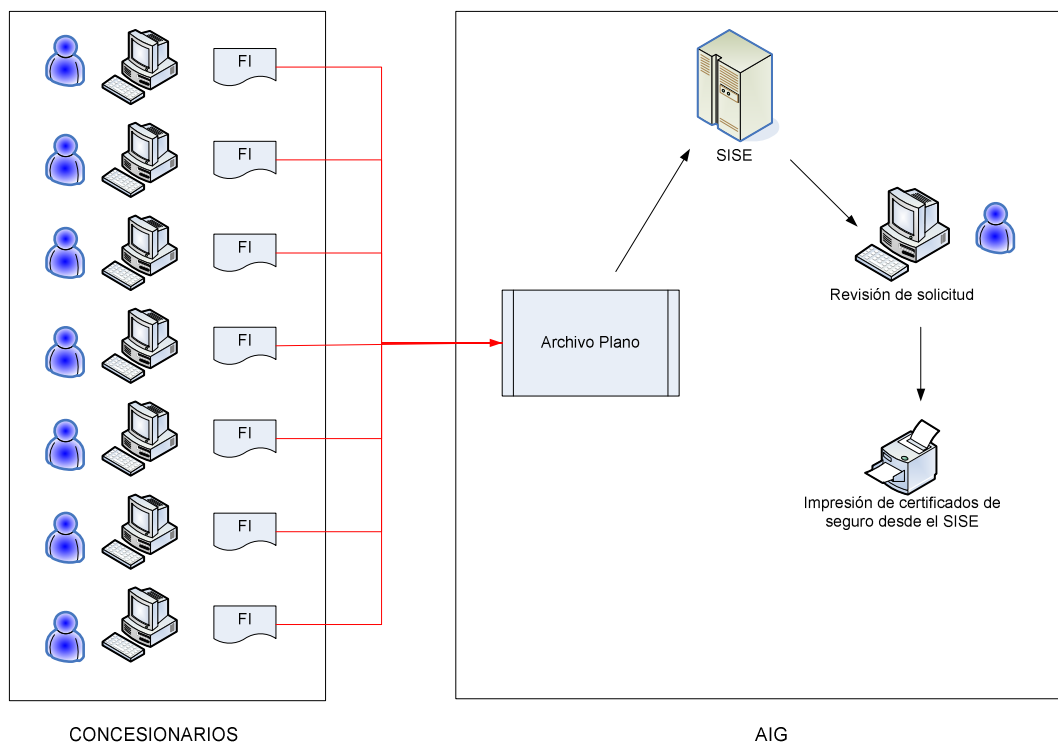
Sin duda alguna, la tecnología de la información permite en la actualidad realizar transacciones virtuales que permiten optimizar, automatizar y perfeccionar los procesos de todo tipo de compañías. Hablando específicamente del área de oportunidad de AIG con su producto de Vehículos Financiados Diners, el uso de un *formulario inteligente* puede resultar en la herramienta que mejore el proceso actual. El *formulario inteligente* es una herramienta “B2B” (*Business to Business*),<sup>15</sup> en la cual las solicitudes de seguro que se completan en los concesionarios se realizarían de manera electrónica y esa información es la que llegaría a la Compañía. El formulario tendría una serie de controles y validadores que asegurarían que la información que llegue a la aseguradora sea confiable y completa. De esta manera se automatiza el ingreso de la información, dejando de lado el tener que digitar el ingreso de los datos en una hoja de cálculo de Excel.

El nuevo procedimiento contemplaría en primera instancia el completar la solicitud de seguro directamente en el formulario inteligente. El formulario validaría todos los datos y se enviaría directamente a un servidor, en el cual se guardaría la información de todas las solicitudes de seguro completadas en los diferentes concesionarios de vehículos a nivel nacional. La información se guardaría en el servidor en un formato de archivo plano, de manera que permita cargar los datos al sistema principal de AIG (SISE). Una vez cargada la información al SISE, se procederá a imprimir los certificados de seguro automáticamente, para que finalmente sean despachados. El diagrama a continuación ilustra un modelo del nuevo proceso.

---

<sup>15</sup> O'Brien, James A. Management Information Systems: Managing Information Technology in the Business Enterprise. Sixth Edition. McGraw-Hill. New York, 2004.

**Figura 37. Proceso Ideal Vehículos Financiados Dineros**



Queda muy claro que el manejo de la información en papel por sus costos asociados de almacenamiento, búsqueda, manejo y re-digitación de información vuelven a los mecanismos de procesamiento caros y lentos, por lo que, el concepto de un formulario electrónico agiliza notablemente el proceso y a un menor costo. De igual manera, cabe indicar que al automatizar este proceso, se influye directamente sobre la carga de trabajo de la persona que realiza el proceso manualmente en la actualidad.

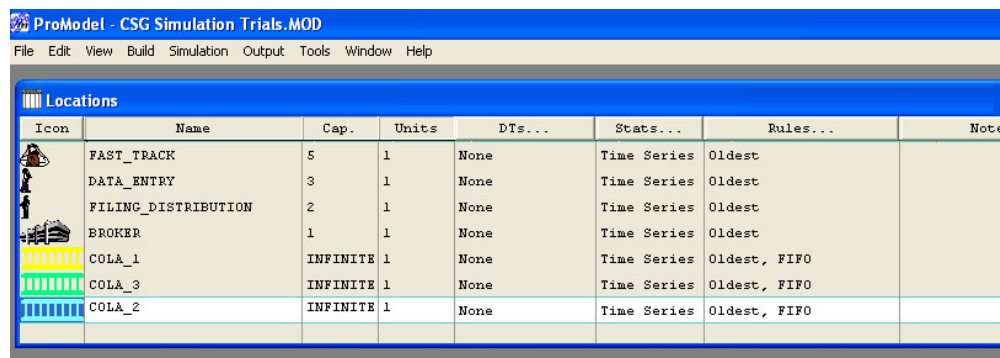
## 16. MODELO VIRTUAL DE LAS OPERACIONES

Con una estructura construida en base a unidades de trabajo especializadas se facilita la creación de un modelo virtual que simule el flujo de las operaciones. Como se ha explicado anteriormente en este documento, el proceso para la emisión de una póliza comienza en la Unidad de Fast Track, en la cual se realiza la revisión de las solicitudes que ingresan a la Compañía. Cuando las solicitudes son aprobadas por los Ejecutivos de Fast Track, la Unidad de Data Entry se encarga del ingreso de la información al sistema, es decir, de la emisión de la póliza. La póliza impresa es entregada a la Unidad de Filing & Distribution, la cual se encarga del ensamble de la póliza y su despacho hacia el broker o cliente. Este proceso se puede simular bajo los mismos parámetros utilizando una herramienta que permita observar el desempeño del proceso. Para esto, se representará la estructura propuesta en el simulador *Promodel*<sup>16</sup>, según los parámetros que se especifican a continuación:

### *Locations*

Traducido al español, las locaciones representan lugares fijos en el sistema, donde la materia prima o material en proceso es enviado para su proceso o para la toma de alguna decisión. Para la simulación del modelo de negocio de AIG, las locaciones representan unidades de trabajo y las colas que se generan por la acumulación del trabajo en proceso. Las locaciones creadas para el modelo son: Fast Track, Data Entry, Filing & Distribution, Broker, Cola 1, Cola 2 y Cola 3.

**Figura 38. Configuración de Locaciones – Unidades de Trabajo**



Icon	Name	Cap.	Units	Dts...	Stats...	Rules...	Note
	FAST_TRACK	5	1	None	Time Series	Oldest	
	DATA_ENTRY	3	1	None	Time Series	Oldest	
	FILING_DISTRIBUTION	2	1	None	Time Series	Oldest	
	BROKER	1	1	None	Time Series	Oldest	
	COLA_1	INFINITE	1	None	Time Series	Oldest, FIFO	
	COLA_3	INFINITE	1	None	Time Series	Oldest, FIFO	
	COLA_2	INFINITE	1	None	Time Series	Oldest, FIFO	

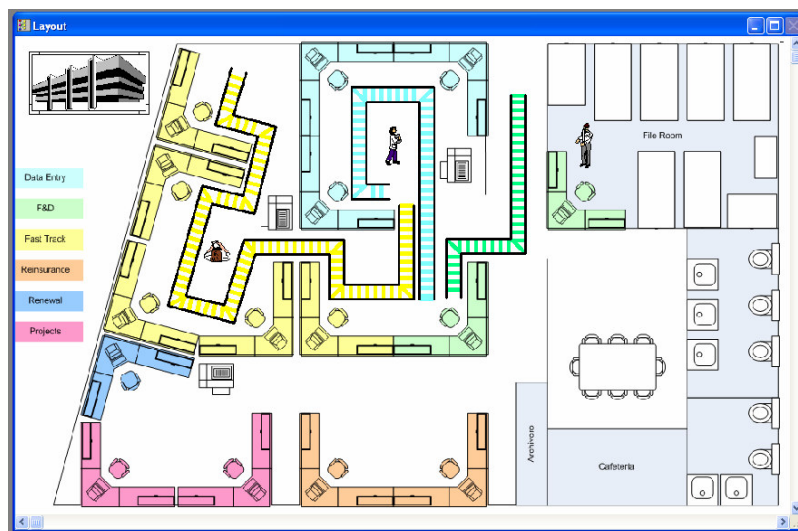
<sup>16</sup> ProModel Corporation. *ProModel User Guide*. Release 4.2. Copyright 1988-2006.

De acuerdo al análisis de capacidad presentado anteriormente, a la Unidad de Fast Track se le asignó una capacidad de 5, lo cual representa a las 5 personas que deben trabajar en esta unidad. De manera similar, se asignó capacidades de 3 y 2 a las Unidades de Data Entry y Fast Track respectivamente. La locación *broker* tiene capacidad de 1, representando a la industria de corredores de seguros en general. Las colas del modelo tienen capacidad infinita ya que teóricamente el backlog o trabajo en proceso se puede acumular indefinidamente. Para el despacho del material de las unidades de trabajo se utiliza la regla de *Oldest*, es decir que se selecciona el material en proceso que ha estado esperando el mayor tiempo en el sistema. Para las colas se utiliza la regla de despacho de *Oldest* y *FIFO*, lo cual significa que el material se procesará en el orden de arribo al sistema.

### *Layout*

El layout, o también conocido como distribución de las instalaciones, permite observar gráficamente el lugar que ocupan las diferentes locaciones y el flujo del material en proceso en las colas.

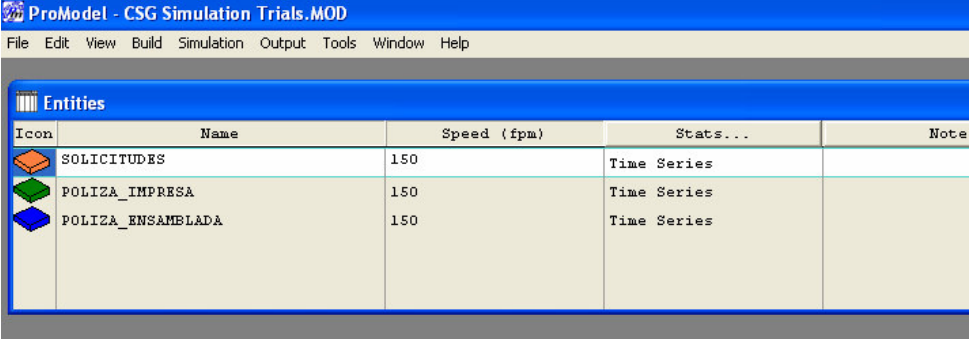
**Figura 39. Configuración de la Distribución de las Instalaciones**






### *Entities*

Las entidades son los ítems procesados por el sistema como materia prima, producto, o inclusive papel. En el caso del modelo empleado en la simulación se crearon tres entidades: Solicitudes, Póliza Impresa y Póliza Ensamblada.

**Figura 40. Configuración de las Entidades del Sistema**



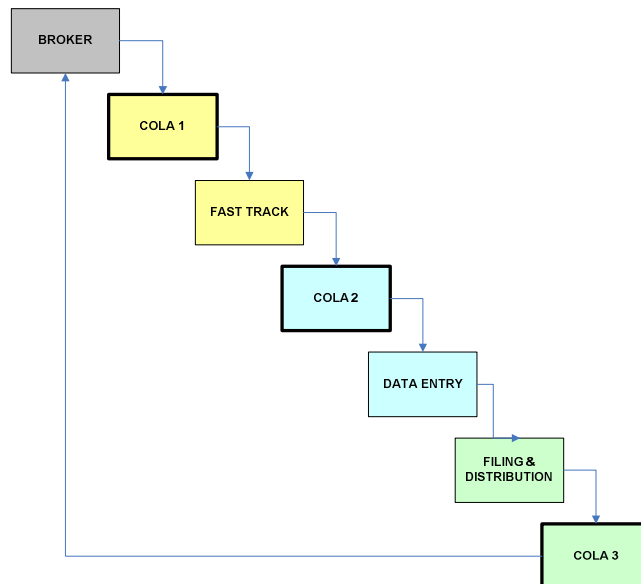
Icon	Name	Speed (fpm)	Stats...	Note
	SOLICITUDES	150	Time Series	
	POLIZA_IMPRESA	150	Time Series	
	POLIZA_ENSAMBLADA	150	Time Series	

Estas tres entidades identifican el estado en que se encuentra la materia prima que ingresó en primera instancia al sistema, y su procesamiento en material en proceso y producto final.

### *Process*

El modelamiento del proceso sigue la secuencia mediante la cual la materia prima (solicitudes) pasa a través de las diferentes unidades de trabajo hasta que se convierte en el producto final (póliza ensamblada). El flujo programado para la simulación se ilustra a continuación:

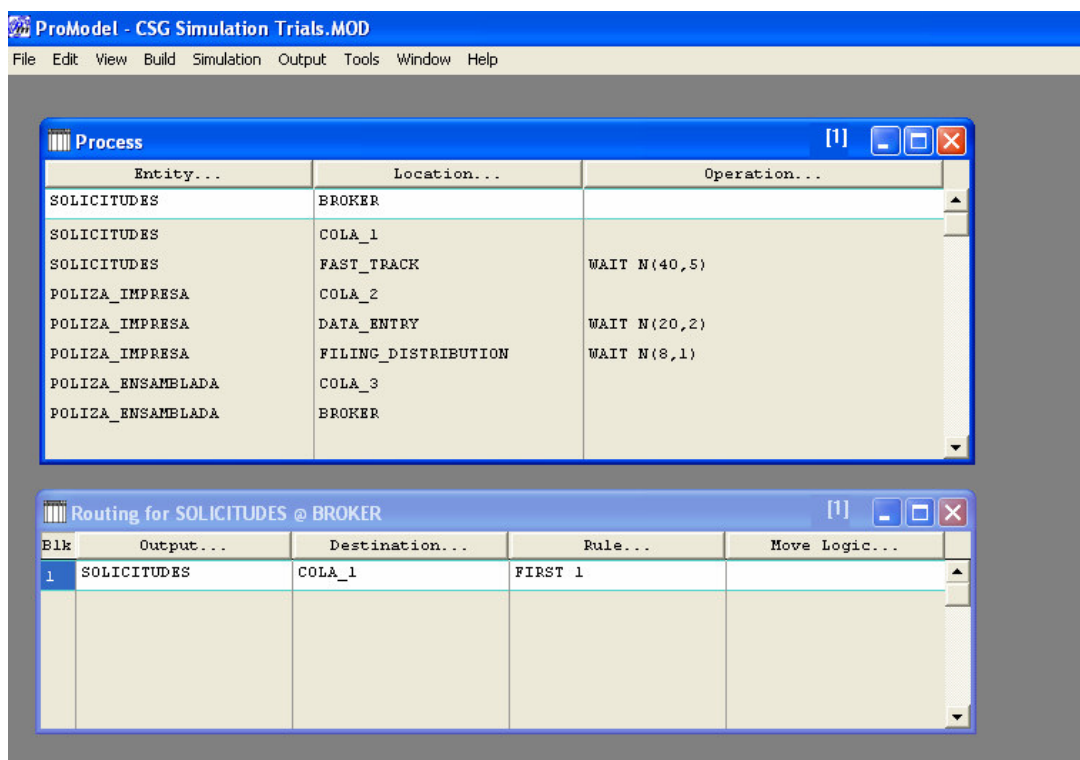
**Figura 41. Flujo de Proceso de la Simulación**





Adicionalmente, durante la programación del proceso, se asignó un tiempo de operación con distribución normal de 40 minutos con una desviación estándar de 5 minutos a la Unidad de Fast Track; 20 minutos con una desviación estándar de 2 minutos a la Unidad de Data Entry; y 8 minutos con una desviación estándar de de 1 minuto a la Unidad de Filing & Distribution. Estos tiempos fueron calculados en base a la capacidad de cada Unidad y considerando que en promedio se procesan aproximadamente 1,200 transacciones al mes.

**Figura 42. Configuración del Proceso del Sistema**



### *Arrivals*

Las solicitudes son entregadas por el broker a la Compañía, específicamente a la Cola 1 del sistema. Para el arribo de las solicitudes se utilizó una distribución exponencial de 8 minutos entre llegada de solicitudes con una desviación estándar de 1 minuto. Una vez más, esto se calculó considerando el procesamiento de aproximadamente 1,200 transacciones al mes.

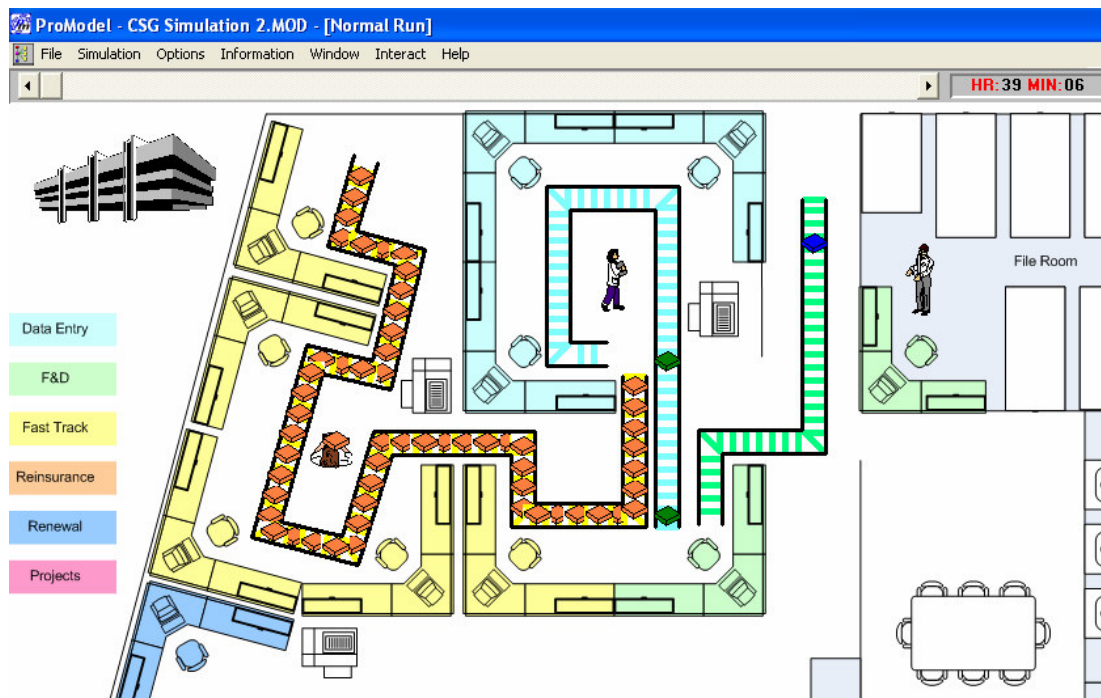
**Figura 43. Configuración del Arribo de la Materia Prima (Solicitudes)**

Entity...	Location...	Qty each...	First Time	Occurrences	Frequency	Logic	Disable
SOLICITUDES	BROKER	INF		INF	E(8,1)		No

### *Simulación*

Como parte de la configuración del modelo, se programó una duración de 160 horas, equivalente a un mes de trabajo.

**Figura 44. Simulación Virtual del Proceso**



En la simulación se puede observar las diferentes unidades que interactúan en el proceso, así como las transformaciones que se da a la materia prima y material en proceso.

### General Report

En la sección de Reporte General de *Promodel* se puede obtener datos estadísticos de la simulación, útiles para analizar o interpretar el proceso, las locaciones y las entidades.

**Tabla 52. Reporte General - Locaciones**

Scenario : Normal Run  
 Replication : 1 of 1  
 Simulation Time : 160 hr

#### LOCATIONS

Location Name	Scheduled		Total Entries	Average		Maximum Contents	Current Contents	% Util
	Hours	Capacity		Per Entry	Average Contents			
FAST TRACK	160	5	1206	39.788867	4.99848	5	5	99.97
DATA ENTRY	160	3	1201	20.233475	2.53129	3	2	84.38
FILING DISTRIBUTION	160	2	1199	7.974398	0.995969	2	1	49.80
BROKER	160	1	2459	3.655675	0.936386	1	1	93.64
COLA 1	160	999999	1262	425.262312	55.9043	56	56	99.13
COLA 3	160	999999	1198	6.529169	0.814786	5	2	3.99
COLA 2	160	999999	1201	3.012439	0.376869	3	0	1.23

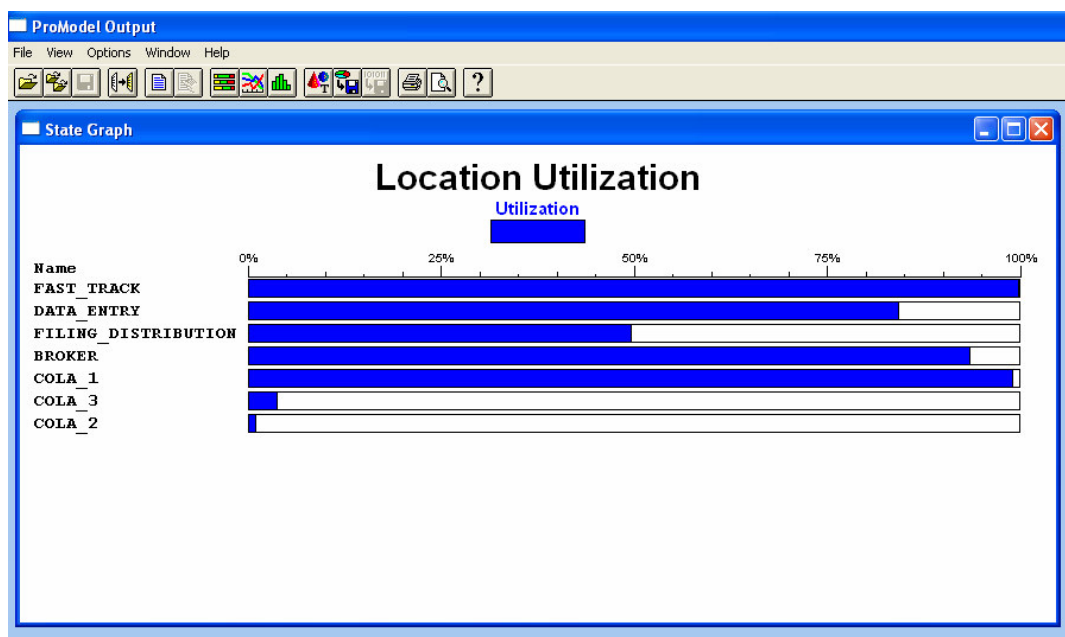
En esta tabla se pueden resaltar algunos aspectos que son importantes de considerar. Como primer punto se puede observar los datos de las horas planificadas, que como se mencionó anteriormente fueron 160 horas, las cuales corresponden a un mes laborable. La capacidad de “5” en Fast Track representa las cinco personas que se tiene en esta unidad. Para Data Entry hay una capacidad de 3 y para Filing & Distribution, hay una capacidad de 2. La capacidad de las colas es infinita ya que el *backlog* o trabajo en proceso crece dependiendo de las solicitudes que el mercado asegurador entregue a la Compañía de Seguros; obviamente, no se puede poner una restricción a los negocios que los corredores generen para la Compañía.

Otro punto importante para el análisis es el total de entradas que el sistema fue capaz de recibir. Tomando como punto de partida el inicio del proceso, se puede observar que en el periodo de un mes, el Broker recibió de sus clientes un total de 2,459 solicitudes. De este número, el Broker entregó a AIG (específicamente a la Cola 1), un total de 1,262 solicitudes. Este número de solicitudes receptadas por la Compañía es clave, ya que como

se ha mencionado en distintas partes del documento, los datos históricos indican que se reciben entre 1,100 a 1,300 solicitudes mensualmente. Esto quiere decir que el modelo diseñado en *Promodel* se adapta bastante bien al trabajo real que experimenta AIG. El total de entradas para Fast Track, Data Entry y para Filing & Distribution son de 1,206; 1,201 y 1,199 solicitudes respectivamente.

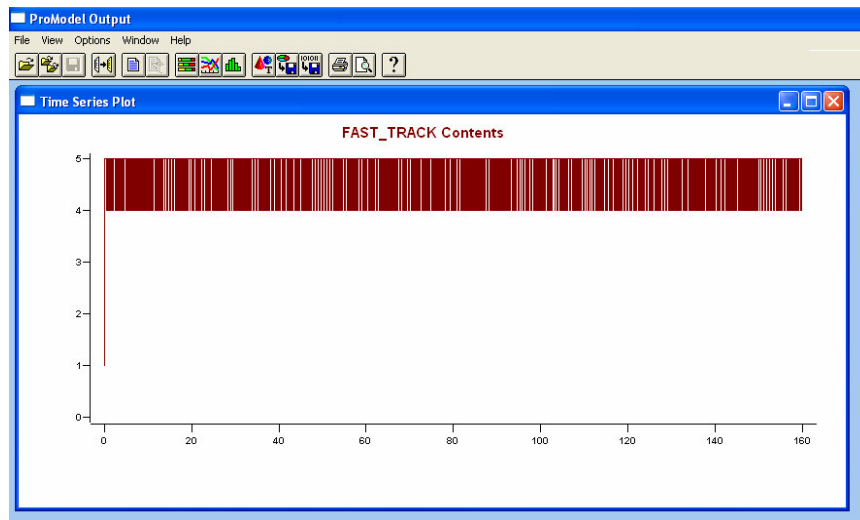
El promedio de los contenidos en el sistema, la capacidad y el porcentaje de utilización del sistema tienen una relación muy directa.

**Figura 45. Porcentaje de Utilización del Sistema**



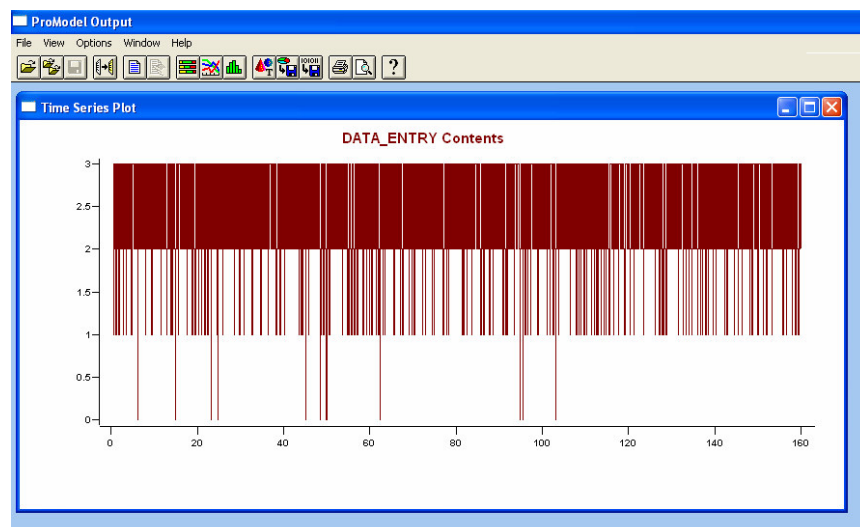
Por ejemplo la Unidad de Fast Track tiene una capacidad de 5 personas, cada una de las cuales puede trabajar en una solicitud a la vez. Para el caso de esta unidad, el contenido promedio en el sistema fue de 4.99 solicitudes. Esto quiere decir que prácticamente cada una de las personas de esta unidad tuvo en sus manos una solicitud todo el tiempo; esto a su vez se refleja en el porcentaje de utilización de esta unidad, el cual fue de 99.97%.

**Figura 46. Contenidos de la Unidad de Fast Track**



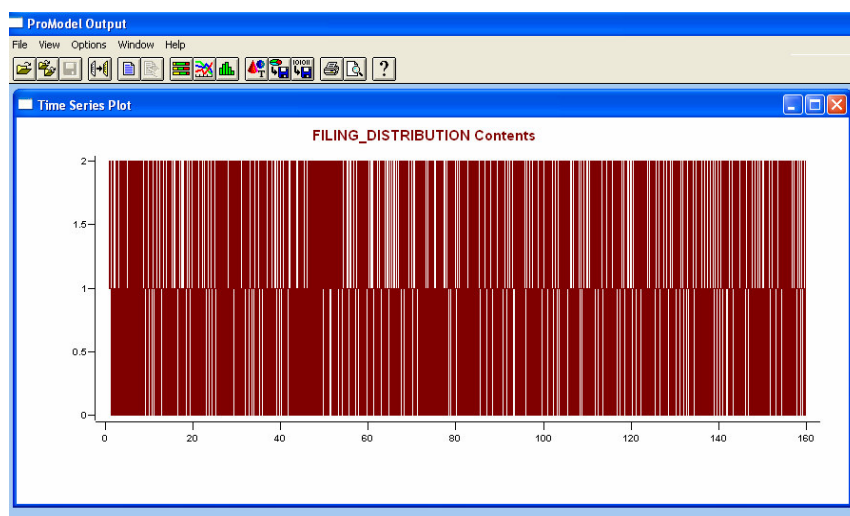
En Data Entry, se tiene una capacidad de 3 personas, y el promedio de contenidos en el sistema fue de 2.53. Esto significa que la mayor parte del tiempo las personas de esta unidad tuvieron trabajo para procesar, con una utilización de 84.38%. Este dato también se acerca con suma exactitud al análisis presentado anteriormente, en el cual se evidenció que se necesitan 2.7 personas en esta unidad. Al tener capacidad disponible en esta unidad, se puede absorber la emisión de las sucursales, lo cual también fue explicado anteriormente en el proyecto *branch-hub*.

**Figura 47. Contenidos de la Unidad de Data Entry**



Finalmente, para la Unidad de Filing & Distribution se tiene una capacidad de 2 personas. Sin embargo, el contenido promedio es de 0.996, lo cual significa que una persona puede procesar ese trabajo, evidenciado por el porcentaje de utilización de 49.80%. Cabe aclarar en este punto que en la simulación se considera únicamente el proceso de compaginación y despacho de las pólizas. El proceso de archivo y las actividades administrativas que realiza la segunda persona de esta unidad no se considera, y son justamente estas funciones las que completan la capacidad de 2 personas en esta unidad.

**Figura 48. Contenidos de la Unidad de Filing & Distribution**



Otra estadística que sirve para analizar el desempeño del proceso es el porcentaje de ocupación. Esto ayuda a determinar el porcentaje de tiempo que no es utilizado por el sistema y que puede ser causa de desperdicio.

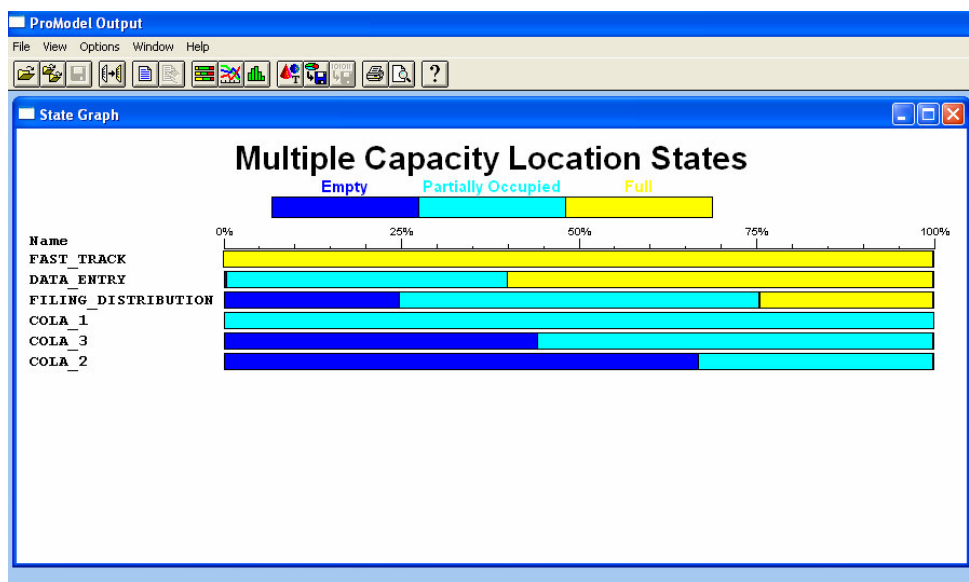
**Tabla 53. Porcentaje de Ocupación del Sistema**

LOCATION STATES BY PERCENTAGE (Multiple Capacity)

Location Name	Scheduled Hours	%   %			
		% Empty	% Partially Occupied	% Full	% Down
FAST TRACK	160	0.02	0.02	99.96	0.00
DATA ENTRY	160	0.46	39.54	60.00	0.00
FILING DISTRIBUTION	160	24.84	50.72	24.44	0.00
COLA 1	160	0.00	100.00	0.00	0.00
COLA 3	160	44.23	55.77	0.00	0.00
COLA 2	160	66.99	33.01	0.00	0.00

Para la Unidad de Fast Track se puede observar que un 99.96% del tiempo el sistema estuvo ocupado a su máxima capacidad. Apenas un 0.02% la unidad estuvo parcialmente ocupada y el mismo porcentaje estuvo vacía. Estos últimos porcentajes se puede deducir que ocurrieron al inicio de la simulación, cuando por primera vez se receptaron solicitudes del broker. Una vez que el sistema estuvo corriendo continuamente, la ocupación de Fast Track alcanzó su máximo nivel de servicio.

**Figura 49. Porcentaje de Ocupación del Sistema**



La Unidad de Data Entry tiene un porcentaje de ocupación máxima del 60.0%, y un porcentaje de ocupación parcial de cerca del 40%. Estos porcentajes demuestran que esta unidad tiene trabajo para procesar prácticamente todo el tiempo. Sin embargo, y como se explicó anteriormente, para subir el porcentaje de ocupación máxima se puede asumir la emisión de las sucursales a través del proyecto *branch-hub*.

Para la Unidad de Filing & Distribution el porcentaje de ocupación vacía del 24.84% es relativo, ya que como se explicó, hay actividades administrativas de archivo y despacho que no están consideradas en el modelo. Al igual que para la Unidad de Data Entry, el centralizar la emisión de las sucursales, subirá los porcentajes de ocupación parcial y máxima.

La ocupación de las colas del sistema tiene relación directa con los tiempos de respuesta que puedan ofrecer las unidades de trabajo. Es así, que el tiempo de ocupación parcial de la Cola 1 es el 100% del tiempo. Esto se debe a que las solicitudes llegan del broker más rápido que el tiempo que ocupa Fast Track en despachar las solicitudes a la Cola 2. El hecho de que las Colas 2 y 3 tienen porcentajes de ocupación parciales de 55.8 y 33.0 significa que las solicitudes que llegan tanto a Data Entry y a Filing & Distribution son despachadas en un tiempo menor, lo que hace que el trabajo en proceso no se acumule en las colas.

Los datos de “Entity Activity” tienen relación directa con el *backlog* o trabajo pendiente que se acumula después de un periodo determinado de tiempo, en este caso al final de la simulación de 160 horas.

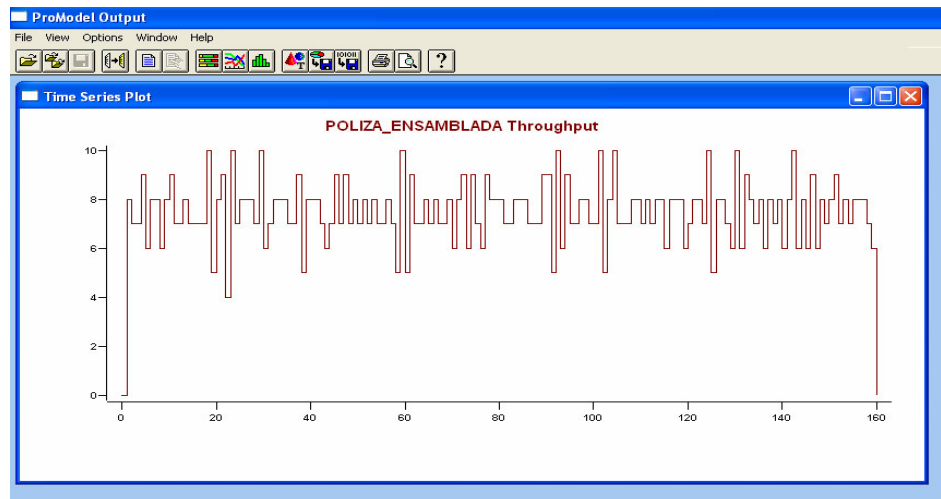
**Tabla 54. Actividad del Trabajo en Proceso del Sistema**

ENTITY ACTIVITY							
Entity Name	Total Exits	Current Quantity In System	Average	Average	Average	Average	Average
			Minutes In System	Minutes In Move Logic	Minutes Wait For Res, etc.	Minutes In Operation	Minutes Blocked
SOLICITUDES	0	62	-	-	-	-	-
POLIZA IMPRESA	0	3	-	-	-	-	-
POLIZA ENSAMBLADA	1196	1	518.933367	0.000000	0.000000	498.081406	20.851961

Los resultados de la simulación demuestran que al final del periodo programado, se procesaron (póliza ensamblada) 1,196 documentos. Esto quiere decir que existió un *backlog* o trabajo pendiente de 62 solicitudes, 3 pólizas impresas y 1 póliza ensamblada por despachar. Si se suma los documentos procesados (1,196) más el *backlog* (66), da como resultado un total de 1,262 documentos, lo cual coincide con el número de solicitudes enviadas por el broker durante un mes. Esto quiere decir que al final del mes de trabajo se podría esperar un *backlog* en un porcentaje aproximado del 5%, lo cual es bastante aceptable, inclusive pudiendo llegar a *backlog* 0 si se programa horas extras. Por otro lado, si se divide el total de pólizas ensambladas despachadas (1,196) para las 160 horas de trabajo, se puede observar que se procesa aproximadamente 7.5 documentos por hora como se ilustra en la siguiente figura:



**Figura 50. Despacho de Producto Final (Póliza Ensamblada)**



Otro factor importante que se puede deducir de este análisis es el tiempo de ciclo de un documento que se manejaría bajo esta estructura. Los datos de la actividad de las entidades demuestran que una póliza ensamblada permanece en promedio 519 minutos en el sistema. Este valor es justamente el tiempo de ciclo que permanece una solicitud en el sistema hasta ser despachada al broker. El tiempo de ciclo se podría definir como el tiempo que transcurre desde que una solicitud es entregada a la Compañía, hasta que la póliza ensamblada es despachada al broker. El tener un tiempo de ciclo expresado en unidades de “minutos” no hace factible entender a primera mano el tiempo de respuesta real. Por esta razón, es necesario expresar el tiempo en días, lo cual daría como resultado un tiempo de ciclo de 1.08 días.

Finalmente, se puede concluir que el tener un tiempo de ciclo es muy importante ya que a través de este indicador se puede empezar a manejar el concepto de *Service Level Agreements* o *SLAs* por sus siglas en inglés. Los Acuerdos de Nivel de Servicio no son más que los estándares de compromiso que una compañía pacta con su cliente. Los *SLAs* son importantes porque se pueden convertir en el valor agregado que distinga a una compañía de su competencia. En el caso de AIG, y de acuerdo a los resultados de la simulación, se puede decir que la Compañía se puede comprometer con sus brokers a despachar las solicitudes en un tiempo estándar de 1.5 días, es decir, un día y medio después de haber

recibido la solicitud. Esto significa que el broker al realizar un negocio con AIG puede tener la certeza de que la Compañía se compromete a dar el servicio pactado en el *SLA*.

## 17. PLAN DE ACCIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO

El plan de acción para la implementación de la nueva estructura y procesos se realiza bajo la metodología de Deming: *Plan – Do – Check – Act (PDCA)*, que traducida al español es *Planear – Hacer – Verificar – Actuar*. Esta metodología propone que los procesos del negocio deben ser analizados y medidos para poder identificar las fuentes de variación que sean la causa de que los productos finales no estén de acuerdo a las especificaciones de los clientes. Por esta razón es importante que los procesos del negocio sean ubicados sobre una base de continua retroalimentación de manera que la alta gerencia pueda identificar y cambiar las partes de los procesos que necesiten ser mejoradas.<sup>17</sup>

En la etapa de *planear*, se diseña o se revisa los componentes del negocio que se desea mejorar. En la etapa de *hacer*, se implementa el proyecto y se mide su desempeño. Al *verificar* la implementación, se debe revisar los indicadores y reportarlos a la alta gerencia. Finalmente, se debe *actuar* sobre la base de la evidencia, de manera que se pueda decidir en los cambios necesarios para mejorar el proceso. A continuación se detalla un plan de acción para la implementación del proyecto presentado en esta propuesta.

### 17.1. Planificación

*Paso 1. Identificación y análisis de la situación actual del Departamento de Operaciones.* Esta etapa se inicia con la detección de áreas de oportunidad en la estructura, funciones y procesos actuales. En esta etapa se analiza las ventajas y desventajas de la estructura y procesos actuales, así como también sus problemas y causas, y sus fortalezas y debilidades. Cabe indicar que en esta propuesta se analizan todos estos aspectos.

*Paso 2. Creación de la estructura, funciones y procesos ideales.* El equipo técnico deberá rediseñar la estructura y los procesos del Departamento de Operaciones de acuerdo a la propuesta presentada en este documento.

---

<sup>17</sup> Harrington, H. James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. McGraw-Hill. México, 1993.

*Paso 3. Conocimiento de lo que es un proceso de cambio por parte de la alta administración.* En este paso la alta gerencia se involucra en un programa educacional en el que se analizan los aspectos del proceso de mejora que se desea implementar y de la necesidad de realizar el cambio. Para esto, es necesario hacer una investigación de las necesidades y expectativas del cliente, así como también un *benchmark* de la competencia. Por otro lado, en este paso se crea también un comité directivo del proyecto, formado por miembros de la alta gerencia para que dirijan y den un seguimiento al proyecto.

*Paso 4. Desarrollo de un plan estratégico.* Esta etapa comienza con la validación y el compromiso por parte de la alta gerencia y de los empleados para aportar al cumplimiento de los objetivos del proyecto. De igual forma, se trata de definir metas para el proyecto, con el fin de pronosticar el impacto que tendrá la nueva implementación. Esto quiere decir que en primera instancia la propuesta de este proyecto puede ser una forma alternativa para el manejo de las operaciones. Sin embargo, con el tiempo, esta nueva metodología puede convertirse en la forma más óptima, y por lo tanto única de realizar los procesos.

*Paso 5. Creación de la estructura y definición del plan para realizar el proyecto.* En esta etapa se deben seleccionar los individuos más apropiados e involucrados para formar parte del equipo técnico que estará a cargo de ejecutar el proyecto. Esta propuesta se puede utilizar como el plan de trabajo a seguir para la implementación completa y satisfactoria del proyecto.

## **17.2. Ejecución**

*Paso 6. Preparación de la fuerza de trabajo para su involucramiento en el proyecto.* El objetivo principal de este paso es el de preparar el ambiente laboral para disminuir la resistencia natural al cambio. Por ello, mientras más informado esté el personal acerca de los cambios que se planean realizar, más fácilmente se vencerá la resistencia al cambio. Si no se informa correctamente, se originan rumores e incertidumbre que crearán una barrera contra el cambio en la mente de los empleados. El cambio propuesto en este proyecto, no solamente es de índole técnica, sino también de tipo cultural. Por esta razón, y como se

mencionó anteriormente, es muy probable que se encuentre resistencia por parte de los individuos involucrados. Por ello, es primordial que se logre el compromiso de los responsables del proceso que se va a cambiar, y que se cree conciencia en la gente de la importancia y el valor para la compañía del cambio de dicho proceso.

*Paso 7. Prueba piloto.* En esta etapa se debe realizar un prueba piloto o prueba de comprobación. Esto quiere decir que se probará la nueva estructura, los procesos y las funciones de los empleados de acuerdo a la propuesta presentada en este documento. Esta prueba piloto también ayudará a que los empleados se familiaricen con el nuevo proceso y funciones.

*Paso 8. Lanzamiento de la nueva estructura y proceso.* Una vez que se tiene clara la visión y los objetivos sobre los cuales se están realizando los cambios, se debe consolidar la nueva estructura y funciones de las diferentes unidades de trabajo.

### **17.3. Verificación**

*Paso 9. Medición del desempeño.* En esta etapa se evalúan los resultados del nuevo proceso y estructura utilizando los indicadores levantados anteriormente.

### **17.4. Reacción**

*Paso 10. Levantamiento de acciones correctivas y/o preventivas.* Los resultados encontrados en la implementación deben ser revisados y analizados por la alta gerencia y por las personas que participan directamente del proceso. Cuando se encuentra un área de oportunidad sobre los resultados analizados se debe abrir una acción correctiva o preventiva especificando la causa del problema y proponiendo los cambios necesarios para que el problema desaparezca desde su raíz.

## 18. CONCLUSIONES

En la actualidad, las empresas deben estar alertas a los cambios y tendencias del mercado, y estar listas para ejecutar un plan de acción que les permita sobrevivir y progresar. De igual forma, los márgenes de las compañías para equivocarse son también cada vez más cortos. Por esta razón, el mínimo error que se cometa en una empresa, puede significar pérdidas de dinero y de clientes. Una empresa verdaderamente exitosa utiliza herramientas que le permiten redefinir el valor para sus clientes, construir modelos y procesos eficientes mejor que los de su competencia, y comprender claramente las prioridades del cliente para generar una mayor expectativa en ellos. Para conseguir esto, es importante que las empresas hagan un autodiagnóstico de su situación actual, para consecuentemente rediseñar su cadena de valor en términos de las necesidades de sus clientes.

Cuando se habla de una empresa de manufactura es mucho más fácil y tangible identificar su sistema de producción. Por lo general, se recibe la materia prima, la cual se procesa en diferentes tipos de máquinas para finalmente despachar el producto final. De forma similar, en las fábricas de manufactura es clara la visualización del concepto de especialización. En una fábrica se tiene diferentes máquinas que cumplen un proceso específico. En realidad es poco práctico e inusual que una máquina realice todo el proceso. Para entender más claramente este concepto, se puede utilizar el ejemplo de una fábrica de cigarrillos. El proceso empieza cuando la materia prima llega a la planta; en este caso las hojas de tabaco provenientes de diferentes plantaciones. En el primer proceso, una máquina se encarga de cortar los tallos y cernir la hoja del tabaco que es útil para continuar el resto de la producción. Consecuentemente, la hoja del tabaco es procesada en máquinas que adhieren aromas químicos a la hoja. Una vez completada esta parte del proceso, la hoja de tabaco es cortada finamente por otra máquina. El producto de este proceso es alimentado a otra máquina en la cual se envuelve el tabaco en el papel que da la forma al cigarrillo. En la parte culminante del proceso global de producción se adhiere el filtro, para que finalmente, se completen cajetillas de 20 cigarrillos y cajas de 20 cajetillas. Este producto final es despachado a los respectivos centros de distribución. Como se puede observar, el proceso de producción de cigarrillos involucra distintas etapas o procesos en los que se va

ensamblando el producto final. Es obvio que cada máquina cumple una función específica, de manera que el producto parcial elaborado por una máquina es la materia prima que alimenta a la siguiente máquina o proceso. En este contexto, sería poco práctico tener una sola máquina que realice toda la producción, es decir que cierna la hoja del tabaco, que agregue un aroma, que corte la hoja y que añada el papel y el filtro. Cabe mencionar que la pérdida económica por el no funcionamiento de esta única máquina sería altísima. En el caso de que alguna parte de la máquina falle, se detendría todo el proceso. Este tipo de paro en la producción no ocurre al tener máquinas especializadas, ya que el resto de producto en proceso puede seguir el flujo normal sin problema.

En el sector de servicios el visualizar un proceso como en una fábrica es hasta cierto punto intangible. Si bien en las empresas de servicios se habla del concepto de procesos, no se tiene claro el tópico de producción. En el caso específico de AIG Metropolitana se debe tener muy clara la concepción de que se *producen* pólizas de seguro. Con este antecedente se puede construir un proceso o línea de producción como se lo hace en cualquier empresa de manufactura. En primer lugar es necesario preguntarse, qué se necesita para producir una póliza, es decir, qué materia prima entra al proceso de producción para generar un producto final. La gente entendida en el ramo de seguros, puede confirmar que se necesita de una solicitud por parte del cliente y de una inspección del riesgo que se va a asegurar. Con estos documentos se hace factible la realización del resto del proceso, es decir, la revisión de la solicitud y la documentación, la emisión de las pólizas en el sistema, y la compaginación y despacho de la póliza. Como se observó en esta propuesta, en la actualidad, esta serie de actividades se maneja en forma de silos. Esto significa que no hay una visión clara del proceso, ya que todas las actividades recaen en los Ejecutivos de Cuenta. Como se discutió en el análisis de la situación actual, los Ejecutivos de Cuenta realizan “un poco de todo,” es decir, no realizan un trabajo especializado. Si se retoma el ejemplo mencionado anteriormente, se estaría diciendo que en una fábrica tabacalera una sola máquina realiza toda la producción de cigarrillos, desde la llegada de la materia prima hasta el despacho de las cajetillas de cigarrillos.

En esta propuesta justamente se analiza la creación de unidades de trabajo especializadas, de manera que se pueda convertir a AIG Metropolitana, empresa de seguros, en una

empresa de manufactura. Bajo este esquema, se convertiría al Departamento de Operaciones en una fábrica que se dedica a la producción de pólizas, en donde cada unidad de trabajo se compararía con una máquina en una empresa de manufactura. De esta manera, cada unidad de trabajo realiza una actividad en específico, convirtiéndose en un trabajo especializado. La materia prima (solicitud de seguro) llega a la primera máquina (Unidad de Fast Track) en donde se revisa que la información de la solicitud esté completa y se aprueba una orden de trabajo para continuar con el proceso. El producto de este proceso alimenta a la segunda máquina (Data Entry) que se encarga de ingresar la información al sistema e imprimir la póliza. La póliza impresa entra a la tercera máquina (Filing & Distribution) en donde se compagina y se ensambla la póliza. Finalmente, el producto final (póliza) se entrega al proceso de despacho (Courier o Mensajería) para que sea entregada al cliente. Al igual que en la línea de producción de cualquier industria, en la línea de producción de AIG Metropolitana se ensamblarían pólizas bajo un esquema netamente de producción de manufactura. Esto quiere decir que se optimizaría la línea de producción, se planificaría y controlaría la producción, y se mediría la producción a través de indicadores que evidencian el desempeño real de la planta.

Como se puede ver, la similitud de una empresa de servicios como AIG Metropolitana y cualquier empresa de manufactura sería bastante alta. La empresa de servicios se convierte en una fábrica de manufactura, en la cual se utilizan los mismos términos y conceptos de producción: se tiene una visión clara de los procesos y unidades o máquinas especializadas en la realización de sus actividades. Los beneficios de trabajar como una fábrica son muy tangibles. Cuando se trabaja como un “silo” se crea dependencia sobre las personas que realizan todo el proceso. Al contrario, cuando se trabaja con unidades especializadas, el hecho de que una de las personas no trabaje, no significa que la producción se para por completo. Bajo este esquema, se puede controlar la producción y especialmente los picos de producción de mejor manera, ya que se sabe exactamente la capacidad de las unidades y los tiempos de respuesta. Por otro lado, el tener unidades especializadas de trabajo no se constituye en un incremento lineal en el personal, es más, como se observa en esta propuesta se puede lograr reducir el personal. Finalmente, el incremento en la productividad es inmediato.



En la actualidad hay 15 personas trabajando en el Departamento de Operaciones en la oficina matriz de Quito. De estas 15 personas, 6 están en la Unidad de Emisión, 2 en el Archivo, 2 en Renovaciones, 3 en el Counter de Servicio al Cliente y 2 en la Recepción. Si se suma las personas de operaciones de las sucursales hay un total de 19 personas, 2 en Guayaquil y 2 en Cuenca. Después de haber analizado la propuesta, se puede observar que es factible alcanzar a tener 13 personas en el Departamento de Operaciones de Quito: 5 en Fast Track, 3 en Data Entry, 2 en Filing & Distribution, 1 en Renewal Preservation, 1 en el Counter de Servicio al Cliente y 1 en Recepción. Esto corresponde a una disminución en personal de 2 empleados a tiempo completo. Hablando en términos de costos directos, si el sueldo de una persona de Operaciones es de USD 800 en promedio, se dejaría de gastar USD 1,600 al mes, y USD 19,200 al año, sin considerar el pago de las utilidades. Por otro lado, con la implementación del proyecto de *branch-hub* se centraliza las operaciones de las sucursales en la matriz de Quito. Con esto se puede reducir una persona de cada sucursal, es decir, si actualmente hay 19 personas a nivel nacional, después de la implementación del modelo de negocio propuesto, habría 15 empleados a tiempo completo. Esto corresponde a una reducción de personal del índice del 21%. El ahorro para la Compañía en costos directos por los sueldos de estas personas sería de aproximadamente USD 38,400 al año.

En lo que respecta a eficiencia y productividad, en la actualidad 10 personas realizan ingreso de información al sistema (emisión de pólizas) en Quito. Con una estructura especializada, en la Unidad de Data Entry se tendría 3 personas realizando el 100% de la emisión. Con esto de antecedente, si se procesa un promedio mensual de 1,200 transacciones, esto quiere decir que actualmente, cada ejecutivo procesa en promedio 120 transacciones. En la Unidad de Data Entry, el promedio mensual por emisor sería de 400 transacciones. Esto a su vez, corresponde a un incremento en la productividad en un índice del 233%. Por otro lado, al subcontratar un Call Center para la atención de llamadas entrantes, se descarga de esta actividad a los ejecutivos de Fast Track, Renewal Preservation y Counter de Servicio al Cliente. En el Call Center se pueden atender el 100% de las llamadas, es decir, no habría un porcentaje de llamadas perdidas como se da en la actualidad. El tener subcontratado este servicio ayuda que estas personas se concentren en la realización específica de la actividad que corresponde a cada unidad. Sin duda, esto

también se convierte en un incremento en la eficiencia y productividad del personal. Al disminuir el tiempo de atención telefónica, se puede pensar en la realización de otras actividades. Por ejemplo, los ejecutivos de Fast Track pueden realizar el control de calidad y la firma de las pólizas. También se podría proponer un acercamiento hacia los brokers principales, de manera que una vez a la semana, los ejecutivos realicen visitas personalizadas a los brokers. Esto incrementará la comunicación entre cliente y compañía y creará lealtad y preferencia en los corredores de seguro.

En la actualidad se manejan índices del 5% de re-procesos, es decir, 5 de cada 100 documentos tienen que ser procesados nuevamente por errores producidos en la emisión original. Estos errores se originan porque no hay un proceso claro de revisión de documentos antes de la emisión. Bajo el esquema propuesto en este estudio, la Unidad de Fast Track es precisamente la encargada de realizar la revisión y aprobación de todos los documentos antes de su emisión. Esto quiere decir, que las solicitudes que se entregan a Data Entry están revisadas y listas para ser ingresadas al sistema. Esto obviamente, reducirá los índices de error, hasta llegar al 100% de documentos emitidos sin errores. Si se procesan aproximadamente 1200 documentos al mes, y se tiene un 5% de re-procesos, esto significa que 60 documentos tienen que volver a emitirse. Si el costo operativo de procesar un documento es de aproximadamente USD 2, mensualmente se incurriría en un gasto de USD 120, lo que anualmente se convierte en USD 1,440. Con la Unidad de Data Entry se puede proyectar un índice de re-proceso del 1%, lo cual quiere decir que al mes se tendría que volver a emitir apenas 12 documentos. Estos re-procesos representarían un costo para la Compañía de USD 24 al mes, y USD 288 al año. Esto es una disminución del 80% en gastos operativos por motivos de re-procesar documentos.

## 19. RECOMENDACIONES

En la actualidad, toda compañía deber estar alineada hacia el logro de objetivos comunes. Por esta razón, es de fundamental importancia que exista una comunicación clara y frecuente al nivel gerencial. Las personas en estos cargos deben compartir sus ideas para formular estrategias que sean beneficiosas para toda la compañía. Consecuentemente, es necesario informar a todos los empleados sobre el camino que se va a seguir y las cosas que se deben hacer para llegar a cumplir las metas con éxito. Se debe crear una cultura organizacional, donde todos estén identificados con los objetivos de la empresa. No solo se debe pedir que se rijan a los estándares internacionales de AIG como empresa multinacional, sino más bien que todos y cada uno de los integrantes de la empresa se encuentren comprometidos con la misión y visión de la misma. Por otro lado, también es de gran importancia que todos los empleados de la empresa acepten el cambio y se comprometan a colaborar con cualquier proyecto de mejoramiento que tenga la empresa. Si no existe un compromiso y confianza por parte de las personas que componen la empresa, difícilmente se podrá implementar sistemas de mejora. De igual manera, la comunicación interna (entre departamentos), debe existir siempre. Solamente así se podrá lograr el éxito de la empresa en la administración de clientes, ya que todos podrán colaborar con el fin de que el cliente esté satisfecho.

En el aspecto de empoderamiento (*empowerment*), se debería dar más autoridad a personas de mando medio, como el personal del Counter de Servicio al Cliente, Fast Track y Renewal Preservation. Esto debe ser hecho con mucho cuidado, ya que se debe delegar autoridad solamente a las personas que estén capacitadas para hacerlo. De lo contrario, esto se puede convertir en un problema en lugar de ser una solución. Para el Counter de Servicio al Cliente, es fundamental que el personal que trabaje en esta unidad conozca todos los aspectos del negocio como son la suscripción de productos pre-suscritos, la emisión, las cobranzas y los reclamos. Esto permitirá que el CSC se convierta en el punto centralizado de atención global para los clientes que acuden a las oficinas de AIG Metropolitana. Un conocimiento detallado de los productos y servicios que ofrece la Compañía es un valor agregado tanto para el cliente como para la empresa. Por un lado se entrega información completa al cliente para que pueda tomar su decisión objetivamente.

Por otro lado, se puede realizar venta cruzada (*cross sale*) o incremento de venta (*up sale*) de productos, lo cual es bastante beneficioso para la Compañía. En la Unidad de Fast Track Technical Underwriting se debe trabajar en el incremento de los límites de autoridad y de firma de pólizas. Con esto se evitará el tener que recurrir al área comercial continuamente para conseguir aprobaciones. Con este poder de autoridad a estas personas, también se puede realizar la firma de las pólizas, lo cual descargaría aún más de actividades operativas al área comercial. Finalmente, en la Unidad de Renewal Preservation también sería importante incrementar los límites de autoridad y suscripción para el establecimiento y negociación de condiciones de renovación.

Durante el estudio realizado se ha podido constatar que AIG Metropolitana es una empresa enfocada al cliente, ya que es consciente de que sin éste, no podría existir. El servicio personalizado es una excelente manera de captar al cliente, pero sobre todo de retenerlo. Se capta al cliente por el hecho de que se proporciona al mismo toda la información necesaria y en muchas ocasiones más de la necesaria para que éste se sienta satisfecho y tome la decisión de contratar la póliza requerida. De igual manera es muy importante que se de a conocer al cliente la estructura operativa de la empresa para que los canales de comunicación estén claros y los niveles de servicio sean aceptados. Por otro lado, los momentos de verdad entre la aseguradora y el cliente deben ser siempre positivos desde la primera vez. Es importante que tanto la imagen de las oficinas físicas así como la presencia de sus empleados sea impecable de manera que se proyecte transparencia y orden en el trabajo que se realiza.

Adicionalmente, se debe poner a discusión de la alta gerencia aspectos que pueden ayudar a mejorar el servicio de la empresa. En el ámbito comercial, es importante desarrollar investigaciones de mercado para determinar exactamente lo que el cliente desea de AIG Metropolitana. Al ser AIG una compañía multinacional, muchas de las normas y proyectos que se implementan son determinados por la casa matriz, lo cual en varias ocasiones no se ajusta a la realidad del entorno local. Por esta razón, es necesario enfocar los productos a las verdaderas necesidades del cliente, es decir, se debe tener la flexibilidad suficiente para adaptar nuevos productos y servicios de acuerdo a las necesidades del mercado local. Si bien se han hecho esfuerzos importantes por determinar las necesidades de los clientes en el pasado, la información que han arrojado las encuestas de satisfacción y servicio al

cliente, no ha sido analizada minuciosamente. Es por esto, que los datos recopilados no se han convertido en información que sea de beneficio para la Compañía. Sin duda alguna, se debe poner alto énfasis en conocer la “voz del cliente” para que la gerencia pueda tomar medidas de corrección en cuanto al servicio y productos que se ofrece al cliente. El hacer investigaciones de mercado de manera periódica ayuda a identificar las cambiantes necesidades de los clientes y de esta manera se puede planificar los productos y servicios dirigidos adecuadamente al tipo de mercado objetivo que se tenga.

En lo que respecta a la organización y definición de responsabilidades en el trabajo se debe trabajar en la elaboración de manuales tanto de procedimientos como de funciones. El tener procedimientos y funciones claramente identificadas ayuda a cumplir con la estandarización de los procesos, hecho que es de suma importancia en cualquier empresa hoy en día. De igual manera, es fundamental que las personas conozcan todos los procedimientos que les compete saber en cuanto a los detalles, el alcance y los niveles de autoridad. Paralelamente con esto, se debe trabajar en la implementación de un sistema de control de gestión que permita que las personas conozcan sus objetivos y se pueda medir el desempeño en base al cumplimiento de estos objetivos. Los temas de remuneración variable pueden derivarse de un sistema de control de gestión correctamente aplicado. Brevemente se puede mencionar un ejemplo de aplicación de este principio en la Unidad de Data Entry, en la cual se puede conseguir una remuneración basada en el número de transacciones procesadas por los emisores. Obviamente al cumplir con niveles de objetivos pactados al final del mes, se incurriría en bonificaciones.

Finalmente, se deben considerar aspectos fundamentales en la comunicación dentro de la organización, elemento clave para mantener una operación eficiente y eficaz. Como primer punto, se debe trabajar en un flujo de comunicación descendente y ascendente, donde el principal objetivo sea que los empleados de grados inferiores reciban capacitación y asesoría de sus jefes inmediatos, y que a su vez, los empleados brinden una retroalimentación a sus superiores sobre áreas de oportunidad que emerjan en el “día a día” del trabajo en la “línea de frente.” Como segundo punto, se puede mencionar que la comunicación horizontal es de igual importancia. La comunicación horizontal es vital para poder hacer que el servicio sea homogéneo en todas las áreas donde éste sea ofrecido. Esto significa que la respuesta que se da al cliente por una persona de la organización, debe ser

la misma si otra persona atiende el requerimiento del cliente. En varias ocasiones, la retroalimentación que una persona que realiza trabajo operativo pueda dar, puede ser más importante que la perspectiva que la alta gerencia pueda tener sobre cierta situación. El dar la debida participación a los empleados para definir elementos claves de cambio para la organización es un elemento crítico para considerar. Por último, si se dan cambios en los productos y servicios, o a su vez, la empresa ha lanzado alguna promoción o algún evento en particular con su auspicio, estos puntos deben ser notificados a todos los niveles de la organización para que no se ofrezca productos y servicios con los que no se pueda cumplir.

## BIBLIOGRAFIA

American International Group. (2005). *About AIG*. Obtenido en línea en junio de 2005. Disponible en: <http://www.aig.com/gateway/aboutaig/1-70-0-0-5-index.htm>.

Chase, Richard; Aquilano, Nicholas; Jacobs, Robert. Administración de producción y operaciones. Octava Edición. McGraw-Hill. Bogota, Colombia, 2000.

Feigenbaum, A.V. Control de la Calidad Total. McGraw-Hill. New York, 1991.

Harrington, H. James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. McGraw-Hill. México, 1993.

Hopp, W., Spearman, M. Factory Physics. Segunda Edición. McGraw-Hill. New York, 2000.

Narasimhan S., McLeavey, D., Billington, P. Planeación de la Producción y Control de Inventarios. Segunda Edición. Prentice Hall. New York, 1996.

O'Brien, James A. Management Information Systems: Managing Information Technology in the Business Enterprise. Sixth Edition. McGraw-Hill. New York, 2004.

ProModel Corporation. ProModel User Guide. Release 4.2. Copyright 1988-2006.

Schemi-Levi, David; Kaminsky, Philip; Schemi-Levi, Edith. Designing and Managing the Supply Chain. McGraw-Hill. New York.