





© Derechos de autor  
Diego D. Viteri Coba  
2006

Este trabajo es dedicado a mi Abuelita Aura Terán de Coba, de quien guardo el más hermoso recuerdo de amor y afecto.

## **Resumen**

Este proyecto es un estudio y análisis que plantea un modelo de negocio basado en la creación de unidades operativas especializadas en AIG Metropolitana. El proyecto inicia con un diagnóstico de la situación actual de las diferentes unidades y procesos del Departamento de Operaciones, considerando tanto la capacidad instalada como las actividades que desempeñan los funcionarios. Posteriormente, sobre la base de estos hallazgos se elabora una propuesta técnica de re-estructuración y especialización de las unidades operativas. En el estudio se incluye un esquema ejemplificado para la creación de la nueva estructura, así como las funciones de los empleados. Adicionalmente se discute metodología de mejoramiento continuo con el fin de incrementar la eficiencia y productividad.

## **Abstract**

This project is a study and analysis that raises a business model based on the creation of specialized operating units in AIG Metropolitana. The project initiates with a diagnostic of the present situation of the different units and processes of the Operations Department, considering both the installed capacity and the activities that carry out the employees. Consequently, over the base of these findings, a technical proposal is elaborated with a restructure and specialization of the operative units. The analysis includes an exemplified scheme for the creation of the new structure, as well as the functions of the employees. Additionally, there is a discussion of continuous improvement methodology with the objective of increasing efficiency and productivity.

## TABLA DE CONTENIDO

Tabla de contenido .....	vii
Lista de figuras .....	x
<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Justificación .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Alcance .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Objetivo .....</b>	<b>6</b>
4.1. Objetivo general .....	6
4.2. Objetivos específicos .....	6
<b>5. Antecedentes .....</b>	<b>7</b>
5.1. Antecedentes teóricos .....	7
5.1.1. Capacidad .....	7
5.1.2. Especialización .....	9
5.2. Antecedentes del negocio .....	11
5.2.1. Descripción de la empresa .....	11
5.2.2. AIU Ecuador .....	11
5.2.3. Metropolitana .....	11
5.2.4. Integración AIG-Ecuador .....	11
5.2.5. Líneas de seguro .....	12
<b>6. Análisis de funciones y estructura – situación actual .....</b>	<b>13</b>
6.1. Funciones .....	13
6.1.1. Unidad de Emisión .....	13
6.1.2. Unidad de Archivo .....	15
6.1.3. Counter de Servicio al Cliente .....	17
6.1.4. Unidad de Renovaciones .....	18
6.1.5. Unidad de Recepción .....	19
6.2. Estructura .....	20
<b>7. Análisis de capacidad – situación actual .....</b>	<b>23</b>
7.1. Unidad de Emisión .....	23
7.2. Unidad de Archivo .....	29
7.3. Counter de Servicio al Cliente .....	32

7.4. Unidad de Renovaciones .....	39
7.5. Unidad de Recepción .....	43
<b>8. Análisis de procesos – situación actual .....</b>	<b>46</b>
8.1. Proceso actual .....	46
8.2. Análisis de valor del proceso .....	48
8.3. Análisis de valor de las unidades .....	49
8.4. Diagrama de Pareto .....	52
<b>9. Propuesta de mejoramiento continuo .....</b>	<b>55</b>
9.1. Ishikawa .....	55
<b>10. Análisis de estructura y funciones – situación propuesta .....</b>	<b>61</b>
10.1. Unidad de Data Entry .....	61
10.2. Unidad de Filing and Distribution .....	61
10.3. Unidad de Renewal Preservation .....	61
10.4. Unidad de Fast Track Technical Underwriting .....	62
10.5. Counter de Servicio al Cliente .....	62
10.6. Unidad de Recepción .....	62
10.7. Unidad de Call Center .....	62
<b>11. Análisis de capacidad – situación propuesta .....</b>	<b>64</b>
11.1. Unidad de Data Entry .....	64
11.2. Unidad de Filing and Distribution .....	66
11.3. Unidad de Call Center .....	68
11.4. Unidad de Fast Track Technical Underwriting .....	70
11.5. Unidad de Recepción .....	72
11.6. Counter Servicio al Cliente .....	74
11.7. Unidad de Renewal Preservation .....	75
<b>12. Análisis de procesos – situación propuesta .....</b>	<b>76</b>
12.1. Proceso ideal .....	76
12.2. Índices de gestión .....	81
<b>13. Distribución de las instalaciones .....</b>	<b>84</b>
13.1. Planeación Sistemática de la Distribución .....	84
<b>14. Branch-hub .....</b>	<b>89</b>
14.1. Objetivo .....	89
14.2. Procedimiento .....	90

14.3. Análisis de Capacidad .....	91
<b>15. Proyectos de optimización y automatización de procesos .....</b>	<b>97</b>
15.1. Digitalización de archivo .....	97
15.2. Formulario inteligente Diners Club .....	98
<b>16. Modelo Virtual de las Operaciones .....</b>	<b>102</b>
<b>17. Plan de acción y ejecución del proyecto .....</b>	<b>115</b>
17.1. Planificación .....	115
17.2. Ejecución .....	116
17.3. Verificación .....	117
17.4. Reacción .....	117
<b>18. Conclusiones .....</b>	<b>118</b>
<b>19. Recomendaciones .....</b>	<b>123</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>127</b>

## LISTA DE FIGURAS

1.	Tabla 1. Crecimiento transaccional 2003 – 2004 .....	3
2.	Gráfico 1. Crecimiento transaccional 2003 – 2004 .....	3
3.	Tabla 2. Crecimiento transaccional 2004 – 2005 .....	4
4.	Gráfico 2. Crecimiento transaccional 2004 – 2005 .....	4
5.	Figura 1. Ventajas de la especialización .....	9
6.	Figura 2. Desventajas de la especialización .....	10
7.	Figura 3. Líneas de negocio AIG Metropolitana .....	12
8.	Figura 4. Análisis FODA Unidad de Emisión .....	15
9.	Figura 5. Análisis FODA Unidad de Archivo .....	16
10.	Figura 6. Análisis FODA Counter de Servicio al Cliente .....	18
11.	Figura 7. Análisis FODA Unidad de Renovaciones .....	19
12.	Figura 8. Análisis FODA Unidad de Recepción .....	20
13.	Figura 9. Estructura actual Departamento de Operaciones .....	20
14.	Figura 10. Funciones actuales Departamento de Operaciones .....	22
15.	Tabla 3. Transacciones Unidad de Emisión .....	23
16.	Tabla 4. Producción Unidad de Emisión .....	23
17.	Tabla 5. Horas Hombre – Emisión, Unidad de Emisión .....	24
18.	Tabla 6. Horas Hombre – Compaginación y Despacho, Unidad de Emisión .....	24
19.	Tabla 7. Llamadas telefónicas Unidad de Emisión .....	25
20.	Tabla 8. Estadísticas llamadas telefónicas Unidad de Emisión .....	25
21.	Tabla 9. Horas Hombre – Atención Telefónica, Unidad de Emisión .....	25
22.	Tabla 10. Horas Hombre – Administración de Cuentas, Unidad de Emisión .....	27
23.	Tabla 11. Capacidad Unidad de Emisión .....	27
24.	Gráfico 3. Capacidad Unidad de Emisión .....	28
25.	Tabla 12. Distribución Porcentual Unidad de Emisión .....	28
26.	Gráfico 4. Distribución Porcentual Unidad de Emisión .....	29
27.	Tabla 13. Consultas atendidas por personal de Archivo .....	30
28.	Tabla 14. Capacidad Unidad de Archivo .....	30
29.	Gráfico 5. Capacidad Unidad de Archivo .....	31
30.	Gráfico 6. Distribución Porcentual Actividades Unidad de Archivo .....	31
31.	Tabla 15. Transacciones Counter de Servicio al Cliente .....	32

32.	Tabla 16. Producción Counter de Servicio al Cliente .....	32
33.	Tabla 17. Horas Hombre – Emisión, Counter de Servicio al Cliente .....	33
34.	Tabla 18. Horas Hombre – Compaginación y Despacho, Counter de Servicio al Cliente .....	33
35.	Tabla 19. Número de llamadas telefónicas Counter de Servicio al Cliente .....	33
36.	Tabla 20. Estadísticas llamadas telefónicas Counter de Servicio al Cliente .....	34
37.	Tabla 21. Horas Hombre – Atención Telefónica, Counter de Servicio al Cliente ....	34
38.	Tabla 22. Número de inspecciones .....	35
39.	Tabla 23. Estadísticas atención clientes directos .....	35
40.	Tabla 24. Estadísticas cotizaciones Counter de Servicio al Cliente .....	36
41.	Tabla 25. Horas Hombre – Administración de Cuentas, Counter de Servicio al Cliente .....	36
42.	Tabla 26. Capacidad Counter de Servicio al Cliente .....	37
43.	Gráfico 7. Capacidad Counter de Servicio al Cliente .....	37
44.	Tabla 27. Distribución Porcentual Actividades Counter de Servicio al Cliente .....	38
45.	Gráfico 8. Distribución Porcentual Actividades Counter de Servicio al Cliente .....	38
46.	Tabla 28. Transacciones Unidad de Renovaciones .....	39
47.	Tabla 29. Producción Unidad de Renovaciones .....	39
48.	Tabla 30. Número de llamadas telefónicas Unidad de Renovaciones .....	40
49.	Tabla 31. Horas Hombre – Atención Telefónica, Unidad de Renovaciones .....	40
50.	Tabla 32. Horas Hombre – Establecimiento de Condiciones de Renovación .....	41
51.	Tabla 33. Capacidad Unidad de Renovaciones .....	41
52.	Gráfico 9. Capacidad Unidad de Renovaciones .....	42
53.	Gráfico 10. Distribución Porcentual Actividades Unidad de Renovaciones .....	42
54.	Tabla 34. Capacidad de Recepción .....	43
55.	Gráfico 11. Capacidad de Recepción .....	44
56.	Tabla 35. Distribución Porcentual Actividades de Recepción .....	44
57.	Gráfico 12. Distribución Porcentual Actividades de Recepción .....	45
58.	Figura 11. Proceso estándar de emisión .....	46
59.	Figura 12. Proceso de producción situación actual .....	47
60.	Figura 13. Matriz de valor agregado del proceso .....	48
61.	Figura 14. Matriz de valor agregado de las unidades .....	50
62.	Figura 15. Resultado análisis de valor agregado .....	51

63.	Figura 16. Matriz de tiempos de producción .....	53
64.	Gráfico 13. Diagrama de Pareto .....	53
65.	Figura 17. Estructura de diagrama causa-efecto .....	56
66.	Figura 18. Diagrama causa-efecto para revisión de solicitud .....	57
67.	Figura 19. Diagrama causa-efecto para firma y aprobación de documentos .....	58
68.	Figura 20. Diagrama causa-efecto para compaginación y despacho .....	59
69.	Figura 21. Estructura Propuesta Departamento de Operaciones .....	63
70.	Tabla 36. Capacidad Unidad Data Entry .....	65
71.	Gráfico 14. Capacidad Unidad Data Entry .....	65
72.	Tabla 37. Productividad Unidad Data Entry .....	66
73.	Tabla 38. Productividad Unidad de Emisión .....	66
74.	Tabla 39. Horas Hombre Compaginación y Despacho .....	67
75.	Tabla 40. Capacidad Unidad Filing & Distribution .....	67
76.	Gráfico 15. Capacidad Unidad Filing & Distribution .....	68
77.	Tabla 41. Horas Hombre Atención Telefónica Inbound .....	69
78.	Tabla 42. Horas Hombre Administración de Cuentas .....	71
79.	Tabla 43. Capacidad Unidad Fast Track .....	72
80.	Gráfico 16. Capacidad Unidad Fast Track .....	72
81.	Tabla 44. Capacidad Recepción .....	73
82.	Gráfico 17. Capacidad Recepción .....	73
83.	Tabla 45. Capacidad Counter de Servicio al Cliente .....	74
84.	Gráfico 18. Capacidad Counter de Servicio al Cliente .....	75
85.	Figura 22. Proceso de producción situación propuesta .....	77
86.	Figura 23. Subprocesos del proceso de producción .....	78
87.	Figura 24. Subproceso de registro .....	79
88.	Figura 25. Subproceso de revisión .....	80
89.	Figura 26. Subproceso de emisión .....	80
90.	Figura 27. Subproceso de despacho .....	81
91.	Figura 28. Índices de gestión .....	83
92.	Figura 29. Criterios para planeación sistemática de la distribución .....	84
93.	Figura 30. Matriz de relación .....	85
94.	Figura 31. Diagrama de relación inicial .....	85
95.	Figura 32. Distribución inicial .....	86

96.	Figura 33. Distribución final .....	87
97.	Figura 34. Distribución final con asignación de lugares de trabajo .....	87
98.	Figura 35. Proceso de <i>branch-hub</i> .....	90
99.	Tabla 46. Horas Hombre – Emisión, Sucursales .....	91
100.	Tabla 47. Traspaso de horas hombre de emisión de Guayaquil a Quito .....	92
101.	Tabla 48. Capacidad Unidad Data Entry .....	92
102.	Gráfico 19. Capacidad Unidad Data Entry .....	93
103.	Gráfico 20. Distribución Porcentual Emisión Unida Data Entry .....	93
104.	Tabla 49. Promedio de transacciones de sucursales .....	94
105.	Tabla 50. Horas Hombre - Compaginación, Sucursales .....	94
106.	Tabla 51. Capacidad Unidad Filing & Distribution .....	95
107.	Gráfico 21. Capacidad Unidad Filing & Distribution .....	95
108.	Gráfico 22. Distribución Porcentual Compaginación Unidad Filing & Distribution	96
109.	Figura 36. Proceso Actual Vehículos Financiados Diners .....	99
110.	Figura 37. Proceso Ideal Vehículos Financiados Diners .....	101
111.	Figura 38. Configuración de Locaciones – Unidades de Trabajo .....	102
112.	Figura 39. Configuración de la Distribución de las Instalaciones .....	103
113.	Figura 40. Configuración de las Entidades del Sistema .....	104
114.	Figura 41. Flujo de Proceso de la Simulación .....	104
115.	Figura 42. Configuración del Proceso del Sistema .....	105
116.	Figura 43. Configuración del Arribo de la Materia Prima (Solicitudes) .....	106
117.	Figura 44. Simulación Virtual del Proceso .....	106
118.	Tabla 52. Reporte General – Locaciones .....	107
119.	Figura 45. Porcentaje de Utilización del Sistema .....	108
120.	Figura 46. Contenidos de la Unidad de Fast Track .....	109
121.	Figura 47. Contenidos de la Unidad de Data Entry .....	109
122.	Figura 48. Contenidos de la Unidad de Filing & Distribution .....	110
123.	Tabla 53. Porcentaje de Ocupación del Sistema .....	110
124.	Figura 49. Porcentaje de Ocupación del Sistema .....	111
125.	Tabla 54. Actividad del Trabajo en Proceso del Sistema .....	112
126.	Figura 50. Despacho de Producto Final (Póliza Ensamblada) .....	113