



MEJORAS OPERATIVAS CON COSTO CERO EN UNA SEGURADORA

MODALIDAD DE TITULACIÓN

TRABAJO PROFESIONAL

NOMBRE DEL ALUMNO: Carlos Alberto Trejo Santa Cruz

NÚMERO DE CUENTA: 8726188-6

Director del Trabajo: MTRO. José Gonzalo Guerrero Zepeda

CARRERA DEL ALUMNO: Ingeniería Mecánica Eléctrica Área Industrial

NOMBRE DE LA EMPRESA: **AXA SEGUROS**

Índice

Introducción

Capítulo 1

1.1 Visión del Proceso de Mejora

1.2 Objetivos de las Mejoras con Costo Cero al Proceso de Administración de Pólizas Vida Individual

1.3 La Empresa

1.3.1 Grupo AXA

1.3.2 El nombre AXA

1.3.3 AXA en el mundo

1.3.4 AXA en México

1.4 Proceso de atención de folios de trámites de Administración de Pólizas de Vida Individual.

1.4.1 Diagrama de Flujo del macroproceso general

1.4.2 Tablas de tipos de trámites y tiempos de respuesta ofrecidos a Clientes y Fuerza de Ventas

1.4.3 Funciones y aspectos organizacionales del área de Administración de Pólizas de Vida Individual

1.4.4 Objetivo del Puesto Gerente de Administración de Pólizas Vida Individual.

1.4.5 Funciones / Responsabilidades Gerencia de Administración de Pólizas Vida Individual

1.5 Marco Teórico

1.5.1 Herramientas utilizadas para producir y medir las mejoras.

1.5.1.1 Ingeniería Industrial.

1.5.1.2 Investigación de Operaciones

1.5.1.2 .1 Aplicación de Modelos de Decisión en Líneas de Espera

1.5.1.2 .1 .1 Análisis subjetivo

1.5.1.2 .1 .2 Método matemático

1.5.1.2 .1 .3 Método de simulación

1.5.1.3 Tiempos y Movimientos

1.5.1.4 Six Sigma

1.5.2 Seguro

1.5.3 ¿Qué es un Seguro?

1.5.4 Operaciones y Ramos del Seguro

Capítulo 2

2.1 Situación Inicial

2.1.1 Problemática en el área de Administración de Pólizas de Vida Individual.

2.2 Análisis por tipo de asignación y por especialización del proceso

2.2 Plan de Trabajo

2.2.1 Implementación de Matriz única de respuesta a folios (Sep 08)

2.2.2 Capacitación (May 09)

2.2.3 Establecimiento de Equipo Multifuncional (Jun 09)

2.2.4 Eliminación de la etapa de Mesa de Control e implementación de UNIFILA (Jul 09)

2.2.5 Filtros de Selección de Riesgos. (Jul 09)

2.2.6 Implementación de folios para solicitud de trámites de siniestros personas (Ago 09)

2.2.7 Eliminación solicitud de expedientes para la elaboración de folios en un 96% (Oct 09)

2.2.8 Seguimiento estricto a la implementación e indicadores de operación (continuo en todas las etapas de implementación)

Capítulo 3

3.1 Resumen de Resultados

3.1.1 Eliminación de la etapa de Mesa de Control

3.1.2 Distribución y cargas de trabajo

3.1.3 Estructura más eficiente.

3.1.4 Mejora en tiempos de respuesta

3.1.4 Mejora en el Cumplimiento en tiempo de respuesta

3.1.5 Incremento en el número de folios solicitados sin afectación a los indicadores

3.1.6 Reducción y eliminación del Tiempo Extra

3.1.6 Mejora en el Indicador de respuesta de análisis financiero de siniestros

3.1.7 Mejoras Indicador Six Sigma

3.2 Conclusiones.

3.3 Bibliografía.

3.3 Apéndice

3.3.1 Anexos (Doc. Probatorios)

Introducción

En la actualidad las compañías aseguradoras en México buscan privilegiar el servicio y los estándares de calidad por encima del costo de las primas, esto es debido a que cada vez son más baratas y competidas en el mercado nacional y prácticamente entre una y otra aseguradora solo se ve diferenciado el seguro en el servicio y no tanto el costo de las primas ofrecidas por cada una de las aseguradoras.

Si el costo de las primas es prácticamente el mismo, los clientes seguramente se decidirán en el servicio que proporcionan y ventajas que ofrezcan las aseguradoras, para realizar la compra de sus seguros.

La forma tradicional de poder mejorar el servicio y los estándares de calidad, es realizar inversiones en nuevos sistemas o recursos. Derivado de lo anterior en muchas ocasiones los costos de estas mejoras son evaluados como más caros y menos rentables que los procesos actuales. En otras ocasiones la empresa aseguradora no tiene capital para invertir en nuevos procesos o mejoras que impliquen un costo, aunque a la larga generen ahorros o ventajas competitivas.

Por lo anterior en la mayoría de las veces los proyectos se quedan en papel, esperando mejores tiempos para invertir con lo que irremediamente las aseguradoras y sus clientes seguirán sufriendo los procesos obsoletos, burocráticos y tardados por mucho tiempo más.

¿Por qué no pensar simplemente en mejorar y maximizar los recursos con los que ya se cuenta?

Por lo anterior se fundamenta y se propone en este trabajo el siguiente Objetivo: Fomentar la productividad de los procesos actuales pero con COSTO CERO para las Aseguradoras. En pocas palabras hacer y realizar mejores procesos con los mismos recursos. Lo que deriva directamente en mejoras al costo operativo y a los tiempos de respuesta a los clientes.

Las herramientas utilizadas para proponer las mejoras son parte de la Ingeniería Industrial y el sentido común, como lo son la Investigación de Operaciones, Teoría del Trabajo, Flujos de Procesos, Tiempos y movimientos, ISO9000 y Six Sigma.

Para demostrar la propuesta se decidió implementar el modelo en el área de administración de pólizas de vida individual de una Aseguradora.

El siguiente escrito es un resumen concreto del alcance y resultados que tiene esta propuesta.

Capítulo 1

1.1 Visión del Proceso de Mejora

Innovar con “Costo Cero”, la forma de implementar mejoras operativas, rompiendo el estatus quo de que no es necesario invertir financieramente, para simplificar los procesos que redunden en mejorar la productividad, propiciar ahorros y en conjunto propiciar eficiencia operativa a la Compañía.

1.2 Objetivos de las Mejoras con Costo Cero al Proceso de Administración de Pólizas Vida Individual

- Realizar el proceso de mantenimiento de forma más ágil
- Optimizar las cargas de trabajo y recursos materiales
- Mejorar los tiempos de respuesta
- Mejorar la supervisión operativa del proceso
- Propiciar la sana competencia y el trabajo en equipo de los Analistas de Administración de pólizas.
- Propiciar ahorros
- Mejorar la productividad del área de Administración de Pólizas de Vida Individual.

1.3 La Empresa

1.3.1 Grupo AXA

El grupo AXA es una multinacional francesa especializada en el negocio de los seguros y desde 1984, también en la gestión de activos. Es la mayor empresa aseguradora europea.

Su principal objetivo es brindar soluciones de protección enfocadas a las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles niveles superiores de servicio, administración del riesgo y asesoría financiera.

1.3.2 El nombre AXA

El nombre de AXA, fue escogido porque puede ser pronunciado fácilmente en cualquier idioma. De hecho, AXA como nombre fue específicamente creado para que no significase nada en ninguna lengua. El origen del nombre data de 1985.

1.3.3 AXA en el mundo

Fundado en 1985 por Claude Bébéar, es un grupo global asegurador con sede en París. AXA no es una compañía individual sino un grupo de compañías independientes organizadas y operadas de acuerdo a las regulaciones de los diferentes países donde está presente. Las compañías que forman el Grupo AXA tienen como principales actividades tanto el seguro de vida como el de no vida, los seguros internacionales y la gestión de activos (Fig. 1).



Fig. 1 Países con presencia de AXA en el mundo

Eslogan:	Reinventando los seguros
Tipo:	Sociedad Anónima
Sede:	París, Francia
Industria:	Seguros y Finanzas
Productos:	Servicios financieros
Ingresos Anuales:	3.249 millones €
Beneficio neto:	172 millones € (2009)

Conjuga el crecimiento interno y externo, pretende aceptar el reto de la excelencia operacional en los siguientes campos:

- Innovación productos
- Técnica de la profesión (suscripción, gestión, siniestros, tarificación, optimización de la inversión)
- Distribución
- Calidad de Servicio
- Productividad

AXA se inscribe en el más amplio concepto de empresa responsable, de ahí adquirió compromisos con diferentes socios afectando los ámbitos de recursos humanos y derechos humanos, clientes, accionistas, sociedad civil, medio ambiente y proveedores.

AXA ha consolidado su liderazgo global a través de 30 años de adquisiciones exitosas; sus actividades tienen presencia en más de 50 países, y cuenta con una gran diversificación geográfica, con importantes operaciones en Europa, América del Norte, Asia-Pacífico y México, respalda más de 67 millones de Clientes alrededor del mundo, a quienes protege y brinda servicios a través de 170 mil empleados y Ejecutivos de Venta.

1.3.4 AXA en México

Cuenta con más de:

- 5 millones de Clientes
- 8, 000 Agentes de Seguros y Fianzas
- 580 Unidades Móviles de Ajuste
- 7,300 Médicos afiliados a la red
- 515 Hospitales de Convenio

Con una sólida presencia en el mercado Asegurador Mexicano del 11% de participación de Mercado en primas directas

Opera para todos los ramos:

- Vida
- Accidentes Personales
- Gastos Médicos Mayores
- Autos
- Daños

Infraestructura en el ámbito nacional:

- Opera en más de 20 ciudades.
- 33 oficinas de servicio.
- Una fuerza de ventas superior a los 800 agentes.

En el ramo de Vida cuenta con:

- Seguros de Vida con opción de ahorro para dar solidez y continuidad financiera de la familia en el futuro.
- Planes para solventar la educación de sus hijos, a través de seguros que integran protección por fallecimiento y formación de ahorro con atractivos intereses.
- Seguros que proveen atención médica y hospitalaria para evitar un desequilibrio económico que afecte al patrimonio familiar.

En 2009 AXA tramito indemnizaciones a 10,429 familias beneficiadas por el seguro de Vida.

1.4 Proceso de atención de folios de trámites de Administración de Pólizas de Vida Individual.

1.4.1 Flujo del Macroproceso general de la Administración de Pólizas de Vida (Fig.2)

Pegaso:

Oficina de recepción distribución y respuesta de trámites de folios. La oficina digitaliza documentos originales y los envía de forma electrónica a través de la red de la compañía a todo el ámbito nacional. Una vez realizados los trámites los envía de forma electrónica.

Impresión Imágenes:

Oficina encargada de imprimir documentos digitalizados y distribuirlos para su elaboración.

Mesa de Control:

Encargada de revisar los tipos de trámites impresos y asignarlos a los Analistas de Administración de Pólizas dependiendo de su especialidad.

Administración de Pólizas:

Encargada de elaborar los trámites de administración y mantenimiento de pólizas de vida individual, solicitados por Fuerza de Ventas y Asegurados.

Archivo:

Encargado de custodiar los documentos relativos a las pólizas de vida individual durante toda la vida de la póliza.

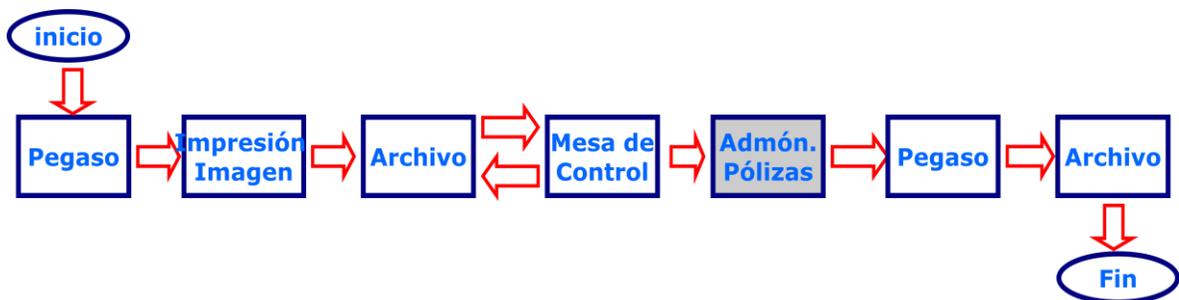


Fig. 2 Diagrama de Flujo del Macroproceso general de la Administración de Pólizas de Vida

1.4.2 Tipos de trámites y tiempos de respuesta ofrecidos a Clientes y Fuerza de Ventas

En el Área de Administración de pólizas se generan 62 trámites diferentes (Fig.3), con diversos tiempos de respuestas y están divididos en dos categorías, el primero Cambios sin Efectos y/o Movimientos de fondos y el segundo cambios con efecto Técnico.

Los trámites con efecto, son los relativos a cambios en la reserva técnica, con los cual los valores garantizados de las pólizas son afectados.

Tramites sin efecto y/o Movimientos de Fondos	Dias Habiles	Tramites con Efecto	Dias Habiles
1 Alta de Contrato WEB	2	1 Cambio de Beneficiarios	2
2 Aportaciones Programadas	2	2 Cambio de Moneda	2
3 Cambio de conducto de Cobro	2	3 Cambio de Vigencia	2
4 Cambio de Contratante	2	4 Cancelación de Beneficios Adicionales	2
5 Cambio de Domicilio	2	5 Cancelación de Incrementos Programados	2
6 Cambio de Fecha Programada de Cobro	2	6 Cesión de Comisión	2
7 Cambio de Forma de Pago	2	7 Cotizaciones	2
8 Cambio de Importe de Prima Planeada	2	8 Exclusión de Asegurados	2
9 Cancelación de tarjeta de crédito	2	9 Fecha de nacimiento	2
10 Cancelación pól. Simplex	2	10 Inclusión de Asegurados	2
11 Carta Renovación	2	11 Incrementos Anuales de Suma Asegurada	2
12 Derecho de Conversión	2	12 Modificación / Cambio de nombre	2
13 Duplicado de Póliza	2	13 Modificación Plazo de Pago	2
14 Duplicado de Recibo	2	14 Recibos Deducibles Impuestos	2
15 Emisión Rbo. Comp. De Prorrata	2	15 Reexpedición	2
16 Endoso de Indisputabilidad	2	16 Rehabilitación por Campaña	2
17 Estado de Cuenta	2	17 Cubrir Riesgo	3
18 Información General de la Póliza	2	18 Fideicomisos	3
19 Liquidación	2	19 Inclusión de Beneficios Adicionales.	3
20 Modificación de RFC	2	20 Incrementar la Suma Asegurada	3
21 Modificación de tarjeta de crédito/Altas	2	21 Reconsideración de Dictamen	3
22 Situación de Póliza	2	22 Reducción de Suma Asegurada	3
23 Aplicación de pagos cxc G.F.Colectivo	2	23 Siniestro Vida Individual	5
24 Seguro Prorrogado	2	24 Aclaración	4
25 Seguro Saldado	2	25 Cambio de Plan	4
26 Recibos de Aportaciones (Plan Tradic)	2	26 Cambio de Porcentaje de Asignación de Fon	4
27 Cambio de Agente	2	27 Cancelación de Póliza SVI	4
28 Liquidación Propuesta (planes Universales)	2	28 Comprobación de edad	4
29 Préstamo	3	29 Rehabilitaciones	4
30 Rescate	4		
31 Retiro del Fondo	4		
32 Retiro para pago de primas	4		
33 Traspaso entre Fondos	4		

Fig.3 Tabla de Tipos de trámites y tiempos de respuesta ofrecidos a Clientes y Fuerza de Ventas

1.4.3 Funciones y aspectos organizacionales del área de Administración de Pólizas de Vida Individual.

Organigrama funcional parcial de la Aseguradora (Fig.4), El puesto que se desempeñó y se fue responsable en la empresa es el de Gerente Administración de Pólizas Vida Individual.

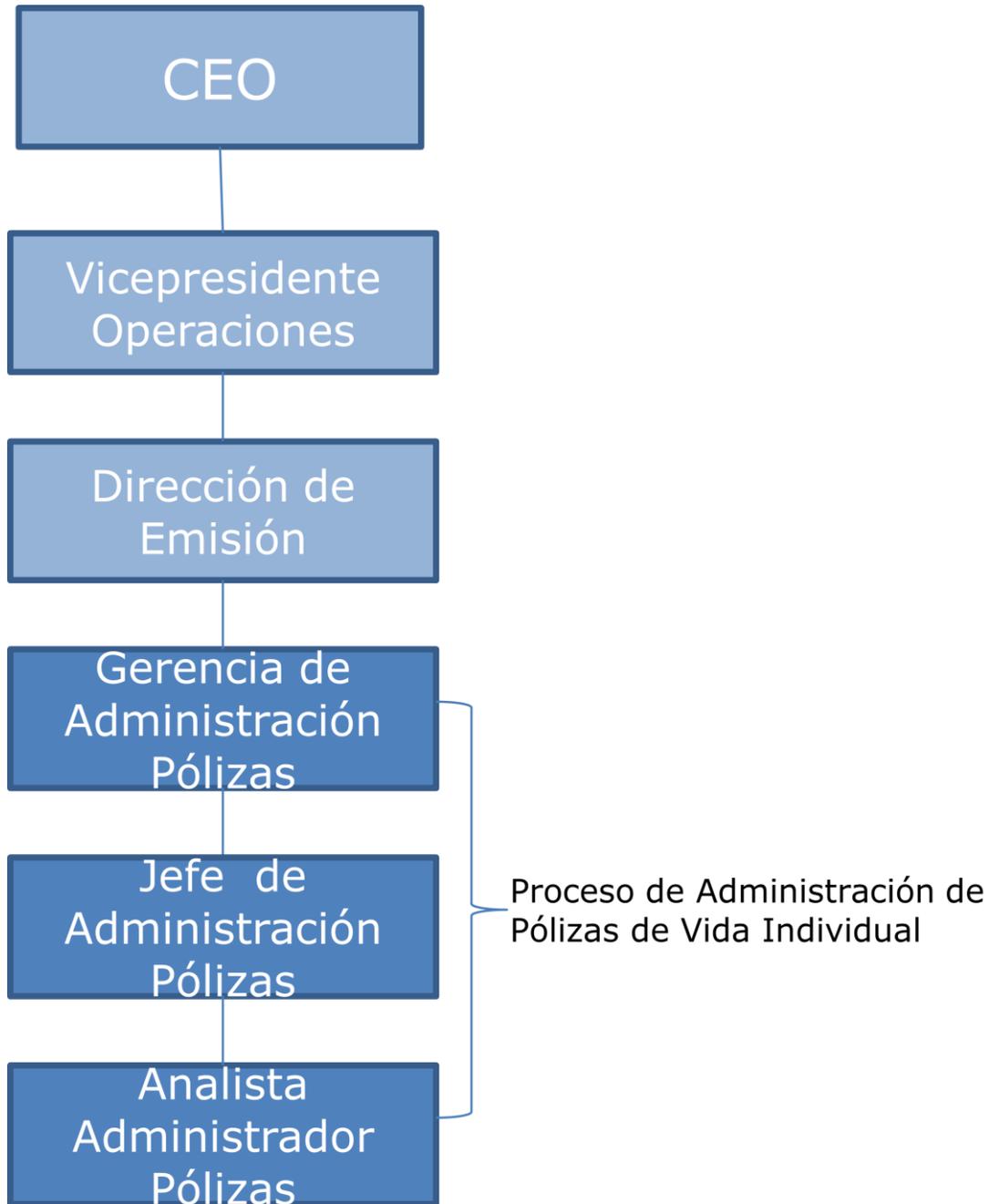


Fig. 4 El Organigrama, muestra como está conformado el área y proceso de Administración de Pólizas.

1.4.4 Objetivo del Puesto Gerente de Administración de Pólizas Vida Individual.

Administrar y garantizar el mantenimiento a las pólizas de Vida Individual, así como el proceso de Pensiones Privadas, vigilando el estricto cumplimiento de las políticas y procedimientos definidos por la Compañía en el ámbito nacional, asegurando los tiempos de respuesta establecidos y garantizando la rentabilidad del negocio.

1.4.5 Funciones / Responsabilidades Gerencia de Administración de Pólizas Vida Individual

1. Supervisar, administrar y autorizar la emisión de los endosos generados por la solicitud de movimientos de mantenimiento de la cartera de Vida Individual, vigilando la aplicación de políticas, procedimientos de la Compañía y garantizando los tiempos de respuesta establecidos con el fin de cumplir con las obligaciones marcadas en condiciones generales de los planes de vida individual.
2. Supervisar y autorizar la aplicación de solicitudes de Movimientos de Fondos de inversión de las pólizas de Vida Individual que tengan el derecho a solicitar retiros y/o prestamos según sus contratos, vigilando la aplicación de políticas, procedimientos de la Compañía y garantizando los tiempos de respuesta establecidos con el fin de cumplir con las obligaciones marcadas en condiciones generales.
3. Supervisar y autorizar la emisión de pólizas de Pensiones Privadas (Individuales y Colectivos), vigilando la aplicación de las políticas, tiempos de respuesta y procedimientos de la Compañía, con el fin de generar nuevos negocios y utilidades a la Compañía.
4. Supervisar y autorizar la emisión de los endosos generados por la solicitud de movimientos de mantenimiento de las pólizas de Pensiones Privadas, vigilando la aplicación de políticas, procedimientos de la Compañía y garantizando los tiempos de respuesta.
5. Garantizar la generación de nóminas de Pensiones Privadas, vigilando la aplicación de las políticas de la Compañía para autorizar el pago oportuno de las rentas vitalicias contratadas.
6. Garantizar la elaboración y entrega oportuna de los análisis financieros de las pólizas solicitadas por el área administrativa de siniestros, mediante el análisis de la situación de la póliza (estatus) y condiciones generales, con el fin de que se cuenten con elementos para indemnizar los beneficiarios que reclamen alguna cobertura.
7. Garantizar la conciliación de las cuentas contables de vida individual y Pensiones Privadas, mediante la ejecución de cierres diarios y mensuales con el fin de generar cifras control.
8. Realizar la actualización de los manuales de procedimiento, políticas de operación, Marco Regulatorio, Normativas (SOX, Riesgo Operativo, CAS), mediante la revisión periódica derivadas de propuestas de mejora al proceso, obteniendo el Vo. Bo. del área Técnica y garantizando la difusión y cumplimiento en todo el ámbito nacional.
9. Gestionar propuestas de mejora a los procesos de pensiones y administración de vida individual, mediante la identificación de áreas de oportunidad, capitalizandolo en proyectos, asegurando su implementación y garantizando resultados tangibles, con el fin de obtener mayor rentabilidad al negocio.

1.5 Marco Teórico

1.5.1 Herramientas utilizadas para producir y medir las mejoras.

1.5.1.1 Ingeniería Industrial.

Basado en el libro de Introducción a la Ingeniería de R.C. Vaughn, la Ingeniería es la ciencia dedicada al estudio y la aplicación de las diversas ramas de la tecnología. El ingeniero se encarga de aplicar su inventiva y el método científico para concretar ideas en la realidad y, de este modo, resolver los problemas humanos.

La Ingeniería Industrial es la disciplina que analiza los factores vinculados a la producción de bienes y servicios. De esta forma, se dedica al análisis el diseño, la planeación, el control y la optimización del proceso industrial, sin descuidar los distintos aspectos técnicos, económicos y sociales.

Uno de los objetivos de los ingenieros industriales es comprender y desarrollar sistemas de producción industrial, de modo tal que sus resultados sean previsibles. Por eso, los especialistas en esta ciencia realizan una tarea de predicción sobre las consecuencias de la actividad industrial.

Frederick Taylor (promotor de la organización científica del trabajo), Harrington Emerson (pionera en el pago de premios por efectividad) y Henry Ford (creador de la producción en serie mediante las cadenas de montaje) son considerados como los padres de la Ingeniería Industrial.

En Inglaterra, el desarrollo de la revolución industrial fue clave para el surgimiento de la Ingeniería Industrial como ciencia. Poco a poco, los empresarios fueron formándose en estas cuestiones y alcanzaron valiosos conocimientos sobre organización industrial.

En la actualidad, las tareas de la ingeniería industrial suelen ser desarrolladas por especialistas contratados y no por los dueños de la compañía. De igual forma, las actividades gerenciales pueden estar delegadas en personas con estudios adecuados y el dueño de la empresa puede limitar su rol al de inversor.

1.5.1.2 Investigación de Operaciones

Es una rama de la Ingeniería Industrial, consistente en el uso de modelos matemáticos, estadística y algoritmos con objeto de realizar un proceso de toma de decisiones. Frecuentemente trata del estudio de complejos sistemas reales, con la finalidad de mejorar (u optimizar) su funcionamiento. La investigación de operaciones permite el análisis de la toma de decisiones teniendo en cuenta la escasez de recursos, para determinar cómo se puede optimizar un objetivo definido, como la maximización de los beneficios o la minimización de costos.

La investigación operativa es una moderna disciplina científica que se caracteriza por la aplicación de teorías, métodos y técnicas especiales, para buscar la solución de problemas de administración, organización y control que se producen en los diversos sistemas que existen en la naturaleza y los creados por el ser humano, tales como las organizaciones a las que identifica como sistemas organizados, sistemas físicos, económicos, ecológicos, educacionales, de servicio social, etc.

El objetivo más importante de la aplicación de la investigación operativa es apoyar en la “toma óptima de decisiones” en los sistemas y en la planificación de sus actividades.

El enfoque fundamental de la investigación operativa es el enfoque de sistemas, por el cual, a diferencia del enfoque tradicional, se estudia el comportamiento de todo un conjunto de partes o

sub-sistemas que interaccionan entre sí, se identifica el problema y se analizan sus repercusiones, buscándose soluciones integrales que beneficien al sistema como un todo.

Para hallar la solución, la investigación operativa generalmente representa el problema como un modelo matemático, que es analizado y evaluado previamente.

1.5.1.2.1 Aplicación de Modelos de Decisión en Líneas de Espera

Para la solución de los problemas que representa una cola de espera, la persona que administra un servicio puede recurrir a varias alternativas. Entre éstas, las más importantes son:

- Análisis subjetivo
- Método matemático
- Técnicas de simulación

1.5.1.2 .1 .1 Análisis subjetivo

Bajo este método se apela a la experiencia y al sentido común para encontrar un balance aproximado entre los costos de espera y de servicio sin tener que elaborar ningún cálculo. Por ejemplo, en un restaurante se planeará tener más meseros alrededor de las horas de las comidas o en un banco, asignar más cajeros en las horas o días picos.

Es importante anotar que esta alusión a lo subjetivo se refiere a la toma de decisión, es decir, se hace un análisis particular por parte de un tomador de decisiones con base en sus creencias, experiencias y conocimientos, pero con muy poca cuantificación del problema. Es decir, se confía en el «olfato» del personaje para este tipo de problemas. Esta visión de la subjetividad es diferente de la propuesta en el análisis que se hace más adelante de la subjetividad de quienes interactúan en el servicio, como parte de un todo, para evaluar su eficiencia y calidad.

1.5.1.2 .1 .2 Método matemático

En este método se aplica la «teoría de colas» (modelos descriptivos y estadísticos). Existen varios tipos de modelos matemáticos de acuerdo con las condiciones y distintas presentaciones.

1.5.1.2 .1 .3 Método de simulación

Para algunos sistemas no es posible encontrar una solución matemática. En estos casos, una alternativa es la simulación. Se construye el modelo y se opera durante un tiempo razonable, se registran las características de la operación y se utilizan las cifras para cálculo de promedios y medidas de dispersión.

1.5.1.3 Tiempos y Movimientos

El estudio de tiempos y movimientos es una herramienta para la medición de trabajo utilizado con éxito desde finales del Siglo XIX, cuando fue desarrollada por Taylor. A través de los años dichos estudios han ayudado a solucionar multitud de problemas de producción y a reducir costos.

Estudio de Tiempos : actividad que implica la técnica de establecer un estándar de tiempo permisible para realizar una tarea determinada, con base en la medición del contenido del trabajo del método prescrito, con la debida consideración de la fatiga y las demoras personales y los retrasos inevitables.

Estudio de Movimientos: análisis cuidadoso de los diversos movimientos que efectúa el cuerpo al ejecutar un trabajo.

1.5.1.4 Six Sigma

Six Sigma es una metodología de *mejora de procesos*, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 *defectos* por millón de eventos u oportunidades (DPMO), entendiéndose como *defecto* cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente.

Six Sigma utiliza herramientas estadísticas para la caracterización y el estudio de los procesos, de ahí el nombre de la herramienta, ya que sigma representa tradicionalmente la variabilidad en un proceso y el objetivo de la metodología seis sigma es reducir ésta de modo que mi proceso se encuentre siempre dentro de los límites establecidos por los requisitos del cliente.

La forma de calcular la eficiencia puede ser discreta (número fijo de valores esperados) o continua (tienen un número infinito de valores)

Se puede clasificar la eficiencia de un proceso en base a su nivel de sigma:

- 1 sigma = 690.000 DPMO = 30.23% de eficiencia
- 2 sigma = 308.000 DPMO = 69.12% de eficiencia
- 3 sigma = 66.800 DPMO = 93.33% de eficiencia
- 4 sigma = 6.210 DPMO = 99.994% de eficiencia
- 5 sigma = 230 DPMO = 99.99994% de eficiencia
- 6 sigma = 3,4 DPMO = 99.999966% de eficiencia

1.5.2 Seguro

Ante todos los peligros por los que se ha visto amenazado el hombre, desde sus orígenes, ha tratado de encontrar soluciones, adoptando distintas actitudes. Entre todas estas actitudes está la de transferir el peligro o riesgo al que se encuentra expuesto. Para llevar a cabo esta operación aparece el Seguro.

1.5.3 ¿Qué es un Seguro?

El seguro responde a una necesidad de previsión para amortiguar o compensar las consecuencias económicas de acontecimientos dañinos. Dando el carácter masivo que reviste la industria aseguradora, se ha convertido en una función de interés público.

El seguro surge como un tipo de financiamiento, mediante el cual no se traspasa el peligro en sí, sino parte de sus efectos financieros, disminuyendo así las pérdidas que pudiera sufrir el asegurador en sus bienes o personas de suceder un incidente no planeado que trae consecuencias económicas negativas.

El seguro supone la transferencia de riesgos que trata de eliminar las consecuencias económicas negativas de los siniestros (la avería, destrucción fortuita o pérdida importante que sufren las personas o la propiedad) de forma que el importe de los daños o pérdidas que sufre una parte se distribuyen entre una comunidad de personas que la soporta de forma conjunta, con un efecto mucho menor que si el daño se presentara de forma individual. Desde un punto de vista matemático, el seguro transforma los riesgos a los que están sometidas las personas en probabilidades soportables a través de una organización. El seguro se configura como una pieza básica de la actual estructura social.

1.5.4 Ramos del Seguro

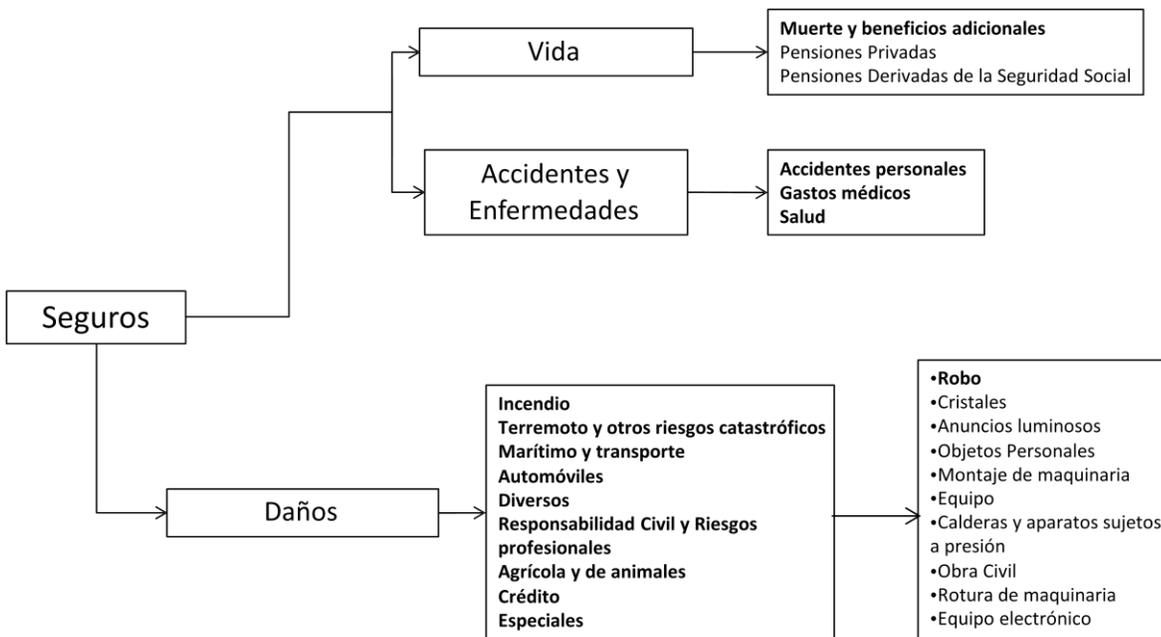


Fig. 4 Diagrama operacional de los ramos del seguro y sus subdivisiones

Capítulo 2

2.1 Situación Inicial

2.1.1 Problemática en el área de Administración de Pólizas de Vida Individual. A continuación se describen antecedentes de servicio y problemática.

- **Criterios de respuesta a trámites no homologados a la Fuerza de Ventas y Clientes**, lo que genera aclaraciones posteriores, rechazos de trámites y criterios diferentes de respuesta en tiempo y forma a casos similares.
- **Equipos especialistas por función y no multifuncionales**. Existe un pool de atención de tramites sin efecto técnico a la reserva (es la cantidad monetaria que la compañía aseguradora debe constituir y mantener para atender compromisos con los asegurados y/o sus beneficiarios o prestadores de servicios), uno para tramites con efecto técnico a la reserva y uno para análisis financiero de siniestros de vida individual (cálculos monetarios para el pago de la indemnización correspondiente).
- **Cargas de trabajo irregulares y diferentes para cada analista y pool de trabajo**, lo que generaba inquietud entre los analistas ya que tenían la percepción acertada de que algunos trabajaban más que otros.
- **Cambios normativos con alto impacto en los tiempos de respuesta**. En Marzo 2009 se implemento por parte del Área Técnica Normativa de Vida, un proceso de retraso en la disponibilidad en los trámites de retiros y rescates de los planes Universales (que manejan unidades de inversión). 4291 folios que representan el 10.82% de los folios totales registrados al 24/11/09 en el área de Administración de Pólizas de Vida Individual. Por lo anterior se les incremento por cuestiones normativas, un día adicional al tiempo de respuesta a los folios antes mencionados. En Abril 2009 se implemento una campaña de cambio del tipo de plan de seguro, con lo cual se le sumaron por lo menos 3 días hábiles adicionales al proceso debido a la espera de la emisión de las pólizas nuevas (tiempo muerto para el área de Administración de Pólizas), por lo cual 2324 folios fueron afectados en el tiempo de respuesta, el 5.86% de los folios totales registrados al 24/11/09 en el área de Administración de Pólizas.
- **La estadística de tiempos de respuesta de en siniestros** manejados de forma manual y fuera de los sistemas y canales institucionales (poco confiables)
- **Restricciones a modificaciones al Software que administra la información de las Pólizas de Vida Individual**, por costo o estrategias del Área Técnica Normativa de Vida o el área de Tecnologías de Información.
- **Pago de tiempo extra** para cumplir con los tramites en los días de cierre.
- **Asignación de folios por lote** a los Analistas de Administración de Pólizas por el área de Imágenes.
- **El proceso poco flexible**, los casos urgentes manejados como especiales.

- **La capacitación no uniforme** en todos los Analistas de Administración de Pólizas, existen expertos en ciertos procesos, por ejemplo Siniestros y Movimientos de Fondos.
- **El Analista de Administración de Pólizas privilegia los folios que más se le facilitan** y deja para después los complicados o los que no sabe hacer.
- **Sensación de fatiga del Analista de Administración de Pólizas**, ya que se le asigna más trabajo sin terminar el pendiente.

2.2 Análisis por tipo de asignación y por especialización del proceso

Con base en la aplicación de modelos de decisión en líneas de espera y en específico el análisis subjetivo, Se realizo el siguiente análisis con el fin de proponer mejora en la Asignación y crear Cargas de Trabajo más homogéneas al personal. Se analiza las diferencias entre asignar por *Lotificación* en un solo tanto una vez al día vs. Proponer Unifila de atención de trámites para todos los Analistas de Administración de Pólizas (fig.5)

	Proceso con asignación por Lotificación y equipos especialistas	Proceso propuesto de Unifila y equipos multifuncionales
A)	Si dentro de un lote de folios, el Analista de Administración de Pólizas le fue asignada una solicitud muy complicada, difícil o tardada, esta solicitud atrasa todas las solicitudes que seguirán para trabajar después de ella. De esta forma el jefe pierde de vista el control y reacciona de forma reactiva, es decir ya con el problema en ciernes. Además no se garantiza que las primeras llegadas sean las primeras en trabajarse.	Si le fue asignado al Analista de Administración de Pólizas un folio y es muy complicado, tardado o difícil, entonces no se le entregará mas folios hasta que lo termine, eliminando con esto el posible atraso de los folios, porque el Analista que esté disponible tomará el siguiente folio de acuerdo al orden original y siguiendo el proceso de primeras llegadas, primeras salidas
B)	En caso de falta (cualquiera que sea la causa) o contratiempo del Analista de Administración de Pólizas y requiera ausentarse, las solicitudes asignadas en el lote, tendrán irremediamente un retraso.	En caso de una emergencia o contratiempo, el analista de Administración de Pólizas dejara cero pendientes, ya que solo bastaría con reasignar el ultimo folio pendiente y no generaría retraso
C)	Es común que en algunos casos en Analista de Administración de Pólizas no realice los folios de trabajo asignados siguiendo el orden requerido, porque no le gusta hacer algún tipo de trámite o no está capacitado para hacerlo, lo cual generar retraso en los folios en cuestión.	El orden no tendrá importancia, dado que acabará el trabajo designado en el tiempo requerido.
D)	El Analista de Administración de Pólizas controla el tiempo de respuesta en función de que administra los tiempos que la compañía asigna para responder, por lo que siempre está al límite y en algunos casos no cumple con el tiempo de respuesta requerido.	La compañía tiene el control del tiempo de respuesta, dado que no se controlan los tramites en días si no en minutos, por lo que los días de respuesta la compañía los tendría ahora de holgura.
E)	Si un Analista de Administración de Pólizas, de algún equipo especialista falta, repercutirá en todos los tramites que esa persona tenga asignados.	El Impacto será menor, ya que el trabajo será repartido en todos los Analistas de Administración de Pólizas
F)	Puede haber periodos de tiempo en los que no existan trámites de algún equipo a asignar, lo que genera inequidad en las cargas de trabajo y tiempos muertos.	Siempre tendrá un folio que se le pueda asignar al Analista de Administración de Pólizas

Fig. 5 cuadro comparativo entre asignación por Lote vs. Asignación por unifila

2.2 Plan de Trabajo

Como respuesta a la problemática de la asignación por lotificación y equipos especialistas y en general a la problemática descrita en la situación inicial se propuso e implemento el siguiente plan de trabajo.

Cabe mencionar que se definió bajo la restricción por parte de la Compañía para invertir en la realización de mejoras y además sin posibilidad de realizar modificación a los sistemas.

La única opción para realizar mejoras en el área de administración de pólizas era generar una propuesta con Costo Cero.

Con lo anterior se busco un plan de trabajo que propiciara mayor productividad en el área con cero gastos.

Se tomaron como base la filosofía de mayor productividad, la aplicación de modelos de decisión en líneas de espera de análisis subjetivo.

El siguiente plan de trabajo se de Septiembre de 2008 a Noviembre de 2009.

2.1 Implementación de Matriz única de respuesta a folios (Sep 08)

- Homologación de criterios de respuesta en el sistema Pegaso, con el fin de reducir aclaraciones posteriores y criterios diferentes de respuesta a casos similares con el fin de tener una disminución de trámites con rechazo y un solo criterio de respuesta para evitar las múltiples interpretaciones de la Fuerza de Ventas y Asegurados. Esta acción disminuye que se soliciten folios para aclaraciones.

2.2.2 Capacitación (May 09)

- Capacitación a todos los Analistas de de Administración de Pólizas de forma personal y específica sobre los proceso que desconocían o de los cuales no eran especialistas.
 - ✓ Cambios con efecto
 - ✓ Cambios sin efecto
 - ✓ Movimiento de Fondos
 - ✓ Análisis financiero Siniestros

2.2.3 Establecimiento de Equipo Multifuncional (Jun 09)

- Eliminación de equipos especialistas por función, ahora todos los Analistas realizan las mismas funciones.
- Reasignación funcional de tres personas asignadas exclusivamente en la atención de siniestros.

2.2.4 Eliminación de la etapa de Mesa de Control e implementación de UNIFILA (Jul 09)

- Folios asignados por UNIFILA (por hora), en lugar de lotes (por día). Los folios son asignados en una sola cola de atención, en el mismo orden que van llegando
- Captura del tipo de tramite después de realizado el folio y no en el proceso de asignación

- Asignación directa por parte del Jefe sin pasar por el área de Imágenes.
- Eliminación de la función de mesa de control en el proceso de Administración de Pólizas Vida Individual.

2.2.5 Filtros de Selección de Riesgos. (Jul 09)

- Se definió junto con el Área de Selección de Riesgos, tramites que no deberán ser turnados al área en cuestión, mediante una matriz de criterios.

2.2.6 Implementación de folios para solicitud de trámites de siniestros personas (Ago 09)

- Control y seguimiento real mediante el sistema Pegaso, el proceso actual se administra por correo electrónico, lo que genera un seguimiento incorrecto que propicia un tiempo de respuesta mayor e incluso atrasos.

2.2.7 Eliminación solicitud de expedientes para la elaboración de folios en un 96% (Oct 09)

- Solo se piden en caso de aclaraciones 4% del total de folios
- Los endosos e imágenes son enviadas al archivo al final del proceso

2.2.8 Seguimiento estricto a la implementación e indicadores de operación (continuo en todas las etapas de implementación)

- Con el fin de corregir de forma inmediata áreas de oportunidad no cuantificadas en la implementación.
- Disminución de la afectación de los indicadores por la curva de aprendizaje de las nuevas implementaciones

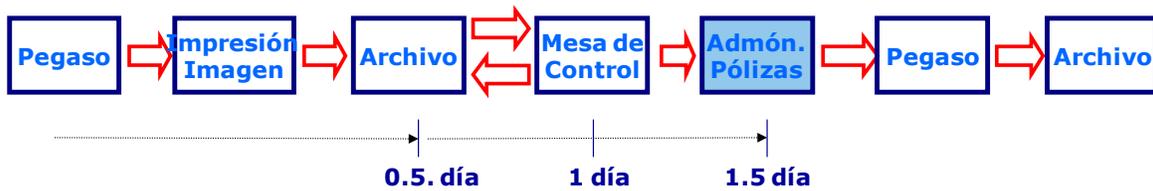
Capítulo 3

3.1 Resumen de Resultados

3.1.1 Eliminación de la etapa de Mesa de Control

Se elimino la etapa de Mesa de Control al no tener sentido separar por especialización del Analista (todos los analistas realizan cualquier trámite). Además se modifico el proceso para trabajar sin expediente con lo que se redujo un día promedio al proceso en el que al Analista de Servicio Asegurados le son asignados los folios.

Proceso Anterior



Proceso Actual



Fig.6 Mejoras al Macroproceso general de administración de pólizas anterior vs. Actual. La modificación al proceso no represento ningún costo ya que todo se hizo manualmente, sin cambios a los sistemas, solo al proceso.

3.1.2 Distribución y cargas de trabajo

El proceso UNIFILA y el trabajar sin expediente, propicio mejor distribución de cargas de trabajo (% vs el total) y mayor productividad (folios trabajados)

2009	Septiembre				Octubre			
	Total	Folios por Hora	Promedio diario individual	% vs el total	Total	Folios por Hora	Promedio diario individual	% vs el total
Analista 1	695	4.2	31.6	20%	628	3.8	28.5	15%
Analista 2	285	1.7	13.0	8%	450	2.7	20.5	10%
Analista 3	230	1.4	10.5	7%	450	1.7	20.5	10%
Analista 4	341	2.1	15.5	10%	409	2.5	18.6	10%
Analista 5	339	2.1	15.4	10%	409	2.5	18.6	10%
Analista 6	245	1.5	11.1	7%	407	2.5	18.5	9%
Analista 7	390	2.4	17.7	11%	378	2.3	17.2	9%
Analista 8	289	1.8	13.1	8%	352	2.1	16	8%
Analista 9	349	2.1	15.9	10%	322	2	14.6	7%
Analista 10*	136	0.8	6.2	4%	267	1.6	12.1	6%
Analista 11*	222	1.3	10.1	6%	227	1	10.3	5%
	3521	1.9	14.5	100%	4299	2.2	17.8	100%

*Asignados parcialmente a otras funciones el 50% de su tiempo de forma temporal

Fig. 7 cuadro comparativo entre el proceso de asignación anterior y el modificado

3.1.3 Estructura más eficiente.

La estrategia de ahorro consistió en aprovechar las mejoras operativas y no cubrir las vacantes generadas en 2009 de Jefe de Administración de Pólizas y Analistas de Administración de Pólizas (Fig.8) Es importante aclarar que no se generaron despidos o liquidaciones. Se aprovechó la rotación normal de la plantilla y no se cubrieron las vacantes.



Fig.8 comparativo entre el organigrama de septiembre 2008 y el de Noviembre 2009 en número de Staff y costo. Como aclaración solo se incluye el headcount que intervine en el proceso de Administración de Pólizas.

3.1.4 Mejora en tiempos de respuesta

- En Marzo 2009 se implemento por parte del Área Técnica Normativa de Vida, un proceso de retraso en la disponibilidad en los tramites de retiros y rescates de los planes Universales (que manejan unidades de inversión), 4291 folios que representa el 10.82% de los folios totales registrados al 24/11/09 en el área de Administración de Pólizas de Vida Individual, por lo cual se les incremento por cuestiones normativas, un día adicional al tiempo de respuesta a los folios antes mencionados.
- En Abril 2009 se implemento una campaña de cambio del tipo de plan de seguro, con lo cual se le sumaron por lo menos 3 días hábiles adicionales al proceso debido a la espera de la emisión de las pólizas nuevas (tiempo muerto para el área de Administración de Pólizas), por lo cual 2324 folios fueron afectados en el tiempo de respuesta, el 5.86% de los folios totales registrados al 24/11/09 en el área de Administración de Pólizas.
- En Agosto 2009 se implementaron los folios para los tramites de siniestros, 212 folios mensuales nuevos que representan 0.6% del total de los folios del mes.
- Con la implementación de los Filtro de Selección, se redujo de 13200 a 7920 trámites de forma anual que perdían tiempo en selección. Con lo cual se dejaron de canalizar a la etapa de Selección de Riesgos el 40% de los trámites.
- En resumen ha habido una afectación en días de respuesta en el 17.22% de los folios totales en el año, pero el indicador de tiempo de respuesta no fue afectado, si no que presento una mejora del -22.65% en 2009 vs. 2008. (Fig.9)

	Días de Respuesta												Promedio	
2008	2.67	2.68	2.46	2.17	2.08	2.22	2.82	3.51	3.45	1.57	1.63	2.31	2.46	
2009	1.61	1.79	1.70	2.10	2.41	2.30	1.93	2.28	2.59	1.87	1.52		2.01	
Diferencia	-1.06	-0.89	-0.76	-0.07	0.33	0.08	-0.89	-1.23	-0.86	0.30	-0.11	-2.31	-0.46	-22.65%

Fig.9 comparativo entre días de respuesta de 2008 vs. 2009.

3.1.4 Mejora en el porcentaje de Cumplimiento en tiempo de respuesta

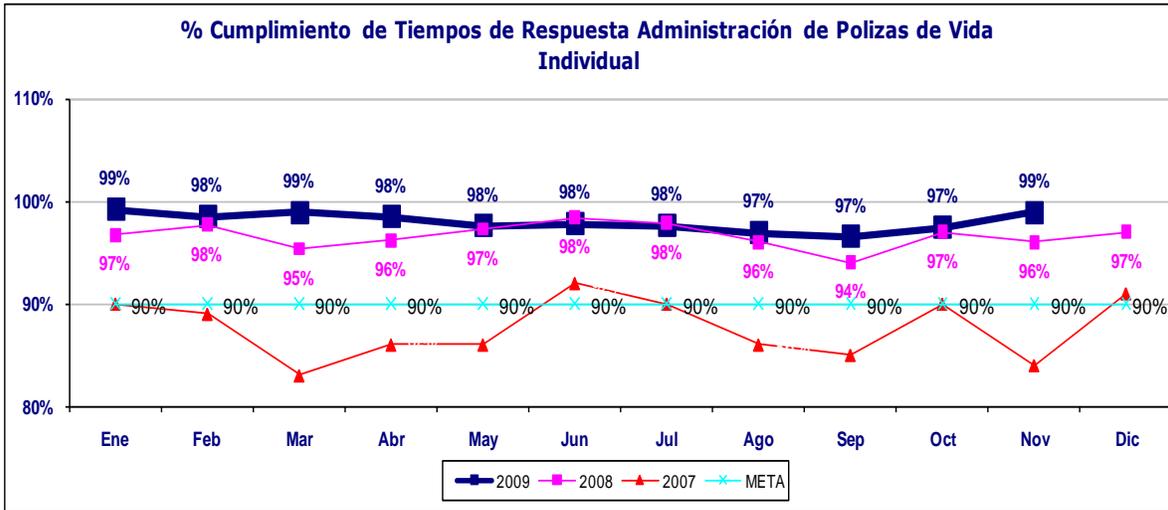


Fig. 10 Grafica del porcentaje de cumplimiento en tiempo de respuesta 2007, 2008, 2009, en esta grafica se puede observar que la tendencia en el cumplimiento mejora y se hace más estable.

3.1.5 Mejora en la productividad del Área de Administración de Pólizas.

El 2009 tuvo un incremento en el número de folios solicitados sin afectación a los indicadores El área mejoro su capacidad instalada con 20% menos personal (Fig.11)

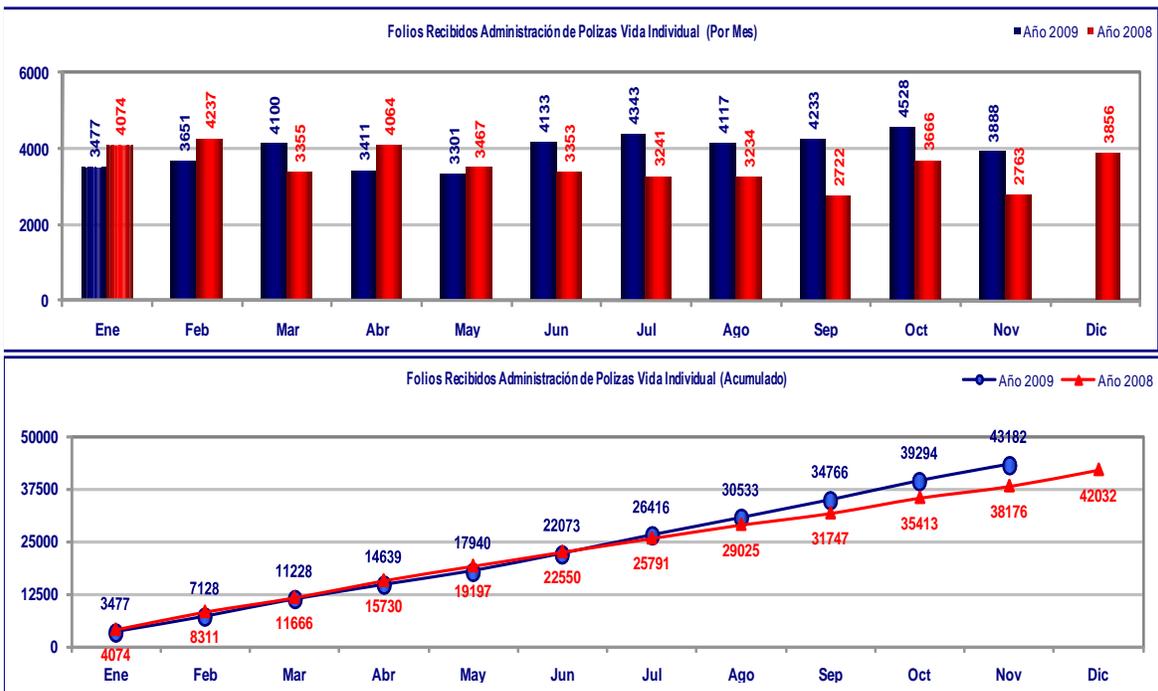


Fig.11 Folios recibidos 2008 vs. 2009 por mes y acumulado anual.

3.1.6 Reducción y eliminación del Tiempo Extra

El tiempo extra se redujo un 43%(Fig.11) Comparando 2008 vs. 2009 (a noviembre 15 de 2009)

Además es importante mencionar que en 2009 se tienen 4 recursos menos vs. 2008 y aun así no fueron necesarias más horas extra para el área de Administración de Pólizas Vida Individual.

A partir de octubre 2009 fue eliminado el tiempo extra.

	UNIDADES(hh)	IMPORTE	
2008	458.28	\$29,357.17	
2009	197.15	\$12,861.74	
Diferencia	-261.13	-\$16,495.43	-43%

Fig. 11 Comparativo de tiempo extra 2008 vs 2009

3.1.6 Mejora en el Indicador de respuesta de análisis financiero de siniestros.

Con el nuevo proceso de asignación por folio, el proceso de atención de los análisis financieros para siniestros disminuyo a solo 2.13 días hábiles (Fig.12). El tiempo comprometido de respuesta es de 5 días hábiles para la elaboración de los análisis financieros.

2009	Dias promedio	
Ene- Jul	4.41	
Ago- Sep	2.13	
Diferencia	-2.28	-48%

Fig. 12 Reducción de tiempo de respuesta a análisis financiero de siniestros, lo anterior se logro al incluir los siniestros en folios de atención, lo que genero un seguimiento puntual a los trámites.

3.1.7 Mejoras Indicador Six Sigma

La Compañía fijo una meta para el 2010 en 3.5 sigma en el grado de respuesta de todos los procesos operativos. Por lo que en el Área de Administración de Pólizas fue logrado desde noviembre de 2009. Eficiencia del 97.7%(Fig.13)

Proceso de cálculo-sigma - Discreta			
	2009*	Enter	
1 Cantidad de unidades de medida	N =	47989	
2 Número total de defectos detectados	D =	959.78	
3 Numero de defectos	O =	1	
4 Numero de defectos por millon de oportunidades (DPMO)		20,000	28,342
	Proceso-sigma=	3.55	Proceso-sigma= 3.41
	Mejora=	0.15	4.3%
* Información del 1 enero al 30 de Noviembre de 2009			
** Considera todo el año completo			

Fig. 13 Proceso de Calculo Six Sigma Discreta. (Los datos cuantitativos discretos son respuestas numéricas que surgen de un proceso de conteo)

3.2 Conclusiones.

El trabajo y resultados mostrados en este documento, demuestran que no es necesario invertir necesariamente recursos económicos o sistemas necesariamente, para generar ahorros o mejoras a los procesos. Simplemente se tiene que desarrollar un plan de acción para mejorar la productividad, en el cual se analicen la problemática del área y se propongan soluciones.

Con esta metodología se podrían implementar mejoras inmediatas con “Costo Cero” Para las empresas, que se traduce a la larga en gastar menos y producir más con menos recursos.

Esta metodología es aplicable a cualquier área de operaciones que tenga una Aseguradora.

3.3 Bibliografía.

Inducción a la Actividad Aseguradora
 Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas, A.C.

Marco Legal
 Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas, A.C.

Pros and cons of Six Sigma: an academic perspective.
 Jiju Antony.
<http://www.onesixsigma.com/node/7630>

Administración de Operaciones, estrategia y análisis.
 Krajewski - Ritzman.
 5ª edición. 2000.
 Prentice Hall

3.3 Apéndice

3.3.1 Anexos (Doc. Probatorios)

Reconocimiento de la Empresa firmado por el Presidente Ejecutivo y Vicepresidente de Productos y Mercadotecnia, por la Implementación del proyecto. Reconocimiento Institucional Innovation Awards 2010, en la categoría de proceso Disponible al Cliente.

