UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE REASEGURO FACULTATIVO EN AON PERÚ CORREDORES DE REASEGUROS S.A

Trabajo de suficiencia profesional presentado para optar al Título profesional de Licenciada en Administración

Presentado por

Miriam Madeleine Paredes Mendoza

Asesor: Erick Anticona

0000-0002-3373-9165

Lima, noviembre 2021

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se realiza un análisis de los procesos de la gestión de reaseguro facultativo de la empresa Aon Perú Corredores de Reaseguros S.A. Debido a que recientemente, los clientes han manifestado su insatisfacción por el incumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio, pues por la llegada del teletrabajo por la pandemia de la Covid-19, se alteraron los procesos de las compañías de seguros y los reaseguradores establecieron condiciones más estrictas, dejando entrever la existencia de ineficiencias operativas en los procesos.

Para la realización del análisis y desarrollo de la propuesta de mejora, se optó por la aplicación de las herramientas Lean bajo las fases del método DMAIC. Primero, se identificaron las causas raíces que impiden cumplir con el acuerdo de nivel de servicio. Luego, en base a ellas, se proponen soluciones, logrando como resultado que el tiempo total de los procesos se reduzca en 14 días, una mejor distribución de la carga laboral, reducción de actividades operativas, ahorro económico por el menor consumo de horas, entre otros.

ABSTRACT

In this research, an analysis of the facultative reinsurance management processes of the company Aon Perú Corredores de Reaseguros S.A. is carried out. Because recently, customers have expressed their dissatisfaction with the breach of service level agreements, because due to the arrival of teleworking for the Covid-19 pandemic, the processes of insurance companies were altered and reinsurers established stricter conditions, revealing the existence of operational inefficiencies in the processes.

To carry out the analysis and development of the improvement proposal, the application of Lean tools was chosen under the phases of the DMAIC method. First, the root causes that prevented compliance with the service level agreement were identified. Then, based on them, solutions were proposed, achieving as a result that the total time of the processes is reduced by 14 days, a better distribution of the workload, reduction of operational activities, economic savings due to the lower consumption of hours, among others.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN ..... **II**

ÍNDICE DE TABLAS ..... **V**

ÍNDICE DE GRÁFICOS ..... **VI**

ÍNDICE DE ANEXOS ..... **VII**

INTRODUCCIÓN **1**

CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO **2**

1.1 Historia de Aon Perú Corredores de Reaseguro S.A 2

1.2 Misión 2

1.3 Visión 2

1.4 Valores 2

1.5 Estructura organizacional 2

1.6 Soluciones de reaseguro 3

1.7 Clientes: Compañías de Seguros 4

1.8 Proveedores: Compañías Reaseguradoras 4

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **5**

2.1 Análisis de la situación actual 5

2.2 Análisis del macroentorno 7

2.3 Análisis del microentorno 10

2.4 Análisis interno 12

2.4.1 Actividades primarias 12

2.4.2 Actividades de apoyo 12

CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 13

3.1 Marco normativo para la gestión de reaseguros en el Perú 13

3.1.1 Definición de reaseguro y su importancia 13

3.1.2 Principales conceptos y actores del reaseguro: 14

3.1.3 Contratación de reaseguros 15

3.1.4 Información sobre reaseguros 16

3.2 Gestión por procesos 17

3.2.1 Procesos 17

3.2.2 El ciclo de la Mejora Continua 18

3.2.3 Metodología Lean 20

3.2.4 Método DMAIC 22

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA 25

4.1 Fase 1: Definir 25

4.2 Fase 2: Medir 31

4.2 Fase 3: Analizar 40

4.4 Fase 4: Mejorar o Implementar 42

4.5 Fase 5: Controlar 51

CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA DE MEJORA 53

5.1 Valoración cualitativa 53

5.2 Valoración cuantitativa 54

CONCLUSIONES 58

RECOMENDACIONES 59

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 60

ANEXOS 65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°01:Operaciones de reaseguro en 2018-2020 25
Tabla N°02: SIPOC del proceso de Gestión Comercial 27
Tabla N°03: SIPOC del proceso de Preprocesamiento de primas 28
Tabla N°04: SIPOC del proceso de Procesamiento de primas y Emisión de documentación 29
Tabla N°05: Matriz voz del proceso 30
Tabla N°06: Matriz voz del cliente 30
Tabla N°07: Descripción de actividades del proceso de Gestión Comercial 31
Tabla N°08: Descripción de actividades del proceso de Preprocesamiento de primas 32
Tabla N°09: Descripción de actividades del proceso de procesamiento de primas y emisión de documentación 33
Tabla N°10: Box Score del proceso de Gestión Comercial 34
Tabla N°11: Box Score del proceso de Preprocesamiento de primas 34
Tabla N°12: Box Score del proceso de Procesamiento de primas y Emisión de documentación 34
Tabla N°13: Herramienta 5 ¿Por qué's? 41
Tabla N°14: Herramienta 5W+2H 42
Tabla N°15: Carga laboral actual por Brókers Support 43
Tabla N°16: Reasignación de Brókers Support por líneas de negocio 43
Tabla N°17: Descripción de indicador 44
Tabla N°18: Mejora de tiempos de atención 49
Tabla N°19: Nuevos indicadores de tiempo 49
Tabla N°20: Diagrama de Gantt de la propuesta de mejora 50
Tabla N°21: Alerta de nivel de prioridad para la elaboración de documentación 52
Tabla N°22: Beneficios cualitativos de la propuesta de mejora 53
Tabla N°23: Ahorros generados por la propuesta de mejora 54
Tabla N°24: Horas incurridas para implementación de propuesta de mejora 55
Tabla N°25: Costo anual por nuevo personal 55
Tabla N°26: Costo de herramientas tecnológicas 55
Tabla N°27: Costo anual de capacitaciones 56
Tabla N°28: Flujo de caja de la propuesta de mejora 57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°01: Ventas por líneas de negocio 2020 (USD millones) 3
Gráfico N°02: Distribución de ingresos por cliente 2018-2020 4
Gráfico N°03: Tiempo promedio de emisión de documentación (ANS) por principales clientes 2018-2020 5
Gráfico N°04: Evolución anual del número de reclamos 2018-2020 6
Gráfico N°05: Actores de la cadena de (rea)seguro 14
Gráfico N°06: Metodología Lean 21
Gráfico N°07: Mapa de Procesos de Aon Perú 26
Gráfico N°08: Flujograma de Gestión Comercial (As is) 31
Gráfico N°09: Flujograma de Preprocesamiento de primas (As is) 32
Gráfico N°10: Flujograma de Procesamiento de primas y emisión de documentación (As is) .. 33
Gráfico N°11: Tiempo de preprocesamiento desde que se recibe su solicitud 2018-2020 35
Gráfico N°12: Tiempo desde el inicio de vigencia hasta su solicitud de procesamiento 2018-2020 36
Gráfico N°13: Porcentaje semanal promedio de las operaciones procesadas en 2018-2020 37
Gráfico N°14: Tendencia semanal promedio de las operaciones procesadas 2018-2020 37
Gráfico N°15: Tiempo total del servicio de emisión 2018-2020 38
Gráfico N°16: Diagrama de Pareto de quejas y/o reclamos 2020 39
Gráfico N°17: Diagrama de Ishikawa (Causa- Efecto) 40
Gráfico N°18: Flujograma To Be 51
Gráfico N°19: Encuesta de satisfacción 52

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°01: Organigrama de Aon Perú 66
Anexo N°02: Organigrama de Gerencia Comercial de Aon Perú 67
Anexo N°03: Organigrama de Gerencia de Operaciones de Aon Perú 68
Anexo N°04: Checklist de Preprocesamiento de primas 69
Anexo N°05: Relación de principales hallazgos de las entrevistas 70

INTRODUCCIÓN

La configuración del sector seguros como se conoce no puede sostenerse sin considerar la fundamental labor de los profesionales de la intermediación o corredores, tanto en el ámbito de las operaciones de seguro como en las de reaseguro (Lozano, 2021). Por lo que es vital que, en tiempos de incertidumbre, tensión financiera y transformación tecnológica, este sector no sea frenado por ineficiencias en los procesos operativos o por sistemas obsoletos (PwC. PricewaterhouseCoopers, 2021). Por lo tanto, en el presente trabajo de investigación se realizará un análisis del proceso de gestión de reaseguro facultativo de la empresa Aon Perú Corredores de Reaseguros. Dado que, a raíz del trabajo remoto por la crisis sanitaria de la Covid-19 desde el 2020, múltiples procesos se vieron alterados y modificados rápidamente, intensificando problemas operativos ya existentes que afectan directamente los acuerdos de nivel de servicio con las compañías de seguros y por lo tanto su satisfacción.

Para ello, en el primer capítulo, se presenta la historia de la empresa, misión, visión y sus valores, su estructura organizacional, sus líneas de negocio y quiénes son sus clientes y proveedores. En el segundo capítulo, se explica la actual problemática de la empresa, y posteriormente, con el fin de determinar las oportunidades y amenazas de su entorno, se realiza un análisis del macroentorno mediante la herramienta PESTEL y un análisis del microentorno para conocer la atractividad de la industria a través de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Luego, se realiza un análisis interno a través de la Cadena de Valor, a fin de representar las actividades principales y de soporte, para posteriormente identificar aquellas que generan valor al cliente y, por ende, a la empresa.

En el tercer capítulo, se presenta el marco teórico, donde se profundiza en la normativa actual de la gestión de reaseguros en el Perú y en los conceptos más relevantes de la gestión basada por procesos. Después de dicha investigación, se optó por la metodología Lean para que marque la pauta para la elaboración de la propuesta de mejora, bajo las fases del método DMAIC. En base a ello, en el cuarto capítulo, se desarrolla la propuesta de mejora a través de cada una de las herramientas propuestas en cada fase del método, comenzando por la definición, alcance y objetivo de la propuesta, luego; se analiza el desempeño de los procesos actuales, se identifican las causas raíces y se plantean soluciones para cada una de ellas, y un plan de control para que estas perduren a través del tiempo.

Finalmente, en el quinto capítulo, se exponen los costos involucrados para la implementación de la propuesta de mejora, así como los beneficios cualitativos y económicos que se obtendrían para la empresa.

CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO

1.1 Historia de Aon Perú Corredores de Reaseguro S.A

Aon es una corredora multinacional de seguros y reaseguros fundada en Londres en 1982. Tiene presencia en 120 países alrededor del mundo, donde ofrece múltiples servicios como gestión de riesgos, corretaje de seguros y reaseguros, y consultoría de capital humano (Aon, 2020). En Latinoamérica, Aon ha fortalecido su posición a través de alianzas y mediante la adquisición de sus competidores locales.

Aon Perú Corredores de Reaseguros S.A, en adelante Aon Perú, es una empresa del grupo que fue constituida en Lima el 29 de octubre de 1996, con el objeto social de ofrecer reaseguros, promover la celebración de dichos contratos y obtener la renovación de estos a título de intermediario entre el asegurador y el reasegurador.

1.2 Misión

"Ser reconocidos universalmente como el proveedor mundial líder en gestión de riesgos, corretaje de seguros, reaseguro y soluciones de capital humano" (Aon, 2020).

1.3 Visión

"Buscamos potenciar las posibilidades económicas y humanas de nuestros clientes, colegas y comunidades alrededor del mundo" (Aon, 2020).

1.4 Valores

- Ofrecer valor distintivo al cliente
- Trabajar en equipos inigualables
- Líderes en innovación
- Alcanzar resultados excelentes

1.5 Estructura organizacional

Aon Perú posee una estructura organizacional con diferentes niveles de jerarquía y agrupa cada área según sus diferentes puestos y funciones; es decir, tiene un modelo de gestión vertical (Ostroff, 2000). En el Anexo N°01, se puede apreciar el organigrama que representa dicha estructura y detalla que parte de las gerencias se encuentran físicamente en Colombia, dado que la oficina de Perú forma parte del Clúster Andino conformado también por los siguientes países: Colombia, Ecuador y Venezuela. Las gerencias que más destacan para el giro del negocio son (Ver Anexos N°02 y N°03):

- ***Gerencia Comercial:*** Conformada por las gerencias de (i) reaseguros facultativos y (ii) reaseguros de contratos. A su vez estas gerencias, se subdividen por líneas de negocio distribuidas entre brókers y sus asistentes (brókers support). El bróker es

aquel que gestiona la relación comercial, mientras que el bróker support es el responsable del preprocesamiento de primas en la plataforma corporativa, así como el apoyo y nexo entre el equipo comercial y el equipo de operaciones.

- ***Gerencia de Operaciones y Servicio al cliente:*** Esta gerencia se divide en las siguientes áreas funcionales:
    - ***Área de Emisión:*** Responsable del procesamiento de primas y comisiones en la plataforma corporativa, así como de la elaboración y emisión de la documentación a las compañías de seguros.
    - ***Área de Cobranzas:*** Responsable del cobro de primas y comisiones a las compañías de seguros para posteriormente transferir los fondos de las primas a los reaseguradores.
    - ***Área de Siniestros:*** Responsable de la revisión y análisis de los siniestros reportados por las compañías de seguros.

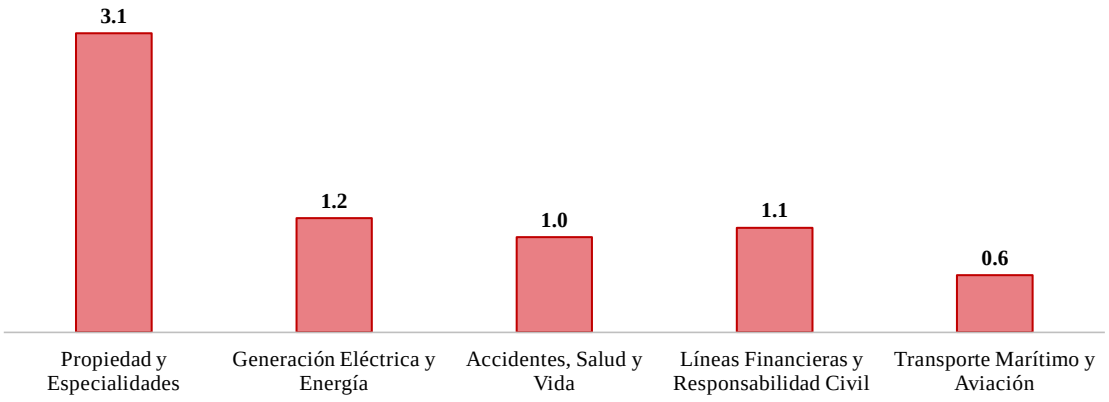
1.6 Soluciones de reaseguro

Aon Perú cuenta con soluciones de reaseguro para la cobertura de múltiples líneas de negocios:

- Propiedad y Especialidades (Construcción, Ingeniería e Infraestructura)
- Generación Eléctrica y Energía
- Accidentes, Salud y Vida
- Líneas Financieras y Responsabilidad Civil
- Transporte Marítimo y Aviación

En el Gráfico N°01 se puede visualizar los ingresos de la compañía por líneas de negocio para el año 2020:

Gráfico N°01: Ventas por líneas de negocio 2020 (USD millones)

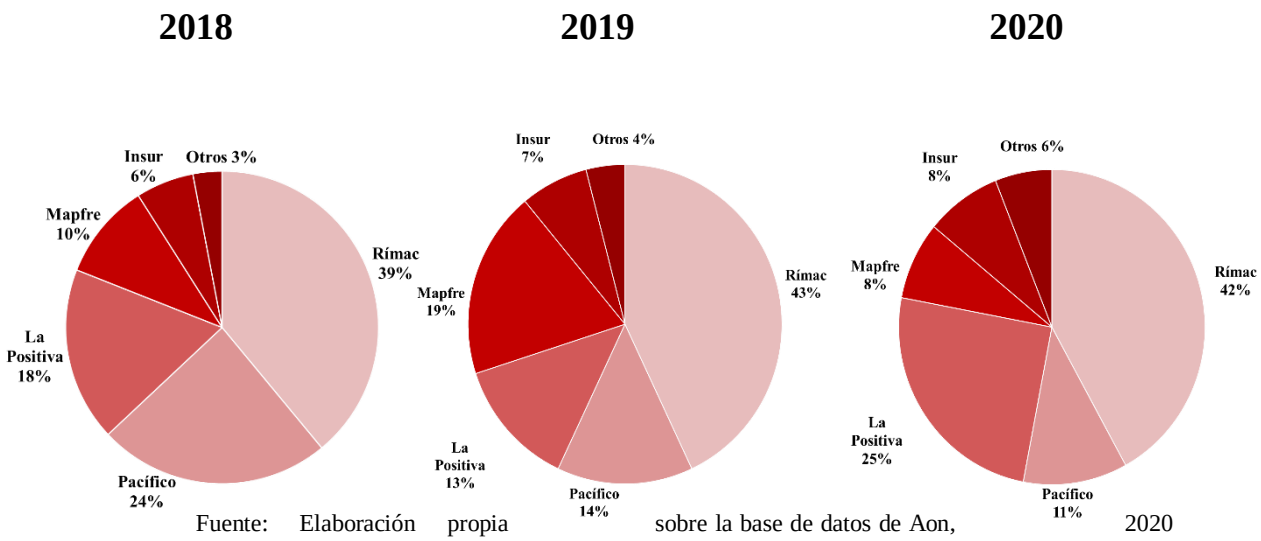


Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de Aon, 2020

1.7 Clientes: Compañías de Seguros

Los clientes de Aon Perú son las compañías de seguros, las cuales reciben el nombre de cedentes, por la acción de ceder el riesgo (Resolución SBS Nº 810-2019, 2019). Actualmente, los principales clientes de la empresa son: Rímac, Pacífico, Chubb, Interseguro, Crecer, Mapfre, La Positiva, Insur, La Positiva Vida y Mapfre Vida. En el Gráfico N°02 se detalla la distribución de ingresos por clientes de 2018 a 2020, donde se puede apreciar que entre el 85-90% de las ventas de los últimos años, las concentran las cedentes: Rímac, Pacífico, Mapfre y La Positiva.

Gráfico N°02: Distribución de ingresos por cliente 2018-2020



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de Aon, 2020

1.8 Proveedores: Compañías Reaseguradoras

Los principales proveedores del reaseguro son las compañías reaseguradoras locales e internacionales. De acuerdo con la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2021), en el Perú actualmente están autorizadas para operar 3,464 empresas reaseguradoras. La mayoría de estas compañías de reaseguros son internacionales y se encuentran en Estados Unidos y Europa. Los principales proveedores de reaseguro facultativo para el mercado latinoamericano son: AIG, Chubb, Munich Re, Liberty, Swiss Re, Zurich, CV Star, Allianz, Scor, AXA XL y Hannover Re (Willis Towers Watson, 2020).

Asimismo, se encuentra el centro de reaseguros más importante del mundo, “Lloyd’s”, al cual Aon tiene acceso, a través del “Global Broking Center” en Londres. Este centro tiene una estructura dividida por especialidad con expertos en cada tipo de reaseguro para efectuar colocaciones con gran confiabilidad y en periodos de tiempo muy cortos (Aon, 2020).

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

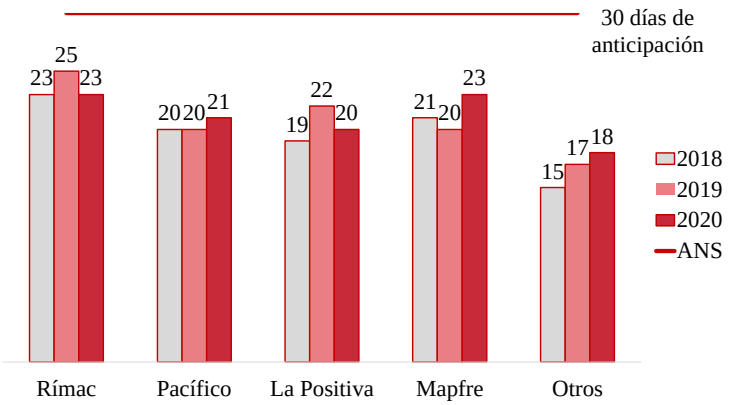
2.1 Análisis de la situación actual

El desarrollo del presente trabajo de investigación se justifica por una necesidad de mejora en el desempeño del proceso de la gestión de reaseguros de Aon Perú. Esto debido a que, en los últimos años, los clientes (las compañías de seguros) han manifestado no estar conformes con el cumplimiento del acuerdo de nivel de servicio (ANS) de emisión de documentación para el pago de primas. Dicho ANS implica que los clientes deben recibir los documentos de forma correcta, completa y con un mínimo de 30 días de anticipación a la fecha de pago solicitada, lo cual les permite cumplir con sus políticas internas de verificación de información y flujo de aprobaciones de pago.

La documentación es elaborada manualmente y consta de los siguientes documentos: (i) Carta con detalle de los documentos adjuntos, (ii) Nota de Débito con el desglose de primas por pagar, (iii) Factura correspondiente a la comisión de Aon Perú por sus servicios de intermediación, (iv) Nota de Cobertura y (v) Contrato de reaseguradores. En consecuencia, si los clientes no cuentan con la documentación correcta y en el tiempo debido, se les expone frente a los reaseguradores, quienes tienen la potestad para cancelar su cobertura ante la falta de pago.

Por otro lado, la emergencia sanitaria por la Covid-19 obligó a Aon Perú y sus clientes a migrar hacia modalidades de teletrabajo como la mejor opción para cuidar a sus colaboradores. Esto conllevó a que los procesos se rediseñen y se implementen nuevas tecnologías como la firma digital y el envío de documentación de forma electrónica, lo cual hacía pensar que habría una mejora una mejora en el ANS. Sin embargo, como se observa en el Gráfico N°03, el número de días promedio de emisión de documentación a los principales clientes desde 2018 a 2020 no presentó variaciones significativas; es decir, no hubo una mejora en el cumplimiento del ANS en 2020 y al igual que años anteriores el promedio no alcanzó los 30 días de anticipación acordados.

Gráfico N°03: Tiempo promedio de emisión de documentación (ANS) por principales clientes 2018-2020

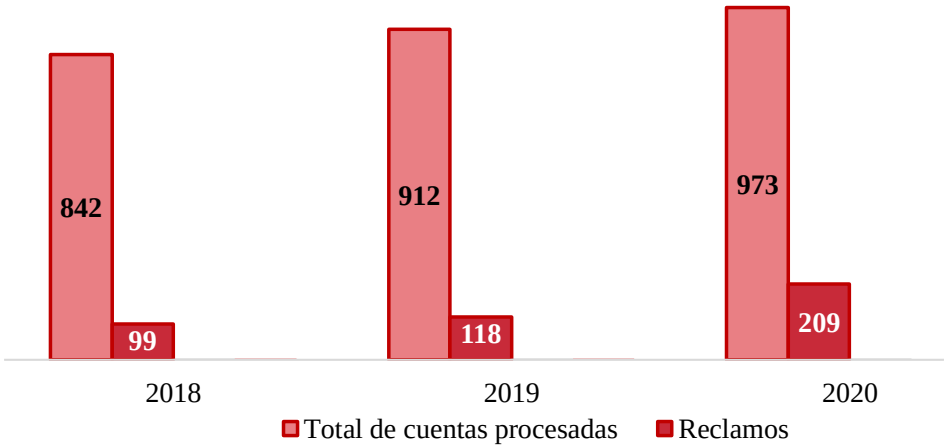


Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de Aon, 2020

Además, en el contexto de pandemia, los reaseguradores han establecido cláusulas de pago más estrictas y sin oportunidad a prórrogas adicionales al plazo de vencimiento. Esto significa que, ante la falta de pago, los reaseguradores cancelan su cobertura inmediatamente, lo cual expone al cliente a múltiples riesgos. En este sentido, dado que el ANS no mejoró como efecto de la implementación de soluciones tecnológicas y ante las cláusulas estrictas de los reaseguradores, se evidencia que el problema está relacionado a una deficiencia en los procesos, la cual conllevó a mayores niveles de insatisfacción de los clientes.

Dicha insatisfacción se ha manifestado a través de llamadas y correos electrónicos por parte de los clientes, quienes han presentado su malestar acerca del tiempo y la calidad de la documentación enviada, pues esta llega no solo con retraso, sino también con errores y/o incompleta. En el gráfico N°04, se puede ver la cantidad de reclamos que se generaron a partir del total de cuentas procesadas, de lo cual se puede apreciar que la proporción de reclamos durante el año 2020 aumentó considerablemente frente a años previos.

Gráfico N°04: Evolución anual del número de reclamos 2018-2020



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de Aon, 2020

Por los datos anteriormente presentados, es evidente que el problema de incumplimiento del ANS de emisión de documentación, está afectando la satisfacción de los clientes. Por ello, en el presente trabajo de investigación se realizará un análisis que permita conocer las razones del problema y plantear una propuesta de mejora que contribuya a mejorar la satisfacción de los clientes a través de procesos más rápidos y simples.

Para ello, primero se realizará un análisis del entorno externo e interno de la empresa con la finalidad de identificar aspectos claves que permitan formular una estrategia que considere oportunidades y amenazas en la elaboración de la propuesta de mejora. Dicho análisis toma en cuenta que desde inicios del 2020 el mundo atraviesa una crisis sanitaria por la pandemia del Covid-19.

2.2 Análisis del macroentorno

A través del análisis PESTEL, se examinará los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y ambientales para analizar el entorno actual y futuro de la empresa:

- **Factor Político/Legal**

El Perú actualmente se encuentra en una incertidumbre política que evidencia un marcado populismo y pocas propuestas de solución realistas, que han desatado naturales temores en los agentes económicos. Esta inestabilidad política por la que atraviesa el país, representa una amenaza dado que puede afectar al tratamiento de la inversión extranjera, así como una extensión de las restricciones sanitarias ante una eventual tercera ola (Diario Gestión, 2020).

En el aspecto legal, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), es el ente facultado para dictar las normas necesarias para el ejercicio y supervisión de las operaciones financieras y de seguros, así como de los servicios complementarios a la actividad de estas empresas; denominación que incluye a los corredores de reaseguros, ello bajo la Ley Nº 26702: Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Bajo esta ley existen ciertos reglamentos que se deben considerar para el desarrollo de las actividades: (i) Reglamento para la Contratación y Gestión de Reaseguros y Coaseguros, (ii) Reglamento de Supervisión y Control de los Corredores de Reaseguros, (iii) Reglamento del Registro de Intermediarios y Auxiliares de Seguros, y (iv) Reglamento de Infracciones y Sanciones (Resolución SBS Nº 4027-2011, 2011).

A fin de mitigar los efectos de la pandemia, se resaltan los esfuerzos realizados por la SBS para flexibilizar algunos procesos y obligaciones de presentación de información o de pago (Willis Towers Watson, 2020). Si bien dichas medidas pueden ser vistas como una oportunidad para el sector, se debe tomar en cuenta que existe una fuerte tendencia de los clientes corporativos a exigir una atención más ágil en el recupero de sus siniestros (Gonzáles L. , 2021), así como de los reaseguradores que han demostrado un endurecimiento en los términos y condiciones de pago, ajustes de tasas y cláusulas más estrictas ante una situación de posible incumplimiento (Willis Towers Watson, 2020).

- **Factor Económico**

Según estimaciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), tras una caída de 11.5% del PBI en el año 2020, asociada a la cuarentena, la economía peruana proyecta una recuperación rápida con un crecimiento de 11.9% y 3.8% para el 2021 y 2022, respectivamente. Adicionalmente, el Ministerio de Economía y Finanzas el Perú (MEF) estima un crecimiento anual promedio de la economía nacional de 4.1% para el periodo 2022-2026 (Ernst & Young, 2021). Esto dado que, para contrarrestar el impacto de la pandemia, el Estado tomó ciertas

medidas de apoyo económico para las personas y empresas, así como el levantamiento de medidas restrictivas de inmovilización (Scotiabank, 2021). Además, los sectores vinculados a la demanda interna y de gran relevancia para los seguros como minería, construcción, pesca y agricultura se recuperarían en mayor medida durante el presente año y el próximo por un efecto base (Semana Económica, 2021).

Según el BCRP, en octubre 2021, el riesgo país de Perú cerró en 1.29 puntos porcentuales, lo cual, si bien es una mejora, aún continúa generando un panorama inestable para los inversionistas. Otro factor importante a considerar es el tipo de cambio, dado que, en el país más del 70% de las primas se evalúan en dólares. Actualmente, la expectativa para los siguientes dos años, se encuentra entre S/ 3.90 y S/ 4.10 por dólar, lo cual podría impactar en un incremento de primas de seguros y reaseguros (AhorraSeguros.pe, 2021).

- **Factor Sociocultural**

Tras la llegada del coronavirus, las empresas tuvieron que acogerse a la modalidad del teletrabajo para salvaguardar la salud de sus colaboradores. El 70% de compañías seguirá con esta modalidad finalizada la crisis sanitaria y un 64% implementará el home-office al menos tres veces por semana (El Comercio, 2021). Los trabajadores, por su parte, preferirían un modelo híbrido que combine el trabajo remoto y el presencial (Verne Future Mindset , 2021).

Por otro lado, según la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG), la recuperación de la economía del país y la mayor toma de conciencia de la población por tomar protección, incentivarían la demanda de seguros en los próximos meses.

El gran desafío de las empresas será poder cubrir esta demanda y alinearse con la tendencia de la preferencia de los colaboradores, manteniendo tanto la operatividad como el clima y cultura laboral en un contexto de trabajo híbrido, por lo que será primordial el refuerzo de la comunicación interna a través de plataformas tecnológicas (Semana Económica, 2021).

- **Factor Tecnológico**

La llegada del Covid-19 también ha sido un impulso para acelerar cualquier iniciativa que aproveche la oportunidad digital para mejorar la propuesta de valor del cliente (ADN del Seguro, 2020). Por lo que, es necesario que las empresas del sector se suban a la ola de la innovación generada por las nuevas tecnologías, simplificando así sus procesos, con el fin de lograr una diferenciación y especialización que tenga como único objetivo el entregar al cliente un servicio innovador (Marsh, 2020).

Esta nueva tecnología no solo debe ser para interactuar con los clientes, sino también para brindar a las empresas elementos para volver sus procesos más eficientes al aplicar las herramientas, considerando siempre que la tecnología no es una estrategia en sí misma pero si tiene un gran

impacto en todo el proceso de la cadena de valor de los seguros y reaseguros (Revista Fasecolda, 2020).

Las soluciones tecnológicas recientes y con mayor relevancia para las compañías del sector son las siguientes:

- **La nube:** Los pesados sistemas de información de antaño, poco flexibles y costosos, están siendo reemplazados por soluciones basadas en la nube que hoy están incursionando en sofisticados aspectos del negocio, pues se ha comprobado que es una herramienta efectiva para aumentar la productividad al interior de las empresas a través del aprovechamiento del Big Data (Revista Fasecolda, 2020).
- **Automatización:** Esta tendencia se refiere no solo a la inteligencia artificial sino también al aprendizaje automatizado de muchos procesos que actualmente son considerados netamente operativos y solo producen sobrecarga laboral (Conosur Seguros, 2020).

- **Factor Ecológico/Ambiental**

El teletrabajo ha incitado a una demanda de soluciones *paperless*, las cuales digitalizan procesos tradicionales como es el caso de la firma manuscrita de documentos. Cuando un documento es firmado digitalmente, el papel desaparece y el proceso se completa en menos tiempo al eliminar aquellas tareas que provocan demora en la continuidad como es la impresión de los documentos, el envío y devolución postal (Contempora Seguros Generales, 2020). Para la implementación de este tipo de soluciones es importante evaluar los requisitos de la SBS (Gonzáles L. , 2021).

En conclusión, aún en el contexto de pandemia, sí existen oportunidades que deben ser aprovechadas por el sector, como: (i) las medidas implementadas por la SBS para flexibilizar algunos procesos y obligaciones, (ii) buenas expectativas de crecimiento económico y reapertura de actividades económicas, (iii) aumento en la demanda de seguros, (iv) aceleración de la transformación digital y nuevas soluciones tecnológicas, y (v) soluciones *paperless* que permiten la inmediatez en la firma digital de documentos.

Por otro lado, los factores que representan una amenaza para el buen desempeño de la compañía son: (i) incertidumbre e inestabilidad política, (ii) mayor exigencia de los clientes en recupero de siniestros y endurecimiento de términos de pago por parte de los reaseguradores, (iii) aumento del riesgo país y del tipo de cambio, y (iv) los desafíos de un modelo de trabajo híbrido.

2.3 Análisis del microentorno

A continuación, se presenta el análisis del microentorno para Aon Perú, tomando como base el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter:

- **Amenaza de nuevos competidores: Baja**

Los requerimientos para constituir una empresa corredora de reaseguros, suelen ser engorrosos y costosos. Adicionalmente, como garantía del correcto y cabal cumplimiento de sus funciones, la SBS solicita que cuenten con una póliza de responsabilidad civil profesional vigente durante su ejercicio, no menor a USD 5 millones que responda por los perjuicios que pudieran ocasionar a las compañías de seguros (Resolución SBS Nº 810-2019, 2019). Por otro lado, los corredores de reaseguros con mejor desempeño, tienen respaldo de una matriz internacional, amplia experiencia y trayectoria (Gonzáles L. , 2021). Además, las nuevas tendencias tecnológicas y la necesidad del sector de mejorar su capacidad operativa también hacen más exigente los requisitos de ingreso de un nuevo competidor. Como consecuencia, a pesar de que el costo de cambio de los clientes a una empresa competidora sea mínimo, las barreras anteriormente mencionadas hacen que la amenaza de ingreso de nuevos competidores al mercado sea baja.

- **Rivalidad entre competidores actuales: Alta**

Existen 12 corredores de reaseguros habilitados por la SBS, de los cuales destacan en el mercado: Aon Perú, Carpenter Marsh Fac, Arthur J. Gallagher y Willis Towers Watson (SBS, 2021). Al igual que Aon Perú, dichos corredores de reaseguros tienen trayectoria, respaldo de una matriz internacional y ofrecen servicios similares, por lo que su diferencial debe ser la experiencia del cliente y la capacidad de innovar (ADN del Seguro, 2020).

Las barreras de salida son altas por los costos fijos y restricciones legales, lo que contribuye a la rivalidad; sin embargo, se espera que este escenario sea moderado a medida que se recupere el crecimiento de la industria. Otro factor importante han sido las fusiones y adquisiciones de los últimos años en este sector, como estrategia de crecimiento de ciertos corredores (Willis Towers Watson, 2021).

- **Poder de negociación de los proveedores: Medio**

Los principales proveedores de los intermediarios de reaseguros son las empresas reaseguradoras. Si bien existen muchos reaseguradores a nivel mundial, lo cual es favorable para el sector, de ellos dependen las coberturas, las primas, las comisiones y las condiciones de pago, siendo algunos más estrictos que otros (PwC. PricewaterhouseCoopers, 2021). Por el contrario, por las medidas legislativas existe una baja probabilidad que los reaseguradores se integren hacia atrás y sean sus propios intermediarios (Resolución SBS Nº 810-2019, 2019). Asimismo, los corredores

de reaseguros tienen un costo relativamente bajo si deciden cambiar de reaseguradores, por lo cual se considera que su poder de negociación es medio.

- **Poder de negociación de los clientes: Alto**

El mercado de los clientes de los corredores de reaseguros, en Perú está enormemente concentrado porque son solo 18 compañías aseguradoras. Rímac, lidera el mercado con el 30.40% de participación, seguido por Pacífico con el 26.39%, en tercer lugar, se encuentra Mapfre con el 13.44% y, por último, La Positiva, con el 11.87% (SBS, 2021); estas cuatro empresas concentran el 82.10% de las ventas. Por lo que se deduce que existe Pareto y hay posibilidad de que el crecimiento de una compañía de seguros afecte a las demás, lo cual no sería óptimo para el sector (Bonet Borjas, 2004). En adición a la alta concentración y gran volumen de compra, el costo de cambiar de proveedor es muy bajo y las aseguradoras suelen ser sensibles al precio, todo esto hace que los clientes tengan un alto poder de negociación.

- **Amenaza de los sustitutos: Baja**

A diferencia de otros países de la región donde la participación de un intermediario de reaseguros es exigida por ley. En el Perú, las compañías aseguradoras y reaseguradoras pueden establecer relaciones comerciales directas; sin embargo, esta práctica no suele ser habitual porque son los corredores como conocedores de los mercados de reaseguro quienes saben cuáles son más proclives a aceptar o no determinadas clases de riesgo (Resolución SBS N° 4706-2017, 2017). Además, reaseguradores importantes, como Lloyd's, solo permiten concretar reaseguros a través de intermediarios (Instituto de Ciencias del Seguro, 2011).

En conclusión, el sector es moderadamente atractivo porque si bien el poder de negociación de los clientes es alto, esto depende de su participación de mercado, del crecimiento del sector y del ingreso de nuevas compañías aseguradoras al mercado, lo cual si favorecería a una disminución del actual poder de negociación. Asimismo, la alta rivalidad es un factor muy común en esta industria, la cual ha mantenido una alta competitividad y ha crecido a lo largo del tiempo a través de fusiones y adquisiciones; sin embargo, expertos afirman que también dan paso a nuevas oportunidades de negocio dado que muchos clientes podrían no querer trabajar con una de las compañías adquiridas, lo que generaría que el resto de competidores responda con una mayor apuesta por diferentes segmentos y con la posible compra de las carteras de corredores más pequeños (Semana Económica, 2020).

2.4 Análisis interno

A continuación, se realiza el análisis interno para Aon Perú, a través de la Cadena de Valor:

2.4.1 Actividades primarias

a. **Logística interna:** Los brókers como expertos y contacto inicial con los clientes, son quienes recopilan y validan la información de los riesgos por reasegurar que posteriormente dan pie al registro interno de las oportunidades de negocio y con ello al inicio de operaciones.
b. **Operaciones:** Inician con la gestión comercial que incluye la cotización, negociación y colocación de un reaseguro. Continúan con el preprocesamiento de primas, el procesamiento de primas y emisión de documentación hasta finalizar con la gestión de cobranza y pago de primas. En caso de ocurrencia de un siniestro, se realiza también la gestión de siniestros a fin de ofrecer un servicio integral de gestión de riesgos.
c. **Logística externa:** Consiste en el envío y archivo de documentación, actividades que se digitalizaron a raíz del teletrabajo. Actualmente, la documentación se envía por correo electrónico y se debe cumplir con enviarla con 30 días de anticipación a la fecha de pago (ANS). Posterior a su envío, se archiva el cargo en la plataforma corporativa.
d. **Marketing y Ventas:** El principal medio de promoción son las tradicionales redes de contacto, actividades desarrolladas por el área comercial vía reuniones de negocios con gerentes y ejecutivos del sector, de forma presencial o virtual.
e. **Servicio Post Venta:** Servicio de asesoría de gestión de riesgos y atención personalizada a las compañías de seguro, ya sea revisando un siniestro o atendiendo sus consultas sobre los riesgos de sus carteras e informando las novedades legislativas obligatorias.

2.4.2 Actividades de apoyo

Son las actividades que proveen información, tecnología, recursos e infraestructura para la ejecución de las actividades primarias (Alonso, 2008). Las actividades de apoyo de Aon Perú son:

a. **Administración y Finanzas:** Supervisión de la ejecución presupuestaria e ingresos generados, así como también análisis de materias tributarias y contables.
b. **Recursos Humanos:** Contratación y gestión del desempeño de los colaboradores.
c. **Tecnología de la Información:** Mantenimiento de equipos, optimización del uso de softwares, así como la detección y resolución de posibles averías.
d. **Legal y Cumplimiento:** Establecer políticas y procedimientos para garantizar que las actividades de la empresa se desarrollen conforme a la normativa vigente.
e. **Marketing y Comunicaciones:** Controlar la imagen de marca y la comunicación interna y externa.

CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El presente trabajo de investigación se desarrollará tomando en cuenta la normativa vigente para la gestión de reaseguros en el Perú y bajo un enfoque de gestión por procesos.

3.1 Marco normativo para la gestión de reaseguros en el Perú

Como se mencionó previamente, la SBS supervisa las operaciones de los corredores de reaseguros bajo la Ley Nº 26702: Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Resolución SBS Nº 4027-2011, 2011). La cual establece las siguientes funciones y deberes de los corredores de reaseguros:

- Intermediar en la contratación de reaseguros, actividad que comprende la presentación, propuesta y demás operaciones realizadas de manera previa a la celebración de un contrato de reaseguro, así como su respectiva renovación, entre las empresas cedentes y las empresas de reaseguros.
- Asesorar a las empresas de seguros para la elección de los contratos de reaseguro más convenientes y mantenerlas informadas sobre cambios y tendencias en los mercados de reaseguros.
- Efectuar los pagos a los reaseguradores, pues por facilidad las empresas de seguros pagan al corredor y este se encarga de transferir los fondos correspondientes a las primas a los múltiples reaseguradores.
- Asesorar en la presentación, seguimiento y cobranza de los reclamos por siniestros que se proponga formular la empresa de seguros.

3.1.1 Definición de reaseguro y su importancia

Al reaseguro se le conoce como: “el seguro del seguro”. En detalle, es el respaldo que recibe una aseguradora de una o más compañías reaseguradoras para cubrir total o parcialmente el costo en caso de ocurrir un siniestro; es decir, el reaseguro no sería posible sin la existencia del seguro. Además, permite a las aseguradoras diversificar sus riesgos, amortiguar pérdidas en caso de ocurrencia de un siniestro imprevisto, posibilitar asesorías especializadas por parte de reaseguradoras con prestigio internacional y aumentar la capacidad de las aseguradoras para ofrecer más coberturas a sus clientes (APESEG, 2018).

De acuerdo con el Instituto de Ciencias del Seguro (2011), el reaseguro se puede clasificar como:

- **Reaseguro obligatorio o de contratos:** Se establece la cesión y aceptación obligatoria de los riesgos correspondientes a una determinada cartera o ramo de seguro, de acuerdo con las condiciones establecidas en el contrato.

- **Reaseguro Facultativo:** Se realiza por riesgo o póliza individual, en el cual tanto la aseguradora como el reasegurador tienen la facultad de ceder y aceptar un determinado riesgo o póliza.

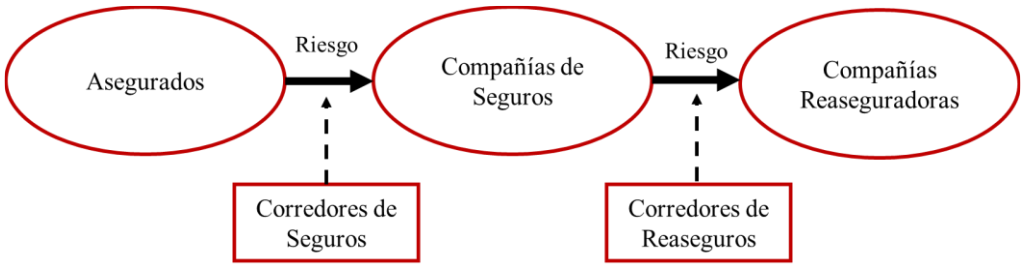
3.1.2 Principales conceptos y actores del reaseguro:

Se definen los principales conceptos de la gestión de reaseguros, según la Ley General:

- **Riesgos:** Infinidad de eventos intempestivos que pueden afectar a las empresas.
- **Compañías de Seguros:** Por la acción de ceder el riesgo, las aseguradoras reciben el nombre de "cedentes".
- **Bróker o corredores de reaseguros:** Persona jurídica establecida en el país y autorizada por la SBS, que actúa en los contratos de reaseguros como intermediario entre las empresas de seguros y las de reaseguros, percibiendo una comisión por sus servicios.
- **Compañías reaseguradoras (reaseguradores):** Empresas que asumen parcial o totalmente los riesgos cedidos por una compañía de seguros.
- **Contrato de reaseguro (Slip de reaseguro):** Relación contractual entre la compañía reaseguradora y la compañía de seguros plasmada en un documento escrito y firmado que contiene las condiciones de colocación acordadas en la negociación.
- **Emisión:** En el ámbito reasegurador y desde una perspectiva contractual, es el acto de formalizar un contrato de reaseguro.
- **Prima de reaseguro:** Costo del reaseguro que la cedente paga al reasegurador en contraprestación del riesgo.
- **Corretaje de reaseguro:** La comisión que es pagadera a un corredor por colocar un contrato de reaseguro con un reasegurador.
- **Nota de Cobertura:** Documento que suscriben los corredores de reaseguros como sustento de los contratos de reaseguros.

En el gráfico N°05 se puede observar a los actores y su posición en la cadena de la industria:

Gráfico N°05: Actores de la cadena de (rea)seguro



Fuente: Willis Towers Watson, 2020

Dicho gráfico representa como mediante la ayuda e intervención de los corredores de seguros y reaseguros, el asegurado transfiere parcial o totalmente sus riesgos a una compañía de seguros y posteriormente dicha compañía de seguros, replica la acción con una compañía reaseguradora.

A continuación, se detallan los principales artículos de los reglamentos más relevantes para el presente trabajo de investigación: (i) Reglamento para la Contratación y Gestión de Reaseguros (Resolución SBS N° 4706-2017, 2017) y (ii) Reglamento de Supervisión y Control de los Corredores de Reaseguros (Resolución SBS Nº 810-2019, 2019).

3.1.3 Contratación de reaseguros

El reglamento de la Resolución SBS N° 4706-2017, Art.5, 6 y 7 (2017) detalla que, para el caso de los contratos de reaseguros celebrados a través de corredores de reaseguros, las compañías de seguros deben contar con la conformidad de dichos corredores por el 100% de la colocación y para el caso de las renovaciones estás deben darse dentro de los 30 días siguientes a la fecha de término de la vigencia anterior.

Respecto a la documentación, las Notas de Cobertura deben contener las cláusulas más importantes del contrato y estar suscritas por lo menos por el reasegurador líder. Por los demás reaseguradores participantes, las cedentes deben contar con el documento que acredite la confirmación de su aceptación en cada caso (Slip de reaseguro) realizada a través de algún medio sujeto de ser impreso. De lo contrario, la Nota de Cobertura no sustituye la obligatoriedad de contar con los contratos suscritos.

La información mínima en los contratos de reaseguro facultativo (Slip) debe ser: (i) nombre del contratante (compañía de seguros), (ii) la vigencia del contrato, (iii) características del riesgo cubierto y sus exclusiones, (iv) los límites de retención y cesión correspondientes, (v) la prima del reaseguro y la fecha de pago, (vi) los reaseguradores participantes y sus respectivos porcentajes de participación en el contrato, y (vii) las cláusulas que forman parte del contrato con sus respectivas condiciones.

Por el lado de las compañías de seguros, para la expedición de una póliza de seguro, previamente deben contar con la documentación anteriormente mencionada que acredita la aceptación de los reaseguradores participantes en el contrato de reaseguro automático y/o facultativo correspondiente a la colocación del riesgo.

Es indispensable que tanto las compañías de seguros como los corredores de reaseguros cuenten con la documentación que sustenta adecuadamente la información como pólizas y siniestros de reaseguro aceptados debidamente actualizados.

3.1.4 Información sobre reaseguros

De acuerdo con la Resolución SBS N° 4706-2017, Art.20 (2017), las empresas deben mantener permanentemente a disposición de la SBS la documentación relativa a los contratos vigentes de reaseguro que acredite lo siguiente:

a. Un expediente por cada contrato de reaseguro, que debe contener como mínimo lo siguiente:

- Información de los reaseguradores que intervienen en el contrato (razón social, domicilio con indicación del país de origen y la clasificación de riesgo internacional). Así como las respectivas confirmaciones formales de aceptación del contrato.
- Contrato de reaseguro (Slip) suscrito por los reaseguradores participantes, con indicación de sus respectivos porcentajes de participación o, por lo menos, suscrito por el reasegurador líder del contrato.
- Nota de cobertura suscrita por la persona autorizada para su suscripción.

b. Documentación que sustente los pagos de primas, liquidación de saldos o de los costos de coberturas realizados, de conformidad con los plazos pactados en los contratos correspondientes.

c. Planillas de reaseguros recibidos y cedidos.

Es indispensable que tanto las compañías de seguros como los corredores de reaseguros cuenten con la documentación que sustenta adecuadamente la información de reaseguro actualizada.

Respecto a los sistemas de información automatizados, las empresas deben contar con sistemas de información que faciliten a la SBS verificar la información reportada de todos los contratos de reaseguros. Asimismo, para el uso de pólizas o Notas de Cobertura electrónicas, estas podrán ser enviadas vía correo electrónico, página web o por algún otro medio electrónico que se haya pactado, para ello las empresas deben considerar lo siguiente:

- Contar con el consentimiento del contratante para el envío electrónico.
- Implementar mecanismos que permitan confirmar que el contratante recibió los documentos.
- La forma en que se acreditará la autenticidad e integridad del contrato electrónico, mediante la firma digital u otro medio que asegure igual o mayor seguridad.

3.2 Gestión por procesos

El modelo de Gestión basado en Procesos nace a partir del concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados (Mallar, 2010). Bajo este enfoque, se busca que la estructura organizativa vertical clásica la cual es eficiente a nivel de funciones, se oriente hacia una estructura de tipo horizontal. Si bien no hay contraposición entre ambos modelos, cada empresa debe buscar su equilibrio según sus propias necesidades y posibilidades (Ostroff, 2000). Así, este modelo se orienta a desarrollar la misión de la empresa hacia la satisfacción de sus clientes, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada área (Mallar, 2010).

La gestión por procesos también ayuda a los directivos de la empresa a aprovechar las oportunidades de mejora, con el fin de hacerlos más productivos a través de la identificación, representación, diseño, formalización, mejora y control de los procesos de la organización (Carrasco, 2011). En este contexto, el término "mejora" depende de los objetivos de la empresa y pueden ser: reducción de costos, reducción de los tiempos de ejecución, reducción de tasas de error, entre otros. Las iniciativas de mejora pueden ser puntuales pero no buscan mejorar la forma en que se realizan las actividades individuales, sino de administrar cadenas completas de eventos, actividades y decisiones que agregan valor a la organización y sus clientes de manera constante pues la mejora debe ser continua (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2013).

3.2.1 Procesos

Es indispensable para las organizaciones y su eficaz funcionamiento, identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Por ello, los procesos se definen como conjunto de actividades que utilizan recursos, y que se gestionan con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados (International Organization for Standarization, 2000).

Según, Beltrán Sanz et. al (2009), las organizaciones pueden clasificar sus procesos como:

a. **Procesos estratégicos:** Son procesos de planificación ligados a factores clave o estratégicos y de largo plazo, vinculados a las responsabilidades de la dirección.
b. **Procesos operativos:** Son los procesos que siguen la línea del flujo operativo de la realización del producto y/o la prestación del servicio.
c. **Procesos de apoyo:** Dan soporte a los procesos operativos, como pueden ser los procesos relacionados con recursos y mediciones.

3.2.2 El ciclo de la Mejora Continua

La mejora continua es un proceso basado en el trabajo en equipo y orientado a la acción que promulga que el camino de mejora hacia la perfección debe ser conducido por todos los individuos de la organización en cualquier nivel (Suárez-Barraza & Miguel Dávila, 2008).

Para ello, el mecanismo de mejora continua, ciclo de Deming "PHVA", propone basarse en cuatro etapas (International Organization for Standarization, 2000):

a. **Planificar:** Establecer los objetivos del sistema, los procesos, los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente, las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
b. **Hacer:** Implementar lo planificado.
c. **Verificar:** Realizar seguimiento y medición de los procesos resultantes e informar sobre los resultados.
d. **Actuar:** Tomar acciones para mejorar el desempeño cuando sea necesario.

La mejora continua también es uno de los principios clave de la norma ISO 9001 (2015), la cual integra sus capítulos con las etapas del ciclo PHVA con el fin de especificar los requisitos para un sistema de gestión de la calidad (Suárez-Barraza & Miguel Dávila, 2008), pero dicha normativa solo explica el qué se debe hacer más no el cómo implementar o mantener esta mejora, pues cada empresa es libre de elegir el modo siempre que los procesos se desarrollen alineados a la estrategia y objetivos de calidad (Ávila & Morales, 2019). Por el contrario, existen otros modelos de gestión de mejora continua que junto a sus herramientas asociadas pueden servir de base para la implementación de mejoras basadas en el ciclo PHVA. Actualmente, las metodologías más destacadas por tener un impacto positivo en la mejora de los procesos por la optimización de tiempos y recursos, aumento de productividad, reducción de costos, disminución de defectos y aumento de la satisfacción de los clientes son: Kaizen, Six Sigma, Lean, Agile, entre otras (Pava, Ramirez, & Marin, 2019).

Por un lado, Kaizen es una filosofía japonesa que promueve pequeñas mejoras como resultado de un esfuerzo continuo, con la finalidad que la mejora a largo plazo implique la participación de todos los colaboradores de la organización y que trabajen gradualmente hacia estándares de trabajo más altos; mientras que Six Sigma[1] se enfoca conseguir la máxima eficiencia de los procesos, analizando la variabilidad y proponiendo la mejor solución basada en los datos obtenidos, buscando la drástica reducción de los defectos y mejorar la calidad de los productos,

[1] Sigma es un término matemático que mide una desviación del proceso con respecto a la perfección

procesos y servicios (Socconini, 2008). En cambio, Lean se enfoca en eliminar "desperdicios" para mejorar la velocidad y la calidad del proceso mediante la reducción de actividades que no agregan valor, con el fin de no solo cumplir con los acuerdos de nivel de servicio con los clientes, sino de mejorarlos. Finalmente, si bien es cierto que Lean y Agile comparten los mismos principios. Agile está orientada a la entrega de un producto en funcionamiento con utilidad para los usuarios y permite obtener una retroalimentación temprana de los consumidores para así responder con mayor velocidad a cambios derivados (González Fernández, 2019).

A la hora de utilizar cualquiera de estas metodologías, hay que tener en cuenta la situación que enfrenta la compañía y que ninguna metodología es mejor que la otra ya que que el objetivo final de todas es la excelencia operacional. Por lo tanto, el espíritu debe ser mejorar, cambiar los paradigmas, cambiar la cultura, cambiar el conjunto actual de hábitos, etc (Alcaide Mondelo, 2016). La excelencia operacional se define como una filosofía de liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas que da como resultado la mejora continua en las organizaciones a través el enfoque en las necesidades del cliente y que busca conducir a las empresas a incrementar la productividad, la rentabilidad y la competitividad en el mercado (Jaeger, Matyas, & Sihn, 2014).

La cultura de excelencia operacional se tiene que ir implantando en toda la organización de forma progresiva. Inicialmente se debe capacitar a los colaboradores para lograr un cambio de mentalidad en todos los niveles de la empresa para que esten motivados y comprometidos a mejorar su desempeño (Jaeger, Matyas, & Sihn, 2014). Con ello, los procesos y actividades se deben ir mejorando a través de iniciativas ligadas a aumentar la satisfacción de los clientes e incremento de la rentabilidad, aprovechando correctamente los beneficios y funcionalidades de la tecnología (Amendola, 2017). De tal modo, que todos los colaboradores sean capaces de identificar y abordar las limitantes de la productividad como: la variabilidad (resultado diferente comparado con un patrón predeterminado), los desperdicios (toda actividad que no agrega valor, pero si costo y tiempo) y la sobrecarga laboral (sobreexigencia de producción a un colaborador o máquina) (Socconini, 2014), que les impidan lograr sus objetivos.

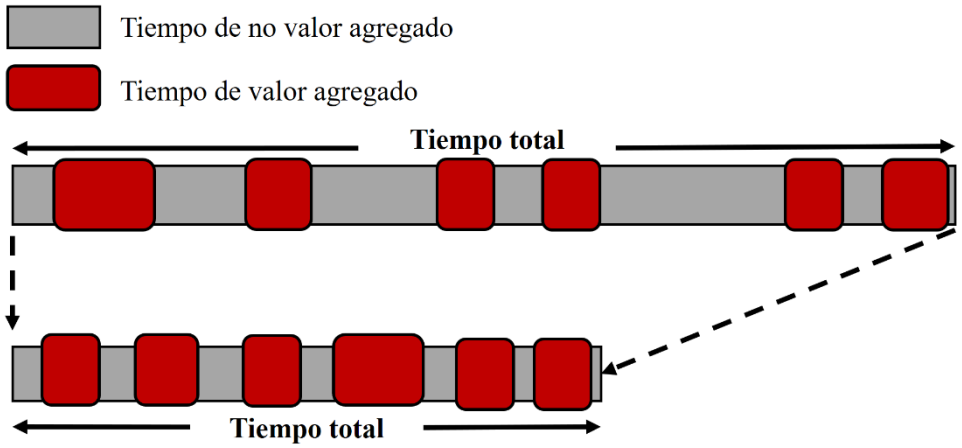
3.2.3 Metodología Lean

Lean que significa esbelto o ágil, es la metodología básica en excelencia operacional. Es una filosofía de trabajo orientada a la mejora de procesos y centrada en la mejora continua de todas las actividades que agregan valor al cliente (Ohno, 1988). El objetivo de su aplicación es identificar y eliminar toda aquella actividad que no agrega valor en un proceso pero sí costo y trabajo, definido como "desperdicio". Lean busca satisfacer las necesidades y expectativas del cliente a través de la eliminación de estos desperdicios, pues así la calidad del producto o servicio mejora mientras que el tiempo de producción y el costo se reducen (Atmaca & Girenes , 2011). La implementación de esta metodología implica el compromiso de todas las áreas funcionales y supone un cambio de mentalidad que debe llevarse a cabo mediante equipos bien organizados y capacitados. De esta forma y mediante la revisión continua de los procesos, la empresa puede identificar oportunidades de mejora escondidas a lo largo de la cadena de valor y al realizar cambios en una fase, estos repercuten necesariamente en las demás (Socconini, 2008).

En un inicio, Lean nació como una filosofía con un enfoque hacia procesos de fabricación o manufactura; sin embargo, con el paso de los años se ha demostrado que es aplicable a todas las empresas que deseen introducir o mejorar un producto y/o servicio en el mercado, independientemente de su tamaño y sector (Atkinson, 2010). Cada vez son más las empresas de servicios que utilizan esta metodología que se puede aplicar en la globalidad de la empresa o inclusive en áreas específicas (Bonaccorsi, Carmignani, & Zammori, 2011). Para todos los casos, son válidos los cinco principios de Lean: medir el valor desde el punto de vista del cliente (valor); entender el flujo el valor del proceso para identificar los pasos que no agregan valor y eliminar los desperdicios (flujo de valor); hacer que el proceso fluya sin interrupciones con cada paso que agregue valor (flujo continuo); satisfacer la demanda de acuerdo con los pedidos de los clientes (pull); y buscar la perfección mediante la mejora continua (perfección) (Maleyeff, 2006).

Esta metodología que pone especial énfasis en la perspectiva del todo para comprender el sistema y poder optimizarlo proviene del "Toyota Production System" (TPS), ideada por el ingeniero Taiichi Ohno (1988), quien es considerado el padre de este sistema que se convirtió en la base de Lean. Ohno decía: *"Todo lo que estamos haciendo es observar el tiempo total; y lo que hacemos es reducir ese tiempo mediante la eliminación de todos los desperdicios que no agregan valor"* (Ver gráfico N°06). Así, Lean elimina implacablemente todo lo que no agrega valor y hacer esto, también implica descartar reuniones, tareas y documentaciones innecesarias, así como eliminar métodos ineficientes de trabajo junto con mejoras visibles en el proceso. Todo esto lleva a menores plazos, menores costos, menores recursos consumidos o sin utilidad, mayor flexibilidad, calidad total, seguridad en el cumplimiento de acuerdos de nivel de servicio y por ende aumento de productividad y satisfacción de los clientes (Damrath, 2012).

Gráfico N°06: Metodología Lean



Fuente: Ohno, 1988

Lean entiende que detrás de un proceso que toma mucho tiempo puede haber una serie de desperdicios costosos como: sobreproducción, tiempos de espera, inventarios, reprocesos, movimientos innecesarios, entre otros (Mesa & Carreño, 2020). La mayoría de estos desperdicios pueden ser invisibles para la gerencia pero casi siempre dejan una huella que ayuda a descubrirlos: el tiempo. Los tiempos largos de respuesta normalmente indican la presencia de otro tipo de problemas recurrentes, por eso se debe procurar procesos con mínimo tiempo de ciclo (Socconini, 2008).

La gestión Lean proporciona a las empresas diferentes herramientas para sobrevivir en un mercado global que exige cada vez calidad más alta, entrega más rápida y en la cantidad requerida, por lo que, en definitiva, es la metodología más idónea cuando se requiere un proceso más rápido, más eficaz y más económico (Damrath, 2012). La clave está en conocer y aplicar sus herramientas, pues su efectividad radica en la implementación en la empresa y la adaptación de los procesos a sus indicaciones (Atkinson, 2010).

3.2.4 Método DMAIC

El método DMAIC, por sus siglas en inglés Define, Measure, Analyze, Improve and Control (en español Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar), es un conjunto de herramientas Lean para la mejora de procesos, centrado en el cliente y basado en datos que a través de sus cinco fases permite lograr el objetivo de la eliminación de desperdicios en el flujo de las operaciones, reducción del tiempo de entrega y aumento del tiempo de valor agregado (Arafeh, 2015). Si bien este método generalmente se asocia con Six Sigma, su aplicación no es exclusiva a dicha metodología. Se puede utilizar este método en cualquier situación en la que se desee implantar mejoras, así como con la metodología Lean, siempre que las herramientas se refuercen sus principios (Andersson, Henrik, & Torstensson, 2006).

Las cinco fases deben llevarse a cabo en orden, de tal modo que al finalizar con la fase "controlar", el proceso puede ser mejorado aún más y de esa manera se pueda comenzar nuevamente una mejora. Por lo tanto, se puede decir que el método DMAIC al igual que el ciclo de Deming "PHVA" es cíclico (Mileti & Mileti, 2017). A continuación, se describen los objetivos y las herramientas de cada fase del método DMAIC:

Definir: En esta primera fase se debe definir el problema a ser estudiado, establecer los objetivos, identificar las necesidades de los clientes y delimitar el alcance de los límites del proceso que se relaciona con el problema (Jamil, y otros, 2020). Para lograr el propósito de esta fase se pueden utilizar las siguientes herramientas:

- **Mapa de procesos:** Herramienta utilizada para agrupar procesos y sus interrelaciones según su clasificación.
- **Voz del cliente (VoC[2]):** Herramienta que permite recoger los requisitos críticos de los clientes (CCR) para traducirlos en un parámetro o criterio de calidad (CTQ[3]) en la cual se debe enfocar una solución (Arafeh, 2015). Las formas para escuchar la voz del cliente pueden ser: quejas o reclamos de los clientes, *focus group*, intervenciones, llamadas telefónicas, buzón de sugerencias, encuestas personalizadas, etc.
- **Voz del Proceso (VoP[4]):** Son los requerimientos que el proceso le exige al proveedor para poder cumplir con sus entregas y así traducirlos en esas características claves medibles (CTQ). Aquí se recogen los deseos, necesidades y requerimientos del proceso (Arafeh, 2015).

[2] VoC proviene de las siglas en inglés: Voice of Client
[3] CTQ proviene de las siglas en inglés: Critical to quality
[4] VoP proviene de las siglas en inglés: Voice of Process

- **SIPOC[5]:** Diagrama visual que permite mapear los procesos a un nivel macro y definir los procesos en que se focalizará la mejora. Además, contribuye a la comprensión de cómo los proveedores, los insumos, las actividades del proceso y resultados afectan las necesidades del cliente y permite identificar vacíos como entradas que no se necesitan, pero sí se reciben, salidas que los clientes no quieren, pero que de igual modo reciben, actividades del proceso que se han completado, pero que no agregan valor (Cañedo Iglesias et. al, 2012).

Medir: Esta fase pretende reunir información de la situación actual a través de datos históricos que permitan medir el desempeño del proceso que se busca mejorar, siendo esencial que la información en esta etapa sea confiable, consistente y representativa (Jamil, y otros, 2020). Para ello se puede emplear las siguientes herramientas:

- **Diagrama de flujo o Flujograma:** Permite mostrar gráficamente mediante símbolos, el orden y paso a paso de los procesos de una organización de forma general (toda la empresa) o específica (una o varias áreas) (Múñoz López, 2014).
- **Box Score:** Herramienta para identificar los indicadores actuales del proceso y determinar si estos permitirán comparar las mejoras a realizarse en el proceso. Si el proceso no cuenta con indicadores o no son relevantes, se deben diseñar indicadores. A su vez, se debe realizar la ficha descriptiva de los indicadores (Bahamón Lozano, 2006).
- **Gráficas de comportamiento:** Permite resumir la información histórica mediante gráficas. Pueden ser gráficos de tendencia (Hansen & Ghare, 1989).
- **Diagrama de Pareto:** Análisis gráfico que permite identificar el 80% de los problemas de una organización que se deben a un 20% de posibles causas (Bonet Borjas, 2004).

Analizar: La fase tiene como objetivo identificar las causas raíz del problema, además de entender cómo y por qué se originan buscando llegar hasta las causas más profundas (Jamil, y otros, 2020). Para este análisis se pueden utilizar herramientas como:

- **Diagrama de causa-efecto o de Ishikawa:** Herramienta que tiene como propósito categorizar las causas posibles de los problemas y ayudar en la determinación de las causas fundamentales (Arnoletto, 2006).

[5] SIPOC proviene de las siglas en inglés: Suppliers, Inputs, Process, Outputs y Customers

- **5 Porque's:** Herramienta que sirve para detectar las causas raíz de los problemas identificados en el diagrama causa efecto, donde se pregunta 5 veces por qué ocurrió el problema, teniendo siempre como referencia la respuesta anterior (Serrat, 2017).

Mejorar o Implementar: La fase tiene como objetivo desarrollar posibles alternativas de solución e implementar la mejor. Se debe priorizar soluciones que ataquen la causa raíz del problema, además se planifica la ejecución de los planes de acción que permitan realizar la mejora de forma más rápida y a menor costo (Jamil, y otros, 2020). Las herramientas para esta fase pueden ser:

- **5Ws + 2H[6]:** Herramienta que permite elaborar un plan de acción a través de las preguntas: ¿Por qué se va a implementar la solución?, ¿Quién es el responsable?, Qué soluciones se van a implantar?, ¿Cuándo se va a implementar?, ¿Dónde?, ¿Cómo se va a implementar? y ¿Cuánto de inversión se requiere? (Nagyova, Palko, & Pacaiova, 2015).
- **Diagrama de Gantt:** Herramienta gráfica que tiene como objetivo exponer el tiempo de previsto para diferentes actividades a lo largo de un plazo determinado (Ruiz Bertol & Dolado, 2006).

Control: El propósito de esta última fase es asegurar una implementación exitosa de la mejora para lograr éxito a largo plazo. El nuevo y mejorado proceso debe ser capturado y estos nuevos métodos se convertirán en los nuevos procedimientos operativos estándar (Jamil, y otros, 2020). Para garantizar este punto se pueden utilizar herramientas como:

- **Andon:** Elementos que usa la vista, oído, olfato, gusto o tacto para proporcionar información del estado de un proceso en tiempo real. Se pueden usar para identificar, instruir o indicar que existe una condición normal o anormal y que alguna acción es requerida (Socconini, 2008).
- **Procesos estandarizados:** Implica realizar el nuevo flujograma de procesos, instructivos de los cambios y documentarlos en los procedimientos internos de la organización (Morales Rodriguez, González Amador, Oquendo-Ferrer, & Loredo Carballo, 2017).
- **Plan de control:** Plan de acciones preventivas que pretende evitar la reaparición de los problemas por incumplimiento, esto a través de auditorias, establecimiento de estándares y registro de los indicadores de gestión (Bahamón Lozano, 2006).

[6] 5 Why y 2 How: 5 ¿Por qué? Y 2 ¿Cuánto?

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA

Según la investigación teórica presentada en el capítulo anterior, se evidencia que la aplicación de las herramientas que refuerzan el objetivo de la metodología Lean, aplicadas bajo el método DMAIC contribuirán al análisis del problema y desarrollo de la propuesta de mejora del presente trabajo de investigación.

4.1 Fase 1: Definir

A fin de definir, delimitar y establecer los objetivos del problema descrito en el análisis de la situación actual (el incumplimiento del ANS de emisión). A continuación, se realiza un análisis de la volumetría de las operaciones, según reaseguro facultativo (Fac.) y reaseguro de contratos (Cont.). Para ello, se tomó la base de datos de las operaciones realizadas entre el año 2018-2020:

Tabla N°01:Operaciones de reaseguro en 2018-2020

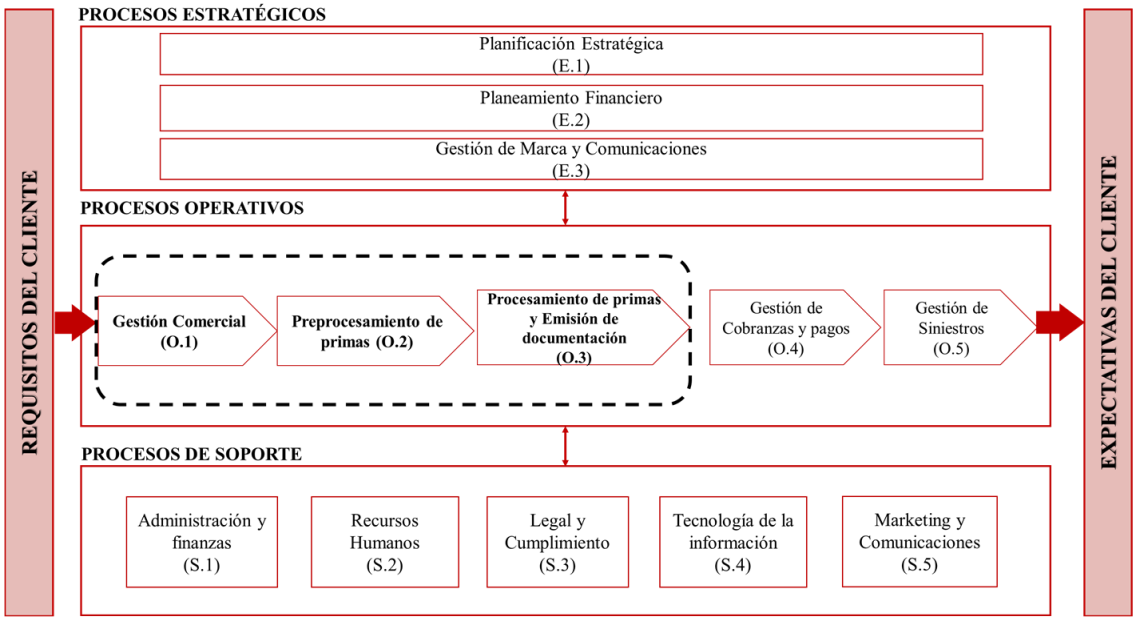
Trámites	2018				2019				2020			
	Fac	%	Cont	%	Fac	%	Cont	%	Fac	%	Cont	%
Cuenta Nueva	113	15%	4	5%	151	18%	6	6%	177	20%	5	5%
Cuenta Técnica	0	0%	43	54%	0	0%	55	59%	0	0%	67	64%
Endoso	263	34%	5	6%	271	33%	5	5%	268	31%	5	5%
Renovación	312	41%	21	27%	306	37%	21	23%	321	37%	21	20%
Reproceso	75	10%	6	8%	91	11%	6	6%	102	12%	7	7%
Total	**763**	**100%**	**79**	**100%**	**819**	**100%**	**93**	**100%**	**868**	**100%**	**105**	**100%**

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de Aon, 2020

De la Tabla N°01, se puede apreciar que, a diferencia del reaseguro de contratos, el reaseguro facultativo tiene un mayor volumen de negocios en la producción de la empresa y es la gestión de este reaseguro la que a lo largo de los años, presenta una mayor cantidad de reprocesos. De esto se identificó que, del total de operaciones anuales, el mayor volumen se concentra en las operaciones de reaseguro facultativo, es decir, mensualmente se reciben alrededor de 60 a 80 operaciones de reaseguro facultativo, siendo en su mayoría renovaciones y endosos que pueden ser de extensión, de inclusión, de exclusión, cancelación o informativos. Asimismo, se puede observar que hay un número importante de reprocesos anualmente, que incluso es cercano a la cantidad de cuentas nuevas, y que va en incremento cada año.

Adicionalmente, dado que se busca mejorar el ANS del proceso de emisión de documentación a las cedentes, se detectará si existen desperdicios en el flujo de las operaciones previas que puedan estar afectando al correcto desempeño de este proceso. Para ello, en el gráfico N°07, se presenta el Mapa de Procesos de Aon Perú, realizado en base a lo descrito en la Cadena de valor, donde se identifican los procesos previos a la emisión de documentación:

Gráfico N°07: Mapa de Procesos de Aon Perú



Fuente: Elaboración propia, 2021

- **Gestión Comercial:** Desde la recepción de solicitud de cotización de reaseguro por parte de la cedente hasta la confirmación de colocación a la cedente.
- **Preprocesamiento de primas:** Desde que se recibe la solicitud de preprocesamiento de una cuenta hasta el envío de la solicitud para su procesamiento.
- **Procesamiento de primas y Emisión de documentación:** Desde que se recibe la solicitud de procesamiento hasta la emisión de documentación a la cedente.

Por lo tanto, se define como problema al incumplimiento del tiempo y calidad del acuerdo de nivel de servicio de emisión de documentación de reaseguro facultativo, lo cual ha desencadenado en la insatisfacción de las compañías de seguros. Por ello, el objetivo del presente trabajo de investigación es que a través de las herramientas Lean implementadas bajo el método DMAIC, se identifiquen y eliminen aquellos "desperdicios" que impiden cumplir el ANS. Para lo cual se define como alcance a los tres procesos previamente mencionados, con el fin de plantear una propuesta de mejora integral debido a que todos estos procesos se encuentran entrelazados y las acciones en uno de ellos impactan en los demás (Gonzáles L. , 2021). Se considera razonable este alcance debido a la cantidad de actividades en dichos procesos y al conocimiento interno que posee la autora del trabajo como actual colaboradora de la empresa.

Finalmente, a fin de conocer los requisitos necesarios para que estos procesos se puedan cumplir satisfactoriamente, se presentan los “Diagramas SIPOC” para cada uno de ellos, incluyendo las herramientas VoC y VoP. Dicha información se realizó en base a entrevistas con los colaboradores como con los clientes:

a. **Proceso de “Gestión Comercial**

Tabla N°02: SIPOC del proceso de Gestión Comercial

Proceso	Gestión Comercial		**Objetivo**	Brindar al cliente la propuesta de colocación de reaseguro más conveniente, en apego a la normativa vigente		
Propietario ¿Quién es responsable de que se cumpla el proceso?	Gerente de Reaseguro Facultativo		**Límites**	Desde la recepción de solicitud de cotización de reaseguro por parte de la cedente hasta la confirmación de colocación a la cedente		
¿Qué espera el proceso? (VoP)	**Suppliers**	**Inputs**	**Process**	**Outputs**	**Customers**	**¿Qué espera el cliente? (VoC)**
	¿Quién realiza las entradas al proceso?	**¿Qué recursos son necesarios para generar una salida del proceso?**	**Principales actividades**	**¿Qué resultado genera el proceso?**	**¿Quién recibe la salida del proceso?**	
Confirmación inmediata por parte del bróker a la compañía de seguros (cedente) sobre la recepción de la información brindada de la cuenta a reasegurar y agradecimiento por la oportunidad de negocio. Mantenimiento de una comunicación ágil y fluida entre ambos para cumplir con los requerimientos y necesidades del riesgo.	Cedente	Cedente con determinadas necesidades de protección de sus riesgos asegurados Información de la cuenta (siniestralidad, inspecciones realizadas y las condiciones bajo las cuales se desea obtener cobertura del riesgo)	**Recepción y verificación de solicitud de cotización de reaseguro (O.1.1)**	Correo de solicitud de cotización de reaseguro con información completa (información referente al riesgo objeto de cobertura)	Bróker	Recibir la solicitud de reaseguro con la información necesaria (siniestralidad, inspecciones realizadas y las condiciones bajo las cuales se desea obtener cobertura del riesgo) para poder realizar la cotización con múltiples reaseguradores y conseguir la mejor propuesta.
Ingreso correcto e inmediato de la información de la cuenta que se presenta como oportunidad de negocio: nombre de la cuenta, cedente, línea de negocio, bróker responsable. A fin de que posteriormente las gerencias analicen dicha información y puedan elaborar estrategias comerciales y realizar la planificación financiera.	Bróker Support	Información del negocio (cuenta) por reasegurar	**Ingreso de Oportunidad de negocio (O.1.2)**	Registro de oportunidad de negocio en FAC GSM	FAC GSM (Facultative Grids Sales Management) Plataforma corporativa para registro de oportunidades de negocio y preprocesamiento de primas	Registro correcto de las cuentas que se presentan como oportunidad de negocio. Se debe registrar: nombre de la cuenta, cedente, línea de negocio, bróker responsable, e indicar si es una cuenta nueva, una renovación o si es un endoso relacionado a una cuenta ya existente.
					Gerencia Comercial y Gerencia de Finanzas	Registro correcto de las cuentas que se presentan como oportunidad de negocios para su posterior análisis con Gerencia General y elaboración de estrategias comerciales y del Plan Financiero.
Contar con la información correcta y completa a fin de que los reaseguradores puedan elaborar y enviar sus propuestas de cotización en el menor tiempo posible y con T&C adecuados, primas competitivas y comisiones que sean convenientes para todas las partes involucradas.	Bróker	Información sobre la cuenta verificada y completa	**Cotización y negociación de reaseguro (O.1.3)**	Correos de solicitud de cotización a los reaseguradores	Reasegurador(es)	Recibir solicitudes de cotización con información correcta y completa de la cuenta, a fin de elaborar una propuesta de cotización con los T&C adecuados y rentables para ambas partes (prima, comisión, orden, etc.).
	Reasegurador(es)	Información de la cuenta y propuesta de cotización y T&C		Correos de reaseguradores con propuesta de cotización y T&C, o de no interés en cubrir el riesgo	Bróker	Recibir propuestas de cotización en un tiempo oportuno con T&C adecuados tanto para el cliente, como para Aon Perú y los reaseguradores.
Brindar a la cedente la mejor propuesta de cotización, en cuanto a precio, cumplimiento y facilidades de pago; en un tiempo oportuno (10 días) para análisis y revisión de los de T&C.	Bróker	Propuestas de cotización y T&C revisados	**Revisión y preparación de propuesta de cotización (O.1.4)**	Correo con propuestas y T&C revisados y solicitud de aceptación para la cedente	Cedente	Recibir propuesta de cotización en un tiempo oportuno (10 días) y con los mejores T&C para su cliente final, que se cumpla con cubrir todo lo pactado, con una prima competitiva y con facilidades de pago.
Ágil análisis y revisión del cliente final de la cedente de los T&C de la propuesta de cotización. A fin de que la cedente pueda remitir su correo de orden en firme antes de que se cumplan los 15 días de caducidad de la propuesta de los reaseguradores.	Cedente	Correo con propuestas y T&C	**Orden en firme de la cedente (O.1.5)**	Correo de “orden en firme” (confirmación de aceptación de T&C de una de las propuestas de cotización)	Bróker	Obtener la orden en firme de la cedente con la confirmación del inicio de vigencia de la cuenta (idealmente la misma fecha o posterior a la del correo de orden en firme), antes de la fecha de caducidad de los T&C de la propuesta de cotización de los reaseguradores (Generalmente 15 días desde su envío).
Plasmar correctamente las condiciones pactadas en el Slip, de tal modo que el documento se tenga a tiempo para enviar junto con el correo donde se comunica la aceptación de la cedente y solicitar la firma del mismo al reasegurador.	Bróker	Correo de orden en firme y confirmación de inicio de vigencia	**Elaboración de Slip (O.1.6)**	Correo en el cual se comunica que se obtuvo la orden en firme de la cedente, se adjuntan Slip para su revisión y sello, y se les solicita su confirmación de cobertura	Reasegurador(es)	Recibir la comunicación del bróker antes de la fecha de caducidad de las condiciones acordadas, con el Slip elaborado con los T&C correctos y con tiempo para revisarlo y colocar sello.
Enviar el Slip sellado al bróker, una vez este revisado, evitando así modificaciones posteriores al documento y que todo cambio en la colocación, se realice mediante endoso.	Reasegurador(es)	T&C acordados y confirmación de inicio de vigencia Slip final revisado	**Comunicar aceptación de T&C y solicitar Slip sellados a los reaseguradores (O.1.7)**	Correo de confirmación cobertura Slip con sello del reasegurador	Bróker	Recibir el correo de confirmación de cobertura, donde el reasegurador evidencie su conformidad y conocimiento del riesgo, junto con los slips sellados.
Brindar la confirmación de colocación de la propuesta más conveniente a la cedente y con el correo de desglose de primas y comisiones correcto por el 100% de la orden. A fin de que las cedentes puedan emitir su póliza de seguro a sus clientes. Para el caso de renovaciones se debe enviar máximo 30 días posterior al fin de vigencia anterior.	Bróker	Correo de confirmación de cobertura de todos los reaseguradores que participarán en la cobertura del riesgo, porcentaje de participación de cada reasegurador y disgregue detallado de la prima	**Confirmación de colocación a la cedente (O.1.8)**	Correo de confirmación de cobertura y desglose de primas	Cedente	Recibir el correo de confirmación de cobertura y desglose correcto de primas, con el porcentaje de la orden que tendrá cada reasegurador que participará de la colocación del riesgo y el desglose correcto de la prima y comisión a pagar. Para el caso de renovaciones se debe tener la conformidad dentro de los 30 días siguientes a la fecha de término de la vigencia anterior.

Fuente: Elaboración propia, 2021

b. Proceso de "Preprocesamiento de primas"

Tabla N°03: SIPOC del proceso de Preprocesamiento de primas

Proceso	Preprocesamiento de primas		**Objetivo**	Realizar el preprocesamiento de las primas correctamente, máximo 20 días después del inicio de vigencia y antes de la fecha de cierre mensual		
Propietario ¿Quién es responsable de que se cumpla el proceso?	Gerente de Reaseguro Facultativo		**Límites**	Desde que se envía la solicitud de preprocesamiento de las primas de una cuenta hasta el envío de la solicitud para su procesamiento y emisión de documentación		
¿Qué espera el proceso? (VoP)	**Suppliers**	**Inputs**	**Process**	**Outputs**	**Customers**	**¿Qué espera el cliente? (VoC)**
	¿Quién realiza las entradas al proceso?	**¿Qué recursos son necesarios para generar una salida del proceso?**	**Principales actividades**	**¿Qué resultado genera el proceso?**	**¿Quién recibe la salida del proceso?**	
Recopilación y envío de toda la documentación soporte, antes de los 20 días posteriores al inicio de vigencia, para así realizar la solicitud de preprocesamiento con cálculos correctos respaldados por dicha documentación.	Bróker	Documentación soporte: - Cuadro Excel con las cifras finales de la colocación del riesgo "Cuadro de Colocación" - Correo de orden en firme de la cedente y correo de aceptación de cobertura de reasegurador(es) - Slip(s) sellados por reasegurador(es)	**Envío de solicitud de preprocesamiento (O.2.1)**	Correo de solicitud de preprocesamiento de cuenta con toda la documentación soporte	Bróker Support	Recibir el correo de solicitud de preprocesamiento con todos los soportes de la cuenta incluyendo los slips sellados por los reaseguradores, previo a los 20 días después de inicio de vigencia, para así contar con el tiempo necesario de revisar los soportes, ingresar la información y solicitar su procesamiento antes de la fecha límite de cada mes. En caso, falte algún soporte indicarlo en el correo y solicitar apoyo para la recopilación de los mismos.
Recibir soportes correctos y completos, con el tiempo suficiente para revisar y contrastar los cálculos o comunicar a tiempo que se requiere apoyo en la recopilación de soportes, o de modificaciones que deben realizarse.	Bróker Support	Correo de solicitud de preprocesamiento de cuenta con toda la documentación soporte (Cuadro de Colocación, correo de orden en firme de cedente, correo de aceptación de cobertura de reasegurador(es) y Slip(s) sellados)	**Análisis y revisión de soportes (O.2.2)**	Documentación soporte analizada y contrastada con los T&C acordados. En caso, de error u omisión de documentación, solicitud de corrección o firma de Formato de Excepción[7] (en caso falte algún Slip sellado)	Bróker	Espera que se procesen correctamente todas las cuentas que envió dentro del mes de la solicitud, sin observaciones ni necesidad de firmar Formato de Excepción en caso falte algún Slip. A fin de cumplir con el Forecast mensual y con los clientes.
Contar con los T&C finales, es decir, lo que se pactó entre cedente y reasegurador e informar en caso de modificaciones.	Bróker Support	T&C aceptados según Slip de cada reasegurador	**Elaboración de borrador de Nota de Cobertura (O.2.3)**	Borrador en Word de Nota de Cobertura	Bróker Support	Plasmar correctamente las condiciones acordadas de los Slips, en el borrador en Word de la Nota de Cobertura y en el formato correcto según cada cedente (nombre de la cedente y correlativo de Nota de Cobertura)
Contar con todos los soportes para archivarlos donde corresponde dentro de EDE y así la información de cada cuenta este disponible para quien lo requiera.	Bróker Support	Documentación soporte: - Borrador de Nota de Cobertura - Cuadro Excel con las cifras finales de la colocación del riesgo "Cuadro de Colocación" - Correo de orden en firme de cedente y correo de aceptación de cobertura de reasegurador(es) - Slip(s) sellados por reasegurador(es)	**Carga y archivar documentación soporte (O.2.4)**	Documentación soporte archivada en las carpetas correspondientes de EDE	EDE (Enterprise Document Explorer) Plataforma corporativa para el almacenamiento de soportes por cada cuenta)	Plataforma corporativa donde se archivan los soportes correos de solicitud de cotización de cedente, información de la cuenta para la cotización, correo de orden en firme de la cedente, correo de confirmación de cobertura, Slips sellados por reaseguradores, Cuadro de Colocación y Nota de Cobertura) de cada cuenta según su referencia y en las carpetas correspondientes para que cualquier área de la empresa que desee comenzar otro proceso pueda acceder a ella y también en el marco de cumplimiento de archivar y tener organizada la información que según la normativa puede ser solicitada por la SBS.
Analizar y contrastar correctamente toda la documentación soporte versus lo preprocesado en la plataforma, a fin de ingresar los datos correctos y evitar futuros reprocesos.	Bróker Support	Documentación soporte analizada y revisada o Formato de Excepción firmado en caso falte algún Slip Códigos de los reaseguradores que participan de la colocación	**Preprocesamiento de primas (O.2.5)**	Correo generado por FAC GSM con resumen de la información de los datos preprocesados.	FAC GSM (Facultative Grids Sales Management) Plataforma corporativa para registro de oportunidades de negocio y carga de primas	Ingresar la información correcta de la cuenta para su preprocesamiento: reaseguradores, porcentaje de participación, prima y comisión
Tener los soportes correctos y completos, analizados y archivados para enviar la solicitud de procesamiento antes del cierre mensual y sin generar observaciones.	Bróker Support	Documentación soporte cargada en las carpetas correspondientes de EDE Información que debe contener la solicitud: - Cuadro de Colocación - Borrador de Nota de Cobertura - Formato de Excepción firmado en caso aplique	**Envío de solicitud de procesamiento (O.2.6)**	Correo de solicitud de procesamiento con los siguientes adjuntos: - Cuadro de Colocación - Borrador de Nota de Cobertura - Formato de Excepción firmado en caso aplique	Área de Emisión	Recibir los correos de solicitud con todos los adjuntos, antes de la fecha de cierre mensual y una vez ya estén cargados y archivados correctamente los soportes completos en EDE.

Fuente: Elaboración propia, 2021

[7] Documento que debe ser firmado por bróker, Gerente de Reaseguro Facultativo y Gerente de Operaciones y Servicio al cliente, para los casos excepcionales en que falte algún Slip o endoso sellado, de tal modo que se continua con el procesamiento del negocio

c. Proceso de “Procesamiento de primas y Emisión de documentación”

Tabla N°04: SIPOC del proceso de Procesamiento de primas y Emisión de documentación

Proceso	Procesamiento de primas y Emisión de documentación		**Objetivo**	Garantizar el correcto procesamiento de primas y emisión de documentación a los clientes, previo a los 30 días de la fecha de pago propuesta		
Propietario ¿Quién es responsable de que se cumpla el proceso?	Gerente de Operaciones y Servicio al cliente		**Límites**	Desde que se revisa los soportes de la solicitud de procesamiento y se verifica la información del preprocesamiento hasta la emisión de documentación a la cedente y registro del envío		
¿Qué espera el proceso? (VoP)	**Suppliers**	**Inputs**	**Process**	**Outputs**	**Customers**	**¿Qué espera el cliente? (VoC)**
	¿Quién realiza las entradas al proceso?	**¿Qué recursos son necesarios para generar una salida del proceso?**	**Principales actividades**	**¿Qué resultado genera el proceso?**	**¿Quién recibe la salida del proceso?**	
Correcta revisión y verificación de la documentación soporte de las cuentas, la cual debe estar completa y coincidir con lo registrado en el preprocesamiento, de acuerdo a los T&C de los Slips sellados por los reaseguradores. En caso, falte algún Slip sellado, se espera que el bróker support ya haya tramitado el Formato de Excepción y lo adjunte a la solicitud de procesamiento debidamente firmado.	Área de Emisión	Documentación soporte completa y cargada en las carpetas correspondientes de EDE Correo de solicitud de procesamiento de cuenta con detalle de la cuenta e información adjunta (Cuadro de Colocación, Borrador de Nota de Cobertura y Formato de excepción en caso aplique).	**Revisión de soportes y del preprocesamiento (O.3.1)**	Documentación soporte completa, revisada y contrastada con los datos del preprocesamiento. En caso, algo no se encuentre correcto o esté incompleto, solicitar corrección o formato de excepción en caso no esté adjunto.	Bróker Support	Espera haber registrado la información correctamente en el preprocesamiento y con todos los soportes, para así no recibir ninguna observación por parte del área de emisión y se continúe con el proceso.
Procesar correctamente todas las primas y comisiones de las cuentas recibidas cada mes, en el sistema (monto de prima, moneda, fecha de pago). A fin de que se puede cobrar a la cedentes y pagar correctamente y a tiempo a los reaseguradores, evitar reprocesos por errores y evitar brindar información incorrecta a clientes externos e internos.	Área de Emisión	Documentación soporte completa, revisada y contrastada con los datos del preprocesamiento correctos Primas de reaseguradores y comisión por la cuenta procesadas en “Ac Maint”, reflejadas en la creación de partidas contables	**Procesamiento de primas y comisiones (O.3.2)**	Primas de reaseguradores y comisiones de cuentas procesadas en “Ac Maint”, reflejadas en la creación de partidas contables	Ac Maint Plataforma corporativa para procesamiento de primas y comisiones Área de Cobranzas Área de Finanzas Área de Siniestros	Verificación de primas e ingreso de fechas de pago según Slips. Primas procesadas a tiempo y que calcen con las partidas contables y con lo que la cedente debe pagar y el reasegurador espera recibir, según las fechas de pago estipuladas en los Slips y respetando los 30 días de anticipación que solicitan las cedentes. Correcto procesamiento de comisiones por servicio de intermediación para su posterior facturación. Correcto procesamiento de comisiones para cumplir con la meta financiera de producción mensual Correcto registro de primas, límites de valores declarados, porcentaje de participación de cada reasegurador, para que en caso de sinestro se puede obtener dicha información inmediatamente desde el sistema.
Confirmar al bróker support inmediatamente después del procesamiento de una cuenta, su estado de ya procesado. De tal modo, pueda saber su solicitud está conforme y en breve se enviará documentación a la cedente.	Área de Emisión	Partidas contables por el monto de primas y comisiones Cuadro Excel de Producción mensual “Control de Producción”	**Confirmación de procesamiento y registro de cuenta en Control de Producción (O.3.3)**	Correo de confirmación de procesamiento Registrar en el Control de Producción los principales datos de la cuenta (nombre, cedente, monto y moneda de comisión)	Bróker Support	Correcto procesamiento y recibir confirmación en el menor tiempo posible Se registren los datos principales de las cuentas para posteriormente verificarlos y completar información adicional (tipo de movimiento, línea de negocio, vigencia, prima bruta).
Recibir los datos correctos de la comisión por factura de las cuentas procesadas (monto de comisión, moneda y fecha de pago). Partidas contables de comisión reconocida por el sistema 1 día posterior a su procesamiento.	Área de Cobranzas	Partida contable por el monto de comisión	**Emisión y envío de documento contable (O.3.4)**	Correo con documentos contables adjuntos en PDF	Área de Emisión	Recibir los documentos contables de las cuentas procesadas 1 día posterior a su procesamiento
Documento contable, Borrador de Nota de Cobertura Cuadro de colocación con pestaña de Nota de Débito, Slips sellados por reaseguradores completos y correctos, con fechas de pago a los reaseguradores holgadas para cumplir con los 30 días previos que solicitada la cedente. Lectura, revisión y firma electrónica de los apoderados legales en señal de conformidad, como máximo 2 días después se les solicita su firma.	Área de Emisión	-Documento contable - Borrador de Nota de Cobertura - Cuadro de colocación con pestaña de Nota de Débito - Slips o endosos sellados por reaseguradores DocuSign Excel de “Control de documentación”	**Elaboración de documentación y envío para firma electrónica (O.3.5)**	**<u>Documentación lista para firma electrónica:</u>** - Carta con la información principal de la cuenta -Nota de Débito - Documento contable - Nota de Cobertura - Slips sellados por los reaseguradores Correo de confirmación de documentación de la cuenta Colocar en el Excel de “Control de Documentación” la cuenta documentada en status de “En proceso de firma”	Bróker, Gerente de Reaseguro Facultativo y Gerente de Finanzas	Documentación elaborada correctamente y a la par con lo procesado en el sistema, contemplando los 30 días de anticipación que solicita la cedente en los documentos a enviarse. Recepción del correo de Confirmación de documentación en el menor tiempo posible desde su procesamiento, donde se detalle el número de carta de la documentación a firmar. Solicitud de firma vía DocuSign y espacio de firma en los lugares correctos del documento. Respecto al Control de documentacíón, se espera hacer seguimiento del estado de la documentación de cada negocio, mediante los estados.
Documentación elaborada con los datos correctos según lo confirmado a la cedente y procesado en el sistema. Con el formato correcto de documentación (logo, texto, forma) y sin errores ortográficos.	Bróker, Gerente de Reaseguro Facultativo y Gerente de Finanzas	DocuSign Documentación firmada	**Revisión y Firma electrónica de documentación (O.3.6)**	Correo de confirmación de DocuSign que todos los firmantes completaron su firma	Área de Emisión	Documentación con el VB° del bróker y firma de Gerente de Reaseguro Facultativo y Gerente de Finanzas, como personas autorizadas legalmente para firma de Nota de Cobertura.
Expedir los documentos revisados, firmados y completos, conforme a lo pactado con el área comercial y con mínimo 30 días de anticipación a la fecha de pago.	Área de Emisión	Documentación firmada	**Emisión de documentación a la cedente y registro de envío (O.3.7)**	Correo con documentación adjunta para los contactos de las cedentes y el área de cobranzas de Aon Perú, con confirmación de lectura y Colocar en el Excel de “Control de Documentación” la cuenta documentada en status de “En proceso de firma”	Cedente Área de cobranzas	Recibir los documentos completos, conforme a las cifras confirmadas por el área comercial en el correo de desglose de primas y con mínimo 30 días de anticipación a la fecha de pago. Estar en copia en el correo de documentación enviada, que se cumplan con los 30 días previos a la fecha de pago solicitada de cada cuenta, completa y de acuerdo a lo ingresado en la plataforma corporativa.

Fuente: Elaboración propia, 2021

Como conclusión de los diagramas SIPOC, en las siguientes matrices se agrupan los requerimientos críticos de calidad de los procesos y de los clientes:

Tabla N°05: Matriz Voz del Proceso

VoP	CTQ	Situación actual	Situación deseada
Para cumplir con el flujo de procesos desde la gestión comercial hasta que se envían los documentos a la cedente, se necesita recibir la información de cotización completa y a tiempo, recibir los Slips sellados por los reaseguradores a tiempo, realizar el preprocesamiento de primas como máximo a 20 días del inicio de vigencia de las cuentas, realizar el procesamiento de primas y elaboración de documentación en 12 días.	Recepción de información de cotización completa y a tiempo	80%	95%
	Recepción de Slips sellados a tiempo	75%	95%
	Tiempo de preprocesamiento de primas	14 días	7 días
	Tiempo de procesamiento de primas y elaboración de documentación	15 días	12 días

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla N°06: Matriz Voz del Cliente

VoC	CTQ	Situación actual	Situación deseada
Las compañías de seguro esperan una gestión rápida que le permita recibir las propuestas de cotización más convenientes en un tiempo oportuno (10 días), que la documentación enviada coincida con el correo de desglose de primas (correcta), completa y con 30 días de anticipación a la fecha de pago indicada.	Envío de propuestas de cotización	15 días	10 días
	Envío de documentación 30 días antes de la fecha de pago	75%	95%
	Calidad de la documentación enviada (correcta y completa)	Regular	Excelente
	Rapidez en la atención	Buena	Excelente

Fuente: Elaboración propia, 2021

Asimismo, los diagramas permiten visualizar que las mejoras que se realicen también impactarían en los procesos de las siguientes áreas:

- **Área de Cobranzas:** En base a la documentación enviada, realizan el seguimiento para el cobro de primas a las cedentes y el posterior pago a los reaseguradores. Son quienes lidian para que se cumpla el ANS con las cedentes y así no recibir quejas sobre el tiempo o errores que puedan retrasar los pagos.

- **Área de Siniestros:** En caso de ocurrencia de un siniestro, se debe haber cumplido previamente con el procesamiento de primas y envío de documentación para el pago a los reaseguradores, por lo que es importante para esta área que los documentos de cobertura de reaseguro se gestionen con la información correcta y a tiempo.

4.2 Fase 2: Medir

En esta fase se detalla el paso a paso de las actividades de cada uno de los procesos evaluados, mediante sus diagramas de flujo actuales *(As is)*.

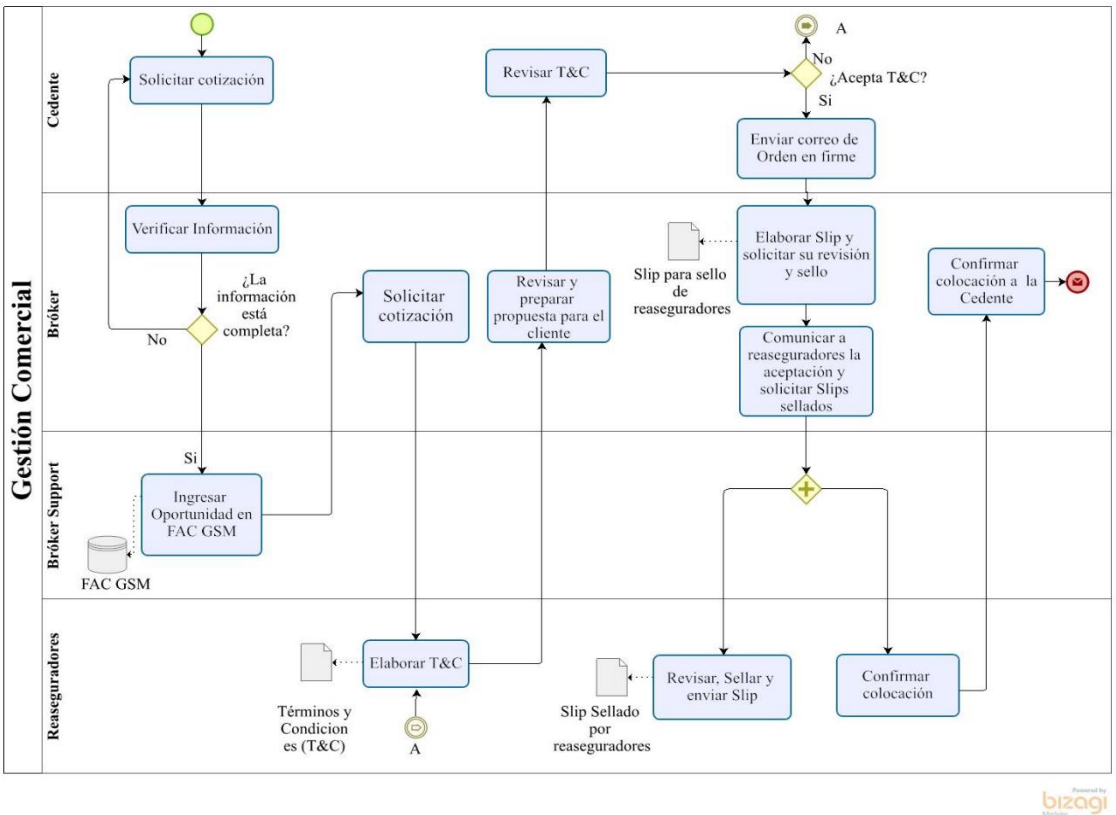
a. Proceso de "Gestión Comercial"

Tabla N°07: Descripción de actividades del proceso de Gestión Comercial

Actividad	Descripción de actividad
Recepción y verificación de solicitud de cotización de reaseguro (O.1.1)	En primera instancia, una cedente con determinadas necesidades de protección de sus negocios asegurados, envía un correo electrónico al bróker, con la solicitud de cotización de reaseguro, con la información referente al riesgo objeto de cobertura (siniestralidad, inspecciones realizadas y las condiciones bajo las cuales se desea obtener cobertura del riesgo). El bróker se encarga de revisar y verificar dicha información. En el caso de que la información no esté completa o se requiera información adicional, se procede a solicitarlo a la cedente, de lo contrario, se continua con la siguiente actividad.
Ingreso de Oportunidad de negocio (O.1.2)	Una vez revisada y verificada la información, se realiza el registro de las cuentas que se presentan como oportunidad de negocio en FAC GSM (Facultative Grids Sales Management). Se debe registrar: nombre de la cuenta, cedente, línea de negocio, bróker responsable e indicar si es una cuenta nueva, una renovación o si es un endoso relacionado a una cuenta ya existente.
Cotización y negociación de reaseguro (O.1.3)	La información previa es remitida por el bróker a diferentes reaseguradores que, según su experiencia, el ramo y complejidad del riesgo, podrían estar dispuestos a ofrecer cobertura. Cada una de estos reaseguradores examina la propuesta elaborando una serie de comentarios y elabora una cotización en la que se indican los términos y condiciones (T&C) bajo los cuales estarían dispuestos a asumir un porcentaje del riesgo presentado. Estas cotizaciones, por lo general son válidas por un plazo de 15 días.
Revisión y preparación de propuesta de cotización (O.1.4)	El bróker revisa todas las propuestas de cotizaciones enviadas por los reaseguradores y prepara un correo con las cotizaciones más convenientes para la cedente y se lo envía para su revisión y análisis.
Orden en firme de la cedente (O.1.5)	La cedente estudia las ofertas y se decide por aquella propuesta que le parezca más conveniente. Para manifestar su elección, la cedente confirma la aceptación mediante un correo denominado "orden en firme", en el cual indica la cotización aceptada y establece el inicio de vigencia del riesgo reasegurado, adicionando, de ser necesario, condiciones adicionales. En caso la cedente no acepte los T&C de una de las propuestas, le comunica al bróker y se continua con la negociación de T&C con los mismos u otros mercados reaseguradores hasta que la cedente este conforme con una de las propuestas y se logre obtener la orden en firme.
Elaboración de Slip (O.1.6)	Una vez aceptados los términos y condiciones de una de las propuestas, el bróker procede a elaborar el Slip definitivo, para el posterior sellado por parte de los reaseguradores, como señal de conformidad de los T&C de la colocación de reaseguro.
Comunicar aceptación de T&C y solicitar Slip sellados a los reaseguradores (O.1.7)	La orden en firme brindada por la cedente es remitida al reasegurador que emitió la cotización para enterarlo de su aceptación, y junto con ello se solicita al reasegurador revise los Slips definitivos y los devuelva debidamente sellados. El reasegurador al recibir la orden en firme, se da por enterado de la misma y si no existen factores que evidencien modificaciones del riesgo que dé lugar al cambio de los términos del acuerdo, confirma la cobertura del riesgo y firma los Slips.
Confirmación de colocación a la cedente (O.1.8)	Cuando se tiene la confirmación de cobertura por parte de los reaseguradores, el bróker procede a elaborar y enviar correo de confirmación de colocación a la cedente, el cual debe contener la siguiente información: vigencia del periodo de cobertura, nombres de los reaseguradores y sus porcentajes de participaciones y disgregue detallado de la prima.

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico N°08: Flujograma de Gestión Comercial (As is)



Fuente: Elaboración propia, 2021

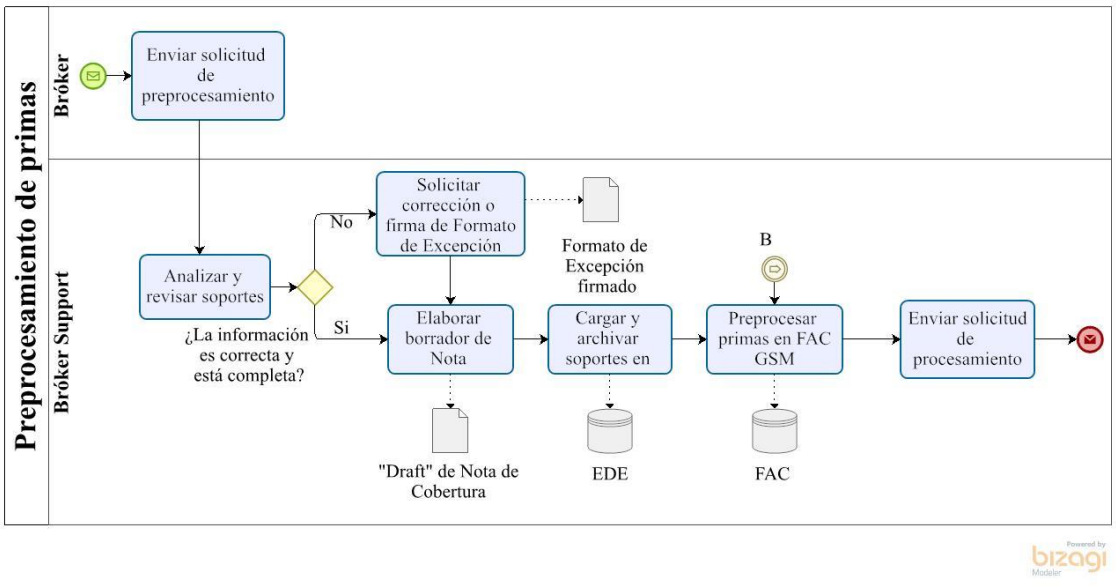
b. Proceso de “Preprocesamiento de primas”

Tabla N°08: Descripción de actividades del proceso de Preprocesamiento de primas

Actividad	Descripción de actividad
Envío de solicitud de preprocesamiento (O.2.1)	Con los T&C acordados y la confirmación de cobertura por parte de los reaseguradores, el bróker procede a enviar a uno de los brókers support un correo de solicitud de preprocesamiento de la cuenta. Dicho correo debe contener la siguiente documentación soporte: (i) Cuadro Excel con las cifras finales de la colocación del riesgo “Cuadro de Colocación”, (ii) correo de orden en firme de la cedente, (iii) correos de confirmación de colocación con el desglose de primas y (iv) Slip(s) sellados por reasegurador(es). En caso, los reaseguradores aun no hayan enviado el Slip con su sello, el bróker puede enviar el correo de solicitud de preprocesamiento pero debe indicar que esta documentación se encuentra pendiente y delegar al bróker support su recopilación.
Análisis y revisión de soportes (O.2.2)	Una vez el bróker support cuente con toda la información soporte completa, procede a revisarla y verificar que los T&C de los Slips sellados por los reaseguradores sean los mismos T&C acordados (prima, orden, comisión, garantía de pago, entre otros). En caso, no se cuente con algún Slip sellado por los reaseguradores, o por error u omisión se debe gestionar la firma del Formato de Excepción .
Elaboración de borrador de Nota de Cobertura (O.2.3)	Con los T&C revisados y contrastados con la documentación soporte. El bróker support elabora manualmente el documento Nota de Cobertura en Word (en un formato versión borrador con los datos según nombre de la cedente y correlativo de Nota de Cobertura).
Carga y archivar documentación soporte (O.2.4)	El bróker support se encarga de cargar toda la documentación soporte de la cuenta y archivar en las carpetas correspondientes de EDE esta información para que cualquier área de la empresa que desee comenzar otro proceso pueda acceder a ella y también en el marco de cumplimiento de archivar y tener organizada la información que según la normativa puede ser solicitada por la SBS.
Preprocesamiento de primas (O.2.5)	Con los soportes archivados y verificado que los T&C de los Slips sellados por los reaseguradores hayan sido correctamente reflejados por el bróker en el Cuadro Excel con las cifras finales de la colocación del riesgo “Cuadro de Colocación”, se procede a realizar el preprocesamiento de la cuenta en FAC GSM, para lo cual el bróker coloca los siguientes datos: vigencia, prima, orden, comisión y límite de cobertura.
Envío de solicitud de procesamiento (O.2.6)	Posterior a la finalización del preprocesamiento, el bróker support procede a preparar y enviar el correo de solicitud de procesamiento para el área de Emisión. Este correo debe contener la siguiente información adjunta: Borrador en Word de Nota de Cobertura, Cuadro Excel de Colocación, breve resumen de la información más importante de la cuenta (cedente, vigencia, indicar si es cuenta nueva/renovación o endoso, comisión y en caso se encuentre pendiente algún soporte adjuntar Formato de Excepción debidamente firmado.

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico N°09: Flujograma de Preprocesamiento de primas (As is)



Fuente: Elaboración propia, 2021

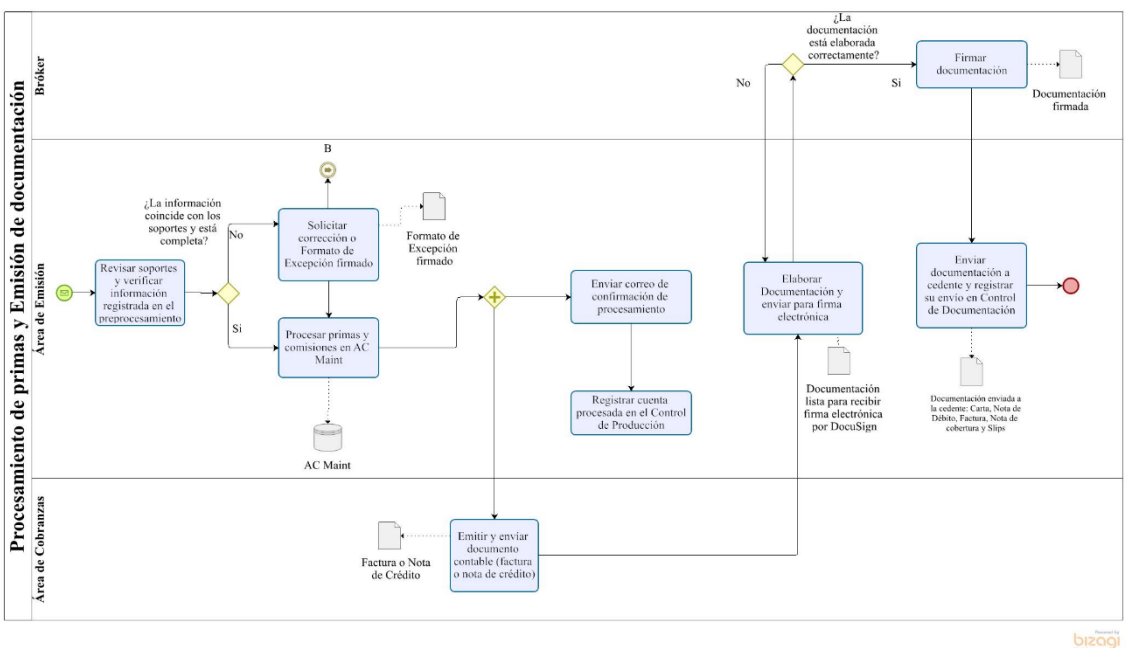
c. Proceso de "Procesamiento de primas y Emisión de documentación"

Tabla N°09: Descripción de actividades del proceso de procesamiento de primas y emisión de documentación

Actividad	Descripción de actividad
Revisión de soportes y del preprocesamiento (O.3.1)	El área de Emisión revisa que la documentación soporte se encuentre cargada en EDE y verifica que los datos registrados en el preprocesamiento, calcen con el cuadro de colocación y este a su vez con los T&C de los Slips sellados por los reaseguradores y el borrador de la Nota de Cobertura. Para realizar esta revisión se ingresa en la plataforma corporativa Ac Maint donde se reflejan los datos preprocesados por el bróker support en FAC GSM. En caso, la información no este correctamente preprocesada o se encuentre inconsistencias con lo estipulado en los Slips, se solicita al BS revisar y realizar las correcciones pertinentes o presentar el Formato de Excepción si es que falta algún documento.
Procesamiento de primas y comisiones (O.3.2)	Una vez verificada y contrastada la información en Ac Maint, se procede a colocar los datos para finalizar con el procesamiento de primas y comisiones, generando así partidas contables acorde a los fondos que la cedente debe pagar y el reasegurador recibir.
Confirmación de procesamiento y registro de cuenta en Control de Producción (O.3.3)	Al finalizar con el procesamiento, se informa al bróker support y bróker, mediante correo electrónico. Asimismo, en el Cuadro Excel "Control de Producción" se registra manualmente los datos principales de la cuenta. Dicho archivo manual sirve como registro mensual de lo procesado y la comisión obtenida. A fin de verificar que se tiene lo correcto, es contrastado cada fin de mes, con un reporte automático del sistema que permite ver las comisiones por cada negocio. Tanto emisión, como bróker support prefieren utilizar dicho cuadro manual, al generado en el sistema, pues en este los datos están mejor presentados y de forma resumida.
Emisión y envío de documento contable (O.3.4)	El área de cobranzas se encarga de emitir el documento contable de la comisión previamente procesada y enviarla al área de Emisión para que esta posteriormente remita dicho documento a la cedente. Esta emisión de documento contable, solo se puede realizar a partir del día siguiente del procesamiento de una cuenta, ya que recién un día posterior a su procesamiento se ve reflejado contablemente.
Elaboración de documentación y envío para firma electrónica (O.3.5)	El área de emisión elabora manualmente la documentación que contiene: (i) Carta con el detalle de la información enviada del negocio, (ii) Nota de Débito, (iii) Cuadro de Colocación, el cual debe contener una pestaña extra que permite generar automáticamente la Nota de Debito de la información de la colocación, (iv) Nota de Cobertura, documento contable y (v) Slips sellados por reaseguradores. Cuando se tiene preparados todos los documentos, se envía un correo a bróker y bróker support informando del status "documentado" y del número de carta relacionado a la documentación del negocio que debe firmar. Asimismo, en el Cuadro de Control de Documentación, se colocan los datos de la cuenta y se marcan en estado de firma, a fin de conocer el status. Una vez elaborada esta documentación, se envía para firma electrónica mediante la plataforma DocuSign.
Revisión y firma electrónica de documentación (O.3.6)	El bróker revisa la documentación y da su VB° en caso se encuentre correcta, de lo contrario informa al área de Emisión, para el subsanamiento y continuación del proceso. Una vez recibe dicho VB°, los apoderados legales (Gerente de Reaseguro Facultativo y Gerente de Finanzas) firman la Nota de Cobertura. Al finalizar todas las firmas, DocuSign envía un correo de alerta de confirmación de firmas completas.
Emisión de documentación a la cedente y registro de envío (O.3.7)	Cuando se recibe la alerta de confirmación de firmas completas, el área de Emisión descarga la documentación firmada de DocuSign y procede con el envío de la misma mediante correo electrónico a los contactos indicados por cada cedente. Asimismo, se actualiza el status de la documentación a "enviado" en el Control de Documentación. Por otro lado, dado que la SBS, en el apartado de la normativa exige, conformidad de recepción se activa la opción de confirmación de lectura, siempre manteniendo en copia al equipo de cobranzas, quienes en base a la documentación enviada realizarán el seguimiento para el cobro de la prima.

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico N°10: Flujograma de Procesamiento de primas y emisión de documentación (As is)



Fuente: Elaboración propia, 2021

Continuando con el objetivo de esta fase, se identifican los indicadores de cada proceso y se detalla su desempeño actual promedio por trimestre durante el año 2020, mediante la herramienta "Box Score", donde "verde" cumple con la meta, "amarillo" está dentro del promedio y "rojo" no cumple con la meta.

a. Proceso de "Gestión Comercial"

Tabla N°10: Box Score del proceso de Gestión Comercial

Indicador	Meta	2020-T1	2020-T2	2020-T3	2020-T4
Tiempo de respuesta a una solicitud de cotización	<=2 días	1	2	1	0
Tiempo de envío de propuestas de cotización	<=10 días	10	15	15	15
Ventas de líneas de reaseguro facultativo	>= USD 1.8 M	1.88 M	1.70 M	1.98 M	1.99 M
Porcentaje de cuentas renovadas con >= comisión	>=95%	96%	92%	95%	89%
Nivel de satisfacción de los clientes	5 (En escala del 1 al 5)	4.3	3	3.3	3.6

Fuente: Elaboración propia, 2021

b. Proceso de "Preprocesamiento de primas"

Tabla N°11: Box Score del proceso de Preprocesamiento de primas

Indicador	Meta	2020-T1	2020-T2	2020-T3	2020-T4
Tiempo de preprocesamiento desde que se recibe la solicitud	<=7 días	12	10	11	14
Tiempo desde el inicio de vigencia hasta solicitud de procesamiento	<=20 días	28	25	23	29
Porcentaje semanal de solicitudes de procesamiento	25% por semana	**S1:**12% **S2:**17% **S3:**25% **S4:**46%	**S1:**16% **S2:**18% **S3:**23% **S4:**43%	**S1:**15% **S2:**20% **S3:**21% **S4:**44%	**S1:**13% **S2:**17% **S3:**24% **S4:**46%

Fuente: Elaboración propia, 2021

c. Proceso de "Procesamiento de primas y Emisión de documentación"

Tabla N°12: Box Score del proceso de Procesamiento de primas y Emisión de documentación

Indicador	Meta	2020-T1	2020-T2	2020-T3	2020-T4
Tiempo de procesamiento (Tp)	<=5 días	4	4	3	5
Tiempo de elaboración de documentación (Td)	<=7 días	8	13	12	10
Tiempo de firma de documentación (Tf)	<=2 días	3	2	3	3
Tiempo de envío de documentación firmada (Te)	<=1 día	1	2	1	2
Tiempo total de atención de emisión (Tp+Td+Tf+Te)	<= 15 días	16	21	19	20
Tiempo de emisión de la documentación a las cedentes previo a la fecha de pago	<=30 días	19	20	23	25
Porcentaje de solicitudes reprocesadas	<5%	10%	12%	13%	15%

Fuente: Elaboración propia, 2021

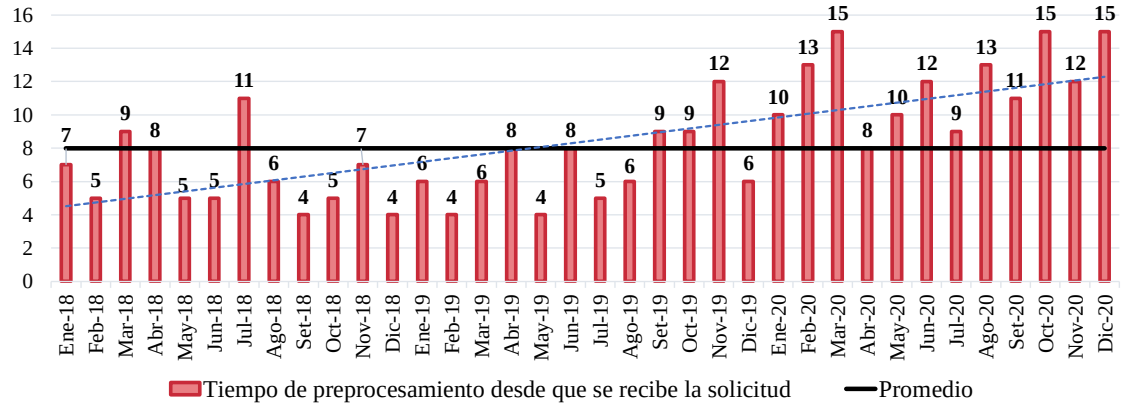
De los datos anteriormente presentados, se puede concluir que la mayoría de indicadores que no cumplen con la meta de desempeño son los tiempos. Los procesos con tiempos largos, según la

teoría Lean, indican la presencia de otro tipo de problemas recurrentes. Por ello, se realizó un diagnóstico interno, a través de entrevistas a los colaboradores, quienes comentaron que uno de los motivos se asocia a la cantidad de reprocesos, los cuales se deben a documentación errónea, incompleta o no presentada a su debido tiempo, errores u omisiones en los cálculos, ajuste de comisiones, cambios en la estructura y fechas de pago, entre otros.

Otro motivo se asocia a que los reportes generados por la plataforma tienden a ser complejos y presentan exceso de información; por lo que, los colaboradores prefieren realizar reportes manuales que no se encuentran integrados. Asimismo, existen otras actividades ejecutadas manualmente, como la documentación y cálculos para el desglose de primas. En consecuencia, la necesidad de generar cambios en las plataformas y documentar nuevamente los reprocesos, genera cuellos de botella, duplicidad de actividades y mayor carga laboral, lo cual extiende el tiempo total de los mismos.

A continuación, se muestran los gráficos de comportamiento histórico de los principales indicadores previos y se profundiza en el porqué de su desempeño según lo comentado por los colaboradores.

Gráfico N°11: Tiempo de preprocesamiento desde que se recibe su solicitud 2018-2020

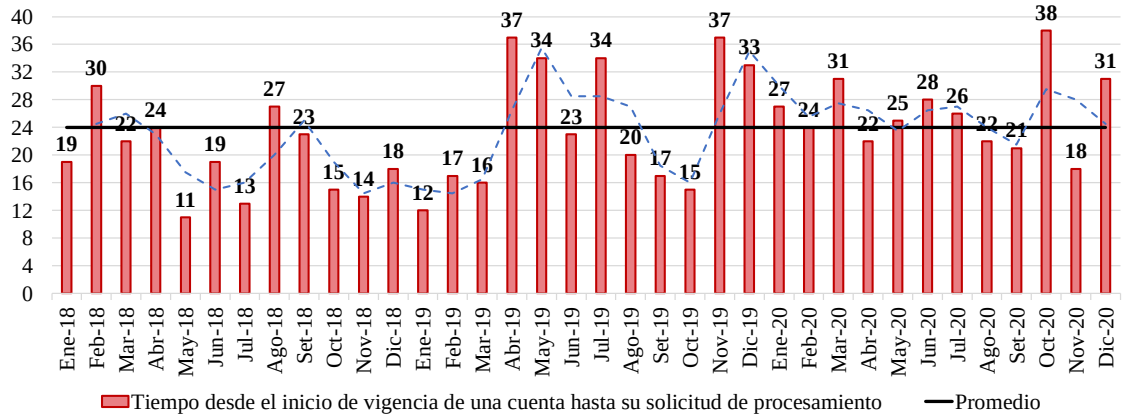


Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de Aon, 2020

En el gráfico N°11, se puede observar que no solo existen ciertos picos de variabilidad en los tiempos de preprocesamiento, sino que desde inicios de 2020 hay un incremento en el número de días en que el bróker support realiza el preprocesamiento desde que el bróker se lo solicita. Según lo consultado con el equipo, esta demora corresponde a que los reaseguradores no envían sus slips sellados a tiempo y la mayoría de veces son los brókers support quienes se encargan de realizar el seguimiento a los reaseguradores para su envío. Esta situación genera no solo que no se cumpla con la meta de desempeño, sino que se duplique el tiempo de preprocesamiento (en promedio 7 días adicionales). Además de este problema, es importante considerar que el volumen de

operaciones de reaseguro facultativo incrementa cada año (ver Tabla N°01), a diferencia del recurso humano, que se mantiene, lo cual dificulta aún más poder cumplir con dicha meta.

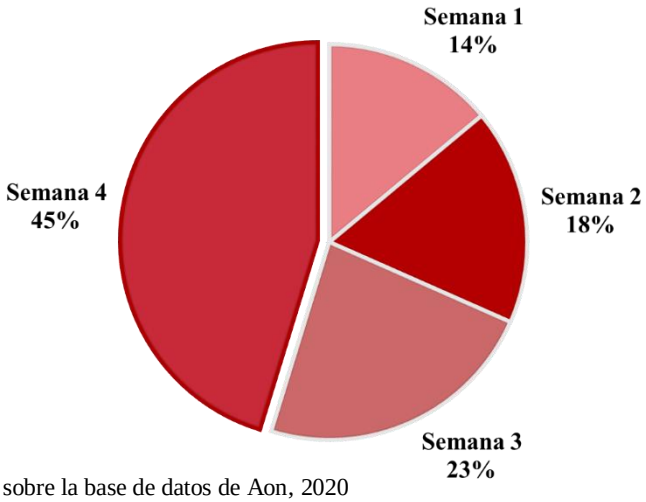
Gráfico N°12: Tiempo desde el inicio de vigencia hasta su solicitud de procesamiento 2018-2020



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de Aon, 2020

Al igual que en el gráfico anterior, en el gráfico N°12 se observa que existe mucha variabilidad con respecto a la meta promedio de 20 días. Al consultar con los responsables sobre esto, se evidenció que existe una confusión entre el equipo de emisión y los equipos de bróker y bróker support, pues para el equipo de operaciones los 7 días de meta del indicador de tiempo de preprocesamiento, se deben incluir dentro del presente indicador, siendo en total 20 días, sin embargo, actualmente el equipo comercial lo mide por separado, sumando entre ambas metas 27 días. Sin embargo, el promedio actual de ambos es 8 y 24 días respectivamente, sumando en total 32 días. En este mismo sentido, los brókers manifestaron que el indicador de tiempo desde el inicio de vigencia hasta su solicitud de procesamiento no es del todo correcto, puesto que la vigencia puede ser también retroactiva, es decir con fecha de inicio de vigencia previa a la orden en firme, distorsionando así el indicador.

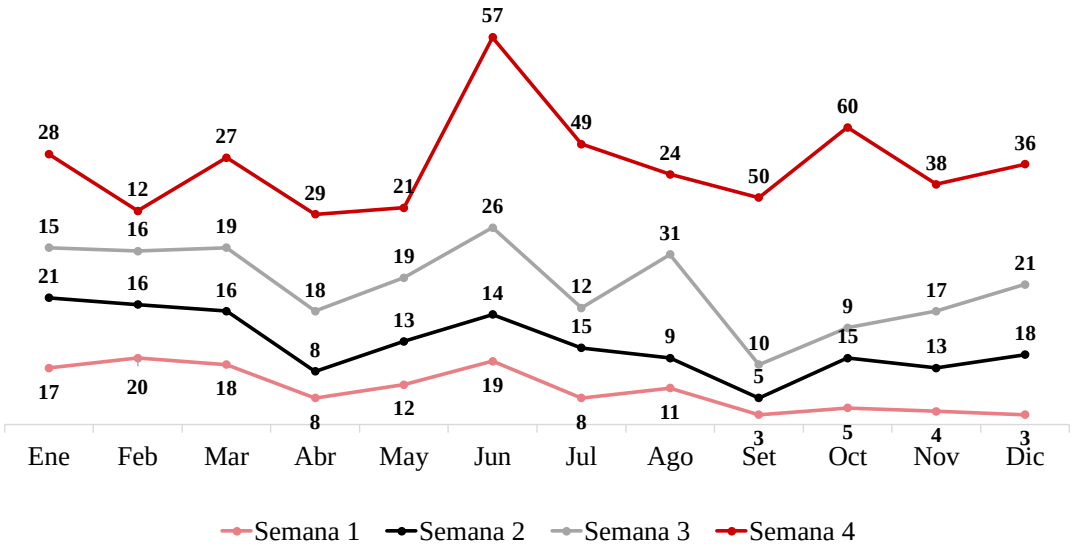
Gráfico N°13: Porcentaje semanal promedio de las operaciones procesadas en 2018-2020



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de Aon, 2020

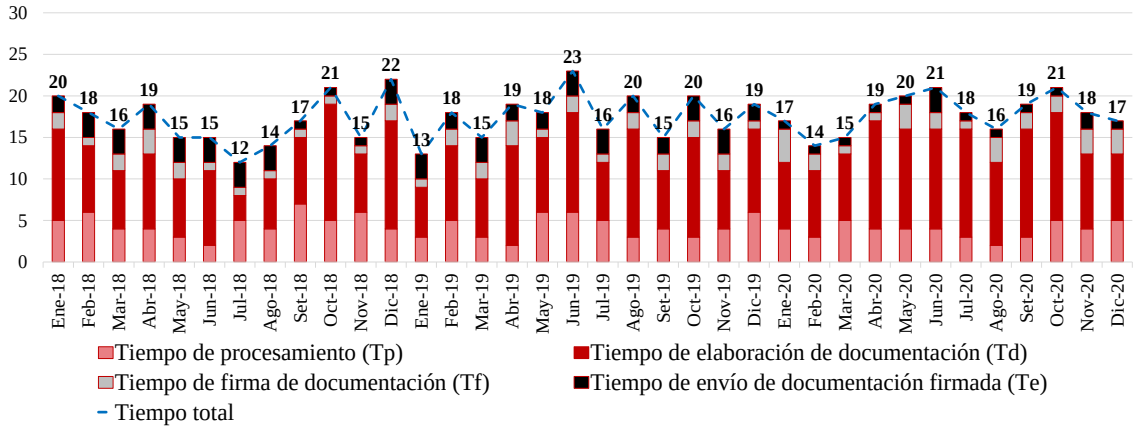
El gráfico N°13 muestra como la última semana de cada mes suele recibirse alrededor del 45% de la producción mensual, presentando un incremento cada trimestre debido a que se deben cumplir los objetivos financieros (Ver Gráfico N°14). Dado que en dicha semana se debe cumplir con la fecha del cierre mensual y presentar las cifras de producción, los responsables dan mayor prioridad al procesamiento de primas que a la elaboración y emisión de la documentación, postergando estas actividades para las siguientes semanas después del cierre mensual, de tal modo que la documentación de un mes se junta con la documentación del mes siguiente, ocasionando cuellos de botella.

Gráfico N°14: Tendencia semanal promedio de las operaciones procesadas 2018-2020



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de Aon, 2020

Gráfico N°15: Tiempo total del servicio de emisión 2018-2020



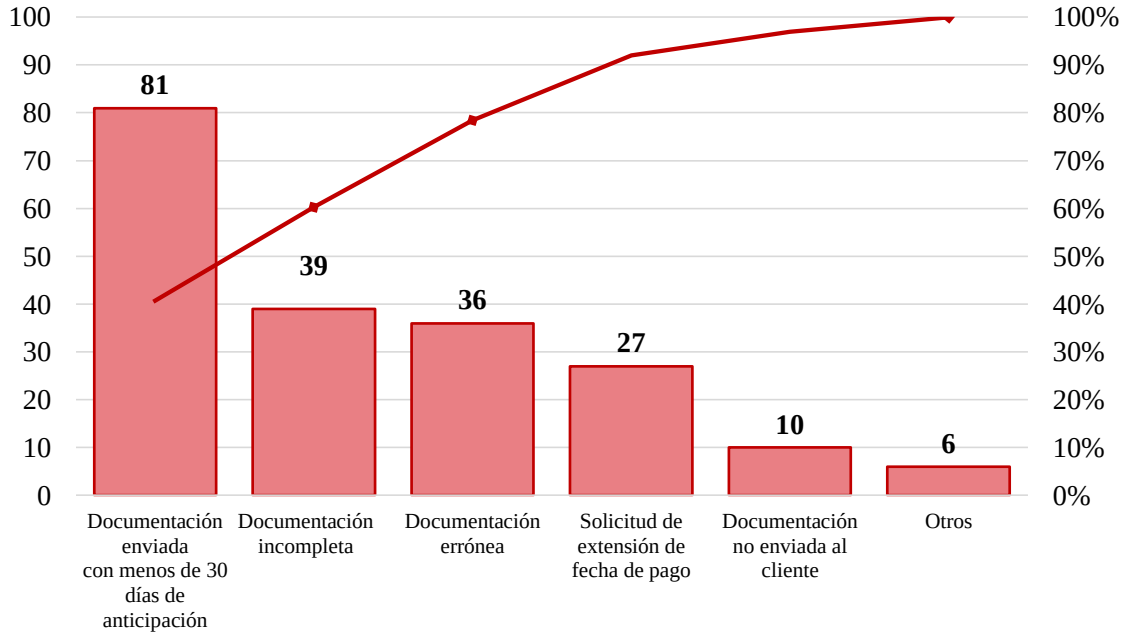
Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de Aon, 2020

Respecto a los tiempos de atención del proceso de procesamiento de primas y emisión de documentación, del gráfico N°15, se puede apreciar que si bien la meta del tiempo total de atención es de 15 días (5 para procesar, 7 para documentar, 2 mientras se firma la documentación y 1 día para el envío). Esta meta actualmente no se cumple, a pesar de que ha habido una mejora en los últimos meses, no se está compensando el uso de la tecnología con el tiempo, pues la variación no ha sido mayor. Preguntando sobre esto, los responsables afirman que sumado a que las cuentas ya llegan al área con retraso, el tiempo de elaboración de documentación es el más largo y el que puede estar afectando al tiempo total, pues previo a la elaboración de la documentación de un negocio, se debe esperar a la emisión de los documentos contables correspondientes a la comisión, lo cual suele retrasar aún más la elaboración de documentación. Esto dado que, la actividad de emisión de documentos contables no tiene una fecha definida, es decir, no hay un acuerdo de nivel de servicio sobre los días que se deben emitir dichos documentos. Asimismo, durante la investigación se encontró que las cedentes venían solicitando desde mediados de 2020 las facturas por separado a la documentación al equipo de cobranzas y ellos no habían realizado la notificación al equipo de emisión, duplicando así esta actividad.

Para conocer las consecuencias del desempeño de los indicadores anteriores y cómo afecta ello a los clientes, se realizó una recopilación de las principales quejas y reclamos de las operaciones de reaseguro facultativo del año 2020 con respecto al acuerdo de nivel de servicio de emisión.

Como resultado se obtuvo lo siguiente:

Gráfico N°16: Diagrama de Pareto de quejas y/o reclamos 2020



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de Aon, 2020

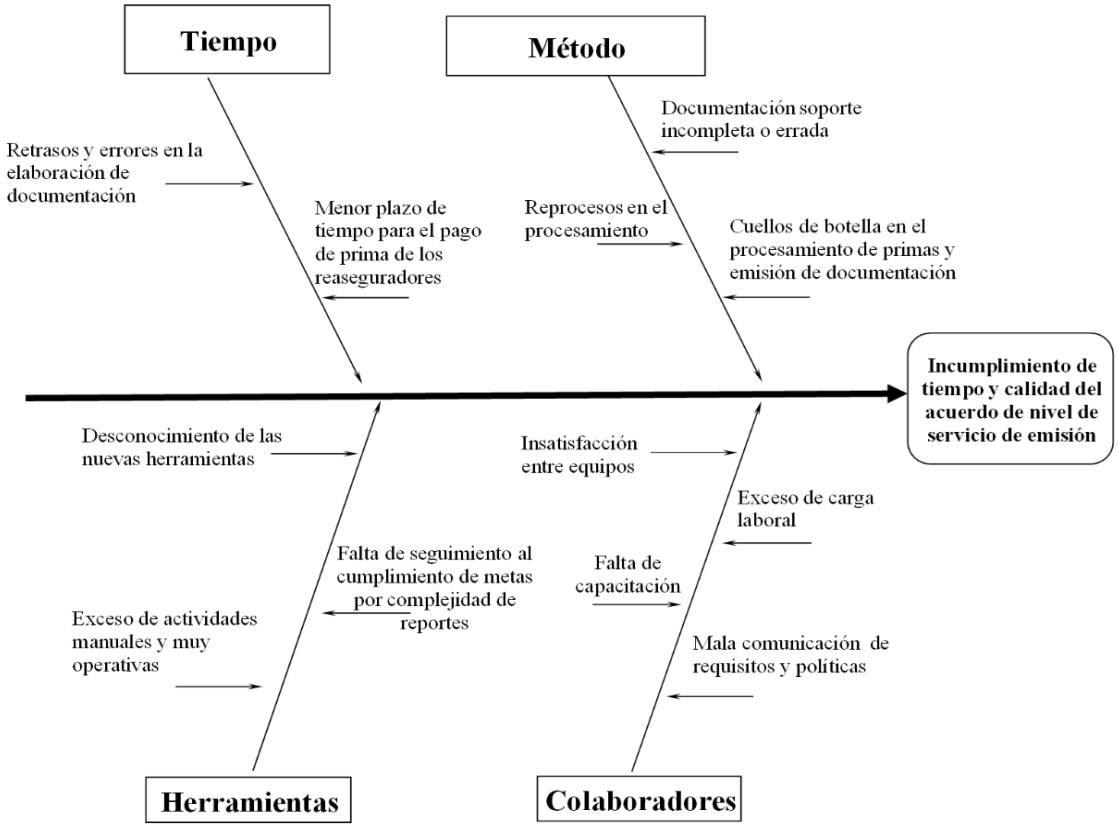
En el Diagrama de Pareto N°16, se puede ver que el 80% de las quejas y/o reclamos corresponden a documentación enviada fuera de tiempo, errónea o incompleta. Lo que permite corroborar que el incumplimiento del ANS de tiempo y calidad de documentación emitida, es lo que está afectando la satisfacción de las cedentes, pues según lo indicado en la normativa de gestión de reaseguros, las compañías de seguros deben contar con toda la documentación que respalde la cobertura de reaseguro, para recién poder emitir sus pólizas a sus respectivos clientes, es decir, que por más de concretar una colocación de reaseguro a través de una buena gestión comercial, es insuficiente si es que no se cumple con el ANS de emisión.

4.2 Fase 3: Analizar

En esta fase se busca, encontrar las causas de la problemática, además de entender cómo y porqué se originan buscando llegar hasta las causas raíz. Para ello, a partir de los datos analizados y presentados anteriormente, se realizaron "lluvia de ideas" a través de reuniones virtuales con los equipos, con la finalidad de agrupar las causas de su desempeño y conocer aquellas que tendrían mayor impacto si son mejoradas.

Dichas causas se agrupan por categorías en el siguiente Diagrama de Ishikawa:

Gráfico N°17: Diagrama de Ishikawa (Causa- Efecto)



Fuente: Elaboración propia, 2021

De esta investigación se pudo concluir que, gran parte de las causas identificadas están relacionadas a que la ejecución de las actividades actuales excede el tiempo normal promedio y a una urgente necesidad de automatización de ciertas actividades que son muy operativas y suelen consumir mucho tiempo al realizarse manualmente, aunque no agregan mucho valor. Dichos problemas han repercutido no solo en la satisfacción de los clientes, sino también en la de los colaboradores quienes se enfrentan a un exceso de carga laboral producto de los reprocesos y a las quejas por parte de las compañías de seguros.

Con la finalidad de conocer las causas raíz, se seleccionaron las causas visibles y en base a ellas se realiza 5 veces la pregunta "por qué" a los equipos de trabajo hasta conocer lo que realmente origina el problema:

Tabla N°13: Herramienta 5 ¿Por qué's?

Grupo Ishikawa	Causa visible Ishikawa	1.¿Por qué?	2. Por qué?	3. ¿Por qué?	4. ¿Por qué?	5. ¿Por qué?	Causa raíz hallada
Método	Documentación soporte incompleta o errada	Debido al trabajo remoto, los reaseguradores demoran más en enviar sus Slips sellados digitalmente y no realizan una correcta revisión de dichos documentos	Los brókers les envían para firma las plantillas de Slips de años anteriores que pueden no tener los datos actualizados y no realizan un seguimiento constante al envío de Slips sellados ni lo exigen junto con la orden en firme por más que si lo esperan	Por no dañar o afectar la relación con los reaseguradores, los bróker se enfocan en obtener la orden en firme y delegan el seguimiento a los bróker support pero no de forma inmediata	No hay una correcta asignación de brókers support ni por bróker ni por líneas de negocio, lo que ocasiona que los bróker demoren coordinando con quien trabajar		No hay una correcta asignación de brókers support ni por bróker ni por líneas de negocio, lo que ocasiona que los bróker demoren coordinando con quien trabajar
Método	Reprocesos en el procesamiento	Datos mal ingresados en el preprocesamiento o documentación soporte errada o incompleta	Ligera revisión de la documentación soporte por parte de los brókers support y desconocimiento de ciertos requisitos y políticas para un correcto procesamiento	Mala comunicación entre equipo Comercial y de Operaciones y falta de capacitación de requisitos para un correcto preprocesamiento			Mala comunicación entre equipo Comercial y de Operaciones y falta de capacitación de requisitos para un correcto preprocesamiento
Método	Cuellos de botella en el procesamiento de primas y emisión de documentación	Recepción de la mayor cantidad de solicitudes de procesamiento durante la última semana de cada mes	Demora en la recopilación de documentación soporte (Slips sellados) o solicitud de Formato de Excepción	Dado que para procesar una cuenta se requiere los Slips sellados, cuando no se tienen todos completos, los bróker support esperan hasta las últimas semanas del mes para solicitar la firma de Formato de Excepción	Los bróker support consideran que el Formato de excepción es engorroso, al tener que ser aprobado y firmado por diferentes líderes		Los bróker support consideran que el Formato de excepción es engorroso, al tener que ser aprobado y firmado por diferentes líderes
Herramientas	Exceso de actividades manuales y muy operativas	Desconocimiento de nuevas herramientas tecnológicas	Capacitación muy básica y no a todos los colaboradores	Capacitación de las nuevas herramientas tecnológicas no dictada por el facilitador adecuado y falta de seguimiento a la eficacia de las capacitaciones			Capacitación de las nuevas herramientas tecnológicas no dictada por el facilitador adecuado y falta de seguimiento a la eficacia de las capacitaciones
Herramientas	Falta de seguimiento al cumplimiento de metas por complejidad de reportes	Los colaboradores realizan múltiples reportes manuales en archivos de Excel para llevar el control de sus principales actividades	Separan los reportes en múltiples archivos de Excel, ya que suelen ser muy pesados, lo cual dificulta su elaboración y análisis	No se tiene una solución digital que permita generar reportes automáticos y establecer medios de control para asegurar el cumplimiento de los indicadores			No se tiene una solución digital que permita generar reportes automáticos y establecer medios de control para asegurar el cumplimiento de los indicadores
Tiempo	Retrasos y errores en la elaboración de documentación	La documentación se elabora manualmente y se espera hasta contar con los documentos contables para su elaboración	Se trabaja con plantillas para la documentación pero no siempre se actualizan correctamente y los documentos contables son emitidos a disponibilidad del equipo de cobranzas	No se han automatizado las plantillas y no se tiene un acuerdo de nivel de servicio con el equipo de cobranzas para la emisión de documentos contables			No se han automatizado las plantillas y no se tiene un acuerdo de nivel de servicio con el equipo de cobranzas para la emisión de documentos contables
Colaboradores	Insatisfacción entre colaboradores del equipo Comercial y equipo de Operaciones	Las demoras y reprocesos suelen originarse en el equipo comercial, generando una duplicidad de trabajo y reduciendo el plazo para cumplir con la garantía de pago	Las métricas de tiempos definidas actualmente no son las correctas	Las métricas fueron definidas solamente por el equipo de Operaciones	Mala coordinación y mal flujo de comunicación entre ambos equipos	El equipo comercial muestra un bajo interés e involucramiento en la optimización de tiempos	El equipo comercial muestra un bajo interés e involucramiento en la optimización de tiempos

Fuente: Elaboración propia, 2021

4.4 Fase 4: Mejorar o Implementar

En esta fase se esquematiza el plan de acción de la propuesta de mejora para cada una de las causas raíz identificadas previamente.

Tabla N°14: Herramienta 5W+2H

WHY?¿Por qué?-Justificación	WHAT?-¿Qué?-Solución propuesta	HOW?-¿Cómo?-Procedimiento	WHERE-?-¿Dónde?-Alcance	WHEN?-Cuándo?	WHO?-¿Quién?-Responsable	HOW MUCH?-¿Cuánto?-Inversión
Documentación soporte incompleta o errada, por falta de seguimiento a los reaseguradores por parte del equipo de bróker support, ya que no hay una correcta asignación de este equipo	- Realizar una evaluación de la carga laboral del equipo comercial y en función a ello reasignar a los brókers support por líneas de negocios - Compartir con los reaseguradores semestralmente su desempeño con respecto al tiempo que demora en enviar sus Slips sellados desde la fecha de orden en firme	- Calcular el porcentaje de operaciones atendidas por cada bróker support en los últimos años e identificar a que líneas de negocio pertenecen dichas operaciones - Reasignar a los brókers support según la carga laboral de cada línea de negocio y evaluar si se requieren más bróker support -Definir el cálculo y responsable del indicador que permita conocer el tiempo que demora cada reasegurador en enviar sus Slips sellados desde la fecha de orden en firme	Proceso de Preprocesamiento de primas y proceso de Procesamiento de primas y emisión de documentación	Enero – marzo 2022	Gerente de Reaseguro Facultativo y Subgerente de Relaciones Comerciales	- Requiere costear HH[8] - Costo de nuevo(s) bróker(s) support
Reprocesos en el procesamiento por mala comunicación entre equipos y falta de capacitación al equipo comercial sobre nuevas políticas o requisitos para un correcto preprocesamiento	- Integración del equipo responsable del procesamiento a las reuniones mensuales del equipo Comercial -Elaboración de Checklist de preprocesamiento de primas, con el objetivo de que todo llegue en orden al procesamiento - Capacitación trimestral al equipo comercial sobre requisitos para un correcto preprocesamiento y absolución de dudas	- El equipo de procesamiento se integrará a las reuniones comerciales todos los meses, con el fin de conocer prioridad y complejidad de las cuentas de cada mes - El Checklist será elaborado por el equipo de procesamiento y de bróker support - Las capacitaciones deben ser preparadas y lideradas por el equipo de procesamiento de primas y emisión de documentación, en función a nuevos requisitos, errores recurrentes, preguntas frecuentes por parte del equipo comercial.	Proceso de Preprocesamiento de primas y proceso de Procesamiento de primas y emisión de documentación	Marzo – julio 2022	Jefe de Procesamiento de primas y Emisión	- Requiere costear HH
Cuellos de botella en el procesamiento de primas y emisión de documentación al esperar las últimas semanas para solicitar firma de Formato de Excepción	- Evaluación de nueva alternativa para la aprobación de “excepciones” por documentación pendiente	- Reunión de lluvia de ideas y sugerencias entre equipo Comercial y de procesamiento para encontrar una alternativa al Formato de Excepción - Compartir con los colaboradores mediante comunicación oficial el nuevo Formato de Excepción y las fechas en que puede utilizarse	Proceso de Preprocesamiento de primas y proceso de Procesamiento de primas y emisión de documentación	Marzo - junio 2022	Gerente de Operaciones y Servicio al cliente	- Requiere costear HH
Exceso de actividades manuales y muy operativas, porque no todos los colaboradores han recibido la capacitación de las nuevas herramientas tecnológicas con el facilitador adecuado y hay una falta de seguimiento a la eficacia de dichas capacitaciones	- Capacitaciones dictadas por el facilitador adecuado, según cada herramienta	-Conocer todas las herramientas tecnológicas a disposición de los colaboradores e identificar el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores de cada una de ellas - Identificar los facilitadores adecuados de cada herramienta y si son internos o externos - Preparar y programar capacitaciones con el facilitador adecuado para cada herramienta	Proceso de Gestión Comercial, proceso de Preprocesamiento de primas y proceso de Procesamiento de primas y emisión de documentación	Marzo - mayo 2022	Gerente de Operaciones y Servicio al Cliente	- Requiere costear HH - Costo de facilitadores
Falta de seguimiento al cumplimiento de metas por no tener una solución digital que permita generar reportes automáticos y establecer medios de control para asegurar el cumplimiento de los indicadores	- Adquirir herramienta de Business Intelligence que permita generar reportes automáticos que facilitan la elaboración de indicadores y la lectura de su desempeño	- Identificar los reportes que los colaboradores elaboran manualmente - Evaluar diferentes opciones de soluciones tecnológicas y elegir la más conveniente	Proceso de Gestión Comercial, proceso de Preprocesamiento de primas y proceso de Procesamiento de primas y emisión de documentación	Febrero – marzo 2022	Gerente de Operaciones y Servicio al Cliente	- Requiere costear HH -Costo de adquisición e implementación de herramienta
Retrasos y errores en la elaboración de documentación por ausencia de plantillas automatizadas y ausencia de acuerdo de nivel de servicio con el equipo de cobranzas para la emisión de documentos contables	- Formatos de plantillas de documentación automatizadas en Excel - Establecer un acuerdo de nivel de servicio para la emisión de documentos contables - Dar solución inmediata en caso de alguna queja o reclamo del cliente	- Añadir al Cuadro Excel de "Cuadro de Colocación" pestañas que permitan obtener automáticamente según las cifras de la colocación Carta y Nota de Débito (documentos que generalmente presentan errores) - Coordinar con el equipo de cobranzas días específicos para la emisión de documentos contables - Implementar procedimiento de atención en caso se reporte una queja o reclamo	Proceso de Procesamiento de primas y emisión de documentación	Julio 2022	Jefe de Procesamiento de primas y Emisión y Jefe de Cobranzas	- Requiere costear HH
Insatisfacción entre colaboradores del equipo Comercial y equipo de Operaciones por el bajo interés e involucramiento del equipo comercial en la optimización de tiempos	- Establecer nuevos indicadores por procesos en pro de la eficiencia de los mismos y presentar los resultados en cada reunión con el equipo comercial	-Evaluar las métricas y replantear los indicadores en conjunto con el equipo comercial - Designar a un responsable del cálculo de las métricas y presentación de los resultados de desempeño	Proceso de Gestión Comercial, proceso de Preprocesamiento de primas y proceso de Procesamiento de primas y emisión de documentación	Julio 2022	Gerente de Operaciones y Servicio al Cliente y Gerente de Reaseguro Facultativo	- Requiere costear HH

Fuente: Elaboración propia, 2021

[8] Horas-Hombre

En base a la herramienta anterior, se procede a realizar el procedimiento de las soluciones propuestas:

- ***Evaluación de carga laboral de Brókers Support (BS) y reasignación:***

Tabla N°15: Carga laboral actual por Brókers Support

Líneas de Negocio	BS 1 (%)	BS 2 (%)	BS 3 (%)
Propiedad y Especialidades	30%	40%	-
Accidentes, Salud, Vida, Líneas Financieras y Responsabilidad Civil	45%	25%	-
Transporte Marítimo y Aviación	-	-	100%
Generación Eléctrica y Energía	25%	35%	-

Fuente: Elaboración propia, 2021

Actualmente, en el equipo de comercial de reaseguro facultativo hay 3 bróker support. Uno de ellos se encarga de trabajar las líneas de transporte marítimo y aviación y los otros 2 se dividen en el resto de líneas de negocio, según detalle de la tabla N°15. La cantidad de operaciones de las líneas que no son de transporte, se han incrementado en un 20% en los últimos dos años, con tendencia a aumentar por la demanda en el mercado. De igual modo, el número de brókers para dichas líneas de negocio, se mantuvo en este periodo, y a inicios del 2021 se contrataron 2 brókers adicionales para las líneas de Propiedad y Especialidades y Generación Eléctrica y Energía, debido al incremento de negocios y de la demanda. Sin embargo, el número de brókers support para estas líneas se ha mantenido a lo largo de los años. Por lo tanto, se propone la distribución en función de las líneas de negocio (Ver Tabla N°16). Los brókers support con más experiencia se encargarían de Propiedad y Especialidades (líneas de mayor complejidad), el bróker support de transportes se mantendría, y los dos nuevos brókers support serían responsables de Accidentes, Salud, Vida y las Líneas financieras y Responsabilidad civil y Generación Eléctrica y Energía, respectivamente. Con la contratación y reasignación de brókers support según líneas de negocio, se busca mejorar el seguimiento a los Slips sellados por reaseguradores, disminución de errores en la documentación soporte, mejor distribución de solicitudes de procesamiento por semana y reducción de la carga laboral.

Tabla N°16: Reasignación de Brókers Support por líneas de negocio

Líneas de Negocio	BS 1 (%)	BS 2 (%)	BS 3 (%)	BS 4 (%)	BS 5 (%)
Propiedad y Especialidades	50%	50%	-	-	-
Accidentes, Salud, Vida, Líneas Financieras y Responsabilidad Civil				100%	
Transporte Marítimo y Aviación	-	-	100%	-	-
Generación Eléctrica y Energía	-	-	-	-	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

- ***Compartir con los reaseguradores semestralmente su desempeño con respecto al tiempo que demora en enviar sus Slips sellados desde la orden en firme***

El equipo comercial comenta que esta propuesta es viable, siempre que la comunicación de la métrica sea en pro de mejora y no dañe la relación comercial con los reaseguradores. Por otro lado, se consultó con algunos de los reaseguradores con que Aon Perú más trabaja, ellos mencionaron que esta información si les ayudaría a mejorar pues, podrían identificar a los suscriptores que demoran más en enviar los Slips sellados y tomar conciencia que al ser ellos empresas internacionales que trabajan con distintos corredores y de distintos países, en Perú si se requiere tener esta documentación soporte como parte de la normativa vigente. Esto también contribuiría a que tomen conciencia que si bien por la pandemia, las garantías de pago son más estrictas, estas deben ser coherentes con la fecha del envío de Slip, de manera que no se perjudique ni al corredor ni a las cedentes con los plazos de pago. Dicho esto, se propone la siguiente definición para el indicador del proceso de preprocesamiento de primas:

Tabla N°17: Descripción de indicador

<table>
<tr><td colspan="2"><u>Definición del indicador:</u>
Tiempo de envío de Slip sellado</td><td colspan="6"><u>Expresión matemática:</u> Día en que se reciben los Slips sellados – día en que se obtiene la orden en firme
<u>Expresión Conceptual:</u> Número de días transcurridos desde la orden en firme hasta que se reciben los Slips sellados</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Justificación</td><td colspan="6">Medir el tiempo que emplean los reaseguradores para enviar sus Slips sellados</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Consideraciones de gestión</td><td>Verde</td><td><= 5 días</td><td>Amarillo</td><td>> 5 días ; <= 10 días</td><td>Rojo</td><td>> 11 días</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Periodicidad</td><td>Toma de datos</td><td colspan="2">Por negocio</td><td>Reporte:</td><td colspan="2">Semestral</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Responsabilidad</td><td>Análisis</td><td colspan="2">Bróker Support</td><td>Reporte:</td><td colspan="2">Gerente de Reaseguro Facultativo</td></tr>
<tr><td>5</td><td>Fuente de información</td><td>Principal</td><td colspan="2">Correos de orden firme y correos con Slips sellados</td><td>Secundario:</td><td colspan="2">Reporte de métricas</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia, 2021

- ***Integración del equipo responsable del procesamiento a las reuniones mensuales del equipo Comercial, elaboración de Checklist de preprocesamiento de primas y capacitaciones trimestrales al equipo comercial sobre requisitos para un correcto preprocesamiento***

Profundizando con los colaboradores sobre el porqué de los reprocesos, mencionaron que se dan por el desconocimiento de nuevos requisitos o políticas para el procesamiento, así como al mal flujo de información sobre las cuentas. Esto porque los equipos Comercial y el de procesamiento tienen sus reuniones por separado sobre la producción mensual y no coordinan entre sí. Por lo tanto, la propuesta es integrar a ambos equipos en las reuniones de planificación mensual, donde se debe indicar si hay cuentas de mayor prioridad y/o revisar en conjunto las cuentas de gran complejidad. Adicionalmente, se propone implementar el uso del checklist elaborado entre los brókers support y equipo de procesamiento (ver Anexo N°04), de manera que para cada cuenta

puedan verificar que se está cumpliendo todos los requisitos para el preprocesamiento y así no se generen errores reflejados posteriormente en el procesamiento. Por último, se proponen capacitaciones trimestrales a fin de absolver dudas sobre los puntos que pueden ser más complejos para los brókers support.

- ***Evaluación de nueva alternativa para la aprobación de "excepciones" por documentación pendiente***

La última semana de cada mes se recibe la mayor cantidad de producción, debido a que hay una gran cantidad de cuentas que no tienen la documentación soporte completa y se espera el mayor tiempo posible antes de fin de mes para la recopilación. En caso no llegué para la documentación para la última semana, recién se solicita el Formato de Excepción que, si bien es considerado engorroso porque debe ser firmado por varios de los líderes comerciales y de operaciones, no es muy objetado y generalmente se aprueban todas las excepciones a fin de cumplir con el objetivo de financiero del mes, sin tomar en cuenta, como afecta al tiempo de atención de los procesos y la carga laboral adicional que genera

Dicho esto, se pactó una reunión con los equipos a fin de proponer sugerencias en cuanto al uso y aplicación del documento. Resultando como propuesta más conveniente reemplazar el documento por la indicación de documentación pendiente en el cuerpo del correo de solicitud de procesamiento y en el asunto incluir la palabra "excepción" a fin de facilitar su identificación y colocar en copia a los líderes responsables de aprobación, de tal modo que si alguno de ellos no aprueba la excepción puede indicarlo en el correo con copia a todos los involucrados. Asimismo, a fin de evitar que los correos de excepciones se acumulen, se propone que se utilicen solo trimestralmente, de modo, que el equipo comercial refuerza el seguimiento a los reaseguradores en caso de tener una cuenta de alta prioridad, o se aplaza el procesamiento hasta tener la documentación completa sin afectar los tiempos de atención y evitando que el equipo de emisión tenga que regularizar posteriormente la documentación pendiente, lo cual va de la mano también con cumplir con el requisito de calidad de los clientes.

Para los casos, en los que sí se debe regularizar documentos, se propone no elaborar nuevamente documentación, sino realizar la regularización sobre el correo de confirmación de envío generado por DocuSign, ahorrando así tiempo en la elaboración y firma de documentos. Se debe comunicar formalmente a todos los colaboradores involucrados sobre el formato y las fechas de esta nueva propuesta.

- ***Capacitaciones dictadas por el facilitador adecuado, según cada herramienta***

Las herramientas recientemente implementadas en la empresa son: OneDrive y DocuSign. La primera, fue implementada en 2020 sin una capacitación por parte del equipo IT, quienes deberían ser los facilitadores. La segunda, DocuSign, fue adquirida a inicios de 2020 y se puso en marcha en marzo con la intempestiva situación del teletrabajo, lo cual hizo que los involucrados en la firma de documentos reciban una rápida capacitación por parte del Jefe de Emisión, quien conocía solo las funcionalidades básicas de la plataforma para poder mantener el proceso de firma. La premura de esta implementación hizo que no se contacte al equipo propio de DocuSign, quienes brindan la capacitación como parte de su servicio.

Para lograr que los colaboradores manejen dichas herramientas incluyendo a Power BI. Se propone dos capacitaciones de 2 horas cada una para las herramientas de OneDrive y DocuSign, respectivamente; mientras que para Power BI, se propone un curso de capacitación in-house de 36 horas, distribuido en 4 horas semanales.

- ***Adquirir herramienta de Business Intelligence que permita generar reportes automáticos que facilitan la elaboración de indicadores y la lectura de su desempeño***

Al consultar con los colaboradores que reportes realizan manualmente, se obtuvo lo siguiente: "Control de Producción", "Control de Documentación" y "Correlativo de Cartas".

El primero corresponde a la relación de cuentas ingresadas mensualmente, en este control en Excel se colocan todas las cuentas y su principal información, es trabajado por el equipo de emisión y equipo de bróker support; también permite obtener las métricas de tiempo.

El Control de documentación es elaborado por el equipo de emisión, quienes colocan el estado de las cuentas (procesado, en firma o enviado a la cedente).

Por último, el Correlativo de cartas, es una relación del número de cartas correspondiente a cada negocio documentado.

De acuerdo con los colaboradores, dichos documentos son todos trabajados en Excel, siendo archivos muy pesados, por lo que solo prefieren completar los datos correspondientes al final del mes. Asimismo, desde que empezó el trabajo remoto, se vienen trabajando dichos archivos por mes, para que el documento sea abra con mayor facilidad, y ya no anualmente, dificultando así el cálculo de métricas por periodos distintos al mensual. Por lo anterior, se propone integrar los 3 reportes mencionados, ya que en cada uno de ellos se repite información, de manera que sea el reporte de "Control de Producción" el que consolide, tanto la relación mensual de cuentas, como el estado de la documentación y el número de carta que tiene cada una de ellas.

Por otro lado, según lo consultado con el equipo de IT, Aon Perú debe aprovechar la herramienta OneDrive de Microsoft 365 que ofrece un servicio de almacenamiento de archivos en la nube que permite realizar trabajo colaborativo en tiempo real y hace los documentos menos pesados, pues se encuentran en línea. Si bien esta herramienta se implementó en la compañía a mediados de 2020, solo se envió un correo informando que pueden hacer uso de la misma, más no se realizó ninguna capacitación a los colaboradores, por lo que muchos de ellos no conocen de sus beneficios ni cómo utilizarla. Asimismo, los expertos de IT, sugieren a Power BI de Microsoft, como la herramienta a adquirir, debido a que este software permite gestionar de manera simultánea los datos y la información procedentes de diversas plataformas como OneDrive y cumple con generar automáticamente reportes visuales e intuitivos con gráficos fáciles de leer y ofrece seguridad y privacidad de datos.

Al tener la data integrada en un solo reporte en OneDrive, los colaboradores pueden trabajar en el documento al mismo tiempo, generar automáticamente los reportes de métricas por diferentes periodos con Power BI y presentar los resultados de forma amigable.

- ***Formatos de plantillas de documentación automatizadas en Excel***

Los casos más recurrentes de documentación enviada con errores a los clientes, corresponden a errores (nombre de la cedente, moneda, error de tipeo, entre otros) que se presentan principalmente en la carta con el detalle de la cuenta y en la Nota de Débito. La Nota de Cobertura y Slips, que también forman parte de la documentación no suelen presentar errores pues se revisan al momento de procesarse, de tal forma que, si existen errores, se enmiendan y no llegan al cliente. Por lo contrario, la carta y la nota de débito al ser documentos elaborados manualmente posterior al procesamiento, pueden presentar los errores mencionados y no ser identificados por quienes firman la documentación. Por ello se propone, crear plantillas automatizadas en Excel, tanto de la carta como de la nota de débito en base al Cuadro de Colocación, donde se detallan los datos de la colocación, de forma que al estar vinculados con la información del Cuadro de colocación ya no existan errores manuales en los mismos.

- ***Establecer un acuerdo de nivel de servicio para la emisión de documentos contables***

El “desperdicio” identificado para el indicador de elaboración de documentación es el exceso de tiempo, el cual está sujeto a que la actividad de emisión de documentos contables no tiene una fecha definida, pues se da a disponibilidad del equipo de cobranzas. Por lo tanto, se propone que el equipo de cobranzas tenga como acuerdo de nivel de servicio, emitir los documentos contables todos los martes y jueves de cada semana. Asimismo, dado que DocuSign envía al emisor de documentación un correo de notificación de documentación enviada, sobre este correo el equipo de cobranzas será el nuevo responsable del envío de los documentos contables una vez sean

emitidos. De esta forma, el equipo de emisión puede documentar inmediatamente lo procesado sin esperar a las facturas o notas de crédito.

- ***Dar solución inmediata en caso de alguna queja o reclamo del cliente***

En caso, los clientes presenten una queja porque recibieron alguna documentación con retraso o error. El procedimiento debe ser que el equipo de cobranzas sea notificado inmediatamente y este solicite la corrección inmediata al equipo de emisión. El equipo de emisión debe enviar la documentación correcta a la brevedad posible y se debe llamar al cliente informando que se han corregido los documentos previamente enviados.

- ***Establecer nuevos indicadores por procesos y presentar los resultados en cada reunión con el equipo comercial***

La mayoría de indicadores detallados en la segunda fase han sido definidos por la Gerencia de Operaciones en función al desempeño de oficinas en otros países, sin considerar que puede variar el volumen de operaciones, la cantidad de colaboradores, los requisitos de los clientes, entre otros. Por ello, se realizó el análisis de los indicadores actuales con ambos equipos, donde se obtuvo lo siguiente:

Los indicadores "tiempo de envío de preprocesamiento desde que se recibe la solicitud" y "Tiempo desde el inicio de vigencia de una cuenta hasta su solicitud de procesamiento", están siendo medidos por separado por el equipo Comercial, sin embargo, para el equipo de Operaciones es un solo indicador que debe tener como meta 20 días y no 27 días que es la suma de la meta de ambos indicadores. Por lo que se propone, modificar a un solo indicador: "Tiempo desde que se obtiene la orden en firme hasta su solicitud de procesamiento". Al considerar como base la fecha de orden en firme, se debe tener el indicador correcto y por tanto cumplir con la meta de 20 días, eliminando los 7 días adicionales. Asimismo, como se mencionó, el tiempo de procesamiento tiene como meta 5 días, sin embargo, su desempeño en el último año ha sido tan bueno que se ha mantenido dentro de los 3 días, contrariamente, con el indicador de tiempo de elaboración de documentación que a pesar de tener como meta 7 días, excede este tiempo. Dado que, la elaboración de documentación será inmediata, se espera que la meta disminuya de 7 a 3 días. Finalmente, recientemente se descubrió que DocuSign tiene una funcionalidad de reenvío automático, por lo tanto, la documentación firmada podría enviarse inmediatamente a los contactos indicados por las cedentes. De este modo, el tiempo de emisión de documentación debería ser igual a la fecha en la que se completan las firmas electrónicas, por lo que este indicador debe eliminarse.

De este análisis de indicadores, se deduce que los nuevos tiempos totales de los procesos no solo cumplen con ser los deseados, sino que superan las expectativas de los mismos:

Tabla N°18: Mejora de tiempos de atención

Procesos	***As is***	***To Be***	**Mejora**
Gestión Comercial	< 30 días	< 30 días	0 días
Preprocesamiento de primas	< 27 días	< 20 días	7 días
Procesamiento de primas y emisión	< 15 días	< 8 días	7 días

Fuente: Elaboración propia, 2021

En base a lo coordinado con los equipos y considerando que las soluciones propuestas involucran herramientas de automatización de procesos, se presentan los indicadores de tiempo replanteados con sus respectivas metas:

Tabla N°19: Nuevos indicadores de tiempo

Proceso de Preprocesamiento de primas	**Consideraciones de gestión**					
Tiempo desde que se obtiene la orden en firme hasta su solicitud de procesamiento	Verde	**<= 20 días**	Amarillo	> 20 días ; <= 25 días	Rojo	> 25 días
Proceso de Procesamiento de primas y emisión de documentación	**Consideraciones de gestión**					
Tiempo de procesamiento (Tp)	Verde	**<= 3 días**	Amarillo	> 3 días ; <= 5 días	Rojo	> 5 días
Tiempo de elaboración de documentación (Td)	Verde	**<= 3 días**	Amarillo	> 3 días ; <= 5 días	Rojo	> 5 días
Tiempo de firma de documentación (Tf)	Verde	**<= 2 días**	Amarillo	> 2 días ; <= 3 días	Rojo	> 4 días
Tiempo total de atención de emisión (Tp+Td+Tf+Te)	Verde	**<= 8 días**	Amarillo	> 8 días ; <= 13 días	Rojo	> 14 días

Fuente: Elaboración propia, 2021

Estos nuevos indicadores se añaden a los que el equipo ya maneja y serán compartidos entre la Gerencia Comercial y la Gerencia de Operaciones, a fin de que todos estén informados sobre los tiempos de atención y las metas establecidas. De modo, que el equipo comercial sea más consciente del impacto de su gestión en el tiempo de los procesos.

A continuación, se detalla a través del Diagrama de Gantt el cronograma para la implementación de la propuesta de mejora:

Tabla N°20: Diagrama de Gantt de la propuesta de mejora

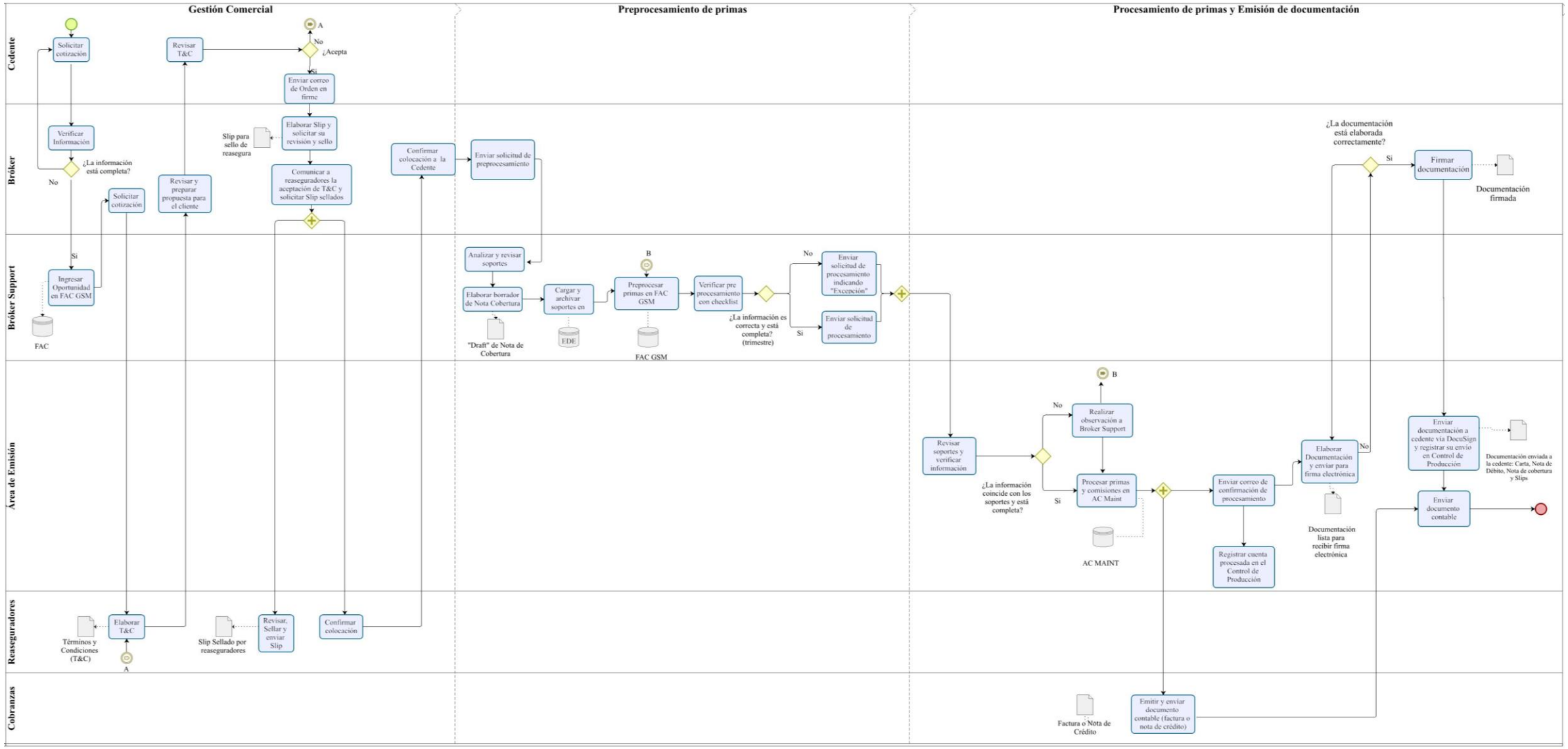
	Ene-22				Feb-22				Mar-22				Abr-22				May-22				Jun-22				Jul-22				Ago-22				Set-22				Oct-22				Nov-22				Dic-22			
Actividades	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**
Reasignación de Brókers Support																																															
Contratación y Capacitación Brókers Support																																															
Evaluación e implementación de nuevos indicadores																																															
Preparación de reporte de desempeño para reaseguradores																																															
Coordinación de reuniones entre equipos																																															
Coordinar las capacitaciones con los facilitadores adecuados																																															
Adquisición , implementación y prueba de Power BI																																															
Integración de reportes a uno solo (Control de Producción) en OneDrive																																															
Inscripción curso in-house de Power BI																																															
Capacitaciones DocuSign																																															
Capacitaciones One Drive																																															
Clases de Power BI																																															
Elaboración, aprobación y comunicación de plantillas automatizadas																																															
Aprobación y comunicación para uso de “excepciones”																																															
Aprobación y comunicación de Checklist de preprocesamiento																																															
Comité de resultados de desempeño con Power BI																																															
Comunicación a las cedentes del nuevo proceso de emisión de documentación																																															
Implementación de Checklist de preprocesamiento																																															
Implementación de plantillas automatizadas																																															
Implementación del nuevo flujo de procesos																																															
Elaboración e implementación de alertas de prioridad de documentación																																															
Auditorías																																															
Encuesta de satisfacción a clientes																																															
Comité de resultados de desempeño																																															

Fuente: Elaboración propia, 2021

4.5 Fase 5: Controlar

Para asegurar el éxito a largo plazo de la propuesta de mejora se deben definir mecanismos de control para el nuevo flujo de operaciones. Por dicho motivo, en el Gráfico N°18 se puede apreciar el flujograma *To be* de los tres procesos analizados.

Gráfico N°18: Flujograma To Be



Fuente: Elaboración propia, 2021

Asimismo, se presenta un plan de control para las soluciones propuestas en la fase anterior:

- **Auditorías:** Se propone que el Gerente de Operaciones y Servicio al cliente realice una auditoría mensual del 10% de cuentas procesadas cada mes. Debe verificar que se estén cumpliendo con los nuevos tiempos "To be" según la propuesta de mejora y con los requisitos de calidad. Los resultados de estas auditorías deben ser compartidos en el Comité que se tendrá todos los meses con el equipo Comercial.
- **Herramientas Andon:** Añadir en el "Control de Producción" una columna de alerta por colores según la cercanía con la fecha de pago de la cedente (Ver Tabla N°21). Esto a fin de que el equipo de emisión pueda organizarse y elaborar la documentación según la urgencia de las cuentas, para así evitar incumplir el acuerdo del tiempo de nivel de servicio con las cedentes.

Tabla N°21: Alerta de nivel de prioridad para la elaboración de documentación

Nivel de prioridad	Número de días para fecha de pago de la cedente
Urgente	<= 32 días
Alta	>= 33 días ; <= 41 días
Media	> 42 días

Fuente: Elaboración propia, 2021

- **Encuesta de satisfacción:** Cada fin de mes se enviará un correo a las cedentes con el listado de las documentaciones enviadas dentro del mes y a modo de retroalimentación se adjuntará una encuesta. De este modo, el equipo podrá mantenerse actualizado a los requisitos de cada cliente, conocer su desempeño e identificar oportunidades de mejora.

Gráfico N°19: Encuesta de satisfacción

Encuesta de satisfacción

Empower Results®

Estimado cliente, su opinión es importante. Por ello, agradeceremos califique nuestro servicio:

- En una escala de 1 a 5, en la que 1 = No estoy conforme, y 5 = Estoy muy conforme. Indique su nivel de satisfacción con el servicio de Aon en los siguiente puntos:

Documentación con información precisa, en tiempo y forma según ANS	
Rapidez de emisión desde que brindan la orden en firme	
Gestión administrativa de documentación	
Rapidez y eficacia en la resolución de solicitudes o quejas	
Calidad de la atención	
Facilidad operativa de las soluciones tecnológicas	

- En una escala de 1 a 10, en la que 1 = Malo y 10 = Excelente.
  ¿Cómo calificaría el desempeño del acuerdo de nivel de servicio de emisión brindado por Aon?

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10

- ¿Cuál es el motivo principal de su respuesta anterior? ¿Qué cambios recomendaría para mejorar nuestro servicio?

. . . . . .

. . . . . .

Muchas gracias por ayudarnos a mejorar

Fuente: Elaboración propia, 2021

CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

5.1 Valoración cualitativa

Tabla N°22: Beneficios cualitativos de la propuesta de mejora

Solución propuesta	Beneficio
- Realizar una evaluación de la carga laboral del equipo comercial y en función a ello reasignar a los brókers support por líneas de negocios - Compartir con los reaseguradores semestralmente su desempeño con respecto al tiempo que demora en enviar sus Slips sellados desde la fecha de orden en firme, a fin de motivarlos a mejorar	- Contribuir a una mejor organización de las actividades y a la disminución de la carga de trabajo - Comprometer a los reaseguradores a la entrega de información correcta, oportuna y completa - Mejora en el cumplimiento de calidad de documentación soporte y documentación enviada a los clientes - Mejora en el volumen de cuentas recibidas semanalmente - Ahorro en el uso de horas y mejora en el desempeño de indicadores
- Adquirir herramienta de Business Intelligence que permita generar reportes automáticos que facilitan la elaboración de indicadores y la lectura de su desempeño	- Mejora de la productividad y optimización de tiempos producto de las automatizaciones - Ahorro en el uso de horas de diversas áreas - Mejora de la calidad de la información para la toma de decisiones - Mejora de la calidad y presentación de la información para la toma de decisiones - Estricto seguimiento y control al cumplimiento de metas
- Capacitaciones trimestrales por herramienta, dictadas por el facilitador adecuado	- Conocimiento y manejo de las herramientas de la empresa - Mejora de la productividad y optimización de tiempos
- Establecer nuevos indicadores por procesos en pro de la eficiencia de los mismos y presentar los resultados en cada reunión con el equipo comercial, a fin de dar al equipo comercial retroalimentación y hacerlo más consciente de los indicadores y el impacto de su gestión en los tiempos de atención	- Ahorro en el uso de horas de diversas áreas - Procesos más ágiles - Mejora en el nivel de satisfacción de los clientes internos - Tener un seguimiento más exhaustivo al de desempeño de los procesos - Mejora a nivel de tiempos de atención
- Capacitación trimestral al equipo comercial sobre requisitos para un correcto procesamiento y absolución de dudas - Integración del equipo de procesamiento a las reuniones mensuales del Equipo Comercial - Elaboración de Checklist para un correcto preprocesamiento de primas, con el objetivo de que todo llegue en orden al procesamiento	- Mantener actualizado al equipo de cambios de requisitos o políticas para el procesamiento de cuentas - Mejora en el flujo de información y mejora de la comunicación interna entre equipos - Mayor eficiencia en el control de errores manuales en los procesos de pre y procesamiento de primas - Disminución de errores de producción - Mejora en la comunicación organizacional - Interés e involucramiento de todos los equipos en la mejora
- Encontrar una alternativa para que el "Formato de Excepción" no sea tan engorroso y proponer fechas para su uso y aplicación	- Eliminar documentación innecesaria - Mejora en el volumen de cuentas recibidas semanalmente - Eliminar cuellos de botella por exceso de regularizaciones - Mejora en la cantidad de reprocesos por falta u errores en la documentación soporte
- Formatos de plantillas automatizadas en Excel para la documentación (Carta y Nota de Débito) - Establecer un acuerdo de nivel de servicio para la emisión de documentos contables - Dar solución inmediata en caso de alguna queja del cliente por retraso/error en documentación	- Mayor eficiencia en el control de errores manuales - Adaptarse a las nuevas exigencias/requisitos de los clientes - Mejora en el nivel de satisfacción de los clientes - Mejora en el cumplimiento de calidad y tiempos de atención - Mejora de la productividad producto de las automatizaciones - Soluciones inmediatas con enfoque en el cliente

Fuente: Elaboración propia, 2021

En conclusión, la propuesta de mejora ayudará a reducir el nivel de errores operativos, mejorar los tiempos de atención, eliminar actividades innecesarias, mejorar el control de calidad y de gestión de documentación, reducir horas hombre y a reducir costos. Asimismo, la mejora contribuirá a la satisfacción de los usuarios internos y con ello a un mejor ambiente laboral, debido a la mejora en la comunicación y en el flujo de los procesos. Todo ello, teniendo como motivación principal la satisfacción del cliente y la mejora continua de manera que esta sea cíclica dentro de la empresa.

5.2 Valoración cuantitativa

Para evaluar el impacto financiero de la propuesta de mejora, se calculará a cuánto equivale el tiempo ahorrado producto de la mejora en la eficiencia de los tiempos de atención, eliminación de actividades que no agregan valor, las automatizaciones, la reducción de reprocesos y el conocimiento adquirido en las capacitaciones. Posteriormente, se calcularán los costos de los recursos necesarios para la implementación de la propuesta.

- **Cálculo del valor de horas ahorradas anualmente**

Para la elaboración de la siguiente tabla, se está considerando como ahorro de tiempo al reemplazo del uso de las horas dedicadas a actividades consideradas "desperdicios", por el uso de dichas horas en la realización de actividades que generen mayor valor para el cliente. En base a esto, se realizó una evaluación a los equipos sobre la cantidad de horas dedicadas a sus actividades y como impactaría las soluciones propuestas en cuanto a ahorro de ese tiempo. Asimismo, según lo indicado por el área de Recursos Humanos, se realizó el cálculo del valor de una hora del salario anual promedio considerando un horario de trabajo de 40 horas semanales.

Tabla N°23: Ahorros generados por la propuesta de mejora

Colaboradores	N° de colaboradores	Horas ahorradas anualmente	Valor en S/ de una hora del salario anual promedio	Valor en S/ de horas ahorradas anualmente
Jefe de Procesamiento y Emisión y Jefe de Cobranzas	2	252	S/ 41.67	S/21,000
Brókers	12	252	S/ 34.72	S/105,000
Brókers Support	5	252	S/ 24.31	S/30,625
Analista de Emisión y Ejecutivos de cobranzas	3	252	S/ 24.31	S/18,375
				S/175,000

Fuente: Elaboración propia, 2021

- **Cálculo del costo anual de horas incurridas para implementación**

Para la elaboración del siguiente cálculo de horas-hombre empleadas, se toma en cuenta el salario de los responsables de llevar a cabo la implementación de la propuesta:

Tabla N°24: Horas incurridas para implementación de propuesta de mejora

Colaboradores	N° de colaboradores	Valor en S/ de una hora del salario anual promedio	N° de horas incurridas	Valor anual en S/ de las horas empleadas para la implementación
Gerencia Comercial (Fac.)	1	S/69.44	144	S/10,000.00
Subgerencia Comercial (Fac.)	1	S/55.56	144	S/8,000.00
Gerencia de Operaciones y Servicio al cliente	1	S/69.44	144	S/10,000.00
Jefe de Procesamiento y Emisión y Jefe de Cobranzas	2	S/41.67	144	S/12,000.00
Jefe de IT (Facilitador interno)	1	S/31.25	144	S/4,500.00
				S/44,500.00

Fuente: Elaboración propia, 2021

- **Cálculo del costo anual por nuevos colaboradores**

En función de la reasignación propuesta, se realiza el cálculo del costo de los dos nuevos brókers support, en base a la información de salarios brindada por el área de Recursos Humanos:

Tabla N°25: Costo anual por nuevo personal

Puesto	N° de colaboradores	Remuneración bruta anual (S/)	Costo anual (S/)
Brókers Support	2	S/49,000	S/98,000

Fuente: Elaboración propia, 2021

- **Cálculo del costo anual de adquisición y capacitación de herramientas tecnológicas**

En base a lo consultado con el equipo de IT, se presenta la siguiente tabla con los costos relacionado a la herramienta digital, Power BI. Es importante considerar que al ser un programa que requiere la renovación anual de licencia, será un costo que se mantendrá anualmente, es decir, será perpetuo. Por el contrario, el impacto del costo del curso de capacitación in-house solo será de una vez.

Tabla N°26: Costo de herramientas tecnológicas

Herramienta	Licencia	Curso de capacitación	Costo total anual (S/)
Power BI	S/20,000	S/9,000	S/29,000

Fuente: Elaboración propia, 2021

- **Cálculo del costo anual de horas incurridas en capacitaciones**

Para la realización de las capacitaciones de las herramientas digitales, se definió como facilitadores al jefe de IT para Microsoft OneDrive. Para DocuSign, el equipo de esta plataforma será el responsable de brindar las capacitaciones sin costo adicional como parte de su servicio. Por último, para Power BI ya se explicó que se contratará un curso de capacitación in-house.

Dicho esto, a continuación, se presenta el costo que involucraría las horas-hombre dedicadas a estas capacitaciones.

Tabla N°27: Costo anual de capacitaciones

Herramienta	N° de colaboradores	Valor en S/ de una hora del salario anual promedio	Horas de capacitación	Valor en S/ de horas incurridas en capacitación
Microsoft OneDrive				**S/3,680.56**
Gerencia Comercial (Fac.)	1	S/69.44	4	S/277.78
Subgerencia Comercial (Fac.)	1	S/55.56	4	S/222.22
Brókers	12	S/34.72	4	S/1,666.67
Brókers Support	5	S/24.31	4	S/486.11
Gerencia de Operaciones y Servicio al cliente	1	S/69.44	4	S/277.78
Jefe de Procesamiento y Emisión y Jefe de Cobranzas	2	S/41.67	4	S/333.33
Jefe de IT (Facilitador)	1	S/31.25	4	S/125.00
Analista de Emisión y Ejecutivos de cobranzas	3	S/24.31	4	S/291.67
Power BI				**S/32,000.00**
Gerencia Comercial (Fac.)	1	S/69.44	36	S/2,500.00
Subgerencia Comercial (Fac.)	1	S/55.56	36	S/2,000.00
Brókers	12	S/34.72	36	S/15,000.00
Brókers Support	5	S/24.31	36	S/4,375.00
Gerencia de Operaciones y Servicio al cliente	1	S/69.44	36	S/2,500.00
Jefe de Procesamiento y Emisión y Jefe de Cobranzas	2	S/41.67	36	S/3,000.00
Analista de Emisión y Ejecutivos de cobranzas	3	S/24.31	36	S/2,625.00
DocuSign				**S/3,555.56**
Gerencia Comercial (Fac.)	1	S/69.44	4	S/277.78
Subgerencia Comercial (Fac.)	1	S/55.56	4	S/222.22
Brókers	12	S/34.72	4	S/1,666.67
Brókers Support	5	S/24.31	4	S/486.11
Gerencia de Operaciones y Servicio al cliente	1	S/69.44	4	S/277.78
Jefe de Procesamiento y Emisión y Jefe de Cobranzas	2	S/41.67	4	S/333.33
Analista de Emisión y Ejecutivos de cobranzas	3	S/24.31	4	S/291.67
				S/39,236.11

Fuente: Elaboración propia, 2021

Ahora bien, con los ahorros y costos definidos, se realiza el flujo de caja de la propuesta de mejora (Tabla N°28):

Tabla N°28: Flujo de caja de la propuesta de mejora (Expresado en soles S/)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ahorros generados		S/ 175,000	S/ 175,000	S/ 175,000	S/ 175,000	S/ 175,000
Costo de implementación						
Horas hombre para implementación de propuesta	-S/ 44,500					
Colaboradores adicionales (Brókers Support)[9]		-S/98,000	-S/99,960	-S/101,959	-S/103,998	-S/106,078
Licencia de Power BI y complementos	-S/20,000	-S/20,000	-S/20,000	-S/20,000	-S/20,000	-S/20,000
Curso de capacitación de Power BI	-S/9,000					
Costo de horas hombre por capacitación						
Power BI	-S/32,000					
Microsoft OneDrive	-S/3,681					
DocuSign	-S/ 3,556					
Flujo de caja neto	**-S/112,736**	S/57,000	S/55,040	S/53,041	S/51,002	S/48,922
COK[10]	15%					
VAN	S/ 179,541.60					
TIR	39%					

Fuente: Elaboración propia, 2021

Como se puede observar, el valor actual neto (VAN) resulta positivo y la tasa interna de retorno (TIR) es mayor que el costo de oportunidad del capital (COK) establecido, por lo que sí es recomendable invertir en la propuesta de mejora, ya que con una inversión de S/ 112,736; se obtiene un VAN de S/ 179,541.60 y una TIR de 39% mayor al costo de oportunidad del capital de trabajo 15%, lo cual demuestra el beneficio económico de la propuesta de mejora. Esto sin haber cuantificado el incremento de ventas que podría darse a partir de una mejor relación comercial con las cedentes, como producto de la mejora de los procesos internos.

[9] Se está considerando un incremento anual de 2% de inflación a los sueldos
[10] Dato obtenido de bloomberg + riesgo país

CONCLUSIONES

- Aon Perú realiza sus actividades según áreas y no por procesos, es decir, tiene un modelo tradicional de gestión (enfoque vertical o funcional). Como consecuencia, se ha venido trabajando sin tomar en cuenta el desempeño de los indicadores, como el de acuerdo de nivel de servicio de emisión de documentación. Si bien los clientes manifestaban esporádicamente su insatisfacción respecto al incumplimiento de este acuerdo, en un sector con alta rivalidad entre competidores, alto poder de negociación de los clientes y en un contexto de pandemia, donde se modificaron los procesos, se implementaron nuevas soluciones tecnológicas y los reaseguradores impusieron condiciones de pago más estrictas; los reclamos aumentaron, permitiendo evidenciar la existencia de ineficiencias en los procesos.

- Ante esta situación, se optó por las herramientas de la metodología Lean, aplicadas bajo el método DMAIC, para el desarrollo de una propuesta de mejora. Esta metodología tiene el objetivo de identificar y eliminar todas aquellas actividades que no agreguen valor, pero sí costo y trabajo, definido como "desperdicio". Lean busca satisfacer las necesidades y expectativas del cliente a través de la eliminación de dichos desperdicios, pues así la calidad del servicio mejora y el tiempo de producción y el coste se reducen.

- Gracias a las herramientas Lean, se definió como problema al incumplimiento del tiempo y la calidad del acuerdo de nivel de servicio de emisión y se identificaron las causas raíces de dicha problemática, a través de entrevistas con los clientes internos y externos. Por el lado de los colaboradores, ellos explicaron las principales causas, sus porqués y como les afecta en su día a día. Por el lado de los clientes, se pudo conocer sus requerimientos críticos de calidad para el acuerdo de nivel de servicio de emisión en este nuevo contexto.

- En base a ello, se realizó la propuesta de mejora que consiste en la reasignación de brókers support según líneas de negocio, informar a los reaseguradores de su desempeño con respecto al envío de Slips firmados, redefinición de indicadores, capacitaciones dictadas por facilitadores adecuados, implementación de soluciones tecnológicas, rediseño de procesos, entre otros.

- Se determinó que la propuesta de mejora es beneficiosa porque permite eliminar actividades que solo alargan el proceso, generar ahorros de tiempo y por tanto de dinero, reducir reprocesos y evitar el exceso de actividades manuales. Asimismo, es viable de implementar, dado que se obtuvo un VAN positivo y la TIR resulta mayor a la tasa del costo de oportunidad de trabajo.

RECOMENDACIONES

- Antes de la implementación de la mejora, se recomienda que los directivos concienticen a todos los colaboradores de la empresa sobre la necesidad de un cambio hacia un modelo de gestión por procesos y comuniquen los beneficios que se conseguirán tanto para los clientes, como para la empresa. De modo que todos se sientan comprometidos y ellos mismos puedan identificar que procesos requieren mejora y gestionarlos desde su posición.

- Se recomienda mantener permanentemente el enfoque de la mejora continua en la empresa, aplicando las herramientas Lean para el análisis y la fase de control como mecanismo de seguimiento a la propuesta de mejora implementada, a fin de comprobar si las actividades se están ejecutando correctamente y proponer planes de acción en caso no sea así.

- Realizar el análisis de volumetría de las operaciones periódicamente para así reevaluar la asignación de funciones, la contratación de nuevo personal o plantear estrategias que eviten que se ocasionen cuellos de botellas y exceso de carga laboral.

- Se recomienda mantenerse en contacto con los clientes y en base a la retroalimentación obtenida de las encuestas, actualizar el flujo de los procesos según sus requisitos críticos de calidad.

- A modo de motivación para el equipo comercial, se puede brindar un reconocimiento a los brókers y brókers support con mejor desempeño en la mejora de procesos, por ejemplo, un día libre o incentivos de ocio (cena en restaurante, salida al cine, entre otros).

- De cara a futuros estudios, se recomienda extender el análisis de procesos de todos los actores del sector, de tal modo que se superen las expectativas de los clientes de toda la cadena.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADN del Seguro. (29 de junio de 2020). *La crisis del Covid-19 pone a prueba la digitalización en el seguro*. Obtenido de Transformación digital: https://adndelseguro.com/adn-especiales/especial-nuevas-tecnologias/crisis-covid-digitalizacion/

AhorraSeguros.pe. (20 de abril de 2021). *Tipo de Cambio y su influencia en los Seguros*. Obtenido de Tipo de Cambio en las primas de seguro: https://ahorraseguros.pe/guias/tipo-de-cambio-en-los-seguros/

Alcaide Mondelo, S. (22 de septiembre de 2016). *Estudio comparado de modelos de excelencia operacional con el apoyo de juicio de experto y desarrollo de un modelo maestro para su aplicación industrial.* Obtenido de Universidad Politécnica de Valencia: https://riunet.upv.es/handle/10251/71932

Alonso, G. (agosto de 2008). Marketing de Servicios: Reinterprentando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*. Obtenido de Palermo Business Review, Revista de Management de la Universidad de Palermo: https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf

Amendola, L. (noviembre de 2017). *Camino a la Excelencia Operacional.* Obtenido de Research Universidad Politécnica de Valencia, España: http://pmm-bs.com/wp-content/uploads/2016/02/Excelencia-Operacional_parte-1.pdf

Andersson, R., Henrik, E., & Torstensson, H. (mayo de 2006). Similarities and differences between TQM, Six Sigma and Lean. *The TQM Magazine*. doi:https://doi.org/10.1108/09544780610660004

Aon. (06 de Diciembre de 2020). *About Aon*. Obtenido de Aon: https://www.aon.com/about-aon/about-aon.jsp

APESEG. (20 de diciembre de 2018). *APESEG - Asociación Peruana de Empresas de Seguros - Conoce más sobre el reaseguro*. Obtenido de ¿Qué beneficios le ofrece el reaseguro a una aseguradora?: https://www.apeseg.org.pe/2018/12/conoce-mas-sobre-el-reaseguro/

Arafeh, M. (mayo de 2015). Combining Lean Concepts & Tools with the DMAIC Framework to Improve Processes and Reduce waste. *American Journal of Operations Research*. Obtenido de American Journal of Operations Research: http://dx.doi.org/10.4236/ajor.2015.53017

Arnoletto, E. J. (2006). *Administración de la producción como ventaja competitiva.* Obtenido de http://www.adizesca.com/site/assets/g-administracion_de_la_produccion_como_ventaja_competitiva-ea.pdf

Atkinson, P. (2010). *Lean is a Cultural Issue.* Obtenido de Management Services: http://www.lean-six-sigma-od-training.com/uploads/7/1/5/0/7150143/lean-change-philipatkinson.pdf

Atmaca, E., & Girenes , S. (23 de noviembre de 2011). Metodología y aplicación Lean Six Sigma. *Quality & Quantity International Journal of Methodology*. doi:https://doi.org/10.1007/s11135-011-9645-4

Ávila, M. A., & Morales, M. A. (julio de 2019). Innovación de proceso y de gestión en un Sistema de Gestión de la Calidad para industrias de servicios. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*. Obtenido de REVISTA CHILENA DE ECONOMÍA Y SOCIEDAD: https://sitios.vtte.utem.cl/rches/wp-content/uploads/sites/8/2019/07/revista-CHES-vol13-n1-2019-Avila-Alfonso.pdf

Bahamón Lozano, J. H. (2006). Construcción de indicadoresde gestión bajo el enfoque de sistemas. *Sistemas & Telemáticas*. Obtenido de Sistemas & Telemáticas: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/sistemas_telematica/article/view/1080/1101

Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M. Á., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. Á., & Tejedor Panchón, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.

Bonaccorsi, A., Carmignani, G., & Zammori, F. (13 de Octubre de 2011). Service Value Stream Management (SVSM): Developing Lean Thinking in the Service Industry. *Journal of Service Science and Management*, Vol.4 No.4. Obtenido de Journal of Service Science and Management , Vol.4 No.4: https://www.scirp.org/pdf/JSSM20110400008_70025814.pdf

Bonet Borjas, I. C. (septiembre de 2004). *Ley de Pareto aplicada a la fiabilidad.* Obtenido de Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría". CUJAE. Facultad de Mecánica: https://ingenieriamecanica.cujae.edu.cu/index.php/revistaim/article/view/221/561

Cañedo Iglesias, C. M., Curbelo Hernández, M. A., Núñez Chaviano, K., & Zamora Fonseca, R. (2012). Los procedimientos de un sistema de gestión de información: Un estudio de caso de la Universidad de Cienfuegos. *Biblios Revista de Bibliotecología y Ciencias de la Información*. doi:https://doi.org/10.5195/biblios.2012.40

Carrasco, J. B. (2011). Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia). En *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia)* (págs. 9-10). Santiago de Chile: Evolución S.A.

Conosur Seguros. (15 de diciembre de 2020). *Industria Aseguradora: Las siete tendencias de 2021 que apuntan a la tecnología*. Obtenido de https://www.conosurseguros.cl/industria-aseguradora-las-siete-tendencias-de-2021-que-apuntan-a-la-tecnologia/

Contempora Seguros Generales. (16 de junio de 2020). *Los desafíos y herramientas efectivas para el teletrabajo.* Obtenido de Nuevos desafíos: https://www.contemporaseguros.com/los-desafios-y-herramientas-efectivas-para-el-teletrabajo/

Damrath, F. (2012). *Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies.* Obtenido de Politecnico Di Milano: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:557034/FULLTEXT01.pdf

Diario Gestión. (20 de diciembre de 2020). Moody's: inestabilidad política y secuelas de pandemia pueden generar más crisis económica en Perú. *Situación compleja*, págs. https://gestion.pe/peru/moodys-inestabilidad-politica-y-secuelas-de-pandemia-pueden-generar-mas-crisis-economica-en-peru-noticia/?ref=gesr.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. (2013). *Introducción a la Gestión de Procesos de Negocio. En: Fundamentos de la Gestión de Procesos de Negocio.* Obtenido de Springer Nature Switzerland AG: https://link.springer.com/content/pdf/bfm%3A978-3-642-33143-5%2F1.pdf

El Comercio. (18 de abril de 2021). *El 64% de empresas que aplicará el trabajo remoto lo hará al menos 3 días por semana, según Marsh Perú*. Obtenido de https://elcomercio.pe/economia/peru/el-64-de-empresas-que-aplicara-el-trabajo-remoto-lo-hara-al-menos-3-dias-por-semana-segun-estudio-de-marsh-peru-teletrabajo-home-office-nndc-noticia/?ref=ecr

Ernst & Young. (29 de enero de 2021). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2021*. Obtenido de https://www.ey.com/es_pe

Gonzáles, L. (3 de mayo de 2021). Soluciones para firmas digitales y experiencia de los corredores de reaseguros. (M. Paredes Mendoza, Entrevistador)

González Fernández, C. (2019). *'Agile' vs 'Lean': ¿cuál es la diferencia?* Obtenido de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (BBVA): https://www.bbva.com/es/agile-vs-lean-cual-es-la-diferencia/

Hansen, B., & Ghare, P. (1989). *Control de calidad: teoría y aplicaciones.*

Instituto de Ciencias del Seguro. (12 de marzo de 2011). *Fundación Mapfre*. Obtenido de Introducción al reaseguro: https://app.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/cs-seguro/libros/Introduccion_al_Reaseguro.pdf

International Organization for Standarization. (2000). *Norma Internacional ISO 9001:2000.* Ginebra: Secretaría Central de ISO.

Jaeger, A., Matyas, K., & Sihn, W. (2014). *Development of an assessment framework for Operations Excellence (OsE),based on the paradigm change in Operational Excellence (OE).* Obtenido de ScienceDirect: https://www.sciencedirect.com/

Jamil, N., Gholami, H., Mat Saman, M., Streimikiene, D., Sharif, S., & Zakuan, N. (23 de mayo de 2020). *DMAIC-based approach to sustainable value stream mapping: towards a sustainable manufacturing system.* Obtenido de Economic Research: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1331677X.2020.1715236

Lozano, R. (21 de abril de 2021). *El sector de la mediación en seguros.* Obtenido de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP: https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/EDIPUB_VOLUMEN2NB/2Lozano.pdf

Maleyeff, J. (2006). Exploración de sistemas de servicios internos utilizando principios Lean. *Management Decision Journal - Decisión de Gestión*, vol. 44, núm. 5, págs. 674-689. doi:https://doi.org/10.1108/00251740610668914

Mallar, M. Á. (21 de mayo de 2010). La Gestión por procesos: un enfoque de Gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, Vol. 13, núm.1. Obtenido de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004

Marsh. (4 de junio de 2020). Obtenido de La innovación en el sector de seguros peruano: https://www.marsh.com/pe/es/insights/risk-in-context/innovacion-en-seguros-peru.html

Mesa, J., & Carreño, D. (abril de 2020). Methodology to apply Lean in supply chain management. *Revista Espacios*. Obtenido de Revista Espacios: https://www.revistaespacios.com/a20v41n15/a20v41n15p30.pdf

Mileti, M., & Mileti, I. (2017). *Metodología Lean y sus derivados para la producción en sistemas de industrias modernas.* Obtenido de Facultad de Ingeniería, Universidad de Kragujevac, Serbia.

Morales Rodriguez, O., González Amador, R., Oquendo-Ferrer, H., & Loredo Carballo, N. (2017). *Procedimiento para la documentación de los procesos en los sistemas de gestión de la calidad de la ciencia y la técnica universitaria.* Obtenido de Retos de la Dirección 2017; 11(2):111-135.

Múñoz López, M. P. (12 de diciembre de 2014). *Experimentando el flujograma*. Obtenido de http://hdl.handle.net/10654/13078

Nagyova, A., Palko, M., & Pacaiova, H. (junio de 2015). *Analysis and identification of nonconforming products by 5W2H method.* Obtenido de Center for Quality, Faculty of Engineering, University of Kragujevac: http://www.cqm.rs/2015/cd1/pdf/papers/focus_1/006.pdf

Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production.* Productivity Press; 1era edición.

Ostroff, F. (enero de 2000). La organización horizontal. *Harvard Deusto Business Review*, 89-93. Obtenido de Harvard Deusto Business Review.

Pava, C., Ramirez, J., & Marin, W. (2019). *Herramientas y metodologías de mejora continua aplicada al sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001.* Obtenido de Universidad Santiago de Cali, Facultad de Ingeniería, Programa de Ingeniería industrial: https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/1311/METODOLOG%C3%8DAS%20DE%20MEJORA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

PwC. PricewaterhouseCoopers. (08 de febrero de 2021). *Industria aseguradora en el contexto de COVID-19*. Obtenido de https://www.pwc.com/co/es/nuestros-servicios/consultoria/riesgos-actuaria/industria-aseguradora-en-el-contexto-de-covid-19.html

Resolución SBS N° 4706-2017. (06 de diciembre de 2017). *Diario Oficial El Peruano.* Obtenido de Aprueban Reglamento para la Contratación y Gestión de Reaseguros y Coaseguros y modifican otras disposiciones: https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-para-la-contratacion-y-gestion-de-reaseg-resolucion-no-4706-2017-1595305-1/

Resolución SBS Nº 4027-2011. (2011). *Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia LEY Nº 26702.* Obtenido de Congreso de la República: https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8CEF5E01E937E76105257A0700610870/$FILE/26702.pdf

Resolución SBS Nº 810-2019. (27 de febrero de 2019). *Aprueban Reglamento de Supervisión y Control de los Corredores de Reaseguros.* Obtenido de Diario El Peruano : https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-de-supervision-y-control-de-los-corredor-resolucion-no-810-2019-1746432-1/

Revista Fasecolda. (2020). Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador. *diciembre*, 1-4.

Ruiz Bertol, F. J., & Dolado, J. (octubre de 2006). *Diagrama Gantt extendido: una representación gráfica de los recursos humanos.* Obtenido de Jornadas de Ingeniería del Software y Bases de Datos : https://www.researchgate.net/publication/221595560_Diagrama_Gantt_extendido_una_representacion_grafica_de_los_recursos_humanos

SBS. (12 de febrero de 2021). *Evolucion del Sistema Asegurador*. Obtenido de Evolución del Sistema de Seguros al IV Trimestre 2020: https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=27#

Scotiabank. (10 de febrero de 2021). Perspectivas 2021: Economía peruana a través de la segunda ola. Lima, Perú.

Semana Económica. (15 de marzo de 2020). *Mercado local de brokers se reconfigurará tras fusión entre Aon y Willis Towers Watson.* Obtenido de

https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/Seguros/corredores-de-seguro-tras-fusion-entre-aon-y-willis-towers-watson-comisiones-se-mantendran-estables

Semana Económica. (2021). *Cuarentena 2.0.* Lima: Perú Económico S.A.

Semana Económica. (18 de abril de 2021). *Transformación digital post Covid-19: sector seguros*. Obtenido de Webinar de la serie de "Transformación digital post Covid- 19", creada por Semana Económica, Movistar Empresas y Hewlett Packard Enterprise: https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/tecnologia/transformacion-digital-post-covid-19-sector-seguros

Serrat, O. (2017). *The Five Whys Technique.* Obtenido de Banco Asiático de Desarrollo: https://www.researchgate.net/publication/318013490_The_Five_Whys_Technique

Socconini, L. (2008). *¿Qué es Lean Manufacturing?* México: Norma Ediciones.

Socconini, L. (2014). Limitantes de la productividad. En *Lean Company – Más allá de la manufactura* (págs. 35-54). México: Norma Ediciones.

Suárez-Barraza, M., & Miguel Dávila, J. (mayo de 2008). *Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua.* Obtenido de Pecvnia: http://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/07_285_311.pdf

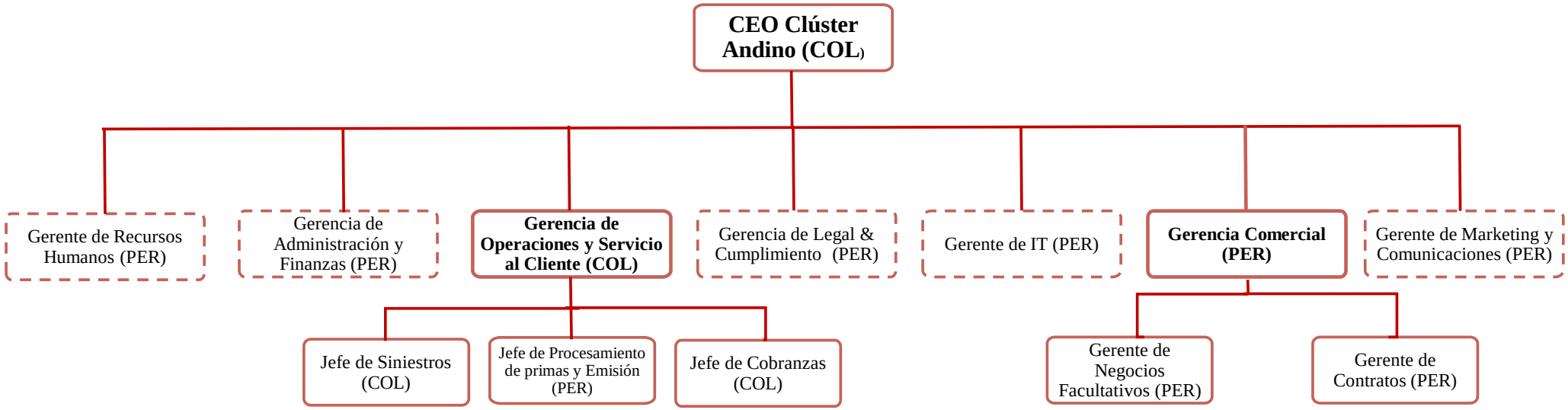
Verne Future Mindset . (17 de abril de 2021). *Teletrabajo: 45% de profesionales extrañan las oficinas y les gustaría un modelo de trabajo mixto*. Obtenido de Perú21: https://peru21.pe/lima/teletrabajo-45-de-profesionales-extranan-las-oficinas-y-les-gustaria-un-modelo-de-trabajo-mixto-homeoffice-noticia/?ref=p21r

Willis Towers Watson. (21 de octubre de 2020). *Análisis del mercado de seguros en América Latina -2020*. Obtenido de https://www.willistowerswatson.com/-/media/WTW/Insights/2020/10/analisis-del-mercado-de-seguros-de-america-latina-2020-v1.pdf?modified=20201104014228

Willis Towers Watson. (11 de enero de 2021). *Combinación de Aon y Willis Towers Watson: Ayudar a los clientes a navegar en un mundo cada vez más complejo*. Obtenido de Willis Towers Watson: https://www.willistowerswatson.com/es-PE/Insights/2020/09/helping-clients-navigate-an-increasingly-complex-world

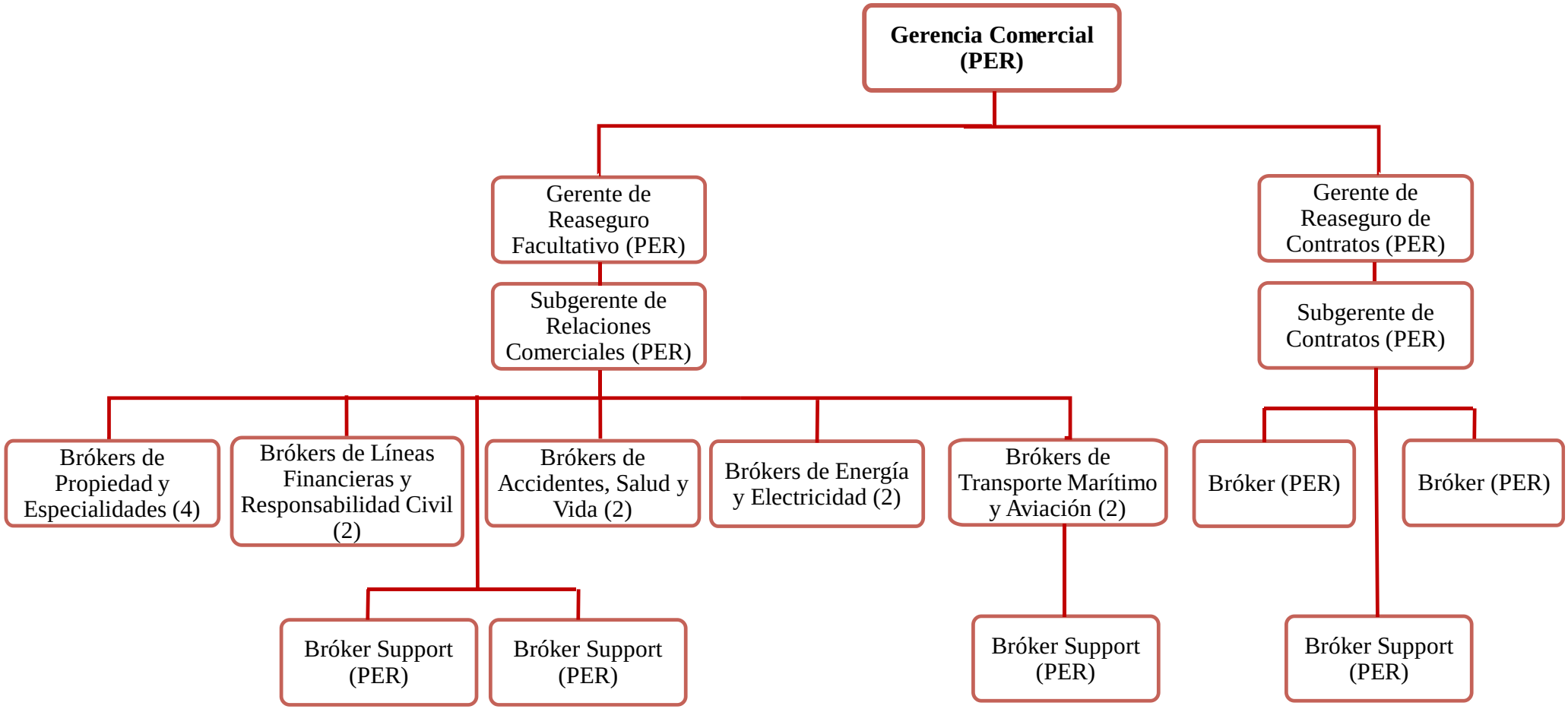
ANEXOS

Anexo N°01: Organigrama de Aon Perú



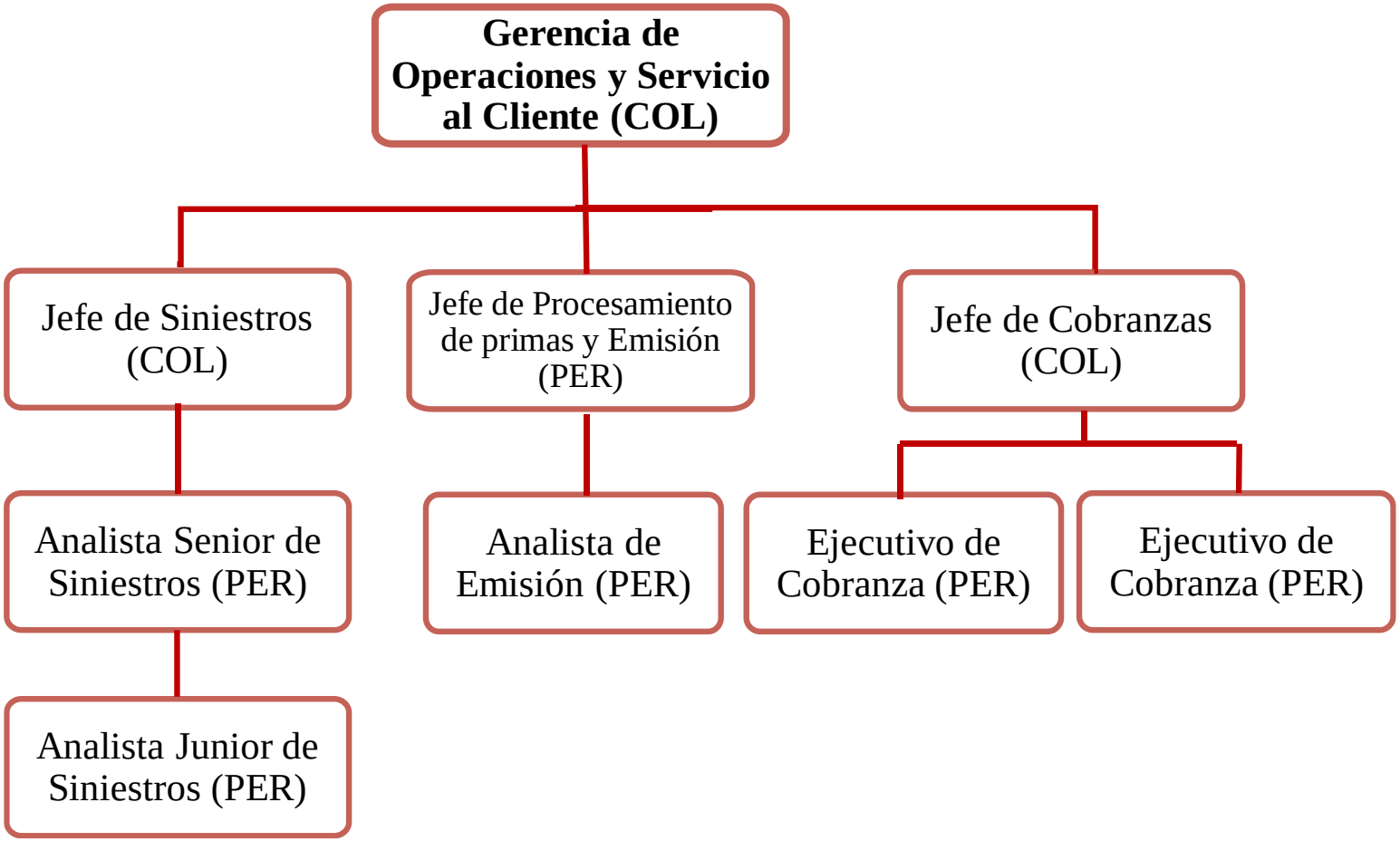
Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo N°02: Organigrama de Gerencia Comercial de Aon Perú



Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo N°03: Organigrama de Gerencia de Operaciones de Aon Perú



Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo N°04: Checklist de Preprocesamiento de primas

Puntos a verificar	Verificación (SI/ NO/ N.A)
Documentos soportes en EDE:	
Orden en firme / Correo de desglose de primas	
Borrador de Nota de cobertura o endosos	
Slips firmados por los reaseguradores	
Cuadro colocación	
Comunicaciones entre Brókers / Brókers Support y Equipo de procesamiento que impacten en el procesamiento del negocio	
Verificación de información de la documentos soporte:	
Nombre de Cedente	
Periodo de vigencia	
Prima, porcentaje de participación, porcentaje de brokerage del reasegurador	
Moneda (PEN / USD)	
¿Geografía y territorio correcto?	
¿Está el estatus del indicador Nuevo/Renovación/Endoso acorde al movimiento cargado?	
Impuestos que aplican para cada reasegurador	

Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo N°05: Relación de principales hallazgos de las entrevistas

N°	Nombres y Apellidos	Cargo	Principales hallazgos
	Colaboradores		
1	Laura Gonzáles	Gerente de Operaciones y Servicio al Cliente	-El sector es muy competitivo dado que las cedentes acuden normalmente a los corredores más reconocidos y con respaldo internacional, pues tienen posibilidad de conseguir mejores coberturas y primas más competitivas. - Es importante estar constantemente informado sobre los requisitos del cliente porque la tendencia es que sean más exigentes en cuanto a calidad y rapidez en la atención, tanto de la gestión comercial como en caso de siniestros. -Es indispensable conocer la normativa de gestión de reaseguros de cada país, en caso se requiera implementar soluciones digitales o cambios de procesos, a fin de que no se incumpla lo dispuesto. - Se necesita conocer a profundidad lo que ocasiona los reprocesos y cuellos de botella, para trabajar soluciones en conjunto con los involucrados. - La propuesta de mejora debe ser integral a los procesos que se encuentran entrelazados, ya que las acciones en uno de ellos impactan en los demás.
2	Daniela Díaz	Gerente de Reaseguro Facultativo	-Existen incoherencias en la medición de los indicadores, puesto que muchos de ellos han sido definidos por el equipo de Operaciones, basándose en el desempeño y forma de trabajo de oficinas de otros países. - El equipo Comercial se encuentra consciente que, a lo largo del tiempo, se ha venido priorizando cumplir con objetivos de ventas antes que mejorar en el desempeño de sus procesos, sin embargo, está dispuesto a trabajar en las propuestas de mejoras que ayudarían a mejorar las relaciones con los clientes y por ende los beneficios económicos. -Dado la competitividad en el sector, es indispensable tener una buena relación comercial con los reaseguradores, por lo que toda sugerencia de mejora debe ser comunicada de la mejor manera y explicarse que se realiza en beneficio de los clientes. - Durante los comités mensuales del equipo comercial, se evalúan los indicadores obtenidos por el equipo de bróker support de los reportes manuales que se realizan y se tiene conocimiento que requieren de mucho tiempo de obtener y pueden no ser muy precisos y adecuados para la toma de decisiones.
3	Olenka Galván	Jefe de Procesamiento de primas y Emisión	- Se dificulta mucho el registro y análisis de datos por el tamaño de los documentos en Excel y los diferentes reportes existentes - Muchos de los reprocesos que se dan en el lado operativo inician en la gestión comercial, ocasionando incomodidad entre los colaboradores de ambos equipos. - No se ha presentado ni capacitado correctamente a todos los colaboradores sobre las herramientas tecnológicas que actualmente tiene Aon Perú, lo que ocasiona que surjan muchas dudas y sea el equipo de Operaciones quienes intenten explicar el funcionamiento de las mismas. - Al recibir la mayoría de negocios por procesar durante la última semana, se prioriza esta actividad ante la elaboración de documentación, lo cual suele ocasionar cuellos de botella a inicios de cada mes. - Si no se capacita correctamente a los colaboradores sobre las herramientas digitales, difícilmente estas por si solas lograrán una mejora.
4	Waldo Olivo	Bróker de Energía y Electricidad	-La industria de Energía y Electricidad es bastante competitiva, los brókers de reaseguro deben tener mucho conocimiento y experiencia para trabajar esta línea, por ser negocios de gran complejidad. - Para obtener la orden en firme en este tipo de colocaciones, hay que tener una buena relación comercial tanto con las cedentes como con los reaseguradores - Las cedentes normalmente son más exigentes con estos negocios, tanto por el lado comercial como por el lado operativo, dado que requieren precisión y rapidez en sus documentos. - Durante el último año, se han presentado retrasos con los reaseguradores que han ocasionado demoras en los procesos internos, afectando la relación con las cedentes.
5	Claudia Miranda	Bróker de Propiedad	- Al ser una línea de negocios que se dirige a múltiples industrias, suele tener cuentas complejas y negociaciones más extensas que otras líneas, si bien se ha logrado desempeñar correctamente el pacto comercial dentro de los plazo establecidos, existen factores relacionados a la documentación que pueden retrasar los demás procesos. - Por lo general esta línea de negocio tiene un mayor pool de reaseguradores, por lo que las fechas en la que se obtiene la orden en firme puede variar. Esto afecta los indicadores de desempeño, sobre todo aquel que considera el inicio de vigencia como punto de partida para el Preprocesamiento y procesamiento, pues la fecha de inicio de vigencia puede no coincidir con la de la orden en firme, e inclusive ser retroactiva (fecha de inicio de vigencia anterior a la fecha de orden en firme)
6	Carolina Kiyamu	Bróker de Transporte Marítimo y Aviación	-Esta línea de negocio a diferencia de otras, no suele ser tan compleja ni tener comisiones muy altas; sin embargo, si tienen mucha demanda por parte de los clientes, presentando así una alta cantidad de negocios, por lo que desde un inicio se decidió asignar un bróker support para trabajar específicamente esta línea. - A pesar de la cantidad de negocios, los tiempos de los procesos de esta línea son mejores que el de las otras, dado que al tener un bróker support asignado la gestión es más ordenada y el flujo se hace más rápido. - Es necesario tener una mejor coordinación con el equipo de Operaciones y motivar a todos los brókers a no solo cumplir con los indicadores comerciales, sino también al de los otros procesos. Para ello, no se tiene que brindar necesariamente un beneficio económico, sino que también puede ser de tiempo o de ocio.
7	Jhon Baltazar, Ada Medina y Milagros Llontop	Equipo de Bróker Support	- Como brazo derecho de los brókers, el equipo se encuentra a disposición para la recopilación de Slips, gestión de endosos, solicitudes adicionales de los clientes, corrección de documentos, entre otros; sin embargo, no existe una distribución de brókers support a una línea específica de negocios, salvo para la línea de transportes. - Durante los últimos años, se ha incrementado el volumen de negocios de manera inversamente proporcional a la cantidad de bróker support, lo cual ha desencadenado en una mayor carga laboral para este equipo, quienes deben trabajar horas extras para cumplir con todas sus funciones. - A las demoras de Slips por parte de los reaseguradores y los errores en dichos Slips por parte de los brókers, se le suma que no hay una buena comunicación con el equipo de procesamiento, quienes pueden cambiar los requisitos y políticas de este proceso y no informar correctamente o en el tiempo debido.
8	Luis Espinoza	Ejecutivo de Cobranzas	- Para realizar la gestión de cobranzas a las cedentes, es mandatorio que la documentación sea enviada correctamente y a tiempo, de lo contrario por más que las cedentes ya cuenten con los fondos para pago, sus procesos de revisión interna no le permiten proceder con los pagos si los documentos no son los adecuados. - Es importante que la información registrada en el proceso de procesamiento de primas sea precisa y correcto de acuerdo a los Slips de reaseguradores, de lo contrario la incongruencia puede derivar en una cancelación de cobertura inmediata por parte de los reaseguradores. - A partir de la pandemia de Covid-19, los reaseguradores son menos flexibles con las fechas de pago, por lo que demora de un par de días en la emisión de documentos, podría ocasionar demoras en la gestión de cobranzas y pagos que perjudique a las cedentes. - No se había planteado un acuerdo de servicio de emisión de documentos contables, dado que no se conocía el retraso que ocasionaba al equipo de procesamiento y emisión en la elaboración de documentación al no tener a tiempo dichos documentos.
	Clientes		
9	Susana Castillo	Jefe de Reaseguro Facultativo en Rímac	- Al aceptarse el uso de DocuSign se realizó hincapié de la importancia de cumplir con los 30 días de anticipación a la fecha de pago, sin embargo, existe variabilidad en las fechas de envío que no cumplen con dicho acuerdo, lo cual ha sido comunicado reiteradas veces durante el último año. - Para Rímac es importante que se cumpla el acuerdo de nivel de servicio de emisión, ya que también deben atender a sus clientes finales (asegurados), quienes muchas veces solicitan sus pólizas con premura. - Es importante que los brókers se diferencien de sus competidores no por enviar las propuestas de cotización más convenientes y a tiempo, sino también por la agilidad en todos sus procesos.
10	Wilfredo Moreno	Subgerente de Reaseguro Facultativo en Pacífico	- Es necesario que como intermediarios brinden un servicio y atención rápida, desde que se acepta atender la gestión de reaseguro hasta la emisión de documentos, el proceso debe ser ágil y coherente en todo sentido. - Los documentos que recibe el área de pagos de las cedentes deben coincidir con lo pactado entre equipos comerciales, si existiesen acuerdos o particularidades, es necesario que se comunique a todos los equipos para no perjudicarse ante los reaseguradores. - Se esperaba que a raíz de que la gestión de documentos sea totalmente electrónica, mejore en calidad y tiempo, sin embargo, Pacífico ha tenido casos con Aon Perú donde se ha tenido que gestionar rápidamente pagos anticipados, lo cual causa no solo incomodidad a los clientes sino que también puede incurrirse en errores.
11	Lizbeth Taicas	Analista de Reaseguro en La Positiva	- La Positiva ha ido evolucionando en la gestión de sus procesos y con ello sus requerimientos como cliente de Aon Perú, uno de ellos es que, de solicitar los documentos con 20 días de anticipación, paso a solicitar 30 días de anticipación a la fecha de pago. Esto como resultado de múltiples cambios y reducción de posiciones laborales frente a la pandemia, por ello los casos donde no se ha cumplido esta premisa, han sido notificados vía correo electrónico solicitando extensión de pago - Es importante que como corredores, se diferencien no solo por las propuestas más convenientes sino también por rapidez en la atención y resolución de problemas.
12	Mary Moreno	Jefe de Reaseguro en Mapfre	- Aon Perú es uno de los mejores corredores de reaseguros del país, con un equipo comercial experimentado y reconocido en el sector, cualquier cambio que realicen tanto de equipo como de procesos debe ser comunicado a las cedentes, para que no se incumpla con las expectativas. - Si bien Aon Perú ha sabido adaptarse fácilmente a la nueva modalidad de trabajo, puede mejorar en la emisión de documentación, lo cual es primordial ya que es la formalización de la relación contractual y es un acto exigido y supervisado por la SBS.
	Reaseguradores		
13	David Kielly	Ejecutivo de cuentas - Star	- Sí existe una demora en el envío de Slips firmados, esto debido a que Star opera en diversos países y las medidas sanitarias contra el Covid-19 han sido distintas en muchos de ellos, por lo que si bien algunos acudían a las oficinas otros trabajaban remotamente, lo cual ocasionó que la empresa no sea tan ágil en la implementación de la firma digital. - Las estrictas cláusulas de garantía de pago corresponden a que, en una situación de pandemia, los reaseguradores se encuentran más proclive a incumplimiento de pagos y/o cancelaciones de cobertura. - Es beneficioso para ambas partes conocer su desempeño y saber cómo podrían mejorar frente a sus competidores
14	Marta Garcia	Ejecutivo de cuentas - Hannover	- El desconocimiento de la normativa de reaseguros en cada país y la esperanza de un rápido regreso a la normalidad, hizo que los colaboradores sigan acudiendo a las principales oficinas ocasionalmente para el sellado y envío de Slips, el cual no era tan recurrente como antes de la pandemia. - Dado que consideran a Aon Perú como uno de sus clientes más importantes en el país, si les interesa conocer sus requisitos y sugerencias de mejora.
15	Elizabeth Jones	Ejecutivo de cuentas - Beazley	- Al trabajar con múltiples países y clientes, no se conoce exactamente los requisitos para cada corredor, para muchos tener el correo de orden en firme es suficiente, pero para otros es mandatorio tener los Slips sellados. - Conocer el tiempo en que se envían los Slips ayudaría no solo a mejorar el desempeño, sino a identificar a los ejecutivos que cumplen con dichos plazos e incentivarlos a seguir mejorando. - Debido a la preocupación por el avance de la pandemia en Latinoamérica y la incapacidad de pago que podrían tener las empresas, se ha limitado a excepciones las extensiones de garantía de pago.

Fuente: Elaboración propia, 2021