AA02948

TESIS
GP2004
243

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DE RECEPCIÓN Y ENTREGA DE DOCUMENTOS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL DE CORRESPONDENCIA DE SEGUROS MERCANTIL

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:
María Fernanda LEDEZMA CASTRO

Como un requisito para optar al Grado de
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Realizado con la tutoría de
Lucia RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

Caracas, Diciembre 2004

Caracas, Diciembre de 2004

Señores

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Dirección General de los Estudiantes de Postgrado

Postgrado de Gerencia de Proyectos

Presente

Por medio de esta comunicación hago constar que he leído el contenido del Trabajo Especial de Grado que presenta a consideración de esa Dirección General el **Ing. María Fernanda Ledezma Castro**, titular de la cédula de identidad número V-11.225.744, para optar al título de Especialista de Gerencia de Proyectos el cual lleva por título "**Evaluación de la Unidad De Recepción y Entrega de Documentos para el Mejoramiento del Sistema de Control de Correspondencia de Seguros Mercantil** ".

Así mismo hago contar que estoy conforme con el contenido presentado en este Trabajo Especial de Grado.

Atentamente,

Prof.: Lucía Rodríguez González

Tutor

DEDICATORIA

A mis padres, por ser fuente de inspiración.

A mi madre, por su perseverancia y apoyo.

A mi hermana Daniela, por su empuje.

A mi esposo, por su paciencia.

A mi familia por todo el apoyo y la alegría brindada a lo largo de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a la profesora Lucia Rodríguez, por su apoyo y la confianza para la realización de este trabajo.

Al profesor Jorge Velazco, por su preocupación para la culminación de este hito.

A mis compañeros de Seguros Mercantil, que de una u otra forma colaboraron para la realización de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS ..... **VIII**

ÍNDICE DE FIGURAS ..... **IX**

INDICE DE GRAFICAS ..... **XI**

LISTA DE ABREVIATURAS ..... **XII**

RESUMEN ..... **XIII**

INTRODUCCIÓN **14**

CAPITULO I **16**

JUSTIFICACIÓN **16**

OBJETIVOS DEL PROYECTO **18**

OBJETIVO GENERAL 18

OBJETIVOS ESPECÍFICOS 19

MARCO METODOLÓGICO **19**

CAPITULO II **21**

CENTRO DE ATENCIÓN INMEDIATA (CAI) **21**

UNIDAD DE RECEPCIÓN Y ENTREGA DE DOCUMENTOS (REDOC) **22**

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE REDOC 23
TIPOS DE CORRESPONDENCIA TRAMITADAS DESDE REDOC 25
SISTEMA DE CONTROL DE CORRESPONDENCIA 28
PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA GERENCIA DE PROYECTOS 28

PROCESOS 30

WORKFLOW 30
BPM (BUSINNES PROCESS MANANGEMT) 30
DIFERENCIAS ENTRE WORKFLOW Y BPM 34
DIAGRAMA DE PROCESO 35
DIAGRAMA DE PARETO 36

CAPITULO III 37

MERCANTIL SERVICIOS FINANCIEROS 37

SEGUROS MERCANTIL 37

MISIÓN 37
VISIÓN 38
HISTORIA 38

CAPITULO IV 40

SITUACIÓN ACTUAL 40

PROCESO ACTUAL DE REDOC 40
ESTADOS DE UNA CORRESPONDENCIA 47
DIFICULTADES DETECTADAS EN EL PROCESO ACTUAL 48
SITUACIÓN DESEADA 56

EVALUACIÓN DE HERRAMIENTAS 60

PLAN INTEGRAL PARA EL PROYECTO DE MEJORAMIENTO DEL SCC 62

ORACLE WORKFLOW , PROVEEDOR TECHNOLOGY CONSULTING SOLUTION TCS 62
M&B PROCESS, PROVEEDOR MB SOLUTION 68

CAPITULO V 75

INDICADORES DE GESTIÓN DE LA UNIDAD DE REDOC 75

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS 81

CAPITULO VI 85

EVALUACIÓN 85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 86

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS 90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de correspondencia por áreas técnicas 25

Tabla 2. Cantidad de correspondencia recibida entre noviembre de 2003 y octubre 2004 43

Tabla 3. Cantidad y porcentajes de Solicitudes asociadas erróneamente por grupo de Trabajo 50

Tabla 4. Solicitudes por Grupo de Trabajo cerradas sin asignación del responsable de procesamiento 51

Tabla 5. Tiempo de servicio vs acuerdo de servicio por grupo de trabajo y tipo de solicitud 54

Tabla 6. Solicitudes marcadas como procesadas por el administrador del Sistema. 55

Tabla 7. Asociaciones erradas por tipo de solicitud para el Grupo "Reclamos de Persona" 78

Tabla 8. Tipo de solicitudes por grupo de trabajo donde se excede con los acuerdos de servicio 80

Tabla 9. Matriz de Evaluación 83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Áreas involucradas con el Centro de Atención Inmediata CAI.....22

Figura 2. Áreas involucradas con REDOC.....23

Figura 3. Organigrama del departamento de soporte a producción.....23

Figura 4. Intensidad de los procesos en el tiempo.....29

Figura 5. Interacción entre los procesos.....30

Figura 6. Arquitectura de macro de soluciones basadas en el enfoque de BPM 34

Figura 7. Relación entre Workflow y BPM.....34

Figura 8. Organigrama General de Seguros Mercantil.....39

Figura 9. Proceso de recepción de solicitudes (fase I).....41

Figura 10. Pantalla de registro de recepción de solicitudes.....42

Figura 11. Proceso de distribución de solicitudes para procesamiento (fase II)44

Figura 12. Proceso de retorno de procesamiento para la unidad de REDOC (fase III).....45

Figura 13. Proceso de entrega de correspondencia a productores (fase IV).....46

Figura 14. Estados de una solicitud en el sistema de control de correspondencia.....48

Figura 15. Visualización gráfica de la situación deseada.....60

Figura 16. Esquema de integración entre WorkFlow, SCC y Rector (TCS).....63

Figura 17. Planificación presentada por TCS para la ejecución del proyecto...67

Figura 18. Plataforma tecnológica para la unidad de REDOC desde el enfoque de MBSolution.....69

Figura 19. Ciclo de vida de una solicitud según enfoque de MBSolution.....70

Figura 20. Planificación presentada por MBSolution para la ejecución del proyecto 73

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1. Promedios de cierre de solicitudes vs acuerdos de servicio 53

Gráfica 2. Cantidad de Correspondencia recibida mensualmente vs Promedio Mensual 75

Gráfica 3. Diagrama de pareto solicitudes recibidas. 76

Gráfica 4. Cantidad de solicitudes recibidas por área de negocio 77

Gráfica 5. Porcentaje de solicitudes asociadas erradamente 77

Gráfica 6. Solicitudes cerradas sin asignación del responsable 79

Gráfica 7. Porcentaje de solicitudes marcadas como procesadas por el usuario administrador. 81

LISTA DE ABREVIATURAS

CAI: Centro de Atención Inmediata.

REDOC: Unidad de Recepción y Entrega de Documentos.

SCC: Sistema de Control de Correspondencia.

SGS: Sistema de Gestión de Seguros

BPM: Business Process Management

TCS: Technology Consulting Solution

RESUMEN

El propósito del siguiente trabajo especial de grado, consistió en evaluar la situación de la Unidad de Recepción y Entrega de Documentos de la Oficina Principal de Seguros Mercantil, con la finalidad de proponer mejoras para el funcionamiento de la misma, a través de la implementación de herramientas para el control del flujo de procesos, con el fin de facilitar la gestión de la unidad y poder prestar un mejor servicio a los clientes, en relación a las solicitudes de trámites de seguros recibidas en la unidad.

Para cumplir con el objetivo del trabajo, se procedió a realizar un análisis de la situación actual, a través de un levantamiento de información, identificando las necesidades del área. Posteriormente, se evaluaron herramientas para el control del flujo de procesos, con el propósito de obtener un marco referencial para el plan de mejora de la unidad de Recepción y Entrega de Documentos de la Oficina Principal, y la posterior implantación de este tipo de unidades en la Oficinas Regionales de Seguros Mercantil.

El desarrollo de este trabajo además de cumplir con un requisito para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, responde a una necesidad de búsqueda de un mecanismo que facilite la identificación y el uso sistemático de fuentes de conocimiento o aprendizaje basadas en experiencias en gerencia de proyectos, que luego se incorporarán a un historial de lecciones aprendidas que pueden ser de gran utilidad en situaciones similares.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo describe la evaluación de la Unidad de Recepción y Entrega de Documentos (REDOC) de Seguros Mercantil, desde el punto de vista de su principal herramienta de trabajo, el Sistema de Control de Correspondencia (SCC).

Este trabajo esta organizado en seis capítulos. En el Capitulo I se presenta la justificación del proyecto, los objetivos y la metodología propuesta para el desarrollo de la investigación.

En el Capitulo II, constituye el marco conceptual que sustenta la investigación, es aquí donde se describe a la Unidad de Recepción y Entrega de Documentos, sus funciones, las operaciones que se pueden realizar a través de esta unidad, el Sistema de Control de Correspondencia, las caracterisitcas de las herramientas existentes en el mercado para la automatización de los procesos de negocios.

En el Capitulo III, se describe el marco organizacional del proyecto, donde se visualiza la visión, misión y la historia de Seguros Mercantil, junto a la de Mercantil Servicios Financieros.

En el Capitulo IV, primero se desarrolla la problemática de la unidad de REDOC, a través de la visualización de sus procesos y la generación de estadísticas del comportamiento del Sistema de Control de Correspondencia, posteriormente se plasma la situación deseada, con de la incorporación de herramientas para el control del flujo de los procesos y por último se presentan las alternativas para el mejoramiento de la unidad de REDOC.

En el Capitulo V, se presenta la evaluación del impacto del mejoramiento de la unidad de REDCO, a través de la implementación herramientas para el control del flujo y la evaluación de este tipo de herramientas, además se presenta el análisis de una serie de estadísticas que muestran la necesidad de control de gestión de la unidad.

En el Capitulo VI, se presenta la evaluación del proyecto incluyendo las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

JUSTIFICACIÓN

En el mercado asegurador venezolano, la balanza no solo se inclina por aquellas compañías aseguradoras que ofrezcan una amplia gama de productos, innovadores y diferenciadores de sus competidores, sino que también deben ser competitivas a nivel de atención al cliente y servicios.

Un buen nivel de atención y servicios solo se logra conjugando tres factores, que son el capital humano calificado, un buen soporte tecnológico a nivel de hardware y software, y la aplicación de procedimientos adecuados.

A mediados del año 2002, Seguros Mercantil, en la búsqueda de ofrecer siempre un mejor servicio, tomo la iniciativa de crear un área de atención al público, que se encargara de la recepción y entrega de documentos de sus clientes. Es así como nace la Unidad de Recepción y Entrega de Documentos REDOC, con la finalidad de canalizar todo el flujo de documentación que ingresa a la compañía, permitiendo de esta manera regular, controlar y ofrecer resultados sobre los procesos propios de Seguros que se ejecutan en las Unidades Técnicas, tales como solicitud de cotizaciones, emisiones y modificaciones de pólizas, siniestros, pagos comisiones, entre otros.

A principios del año 2003 entró en funcionamiento, dentro de todas las áreas de atención al público: Caja Ingresos y Egresos, Centro de Atención Inmediata (CAI) y Unidad de Recepción y Entrega de Documentos (REDOC), un sistema de cola virtual llamado Q'Matic, que permite llevar el control del orden lógico de los clientes que esperan por ser atendidos y permite generar estadísticas de cantidad de clientes atendidos en las áreas.

Sin embargo, pese a las mejoras, tanto físicas como de sistema, que ha tenido la unidad de REDOC aún hay aspectos que atacar para seguir mejorando el amplio servicio que se ha venido dando al intermediario y a los clientes de Seguros Mercantil.

que existen procesos internos en el Sistema de Gestion de Seguros u

otras áreas, que no pueden ser vistos desde el Sistema de Control de Correspondencia.

- Fue concebido como sistema independiente, por lo cual no presenta comunicación con el Sistema de Gestión de Seguros, ocasionado que los usuarios de las áreas técnicas tengan que actualizar la información en dos sistemas, para mantener al día el estado de las solicitudes recibidas por la unidad de REDOC.
- Limitaciones para generar y administrar notificaciones o alarmas automáticas de las actividades pendientes por usuarios.
- Limitaciones para generar estadísticas que permitan tomar decisiones a la alta gerencia.

La presente investigación se realizará con la finalidad de ayudar a mejorar el servicio prestado hoy en día por la unidad de Recepción y Entrega de Documentos (REDOC) de la Oficina Principal de Seguros Mercantil, evaluando su principal herramienta de trabajo, el Sistema de Control de Correspondencia. Esperando generar una propuesta que integre todas las necesidades plasmadas en la etapa de evaluación, tanto a nivel funcional como tecnológico, para lograr aumentar la calidad de servicio prestada por la compañía y de esta manera aumentar su posicionamiento en el mercado asegurador venezolano.

Por último, el diseño del marco referencial debe servir de modelo para la implementación de las unidades de Recepción y Entrega de Documentos de las Oficinas Regionales de la Compañía.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta que sirva de Marco Referencial para el Proyecto de Mejoramiento del Sistema de Control de Correspondencia, utilizado principalmente por la Unidad de REDOC de la Oficina Principal de Seguros

Mercantil, contemplando su futura implementación a futuro en las Oficinas Regionales de la compañía.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar la situación actual del Sistema de Control de Correspondencia e identificar los procesos claves de la Unidad de REDOC.
2. Definir el alcance de la propuesta de Mejoramiento del Sistema de Control de Correspondencia.
3. Evaluar en el mercado herramientas adecuada para el Flujo de Procesos que permita mejorar la infraestructura tecnológica y desempeño del Sistema de Control de Correspondencia.
4. Diseñar el plan Integral del Proyecto de Mejoramiento del Sistema de Control de Correspondencia.

MARCO METODOLÓGICO

El presente Trabajo Especial de Grado por la naturaleza que pretenda cubrir lo podemos ubicar dentro de la categoría de proyectos de Investigación Evaluativa, ya que se realizará un diagnostico de la Situación Actual del Sistema de Control de Correspondencia, para poder determinar sus debilidades, sus posibles mejoraras e identificar las necesidades de sus clientes internos y externos.

Luego se desarrollará un marco referencial que contemple todos los requerimientos plasmados en la etapa de evaluación, integrando el alcance, los aspectos tecnológicos, costos, tiempo de ejecución, actividades, etc., de las posibles mejoraras a aplicar al nuevo Sistema de de Control de Correspondencia, para su posterior desarrollo e implementación, lo cual redundara en la prestación de un mejor servicio de esta unidad a sus clientes.

La metodología a seguir para el desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado es la siguiente:

1. Levantamiento de Información:

a. Realizar de reuniones con los usuarios de la Unidad de REDOC y de las Áreas Técnicas más críticas.

b. Tomar muestras estadísticas del comportamiento del Sistema de Control de Correspondencia para el periodo comprendido entre Noviembre del 2003 y Octubre del 2004.

2. Diagnostico de la Situación Actual.

   a. Identificar las necesidades de los distintos *stakeholders* del proyecto.

   b. Identificar las debilidades del proceso actual soportado por el Sistema de Control de Correspondencia

   c. Identificar herramientas en el Mercado que le den soporte a la gestión de los procesos asociados a la Unidad de REDOC.

3. Diseñar una solución que permita integrar todas las necesidades y requerimientos plasmados por los *stakeholders* del proyecto.

4. Desarrollar un marco de referencia que permita mejorar la infraestructura actual del Sistema de Control de Correspondencia, la cual debe involucrar:

   a. Alcance

   b. Actividades

   c. Presupuesto

   d. Beneficios

   e. Personal Involucrado

   f. Recursos Tecnológicas

   g. Factibilidad

CAPITULO II

CENTRO DE ATENCIÓN INMEDIATA (CAI)

El Centro de Atención Inmediata (CAI) de Seguros Mercantil, fue creado en Enero del 2003, con la finalidad de atender las necesidades de servicios de Intermediarios, Proveedores y Clientes de forma ágil, cómoda y eficiente, basándose en la mejor tecnología y contando con un equipo humano de alta calidad.

Entre las principales operaciones y servicios que presta actualmente el CAI podemos mencionar:

- Cotizaciones, emisiones y modificaciones de pólizas individuales de la mayoría de los ramos, de forma inmediata (Suscripción).
- Emisión y Consulta de Pagos de Financiamientos (Inversiones Veninversa).
- Recepción y Entrega de Documentos de Seguro (REDOC).
- Recepción de Correspondencia General (MENSAJET).
- Entrega de Cheques a Proveedores, Asegurados, terceros e Intermediarios (Caja Egreso).
- Ingresos de Cobro de Primas de Recibos de Pólizas (Caja Ingreso).

El funcionamiento del Centro de Atención Inmediata está integrado con algunas áreas de la compañía, como podemos ver a continuación en la Figura 1.

Actualmente, Seguros Mercantil se encuentra en una fase de exploración para el proyecto "Centro de Atención Inmediata (CAI) Fase II", este proyecto tiene como objetivo general mejorar y redimensionar este centro de atención, incorporándole nuevas operaciones e ideas innovadoras en relación al servicio que presta.

Entre las mejoras asociadas al CAI, esta la iniciativa de evaluar los procesos de la Unidad de Recepción y Entrega de Documentos REDOC, los cuales están soportados por el Sistema de Control de Correspondencia, para implantar mejoras en los mismos, debido a que presentan debilidades que no le permiten prestar un mejor servicio a sus clientes.

Figura 1. Áreas involucradas con el Centro de Atención Inmediata CAI

UNIDAD DE RECEPCIÓN Y ENTREGA DE DOCUMENTOS (REDOC)

La unidad de REDOC es un área de atención al público, que se encarga de la recepción y entrega de documentos a los clientes, con la finalidad de canalizar todo el flujo de documentación que ingresa a la compañía, permitiendo de esta manera regular, controlar y ofrecer resultados sobre los procesos propios de Seguros que se ejecutan en las Unidades Técnicas, tales como solicitud de cotizaciones, emisiones y modificaciones de pólizas, siniestros, pagos comisiones, entre otros.

Las áreas técnicas con las que tiene relación la unidad de REDOC, para enviar las solicitudes para su procesamiento las podemos ver en la Figura 2.

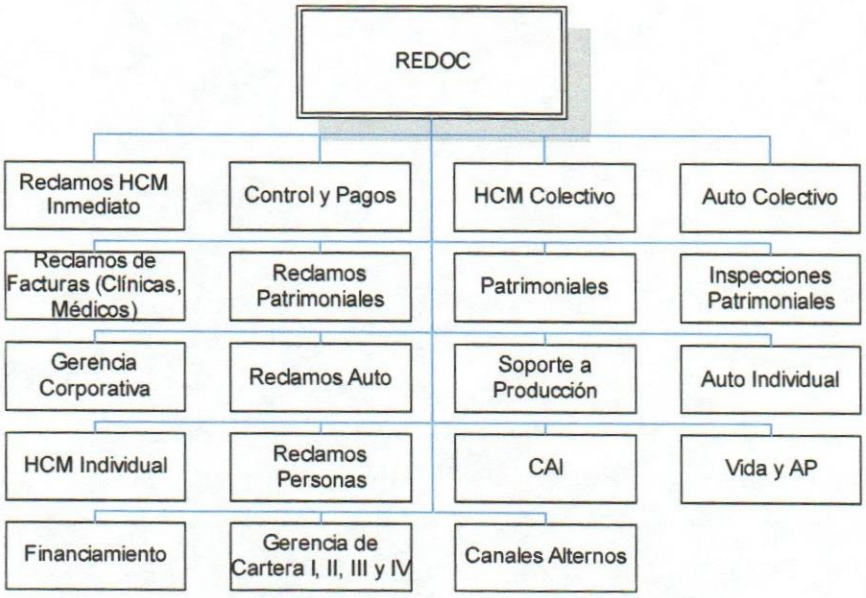


Figura 2. Áreas involucradas con REDOC

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE REDOC

La unidad de Recepción y Entrega de Documentos esta adscrita al Departamento de Soporte a Producción como puede verse en la Figura 3.

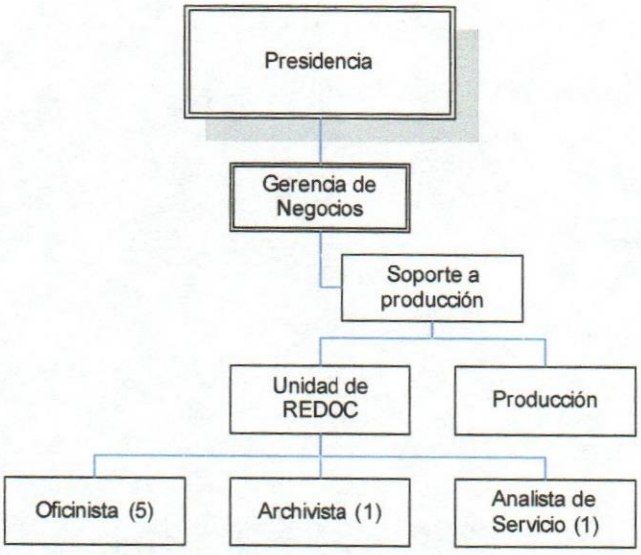


Figura 3. Organigrama del departamento de soporte a producción

Esta Unidad esta conformado por el siguiente personal:

- Un archivista: que tiene las funciones de atender, analizar y clasificar toda la documentación que ingresa a la unidad de REDOC, a fin de colocarle en las carpetas correspondientes a los Asesores de Seguro.

  1. Analizar y Clasificar la correspondencia recibida de las diferentes unidades técnicas.
  2. Archivar la documentación recibida por Productor o Asesor de Seguros.
  3. Mantener actualizado el archivo, indicando aquellos documentos que tienen mas de 90 días sin ser retirado por los Productores.
  4. Realizar el despacho de la correspondencia recibida durante el día por la unidad de REDOC, hacia las diferentes unidades técnicas.

- Cinco Oficinistas: que tienen las funciones de atender, analizar y clasificar toda la documentación que ingresa a la unidad de REDOC a través de las taquillas de atención al público.

  1. Analizar y clasificar la correspondencia recibida de los diferentes Asesores de Seguro, Clientes y Proveedores.
  2. Registrar en el Sistema de Control de Correspondencia la información de cada uno de los documentos que reciben en las taquillas de atención al público.
  3. Velar por la adecuada distribución de los documentos recibidos, tomando la previsión de asignarla a la unidad técnica que corresponda.
  4. Efectuar dos veces al día el despacho de la correspondencia para su posterior distribución hacia las unidades ejecutoras.

- Un analista de servicio: que tienen las funciones de atender, analizar y clasificar toda la documentación que ingresa a la unidad de REDOC a través de las taquillas de atención al público

  1. Controlar el flujo adecuado de los documentos e información recibidos y entregados en la unidad de REDOC.

2. Analizar y clasificar la correspondencia recibida y entregada, a objeto de lograr fluidez en los procesos controlados en REDOC.
3. Atender y canalizar vía telefónica a los clientes, productores y proveedores, a fin de ofrecerles respuesta concretas referidas a sus solicitudes.
4. Administrar y operar el Administrador de colas Q'Matic, para de esta manera reorientar el flujo de atención al público en el área de REDOC, en caso de ser necesario.
5. Garantizar la oportuna entrada y salida de correspondencia
6. Velar por la adecuada distribución de las correspondencias para las unidades técnicas ejecutoras.
7. Reportar al Supervisor del Área el resultado de la gestión en la unidad de REDOC.

TIPOS DE CORRESPONDENCIA TRAMITADAS DESDE REDOC

Como se mencionó anteriormente la unidad de REDOC recibe solicitudes de procesamientos relacionadas con seguros, asociadas a los procesos de Suscripción, Reclamos, Administración y Soporte a Producción, cada una de estas áreas del Negocio esta conformada por un grupo de áreas técnicas o grupo de Trabajo para el Sistema de Control de Correspondencias, que procesan los diferentes tipos de solicitudes recibidas. En Tabla 1 podemos ver los distintos tipos de solicitudes recibidas por la unidad de REDOC distribuidas por Área Técnica, indicando la cantidad de días máximo para el procesamiento de las solicitudes.

Tabla 1. Tipos de correspondencia por áreas técnicas

Ident.	Área de Negocio	Área Técnica /Grupo de Trabajo	Tipo de Correspondencia	Días de Acuerdos de Servicio
G1	Administración	Control y Pagos	Anulaciones de Cheque Cheques Devueltos	10 10

Ident.	Área de Negocio	Área Técnica /Grupo de Trabajo	Tipo de Correspondencia	Días de Acuerdos de Servicio
G2	Administración	Financiamiento	Anulaciones	22
			Financiamiento	2
			Modificaciones	2
G3	Producción	Soporte a Producción	Solicitud de Reportes	7
			Verificación de Pagos a Intermediario	7
			Solicitud de Referencias	7
			Traspaso de Cartera	7
G4	Reclamos	Reclamos Auto	Notificación de Siniestros	60
			Recaudos de Siniestros	60
			Factur HCM as Auto (Talleres)	60
G5	Reclamos	Reclamos HCM Facturas	Facturas de Clínicas, Médicos	30
G6	Reclamos	Reclamos HCM Inmediato	Carta Aval	3
			Recaudos de Carta Aval	3
			Recaudos de Plan de Atención Médica	3
G7	Reclamos	Reclamos Patrimoniales	Notificación de Siniestro	30
			Recaudos de Siniestro	30
G8	Reclamos	Reclamos Personas	Notificación de Siniestros	42
			Recaudos de Reembolso	42
			Recaudos de Siniestros	42
			Solicitudes de Reembolso	42
G9	Reclamos	SAM	Recaudos Siniestros	42
G10	Suscripción	Auto Colectivo	Anulaciones	15
			Inclusiones	15
			Exclusiones	15
			Modificaciones	15
			Pólizas Nuevas	15
			Cambios de Agente	15
			Solicitud de Renovaciones	15
G11	Suscripción	Auto Individual	Anulaciones	15
			Inclusiones	15
			Exclusiones	15
			Modificaciones	15
			Cambios de Agente	15
			Solicitud de Renovaciones	15
G12	Suscripción	CAI	Pólizas Nuevas	3

Ident.	Área de Negocio	Área Técnica /Grupo de Trabajo	Tipo de Correspondencia	Días de Acuerdos de Servicio
G13	Suscripción	Gerencia Coorporativa	Anulaciones	15
			Modificaciones	15
			Pólizas Nuevas (Sólo pólizas colectivas)	15
			Declaración de Mercancía	15
			Cotizaciones (Cartera de Todo Riesgo)	15
G14	Suscripción	Gerencia de Canales Alternos	Modificaciones	15
			Anulaciones	15
G15, 16, 17,18	Suscripción	Gerencia de Cartera I, II, III y IV	Cotizaciones	3
			Reconsideración de Siniestros	5
			Reactivación de Código	3
G19	Suscripción	HCM Colectivo	Anulaciones	15
			Inclusiones	15
			Exclusiones	15
			Modificaciones	15
			Pólizas Nuevas	15
			Cambios de Agente	15
			Solicitud de Renovaciones	15
			Solicitud de Servicio Instamed	15
G20	Suscripción	HCM Individual	Anulaciones	15
			Inclusiones	15
			Exclusiones	15
			Modificaciones	15
			Cambios de Agente	15
			Solicitud de Renovaciones	15
			Solicitud de Servicio Instamed	15
G21	Suscripción	Inspecciones Patrimoniales	Inspecciones	15
			Reinspecciones	15
G22	Suscripción	Patrimoniales	Anulaciones	15
			Modificaciones	15
			Cambios de Agente	15
			Solicitud de Renovaciones	15
			Declaración de Mercancía	15

Ident.	Área de Negocio	Área Técnica /Grupo de Trabajo	Tipo de Correspondencia	Días de Acuerdos de Servicio
	Suscripción	Vida y AP	Anulaciones	15
			Inclusiones	15
			Exclusiones	15
			Modificaciones	15
			Pólizas Nuevas (Sólo pólizas colectivas)	15
			Cambios de Agente	15
			Solicitud de Renovaciones	15

SISTEMA DE CONTROL DE CORRESPONDENCIA

El Sistema de Control de Correspondencia (ver Anexo A) es el sistema que apoya el funcionamiento de la unidad de Recepción y Entrega de Documentos, para el control de las correspondencias recibidas. A través de este sistema se puede realizar las siguientes operaciones:

- Registrar las correspondencias recibidas en REDOC, asociándola al grupo de trabajo que debe procesarla.
- Generar Constancias de correspondencias Recibidas para entregar al cliente.
- Asignación y Reasignación de Correspondencias.
- Cerrar las Correspondencias indicado el estado final de la misma (procesada, sin efecto o rechazada)
- Generación de Consultas y Reportes
- Mantenimiento de Usuarios, Grupos de Trabajo, Tipos de Solicitudes.

PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

Los proyectos están compuestos por procesos. Un proceso es una serie de acciones que provocan un resultado. Los procesos en la gerencia de proyectos están presentes en las distintas fases por las que atraviesa un

proyecto en su ciclo de vida, con mayor o menor intensidad. Por lo tanto podemos decir, que los procesos se solapan en las distintos fases del proyecto, como lo demuestra la Figura 4.

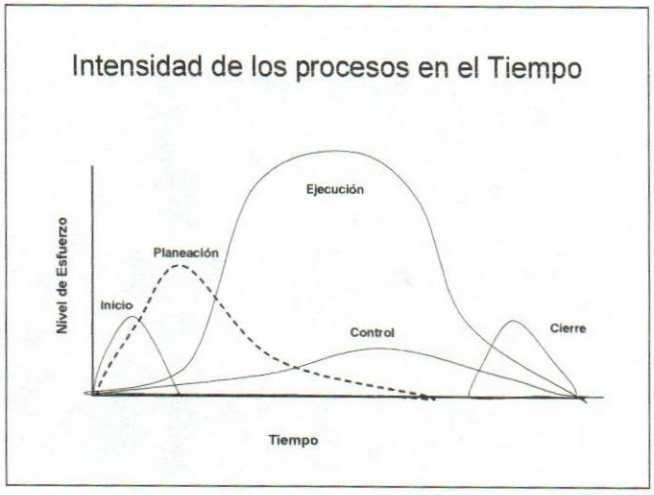


Figura 4. Intensidad de los procesos en el tiempo

Los procesos de administración de la gerencia de proyectos se pueden organizar en los siguientes cincos grupos y la relación entre cada uno de ellos la podemos ver en la Figura 5:

1. Procesos de Iniciación
2. Procesos de Planeación
3. Procesos de Ejecución
4. Procesos de Control
5. Procesos de Cierre

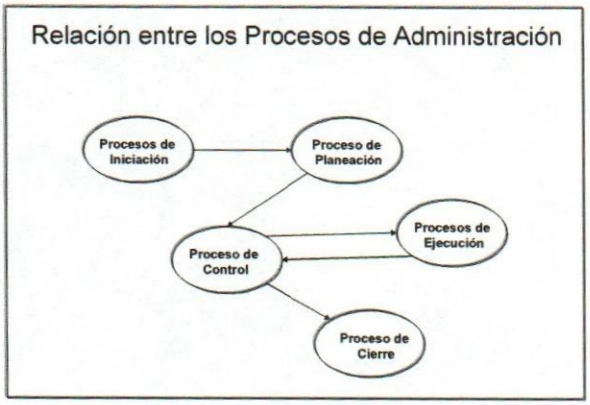


Figura 5. Interacción entre los procesos.

PROCESOS

"Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado)"[1].

Proceso de Negocio: es una secuencia de tareas estructuras o semiestructuradas, las cuales son ejecutas en serie o en paralelo, por dos o más individuos con el fin de alcanzar una meta.

WORKFLOW

Es la automatización de los procesos de negocio durante el cual documentos, información y tareas son pasados de un participante a otro, incluso el cliente, acorde a un conjunto de reglas procedimentales.

BPM (BUSINNES PROCESS MANANGEMT)

Por BPM se entiende la aplicación de técnicas y herramientas de software para modelar, monitorear, analizar, automatizar y optimizar los procesos de negocio de la organización incrementar la rentabilidad.

La aplicación del concepto de BPM trae consigo una serie de beneficios para las empresas. En las organizaciones que se ha utilizado, ha reportado

beneficios que van desde la mejora en las capacidades de dirección de la organización, pasando por la reducción de obstáculos al momento de reaccionar ante cambios del mercado, hasta adquirir mayor capacidad de análisis sobre el desempeño de la empresa. Existen otros beneficios que podemos destacar, tales como:

- Visibilidad de los procesos de las empresas.
- Mayor flexibilidad y agilidad para adaptación al cambio.
- Posibilidad de integrar la información del negocio dispersa en diferentes sistemas.
- Dirigir los esfuerzos de la empresa de una manera planeada y alineada con los objetivos estratégicos.
- Adquirir la habilidad para diseñar, simular y monitorear procesos de manera automática y sin la participación de usuarios técnicos.
- Adquirir una ruta de mejoramiento y eficiencia continua, al convertir actividades ineficientes en reducción de costos para la organización a través del uso de tecnología enfocada en procesos.
- Reducir costos futuros de integración y mantenimiento al adquirir tecnología ya preparada para afrontar cambios.

En definitiva las soluciones BPM facilitan que una compañía sea capaz de redefinir y automatizar sus procesos de negocio simplificándolos, acortando su duración y reduciendo el número de errores.

Los sistemas para la implantación de BPM debe estar en capacidad de realizar las siguientes operaciones:

- Modelamiento de los procesos de negocios
- Proveer entornos de desarrollo de aplicaciones para colaboración entre procesos de negocio.
- Generación, actualización y publicación de documentación de procesos.

- Simulación de procesos de negocio para evaluar su comportamiento en situaciones de carga exigidas en determinados momentos del proceso.
- Integración de información proveniente de otros sistemas de negocio.
- Automatización de procesos.
- Colaboración entre las empresas que participan en la cadena productiva de la organización.
- Despliegue de aplicaciones que soportan el proceso en condiciones tales que no se requiere mayor conocimiento y experiencia de un usuario final.
- Análisis de procesos y comportamiento de la operación.
- Indicadores de Gestión del ciclo de operación de los procesos.

Los principales obstáculos a los que enfrentan las organizaciones al momento de abordar el concepto BPM, se localiza en cuestiones como:

- Existencia de procesos no automatizados.
- Existencia de actividades y tareas no soportadas desde los sistemas operacionales (gestión documental, flujos de aprobación, etc.)
- Complejidad en la implementación de las soluciones de *Workflow* de mercado.
- Materialización de gran parte de los procesos en papel (soporte documental, constancia de decisiones, análisis de información), y frecuentemente, falta de sincronización con las transacciones de negocio.
- Necesidad inminente de incorporar en la gestión de procesos las últimas tecnologías: soportes digitalizados, W*orkflow*, gestión documental, acceso telemático, firma digital, etc.

La arquitectura de una solución con el enfoque BPM, esta conformada por los niveles de servicios, de procesos, de sistemas y de gestión, tal como lo demuestra la Figura 6.

- Un Nivel de Servicios (Portal, WorkSite, Plataforma de Servicios Electrónicos) a los distintos actores del proceso: comunidades, clientes, accionistas, gerentes, operadores del proceso son considerados en plataforma de servicios para atender las solicitudes y su atención, considerando además el potencial seguimiento, notificaciones y alarmas. En estas interfaces, según el rol en el proceso, se debe disponer de las distintas herramientas que faciliten su participación (indicadores, sistemas particulares, información de apoyo, etc.)
- Un Nivel de Procesos: que considera el diseño conceptual y detallado del proceso, su automatización para que la coordinación de los distintos actores sea parte del conocimiento de la organización y no se vaya con los empleados. Estos procesos son activados o se participa en ellos desde la plataforma de servicios y generan en su operación la data que es utilizada para los indicadores. Adicionalmente, estos procesos, se integran en cada actividad, con los sistemas de información en los que se desea ejecutar alguna operación particular
- Un Nivel de Sistemas: que contempla la integración con las tecnologías de información, ocultando esta complejidad para los usuarios
- Un Nivel de Gestión: que contempla la generación automática en el proceso de indicadores, información para reportes y consultas y que constituyen un elemento central para la gestión de la organización y la toma de decisiones basada en la operación diaria (legales, políticos, financieros, económicos, de proceso, de producto / servicio específico). Se distingue de otras ofertas en que estos son en tiempo real, no se obtienen post-mortem

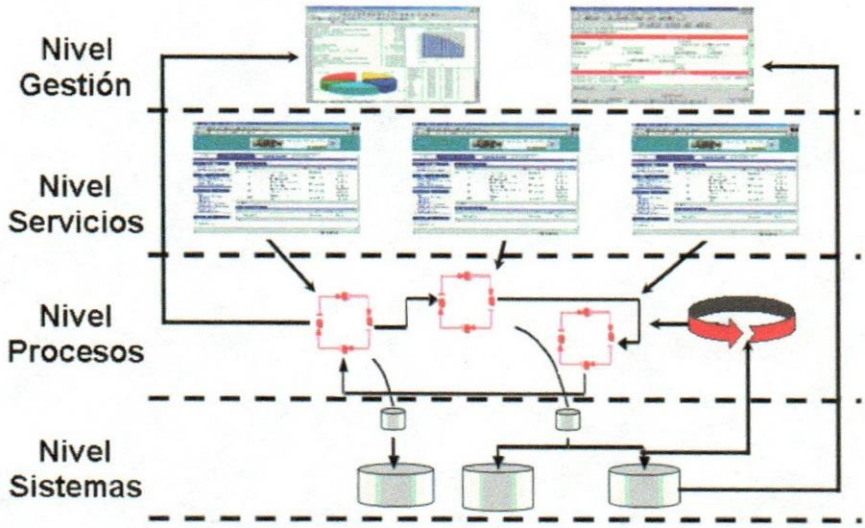


Figura 6. Arquitectura de macro de soluciones basadas en el enfoque de BPM

DIFERENCIAS ENTRE WORKFLOW Y BPM

El Workflow tradicional esta enfocado a la automatización de los procesos, como no tiene forma de controlar si el proceso es el óptimo o el que beneficia a la organización, no se sabe si se puede estar automatizando el proceso equivocado, ya que no posee herramientas de análisis que reflejen la optimización de los procesos. BPM esta enfoca a la continua optimización de los procesos de negocio.

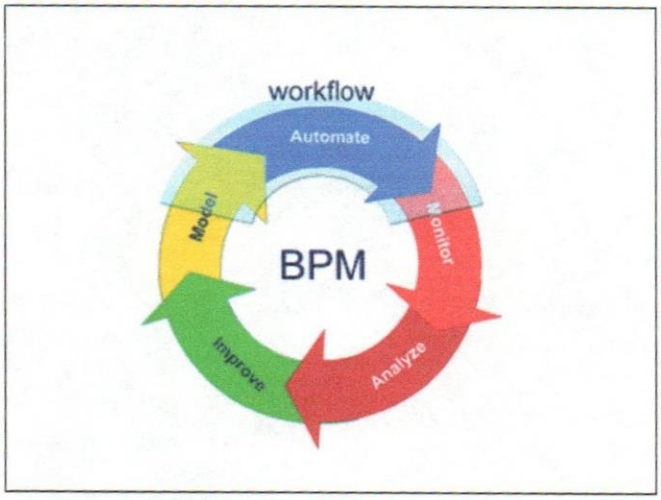


Figura 7. Relación entre Workflow y BPM

El workflow tradicional esta muy limitado para la integración con otras aplicaciones de la organización, mientras que BPM es una tecnologia abierta para la comunicación entre aplicaciones de distintas plataformas.

El *workflow* tradicional no tiene o esta muy limitado en relación al modelamiento de procesos, mientras que para BPM el modelamiento de los procesos es requerido, es decir, es vital.

BPM, tiene herramientas de análisis para medir la eficiencia en las mejoras de los procesos. Adicionalmente, BPM puede compartir la información de los resultados de los procesos con herramientas de Inteligencia de Negocio que permiten medir la efectividad el negocio.

DIAGRAMA DE PROCESO

Es un diagrama que utiliza símbolos gráficos para representar el flujo y las fases de un proceso. Está especialmente indicado al inicio de un plan de mejora de procesos, para ayudar a comprender cómo éstos se desenvuelven. Es básico en la gestión de los procesos

Entre las ventajas del Diagrama de Proceso podemos mencionar:

- Facilita la comprensión del proceso. Al mismo tiempo, promueve el acuerdo, entre los miembros del equipo, sobre la naturaleza y desarrollo del proceso analizado.
- Supone una herramienta fundamental para obtener mejoras mediante el rediseño del proceso, o el diseño de uno alternativo.
- Identifica problemas, oportunidades de mejora y puntos de ruptura del proceso.
- Pone de manifiesto las relaciones proveedor - cliente, sean éstos internos o externos.

DIAGRAMA DE PARETO

El Diagrama de Pareto constituye un sencillo y grafico método de análisis que permite discriminar entre las causas mas importantes (los pocos y vitales) y las que son menos (los muchos y triviales).

Entre las ventajas del Diagrama de Pareto podemos mencionar:

- Ayuda a concentrarse en las causas que tendrán mayor impacto en caso de ser resueltas
- Proporciona una visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas
- Ayuda evitar que se empeoren algunas causas al tratar de solucionar otras
- Su formato altamente visible proporciona un incentivo para segur luchando por más mejoras.

CAPITULO III

MERCANTIL SERVICIOS FINANCIEROS

Mercantil Servicios Financieros MSF es una compañía venezolana constituida en abril de 1997 como empresa holding, cuyas principales subsidiarias son Banco Mercantil, Commercebank N.S, Seguros Mercantil y Merinvest Sociedad de Corretaje.

La misión de Mercantil Servicios Financieros es satisfacer las aspiraciones del individuo y la comunidad done actúa, mediante la prestación de excelentes productos y servicios financieros en diferentes segmentos del mercado, agregando valor a sus accionistas mediante la utilización eficiente de los recursos disponibles.

SEGUROS MERCANTIL

Seguros Mercantil es una compañía que cuenta con más de 44 años de experiencia en el mercado de seguros, enfocados en ofrecer productos y servicios oportuno de alta calidad, a través de una respuesta rápida y eficaz. Su liderazgo en Venezuela sigue creciendo, al igual que su amplia red de agencias y sucursales conformada por más de 35 puntos de atención en todo el país. En ellas, un equipo humano altamente calificado y una actualizada red informática, trabaja para sus clientes bajo la más elevada ética y responsabilidad. Como se menciona anteriormente, Seguros Mercantil es una empresa de Mercantil Servicios Financieros, el primero y más completo proveedor de productos financieros de capital venezolano. En la Figura 8 se puede ver el organigrama general de Seguros Mercantil.

MISIÓN

La misión de Seguros Mercantil es ser la mejor aseguradora del país, ofreciendo a sus clientes una gran variedad de productos y servicios de alta calidad al mejor costo, así como la más eficiente respuesta.

VISIÓN

La empresa está orientada al crecimiento de sus servicios, enfocados principalmente al mercado masivo de productos específicos de Salud, Vida y Propiedades, así como también a la atención de las necesidades de seguros de las grandes corporaciones donde tiene una destacada trayectoria.

Es una aseguradora que se distingue por tener un personal comprometido con todos sus valores dentro de la más elevada ética y responsabilidad.

HISTORIA

Nace en Diciembre de 1988, materializando la decisión del Consorcio Inversionista Mercantil "CIMA" y del Banco Mercantil S.A.C.A. de ampliar la gama de servicios que para ese momento ofrecían a la colectividad, introduciéndose en el mercado asegurador.

En el año 1998 forma parte de las 10 primeras empresas del mercado asegurador. Se asocia con Ætna, la aseguradora de salud más importante de Norteamérica con más de 23 millones de afiliados y 140 años de experiencia. Esta alianza estratégica permitió tener de manera rápida y eficiente la tecnología, recursos y respaldos necesarios para continuar como líderes en el mercado asegurador.

En el año 1999, en la búsqueda de la excelencia organizacional y tecnológica, Seguros Mercantil decide desarrollar un proyecto de implantación de nuevas tecnologías orientado a satisfacer las necesidades de innovación y eficiencia, pudiendo competir en un mercado cada día más exigente. Aumenta su capital a Bs. 6.000.000.000,oo.

En el año 2002 nace el Nuevo Seguros Mercantil a raíz de su integración con Seguros Orinoco, empresa con más de 44 años de experiencia en el mercado de seguros, incrementando su capital a 15.796.000.000,oo y reforzando su red de sucursales y agencias conformada por más de 35 puntos de atención en todo el territorio nacional. Este gran paso la convirtió en una de las compañías de seguros más grandes de Venezuela, creando una plataforma

de atención y servicio para intermediarios y asegurados orientada a la excelencia y basados en la mejor tecnología y el mejor equipo humano.

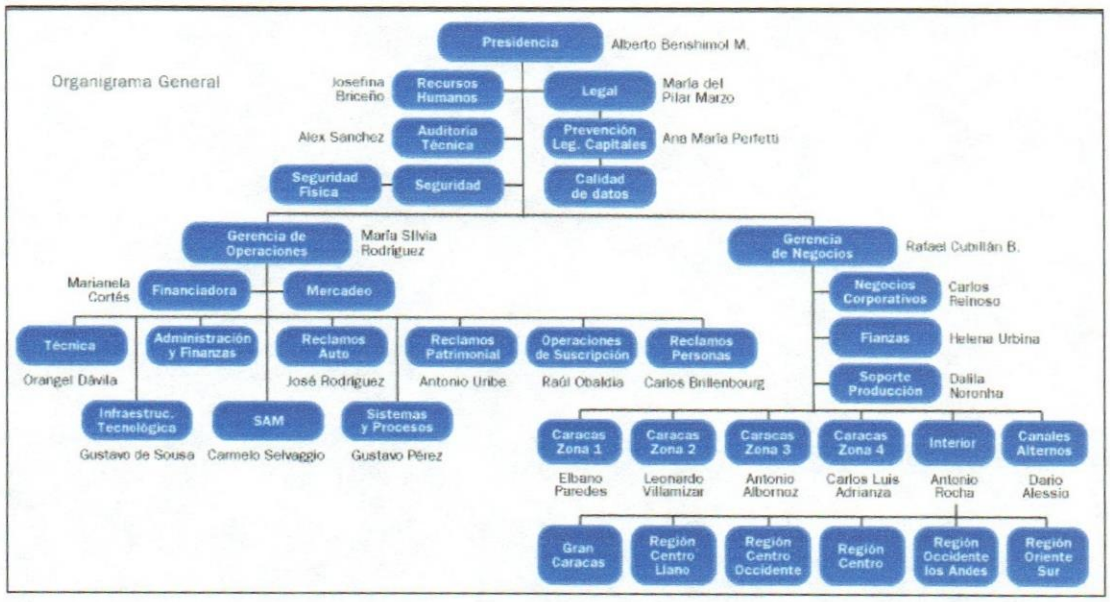


Figura 8. Organigrama General de Seguros Mercantil

CAPITULO IV

SITUACIÓN ACTUAL

PROCESO ACTUAL DE REDOC

El proceso que ejecuta la unidad de REDOC (ver Anexo B) para cumplir con el ciclo de vida de una correspondencia lo podemos dividir en cuatro fases:

- Fase I: Recepción de Solicitudes en la Unidad REDOC.
- Fase II: Envío de Solicitudes desde Unidad de REDOC a las Áreas Técnicas para su procesamiento.
- Fase III: Retorno de los resultados de solicitudes procesadas por las Áreas Técnicas hacia la unidad REDOC.
- Fase IV: Entrega de documentación resultado de las solicitudes a los Productores.

Fase I

Esta fase corresponde a la recepción de las solicitudes entregada por los Cliente en la Unidad de REDOC para su procesamiento. Las personas involucradas en este proceso son los Clientes, Productores y Proveedores en el Rol de iniciadores y los Oficinistas en el Rol de Receptores de las solicitudes o correspondencias, como puede verse en la Figura 9.

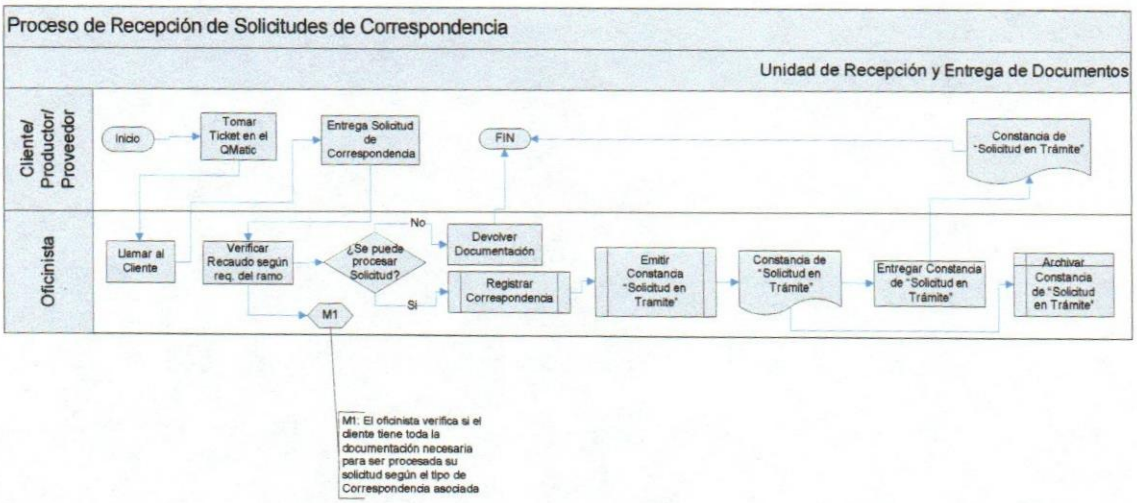


Figura 9. Proceso de recepción de solicitudes (fase I)

El proceso se inicia cuando el cliente (Cliente, Productor o Proveedor) llega al Centro de Atención Inmediata, se acerca al Administrador de Colas Virtual Q'Matic y selecciona de las operaciones disponibles la de "Entrega y Recepción de Documentos", el cliente espera a ser llamado por la pantalla del Q'Matic.

Los oficinistas van llamando a los clientes según el orden lógico asignado por el Administrador de Cola.

Una vez que el Cliente es llamado por el Administrador de Colas, se dirige al Oficinista correspondiente y le entrega la solicitud de correspondencia con los documentos requeridos para su procesamiento.

El Oficinista recibe la solicitud y los documentos entregados y verifica si cumple con los recaudos exigidos por el ramo o grupo de trabajo asociado a la solicitud.

En caso de no cumplir con los requerimientos del ramo, el oficinista le devuelve la correspondencia al cliente informándole los recaudos faltantes para poder procesar la solicitud.

En caso de que cumpla con los requerimientos de ramo, el oficinista ingresa al Sistema de Control de Correspondencia para registrar la solicitud del cliente, indicando los siguientes datos como podemos ver en la Figura 10:

- Productor: corresponde al código del productor asociado a la póliza, ya que a través de esta persona será canalizado los documentos resultantes de la solicitud.
- Grupo de Trabajo: corresponde al área técnica encargada de procesar la solicitud.
- Tipo de Correspondencia: corresponde al tipo de solicitud a procesar.
- Prioridad: permite establecer la prioridad de atención a la solicitud.
- Número de operaciones involucradas: corresponden a la cantidad de operaciones involucradas en la solicitud.
- Cliente: corresponden al nombre del cliente o asegurado relacionado con la solicitud.
- Nota: permite agregar cualquier indicación adicional que apoye a la solicitud.

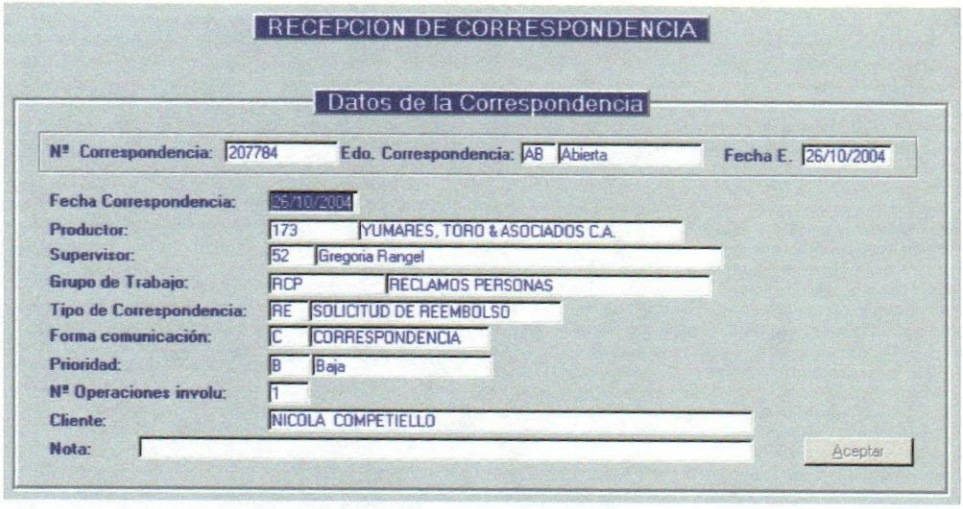


Figura 10. Pantalla de registro de recepción de solicitudes

Posteriormente debe imprimir la constancia de recepción de la correspondencia "Solicitud en Trámite", generando dos copia, una copia se la entrega al cliente y la otra se la anexa a los documentos entregados por el cliente.

La unidad de REDOC durante el periodo comprendido entre Noviembre del 2003 y Octubre del 2004 ha recibido un total de 87455 solicitudes para un promedio de 7287 mensuales, como podemos ver en la Tabla 2.

Tabla 2. Cantidad de correspondencia recibida entre noviembre de 2003 y octubre 2004

Periodo Noviembre 2003 - Octubre 2004

Ident.	*Area de Negocio*	*Grupo de Trabajo*	*Cantidad Total*	*% de Frecuecia*	*Promedio Mensual del Ultimo Año*	*Promedio Mensual del Ultimo Semestre*	*Promedio Mensual del Ultimo Trimestre*
G1	ADMINISTRACION	CONTROL Y PAGOS	1702	1,95%	212	232	231
G2	ADMINISTRACION	FINANCIADORA	1852	2,12%	154	144	146
G3	PRODUCCION	SOPORTE PRODUCCION	108	0,12%	9	7	6
G4	RECLAMOS	RECLAMOS AUTO	4993	5,71%	416	444	460
G5	RECLAMOS	RECLAMOS HCM FACTURAS	3351	3,83%	304	334	338
G6	RECLAMOS	RECLAMOS HCM INMEDIATO	1168	1,34%	97	116	105
G7	RECLAMOS	RECLAMOS PATRIMONIALES	2288	2,62%	190	217	214
G8	RECLAMOS	RECLAMOS PERSONAS	21545	24,64%	1795	1843	1788
G9	RECLAMOS	SAM	5	0,01%	1	1	0
G10	SUSCRIPCIÓN	AUTO COLECTIVO	8785	10,05%	732	676	687
G11	SUSCRIPCIÓN	AUTO INDIVIDUAL	8539	9,76%	711	729	680
G12	SUSCRIPCIÓN	CAI	2698	3,09%	224	210	225
G13	SUSCRIPCIÓN	GERENCIA COORPORATIVA	486	0,56%	40	41	41
G14	SUSCRIPCIÓN	GERENCIA DE CANALES ALTERNOS	8	0,01%	2	2	1
G15	SUSCRIPCIÓN	GERENTE DE CARTERA 1	157	0,18%	13	14	13
G16	SUSCRIPCIÓN	GERENTE DE CARTERA 2	192	0,22%	16	16	18
G17	SUSCRIPCIÓN	GERENTE DE CARTERA 3	194	0,22%	16	16	17
G18	SUSCRIPCIÓN	GERENTE DE CARTERA 4	91	0,10%	7	8	8
G19	SUSCRIPCIÓN	HCM COLECTIVO	8388	9,59%	699	790	832
G20	SUSCRIPCIÓN	HCM INDIVIDUAL	5044	5,77%	420	447	447
G21	SUSCRIPCIÓN	INSPECCIONES PATRIMONIALES	167	0,19%	20	23	21
G22	SUSCRIPCIÓN	PATRIMONIALES	9452	10,81%	787	828	828
G23	SUSCRIPCIÓN	VIDA Y AP	6242	7,14%	520	560	605
		Total	87455	100,00%	7287	7705	7719

Fase II

Esta fase corresponde a la clasificación de las solicitudes recibidas por el oficinista durante su turno, para agruparlas por los distintos grupos de trabajos que deben procesarlas en las unidades técnicas, como puede verse en la Figura 11.

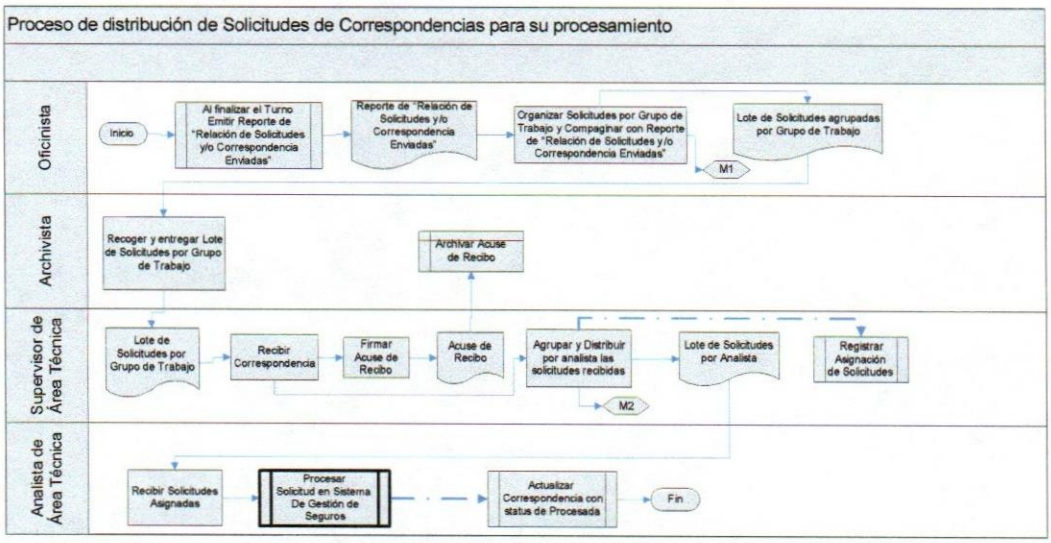


Figura 11. Proceso de distribución de solicitudes para procesamiento (fase II)

El proceso se inicia cuando el Oficinita termina su turno de trabajo bien sea al final de la mañana o al final de la tarde.

Al finalizar cada turno el Oficinista debe emitir desde el Sistema de Control de Correspondencia el reporte de "Relación de Solicitudes y/o Correspondencias Enviadas", este reporte genera una relación de todas las solicitudes de correspondencia recibidas durante el turno clasificándolas por grupo de trabajo, en original y copia.

El oficinista debe hacer lotes por cada Grupo de Trabajo anexando el reporte de la "Relación de Solicitudes y/o Correspondencias Enviadas" (original y copia), con los documentos y solicitudes recibidas durante el turno.

El archivista de la unidad de REDOC, recoge todos los lotes de solicitudes y las entrega por al supervisor de cada área técnica responsable del procesamiento, según la asignación inicial del grupo de trabajo.

El supervisor del área técnica, firma como acuse de recibo una de las copias del reporte de "Relación de Solicitudes y/o Correspondencias Enviadas" y se la entrega al Archivista.

El archivista archiva la "Relación de Solicitudes y/o Correspondencias Enviadas" para llevar el control de los documentos entregados a las áreas técnicas.

El supervisor agrupa y distribuye las solicitudes por analista para su procesamiento.

El supervisor debe entrar al Sistema de Control de Correspondencia para registrar la asignación de la correspondencia al analista.

El analista del área técnica recibe las solicitudes y debe ingresar al Sistema de Gestión de Seguros (Rector) para procesar la solicitud según corresponda.

Una vez procesada la solicitud el analista debe ingresar al Sistema de Control de Correspondencia para cambiar el status de la correspondencia a procesada según sea el caso (Procesada, Sin Efecto, Rechazada).

Fase III

Esta fase corresponde a la recepción en la unidad de REDOC de los documentos resultantes de las solicitudes procesadas por las Áreas Técnicas, las cuales son canalizadas por esta unidad para entregarla a los productores como puede verse en la Figura 12.

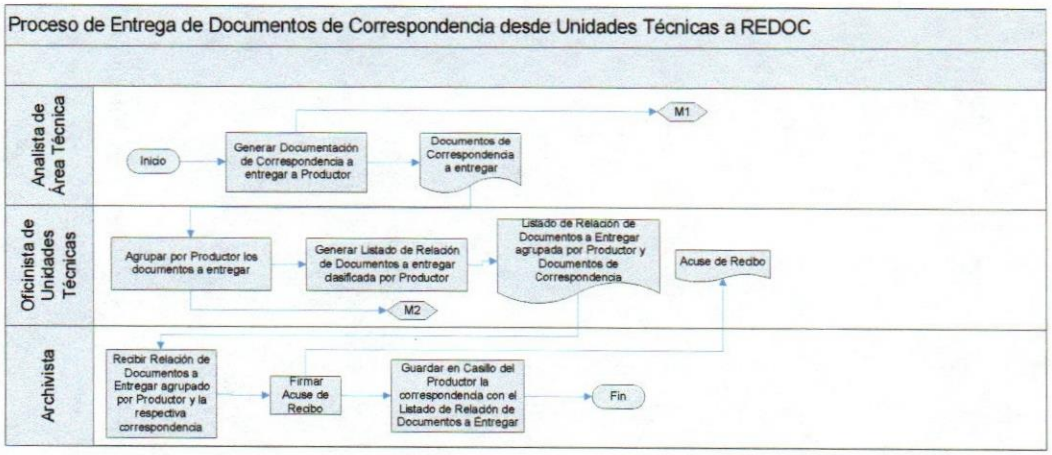


Figura 12. Proceso de retorno de procesamiento para la unidad de REDOC (fase III)

El analista del Área Técnica genera los documentos correspondientes al resultado del procesamiento de las solicitudes y se las entrega al oficinista de la unidad.

El oficinista del área técnica agrupa las correspondencias por Productor de seguros y genera una relación, clasificada por productor, de los documentos a entregar, en original y dos copias. Anexando esta relación, al paquetes de correspondencias generadas por productor.

El oficinista del área técnica lleva a la unidad de REDOC los paquetes de correspondencia agrupadas por productor y se los entrega al Archivista. Para realizar este despacho la unidad de REDOC tiene establecido 3 turnos diarios de recepción de documentos desde las Áreas Técnicas.

El archivista firma el acuse de recibo y guarda en cada casillero de los productores la relación de documentos a entregar con los respectivos soportes según corresponda.

Fase IV

Esta fase corresponde a la entrega a los Productores de la documentación resultante de los procesos generados en las áreas técnicas, como puede verse en la Figura 13.

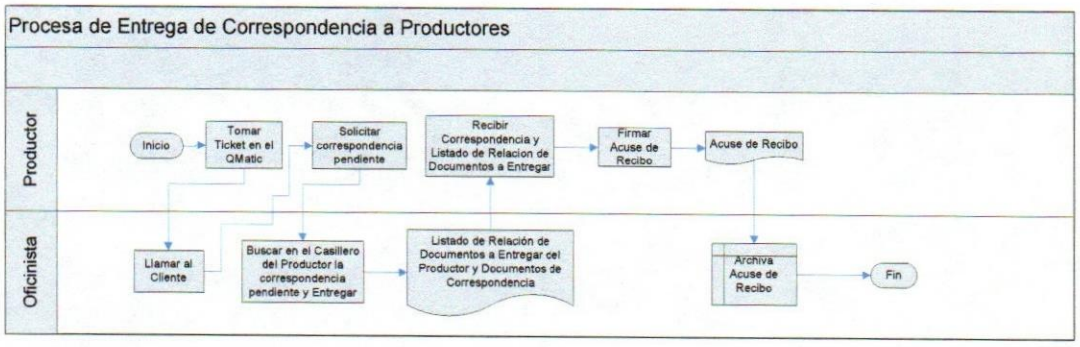


Figura 13. Proceso de entrega de correspondencia a productores (fase IV)

El proceso se inicia cuando el Productor llega al Centro de Atención Inmediata, se acerca al Administrador de Colas Virtual Q'Matic y selecciona de

las operaciones disponibles la de "Entrega y Recepción de Documentos", el cliente espera a ser llamado por la pantalla del Q'Matic

Los oficinistas van llamando a los clientes según el orden lógico asignado por el Administrador de Cola.

Una vez que el Productor es llamado por el Administrador de Colas, se dirige al Oficinista correspondiente y le indica que viene a retirar la correspondencia pendiente.

El Oficinista se dirige al casillero del productor y recoge toda la documentación procesada que este pendiente por entregar.

El productor recibe la documentación procesada y firma el acuse de recibo.

El Oficinas archiva el acuse de recibo en la carpeta de control de entrega de documentos del productor.

ESTADOS DE UNA CORRESPONDENCIA

Una vez que se explicaron cada una de las fases involucradas en el proceso de Recepción y Entrega de Documentos de la Unidad de REDOC, podemos detallar los distintos estados por los que pasa actualmente una solicitud de correspondencia como se muestra en la Figura 14.

Cuando se registra una solicitud de correspondencia en el sistema de control de correspondencia nace con el estado de abierta.

Una vez que la solicitud llega al área técnica el supervisor debe actualizar el status a asignada indicando el responsable de procesarla.

Una vez que ha estado asignada y la persona responsable no la ha podido procesar, el supervisor puede reasignarla a otra analista para que la procese.

Una vez que los analistas ingresan al Sistema de Gestión de Seguros Rector para procesarla y generar un resultado deben entrar al Sistema de

Control de Correspondencia y actualizar el estado a cerrada según corresponda:

- Procesada: si se genero un resultado exitoso en el procesamiento de la solicitud. Generando los documentos respectivos.
- Rechazada: si se genero un rechazo como resultado del procesamiento de la solicitud. Generando el documentos respectivo con la razón de rechazo.
- Sin Efecto: cuando la solicitud queda sin efecto.

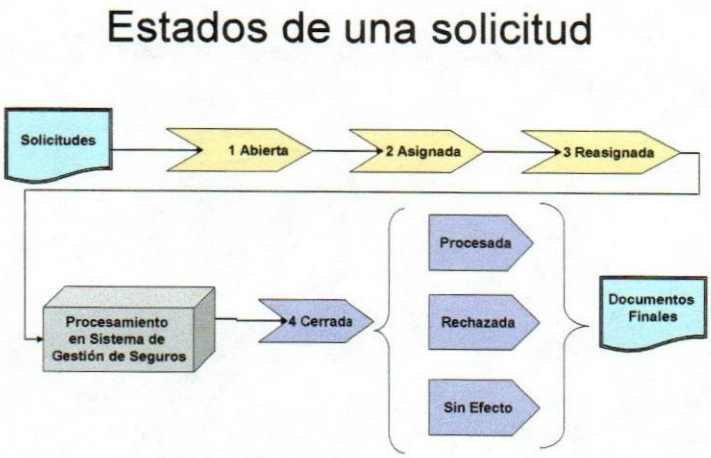


Figura 14. Estados de una solicitud en el sistema de control de correspondencia

DIFICULTADES DETECTADAS EN EL PROCESO ACTUAL

En esta sección realizaremos un análisis del proceso actual de la Unidad de REDOC, describiendo los problemas detectados en cada una de sus fases:

Fase I

1. Proceso de Verificación de Recaudos según ramo.

Dentro del Sistema de Control de Correspondencia no existe ninguna consulta o reporte que indique los recaudos requeridos por ramo asociados a los tipos de solicitudes, es decir, carece de una especie de lista de chequeo.

Por lo tanto los oficinistas realizan esta verificación según su experticia. Esto puede generar problemas ya que en caso de que exista algún requisito nuevo, los oficinistas no tienen forma de enterarse o si por error se les pasa algún recaudo, no se puede detectar el inconveniente a tiempo, sino después de que la solicitud llega a manos del analista responsable de procesarla. Mientras esto ocurre pudiera haber pasado varios días, lo cual ocasiona perdida de tiempo y molestia al cliente, ya que debe volver con el nuevo recaudo para que le pueda ser procesada su solicitud.

2. Registrar Correspondencia

Al momento de registrar la correspondencia en el sistema el oficinista debe asignar el grupo de trabajo y el tipo de solicitud, como se explicó en la Figura 10 asociada a la pantalla de Registro de Correspondencia. En principio, el sistema no filtraba las opciones de tipos de solicitudes por grupo de trabajo, lo cual conllevaba a asociaciones erradas por parte del usuario, en otras ocasiones, efectivamente corresponde a una mala asociación por parte del oficinista. Posteriormente, se debe reasignar la correspondencia al grupo de trabajo correcto, a través de la opción de reasignación de solicitudes, pero actualmente esta opción no permite modificar el tipo de solicitud asociado, lo cual distorsiona la cantidad de correspondencias recibidas por grupo de trabajo y tipo de solicitud.

En la Tabla 3 se pueden ver la cantidad y porcentaje de solicitudes asociaciones incorrectas por cada Grupo de Trabajo.

Tabla 3. Cantidad y porcentajes de Solicitudes asociadas erróneamente por grupo de Trabajo

Ident.	Grupo de Trabajo	Asociación Correcta	Asociación Incorrecta	Total	% Solicitudes Asociadas Erradamente
G1	CONTROL Y PAGOS	1.701	1	1.702	,06%
G2	FINANCIADORA	1.845	7	1.852	,38%
G3	SOPORTE PRODUCCION	96	12	108	11,11%
G4	RECLAMOS AUTO	4.977	16	4.993	,32%
G5	RECLAMOS HCM FACTURAS	3.346	5	3.351	,15%
G6	RECLAMOS HCM INMEDIATO	1.142	26	1.168	2,23%
G7	RECLAMOS PATRIMONIALES	2.234	54	2.288	2,36%
G8	RECLAMOS PERSONAS	21.061	484	21.545	2,25%
G9	SAM	0	5	5	100,00%
G10	AUTO COLECTIVO	8.780	5	8.785	,06%
G11	AUTO INDIVIDUAL	8.525	14	8.539	,16%
G12	CAI	2.473	225	2.698	8,34%
G13	GERENCIA COORPORATIVA	480	6	486	1,23%
G14	GERENCIA DE CANALES ALTERNOS	7	1	8	12,50%
G15	GERENTE DE CARTERA 1	141	16	157	10,19%
G16	GERENTE DE CARTERA 2	169	23	192	11,98%
G17	GERENTE DE CARTERA 3	180	14	194	7,22%
G18	GERENTE DE CARTERA 4	90	1	91	1,10%
G19	HCM COLECTIVO	8.381	7	8.388	,08%
G20	HCM INDIVIDUAL	5.015	29	5.044	,57%
G21	INSPECCIONES PATRIMONIALES	165	2	167	1,20%
G22	PATRIMONIALES	9.400	52	9.452	,55%
G23	VIDA Y AP	6.229	13	6.242	,21%
Totales		**86.437**	**1.018**	**87.455**	**1,16%**

Fase II

3. Proceso de Registrar la Asignación de las Solicitudes a los Analistas del Área Técnica.

En el Sistema de Control de Correspondencia existe la opción para asignar las solicitudes a los analistas encargados de procesar los casos, pero no siempre los supervisores de áreas realizan esta asignación dentro del sistema. Para el área de REDOC es importante conocer quién es la persona que esta analizando cada caso, para poder ubicar y darle información precisa al cliente cuando este requiera conocer el estado de su solicitud.

En la Tabla 4 se puede ver la cantidad de solicitudes cerradas por Grupo de Trabajo sin haber realizado la asignación del responsable de procesamiento dentro del Sistema de Control de Correspondencia.

Tabla 4. Solicitudes por Grupo de Trabajo cerradas sin asignación del responsable de procesamiento

Area de Negocio	Ident.	*Grupo de Trabajo*	*Solicitudes Recibida*	*Solicitudes Cerrada sin Asignar*	*% sin aginación*
ADMINISTRACION	G1	CONTROL Y PAGOS	1.702	1.347	79,14%
ADMINISTRACION	G2	FINANCIADORA	1.852	1.797	97,03%
PRODUCCION	G3	SOPORTE PRODUCCION	108	102	94,44%
RECLAMOS	G4	RECLAMOS AUTO	4.993	4.585	91,83%
RECLAMOS	G5	RECLAMOS HCM FACTURAS	3.351	3.034	90,54%
RECLAMOS	G6	RECLAMOS HCM INMEDIATO	1.168	1.101	94,26%
RECLAMOS	G7	RECLAMOS PATRIMONIALES	2.288	1.937	84,66%
RECLAMOS	G8	RECLAMOS PERSONAS	21.545	18.743	86,99%
RECLAMOS	G9	SAM	5	5	100,00%
SUSCRIPCIÓN	G10	AUTO COLECTIVO	8.785	2.478	28,21%
SUSCRIPCIÓN	G11	AUTO INDIVIDUAL	8.539	7.982	93,48%
SUSCRIPCIÓN	G12	CAI	2.698	305	11,30%
SUSCRIPCIÓN	G13	GERENCIA COORPORATIVA	486	381	78,40%
SUSCRIPCIÓN	G14	GERENCIA DE CANALES ALTERNOS	8	8	100,00%
SUSCRIPCIÓN	G15	GERENTE DE CARTERA 1	157	140	89,17%
SUSCRIPCIÓN	G16	GERENTE DE CARTERA 2	192	173	90,10%
SUSCRIPCIÓN	G17	GERENTE DE CARTERA 3	194	158	81,44%
SUSCRIPCIÓN	G18	GERENTE DE CARTERA 4	91	88	96,70%
SUSCRIPCIÓN	G19	HCM COLECTIVO	8.388	3.096	36,91%
SUSCRIPCIÓN	G20	HCM INDIVIDUAL	5.044	152	3,01%
SUSCRIPCIÓN	G21	INSPECCIONES PATRIMONIALES	167	80	47,90%
SUSCRIPCIÓN	G22	PATRIMONIALES	9.452	1.607	17,00%
SUSCRIPCIÓN	G23	VIDA Y AP	6.242	1.770	28,36%
			87.455	**51.069**	**58,39%**

Por otra parte mientras no se realice la asignación, para el Sistema de Control de Correspondencia es una solicitud que no esta siendo atendida. Adicionalmente, el problema de la falta de control en la asignación del analista a la solicitud hace que se dificulte determinar una serie de estadísticas como indicamos a continuación:

- Caso de solicitudes sin atención/asignación por parte de las áreas técnicas.
- Tiempo que transcurre entre una solicitud recibida por la Unidad de REDOC y su asignación en el área técnica responsable.

- Tiempo que demora un analista atendiendo un caso sin darle respuesta, donde se pudiera ver afectados los acuerdos de servicios asociados a la solicitud y antes de que esto ocurra se le puede reasignar a otro analista.
- Cantidad de solicitudes asignadas por analistas, para que el supervisor pueda nivelar las carga de trabajo en caso de ser necesario.
- Tiempo que transcurre entre que una solicitud es asignada hasta que es procesada.
- Cantidad de solicitudes asignadas a una analista que posteriormente han tenido que ser reasignadas.

4. Procesar Solicitud en Sistema de Gestión de Seguros Rector

Como hemos mencionando todas las operaciones relacionadas con seguros son procesadas en el Sistema de Gestión de Seguros Rector, por lo tanto los analistas de las áreas técnicas deben ingresar a este sistema para procesar las solicitudes que han sido recibidas en la unidad de REDOC.

Los procesos asociados a las solicitudes iniciadas desde la unidad de REDOC, pueden involucrar a diversas áreas de atención, personas responsables y estados internos dentro del proceso, hasta que se obtiene el resultado final a la solicitud del cliente.

Actualmente, desde el Sistema de Control de Correspondencia, no se tiene acceso o relación con estos procesos, lo cual dificulta la oportunidad de determinar con certeza:

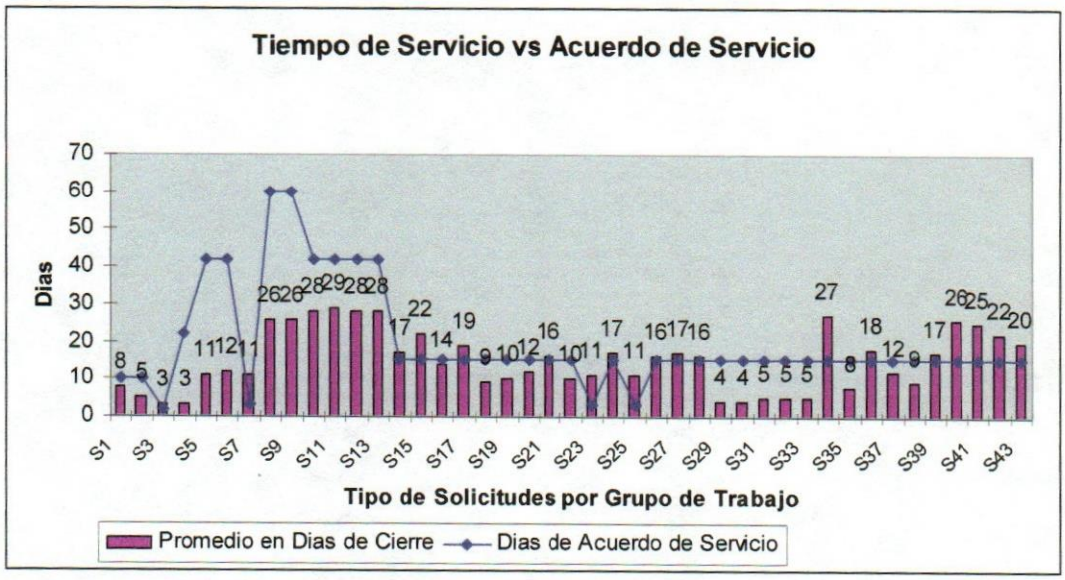
- La persona actual responsable de solicitud.
- El estado interno del proceso dentro del Sistema de Gestión de Seguros Rector.
- El Tiempo remanente para generar el resultado final.
- Determinar si el caso ya esta cerrado.

- Imposibilidad para determinar el tiempo que demoran las áreas técnicas en procesar las solicitudes, lo cual permitiría verificar si se esta cumpliendo con los acuerdos de servicios y en caso contrario se puedan tomar correctivos.

Como consecuencia de esto, se limita a la unidad de REDOC para cumplir con la función de informar al cliente el estado de su solicitud.

Por otro lado, existen procesos que ejecutan las áreas técnicas dentro del Sistema de Gestión de Seguros Rector, que no requieren ser iniciados como consecuencia de una solicitud recibida en la unidad de REDOC y que generan como resultado documentos que deben ser entregados a los Productores por REDOC, como es el caso de las renovaciones de pólizas o pagos de comisiones. Actualmente, el SCC no tiene forma de controlar este tipo de procesos o correspondencias, por lo tanto la unidad de REDOC no puede dar información de estos procesos, sino hasta que la información se encuentra disponible en los casilleros de los productores.

En la Tabla 5 y la Gráfica 1 podemos ver el tiempo de procesamiento por tipo de solicitud de los Grupos de Trabajo versus el tiempo de los acuerdos de servicios para un grupo de solicitudes.



Gráfica 1. Promedios de cierre de solicitudes vs acuerdos de servicio

Tabla 5. Tiempo de servicio vs acuerdo de servicio por grupo de trabajo y tipo de solicitud

Area de Negocio	*Ident*	*Grupo de Trabajo*	*Id Sol.*	*Tipo de Solicitud*	*Promedio en Dias de Cierre*	*Dias de Acuerdo de Servicio*	*Dias de Exceso*
ADMINISTRACION	G1	CONTROL Y PAGOS	S1	CADUCIDAD	8	10	-2
ADMINISTRACION	G1	CONTROL Y PAGOS	S2	CAMBIO DE BENEFICIARIO	5	10	-5
ADMINISTRACION	G2	FINANCIADORA	S3	ANULACIONES	3	2	1
ADMINISTRACION	G2	FINANCIADORA	S4	FINANCIAMIENTO	3	22	-19
RECLAMOS	G4	RECLAMOS AUTO	S5	FACTURAS AUTO	11	42	-31
RECLAMOS	G5	RECLAMOS HCM FACTURAS	S6	FACTURAS HCM	12	42	-30
RECLAMOS	G6	RECLAMOS HCM INMEDIATO	S7	CARTA AVAL	11	3	8
RECLAMOS	G7	RECLAMOS PATRIMONIALES	S8	NOTIFICACION DE SINIESTROS	26	60	-34
RECLAMOS	G7	RECLAMOS PATRIMONIALES	S9	RECAUDOS DE SINIESTROS	26	60	-34
RECLAMOS	G8	RECLAMOS PERSONAS	S10	NOTIFICACION DE SINIESTROS	28	42	-14
RECLAMOS	G8	RECLAMOS PERSONAS	S11	RECAUDOS DE REEMBOLSO	29	42	-13
RECLAMOS	G8	RECLAMOS PERSONAS	S12	RECAUDOS DE SINIESTROS	28	42	-14
RECLAMOS	G8	RECLAMOS PERSONAS	S13	SOLICITUD DE REEMBOLSO	28	42	-14
SUSCRIPCIÓN	G10	AUTO COLECTIVO	S14	ANULACIONES	17	15	2
SUSCRIPCIÓN	G10	AUTO COLECTIVO	S15	EXCLUSIONES	22	15	7
SUSCRIPCIÓN	G10	AUTO COLECTIVO	S16	INCLUSIONES	14	15	-1
SUSCRIPCIÓN	G10	AUTO COLECTIVO	S17	MODIFICACIONES	19	15	4
SUSCRIPCIÓN	G11	AUTO INDIVIDUAL	S18	ANULACIONES	9	15	-6
SUSCRIPCIÓN	G11	AUTO INDIVIDUAL	S19	CAMBIO DE AGENTES	10	15	-5
SUSCRIPCIÓN	G11	AUTO INDIVIDUAL	S20	MODIFICACIONES	12	15	-3
SUSCRIPCIÓN	G11	AUTO INDIVIDUAL	S21	SOLICITUD DE RENOVACION	16	15	1
SUSCRIPCIÓN	G12	CAI	S22	MODIFICACIONES	10	15	-5
SUSCRIPCIÓN	G12	CAI	S23	POLIZAS NUEVAS	11	3	8
SUSCRIPCIÓN	G13	GERENCIA COORPORATIVA	S24	MODIFICACIONES	17	15	2
SUSCRIPCIÓN	G16	GERENTE DE CARTERA 2	S25	COTIZACIONES	11	3	8
SUSCRIPCIÓN	G19	HCM COLECTIVO	S26	EXCLUSIONES	16	15	1
SUSCRIPCIÓN	G19	HCM COLECTIVO	S27	INCLUSIONES	17	15	2
SUSCRIPCIÓN	G19	HCM COLECTIVO	S28	MODIFICACIONES	16	15	1
SUSCRIPCIÓN	G20	HCM INDIVIDUAL	S29	ANULACIONES	4	15	-11
SUSCRIPCIÓN	G20	HCM INDIVIDUAL	S30	CAMBIO DE AGENTES	4	15	-11
SUSCRIPCIÓN	G20	HCM INDIVIDUAL	S31	INCLUSIONES	5	15	-10
SUSCRIPCIÓN	G20	HCM INDIVIDUAL	S32	MODIFICACIONES	5	15	-10
SUSCRIPCIÓN	G20	HCM INDIVIDUAL	S33	SOLICITUD DE RENOVACION	5	15	-10
SUSCRIPCIÓN	G21	INSPECCIONES PATRIMONIALES	S34	INSPECCIONES	27	15	12
SUSCRIPCIÓN	G22	PATRIMONIALES	S35	ANULACIONES	8	15	-7
SUSCRIPCIÓN	G22	PATRIMONIALES	S36	DECLARACION DE MERCANCIA	18	15	3
SUSCRIPCIÓN	G22	PATRIMONIALES	S37	MODIFICACIONES	12	15	-3
SUSCRIPCIÓN	G22	PATRIMONIALES	S38	SOLICITUD DE RENOVACION	9	15	-6
SUSCRIPCIÓN	G23	VIDA Y AP	S39	ANULACIONES	17	15	2
SUSCRIPCIÓN	G23	VIDA Y AP	S40	EXCLUSIONES	26	15	11
SUSCRIPCIÓN	G23	VIDA Y AP	S41	INCLUSIONES	25	15	10
SUSCRIPCIÓN	G23	VIDA Y AP	S42	MODIFICACIONES	22	15	7
SUSCRIPCIÓN	G23	VIDA Y AP	S43	SOLICITUD DE RENOVACION	20	15	5

5. Proceso de Actualizar Correspondencia con status de Procesada.

Debido a que las solicitudes son procesadas en el Sistema de Gestión de Seguros Rector, una vez que se genera el resultado final, no existe un proceso o conexión con el Sistema de Control de Correspondencia, que permita actualizar automáticamente el estado de la solicitud a cerrada, por lo tanto los analistas del área técnica deben ingresar al SCC para actualizar manualmente

el estado de la solicitud y por lo general no realizan esta actividad, lo cual trae como consecuencia:

- Desconocimiento en tiempo real del estado de las solicitudes cerradas.
- Desconocimiento del producto final asociado al resultado de las solicitudes.
- Desconocimiento del Analista Responsable del procesamiento de la solicitud.

En la Tabla 6 se puede ver la cantidad de solicitudes que marca como procesada el administrador del Sistema, ya que los analistas de las áreas Técnicas no ingresan al sistema para actualizar las solicitudes como procesada, esta acción la realiza a través de una operación especial dentro del sistema, que permite marcar como procesadas las solicitudes que cumplan con ciertos criterios preestablecidos.

Tabla 6. Solicitudes marcadas como procesadas por el administrador del Sistema.

Area de Negocio	*Grupo de Trabajo*	*Nro Solicitudes Marcadas como Procesadas por el Administrador*	*Nro de Solicitudes con Status de Procesadas*	*% de Solicitudes Marcadas como Procesada por el Adm.*
ADMINISTRACION	CONTROL Y PAGOS	0	1,680	0.00
ADMINISTRACION	FINANCIADORA	198	1,644	12.04
PRODUCCION	SOPORTE PRODUCCION	102	102	100.00
RECLAMOS	RECLAMOS AUTO	4,560	4,562	99.96
RECLAMOS	RECLAMOS HCM FACTURAS	3,025	3,026	99.97
RECLAMOS	RECLAMOS HCM INMEDIATO	1,082	1,082	100.00
RECLAMOS	RECLAMOS PATRIMONIALES	1,892	1,935	97.78
RECLAMOS	RECLAMOS PERSONAS	18,591	18,608	99.91
SUSCRIPCIÓN	AUTO COLECTIVO	639	7,315	8.74
SUSCRIPCIÓN	AUTO INDIVIDUAL	365	7,594	4.81
SUSCRIPCIÓN	CAI	122	2,160	5.65
SUSCRIPCIÓN	GERENCIA COORPORATIVA	276	389	70.95
SUSCRIPCIÓN	GERENCIA DE CANALES ALTERNOS	7	7	100.00
SUSCRIPCIÓN	GERENTE DE CARTERA 1	124	133	93.23
SUSCRIPCIÓN	GERENTE DE CARTERA 2	145	167	86.83
SUSCRIPCIÓN	GERENTE DE CARTERA 3	94	175	53.71
SUSCRIPCIÓN	GERENTE DE CARTERA 4	83	84	98.81
SUSCRIPCIÓN	HCM COLECTIVO	1,358	7,827	17.35
SUSCRIPCIÓN	HCM INDIVIDUAL	40	4,757	0.84
SUSCRIPCIÓN	INSPECCIONES PATRIMONIALES	118	149	79.19
SUSCRIPCIÓN	PATRIMONIALES	86	8,626	1.00
SUSCRIPCIÓN	SAM	4	5	80.00
SUSCRIPCIÓN	VIDA Y AP	1,378	5,065	27.21
		34,289	**77,092**	**44.48**

Fase III

6. Recibir Relación de Documentos a Entregar agrupados por Productor.

La unidad de REDOC recibe diariamente grandes cantidades de documentos generadas desde las áreas técnicas. En el Sistema de Control de Correspondencia no existe una opción que permita identificar toda la documentación recibida como disponible para ser retirada por el Productor. Como consecuencia, no tienen mecanismo para generar notificaciones a los productores, ya sea a través de correo electrónico o mensajes de texto, de la disponibilidad de su correspondencia, para evitar la acumulación de documentos en el área y la sensación en el cliente final de largos tiempos de procesamiento a sus solicitudes.

Por otra parte la documentación que llega de las unidades técnicas no guarda relación con la solicitud inicial generada en la unidad de REDOC, lo cual dificulta aún más poder llevar el control de las correspondencias procesadas.

Fase IV

7. Buscar en el Casillero del Productor la correspondencia Pendiente.

Una vez que el productor llega a la unidad de REDOC, el oficinista debe dirigirse al casillero para validar si hay documentos pendientes para el Productor, ya que en el sistema no se lleva el control de los documentos disponibles en la unidad para ser retirados por los Productores. Adicionalmente, no existe la posibilidad de controlar cuales documentos han sido entregados, por lo tanto no se pueden generar alertas para los productores de que tienen documentos pendientes por retirar con mas de cierta cantidad de días en sus casilleros.

SITUACIÓN DESEADA

Una vez realizada las entrevistas con los usuarios y de haber estudiado el proceso actual, se identificaron las siguientes necesidades que debe cumplir como mínimo el nuevo Sistema:

1. Seleccionar en el mercado una herramienta adecuada para el flujo de trabajo, que apoye a la gestión de la unidad de REDOC y que permita tener un control efectivo de los documentos recibidos.
2. Mejorar la plataforma tecnológica a objeto de dar mayor velocidad a las operaciones en el sistema.
3. Registrar cada una de las solicitudes recibidas por la unidad de REDOC para poder determinar su estado y ubicación fisica en cualquier momento.
4. Integrar el sistema con el Sistema de Gestión de Seguros Rector, de manera que se pueda alimentar de información base.
5. Limitar la lista de Tipos de Solicitudes, al Grupo de Trabajo seleccionado, para evitar asociaciones erradas al momento de registrar la recepción de solicitudes.
6. Mantener una tabla de recaudos por tipo de solicitudes o ramo, que guarde relación con la información que se encuentra en el Sistema de Gestión de Seguros Rector.
7. Permitir la reasignación de solicitudes por parte de los supervisores de área.
8. Control adecuado de la recepción de documentos en lotes, ya que en estos lotes el cliente pueden entregar los soportes correspondientes a varias operaciones.
9. Almacenar toda la información referente a los documentos que ingresan al Sistema de Control de Correspondencia, donde se permita visualizar el recorrido que sigue una determinada operación.
10. Generar Alertas y Notificaciones
    - 10.1. Generar Alertas a los supervisores de área para evitar romper con los tiempos de los acuerdos de servicios.
    - 10.2. Generar Alertas a los supervisores de área cuando existan correspondencias pendientes por asignación del analista responsable.

10.3. Generar alertas en el área de REDOC de correspondencias disponibles sin ser retirada por lo Productores.

10.4. Generar Notificaciones al productor vía e-mail o cualquier otro medio de la disponibilidad de las correspondencias.

11. Ampliar los estados por los que puede transitar una correspondencia: abierta, asignada, reasignada, cerrada (procesado, sin efecto y rechazado), disponible en la unidad de REDOC, entregado al productor.

12. Visualizar desde el Sistema de Control de Correspondencia los procesos por los que debe pasar una solicitud dentro del Sistema Rector, con lo cual se permita dar mayor información al cliente del estado de las solicitudes y sus posibles tiempos remanentes de procesamiento.

13. Controlar del tiempo estimado de resolución o cierre de tipo de solicitud.

14. Automatizar el control de correspondencias procesadas.

14.1. Actualizar automáticamente en el Sistema de Control de Correspondencia cuando una solicitud ha sido procesada en el Sistema Rector.

14.2. Mantener la relación entre la documentación generada como resultado de una solicitud y su número de correspondencia inicial.

14.3. Generar remesas agrupadas por Productor de las correspondencias procesadas y los soportes a ser entregadas a la unidad de REDOC desde las áreas técnicas.

15. Considerar el control de documentación generada en las áreas técnicas que no necesariamente corresponde a solicitudes iniciadas en la unidad de REDOC, como es el caso de las renovaciones de pólizas o reportes de comisiones, entre otros.

16. Unificar los distintos documentos generados en las áreas técnicas que nacen como resultado del procesamiento de las solicitudes, creando especies de plantillas en el Sistema de Control de Correspondencia.

17. Automatizar el control de correspondencias disponibles.

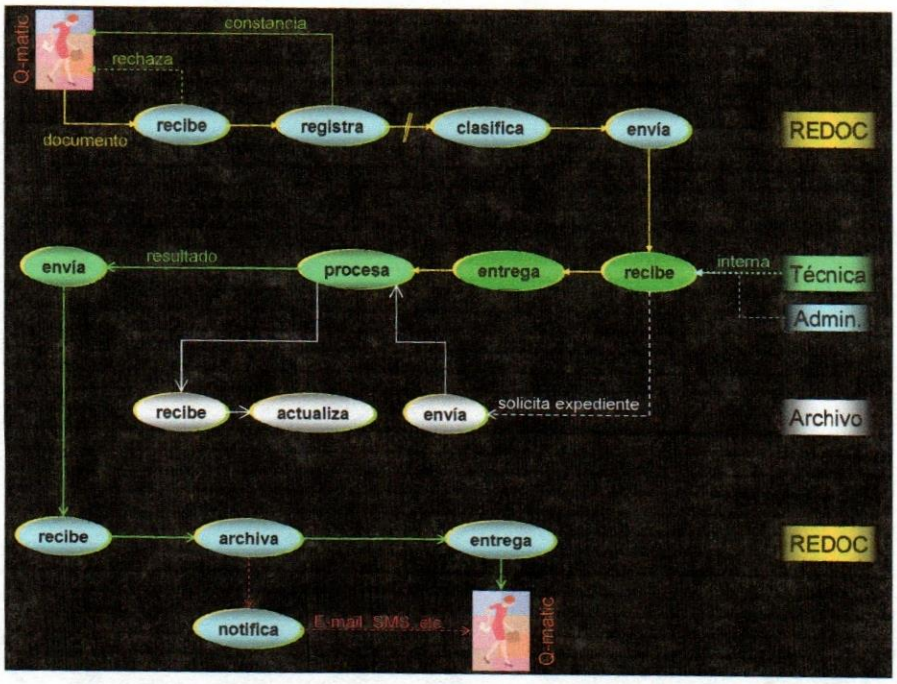


Figura 15. Visualización gráfica de la situación deseada

EVALUACIÓN DE HERRAMIENTAS

Como se menciono anteriormente las principales funciones que debe prestar la herramienta que le de soporte a la gestión de la unidad de REDOC, para que pueda cumplir con sus objetivos, las podemos resumir de la siguiente manera:

- Registrar los distintos tipos de Solicitudes
- Integración con el Sistema de Gestión de Seguros.
- Controlar el flujo de proceso y de documentos por tipo de solicitud, desde el inicio hasta la entrega del resultado final al productor, permitiendo determina estado de una solicitud en cualquier momento, responsable, tiempo de proceso, documentos generados en el procesamiento, etc.
- Administrar alertas para evitar el incumplimiento de los acuerdos de servicios.

- Capacidad de gestión ampliada a partir de consultas, reportes e indicadores de gestión.

Una vez evaluada la situación de la unidad de REDOC en relación al actual Sistema de Control de Correspondencia y las necesidades identificadas, se pudo determinar que la herramienta adecuada que permite apoyar la gestión de la unidad esta enfocada hacia la implantación de tecnologías de WorkFlow o Business Process Management BPM.

Durante el proceso de exploración del proyecto de Mejoramiento del Sistema de Control de Correspondencia, se revisaron tres herramientas que cumplen en gran medida con los requerimientos funcionales del área de REDOC, para la administración y control del proceso de recepción y entrega de documentos, las herramientas revisadas son las siguientes:

- *Oracle WorkFlow*

El tipo de tecnología que maneja es workflow, viene incorporado con la versión Oracle 9i de Base de Datos. El proveedor de la herramienta es la empresa Technology Consulting Solution TCS

- *M&B Process*

Se basa en la tecnología de Business Process Management (BPM), es un producto propietario de la empresa venezolana MBSolution, tiene varios años de experiencia a nivel nacional y actualmente tiene una solución implantada en el Banco Mercantil para el área de Fideicomiso. Adicionalmente, el grupo de persona del área de tecnología del Banco Mercantil que trabajan con ésta herramienta, están desarrollando su propia aplicación para el control de los reportes de fallas y requerimientos del área.

- *Ultimus*

Se basa en la tecnología de Business Process Management (BPM), es un producto con representación mundial y en Venezuela esta representado por la empresa COM C.A. Actualmente, el Commerce Bank empresa perteneciente al grupo Mercantil Servicios Financieros esta desarrollando un proyecto para el

área de crédito. Por otra parte, el Banco Mercantil se encuentran en estos momentos en una Fase de Prueba de Concepto para el proyecto de Crédito Directo de Automóvil, para determinar si esta es la herramienta global para el manejo de BPM del Grupo Mercantil Servicios Financieros, luego de haber pasado por un largo proceso de evaluación de herramientas, quedando *Ultimus* dentro del grupo final de herramientas, seguida de *Filenet* y *Modeller* de IBM.

PLAN INTEGRAL PARA EL PROYECTO DE MEJORAMIENTO DEL SCC

En este momento Seguros Mercantil, no ha tomado la decisión de que herramienta se debe utilizar para la implantación de sus procesos de Negocios y como mencionamos anteriormente, el Banco Mercantil esta realizando unas Pruebas de Conceptos en el área de Crédito Directo para Automóvil, para determinar si *Ultimus* en la herramienta global para el grupo Mercantil Servicios Financiero en relación al tema de BPM. Por otro lado, la herramienta de *M&B Process*, ya tiene un caso de éxito dentro del Banco Mercantil en el área de Fideicomiso.

Como aun no se tiene claro cual es la herramienta que apoyará la gestión de la unidad de REDOC, a continuación se mostraran los distintos planes de ejecución para la implantación de la tecnologías ofrecidas por los proveedores, presentando las actividades, los tiempos, costos, personal involucrado, etc. de cada uno.

ORACLE WORKFLOW , PROVEEDOR TECHNOLOGY CONSULTING SOLUTION TCS

La propuesta presentada por la empresa TCS incluye el desarrollo de un nuevo sistema para el Control de la Correspondencia, desarrollado con Oracle Forms 6i (herramienta de desarrollo de formas) y Oracle Reports 6i (herramienta de desarrollo de reportes), sobre una base de datos Oracle 9i, la cual tiene incluida la herramienta de Oracle WorkFlow principal herramienta para el desarrollo del proyecto.

Con Oracle WorkFlow se pondrá definir con facilidad el recorrido que deberá realizar un documento hasta obtener el productor final. El WorkFlow

estará integrado con el nuevo Sistema de Control de Correspondencia y con el Sistema de Gestión de Seguros Rector como podemos ver en la Figura 16.

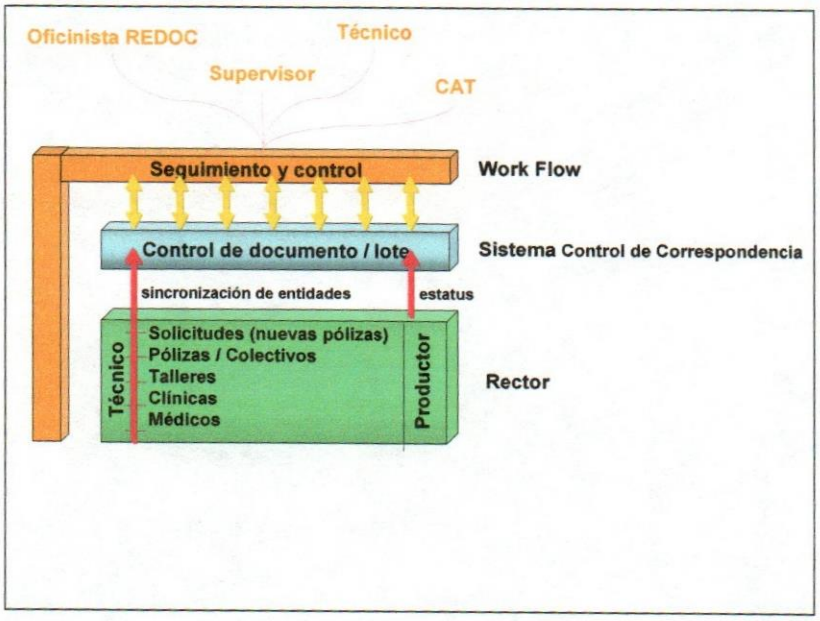


Figura 16. Esquema de integración entre WorkFlow, SCC y Rector (TCS)

El WorkFlow contempla la inclusión de 100 nodos en general para el desarrollo de los distintos tipos de solicitudes, de los cuales 80 corresponden a las interacciones que deberán realizarse entre el Sistema de Control de Correspondencia y el Sistema de Gestión de Seguros Rector, con la finalidad de traerse información de Rector. Dicha información estará relacionada con los estatus de los documentos en Rector. Los 20 nodos restantes son propios del Sistema de Control de Correspondencia, que se requieren para las funciones básicas del sistema.

Para la generación de estadísticas se utilizara la herramienta Oracle Discoverer 9i, herramienta estándar en Seguros Mercantil para el Control de Gestión.

Organización del Proyecto

El Proyecto se realizará con el liderazgo y personal de TCS, con apoyo de los recursos de personal especializado asignado por Seguros Mercantil.

Las reuniones de avance durante la ejecución del proyecto se realizaran quincenalmente.

La sede del proyecto será en las oficinas de Seguros Mercantil, sin embargo, algunas actividades serán realizadas en las oficinas de TCS, llevando posteriormente los resultados de las mismas a las oficinas asignadas por Seguros Mercantil.

Seguros Mercantil deberá asignar puestos de trabajo para el equipo de TCS, con accesos a los sistemas y equipos requeridos.

Technology Consulting Solution TCS dispondrá del siguiente personal:

Un Gerente Senior de Proyectos

- Garantizar el compromiso de TCS con la Consultaría.
- Tomar decisiones estratégicas durante la Consultaría.
- Dar pautas para la adecuada administración, planificación y control de proyectos.
- Ejecución y supervisión de las etapas cítricas del proyecto.
- Participar activamente en las sesiones de validación con los usuarios finales y el equipo del proyecto.
- Participar activamente en las etapas de construcción y transición para la implantación del ambiente tecnológico necesario para el proyecto.

Un Consultor Funcional Senior del Sector Financiero

- Levantamiento y aseguramiento de calidad de los procesos funcionales de Seguros Mercantil.
- Garantizar que se cumplan las especificaciones funcionales en los procesos del sistema.

Un Consultor Senior de Tecnología Avanzada (WorkFlow)

- Participar activamente en el análisis y diseño de la solución.

- Ejecución de las instrucciones especificadas por el Gerente del Proyecto
- Validar técnicamente los resultados del Sistema.
- Participar activamente en el apoyo tecnológico especializado de WorkFlow, para las etapas de construcción y transición del ambiente tecnológico necesario para la consultaría.

Un Consultor Senior de Procesos, aseguramiento de Calidad y Documentación

- Participar activamente en las sesiones de levantamiento de información y establecimiento de procesos claves para el sistema.
- Participar activamente en el Aseguramiento de Calidad del Sistema y los procesos relacionados.
- Participar activamente en la documentación completa del sistema y sus procesos.

Dos Consultores Staff de Tecnología Avanzada Oracle (WorkFlow)

- Participar activamente en el análisis y diseño de la solución.
- Ejecución de las instrucciones especificadas por el Gerente de Proyecto.
- Ejecutar técnicamente las recomendaciones y análisis del sistema.
- Participar activamente en las etapas de construcción y transición para la implantación del ambiente tecnológico necesario de la herramienta Oracle WorkFlow.

Un Consultor Staff de Tecnologías Oracle Developer

- Participar activamente en el análisis y diseño de la solución.
- Ejecución de las instrucciones especificadas por el Gerente de Proyecto.
- Ejecutar técnicamente las recomendaciones y análisis del sistema.
- Participar activamente en las etapas de construcción y transición para la implantación del ambiente tecnológico necesario en PL/SQL, Oracle Forms,

Oracle Reports, Oracle Discoverer, diseño y pruebas de los API's del Sistema Rector.

Seguros Mercantil dispondrá del siguiente personal:

Un Coordinador del Proyectos

- Participar en la planificación y control del proyecto.
- Garantizar la participación del personal de Seguros Mercantil en el proyecto.
- Garantizar las facilidades administrativas y logísticas en la sede del proyecto.
- Garantizar la información para todas las fases.
- Asegurar la validación lógica de los resultados del proyecto, de manera que se cumplan los requerimientos propios del negocio.
- Ejecutar acciones correctivas y preventivas a lo largo del proyecto.
- Servir de enlace hacia el usuario final para resolver inquietudes particulares.

Un Ingeniero de Software. A solicitud.

- Participar activamente en las sesiones de levantamiento de datos.
- Participar activamente en las sesiones de validación de información y resultados
- Detallar requerimientos de información y aprobar los resultados parciales y finales de las diferentes etapas.
- Asistir y validad todo el sistema de pruebas y de producción.
- Participar activamente en las etapas de construcción y transición para la implantación de los API's con Rector y del ambiente tecnológico necesario.

Un Administrador de Base de Datos. A solicitud.

- Asegurar el mantenimiento de los ambientes de desarrollo y producción.

- Proporcionar información necesaria sobre la tecnología a utilizar en Seguros Mercantil durante el desarrollo del Proyecto.
- Participar activamente en las etapas de construcción y transición para la implantación del ambiente tecnológico necesario para la implantación.

Planificación de Actividades del Proyecto

En la Figura 17 se muestra las actividades planificadas por TCS para la ejecución del proyecto, estimando un tiempo aproximado de 6 meses para el desarrollo del nuevo Sistema de Control de Correspondencia, el cual estará integrado con el Sistema de Gestión de Seguros Rector y se utilizará Oracle WorkFlow.

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Pre
1	**Proyecto Sistema de Control Corresponencia**	**110 días**	**lun 03/01/05**	**vie 03/06/05**	
2	**Levantamiento de Información**	**15 días**	**lun 03/01/05**	**vie 21/01/05**	
3	Reunión con Usuario Funcionales	5 días	lun 03/01/05	vie 07/01/05	
4	Elaboración Especificacione Funcionales con Modelo de Worl	5 días	lun 10/01/05	vie 14/01/05	3
5	Elaboración de Prototipo	5 días	lun 10/01/05	vie 14/01/05	3
6	Validación y Aprobación Especificaciones Funcionales y Prot	5 días	lun 17/01/05	vie 21/01/05	4;5
7	**Diseño**	**15 días**	**lun 24/01/05**	**vie 11/02/05**	**6**
8	Diseño de Base de Datos	2 días	lun 24/01/05	mar 25/01/05	
9	Diseño de Interfaces con WorkFlow	3 días	mié 26/01/05	vie 28/01/05	8
10	Diseño de Interfaces con Rector	5 días	lun 31/01/05	vie 04/02/05	9
11	Diseño de WorkFlow	5 días	lun 07/02/05	vie 11/02/05	10
12	**Desarrollo**	**40 días**	**lun 14/02/05**	**vie 08/04/05**	**11**
13	Desarrollo de Forma de Recepción de Documentos	10 días	lun 14/02/05	vie 25/02/05	
14	Desarrollo de Formas de Mantenimiento de Tablas	30 días	lun 14/02/05	vie 25/03/05	
15	Desarrollo de Forma de Tareas Pendientes por Persona	10 días	lun 28/02/05	vie 11/03/05	13
16	Desarrollo de Interfaces con WorkFlow	20 días	lun 14/02/05	vie 11/03/05	
17	Desarrollo de Interfaces con Rector	20 días	lun 14/03/05	vie 08/04/05	16
18	Desarrollo de Reporte de Comprobantes	5 días	lun 14/03/05	vie 18/03/05	15
19	Desarrollo Reporte de Guias	5 días	lun 21/03/05	vie 25/03/05	18
20	Desarrollo de Generación de Código de Barra	5 días	lun 28/03/05	vie 01/04/05	19
21	Desarrollo de Metacapa Discoverer	20 días	lun 14/02/05	vie 11/03/05	
22	**Validación y Pruebas**	**20 días**	**lun 11/04/05**	**vie 06/05/05**	**12**
23	Revisión con Usuarios Funcionales	10 días	lun 11/04/05	vie 22/04/05	
24	Validación y Aprobación con Usuarios Finales	10 días	lun 25/04/05	vie 06/05/05	23
25	**Puesta en Produccion**	**10 días**	**lun 09/05/05**	**vie 20/05/05**	**22**
26	Planificación de Carga y Arranque	5 días	lun 09/05/05	vie 13/05/05	
27	Puesta en Produccion	5 días	lun 16/05/05	vie 20/05/05	26
28	**Documentación**	**20 días**	**lun 09/05/05**	**vie 03/06/05**	**24**
29	Documentaciónd e Usuario Final	10 días	lun 09/05/05	vie 20/05/05	
30	Documentación de Sistema	10 días	lun 23/05/05	vie 03/06/05	29
31	Entrenamiento a Usuarios Entrenadores	5 días	lun 16/05/05	vie 20/05/05	26
32	Control de Calidad	90 días	lun 03/01/05	vie 06/05/05	

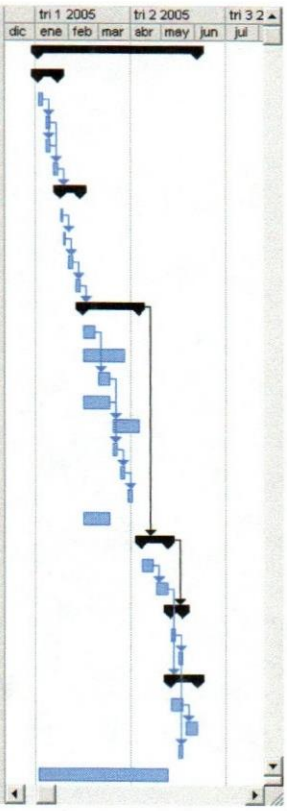


Figura 17. Planificación presentada por TCS para la ejecución del proyecto.

Costo del Proyecto

El costo aproximado del proyecto del nuevo sistema de Control de Correspondencia ejecutado por el proveedor de TCS, es de USD XX, el proveedor requiere del 30% del monto total de la consultoría al momento de aceptarse la propuesta para poder dar inicio al proyecto, posteriormente, se efectuará la facturación de servicios mensualmente al comienzo de cada mes, abarcando los servicios suministrados durante el mes anterior.

La facturación del proyecto se realizará mensualmente en base a las horas ejecutadas y aprobadas por el Gerente de Proyecto por parte de Seguros Mercantil. La aprobación de los reportes de actividades del personal de TCS por parte de la Gerencia de Seguros Mercantil, se deberá realizar en un plazo máximo de cinco días una vez recibidos los mismos.

La facturación se realizará en bolívares equivalente a los dólares americanos liquidados a la tasa de cambio vigente a la fecha de pago, en caso de producirse alguna modificación en la paridad cambiaria durante la ejecución de la consultaría, estos cambios se verán reflejados en los montos asociados a la misma.

Los costos contemplados en esta propuesta no incluyen los gastos de viaje y alojamiento necesarios para la realización de los mismos, los cuales serán cancelados por el cliente.

M&B PROCESS, PROVEEDOR MB SOLUTION

MBSolution propone la desincorporación del actual Sistema de Control de Correspondencia y en su lugar, utilizar su plataforma tecnológica que no sólo contempla las funcionalidades actuales del SCC sino que contempla lo expresado como expectativas de mejoramientos por parte del usuario, además de la integración con el Sistema de Gestión de Seguros Rector.

La plataforma tecnológica presentada por el proveedor para la solución de la unidad de REDOC la podemos ver en la Figura 18. Su solución esta fundamentada en su Producto Base, el cual esta conformado por 4 productos para las funcionalidades requeridas:

1. Plataforma de Servicios Electrónicos para la interacción de los actores internos del a organización: Portal Web para la interacción de cada actor de la organización que participa en los procesos de gestión de documentos de la unidad de REDOC, tanto a nivel operativo como de auditoria.
2. Servidor de Coordinación para la automatización de los procesos: se provee como parte de la solución un componente que permite llevar el control del flujo de trabajo entre los distintos actores (Servidor de Coordinación), producto que maneja todas las características de una tecnología de Workflow.
3. Proceso Operativo del Ciclo de Vida de una Solicitud: contempla los detalles descritos de la atención de solicitudes recibidas en la unidad de REDOC, como podemos ver en la Figura 19.
4. Capacidad de Gestión y Auditoria del Ciclo de Vida de una Solicitud: contempla los detalles descritos de la gestión y auditoria de solicitudes para la unidad de REDOC.

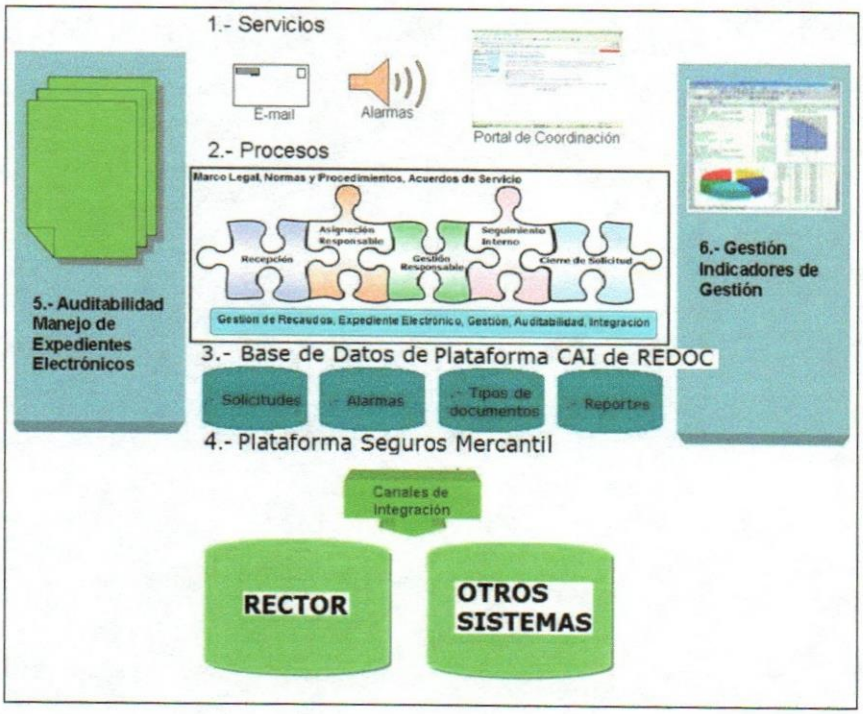


Figura 18. Plataforma tecnológica para la unidad de REDOC desde el enfoque de MBSolution

Figura 19. Ciclo de vida de una solicitud según enfoque de MBSolution

Organización del Proyecto

La atención de los compromisos establecidos en la propuesta se hará sobre la base de una organización que permita la ejecución de las actividades y generación de productos contemplados en el marco de trabajo a utilizar con la garantía de oportunidad, calidad y efectividad que permite.

MBSolution dispondra del siguientes personal:

Líder del Proyecto

- Responsable de las áreas claves de proceso: Gerencia de los requerimientos, planificación del proyecto, control de proyecto
- Responsable último ante el cliente del proyecto de software
- Responsable en la fase de Ingeniería Básica y Detallada de la elaboración del plan detallado
- Responsable en la fase de Conceptualización de la adecuación precisa del documento de requerimientos a lo planteado por el cliente

Especialista de procesos y Arquitecto de la Solución

- Responsable de la fase de Conceptualización
- Responsable en la Fase de Ingeniería Básica y Detallada de la elaboración del diseño conceptual
- Responsable en la Fase de Ingeniería Básica y Detallada del diseño detallado
- Responsable y ejecutor de la construcción de procesos
- Responsable del área clave de proceso: Gerencia de la configuración del software
- Responsable de establecer la estrategia de generación de contenido
- Responsable en la Fase de Conceptualización de la elaboración de arquitectura tecnológica en la que operará la solución y de la arquitectura de la solución
- Identifica los insumos requeridos para la implantación de la solución (dada la arquitectura planteada)

Analista de base de datos e Ingeniero de Software

- Responsable del diseño e implementación del esquema de base de datos que se requiera en la solución
- Responsable de la integración de la solución basada en procesos con la base de datos específica de la solución
- Ejecuta actividades de generación de productos entregables en la fase de requerimientos y diseño, específicamente de formalización de lo levantado por el especialista de procesos y su garantía de completitud
- Responsable en la Fase de Conceptualización de la validación del documento de requerimientos
- Responsable de la construcción de agentes
- Ejecutor de la construcción de procesos
- Elaboración de insumos para implantación

- Comparte con el analista de soporte al usuario y técnico la responsabilidad de dar soporte durante los primeros días del sistema en producción

Especialista y Analista de calidad

- Responsable del área clave de proceso: Gerencia de la calidad, en consecuencia de la calidad de los productos entregables en el ciclo de desarrollo del software
- Ejecuta actividades de aseguramiento de la calidad en el ciclo de desarrollo del software
- Elaboración de casos de prueba, protocolos de pruebas y pruebas piloto con usuarios en la fase de estabilización

Seguros Mercantil dispondrá del siguientes personal:

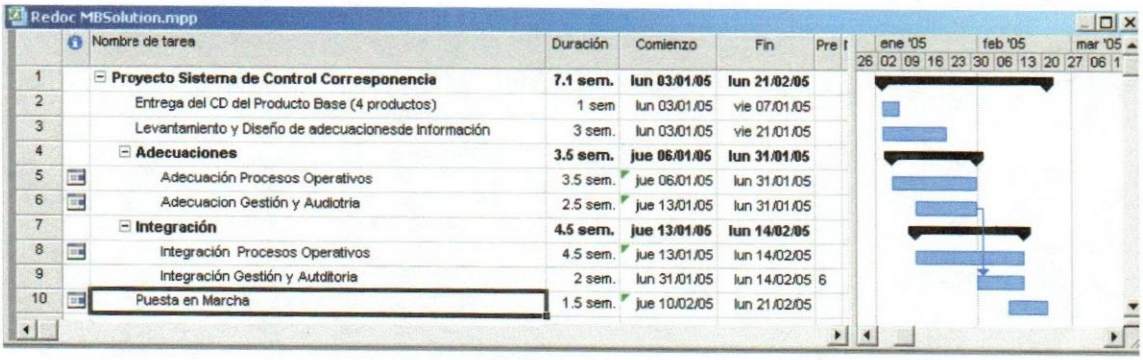
Gerente del Proyecto Seguros Mercantil: responsable de dirigir y coordinar la disponibilidad de personas y recursos necesarios para la adaptación de la solución a las reglas de negocio y procesos del CAI de la Unidad de REDOC de Seguros Mercantil.

Personal Especialista de Seguros Mercantil: en el entendido de que el proyecto requerirá apoyo en cuanto al conocimiento relacionado con los temas considerados en cuanto a los aspectos legales, de negocio, operativos y tecnológicos de Seguros Mercantil, se sugiere disponer de personal que apoye en cuanto al conocimiento requerido.

Apoyo Técnico: se requiere disponer del personal de informática que apoyará en las labores de transferencia del conocimiento asociado a los sistemas a integrar así como ser el destinatario de la transferencia tecnológica a realizar.

Planificación de Actividades del Proyecto

En la Figura 20 se muestra las actividades planificadas por MBSolution para la ejecución del proyecto, estimando un tiempo aproximado de 7 semanas para el desarrollo de la nueva plataforma tecnológica de la unidad de REDOC, utilizando el Producto Base del proveedor.



Redoc MBSolution.mpp

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Pre
1	**Proyecto Sistema de Control Corresponencia**	**7.1 sem.**	**lun 03/01/05**	**lun 21/02/05**	
2	Entrega del CD del Producto Base (4 productos)	1 sem	lun 03/01/05	vie 07/01/05	
3	Levantamiento y Diseño de adecuacionesde Información	3 sem.	lun 03/01/05	vie 21/01/05	
4	**Adecuaciones**	**3.5 sem.**	**jue 06/01/05**	**lun 31/01/05**	
5	Adecuación Procesos Operativos	3.5 sem.	jue 06/01/05	lun 31/01/05	
6	Adecuacion Gestión y Audiotria	2.5 sem.	jue 13/01/05	lun 31/01/05	
7	**Integración**	**4.5 sem.**	**jue 13/01/05**	**lun 14/02/05**	
8	Integración Procesos Operativos	4.5 sem.	jue 13/01/05	lun 14/02/05	
9	Integración Gestión y Autditoria	2 sem.	lun 31/01/05	lun 14/02/05	6
10	Puesta en Marcha	1.5 sem.	jue 10/02/05	lun 21/02/05	

Figura 20. Planificación presentada por MBSolution para la ejecución del proyecto

Costo del Proyecto

El costo aproximado de la nueva plataforma tecnológica de la unidad de REDOC hacer desarrollada por el proveedor MBSolution, es de USD YY (donde YY corresponde al 36% del monto ofertado por TCS). La oferta consta de los siguientes Servicios y Productos:

Servicios

- Levantamiento y Diseño de adecuación para el CAI de la Unidad de REDOC de Seguros Mercantil
- Construir las adecuaciones (procesos operativos)
- Construir las adecuaciones (Gestión y Auditoria)
- Integración de Sistemas (procesos operativos)
- Integración de Sistemas (Gestión y Auditoria)
- Puesta en marcha y adiestramiento a los usuarios

Productos

- Producto Base: Plataforma de Servicios Electrónicos para actores internos la organización

- Producto Base: Servidor de Coordinación para la automatización de procesos
- Producto Base: Proceso Operativo del Ciclo de Vida de una Solicitud
- Producto Base: Capacidad de Gestión y Auditoria del Ciclo de Vida de una Solicitud

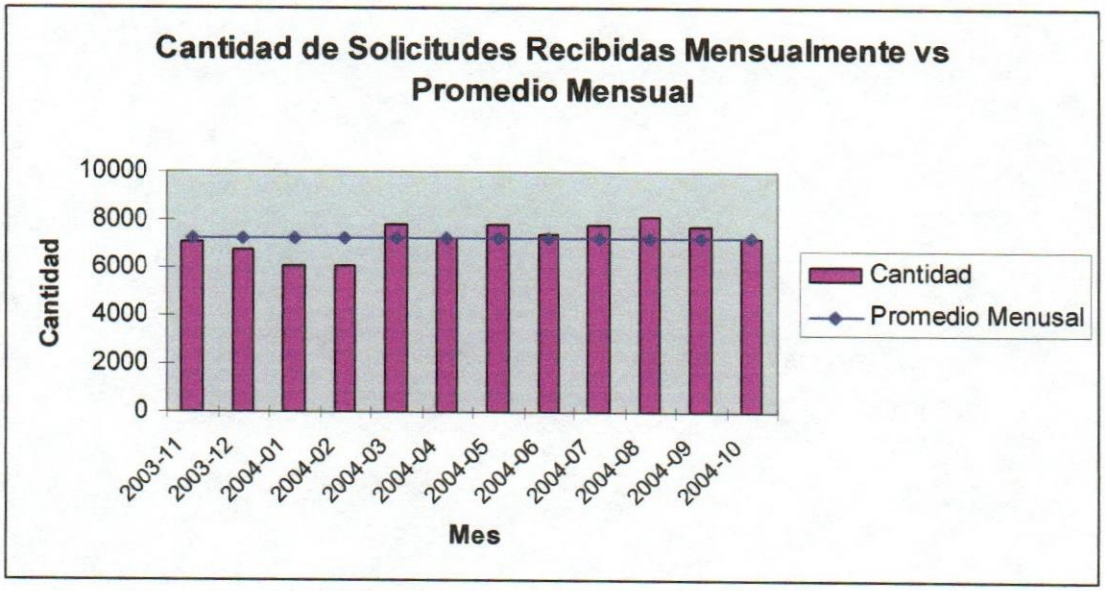
Las condiciones de pago son las siguientes:

- Al momento de arranque del proyecto el 28% del monto total de la oferta.
- En la tercera semana un 17% del monto total de la oferta, para cubrir el primer 45%.
- En la sexta semana un 22% del monto total de la oferta, para cubrir el 67% del costo total del proyecto.
- Al finalizar el proyecto el 33% restante para cubrir el 100% del monto total ofertado.

CAPITULO V

INDICADORES DE GESTIÓN DE LA UNIDAD DE REDOC

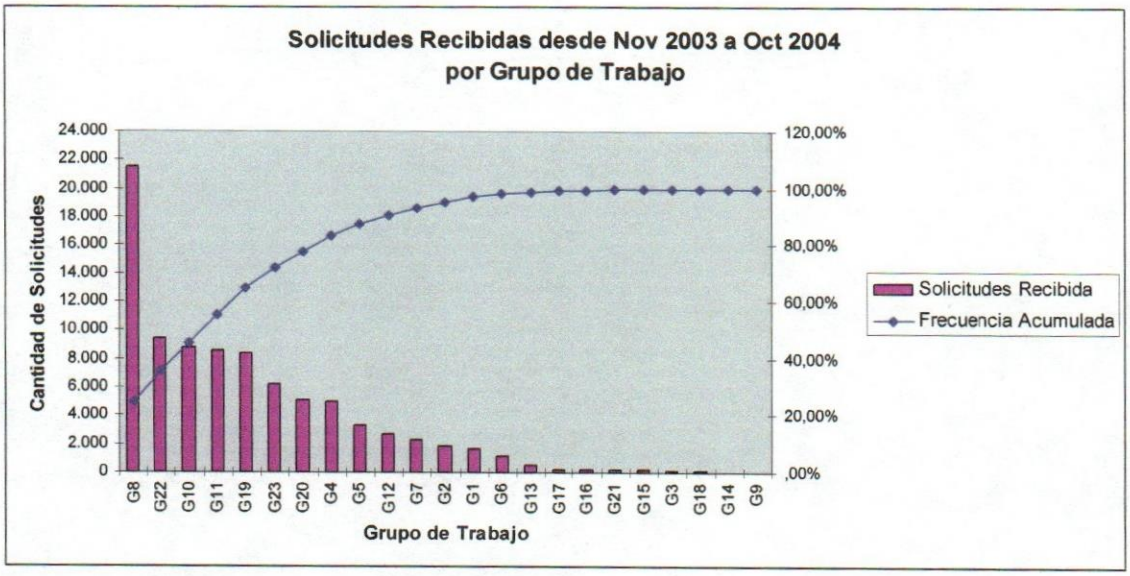
Como se vio en la *Tabla 2. Cantidad de correspondencia recibida entre noviembre de 2003 y octubre 2004*, la unidad de REDOC recibió un total de 87455 solicitudes, para un promedio mensual de 7287 solicitudes, en la Gráfica 2 podemos ver la relación de solicitudes recibidas mensualmente versus el promedio mensual, donde se puede notar que en os últimos 8 meses la cantidad de solicitudes recibidas ha estado por encima del promedio del ultimo año, lo cual indica que cada vez se reciben mayor cantidad de solicitudes de seguros por la unidad de REDOC.



Gráfica 2. Cantidad de Correspondencia recibida mensualmente vs Promedio Mensual

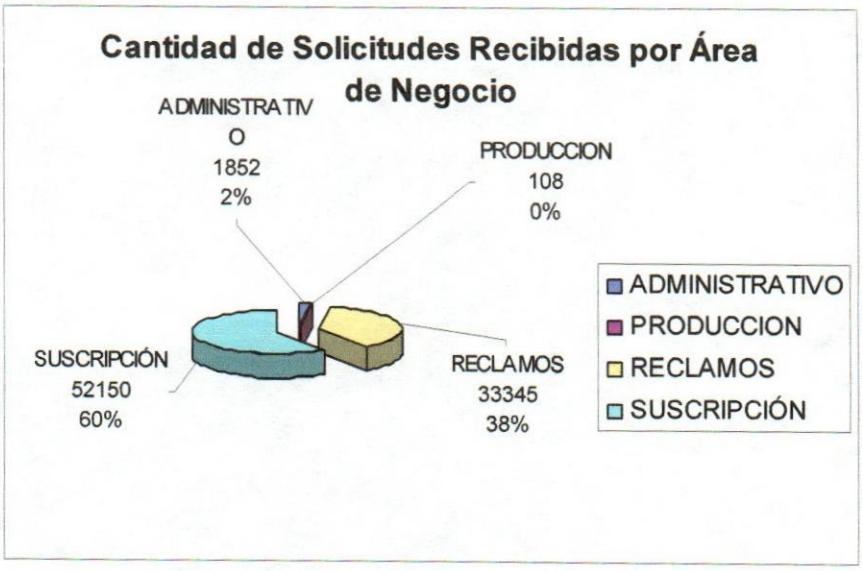
Por otra parte si ordenamos la cantidad de correspondencia recibida por grupos de trabajo de la *Tabla 2. Cantidad de correspondencia recibida entre noviembre de 2003 y octubre 2004,* de mayor a menor, podemos ver que los grupos que recibieron mayor cantidad de solicitudes son Reclamos Personas

(G8), Patrimoniales (G22), Automóvil Colectivo (G10), Automóvil Individual (G11), HCM Colectivo (G19), Vida y AP (G23) y HCM Individual (G20) que representan el 80 % de solicitudes recibidas durante el período evaluado, como lo demuestra la Gráfica 3.



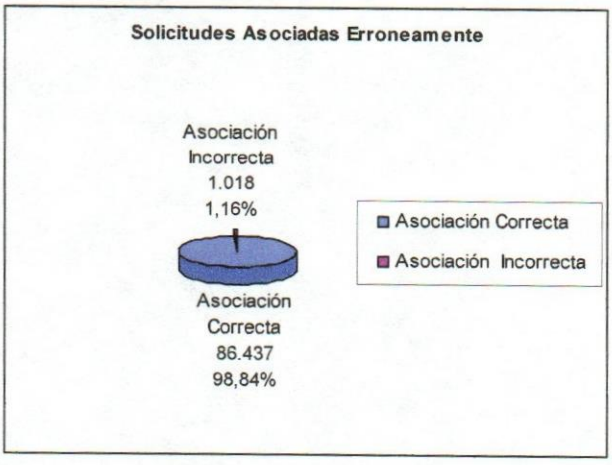
Gráfica 3. Diagrama de pareto solicitudes recibidas.

Al analizar la cantidad de solicitudes recibidas por Área de Negocio, podemos ver que el Área de Suscripción es la que más recibe solicitudes para un total del 60% de las solicitudes recibidas durante el periodo evaluado, seguida del Área de Reclamos con un total del 38%, luego el Área de Administración con un total del 2% y por ultimo el Área de Producción que recibe menos de 1% del total de solicitudes recibidas, tal como lo demuestra la Gráfica 4.



Gráfica 4. Cantidad de solicitudes recibidas por área de negocio

En relación al numero de solicitudes asociadas erróneamente por Grupo de Trabajo y Tipo de Solicitud, existe 1018 solicitudes de un total de 87455, como podemos observar en la Gráfica 5, representando alrededor del 1%, que no es muy representativo, pero debe evitarse este tipo de error para poder tener identificado correctamente los distintos tipos de solicitudes recibidos por grupo de trabajo.



Gráfica 5. Porcentaje de solicitudes asociadas erradamente

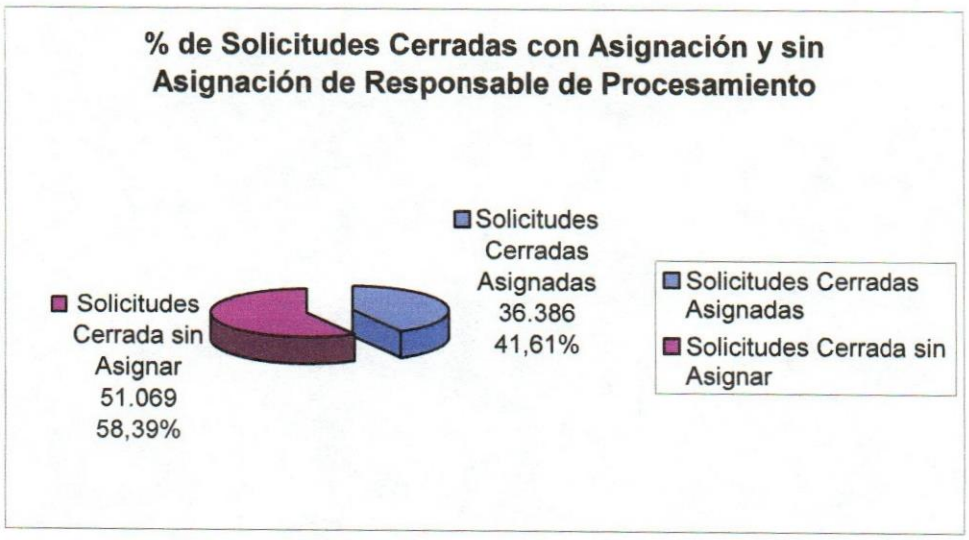
En la Tabla 7 se detallan los distintos tipos de solicitudes recibidas para el Grupo de Trabajo de "Reclamos Personas", indicando si la asociación es correcta o incorrecta según los Tipos de Solicitudes predefinidos para el Grupo.

Tabla 7. Asociaciones erradas por tipo de solicitud para el Grupo "Reclamos de Persona"

Ident	Area de Negocio	Grupo de Trabajo	Tipo de Solicitud	Asociacion	Cantidad	%
G8	RECLAMOS	RECLAMOS PERSONAS	ANULACIONES	NO	2	,01%
G8	RECLAMOS	RECLAMOS PERSONAS	CARTA AVAL	NO	4	,02%
G8	RECLAMOS	RECLAMOS PERSONAS	DECLARACION DE MERCANCIA	NO	1	,00%
G8	RECLAMOS	RECLAMOS PERSONAS	EXCLUSIONES	NO	1	,00%
G8	RECLAMOS	RECLAMOS PERSONAS	FACTURAS HCM	NO	350	1,62%
G8	RECLAMOS	RECLAMOS PERSONAS	INCLUSIONES	NO	3	,01%
G8	RECLAMOS	RECLAMOS PERSONAS	MODIFICACIONES	NO	54	,25%
G8	RECLAMOS	RECLAMOS PERSONAS	RECONSIDERACION DE SINIESTROS	NO	69	,32%
Total Erradas					**484**	**2,25%**
G8	RECLAMOS	RECLAMOS PERSONAS	NOTIFICACION DE SINIESTROS	SI	777	3,61%
G8	RECLAMOS	RECLAMOS PERSONAS	RECAUDOS DE REEMBOLSO	SI	2.928	13,59%
G8	RECLAMOS	RECLAMOS PERSONAS	RECAUDOS DE SINIESTROS	SI	15.548	72,17%
G8	RECLAMOS	RECLAMOS PERSONAS	SOLICITUD DE REEMBOLSO	SI	1.808	8,39%
Total Correctas					**21.061**	**97,75%**
Totale General					**21.545**	

Como se demuestra en la tabla anterior el 97.75% de las solicitudes recibidas para el grupo Reclamos de Personas, se le ha realizado la asociación de forma correcta, mientras que solo el 2.25% de un total de 21545 solicitudes se han realizado de forma incorrecta.

Analizando la *Tabla 4. Solicitudes por Grupo de Trabajo cerradas sin asignación del responsable de procesamiento,* podemos notar que el 58.39% de las solicitudes recibidas, están siendo cerradas en el SCC sin habérseles asignado el responsable de procesamiento, como lo demuestra la Gráfica 6.



Gráfica 6. Solicitudes cerradas sin asignación del responsable

Adicionalmente, podemos resaltar que de los grupos de trabajo que recibieron mas de 1000 solicitudes durante el período evaluado, que no entran al SCC para asignar al responsable de procesamiento y que son los mas reacios en cumplir con esta función encontramos a: Financiadora (G2) con 97,03% de solicitudes sin asignar, Reclamos Hcm Inmediato (G6) con 94,26%, Auto Individual (G11) con 93,48% , Reclamos Auto (G4) con 91,83%, Reclamos Hcm Facturas (G5) con 90,54%, Reclamos Personas (G8) con 86,99%, Reclamos Patrimoniales (G7) con 84,66%, Control y Pagos (G1) con 79,14%. Mientras que los menos reacios a realizar la asignación del responsable de procesamiento son: HCM Individual (G20) con 3,01% y CAI (G12) con 11,30%.

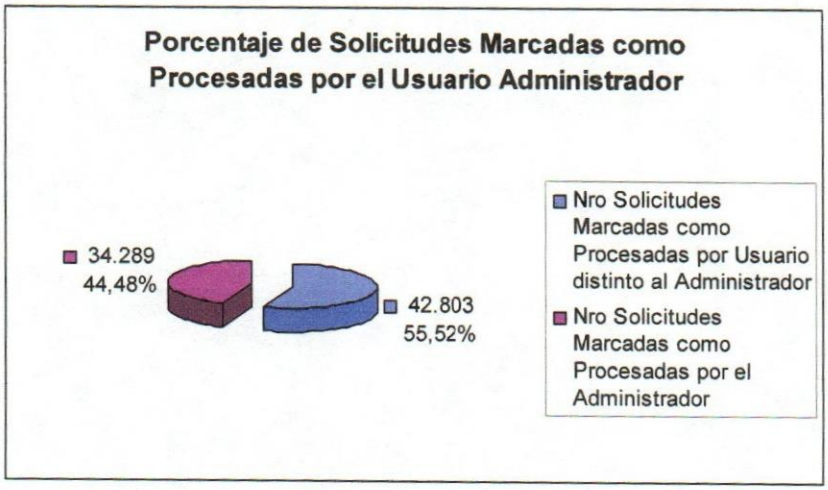
En la *Tabla 5. Tiempo de servicio vs acuerdo de servicio por grupo de trabajo y tipo de solicitud* se observó la variaciones existentes entre los tiempos de servicio para procesar una solicitud versus el tiempo de servicio acordado para dar respuesta a estas solicitudes. En la Tabla 8, podemos ver los Tipos de Solicitudes por Grupos de Trabajo que están excediendo los acuerdos de servicios, los cuales deben ser revisados, para determinar los ajustes que se deben hacer en los procesos internos para poder cumplir con los acuerdos preestablecidos, y no afectar el servicio de cara al Cliente. Entre los Grupos de Trabajo que están bajo esta condición encontramos como los más críticos a

Auto Colectivo (G10) para los tipos de solicitudes de Anulaciones, Exclusiones, Modificaciones y Solicitudes de Renovación, Vida y AP (G23) para los tipos de solicitudes de Anulaciones, Exclusiones, inclusiones, Modificaciones y Solicitudes de Renovación y por último al Grupo CAI (G12) con el procesamiento de Pólizas Nuevas.

Tabla 8. Tipo de solicitudes por grupo de trabajo donde se excede con los acuerdos de servicio

Area de Negocio	*Ident*	*Grupo de Trabajo*	*Id Sol.*	*Tipo de Solicitud*	*Promedio en Dias de Cierre*	*Dias de Acuerdo de Servicio*	*Dias de Exceso*
SUSCRIPCIÓN	G10	AUTO COLECTIVO	S14	ANULACIONES	17	15	2
SUSCRIPCIÓN	G10	AUTO COLECTIVO	S15	EXCLUSIONES	22	15	7
SUSCRIPCIÓN	G10	AUTO COLECTIVO	S17	MODIFICACIONES	19	15	4
SUSCRIPCIÓN	G11	AUTO INDIVIDUAL	S21	SOLICITUD DE RENOVACION	16	15	1
SUSCRIPCIÓN	G12	CAI	S23	POLIZAS NUEVAS	11	3	8
ADMINISTRACION	G2	FINANCIADORA	S3	ANULACIONES	3	2	1
SUSCRIPCIÓN	G13	GERENCIA COORPORATIVA	S24	MODIFICACIONES	17	15	2
SUSCRIPCIÓN	G16	GERENTE DE CARTERA 2	S25	COTIZACIONES	11	3	8
SUSCRIPCIÓN	G19	HCM COLECTIVO	S26	EXCLUSIONES	16	15	1
SUSCRIPCIÓN	G19	HCM COLECTIVO	S27	INCLUSIONES	17	15	2
SUSCRIPCIÓN	G19	HCM COLECTIVO	S28	MODIFICACIONES	16	15	1
SUSCRIPCIÓN	G21	INSPECCIONES PATRIMONIALES	S34	INSPECCIONES	27	15	12
SUSCRIPCIÓN	G22	PATRIMONIALES	S36	DECLARACION DE MERCANCIA	18	15	3
RECLAMOS	G6	RECLAMOS HCM INMEDIATO	S7	CARTA AVAL	11	3	8
SUSCRIPCIÓN	G23	VIDA Y AP	S39	ANULACIONES	17	15	2
SUSCRIPCIÓN	G23	VIDA Y AP	S40	EXCLUSIONES	26	15	11
SUSCRIPCIÓN	G23	VIDA Y AP	S41	INCLUSIONES	25	15	10
SUSCRIPCIÓN	G23	VIDA Y AP	S42	MODIFICACIONES	22	15	7
SUSCRIPCIÓN	G23	VIDA Y AP	S43	SOLICITUD DE RENOVACION	20	15	5

Analizando la *Tabla 6. Solicitudes marcadas como procesadas por el administrador del Sistema.* podemos notar que el 44,48% de las solicitudes con estatus de procesadas, están siendo marcadas por el Usuario Administrador, tal como lo demuestra la Gráfica 7. Lo cual confirma que las áreas técnicas no están usando el SCC para asignar los estatus de las solicitudes, ocasionado que la unidad de REDOC, no pueda cumplir con la misión de informar al cliente del estado de sus solicitudes, cuando este lo requiera.



Gráfica 7. Porcentaje de solicitudes marcadas como procesadas por el usuario administrador.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS

Una vez que se evaluó la situación de la unidad de REDOC con respecto al Sistema de Control de Correspondencias y las necesidades de Gestión que tiene dicha unidad, se determinó que se requiere de una herramienta que le permita controlar el flujo de documentos y de procesos, entre las distintas áreas técnicas involucrada con REDOC, a través de la implantación de tecnologías basadas en WorkFlow o Bussines Process Managment BPM, las cuales facilitan el control de los procesos de REDOC desde el momento de recepción de las solicitudes, pasando por los procesos ejecutados en las áreas técnicas, hasta obtener el resultado final de cara a los Productores.

En la Figura 15 se visualizó el proceso deseado para la unidad de REDOC, el cual apoyara a su gestión ya que le permitirá:

- Determinar en cualquier momento quien, cuando y donde están las solicitudes iniciadas en la unidad de REDOC.
- Controlar la documentación generada en las distintas áreas, para ser entregada a los productores a través de la unidad de REDOC.
- Integración con el Sistema de Gestión de Seguros Rector.

- Administración de Notificaciones, para avisar a los productores de correspondencia listas para ser retiradas.
- Administración de Alertas tempranas, que evitarán que se rompa con los acuerdos de servicios por causa de solicites no atendidas o por inconvenientes para su resolución.
- Visualización Grafica de Solicitudes pendientes por Usuario y Grupos de Trabajo
- Visualización de los Cuellos de Botella de los procesos y la posibilidad de aplicación de los correctivos necesarios de manera casi inmediata.
- Formar la organización para trabajar de acuerdo a los procedimientos establecido y entender como funcionan estos, evitando la improvisación del personal involucrado con los procesos.
- Indicadores de Gestión de los servicios prestados.

En el Capitulo IV se mencionaron las posibles tecnologías y herramientas seleccionadas que pudieran apoyar la gestión de la Unidad de REDOC, en la Tabla 9 podemos ver la matriz de evaluación de las herramientas seleccionadas para el proyecto de mejoramiento del Sistema de Control de Correspondencia.

Tabla 9. Matriz de Evaluación

	A Tecnologia	1H	1G	1A	1A	3D	1C	3B		
	B Referencias	2B	3B	2B	2B	1D	1C			
	C Permanencia en el Tiempo	1C	2C	1C	2C	1C				
	D Integración Tencologica	2D	3D	2D	4D					
	E Instalación y Costo	2H	2E	2E						
	F Incertidumbre en el Resultado	2H	1F							
	G Tiempo de Entrega	2H								
	H Operación y Mantenimiento									
		H	G	F	E	D	C	B	A	
Matriz de Opciones	**Resultados de la Ponderación**	7	1	1	4	15	9	10	2	
	Peso 1 al 8	5	1	2	4	8	6	7	3	Total
1.- Oracle WorkFlow		1	1	2	1	3	1	0	2	50
2.- M&B Process		3	4	3	3	3	2	3	4	106
3.- Ultimus		4		3		3	3	2	4	94

Para realizar la matriz de evaluación se ponderaron cada una de los factores de medición de acuerdo al grado de importancia para las necesidades del proyecto, quedando ordenadas de la siguiente manera:

1. Integración Tecnológica (**D**)
2. Referencias (**B**)
3. Permanencia en el Tiempo (**C**)
4. Operación y Mantenimiento (**H**)
5. Instalación y Costos (**E**)
6. Tecnología (**A**)
7. Incertidumbre en el Resultado (**F**)
8. Tiempo de Entrega (**G**)

Luego se valoró cada herramienta en función de cada factor en una escala del 1 al 4, donde 1 representaba la puntuación más baja y 4 la más alta para el factor. Finalmente, se multiplico la valoración de la herramienta dentro del factor por la ponderación del factor y se totalizaron para obtener la puntación general de la herramienta.

CAPITULO VI

EVALUACIÓN

Con la elaboración de este Trabajo Especial de Grado, se logró evaluar a la Unidad de Recepción y Entrega de Documentos de Seguros Mercantil, en función de su actual herramienta de trabajo, el Sistema de Control de Correspondencia, con el objetivo de desarrollar un marco referencial para el mejoramiento de la unidad, para que posteriormente el concepto de la unidad de REDOC, pudiera ser llevado a las oficinas regionales de Seguros Mercantil con una base sólida a nivel tecnológico y de procesos.

Para lograr el objetivo general, se estudió la situación actual de esta unidad, a través de entrevistas con los usuarios, revisión de documentación, revisión y diagramación de los procesos de gestión de la unidad, análisis estadístico del comportamiento del Sistema de Control de Correspondencia. Con lo cual se identificaron las debilidades existentes en el proceso y en el sistema actual, además de las necesidades y los requerimientos de los usuarios y por último se detectó la imperiosa necesidad de implantar una solución tecnológica que facilite la gestión de los procesos de la unidad, como es el caso de la utilización de herramientas especializadas para el control del Flujo de Trabajo y Proceso.

Una vez analizada la situación de la unidad de REDOC, se procedió a documentar el alcance de la solución, la cual incluyó la incorporación de la herramienta tecnológica que ayude al control de la gestión de la unidad y la necesidad de integración con el Sistema de Gestión de Seguros Rector.

Para cubrir la necesidades de control de la gestión de la unidad, se evaluaron herramientas que facilitan el control del flujo de procesos y de documentos, entre las que destacaron *Oracle WorkFlow, Ultimus* y *M&B Procces*.

La incorporación de *Oracle Workflow* en la evaluación se debió, a que no requiere la adquisición del software, ya que viene integrada con la plataforma del manejador de Base Datos Oracle 9i, que utiliza actualmente la compañía, y adicionalmente la integración con el Sistema de Gestión de Seguros debe ser natural, ya que ambas aplicaciones estarían bajo la misma plataforma de Oracle.

La incorporación de *M&B Process* se debió a la experiencia que tiene el Banco Mercantil con la implementación de procesos utilizando esta herramienta. Mientras que la incorporación de *Ultimus* se debió a que el Banco Mercantil pasó por un largo proceso de evaluación y selección de herramientas, para seleccionar a *Ultimus* como la herramienta global para Mercantil Servicios Financieros en relación al tema de procesos (BPM).

Una vez definido el alcance para el mejoramiento de la unidad, se establecieron reuniones con los representantes o proveedores de las herramientas, con la finalidad de conocer las bondades de sus herramientas y presentarles las necesidades de la unidad, para que posteriormente procedieran a elaborar las propuestas de trabajo, con lo cual se pudo obtener el plan integral para el proyecto de mejoramiento del Sistema de Control de Correspondencia por proveedor, el cual incluyó los tiempos, costos, recursos tecnológicos, personal involucrado, arquitectura de la solución, etc. para la ejecución del proyecto.

Es importante destacar, que por razones de tiempo no se puedo obtener para el momento de presentación de este trabajo, el plan de mejora de los proveedores de la herramienta *Ultimus,* por lo cual la evaluación de esta herramienta se baso en la experiencia que ha tenido el Banco Mercantil.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la realización de este trabajo se identificaron las necesidades de la unidad de Recepción y Entrega de Documentos de Seguros Mercantil, a fin de mejorar el servicio prestado por dicha unidad.

Después de haber realizado el análisis de los procesos y del comportamiento del actual Sistema de Control de Correspondencia, se identificaron las siguientes necesidades para la propuesta del nuevo Sistema de Control de Correspondencia, las cuales refuerzan las necesidades percibidas al inicio del proyecto:

- Apoyar la solución con la implantación de tecnología *WorkFlow* o *BPM,* para el control de los procesos ejecutados por la unidad de REDOC en concordancia con las áreas técnicas de la compañía.
- Integración con el Sistema de Gestión de Seguros Rector.
- Capacidad para monitoreo de los procesos, con el objeto de determinar en cualquier momento el estado de un solicitud.
- Administración de Alarmas Tempranas.
- Administración de Notificaciones.
- Análisis Estadísticos para el Control de Gestión de la Unidad de REDOC.

Con el análisis de la situación actual de la Unidad de REDOC, se procedió a definir el alcance para la mejora del Sistema de Control de Correspondencia, posteriormente se evaluaron herramientas idóneas para el control de los procesos, como son las de tecnologías *WorkFlow* o *BPM,* logrando obtener con la ayuda de los proveedores, el marco referencial para el proyecto de mejoramiento de la unidad, los cuales consideraron tiempos, costos, arquitecturas, personal requerido, recursos, etc.

- Análisis de la Propuesta para el proyecto de Mejoramiento del Sistema de Control de Correspondencia presentada por TCS, utilizando la herramienta *Oracle WorkFlow*:

Abarca todas las necesidades identificadas en la etapa de análisis de la unidad de REDOC. Adicionalmente, presenta la ventaja de estar bajo la misma plataforma Oracle, donde se encuentra desarrollado el Sistema de Gestión de Seguros Rector, por lo cual la integración entre los dos sistema, para el intercambio de información sería mas directa, confiable y natural. Por otro

lado, tiene la desventaja de la falta de experiencia de los proveedores en la implantación de soluciones bajo esta tecnología, a pesar del profundo conocimiento técnico que tienen en la herramienta.

Por otra parte, no es una herramienta de BPM, con lo cual se pone es desventaja con respecto al resto de las herramientas evaluadas, que tienen mayor potencial para el control de los procesos de negocio. Otra desventaja que presenta esta propuesta es el impacto en costo y tiempo para su implementación, ya que por no ser una herramienta propia de BPM, implica el desarrollo a nivel de programación de funcionalidad nativas propias de las herramientas de BPM, a pesar de que no se requiere una inversión en la herramienta.

- Propuesta para el proyecto de Mejoramiento del Sistema de Control de Correspondencia presentada por MBSolution, utilizando la herramienta *M&B Process*:

Abarca todas las necesidades identificadas en la etapa de análisis de la unidad de REDOC. Entre las ventajas podemos mencionar la gran experiencia que tienen los proveedores a nivel nacional, en la implantación de soluciones bajo el enfoque de procesos, en la cual existe una experiencia muy cercana, implementada en el Banco Mercantil específicamente en el área de Fideicomiso.

Es una herramienta de tecnología BPM, lo cual implica que presenta una gran variedad de funciones que permiten el verdadero control de los procesos de negocio, a través del modelamiento, optimización, monitoreo, auditoria y automatización de los mismos.

El tiempo y costo de implementación lucen muy atractivos, por lo cual pudieran tener posibilidades de ser seleccionados para la implementación de la solución.

- Proyecto de Mejoramiento del Sistema de Control de Correspondencia utilizando la herramienta *Ultimus*

Como mencionamos anteriormente por razones de tiempo no se pudo obtener la propuesta del nuevo Sistema de Control de Correspondencia, con la utilización de esta herramienta, pero sabemos que es una herramienta de BPM, por lo cual presenta todas las características funcionales de las herramientas de este tipo, además se tiene la experiencia vivida por el Banco Mercantil, para la selección de esta herramienta, como la posible herramienta para el control de los proceso de negocio del grupo Mercantil Servicios Financieros. Por lo tanto, habría que esperar el resultado de la prueba de concepto, que esta realizando actualmente el Banco Mercantil, para ver si es *Ultimus* la herramienta global del grupo para el manejo de procesos.

En consecuencia, la factibilidad de implantación de las herramientas que darían soporte a la solución para el proyecto de mejoramiento del Sistema de Control de Correspondencia, vendrían en el siguiente orden: *Ultimus*, M&BProcess y *Oracle WorkFLow*.

La realización de este trabajo tiene una gran importancia, ya que le permitió ampliar la visión de procesos de negocio a Seguros Mercantil, permitiéndole incursionar en nuevas tecnologías para el control de procesos, las cuales prometen reducir los costos de operación, mejorar los servicios prestados, aumentar la productividad de los empleados, mientras que generan una ventaja competitiva dentro del mercado asegurador venezolano.

Debido a la importancia que ha generado el tema de la automatización de los procesos de negocio dentro de la compañía, se recomienda para la selección de la herramienta, realizar una prueba de concepto de un proceso crítico, con cada una de los proveedores, para poder determinar con mayor certeza la herramienta adecuada para la automatización de los procesos en Seguros Mercantil, a pesar de que se cuenta con la experiencia del proceso de selección vivido por el Banco Mercantil, ya que los procesos de Banco difieren de los de Seguros, siendo estos último mas complicados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS

[1]Aiteco Consultores (2003). *Gestión de Procesos.* Recuperado el 4 de Diciembre de 2004 desde http://www.aiteco.com/procesos.htm

ÁLVAREZ, G. (2002). *Trabajos de grado a nivel aplicación.* Recuperado el 1 de Octubre de 2004 desde http://gerencia.coord.usb.ve/pdf/p7.pdf

http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=611

http://www.itd.es/info1_workflow.html

LAURENTIIS, R. *BPMS, Tecnología para la Integración y Orquestación de Procesos, Sistemas y Organización.* Recuperado el 10 de Noviembre de 2004 desde http://www.rrhhmagazine.com/inicio.asp?url=/articulos.asp?id=253

MARGULIUS, D. (2002). *Workflow meets BPM* http://www.infoworld.com/articles/fe/xml/02/04/22/020422febpmtca.html

PALACIOS, L.(2000). *Principios esenciales para realizar proyectos: Un enfoque latino.* (Segunda edición). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

ROJAS, J. *Una visión de la organización desde el punto de vista de los flujos de trabajo.* Recuperado el 10 de Noviembre de 2004 desde http://www.revistamarina.cl/revistas/2000/2/rojas.pdf

PMI (1996). *A guide to the project management body of knowledge.* USA.Charlotte, NC, USA: Automated Graphic Systems.

Ultimus (2003). *An Introduction to BMP.* Recuperado el 10 de Noviembre de 2004 desde http://www.ultimus.com/NR/rdonlyres/9A76F3C9-7C09-4C7E-9F9F-CDE685D34E71/0/intro_to_BPM.pdf