



Autor: Miguel A. Garcia
Mentor: Dra. Miriam Pabón

Masters of Engineering in Manufacturing Engineering

Introducción

Este estudio está enfocado en estandarización y mejoramiento del proceso de reclamación entre aseguradoras privadas y sus asegurados. Este proceso comienza en el momento que el asegurado radica la reclamación de daños a su compañía aseguradora y culmina con el pago por dicha compañía al asegurado, por los daños que estén cubiertos bajo la póliza que dicho asegurado este pagando. Durante este estudio se estará utilizando la metodología de “DMAIC” (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar) por sus siglas en inglés para poder organizar, estandarizar y agilizar dicho proceso. La metodología de DMAIC nos ayuda a poder identificar, corregir y mejorar las áreas dentro del proceso que están causando que el mismo no se desempeñe de manera óptima y eficaz. Además de la metodología DMAIC, se estarán utilizando diferentes tipos de herramientas que nos ayudarán con el análisis y mejoramiento del proceso en estudio. Algunas de las herramientas que estaremos usando son: “Process Mapping” o “Flow Chart” que nos ayudarán a identificar el orden de eventos necesarios dentro del proceso para llegar al producto o etapa final de manera óptima.

Problema

Durante el paso del huracán María, ha acontecido un aumento sustancial en el número de reclamaciones radicadas a las compañías aseguradoras por daños a estructuras residenciales y comerciales. Este aumento en la cantidad de reclamaciones ha demostrado la ineficiencia y desorganización del proceso de reclamaciones desde el momento en que se presenta la reclamación a la aseguradora, hasta que el asegurado recibe su compensación justa por los daños a la propiedad. Actualmente existe un sinnúmero de asegurados de diferentes compañías privadas que todavía no han recibido ni tan si quiera algún tipo de oferta de pago de sus respectivas aseguradoras. Además de las tardanzas en los pagos por la ineficiencia del sistema, existe una gran inconsistencia en la forma de cuantificar los daños recibidos en las estructuras y una pobre evaluación de parte de los ajustadores de las compañías aseguradoras. Por lo general, esto refleja un estimado de daños muy por debajo de lo real. Esta dinámica crea dificultad en el proceso de cierre de la reclamación, ya que la mayoría de los asegurados no están conformes con las ofertas del seguro. Estas ofertas están muy por debajo de lo necesario para reparar las estructuras a su estado original como lo estipula la póliza. El hecho de que las compañías acepten pagar en ocasiones hasta cuarenta veces su oferta original en algunos casos, sugiere que evidentemente hay alguna deficiencia en el proceso de evaluación y de estimado de daños lo que contribuye al deterioro del proceso en estudio.

Objetivos

El Principal objetivo de este estudio es minimizar el tiempo que transcurre desde que se radica una reclamación a la compañía aseguradora, hasta que el asegurado recibe el pago justo por los daños a su propiedad asegurados por su póliza. Este parámetro de tiempo del proceso se le conoce como el “Lead Time”. Además también se busca disminuir la inconsistencia existente en los precios unitarios utilizados y la profundidad y/o calidad de inspecciones necesarias que se desempeñen a la hora de hacer los estimados de costos, de parte de la aseguradora ante los daños reclamados y ocultos a la propiedad del asegurado.

Metodología

En la primera, etapa de Definir estaremos utilizando la herramienta de “Process Mapping” la cual se utiliza para crear un diagrama visual que ilustre todos los elementos del proceso en estudio lo que facilita el entendimiento del mismo. El enfoque de este estudio es poder disminuir el tiempo en el que se finaliza el proceso de reclamación, por lo que es necesario poder identificar dentro del diagrama qué elementos o pasos del proceso son los de mayor consumo de tiempo. Una vez identificados los mismos en las próximas etapas se podrá analizar y decidir cuáles de estos se pueden obviar y/o modificar para agilizar el proceso. La meta es poder disminuir el tiempo total en al menos un 30% o 20%.

En la etapa de Medir, se estará cuantificando el tiempo que toma cada elemento que compone el proceso en estudio, ya que el parámetro que se busca disminuir lo es el tiempo total del proceso (Lead Time). Para propósitos de este estudio se estará utilizando la información de reclamaciones que tienen \$100,000.00 dólares o menos en el límite de sus pólizas de seguro, ya que al limitar un rango específico de cubiertas nos permitirá obtener resultados del estudio más precisos.

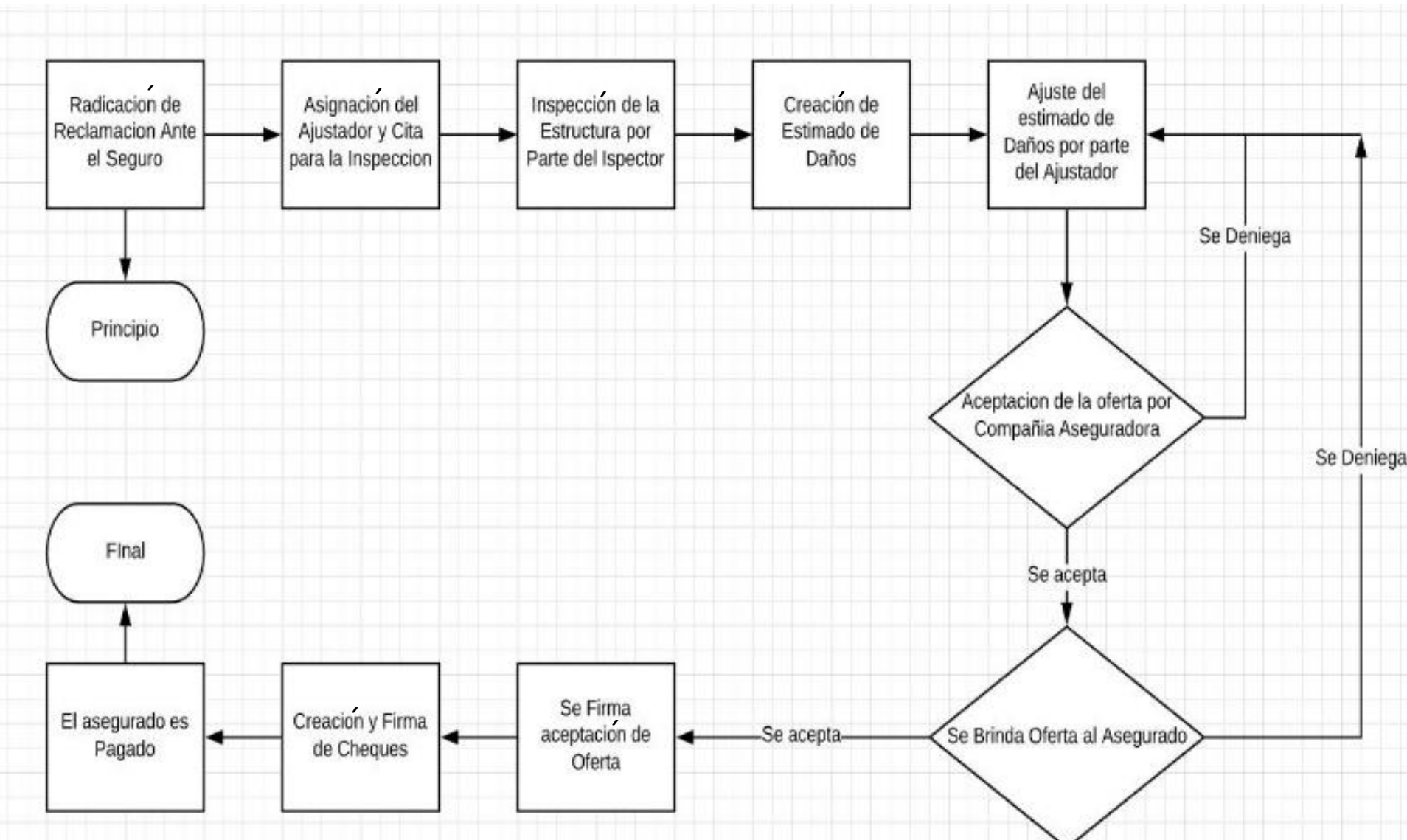
En la etapa de Analizar se espera poder identificar los defectos o fallas dentro del proceso y/o algún otro elemento que haga que el mismo no funciones de manera óptima y eficiente. Este análisis será posible con la ayuda de herramientas como “Process Mapping”, “Fish Bone Diagram” y “Lean Thinking”.

La fase de Mejorar se utilizará la información analizada para crear posibles soluciones a la falla o fallas que se hayan identificado dentro del proceso en estudio. Dado que este proceso no resulta en un producto si no que es un proceso para un servicio se estará utilizando herramientas como “Classic Lean Improvements” y cambios en el “Standard Operating Procedure” (SOP) del proceso.

Por último, en la fase de Control básicamente se va a implementar algunos aspectos de la metodología de 5S. Esta metodología ayudara a mantener las mejoras implementadas en el proceso al igual que verificará que el proceso siga funcionando efectivamente.

Resultados & Discusión

En la etapa de definir se utilizó la herramienta del “Procces Mapping” para poder dividir el proceso en sus componentes. También, se utilizó un “Process Charter” para identificar el enfoque y meta de lo que se quiere llegar a mejorar dentro del proceso, que en este caso lo es el “Lead Time”. El “Lead Time” del proceso estudiado se quiere disminuir por lo menos un 20%.



Project Charter

Enunciado del Problema: El aumento en reclamaciones de daños a compañías aseguradoras han demostrado que el proceso de cierre de reclamaciones está siendo muy ineficiente, lo cual se convierte en largos tiempos de espera para los asegurados ser compensados y una alta inconsistencia y baja calidad en el método de compensación de los asegurados.

Meta: Disminuir el “Lead Time” del proceso de reclamaciones en un 20% y reducir el número de asegurado inconforme con su propuesta de pago original.

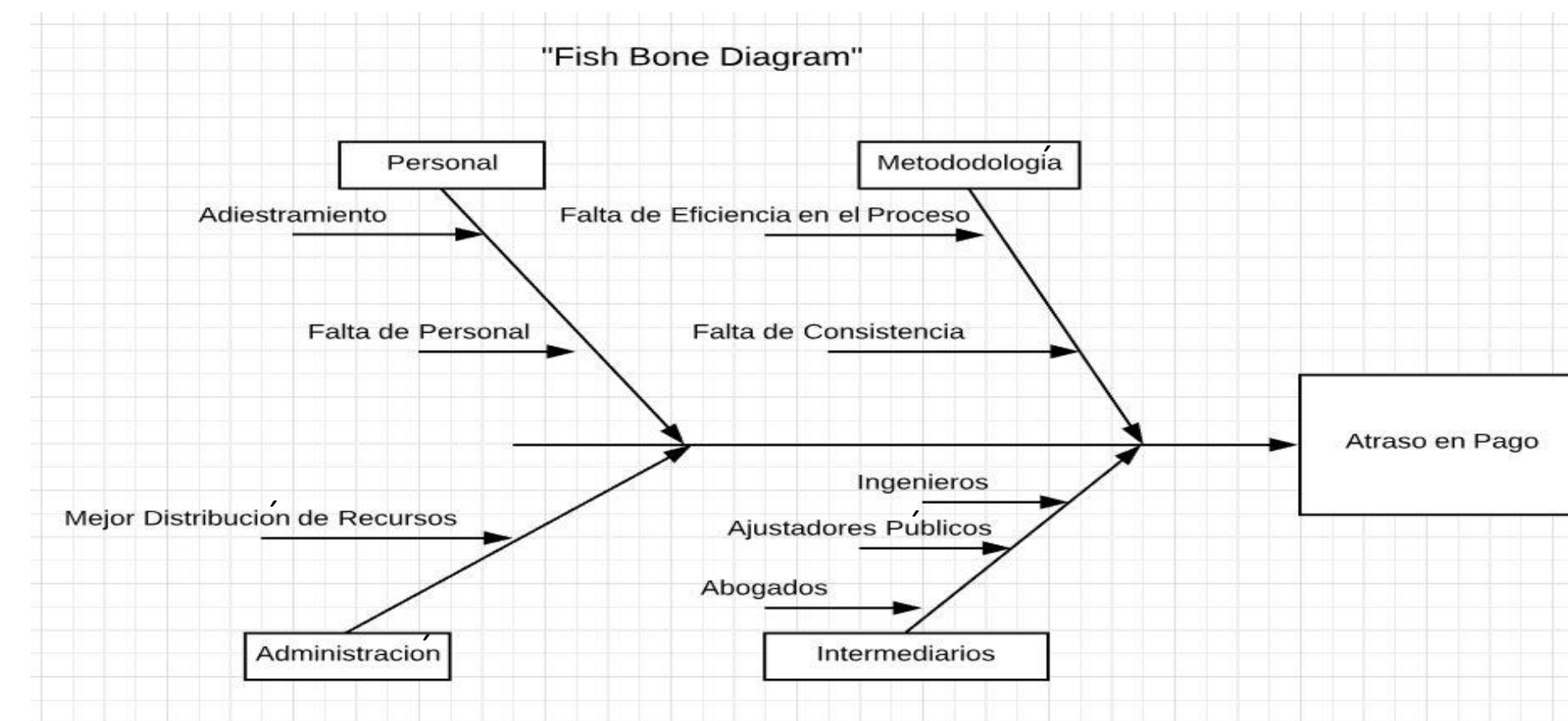
Alcance: Reclamaciones que tengan pólizas con un límite de menor de \$100,000.00

Métrica: “Lead Time”

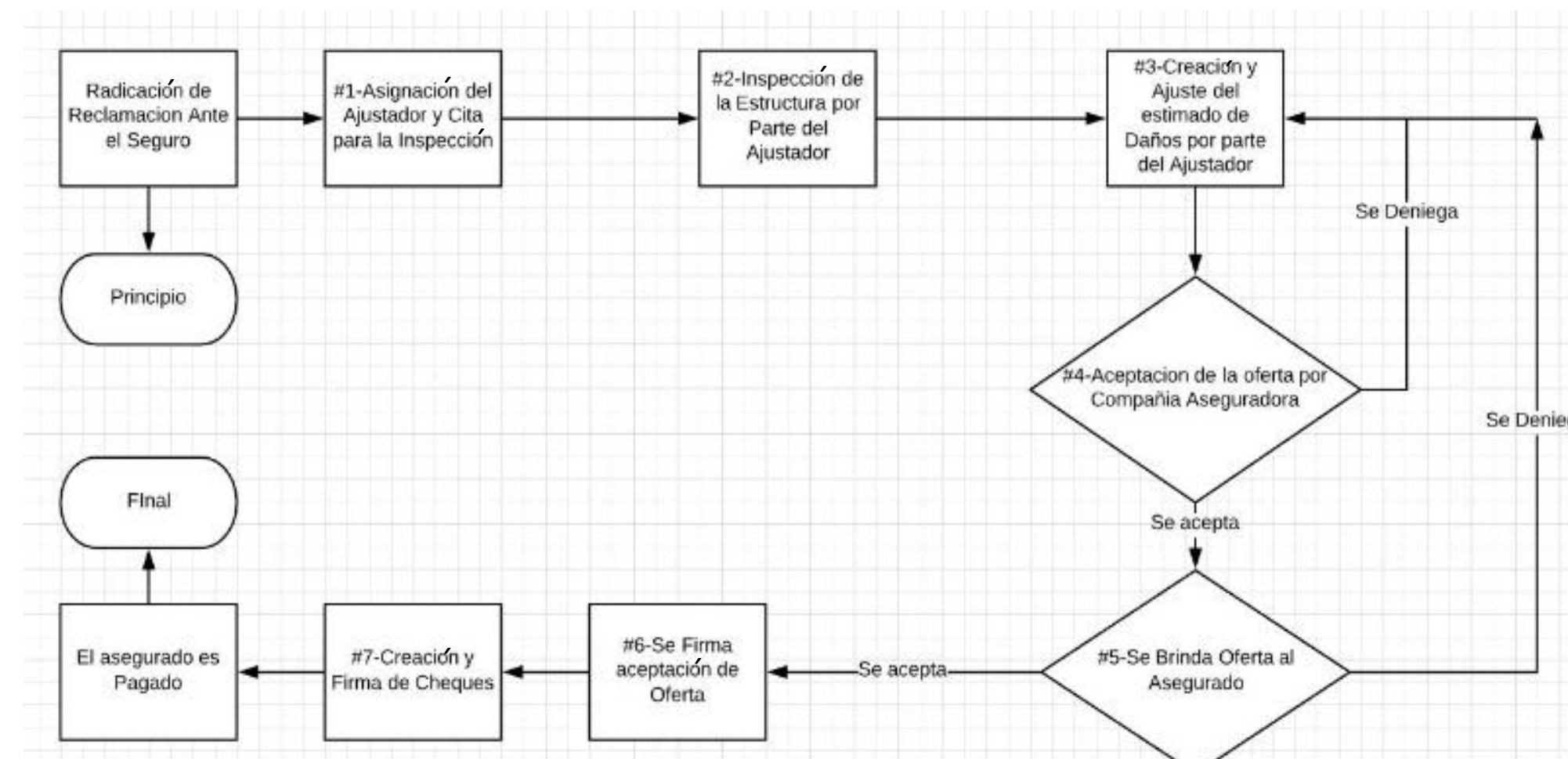
Primeramente la información que se está utilizando para este estudio es obtenida del ajustador público que brindó la información de aproximadamente 20 reclamaciones de diferentes aseguradoras. En la etapa de medir podemos ver en la Tabla a continuación, el promedio del “Lead Time” de este proceso es de 18.2 semanas. De las 20 reclamaciones estudiadas para este proyecto menos de un 25% de los reclamantes o asegurados aceptaron la oferta original de pago que les brindo la compañía aseguradora.

Tiempo en semanas de Cada Proceso Dentro del Sistema en Estudio								
Numero de Caso	Proceso # 1	Proceso # 2	Proceso # 3	Proceso # 4	Proceso # 5	Proceso # 6	Proceso # 7	Proceso # 8
1	1	5	3	2	1	5	1	2
2	0.5	4	2	1	1	7	1	1
3	1	3	2	1	1	6	0.5	1
4	1	3	4	1	1	7	1	1
5	1	5	3	0.5	1	6	0.5	1
6	2	4	3	2	1	6	1.5	0.5
7	0.5	5	3	1	1	4	2	1.5
8	1	2	2	1	1	5	0.5	1
9	1	4	3	1	1	4	0.5	2
10	1	5	2	0.5	1	5	1	1
11	1	4	3	2	1	6	1	1
12	0.5	3	5	1	1	4	1	1.5
13	1	4	3	0.5	1	7	1	1
14	1	3	3	1	1	7	0.5	1
15	1	4	5	2	1	8	1	1
16	1	5	4	1	1	6	1	0.5
17	1	4	3	1	1	6	1	1
18	1.5	4	2	0.5	1	7	1	1.5
19	1	3	2	1	1	8	0.5	2
20	1	5	3	1	1	6	1	1
Promedio (Semanas)	1.0	4.0	3.0	1.1	1	6	0.925	1.175
						Sum. Total de Semanas:		18.2

En la etapa de análisis tomando en cuenta los tiempos medidos en cada etapa del proceso y el “Fish Bone Diagram”, podemos determinar posibles causas a las cuales se le puede atribuir la ineficiencia del proceso y su larga duración.



Este alto por ciento de rechazo de parte de los asegurados, indica que las compañías aseguradoras están ofreciendo cantidades muy por debajo de los daños reclamados por los asegurados. Esto se debe a la inconsistencia que existe en los precios unitarios utilizados por las compañías aseguradoras para la creación de estimados de costos. Otra de las razones que explica las deficiencias es que muchos de los inspectores de las aseguradoras no tienen el conocimiento y la experiencia necesaria para preparar un estimado de costos lo suficientemente completo y detallado como para ofrecer la cantidad necesaria para llevar la estructura a su estado original como lo estipulan las pólizas de seguro. El proceso de llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso entre asegurado y aseguradora es el responsable de que las reclamaciones de daños tardan tanto en ser pagadas.



En la etapa de Mejorar las fallas o defectos que se encontraron dentro del proceso en estudio pueden ser corregidas o mejoradas con herramientas como “Lean Thinking” y/o la estandarización de procesos con la creación de un “SOP”. Dentro de esta estandarización o “SOP” para los estimados de costos se debe establecer una lista de precios unitarios que se asemeje a los precios reales del mercado actual. De esta forma cuando el “SOP” sea utilizado por las aseguradoras e intermediarios como los ajustadores públicos o ingenieros podrán crear estimados de costos que sean similares. Esto aumentara la probabilidad de que el asegurado acepte la oferta original presentada por la aseguradora sin tener que pedir revisión o involucrar terceras personas y mucho menos llegar a acciones legales.

#	Item Description							% of My Estimate	Comments		
		Quantity	Unit Price	Total	Quantity	U. Price	Total				
#1-A	Living Room & Dining Room 11.5' x 21' x 9' High	241.50	SQ-FT		241.50	SQ-FT					
1	Clean, Disinfect, Degrease & Prepare all Walls & Ceiling Surfaces	740	SQ-FT	\$9.65	\$441.00	0	SQ-FT	\$9.65	\$0.00	0.00%	Omitted Item
2	Remove & Replace Gypsum Board Walls Partition Finishes	350	SQ-FT	\$3.00	\$3,500.00	0	SQ-FT	\$3.00	\$400.00	11.43%	Exceeds Low
3	Primer Walls	350	SQ-FT	\$0.75	\$442.50	0	SQ-FT	\$0.75	\$0.00	0.00%	Omitted Item
4	Paint	350	SQ-FT	\$1.00	\$350.00	0	SQ-FT	\$1.00	\$0.00	0.00%	Omitted Item
5	Electrical w/ret. Ceiling Lights Fixtures	1	L.S.	\$150.00	\$150.00	0	L.S.	\$150.00	\$0.00	0.00%	Omitted Item
6	Remove & Replace Aluminum & Glass Galvanneal Window 2' x 4'	1	EACH	\$550.00	\$550.00	0	EACH	\$550.00	\$0.00	0.00%	Omitted Item
7	Remove & Replace Aluminum & Glass Sliding Door & Galvanneal Windows System Finishes 12x8'	1	EACH	\$3,880.00	\$3,880.00	0	EACH	\$3,880.00	\$0.00	0.00%	Omitted Item
8	Clean All & w Seal All Remaining Finishes	1	L.S.	\$150.00	\$150.00	0	L.S.	\$150.00	\$0.00	0.00%	Omitted Item
9	Remove Ceramic Floor Tiles	241.50	SQ-FT	\$1.25	\$301.88	0.00	SQ-FT	\$1.25	\$0.00	0.00%	Omitted Item
10	Clean & Prepare Concrete Floor Surfaces	241.50	SQ-FT	\$0.65	\$156.98	0.00	SQ-FT	\$0.65	\$0.00	0.00%	Omitted Item
11	Replace Ceramic Floor Tiles	241.50	SQ-FT	\$4.00	\$966.00	0.00	SQ-FT	\$4.00	\$0.00	0.00%	Omitted Item
				Sub-Total:	\$16,748.35			Sub-Total:	\$400.00		

Otra de las mejoras que se podría implementar sería la de eliminar la posición de inspector y sustituir ese personal con ajustadores licenciados. Con esto se eliminaría un paso dentro del proceso en estudio por lo que habrá una disminución evidente e inmediata en el “Lead Time”. Dado a que los inspectores no tienen la potestad de ajustar los casos tienen que entregar sus informes de las visitas a un ajustador el cual utilizará este informe para ajustar el caso y presentar una oferta de pago. La mayoría del tiempo el ajustador que trabaja el caso no ve personalmente la estructura ni los daños que está ajustando. Por lo tanto, se deja llevar solo por su interpretación del informe entregado por el inspector. Esto crea una dilución de la información que se convierte en estimados con daños por debajo de la realidad.

En esta última etapa, se quiere poder mantener las mejoras implementadas en el proceso de estudio. Para esto se utilizará el “SOP” de la etapa de mejora; que no es otra cosa que una lista de instrucciones o un diagrama de cómo se debe realizar correctamente el proceso. Lo que a su vez cumple con la metodología de 5S en su etapa de “Standardize”. Ya que al proceso ser regido por unas serie de instrucciones específicas y definidas reducidos la probabilidad de variación dentro del mismo lo que no es otra cosa que estandarizar el proceso; ya que todas las reclamaciones se trabajarían de la misma manera. Para monitorear que el proceso y las mejoras hechas al mismo sigan funcionando de una manera correcta y efectiva, se debe incorporar un control de calidad que mensualmente mida el “lead time” de las reclamaciones hechas en dicho mes. De esta manera, se podrá llevar un monitoreo constante del proceso en caso de que haya que realizar futuros cambios para seguir mejorando el mismo; lo que representa otra herramienta de la metodología de 5S la cual es la de “Sustain” o mantenimiento.

Conclusión

La metodología de “DMAIC” y las demás herramientas utilizadas nos permitieron separar y organizar nuestro estudio en 5 diferentes etapas que llevaron a conseguir posibles soluciones ante el problema que se quería resolver. Este estudio tiene mucha importancia ya que Puerto Rico está localizado en un área donde estamos expuestos a continuos eventos climáticos, por lo que la probabilidad que pasemos por otro huracán es muy alta. Debemos estar preparados para enfrentar estas emergencias y en el caso de las compañías aseguradoras que las mismas sean capaces de lidiar con el aumento en el volumen de reclamaciones en dichas situaciones. Este estudio no solo ha dado una posible reducción de hasta un 50% del tiempo requerido para cerrar las reclamaciones, si no que como resultado también aumentará la satisfacción de los asegurados antes sus respectivas compañías. Esto reflejaría un aumento en las ganancias de dichas compañías.

Referencias

[1] The basics of lean six sigma (2016. 03 07) DMAIC – the 5 phases of lean six sigma (online): <http://www.goleansixsigma.com/dmaic-five-basic-phases-of-lean-six-sigma>

J. Liker, *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill, 2004, pp. 85-199.