



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Reingeniería del proceso de solicitudes de evaluación de
Jubilación Anticipada Ordinaria en una Administradora de
Fondos de Pensiones Abece**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

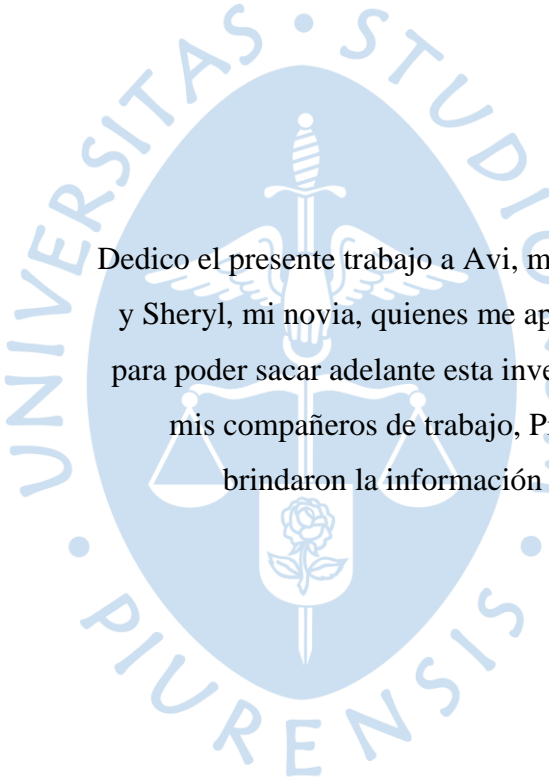
Samuel Antonio Castillo Albornos

Revisor(es):

Dr. Julio Hernández Pajares

Lima, agosto de 2020





Dedico el presente trabajo a Avi, mi madre, a Toña, mi tía, y Sheryl, mi novia, quienes me apoyaron constantemente para poder sacar adelante esta investigación. Así mismo a mis compañeros de trabajo, Piero y Belú, quienes me brindaron la información e inspiración necesaria.



Resumen Analítico-Informativo

Reingeniería del proceso de solicitudes de evaluación de Jubilación Anticipada Ordinaria en una Administradora de Fondos de Pensiones Abece.

Samuel Antonio Castillo Albornos

Revisor(es): Dr. Julio Hernández Pajares.

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de Ciencias Económicas y Empresariales.

Lima, agosto de 2020

Palabras claves: Administración de operaciones / procesos / reingeniería / empresas de servicios / AFP / pensiones / jubilación.

Introducción: El estudio tiene como objetivo describir la reingeniería implementada del proceso de evaluación de solicitudes de Jubilación Anticipada Ordinaria en Abece AFP en el año 2019.

Metodología: Es una investigación cualitativa, descriptiva, no experimental y transversal. Para la recopilación de información se utilizaron reportes, documentación de los procesos, informes de atención al cliente, entre otros, así como entrevistas a los responsables de la reingeniería del proceso del caso. Los participantes del proceso de reingeniería fueron los jefes, coordinadores y analistas de los canales de atención al cliente y el área de Altas y Bajas de Clientes de Abece AFP.

Resultados: Los resultados del estudio incluyen la descripción del proceso de reingeniería, las oportunidades de mejora encontradas y el impacto en los participantes del proceso. Así mismo, dentro de los logros de la reingeniería de este proceso, se obtuvieron aumentos en eficiencia operativa, reducción de costos y aumento en la satisfacción al cliente.

Conclusiones: Dentro de los logros de la reingeniería de este proceso, se obtuvieron aumentos en eficiencia operativa, reducción de costos y aumento en la satisfacción al cliente.

Fecha de elaboración del resumen: 21 de Junio de 2020



Analytical-Informative Summary

Reingeniería del proceso de solicitudes de evaluación de Jubilación Anticipada Ordinaria en una Administradora de Fondos de Pensiones Abece.

Samuel Antonio Castillo Albornos

Revisor(es): Dr. Julio Hernández Pajares.

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de Ciencias Económicas y Empresariales.

Lima, agosto de 2020

Keywords: Operations management / process / reengineering / service industry / AFP / pension / retirement.

Introduction: The study aims to describe the reengineering implemented of the process of evaluation of applications for Jubilación Anticipada Ordinaria in Abece AFP in 2019.

Methodology: It is a qualitative, descriptive, non-experimental and cross-sectional research. Reports, documentation of the processes, customer service reports, among others, as well as interviews with those responsible for reengineering the case process were used to collect information. The participants in the reengineering process were the chiefs, coordinators and analysts of the teams of Canales de Atención al Cliente and Altas y Bajas de Clientes of Abece AFP.

Results: The results of the study include the description of the reengineering process, the opportunities for improvement found and the impact on the participants of the process.

Conclusions: Within the achievements of the reengineering of this process, increases in operating efficiency, reduction of costs and increase in customer satisfaction were obtained.

Summary date: 21 de Junio de 2020



Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1 Aspectos Generales de la Organización.....	3
1.1 Nombre de la empresa	3
1.2 Ubicación.....	3
1.3 Descripción de la empresa	3
1.4 Misión.....	3
1.5 Visión.....	3
1.6 Organización.....	3
1.7 Descripción de la experiencia.....	4
Capítulo 2 Fundamentación.....	7
2.1. Aspectos teóricos	7
2.1.1. <i>Reingeniería de Procesos</i>	7
2.1.2. <i>Sistema Privado de Pensiones</i>	8
2.2. Antecedentes teóricos	13
2.2.1. <i>Reingeniería de Procesos</i>	13
2.2.2. <i>Sistema Privado de Pensiones</i>	14
Capítulo 3 Aportes y desarrollo.....	17
3.1 Alcance del trabajo	17
3.2 Objetivo general del estudio	17
3.3 Objetivos específicos.....	17
3.4 Pregunta de investigación general	17
3.5 Preguntas de investigación específica	17
3.6 Diseño metodológico.....	18
3.7 Desarrollo de la experiencia	18
3.7.1. <i>Revisión del Flujo del Proceso</i>	19
3.7.2. <i>Oportunidades de Mejora</i>	21
3.7.3. <i>Nuevo Flujo del Proceso</i>	22
3.7.4. <i>Impacto de la Reingeniería del Proceso</i>	23
Conclusiones.....	27
Referencias	29



Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Tiempos del antiguo flujo</i>	21
Tabla 2. <i>Tiempos del nuevo flujo</i>	23



Índice de Figuras

Figura 1. <i>Organigrama de la Abece AFP</i>	4
Figura 2. <i>Solicitudes de evaluaciones JAO</i>	19
Figura 3. <i>Antiguo Flujo de Evaluación de solicitudes JAO</i>	20
Figura 4. <i>Nuevo Flujo de Evaluación de solicitudes JAO</i>	23





Introducción

La reingeniería de procesos es una herramienta que, mediante la revisión profunda de los procesos del negocio, permite el rediseño de actividades existentes y la implementación de nuevas actividades (Morris, 1994).

Para llevar a cabo la reingeniería de procesos es indispensable ver los problemas, amenazas, soluciones y oportunidades desde una nueva perspectiva. Creando nuevas reglas y conceptos que permitan generar una ventaja competitiva (Lefcovich, 2004).

La relevancia de esta herramienta reside en que proporciona mejoras en la eficiencia, eficacia y flexibilidad dentro de la organización puesto que simplifica o reduce la complejidad del proceso, elimina actividades que no generan valor, reduce el tiempo del ciclo del proceso, estandariza y automatiza actividades, optimiza recursos, entre otros beneficios, con el objetivo final de impactar positivamente en la satisfacción del cliente (Harrington, 1995).

En ese sentido, esta herramienta, reingeniería de procesos, es la que Abece AFP utilizó para optimizar el proceso de evaluación de solicitudes de Jubilación Anticipada Ordinaria (JAO) en el primer trimestre del 2019, dado que esta sufrió cambios normativos en los requisitos de acceso.

Es así, que el 18 de diciembre del 2018 el gobierno observó la Ley que amplía la vigencia del Régimen Especial de Jubilación Anticipada para Desempleados del Sistema Privado de Pensiones (SPP), indicando que la Jubilación Anticipada Ordinaria (JAO) y otras modalidades de retiro, tendría un impacto negativo en las tasas de reemplazo futuras que alcance el SPP. Esto produjo que la cantidad de afiliados que solicitaban la evaluación JAO aumentara ante el temor de que en los próximos meses la ley sea derogada o los requisitos de acceso aumenten.

En ese sentido, Abece AFP ante el considerable aumento de solicitudes de evaluación JAO, las cuales se daban presencialmente en agencia, inició el proceso de reingeniería de este proceso a fin de continuar satisfaciendo la demanda de sus afiliados.

El objetivo del presente estudio del caso es describir la reingeniería del proceso de solicitudes de evaluación Jubilación Anticipada Ordinaria en la Administradora de Fondos de Pensiones del Sistema Privado de Pensiones del Perú. Como instrumentos de recolección de datos se utilizarán reportes, documentación de los procesos, informes de atención al cliente, entre otros, así como entrevistas a los responsables de la reingeniería del proceso del caso.

En el primer capítulo de la presente investigación se expondrán aspectos generales de la Abece AFP, tales como actividad económica, misión, visión, entre otros aspectos. Así mismo, describirá la posición del Coordinador de Altas y Bajas de Clientes, la cual se encuentra dentro de la Gerencia de Operaciones y Sistemas.

En el segundo capítulo se fundamentará la investigación, se explicarán los aspectos y antecedentes teóricos relacionados a la reingeniería de procesos y el Sistema Privado de Pensiones en el Perú.

Finalmente, en el tercer capítulo se indicarán el alcance, los objetivos, las preguntas y el diseño metodológico de la investigación y se explicará el proceso de reingeniería del proceso de solicitudes de evaluación JAO, así como los resultados obtenidos.



Capítulo 1

Aspectos Generales de la Organización

1.1 Nombre de la empresa

Abece AFP

1.2 Ubicación

San Isidro, Lima, Perú

1.3 Descripción de la empresa

Abece AFP se fundó en 1993 para administrar fondos de inversión y su correspondiente cartera, con el fin de ofrecer a los peruanos beneficiosas alternativas de retiro a través de un servicio de calidad total, brindando información permanente y asesoría de primer nivel. Con más de 20 años de experiencia administrando fondos de pensiones y brindando un servicio de excelencia, Abece hoy ya se ve reflejado en tu vida y en la de más 1.8 millones de afiliados. Contamos con más de 400 colaboradores a nivel nacional dispuestos a trabajar día a día para que en el futuro puedas disfrutar de todas esas cosas que siempre has querido.

El compromiso con nuestros clientes también nos ha llevado a asumir nuevos retos y a proyectarnos como la mejor empresa del ramo, moderna y dinámica, que garantiza inversiones atractivas y la máxima rentabilidad del mercado.

A ayudamos a nuestros afiliados a cumplir sus sueños con la eficiencia y responsabilidad que nos distinguen.

1.4 Misión

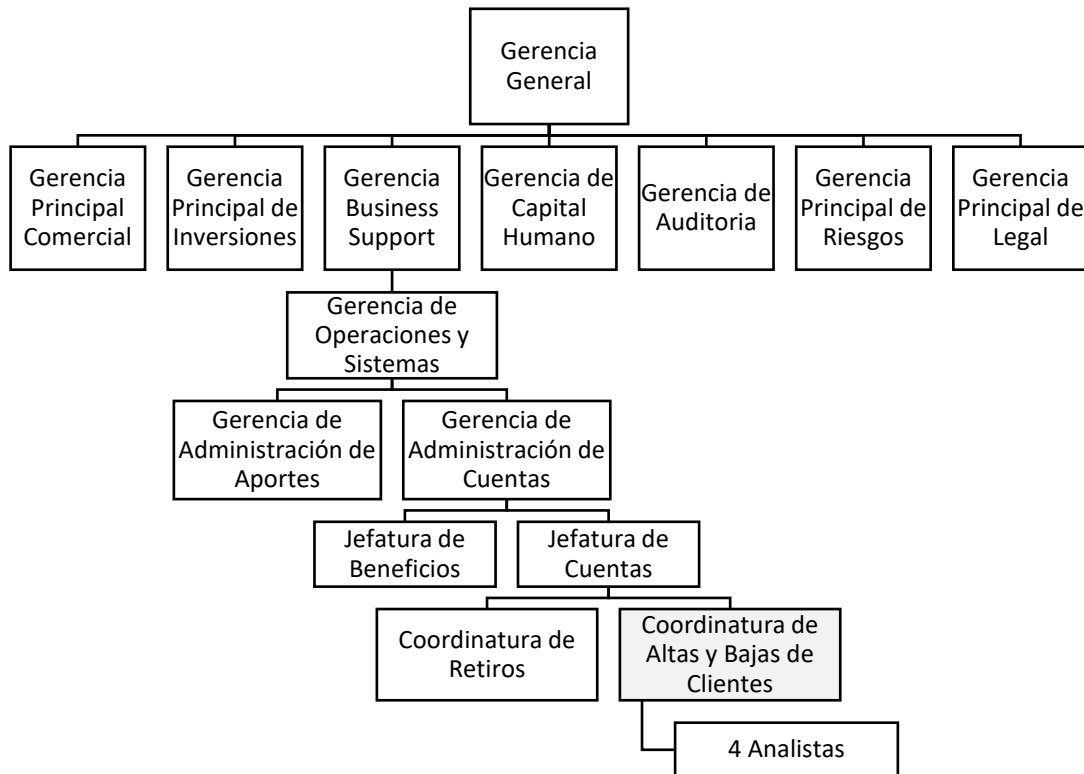
Ayudar a nuestros clientes a vivir mejor hoy y mañana.

1.5 Visión

Ser la mejor Administradora de Fondos, líder en ofrecer una experiencia simple, ágil y segura al cliente.

1.6 Organización

El área de Altas y Bajas de Clientes, objeto de la investigación, se encuentra dentro de la Jefatura de Cuentas, la cual a su vez pertenece a la Gerencia de Administración de Cuentas y Beneficios, la cual corresponde a la Gerencia de Sistemas y Operaciones bajo la supervisión de la Gerencia de Business Support que reporta a Gerencia General tal como se observa en la Figura 1.

Figura 1*Organigrama de la Abece AFP*

Fuente: Elaboración propia basada en el organigrama de Abece AFP.

1.7 Descripción de la experiencia

El área de Altas y Bajas de Clientes tiene como funciones:

- Asegurar el correcto cumplimiento según plazos internos de excelente y plazos normativos de los trámites:
 - Nulidad de afiliación al SPP por las distintas causales.
 - Libre Desafiliación Informada.
 - Traspasos de salida y de ingreso.
 - Multiafiliaciones presuntas y puras.
 - Actualizaciones de datos de afiliados.
 - Evaluaciones JAO.
 - Restituciones de saldos por parte de los afiliados

- Transferencia de Fondos al Exterior.

Mi puesto en Abece AFP es el de Coordinador del área de Altas y Bajas de Clientes, el cual desempeño desde noviembre de 2017.

El propósito del puesto es el de liderar y supervisar al área de Altas y Bajas de Clientes en Abece AFP y garantizar que las estrategias de negocio, planes e iniciativas se lleven a cabo o se cumplan de conformidad con las normas, políticas y procedimientos internos vigentes.

Las responsabilidades del puesto son las siguientes:

- Liderar y conducir una cultura centrada en el cliente para todo su equipo a fin de profundizar las relaciones con los clientes y aprovechar las amplias relaciones de Abece AFP, así como sus sistemas y conocimientos.
- Asegurar y monitorear el correcto cumplimiento de la atención de los trámites, así como del envío de archivos y reportes, de acuerdo a los plazos normativos de los procesos bajo su cargo.
- Asegurar la correcta ejecución de los procesos de cierre de cuenta por Nulidades, Multiafiliación, Libre Desafiliación y los envíos de información a la SBS.
- Asegurar la correcta ejecución del proceso de evaluación al Régimen de Jubilación Anticipada Ordinaria.
- Asegurar la correcta ejecución del proceso de Traspasos de afiliados de salida y de ingreso de Abece AFP.
- Asegurar la correcta ejecución del proceso de actualización de datos de afiliados de Abece AFP.
- Validar las solicitudes de nulidades y multiafiliaciones a fin de asegurar la correcta evaluación de la solicitud.
- Validar el contenido de las cartas de respuesta a la SBS, ONP y afiliados (Oficios, reclamos PF, reclamos PAU).
- Presentar indicadores de gestión y proyectos de mejoras en base a los procesos administrados.
- Desplegar a su equipo los conocimientos normativos y propios del proceso de acuerdo a las necesidades del área.
- Comprender la cultura de riesgo de Abece AFP y cómo debe considerarse el apetito de riesgo en las actividades y decisiones diarias.
- Crear un entorno donde el equipo realice actividades eficaces y eficientes, a fin de garantizar que se cumplan los indicadores propios del negocio, reduciendo el riesgo

operacional, el riesgo de incumplimiento reglamentario, el riesgo de lavado de dinero y de financiamiento al terrorismo y el riesgo de conducta, entre las que se incluyen las responsabilidades establecidas bajo el Marco de Gestión del Riesgo Operacional, el Marco de Gestión de Riesgo del Incumplimiento Reglamentario, el Manual Internacional de Prevención del Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo y las Pautas para la Conducta en los Negocios.

- Fomentar un ambiente de alto desempeño e implementar una estrategia para atraer, retener, desarrollar y motivar al equipo de altas y bajas de clientes, a la vez se promueva un entorno laboral inclusivo, comunicando la visión, los valores y la estrategia de negocios, manejando un plan de sucesión y desarrollo.

Alto desempeño

Entorno laboral inclusivo

Los logros del puesto durante el año 2019 fueron los siguientes:

- Se cumplió al 100% con el gasto presupuestado para el periodo por los conceptos de SUNARP, RENIEC y digitación de traspasos.
- Se cumplió al 100% con los indicadores de descanso vacacional de los analistas del área.
- Se mejoró el proceso de multifiliación, incrementando en un 20% el plazo de atención del trámite.
- Se optimizó el proceso de JAO.
- Se implementó 6 iniciativas de mejoras por parte de los analistas.
- Se redujo el consumo de solicitudes al área de Tecnología de la Información. Se redujeron en un 20% las solicitudes de modificaciones de datos.
- Se cumplió con la implementación de cambios normativos en el año.
- Se cumplió con el plan de cierre de observaciones de Auditoría.

Capítulo 2

Fundamentación

2.1. Aspectos teóricos

2.1.1. Reingeniería de Procesos. En el libro *Reingeniería*, Hammer y Champy (1994) afirmaron que la “reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez” (p.34)

Del mismo modo, Manganneli y Klein (2004) definen que la “reingeniería es el rediseño rápido de los procesos estratégicos de valor agregado y de sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan” (p. 10)

De forma similar, Heizer y Render (2001) concluyen que: “Una Reingeniería efectiva del proceso se fundamenta en la reexaminación del proceso actual y sus objetivos, con miras a conseguir espectaculares mejoras en su realización” (p. 349-350).

Diversos autores señalan que reingeniería es comenzar desde cero, que es un cambio de la nada (Benoit, 1995), y que se debe de adoptar un enfoque de pizarrón limpio, haciendo a un lado los conocimientos anteriores y actuales de la forma de trabajo (Daft, 2000).

Sin embargo, Hammer expone que, si bien es necesaria la creatividad para la reingeniería, no es necesario que se empiece desde una pizarra en blanco, debido a que diversas reingenierías ya han sido realizadas por otras organizaciones, por lo tanto existe cierto conocimiento que se pueda aplicar en nuestros procesos (Hammer, 1994).

También algunos autores refuerzan la afirmación anterior, indicando que “el comenzar desde cero significaría rechazar los conocimientos del pasado y que la organización no ha generado beneficios económicos puesto que ha venido operando ineficientemente.” (Ponjuan y Villardefrancos, 2005).

Por otro lado, Daniel Morris señala que no son muchas personas que en la reingeniería de procesos, traspasan la barrera teórica a la práctica y que para ello, es indispensable tener osadía y disposición a enfrentar un cambio a favor de nuevos enfoques en función a procesos (Morris, 1994).

Dentro de las recomendaciones al momento de aplicar reingeniería de procesos:

- Se debe de tener en cuenta el factor humano de la organización, es decir, los valores, las culturas y los hábitos de los trabajadores, dado que los cambios propuestos en las actividades influirá y dependerá del modo de operar de ellos (Lefcovich, 2004).

- Se deben de buscar resultados medibles con la reingeniería tomando como medidas de ello, el costos, los tiempos de los ciclos, el servicio y la calidad (Perez Hurtado, 2007).
- Se debe poner énfasis en satisfacer al cliente interno y externo de la organización, dado que el beneficio de la reingeniería debe caer sobre ellos (Alarcón, 1998).

Dentro de los beneficios de la reingeniería se tiene:

- La mejora en la calidad de la organización pues se mejoran procesos del negocio, estructuras, creencias y comportamiento organizacional (Mora, 2009), también mejoran las condiciones de trabajo, el ambiente el impacto y la aparición de nuevos valores en los colaboradores (Ponjuan y Villardefrancos, 2005).
- La generación de ventajas competitivas para la organización dado que se deberían obtener mejoras significativas en rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad (Lefcovich, 2004).
- El cambio de enfoque de las organizaciones en torno a sus procesos como herramienta para la mejora de la eficiencia (Hammer, 1994).

Dentro de las debilidades de la reingeniería de procesos se encuentra la generación de expectativas irreales respecto a los resultados que se pueden obtener con ella, dado que en ocasiones se realizan análisis inadecuados y no considera el aspecto humano (Sharman, 2011)

2.1.2. Sistema Privado de Pensiones. El Sistema Privado de Pensiones (SPP) es un régimen administrado por empresas privadas denominadas Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), donde los aportes que realiza el trabajador se registran en una cuenta individual de capitalización (CIC). El SPP se creó el 6 de diciembre de 1992, mediante el Decreto Ley 25897, como alternativa a los regímenes de pensiones administrados por el Estado y concentrados en el Sistema Nacional de Pensiones (SNP), y cuenta con más de 5 millones de afiliados (**Asociación AFP, s.f.**).

El objeto del SPP es contribuir al desarrollo y fortalecimiento del sistema de previsión social en el área de pensiones y otorgar obligatoriamente a sus afiliados, las prestaciones de jubilación, invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio (Decreto Supremo N° 054-97-EF, 1997).

2.1.2.1 Administradora de Fondo de Pensiones. Las AFP son sociedades anónimas, de duración indefinida, que tienen como único objeto social el administrar un determinado fondo de pensiones y otorgar las prestaciones de:

- Jubilación, bajo las diversas modalidades;

- Invalidez, transitoria o definitiva;
- Sobrevivencia a los beneficiarios, en caso de fallecimiento del afiliado, y gastos de sepelio (Decreto Supremo N° 054-97-EF, 1997).

2.1.2.2 *Prestaciones en el SPP.* Los tipos de prestaciones que puede recibir el afiliado son las siguientes:

2.1.2.2.1 *Jubilación por Edad Legal.* Es la jubilación que se otorga desde el momento en el que el afiliado cumple 65 años de edad. Tras la jubilación, tiene la opción de continuar trabajando y quedar exonerado de aportar a la AFP. Una vez llegada a esta edad, tiene la posibilidad de solicitar una pensión o el retiro parcial o total de hasta el 95.5% de su CIC.

2.1.2.2.2 *Jubilación Anticipada Ordinaria.* Es la jubilación que se otorga antes de cumplir la edad legal de 65 años, los requisitos desde que rigen desde el 3 de mayo del 2019 bajo la ley 30939, son los siguientes:

- Mujeres a partir de los 50 años y hombres a partir de los 55 años.
- La pensión calculada a partir de la CIC del afiliado debe ser igual o mayor al 40% del promedio de las últimas remuneraciones declaradas en los últimos 120 meses anteriores a la presentación de la solicitud de pensión.
- Tener un mínimo de 72 aportes dentro de los últimos 120 meses anteriores a la presentación de la solicitud de pensión.

Los requisitos anteriores a la ley 30939, eran los siguientes:

- Mujeres y hombres menores a 65 años.
- La pensión calculada en el SPP debe de ser igual o superior al 40% del promedio de las remuneraciones percibidas y rentas declaradas durante los últimos 120 meses anteriores a la presentación de la solicitud, debidamente actualizada.
- Tener un mínimo de 72 aportes dentro de los últimos 120 meses anteriores a la presentación de la solicitud de pensión.

2.1.2.2.3 *Jubilación Anticipada por Desempleo (REJA).* Es la jubilación que se otorga antes de cumplir la edad legal de 65 años por motivos de desempleo, los requisitos son los siguientes:

- Mujeres a partir de los 50 años y hombres a partir de los 55 años.
- Desempleo de 12 meses consecutivos anteriores a la presentación de la solicitud de pensión.

- De tener RUC: haber percibido un monto menor o igual a 7 UIT en los últimos 12 meses anteriores a la presentación de la solicitud de pensión.

2.1.2.2.4 *Jubilación Anticipada Ley 1990.* Es la jubilación que se otorga antes de cumplir la edad legal de 65, los requisitos son los siguientes:

- Estar incorporado al SPP antes del 2 de enero de 2002.
- Haber cumplido con los requisitos para acceder a la Jubilación Adelantada en el Sistema Nacional de Pensiones (SNP) antes de la afiliación al SPP.
- No tener derecho a una Jubilación Anticipada en el SPP ni por Labores de Riesgo comprendido en la Ley N° 27252.

2.1.2.2.5 *Jubilación Anticipada por Enfermedad Terminal o Cáncer.* Es la jubilación que se otorga cuando el afiliado padece de una enfermedad terminal o cáncer, los requisitos son los siguientes:

- Realizar el trámite de Evaluación y Calificación de Invalidez y obtener un dictamen de enfermedad terminal o cáncer que no amerite la condición de invalidez por parte de la COMAFP/COMEC.

2.1.2.2.6 *Jubilación Anticipada por Trabajadores de Labores de Riesgo.* Es la jubilación que se otorga antes de cumplir la edad legal de 65 años a trabajadores que desempeñan labores riesgo. Existen dos regímenes:

- Régimen extraordinario: según la cantidad de años de exposición al riesgo.
- Régimen genérico: para afiliado que no califican al extraordinario, pero que realizan aportes complementarios a su fondo a partir de enero de 2002 a fin de adelantar su jubilación.

Las actividades calificadas como alto riesgo son:

- Minería subterránea y a tajo abierto
- Producción minera, metalúrgica y siderúrgica, expuestos a riesgo de toxicidad, insalubridad y peligro.
- Actividades de construcción civil

2.1.2.2.7 *Jubilación por Pensión Mínima.* Es la jubilación que se otorga cuando el afiliado cumple los 65 años de edad y la pensión calculada en base al fondo de su CIC es menor a la Pensión Mínima del SPP (S/ 484.17). Es entonces cuando el Estado le otorga un Bono Complementario a fin de que la pensión calculada en base a su CIC sea igual a la Pensión Mínima, los requisitos son los siguientes:

- Tener 65 años de edad o más.
- Tener 20 años de aportes iguales o mayores a la remuneración mínima vital vigente entre el SPP y el SNP.

2.1.2.2.8 *Sobrevivencia.* Es la pensión que se otorga a los beneficiarios cuando el afiliado fallece, independientemente de que este haya estado activo o jubilado.

Los beneficiarios son:

- Cónyuge o concubino (a).
- Hijos menores de edad.
- Hijos mayores de edad inválidos o que sigan estudios de nivel básico o superior hasta los 28 años.
- Padres inválidos o en condición de dependencia económica.

2.1.2.2.9 *Invalidez.* Es la pensión que se otorga a los afiliados que sin estar jubilados y a causa de una enfermedad o accidente, disminuyen en 50% o más su capacidad productiva, los requisitos son los siguientes:

- Tener menos de 65 años y no estar jubilado.
- Que el Comité Médico de las AFP (COMAFP) o de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (COMSEC) determine que has perdido tu capacidad de trabajo en más del 50%.

Existen dos tipos de pensión de invalidez:

- Transitoria: Si la capacidad de trabajar se reduce entre 50 y 66.6%.
- Definitiva: Si la capacidad de trabajar se reduce en más de 66.6%.

2.1.2.2.10 *Modalidades de Pensión.* La modalidad de pensión es la manera en la se elige cobrar la pensión de jubilación, invalidez o sobrevivencia. Existen cuatro diferentes modalidades en el Sistema Privado de Pensiones (SPP):

2.1.2.2.10.1 *Retiro Programado.* La AFP paga mensualmente al afiliado de su saldo CIC hasta que este se termine, el saldo remanente continúa generando rentabilidad.

2.1.2.2.10.2 *Renta Vitalicia Familiar.* Se transfiere el saldo CIC a la compañía de seguros de la elección del afiliado. La compañía de seguros paga de por vida al afiliado un monto mensual en soles o dólares.

Renta Temporal con Renta Vitalicia Diferida (RTRVD)

Se transfiere una parte del saldo CIC a la compañía de seguros de la elección del afiliado. La AFP paga una pensión temporal durante 1, 3 o 5 años bajo la modalidad de Retiro Programado, tras el periodo elegido la compañía de seguros paga una Renta Vitalicia equivalente al 50% de la primera pensión.

2.1.2.2.10.3 *Renta Escalonada.* Se transfiere el saldo CIC a la compañía de seguros de la elección del afiliado en dos tramos, el segundo tramo puede ser equivalente al 50% del primero. La compañía de seguros paga de por vida al afiliado un monto mensual en soles o dólares.

2.1.2.2.10.4 *Retiro del 95.5%.* El afiliado tiene la posibilidad de disponer de hasta el 95.5% de su saldo CIC cuando se encuentre en alguna de las siguientes situaciones:

- Calificar a jubilación por edad legal.
- Calificar a cualquier tipo de jubilación anticipada.
- Ser pensionista por jubilación bajo la modalidad de retiro programado o RTRVD durante el tramo de renta temporal.

2.2. Antecedentes teóricos

2.2.1. Reingeniería de Procesos. El primer antecedente corresponde a la investigación de Gerard, Gisbert y Pérez (2017), artículo titulado “Reingeniería de procesos”. Resumen: El artículo tiene como objetivo comparar diversos modelos de reingenierías de procesos y su aplicación en diferentes organizaciones. En la investigación, se analizan las diversas metodologías de reingeniería de procesos, estudiando desde cuando se aplicaban con el fin de obtener mejores rendimientos en organizaciones a partir de pequeños cambios, hasta su aplicación actual en grandes organizaciones. El estudio concluye que, los diferentes sistemas de reingeniería de procesos son similares o representan una evolución de las primeras metodologías creadas por Hammer y Champy (1994), las cuales consisten en una serie de pasos a seguir para optimizar los procesos productivos. Sin embargo, independientemente de la metodología a emplear, el objetivo es el mismo, crear una ventaja competitiva en la organización, conociendo las necesidades de cambio y planteando mejorar el rendimiento de los procesos.

Un segundo antecedente es el artículo de Rafoso y Artiles (2011), titulado “Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones”. Resumen: El presente trabajo concluye que la Reingeniería de procesos, no sólo supone una propuesta de mejora, sino una reinención de los procesos a través de la gestión de procesos y gestión de conocimientos. Es por ello, que el personal juega un rol muy importante para lograr un resultado positivo que pueda insertarse en el entorno competitivo de las organizaciones, teniendo como eslabón principal la tecnología.

El tercer antecedente es el trabajo de Pinto y Tenorio (2014), tesis titulada “El Sistema Contable basado en la reingeniería como herramienta de calidad para la gestión de las empresas comerciales de la provincia de Huaura”. Resumen: El propósito de la investigación es poder determinar la medida en que el sistema contable basado en la reingeniería como herramienta de calidad influye en la gestión de las empresas comerciales de la Provincia de Huaura. Se considera como una Investigación Aplicada, con un estudio exploratorio y descriptivo, y utilizando el método inductivo, y un enfoque es cuantitativo, no experimental y transversal. Se tienen 132 empresas comerciales mayoristas en la provincia de Huaura que establecemos como población en la presente investigación. Utilizando el muestreo proporcional se estableció a 50 empresas comerciales mayoristas en la provincia de Huaura como muestra. Se llegó a la siguiente conclusión: Si se tiene un sistema contable, establecemos procedimientos contables y no contables, contamos con información proporcionada por el sistema contable, y tenemos un

buen rendimiento de la organización basado en la reingeniería como herramienta de calidad entonces, si influye en la gestión de las empresas comerciales de la Provincia de Huaura.

El último antecedente corresponde a la tesis de Hernández (2019), denominada “Reingeniería de procesos en la Empresa Techsoft, área de desarrollo Banco Guayaquil”. Resumen: En la investigación realizada en la Empresa Techsoft, en el área de desarrollo Banco Guayaquil, demuestran que la Reingeniería de Procesos permitió solucionar los incidentes y problemas detectados en el área, así como reducir los tiempos de respuestas, incrementando el nivel de servicio a los clientes. La metodología se basó en poner énfasis en la gestión de procesos, a través del análisis de roles y responsabilidades, teniendo como resultados un marco de referencia basado en metodología ITIL (Information Technology Infrastructure Library o Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de la Información), la cual describe las mejoras prácticas y recomendaciones para la Gestión de Servicios TI y Gobierno de TI.

2.2.2. Sistema Privado de Pensiones. El primer antecedente corresponde a la investigación de Gómez (2019), quien realizó la tesis titulada “Análisis de la jubilación legal en el sistema privado de pensiones y el impacto de la ley 30425 que dispone la libre disponibilidad de los fondos”. Resumen: El objetivo de la investigación es analizar la jubilación legal en el SPP y el impacto de la ley 30425, que permite el retiro de fondos de hasta el 95.5% y el 25% para compra de primera vivienda. La metodología utilizada es investigación descriptiva. Los instrumentos utilizados son fuentes primarias y secundarias, tales como revisión de bibliografías, antecedentes nacionales e internacionales y estudios realizaciones al SPP. La población es la alta dirección y colaboradores de las AFP, compañías de seguro con capacidad de tomas decisiones. Los resultados obtenidos indican que la pensión que un afiliado recibe es un indicador del desarrollo de la sociedad y cumple una función redistribuidora de riqueza, y que la ley 30425 provoca que afiliado que retiran sus fondos luego no cuenta con los conocimientos financiero para que estos le generen un ingreso igual o mayor al que recibirían de haberse pensionado en el SPP.

El segundo antecedente es la investigación de Cateriano y Cueto (2015), titulada “Optimización de la captación por afiliaciones en una AFP y su impacto en la estrategia comercial”. Resumen: El objetivo principal es identificar las empresas, con mayor potencial de afiliación al Sistema Privado de Pensiones en base a su stock de afiliados actual al Sistema Nacional de Pensiones y a su ciclo de contratación histórico. Para ello, se optimizan los tres factores de alta relevancia para las captaciones en una AFP: la cartera de empresas, el número de asesores de venta y la distribución geográfica de sus agencias. Las herramientas utilizadas

son el estudio de mercado potencial mediante dos análisis de complementarios, el primero referido a la identificación del perfil de aquellas personas que han realizado la migración al SPP, lo que posteriormente, permitirá reconocer a los migrados en potencia dentro del stock de afiliados al SNP. El segundo análisis será sobre las afiliaciones históricas, a partir de las cuales, se obtendrá una estimación de las afiliaciones esperadas para cada empresa en el periodo que va desde octubre de 2011 a septiembre de 2012. Tras esta primera etapa se contará con el volumen total de afiliaciones potenciales al SPP. Los resultados demuestran que el método empleado permite estimar con mayor precisión el crecimiento del mercado para el 2012 ($R^2 = 0.947$) y que fue posible establecer un perfil de posibles migrados al SPP con un ratio de precisión del 79.8%.

El tercer antecedente corresponde a Miñano (2018), investigación titulada “Los Sistemas de Pensiones en el Perú”. Resumen: El objetivo del presente trabajo es presentar una descripción de la situación actual de dichos regímenes pensionarios, un análisis de los principales aspectos de su problemática y una revisión de las últimas medidas emprendidas por el Ejecutivo para subsanar dicha problemática. La metodología es un estudio exploratorio y descriptivo, el enfoque es cualitativo, no experimental. Las herramientas utilizadas son revisiones bibliográficas y revisión de datos históricos. Se toma como muestra del estudio las organizaciones que comprenden el sistema pensionario peruano, tanto privado como público. El resultado es que la jubilación como derecho fundamental debe partir del análisis previo de la más genérica categoría de la seguridad social, como manifestación del derecho fundamental a la jubilación y el derecho a jubilación se alcanza cuando se cumplen con los presupuestos establecidos por ley.

El último antecedente es propiedad de Argandoña-Andrade (2019), denominada “Análisis de la gestión de portafolios de inversión para un nuevo aportante en el marco del Sistema Privado de Pensiones del Perú”. Resumen: El objetivo de la investigación es aplicar el proceso de construcción de portafolios para analizar la gestión de portafolios de inversión para un nuevo aportante en el marco del Sistema Privado de Pensiones del Perú. La metodología que se eligió para modelar la gestión de inversión de los aportes pensionarios por parte de las AFP en marco del Sistema de Pensiones del Perú, fue la del proceso de asignación de activos. Para ello se realizó un análisis del Sistema Privado de Pensiones peruano y de las condiciones que existen para los nuevos afiliados, se identificó el perfil del afiliado seleccionando los fondos de pensiones acordes a él, se encontraron las asignaciones de los activos óptimos, se construyeron los portafolios ligados este perfil y se hicieron evaluaciones para que estos se mantengan dentro

de los rangos deseados correspondientes al perfil del afiliado. Los resultados fueron alentadores demostrándose que gracias a la mayor apertura a las inversiones extranjeras y las estrategias que adoptan las AFP, las inversiones pueden llegar tener niveles de rentabilidad crecientes.



Capítulo 3

Aportes y desarrollo

3.1 Alcance del trabajo

El alcance de estudio de esta investigación es descriptivo, puesto que describe tendencias del fenómeno que se estudia (Sampieri, Collado y Baptista, 2014).

El fenómeno que se estudia es la reingeniería del proceso evaluación JAO en Abece AFP durante la primera mitad del año 2019.

El trabajo describe al área de Altas y Bajas de Clientes que asume las principales actividades del proceso JAO tras la reingeniería del proceso, así como al puesto de Coordinador de Altas y Bajas de Clientes quién se convierte en el responsable del proceso tras la mencionada reingeniería.

Así mismo, para el levantamiento de información se entrevistó al Jefe de Cuentas y a la Coordinadora de Gestión de Canales Directos de Abece AFP y se revisó reportes, indicadores y procedimientos históricos relacionados al proceso en estudio.

3.2 Objetivo general del estudio

- El objetivo es describir la reingeniería implementada del proceso de evaluación JAO en Abece AFP.

3.3 Objetivos específicos

- Explicar la detección las oportunidades de mejora en el proceso de evaluación JAO en Abece AFP.
- Explicar el impacto de la reingeniería del proceso de evaluación JAO en Abece AFP.

3.4 Pregunta de investigación general

- ¿Cómo fue la reingeniería implementada del proceso de evaluación de Jubilación Anticipada Ordinaria en Abece AFP?

3.5 Preguntas de investigación específica

- ¿Cómo se detectaron las oportunidades de mejora en el proceso de evaluación JAO en Abece AFP?

- ¿Cómo impactó la reingeniería del proceso de evaluación JAO en Abece AFP?

3.6 Diseño metodológico

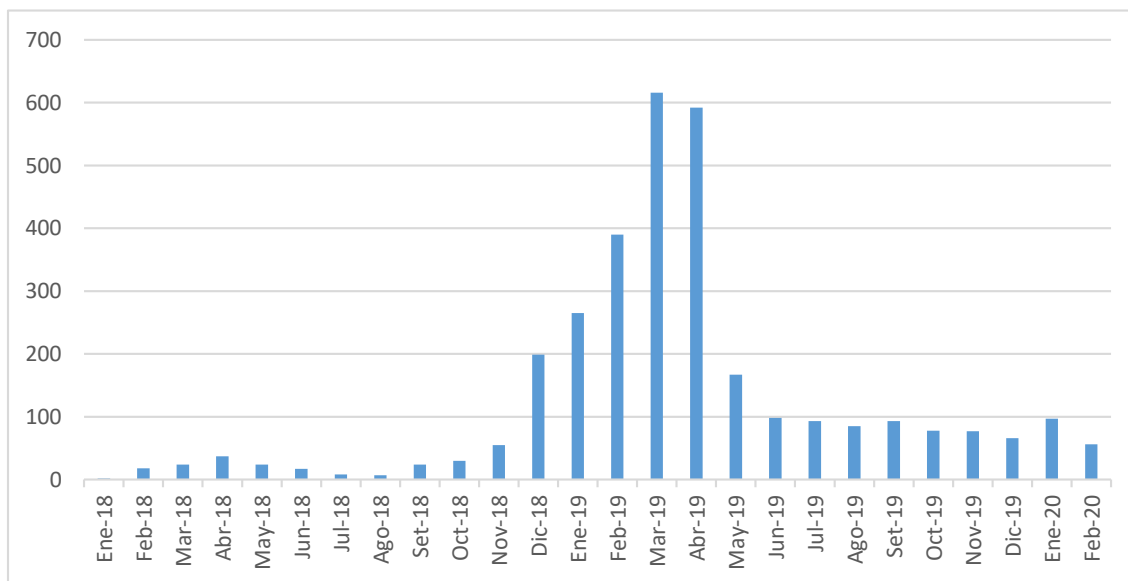
El enfoque utilizado en la investigación es cualitativo, ya que se basa en las experiencias de los participantes y no se comprueba una hipótesis. El alcance del estudio es descriptivo puesto que describe tendencias del fenómeno que se estudia. El diseño es no experimental, pues no se manipulan las variables del estudio. Finalmente, el tipo de diseño no experimental es transversal debido a que la finalidad es describir la reingeniería en un tiempo único (Sampieri, Collado y Baptista, 2014).

Como instrumentos de recolección de datos se utilizarán reportes, documentación de los procesos, informes de atención al cliente, entre otros, así como entrevistas a los responsables de la reingeniería del proceso del caso.

3.7 Desarrollo de la experiencia

La reingeniería del proceso de evaluación de solicitudes JAO en Abece AFP se originó debido al aumento de solicitudes de evaluación JAO producidas a partir de la observación que el gobierno realizó el 18 de diciembre del 2018 a la Ley que amplía la vigencia del Régimen Especial de Jubilación Anticipada para Desempleados del Sistema Privado de Pensiones (SPP), indicando que la Jubilación Anticipada Ordinaria (JAO) y otras modalidades de retiro, tendría un impacto negativo en las tasas de reemplazo futuras que alcance el SPP.

Esto provocó que las solicitudes de evaluación JAO de afiliados de Abece AFP de enero a noviembre 2018 en promedio eran de 18 solicitudes al mes, en diciembre aumentaron a 199, en enero 2019 a 265 y en febrero a 390, tal como se observa en la Figura 2.

Figura 2*Solicitudes de evaluaciones JAO*

Fuente: Elaboración propia obtenida de los reportes de atención de Abece AFP

Cabe indicar, que para poder optar por la JAO primero el afiliado debe de ser evaluado, una vez su evaluación resulte procedente puede optar por alguna de las modalidades de pensión.

El Jefe de Cuentas (comunicación personal, 2 de marzo 2020) de resumió el proceso de reingeniería así:

“Se revisó la nueva norma, el proceso de punta a punta y se detectaron los cuellos de botella. Luego, se realizaron propuestas de mejora, una vez aprobadas, se diagramó un nuevo procedimiento y se hicieron los ajustes en el sistema donde se capacitó a los canales de atención y se elaboró un cuadro de control

Posteriormente, se asignó la tarea en función a la capacidad y destreza del colaborador elegido y cada semana se monitoreó el proceso y se prepararon estadísticos para la presentación a la gerencia de Administración de Cuentas.

Finalmente, mensualmente se comparó la productividad del mes con el mes anterior”.

A continuación, se explica el proceso de reingeniería implementado del proceso de evaluaciones JAO, pregunta principal de la investigación:

3.7.1. Revisión del Flujo del Proceso. El antiguo flujo del proceso consistía en las siguientes actividades:

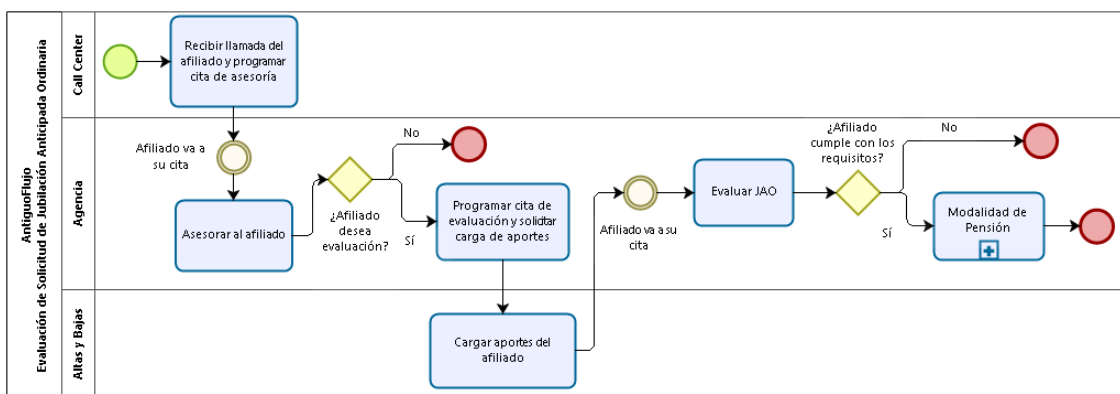
- El afiliado llama a centro de contacto y programa cita para recibir la asesoría JAO en agencia.
- El afiliado recibe la asesoría en agencia y de querer continuar con el trámite, programa una nueva cita en agencia para la evaluación JAO.
- El ejecutivo de agencia solicita al back office, área de altas y bajas, que cargue en el módulo de evaluación los aportes históricos del afiliado en el SPP, de todas las AFP en la que ha estado el afiliado.
- El área de Altas y Bajas de Clientes carga los aportes históricos en el sistema y evalúa.
- El afiliado va a agencia, llena las declaraciones juradas correspondientes para la evaluación y es evaluado por el ejecutivo.
- Si la evaluación es improcedente, finaliza el trámite.
- Si la evaluación es procedente, el afiliado puede iniciar el proceso de elección de la modalidad de pensión.

El antiguo flujo operativamente tomaba 104 minutos en promedio de inicio a fin, y dos visitas del afiliado a agencia, lo cual incluye el tiempo de desplazamiento de su casa a agencia y el costo de movilización.

El antiguo flujo se observa en la Figura 3 y los tiempos en la Tabla 1.

Figura 3

Antiguo Flujo de Evaluación de solicitudes JAO



Fuente: Elaboración propia obtenida de los procedimientos de atención de trámites de Abece AFP

Tabla 1*Tiempos del antiguo flujo*

Actividad	Tiempo
Recibir llamada	3
Asesorar y programar cita	10
Cargar aportes	1
Evaluar	90
Total	104

Fuente: Elaboración propia obtenida de los procedimientos de atención de trámites de Abece AFP

3.7.2. Oportunidades de Mejora. El enfoque principal de atención al cliente por parte de las empresas de servicios es la reducción de sus visitas a las agencias, conocidas como canal presencial. Por ello, se enfatiza en el uso de la web y los aplicativos, canales digitales, y de las atenciones telefónica, canales directos.

Respondiendo a la primera pregunta específica de la investigación, la identificación de oportunidades de mejora fue trabajada entre la gerencia Comercial, la gerencia de Operaciones y Sistemas y el equipo de Transformación de Procesos.

Los objetivos eran dos:

- El primero, evitar que los afiliados visiten agencia debido a que la cantidad de solicitudes de valuación se habían multiplicado por diez y las fechas para citas que se daban a los afiliados tenían un plazo de espera de 20 días.
- El segundo, atender en menos de 7 días útiles, plazo normativo de atención de las solicitudes JAO.

Para esos objetivos plantearon las siguientes alternativas:

- Primero se planteó utilizar un canal digital para la asesoría y evaluación de las solicitudes de JAO, pero el desarrollo de una plataforma tomaría meses y el costo era elevado.
- Luego se planteó, el uso del call center, en Abece AFP es conocido como Centro de Contacto, el cual es un servicio de atención telefónica que es brindado por un proveedor y es supervisado diariamente por el área de Gestión de Canales Directos que reporta a la jefatura de Servicio al Cliente, que a su vez reporta a la gerencia Comercial.

- La capacitación a Centro de Contacto para asesorar telefónicamente al afiliado era factible, sin embargo, la evaluación no, debido a que debía tener accesos a las plataformas de evaluación y conocimiento especializado de aportes, y al ser actividades *core* del negocio, estas debían de ser operadas por un equipo propio de Abece.
- Se planteó que el área de trámites de pensiones realice las evaluaciones JAO, pues contaban con accesos al sistema y el conocimiento para realizarlas, sin embargo, no tenían horas hombres suficientes para la ejecución del stock acumulado que a la fecha Abece AFP debía de evaluar.
- El área de Altas y Bajas contaba con conocimiento del proceso de revisión de aportes de afiliados, pero no conocía el proceso de evaluación JAO, sin embargo, sin embargo, cumplía con la característica de ser un equipo ágil, por lo que el proceso de aprendizaje sería sencillo y podía repartirse las actividades diarias a fin de poder procesar el stock de evaluaciones que se tenía a la fecha, el cual ascendía a 200 solicitudes.

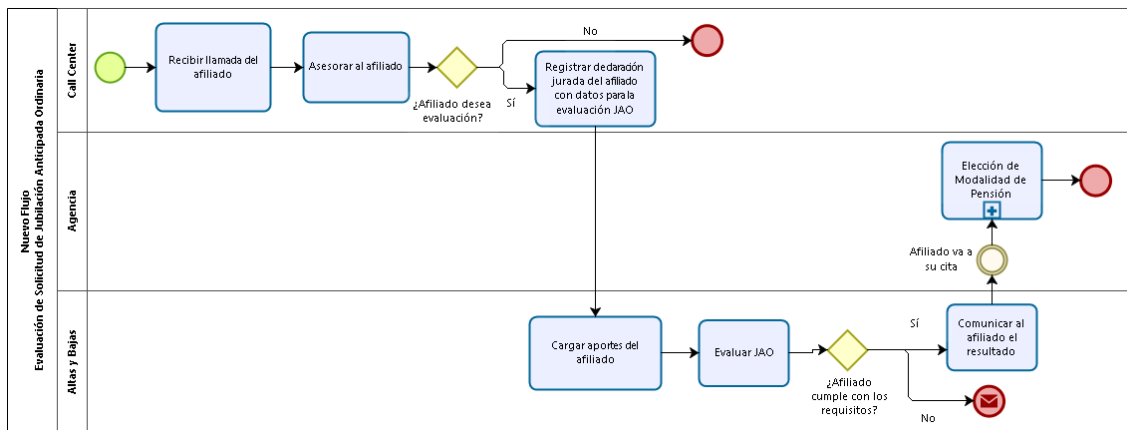
En base a estos planteamientos se diseñó un nuevo flujo para la evaluación del stock.

3.7.3. Nuevo Flujo del Proceso. El nuevo flujo del proceso diseñado consistía en las siguientes actividades:

- El afiliado llama a centro de contacto y recibe la asesoría de JAO.
- Si desea realizar la evaluación, el ejecutivo le toma los datos de beneficiarios para la evaluación, esto a modo de declaración jurada.
- La información se envía al área de Altas y Bajas de Clientes.
- El área de Altas y Bajas de Clientes carga los aportes históricos en el sistema y evalúa.
- Si la evaluación es improcedente se envía una comunicación por correo al afiliado.
- Si la evaluación es procedente, se comunica al afiliado para que se acerque a agencia con motivo de iniciar el proceso de elección de la modalidad de pensión.

El nuevo flujo operativamente toma 27 minutos en promedio de inicio a fin, y una visita del afiliado a agencia.

El nuevo flujo se observa en la Figura 4 y los tiempos en la Tabla 2.

Figura 4*Nuevo Flujo de Evaluación de solicitudes JAO*

Fuente: Elaboración propia obtenida de los procedimientos de atención de trámites de Abece AFP

Tabla 2*Tiempos del nuevo flujo*

Actividad	Tiempo (min)
Recibir llamada	1
Asesorar al afiliado	7
Registrar DJ del afiliado	5
Cargar aportes	1
Evaluar	11
Comunicar	2
Total	27

Fuente: Elaboración propia obtenida de los procedimientos de atención de trámites de Abece AFP

3.7.4. Impacto de la Reingeniería del Proceso. A fin de dar respuesta a la segunda pregunta específica de la investigación, se afirma que el impacto de la reingeniería de procesos del trámite de evaluación de solicitudes JAO, se puede dividir en 3: en primer lugar, está el impacto en el área de Altas y Bajas de Clientes, pues asumió la mayor carga operativa del proceso; en segundo lugar, está el impacto en los canales de atención al cliente (agencias y centro de contacto); y finalmente, el impacto en el afiliado de Abece AFP.

3.7.4.1 *Impacto en el área de Altas y Bajas de Clientes.* El área de Altas y Bajas de Clientes se reestructuró el 1 de marzo de 2019 a fin de liberar de carga operativa al analista responsable de ejecutar las evaluaciones JAO (en adelante, analista JAO), que hasta ese día tenía en espera de evaluación alrededor de 200 solicitudes, aparte de las 20 solicitudes que ingresaban diariamente.

Los procesos que el analista JAO operaba diariamente fueron transferidos a otros analistas, tanto dentro como fuera del área. La distribución de responsabilidad de dichos procesos, fue la siguiente:

- Transferidas dentro del área:
 - o Actualización de datos
 - o Evaluación de nulidades
- Transferidas a otra área:
 - o Cierre de cuentas de nulidades
 - o Cierre de cuentas de libre desafiliación.

De este modo, el analista JAO pudo dedicar 5 horas diarias a la evaluación de las solicitudes JAO. Así mismo, el jefe de Cuentas y el coordinador de Altas y Bajas apoyaron con las evaluaciones durante una semana, cada uno con 2 horas y media diarias.

Una vez lograda la atención del stock de evaluaciones, solo el analista atendió las solicitudes propias del flujo durante el resto del mes de marzo y el mes de abril.

En mayo el número de solicitudes disminuyó a 7 trámites diarios, pues el Gobierno le puso candados al trámite de Jubilación Anticipada Ordinaria (JAO), motivo por el cual el analista dedicó solo 2 de las 5 horas disponibles a estas evaluaciones. Se determinó que las 3 horas restantes las utilizaría en un proyecto de homologación de datos con la SBS y RENIEC.

3.7.4.2 *Impacto en los canales de atención al cliente.* Los canales de atención implicados en el nuevo proceso de evaluación del trámite JAO fueron agencias y centro de contacto.

Las agencias pasaron de tener 2 atenciones al afiliado durante el proceso a tener solo 1 visita del afiliado, esto generó los siguientes beneficios:

- Reducción de 100 minutos a 10 minutos dedicados al afiliado por cada trámite.
- Los 90 minutos restantes se destinaron a la atención a otros afiliados, y a reducir los tiempos de espera en agencia.

Centro de contacto por su parte, aumentó su participación en el flujo de la siguiente manera:

- Aumentó el tiempo de atención telefónica a los afiliados de 3 a 8 minutos.
- Los ejecutivos de centro de contacto fueron capacitados sobre el trámite de jubilación anticipada ordinaria por el área de Trámite de Pensiones.

Cabe indicar que Centro de Contacto a diferencia de Agencias, tiene los siguientes beneficios económicos en cuanto a su uso:

- El nivel de especialización de los ejecutivos es menor.
- Es más fácil cambiar de personal.
- El sueldo de un ejecutivo de centro de contacto es menor.
- No requiere permisos especiales de funcionamiento como los de una agencia de una AFP, dado que es supervisada por la SBS.
- Los estándares de atención ISO son menores.

Así mismo, la Coordinadora de Gestión de Canales Directos (comunicación personal, 3 de marzo 2020) explica las dificultades que encontró Centro de Contacto en la implementación del trámite:

“Los mayores obstáculos fueron el explicarles a los afiliados que era necesario que cuenten con los datos personales de los beneficiarios y que para ello era necesario que sepan quienes podrían ser sus beneficiarios, pues esa información influía en el cálculo para el acceso y un error en los datos generaría reprocesos operativos”.

Añadió que otro obstáculo fue:

“El control sobre la información recogida de las llamadas, porque tuvimos 4 o 5 ejecutivos que compartían una base de datos y a la vez existía una plataforma de atención, la cantidad de trámite ingresados diariamente en ambas plataformas tenía que ser las mismas. Cuando no cuadraba se tenía que volver a escuchar el audio grabado y si no se escuchaba, se tenía que llamar al afiliado”.

3.7.4.3 *Impacto en el afiliado.* Los afiliados de Abece AFP que buscaban ser evaluados para el trámite JAO, se impactaron de la siguiente manera:

- Reducción en 95 minutos de interacción con el ejecutivo, puesto pasaron de 103 minutos a 8.
- Reducción en la cantidad de visitas a Agencia, si la evaluación fue procedente las visitas pasaron de 2 a 1, y si la evaluación fue improcedente, de 2 a 0.

- La reducción de la cantidad de visitas a agencia trae lo siguiente:
 - Menos tiempo y dinero gastado en viajes a agencia.
 - Menos tiempo de espera en agencia.



Conclusiones

Primero, el presente trabajo de investigación describió la reingeniería del proceso de evaluación JAO en Abece AFP de inicio a fin, explicando el papel de agencia, centro de contacto y del área de Altas y Bajas de Clientes.

Segundo, tal como indica Morris (1994) la revisión profunda del proceso facilitó la detección de oportunidades de mejora dentro del flujo de evaluaciones JAO, que permitieron reducciones sustanciales de tiempo para los distintos actores del proceso.

Tercero, el impacto para el área de Altas y Bajas de Clientes fue positivo, pues se optimizaron las horas hombres de sus colaboradores, el impacto para agencia también fue positivo pues disminuyó el tiempo de atención a los afiliados, y para los afiliados la reingeniería tuvo un impacto positivo dado que redujo sus visitas a agencia.

El presente estudio busca ser un modelo de futuros proceso de reingeniería de procesos para alguna empresa de servicios que busquen llevar trámites de atención presencial a una atención telefónica mediante el soporte de operaciones.

Las limitantes del estudio están relacionadas al estado de emergencia que sufre el Perú durante el desarrollo de esta investigación, lo cual no permitió llevar a cabo las entrevistas más extensas al Jefe de Cuentas y a la Coordinadora de Gestión de Canales Directos de Abece AFP, dado que ambos se encuentran inmersos en el proceso de devolución de S/ 2000 soles por parte de las AFP decretado por el Gobierno peruano.

Finalmente, se recomienda tomar la reingeniería explicada en la presente investigación como modelo de sinergias entre áreas de front y back office con el objetivo de generar eficiencias operativas y reducciones de costos.



Referencias

- Alarcón, J. A. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Argandoña-Andrade, B. (2019). *Análisis de la Gestión de Portafolios de Inversión para un Nuevo Aportante en el Marco del Sistema Privado de Pensiones del Perú*. Lima.
- Asociación AFP. (s.f.). *Asociación de AFP*. Obtenido de Asociación de AFP: Recuperado de <http://asociacionafp.pe/sistema-privado-pensiones/>
- Benoit, F. (1995). *Reingeniería del cambio : diez claves para transformar la empresa*. Colombia: AlfaOmega Grupo Editor.
- Cateriano-Yáñez, C., & Cueto-Portocarrero, J. (2015). *Optimización de la capitalización por afiliaciones en una AFP y su impacto en la estrategia Comercial*. Lima.
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: International Thomson Editores.
- Decreto Supremo N° 054-97-EF. (24 de Mayo de 1997). *Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones. Aprueban el Texto Unico Ordenado de la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- Gómez Ortega, J. (2019). *Análisis de la jubilación legal en el sistema privado de pensiones y el impacto de la ley 30425 que dispone la libre disponibilidad de los fondos*. Lima.
- Hammer, M. &. (1994). *Reingeniería*. Norma.
- Harrington, H. J. (1995). Continuous versus breakthrough improvement. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 31-49.
- Heizer, J. &. (2001). *Dirección de la Producción: Decisiones estratégicas*. Madrid: Pearson Educación.
- Hernández López, S. (2019). *Reingeniería de Procesos en Empresa Techsoft Área de Desarrollo Banco Guayaquil*. Guayaquil.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGraw-Hill.

- Lefcovich, M. (2004). *Reingeniería de Procesos*. Obtenido de Manuel Gross: http://manuelgross.bligoo.com/content/view/213597/La_Reingenieria_de_Procesos.html
- Manganelli, R. (2004). *Cómo hacer reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Miñano Sevillano, E. (2018). *Los Sistemas de Pensiones en el Perú*. Chimbote.
- Mora, C. (18 de marzo de 2009). *Reingeniería aplicada a los Recursos Humanos*. Obtenido de Topicos Gerenciales Modernos: <http://topicos-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2009/03/18/reingenier-a-aplicada-los-recursos-humanos>
- Morris, D. (1994). *Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Perez Hurtado, H. (15 de marzo de 2007). *hunnapuh*. Obtenido de hunnapuh: <https://hunnapuh.blogcindario.com/2005/08/00270-reingenieria-o-muerte.html>
- Pérez, G., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Reingeniería de Procesos. *3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 81-91.
- Pinto Chumbes, A., & Tenorio Hurtado, R. (2014). *El Sistema Contable basado en la reingeniería como herramienta de calidad para la gestión de las empresas comerciales de la provincia de Huaura*. Huaura.
- Ponjuan, G., & Villardefrancos, M. &. (2005). *Principios y métodos para el mejoramiento organizacional*. La Habana.
- Rafoso Pomar, S., & Artilles Visbal, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, vol. 42, núm. 3, septiembre-diciembre, 29-37.
- Sharman, P. (2011). *El Rol del análisis económico y de desempeño en la reingeniería de procesos*. Obtenido de Focusedmanagement: [http://www.focusedmanagement.com/knowledge_base/articles/fmi_articles/middle/Eco%20An%20\(SP\).htm](http://www.focusedmanagement.com/knowledge_base/articles/fmi_articles/middle/Eco%20An%20(SP).htm)