

PROBLEM 1: "Short Life" (SPANISH)

La compañía de seguros "Short Life" es líder del país en seguros automotrices. Sus clientes destacan la gran calidad de atención de sus ejecutivos, la claridad de sus estados de cuenta, y la amplia cobertura de sus productos. Si bien Short Life hasta la fecha no ofrece otros tipos de seguro debido al alto costo que significa validarlos ante la Superintendencia de Seguros, una nueva normativa de la Superintendencia ha determinado que es posible agregar seguros contra robo de viviendas a los seguros automotrices.

La alta dirección de Short Life está preocupada de poder aprovechar esta oportunidad. Una de las debilidades de Short Life es el costo de publicitar nuevos productos, que por lo general lo encarga a una empresa externa. A pesar de esto, Short Life ha decidido establecer como meta el ofrecer y publicitar seguros de robo de viviendas, sin recurrir a terceros. Para poder llegar a esta meta, ha decidido crear un nuevo Departamento de Promoción de seguros, que trabajará integradamente con el Departamento de Diseño de Seguros, que se encarga de crear los nuevos seguros. También ha decidido involucrar al Departamento de Atención a Clientes, para que contacten personalmente a los clientes existentes para informar el nuevo producto. El objetivo para el Jefe del Departamento de Atención a Clientes es alcanzar a informar telefónicamente a un 70% de los clientes dentro de la primera semana en que sale un nuevo producto.

La compañía establece que el Departamento de Promoción debe participar en el proceso de diseño de los nuevos seguros, desde el primer día, y el Departamento de Diseño de Productos debe entregar la información de los estudios de clientes y competencia que obtenga durante el diseño. El Departamento de Promoción deberá cumplir con el objetivo de contar con la campaña publicitaria con al menos dos semanas de anticipación al lanzamiento del producto, lo que será responsabilidad del publicista jefe; además, sus campañas publicitarias deberán alcanzar al menos un 20% del mercado que aún no es cliente de Short Life, lo que deberá ser cumplido por el Publicista Principal. Por su parte, el Departamento de Diseño de Seguros deberá asegurarse de realizar el estudio de clientes y competencia en un máximo de 20 días hábiles, lo que recae en el Analista de Mercado.

Con las anteriores decisiones, se espera que Short Life pueda ofrecer a sus clientes actuales un nuevo servicio de Seguros de Robo de Vivienda a través del Departamento de Atención de Clientes, y a través de la nueva Área de Publicidad, a potenciales nuevos clientes.

PROBLEM 1: "Short Life" (TRANSLATED)

The insurance company "Short Life" is the country's leader in motor insurance. Its clients highlight the high quality of its executives' attention, the clarity of its statements, and the broad coverage of its products. While Short Life does not offer other types of insurance to date because of the high cost of validating them with the Superintendency of Insurance, a new regulation from the Superintendency has determined that it is possible to add home theft insurance to auto insurance.

Short Life's senior management is anxious to take advantage of this opportunity. One of Short Life's weaknesses is the cost of advertising new products, which it usually outsources to an external company. Despite this, Short Life has decided to make it a goal to offer and advertise home burglary insurance without using a third party. In order to achieve this goal, it has decided to create a new Insurance Promotion Department, which will work in tandem with the Insurance Design Department, which is responsible for creating new insurance products. It has also decided to involve the Customer Service Department to personally contact existing customers to inform them about the new product. The goal for the Head of the Customer Service Department is to reach 70% of customers by telephone within the first week of a new product launch.

The company states that the Promotion Department should be involved in the design process of new insurance products from day one, and the Product Design Department should provide information from customer and competitor studies obtained during design. The Promotion Department must meet the objective of having the advertising campaign in place at least two weeks in advance of the product launch, which will be the responsibility of the Chief Publicist; in addition, its advertising campaigns must reach at least 20% of the market that is not yet a Short Life customer, which must be met by the Chief Publicist. The Insurance Design Department should ensure that customer and competitor research is carried out within a maximum of 20 working days, which is the responsibility of the Market Analyst.

With the above decisions, it is expected that Short Life will be able to offer its existing customers a new Home Burglary Insurance service through the Customer Service Department, and through the new Advertising Area, to potential new customers.

PROBLEMA 2: BTR (SPANISH)

Una empresa proveedora de servicios de telefonía móvil, “BTR” tiene el 25% de participación en el mercado, y es el tercer proveedor nacional de telefonía móvil. La alta dirección de BTR advierte el ingreso de un nuevo competidor, “WOW”, que tiene una campaña de publicidad muy agresiva. Esta campaña destaca las falencias de sus competidores, y tiene ofertas especiales para el segmento juvenil. Si bien WOW es nuevo en el país, es una marca de una firma multinacional con un amplio dominio en otros países del continente. La alta dirección de BTR está preocupada por cómo esto puede impactar en su meta de mantenerse como el tercer proveedor de telefonía móvil del país.

Una de las fortalezas de BTR es que el mayor porcentaje de sus clientes son profesionales de 40 años o más, por lo que el impacto de la campaña juvenil de WOW es bajo. Sin embargo, una debilidad es que BTR tiene una de las tasas de reclamos más altas entre los proveedores de telefonía en cuanto a cobros erróneos y problemas de facturación mensual, y la campaña agresiva de WOW menciona explícitamente los cobros claros como una de sus ventajas. Por otro lado, BTR tiene una aplicación móvil (app) que es utilizada por cerca del 95% de sus clientes. El proceso actual de facturación mensual por lo general requiere mucho sobreesfuerzo para poder ser completado en los tiempos requeridos, en parte por que algunos pasos (p. ej. la validación de los cobros) se hacen manualmente, y no queda tiempo para verificar que se han llevado a cabo correctamente.

Con esto, la BTR concluye que existe un riesgo de perder clientes por la poca calidad del proceso de facturación en general. Ante esta situación, su meta es retener a sus clientes ofreciendo un servicio de facturación y cobros de calidad, por lo que busca mitigar la debilidad con las siguientes estrategias: 1. Facturar con cero errores y 2. Transparentar en línea los cobros en detalle y a la brevedad, aprovechando la fortaleza de amplia adopción de la app. Las estrategias serán implementadas por el Área de Facturación. Para la primera estrategia se han definido dos tácticas asociadas al proceso de facturación: reducir el tiempo que se demora el proceso de facturación, de manera de implementar la segunda táctica, que es agregar un conjunto de actividades de control de calidad al proceso. Para la segunda estrategia, se decide que el cobro de cada uso de servicio por parte del cliente deberá ser validado automáticamente y publicado a través de la app en forma automática.

Para implementar la optimización de la facturación se ha definido como objetivo disminuir la duración del proceso de facturación en tres días, siendo responsable de cumplirlo el Jefe de Área de Facturación; además se asigna al nuevo rol de Encargado de calidad la responsabilidad de controlar y corregir la facturación en los 3 días que deja la optimización. Por otro lado, para la táctica “Integrar control de calidad a proceso de facturación”, se define como objetivo que al menos el 25% de las facturas deben ser auditadas, siendo responsabilidad del Encargado de Calidad que esto ocurra. Por último, para la táctica “Automatizar proceso de validación de cobros”, se define como objetivo que los cobros deben estar validados a más tardar 12 horas después de realizados, y que tras esto, su publicación en la app debe ser instantánea, quedando como responsable el actual encargado de validación de cobros.

Producto de lo anterior, la organización busca reencantar a sus clientes actuales a través de un mejor servicio de facturación y un nuevo servicio con el detalle de cobros diarios en la app. La mejora en la facturación es entregada directamente por el Área de Facturación, mientras que para informar a los clientes sobre el nuevo servicio de la app, se recurrirá al Área de Marketing.

PROBLEM 2: BTR (TRANSLATED)

A mobile phone service provider, "BTR" has 25% market share, and is the third largest national mobile phone provider. BTR's top management notices the entry of a new competitor, "WOW", which has a very aggressive advertising campaign. This campaign highlights the shortcomings of its competitors and has special offers for the youth segment. Although WOW is new in the country, it is a brand of a multinational firm with a wide dominance in other countries of the continent. BTR's top management is concerned about how this may impact on its goal of remaining the third largest mobile provider in the country.

One of BTR's strengths is that the largest percentage of its customers are professionals aged 40 and over, so the impact of WOW's youth campaign is low. However, a weakness is that BTR has one of the highest complaint rates among telephone providers in terms of erroneous charges and monthly billing problems, and WOW's aggressive campaign explicitly mentions clear charges as one of its advantages. On the other hand, BTR has a mobile application (app) that is used by about 95% of its customers. The current monthly billing process usually requires a lot of extra effort to be completed in a timely manner, partly because some steps (e.g. validation of charges) are done manually, and there is no time left to verify that they have been carried out correctly.

With this, the BTR concludes that there is a risk of losing customers due to the poor quality of the billing process in general. Given this situation, its goal is to retain customers by offering a quality billing and collection service, so it seeks to mitigate the weakness with the following strategies: 1. Billing with zero errors and 2. The strategies will be implemented by the Billing Area. For the first strategy, two tactics associated with the billing process have been defined: reduce the time it takes to complete the billing process, in order to implement the second tactic, which is to add a set of quality control activities to the process. For the second strategy, it is decided that the charge for each service usage by the customer should be automatically validated and published through the app automatically.

To implement the optimisation of billing, the objective has been defined as reducing the duration of the billing process by three days, with the Head of the Billing Area being responsible for achieving this; in addition, the new role of Quality Manager is assigned the responsibility of controlling and correcting billing in the three days left by optimisation. On the other hand, for the tactic "Integrate quality control into the invoicing process", the objective is defined as being that at least 25% of invoices should be audited, and the Quality Manager is responsible for ensuring that this happens. Finally, for the tactic "Automate the collection validation process", the objective is defined as being that collections must be validated no later than 12 hours after they are made, and that after this, their publication in the app must be instantaneous, with the current collection validation manager being responsible for this.

As a result, the seeks to re-engage its existing customers through improved billing service and a new service with daily billing details in the app. The billing improvement is delivered directly by the Billing Area, while the Marketing Area will be used to inform customers about the new app service.