



# Creación de una plataforma de servicio de siniestros orientada al cliente

Estudio realizado por: José M<sup>a</sup> Alonso-Rodríguez Piedra

Tutor: Félix Tarradellas Bertrán

Tesis del Máster en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras

Curso 2007/2008

Esta tesis es propiedad del autor.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente.

## Presentación

La realización y presentación de esta Tesis supone el colofón del Máster en Dirección de Empresas Aseguradoras y Financieras, y por ende la finalización del mismo.

Este trabajo sintetiza en unas pocas páginas el esfuerzo de un gran equipo de personas, que con empeño y profesionalidad han impulsado un cambio, ya no sólo de gran calado organizativo, sino con la ambición de transformar completamente la forma de pensar y de actuar de los equipos de siniestros de una gran multinacional aseguradora.

El caballo de batalla y objetivo principal de toda empresa de servicios debería ser en primer lugar una sana obsesión por la completa satisfacción de sus clientes y necesariamente también para ello la de los intermediarios y colaboradores que intervienen en todo el proceso de prestación de servicio. Dicha “obsesión” es la única vía a medio y largo plazo para mantener una cuenta de resultados que arroje los beneficios necesarios, de una manera constante y sostenible en un mercado maduro y consolidado como el nuestro.

Asimismo, con la misma intensidad y constancia con la que indicamos que es necesario velar para tratar de asegurar la satisfacción del cliente, se debe mantener la estricta vigilancia presupuestaria de todo centro de coste, en la medida que administra la partida de gasto mayor de cuantas dispone una entidad aseguradora.

Este ejercicio de construcción de una compañía aseguradora de “*fuera hacia a dentro*” sería objeto de un estudio ingente y daría para rellenar varias tesis durante bastantes años.

Por ello, este trabajo se circunscribe a describir la forma más adecuada -en nuestra opinión- en la que debería organizarse uno de los pilares básicos en los que se asienta la satisfacción del cliente: el servicio post venta, más conocido en la jerga aseguradora como “siniestros”.

Como no puede ser de otra forma, la orientación al cliente de una Entidad o del área de siniestros de una entidad no es un hecho aislado o responsabilidad de una única unidad, sino que debe formar parte de la cultura empresarial de toda la organización. En esta línea, el presente trabajo recoge también un modelo de organización completo del área de siniestros (o de gestión del servicio post-venta) con una profundidad mayor para el área central de este estudio, el Contact Center de Siniestros.

Asimismo, cabe destacar que el presente es un fiel reflejo de un ejercicio real que en la actualidad está en pleno proceso de implantación en una de las entidades líderes del mercado asegurador español.

Dedico este trabajo a mi mujer, que una vez más ha sabido apoyarme desde el principio, con la toma de la decisión para realizar este máster, pasando por los sucesivos fines de semana que le he “robado” y finalmente, hasta la dedicación de parte de nuestras vacaciones en la elaboración final de esta tesis. Sin su aliento y apoyo no hubiera sido posible.

A mis dos maravillosas hijas, Ainhoa y Blanca, que han sufrido igualmente la ausencia de su papá y siguen sin entender por qué *“tiene que trabajar tanto”*

Agradezco a todo el equipo que ha participado en la elaboración del caso real y del haber hecho más ideas, por medio de estas líneas, siendo el mérito de muchos de ellos: Augusto, especialmente por su total implicación en el proyecto y por las largas horas de discusión, Joan, Alfonso, Josep, Paco, Pere Pau, y Carmelo, sin su gran experiencia y conocimiento hubiera sido imposible embarcarse en tamaña empresa.

Por último agradezco a Félix la confianza que ha depositado en mi para llevar a cabo este trabajo en la vida real y por su consejo y dirección en la elaboración de esta tesis, tiempo que me ha dedicado graciosamente en vez de dedicarlo a otras ocupaciones más agradecidas y consciente de su escaso tiempo libre, tiene un valor mayor, si cabe.

## Resumen

Este trabajo resume una forma de ordenar y organizar el área de siniestros, teniendo como máxima romper el axioma imperante en el subconsciente de que la satisfacción del cliente y la contención del coste medio son variables inversamente proporcionales. Con este enfoque se desarrolla una propuesta pensada para el cliente y por el cliente que pretende ser innovadora y de suma sencillez “*por fuera*” para el cliente, no exenta de complejidad “de puertas a dentro”

Cómo ofrecer un “*front*” al cliente, cercano y que le entienda, exento de complejidad técnica y jerga aseguradora, que le transmita transparencia y confianza. Cómo compatibilizarlo con la contención del coste de los siniestros, y la reducción del coste de gestión.

Este trabajo se presenta como un ejercicio práctico, novedoso y real de cómo dar solución a este gran problema que el sector afronta, transformando completamente una organización y poniéndola al servicio del cliente.

## Resum

Aquest treball resumeix una forma d'ordenar i organitzar l'àrea de sinistres, tenint com màxima trencar l'axioma imperant en el subconscient que la satisfacció del client i la contenció del cost mig són variables inversament proporcionals. Amb aquest enfocament es desenvolupa una proposta pensada per al client i pel client que pretén ser innovadora i de summa senzillesa “*per fora*” per al client, no exempta de complexitat “de portes a dintre”

Com oferir un “*front*” al client proper i que li entengui, exempt de la complexitat i de la tècnica i de l'argot assegurador, que li transmeti transparència i confiança. Com comptabilitzar-lo amb la contenció del cost dels sinistres, i la reducció del cost de gestió.

Aquest treball es presenta com un exercici pràctic, nou i real de com donar solució a aquest gran problema que el sector afronta, transformant completament una organització i posant-la al servei del client.

## Summary

This work summarizes a way of arranging and organizes the Claims area, having as maxim to break the commanding axiom in the subconscious of which the customer satisfaction and the control of the average cost are changeable inversely proportional.

With this approach it is developed an offer thought for the client and for the client who tries to be innovative and of supreme simplicity "externally" for the client, does not exempt of complexity " from doors to inside "

How to offer a closer "front" to the client and that him deals, exempt of the complexity and of the skills and insurance jargon, which transmits transparency and confidence. How to make compatible it with the containment of the cost of the claims, and the reduction of the management costs.

This work appears as a practical, new and a real exercise of the way to giving

solution to this great problem that the sector confronts, transforming completely an organization and putting whole it to the service of the client.

# Índice

<b>Presentación</b> .....	<b>3</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>5</b>
<b>Resum</b> .....	<b>5</b>
<b>Summary</b> .....	<b>5</b>
<b>Índice</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Marco global y sectorial</b> .....	<b>10</b>
1.1 Evolución de la economía.....	10
1.2 El sector asegurador .....	16
<b>2. Objetivo de la Tesis</b> .....	<b>20</b>
2.1 Alcance del estudio .....	20
<b>3. El viaje hacia el centro del cliente</b> .....	<b>22</b>
3.1 El canal de distribución. ....	24
3.2 La publicidad del seguro .....	25
<b>4. Evolución de los costes de siniestros auto</b> .....	<b>26</b>
4.1 Los costes de gestión de siniestros .....	27
4.2 Evolución del coste medio del siniestro .....	28
<b>5. Como transformar el área de siniestros en una unidad especializada en el cliente</b> .....	<b>31</b>
5.1 Gestión de la relación con el cliente.....	31
5.2 Control de gestión de siniestros .....	33
5.3 Gestión del cambio y de la transformación operativa.....	34
5.4 Gestión técnica y normativa .....	35
5.5 Control interno.....	36
5.6 Gestión de proveedores y profesionales .....	37
5.7 Gestión operativa (ejecución).....	40
5.8 Gestión del fraude y gestión de recobros. ....	43
<b>6. Organización del área de siniestros</b> .....	<b>45</b>
<b>7. Motivos para el cambio</b> .....	<b>48</b>
7.1 Mejorar la eficiencia del Contact Center.....	48

7.2	Especializar los centros de siniestros.....	49
7.3	Situación al cliente en el centro de siniestros.....	49
7.4	Reducir los costes de gestión.....	49
<b>8.</b>	<b>Un nuevo modelo de gestión.....</b>	<b>50</b>
<b>9.</b>	<b>Nace una unidad para gestionar al cliente.....</b>	<b>51</b>
9.1	El modelo de gestión de la unidad.....	52
9.2	Estructura organizativa.....	53
9.3	Horarios de servicio.....	54
<b>10.</b>	<b>Beneficios de la nueva unidad.....</b>	<b>55</b>
10.1	Mejor experiencia del cliente.....	55
10.2	Mayor eficacia.....	56
10.3	Mejora de la eficiencia.....	56
<b>11.</b>	<b>El estudio económico.....</b>	<b>57</b>
<b>12.</b>	<b>La segmentación de siniestros.....</b>	<b>58</b>
<b>13.</b>	<b>Internalización u outsourcing.....</b>	<b>59</b>
<b>14.</b>	<b>El plan de recursos humanos.....</b>	<b>60</b>
14.1	El plan de captación.....	60
14.2	El plan de reducción de recursos.....	61
14.3	El plan de comunicación.....	61
<b>15.</b>	<b>El plan de formación.....</b>	<b>62</b>
15.1	La formación continua.....	62
<b>16.</b>	<b>La ubicación y diseño del espacio de trabajo.....</b>	<b>63</b>
16.1	La ubicación de la unidad.....	63
16.2	El diseño del espacio de trabajo.....	63
<b>17.</b>	<b>La fase de implantación.....</b>	<b>65</b>
17.1	Fases de implantación.....	65
17.2	Documentación de procesos.....	65
17.3	La infraestructura tecnológica y logística.....	65
17.4	Presupuestos.....	66
<b>18.</b>	<b>Herramientas tecnológicas.....</b>	<b>67</b>
18.1	La integración de voz y datos.....	68

18.2 Enrutamientos inteligente de llamadas .....	69
18.3 Operador virtual.....	69
18.4 Reconocimiento de voz.....	69
18.5 Identificación del cliente .....	69
18.6 Desvío de llamadas por desbordamiento.....	70
18.7 “Call-back” .....	70
18.8 Gestión de cola multicanal .....	70
18.9 Integración en ERP: nuevo front-end. ....	70
18.10 Trazabilidad y grabación de llamadas .....	71
18.11 Calidad .....	71
18.12 Multi ubicación .....	72
18.13 Web chat online.....	72
<b>19. Futuro del área de siniestros .....</b>	<b>73</b>
<b>20. Conclusiones .....</b>	<b>74</b>
<b>21. Bibliografía .....</b>	<b>75</b>
<b>Anexo I. ....</b>	<b>76</b>
<b>Function and Job Descriptions .....</b>	<b>76</b>
AGENT .....	77
COACH.....	78
TEAM LEADER .....	79
HEAD OF DEPARTMENT .....	80
<b>Anexo II .....</b>	<b>81</b>
<b>Anexo III .....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo IV .....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo V.....</b>	<b>84</b>
<b>El autor.....</b>	<b>85</b>

# Creación de una plataforma de servicio de sinistros orientada al cliente

## 1. Marco global y sectorial

Aunque no es objeto de esta tesis hacer un dictamen en profundidad de la evolución económica actual, ni tampoco determinar las causas y soluciones de la salud económica mundial, creemos conveniente enmarcar con unas breves pinceladas la situación económica global y en particular la europea, con un mayor detalle en relación a la situación económica española.

Del mismo modo, es conveniente detenerse unos momentos para analizar con un poco más de detalle qué es lo que a nuestro juicio está ocurriendo en el sector asegurador, con una visión más general a los aspectos globales del sector y con mayor detenimiento en relación al sector asegurador europeo y específicamente del mercado español.

### 1.1 Evolución de la economía

El panorama económico mundial sigue pendiente de la evolución de la denominada crisis económica que afecta ya hoy a todos los mercados. Esta crisis real está sujeta principalmente a la evolución de tres elementos: la falta de liquidez en los

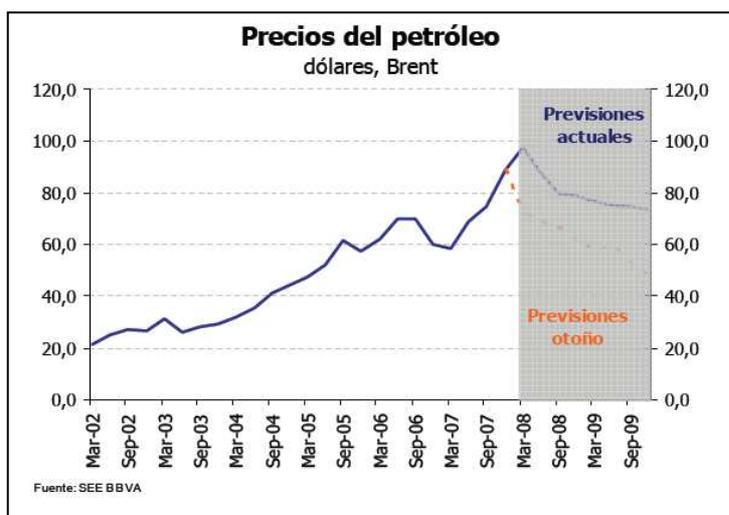
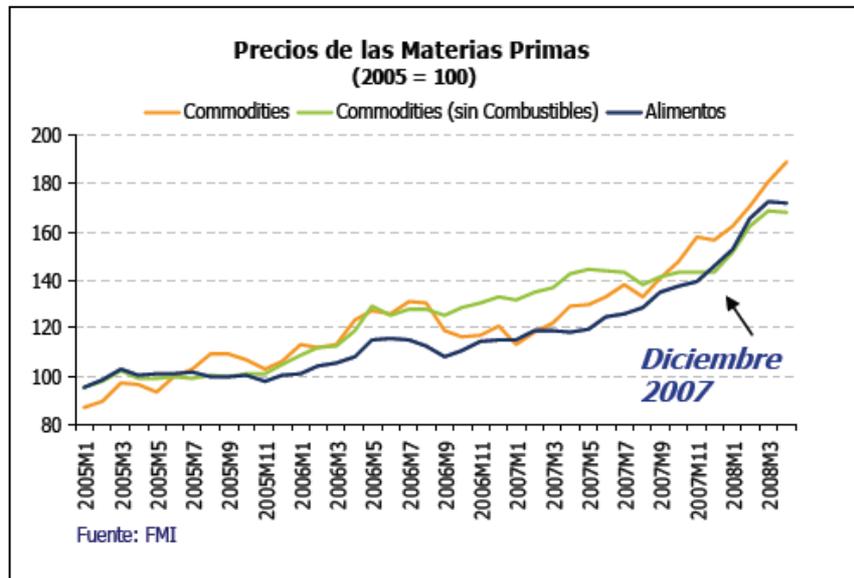


Gráfico I. Evolución del precio del barril de petróleo

mercados financieros, el impacto de la imparable escalada de los precios del crudo y el continuo aumento del precio las materias primas, que se han situado como valor refugio para los especuladores del mercado de futuros.

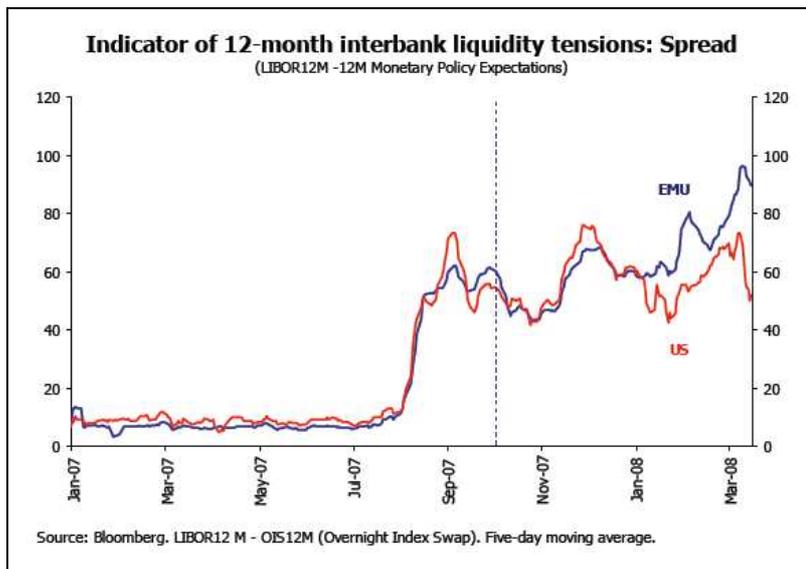
Como puede observarse en el *Gráfico I*, el precio del petróleo se ha multiplicado casi por cinco en el último quinquenio en términos absolutos, mientras que en el *Gráfico II* se observa que

el coste de las materias primas se ha doblado en los últimos tres años y por último, en el *Gráfico III* se recoge la evolución del índice de tensión en la liquidez del mercado interbancario, en la que se aprecia el abismo entre la situación actual y la de hace tan solo unos pocos meses.



**Gráfico II. Evolución del precio de las materias primas**

A todos los efectos parece cierta la tesis de que se cierra definitivamente un ciclo de bonanza y por consiguiente los próximos años serán cruciales para determinar la envergadura del ciclo de ajuste y de contracción del crecimiento en términos globales.



**Gráfico III. Evolución de la tensión en la liquidez**

La ya mencionada crisis financiera, cuyo máximo exponente ha sido el hundimiento del mercado hipotecario americano ha terminado en una escalada mundial de crisis financiera, y por que no, de solvencia de los mercados de capital.

En los mercados financieros internacionales prosiguen las tensiones en los mercados monetarios, en un contexto en el que las dificultades por las que atravesaron algunas instituciones financieras han exacerbado el clima de desconfianza existente, prolongando de esta forma los problemas de liquidez.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Informe trimestral Banco de España (Abril 2008) p. 25

El mercado financiero es quizás el mercado más global (mundial) de todos y de esta forma ninguna economía queda libre de cuanto acontezca en los mercados financieros de Londres, Nueva York, Singapur, Hong Kong o Shanghai.

Seguramente por ese mismo motivo el hundimiento del mercado inmobiliario americano que se ha traducido en la mayor crisis financiera reciente ha tenido un relativo reducido impacto en el origen y ha quedado parcialmente diluido en términos locales, impactando con diversa intensidad al resto de mercados en la medida éstos han participado del mismo.

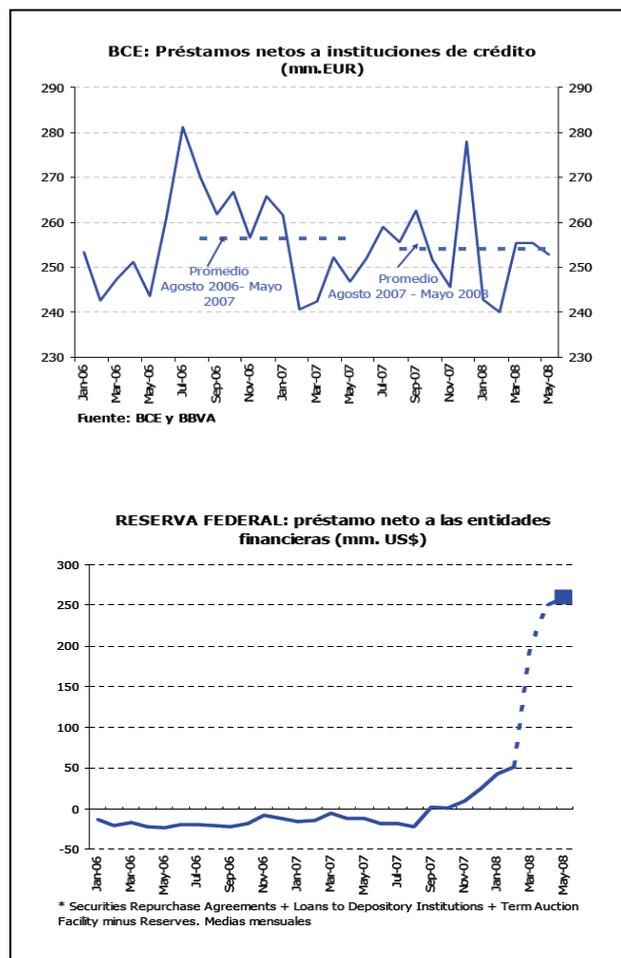
No obstante todo parece indicar que estamos en pleno apogeo de la crisis y la situación remontará a mediados del año próximo, según pronostican expertos analistas<sup>2</sup>

### 1.1.1 Entorno económico Europeo

La estrategia adoptada por cada Banco Central difiere notablemente en cuanto a la impulsada por su homónima norteamericana (la Reserva Federal). Esta gran diferencia de estrategias queda de manifiesto en el *Gráfico IV* donde se aprecian notables diferencias entre la evolución del volumen de préstamos otorgados a las entidades financieras (inyección de liquidez, en definitiva) en los últimos tiempos en uno y otro órgano regulador, fruto de la mencionado diferentes estrategias para afrontar la crisis. El tiempo dirá qué estrategia ha facilitado a superar la crisis financiera más rápido y con el menor coste.

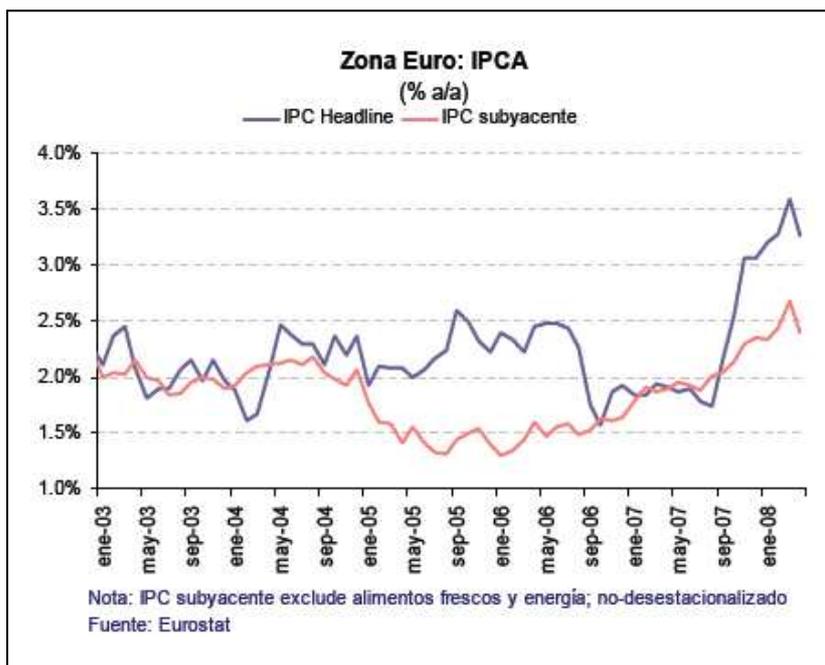
En esta línea no es extraño, por otro lado, que las estrategias difieran teniendo en cuenta la gran “amenaza” que rodea a Europa en relación a la evolución de la inflación, fenómeno que afecta intrínsecamente a nuestra economía común y que, como refleja el Gráfico IV está creciendo a un ritmo insostenible.

No hay que olvidar que el efecto de la inflación, además de disminuir el poder adquisitivo real de las personas tiene un efecto dominó en el encarecimiento de toda la cadena de transformación o prestación, reduciendo el valor relativo del dinero y por lo tanto reduce la crea-



**Gráfico IV. Inyección de liquidez del BCE y de la RF en sus respectivos mercados**

<sup>2</sup> Europe Watch June 2008, Servicio de Estudios BBVA

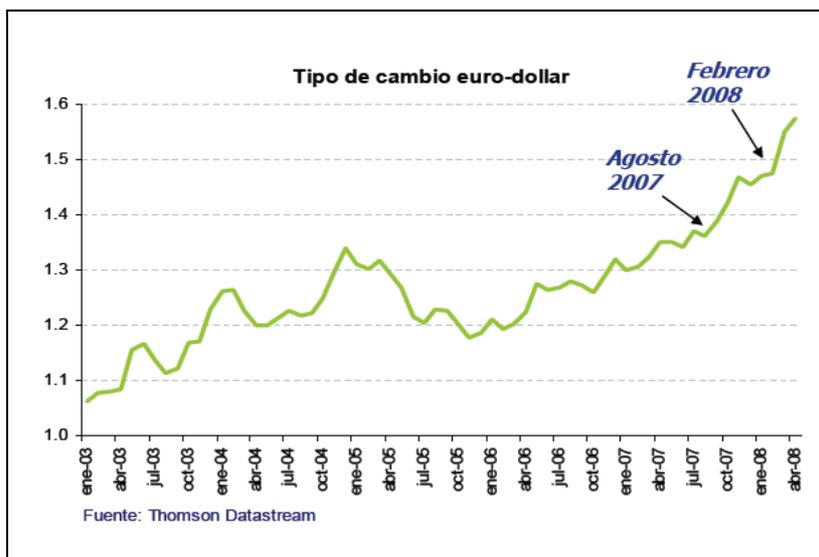


**Gráfico V. Evolución del IPC de la Zona Euro**

de la moneda común reduciendo así la circulación de moneda de los mercados financieros. No obstante esta estrategia trae también consigo peligrosos “efectos colaterales” que se traducen principalmente la elevada demanda del Euro en un elevado tipo de cambio Euro / dólar que, de mantenerse en el tiempo, conllevará un alto precio también en términos de competitividad para nuestras empresas, amortiguado, eso si, por la existencia de una demanda de asiática.

En cualquier caso y hablando en términos comparativos, la debilidad del dólar frente al Euro, no hace sino mermar la competitividad de las exportaciones de la Zona Euro hacia el mercado americano, si bien como hemos apuntado, no parece hasta el momento lastrar el curso de las exportaciones a la zona asiática.

Por el contrario, uno de los “beneficios colaterales” destacables de esta política monetaria es el desplazamiento de la curva de beneficios de las grandes multinacionales hacia la zona Euro, de aquellas multinacionales que presentan sus cuentas de resultados en dólares.



**Gráfico VI. Evolución del cambio Euro /dólar**

ción de riqueza neta de una economía.

Muchos analistas financieros consideran a la inflación además como un impuesto “de los pobres” al entender que tiene un mayor impacto en las rentas o asalariados de menor valor.

La estrategia adoptada por el BCE parece a nuestro juicio acertada, en la medida que manteniendo unos tipos de intereses más altos propicia una escasez

Todos estos factores lastran la confianza de los agentes del mercado (empezando por los consumidores) lo que se traduce en una contención del consumo interno y generando por tanto una pérdida de la confianza de los analistas en la capacidad de Europa para remontar la crisis con celeridad, retrasando la llegada de la recuperación.

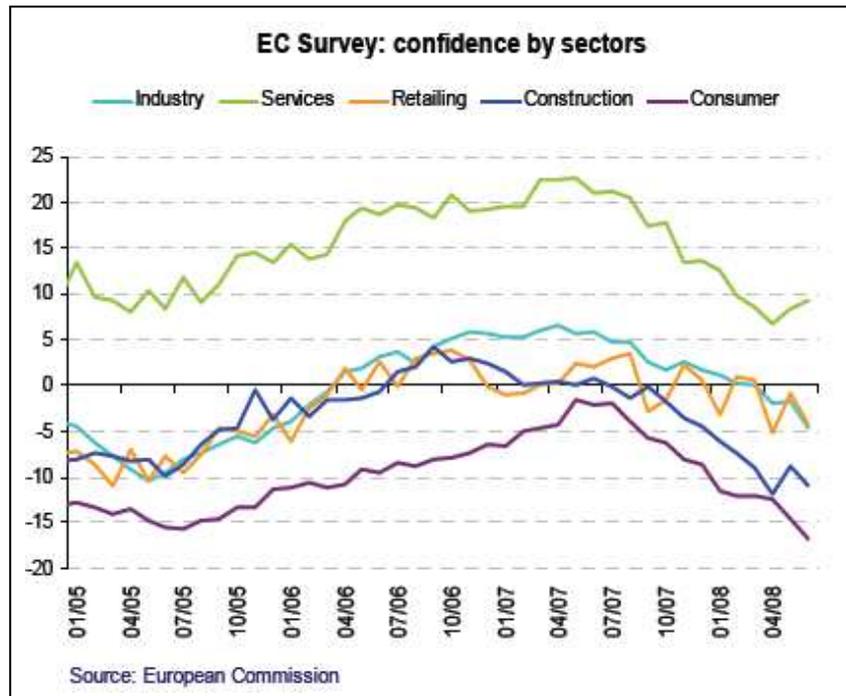


Gráfico VII. Confianza de los Consumidores en la Zona Euro

En resumen, con una crisis financiera importante, el precio de las materias primas por las nubes, con el petróleo como estandarte y un elevado cambio del Euro frente al Dólar nos lleva a una clara situación de inestabilidad a la que estábamos desacostumbrados en los dos últimos años, pero -dicho sea de paso- se veía venir desde hace tiempo y parece que no se haya reaccionado hasta la eclosión de la ola que, como si de un tsunami se tratara, ha impactado de lleno en la tasad de crecimiento de los países, como puede observarse en el *Gráfico VIII* adjunto, imprimiendo una fuerte desaceleración.

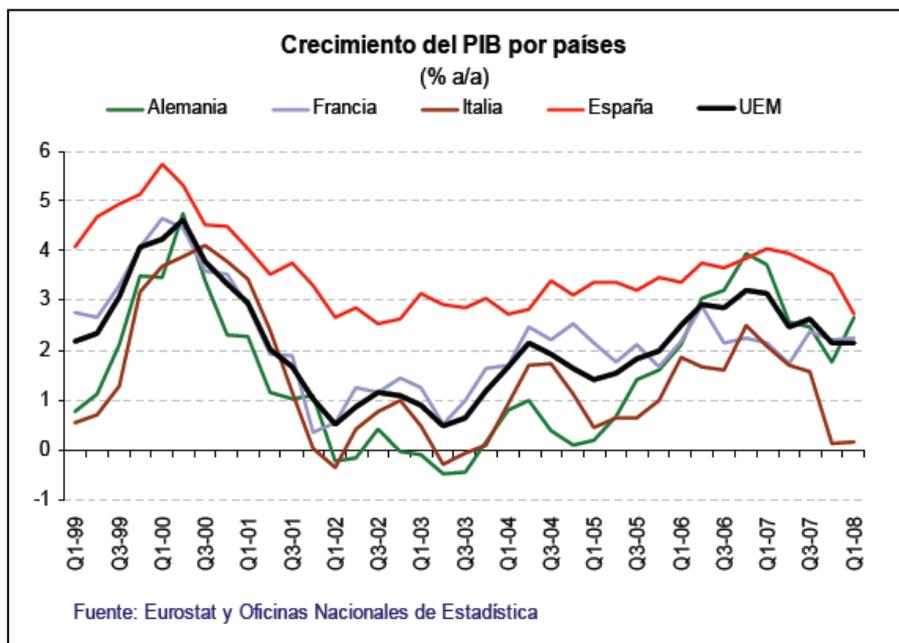


Gráfico VIII. Evolución del crecimiento del PIB Zona Euro

## 1.1.2 Perspectivas económicas del mercado español

España ha gozado prácticamente de una década de crecimiento económico sostenido y de periodos de con crecimientos importantes, cercanos al doble de la media europea.

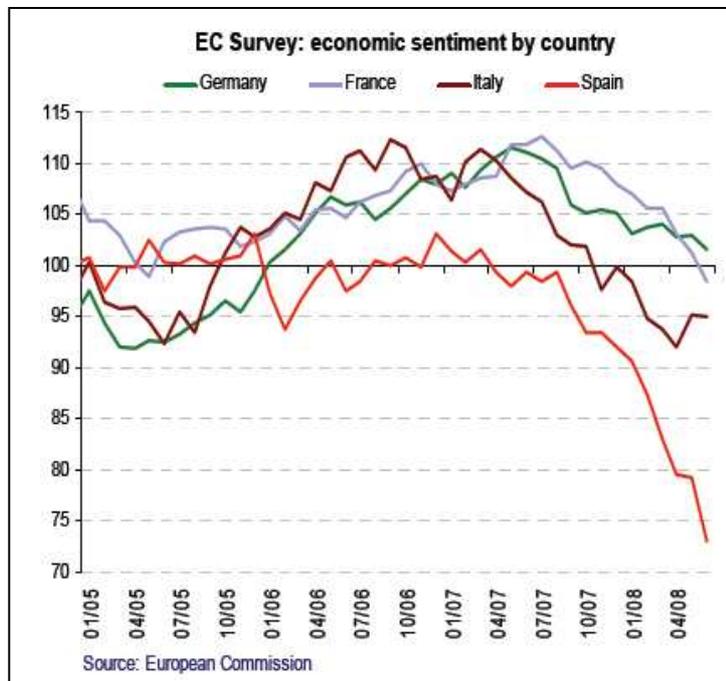
En gran medida parece que una parte importante de este crecimiento de la economía española ha estado directamente vinculado a la fulgurante evolución del sector inmobiliario de los últimos años.

Con la llegada de la crisis financiera y la consiguiente abrupta reducción -casi congelación- en la concesión de créditos hipotecarios para la adquisición de vivienda, ha causado una verdadera tragedia en dicho sector, deteniendo así el motor económico de los últimos años y en el plazo récord de unos pocos meses.

Esta situación, propiciada como decimos por el sector financiero, ha acabado con la quiebra o el concurso de acreedores de las mayores inmobiliarias del país, tenido también este hecho un efecto bumerang adicional sobre el sector financiero completamente enfrascado y verdadero artífice de la burbuja inmobiliaria, a través de la participación directa en sociedades promotoras al objeto de incorporar a sus cuentas de resultados los jugosos beneficios que ha reportado este sector en los últimos años.

Una vez más, el sector financiero se suscita como principal causante del hundimiento de un sector del que ha sido el primer valedor, lo que nos trae a la memoria la no lejana historia de la “*puntocom*”, su fenomenal subida y –como no- se aparatosa vuelta a la realidad.

Es quizás por esa feroz dependencia del crecimiento con el sector inmobiliario, muy sensible a la estabilidad financiera y a la confianza en la economía (no en vano suele terminar con un vínculo importante y a muy largo plazo) lo que ha podido provocar el desplome de la confianza en la economía y el tremendo ajuste que se está produciendo, como puede observarse en los resultados de la encuesta recogidos en el *Gráfico IX* y la evolución del PIB español reflejada anteriormente en el *Gráfico VIII*



**Gráfico IX. Confianza en la Economía por países.**

No obstante los analistas confían en una pronta recuperación, no más allá del 2009, siempre que la inflación se contenga en los próximos meses y ello de pie a una reducción en los tipos de interés oficiales.

El crecimiento esperado para el 2009 según el servicio de estudios del BBVA tiene una amplia horquilla que va del 0,2% al 2% en función de la evolución de los índices antes mencionados.<sup>3</sup>

## 1.2 El sector asegurador

La crisis financiera está teniendo un impacto desigual en el sector asegurador. En relación a no vida, en el mercado americano casi no está teniendo repercusión más allá de la incidencia que tiene el hundimiento del mercado hipotecario, mientras en Europa está representando una oportunidad bien diferente que comentaremos en el punto siguiente.

El mayor impacto que está sufriendo el sector de una forma directa es la reducción del margen de las inversiones que está suscitando en definitiva una mayor disciplina en la cuenta técnica y un mayor rigor en la suscripción al efecto de mantener, en la medida de lo posible, la cuenta de resultados en unos niveles de beneficio que satisfagan razonablemente a los accionistas.

### 1.2.1 Entorno asegurador europeo

Lo más relevante en los últimos tiempos viene siendo el esfuerzo de los órganos reguladores europeos por aportar transparencia y tratar de garantizar la solvencia de las entidades aseguradoras a través de las diversas iniciativas legislativas y reguladoras de los órganos competentes de la Comunidad Europea. Entre dichas iniciativas cabe destacar la recta final para Solvencia II, la puesta en marcha de la 2ª fase del proyecto I “*International Financial Reporting Standards by the International Accounting Standards Board*”, sin olvidar los efectos de la ya implantada 5ª Directiva.

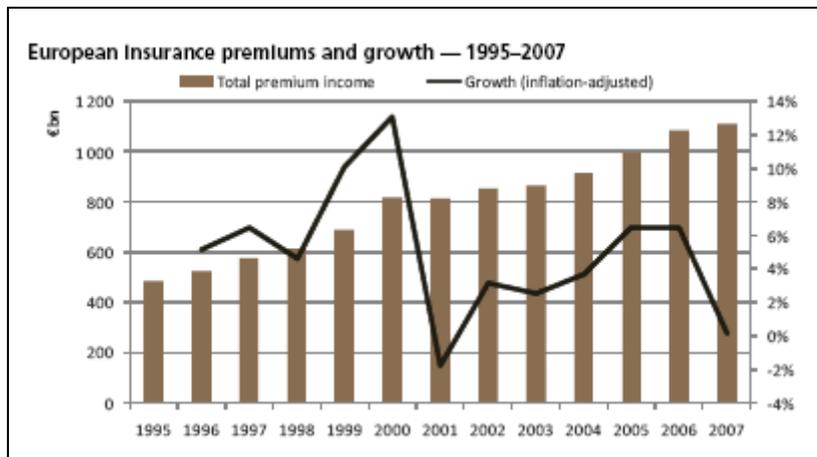
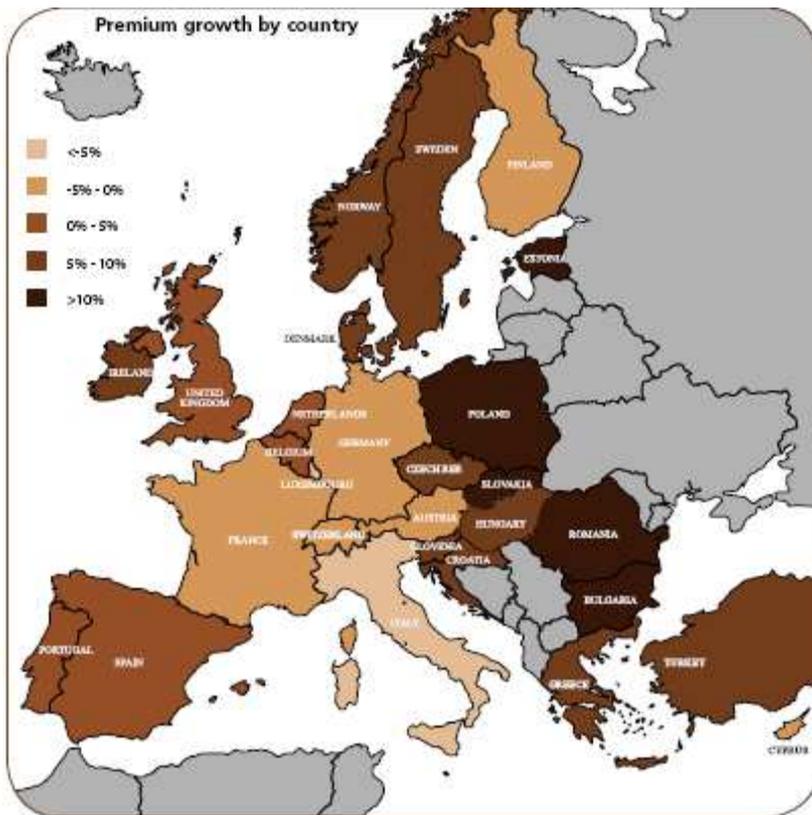


Gráfico X: Crecimiento del Volumen de Primas

El sector asegurador, hermano “pequeño” del financiero no es ajeno a la crisis financiera global, si bien está resistiendo con mayor fortaleza los envites de la crisis y está sirviendo en algunos casos como un actor clave inyectando liquidez a la vez que aprovecha las oportunidades que está brindando la crisis

bancaria general, adquiriendo total o parcialmente las filiales aseguradoras de las instituciones bancarias que han puesto el cartel de “se vende” como un remedio rápido para recuperar capital y liquidez.

<sup>3</sup> Informe “Situación España Abril 2008” del servicio de estudios del BBVA.



**Gráfico XI. Crecimiento del sector asegurador por países**

La fuerte competencia y la concentración de entidades está llevando, en términos globales, a una situación de mantenimiento del volumen de primas o lo que es lo mismo en una tasa de crecimiento nula, como se desprende del análisis del crecimiento del volumen de primas emitidas de la zona Euro (ver Gráfico XI)

Este resultado “global” tiene un comportamiento muy desigual si lo trasladamos a la realidad geográfica, observándose un ligero retroceso en la Europa Central, un crecimiento moderado del mercado

Británico, Español y Nórdico y un crecimiento exponencial en los mercados emergentes del este de Europa

Centrándonos en el ramo objeto del estudio, la evolución del ramo del automóvil, que de hecho es el más relevante de No Vida, ya que acapara cerca del 31% del total de primas a nivel europeo, observamos que encaja por segundo año consecutivo una reducción de la cifra de negocio fruto de la altísima competencia sectorial que está llevando a las más de 1000 compañías que operan el ramo en Europa a poner en marcha iniciativas de reducción de costes y mejora de la eficiencia para mantener a salvo la cuenta de resultados de la reducción constante del margen técnico.

La introducción de iniciativas para reducir la accidentalidad del tráfico, como el carné por puntos, la penalización y persecución por la conducción bajo los efectos del alcohol o las campañas de sensibilización –por citar tan solo algunos ejemplos destacados- están propiciando hábitos de conducción más “saludables” desde el punto de vista de la frecuencia y gravedad de los accidentes que sin duda tienen un impacto positivo en la siniestralidad y facilitan que la guerra de precios no provoque necesariamente que las cuentas técnicas del ramo del automóvil se sitúen en la zona de pérdidas.

Esta fuerte competencia en precios y producto está generando un cambio de ciclo en el sector impulsando las estrategias centradas en las necesidades reales del cliente en detrimento de la obsesión por el producto y su distribuirlo<sup>4</sup>, estimulando

<sup>4</sup> CEA Annual Report 2007

la creatividad en la búsqueda de oportunidades de negocio y nichos de mercado como “pay as you drive”, “Good driver policy”, “The women insurance” u otras.

## 1.2.2 Perspectivas del sector en España

El mercado asegurador español deja atrás un quinquenio de crecimiento sólido y empieza a formar parte del grupo de países con un mercado “soft” de fuerte competencia,

especialmente también en el sector del automóvil, pero alejado del promedio europeo de pólizas por cliente lo que deja cierto margen para el crecimiento especialmente en los ramos de vida y diversos.

La reciente regulación del la intermediación con la entrada en vigor el pasado año de la “Nueva Ley de Mediación” está significando una clara puesta al día en la transparencia de la distribución de productos aseguradores lo que conllevará una necesaria profesionalización de dichas redes de distribución y una mayor concentración de los agentes intermediarios (agentes, corredores y operadores de

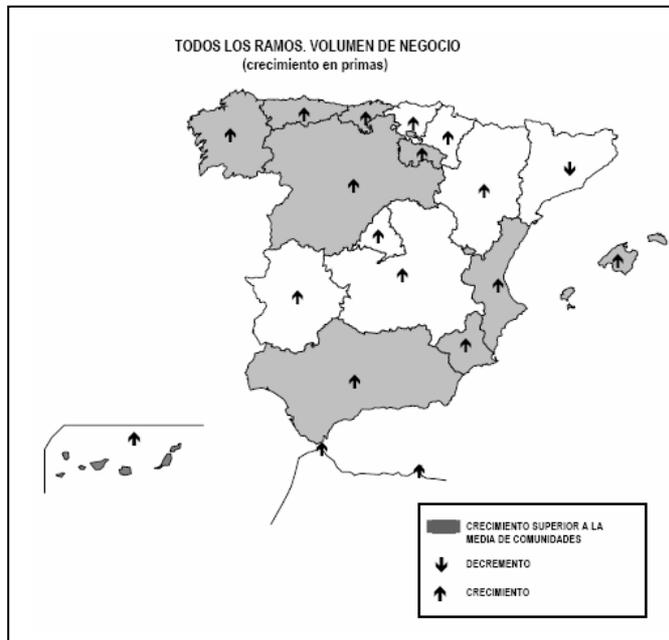


Gráfico XII. Crecimiento relativo por zonas

bancaseguros principalmente) eliminando, en gran manera, el intrusismo y las malas prácticas de algunos operadores, si bien conocidas y consentidas en parte por las Entidades.

Asimismo, la evolución del sector no es uniforme geográficamente y presenta diferencias notables en crecimiento por comunidades autónomas, siendo las áreas de mayor crecimiento aquellas que tienen un menor índice relativo de desarrollo del sector, como puede observarse en Gráfico XI<sup>5</sup>

Un elemento clave a destacar en nuestro mercado es el proceso iniciado a mediados del

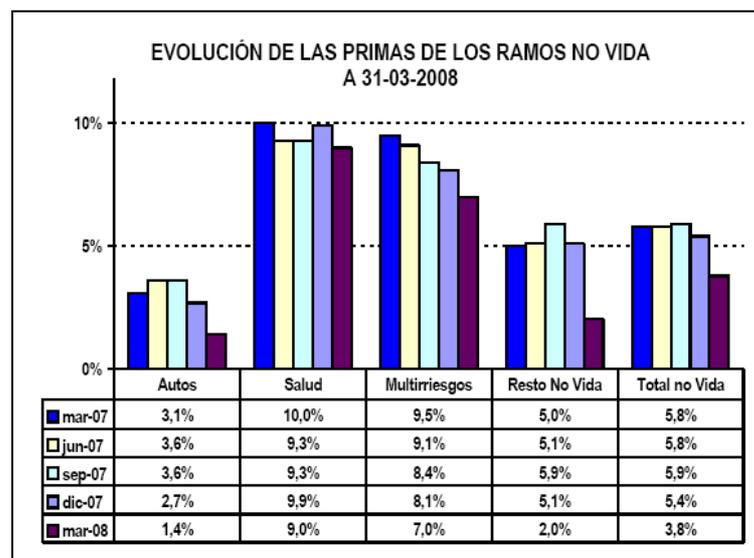


Gráfico XIII. Evolución principales ramos No Vida

<sup>5</sup> Informe ICEA. El mercado de seguros español por provincias. Estadísticas 2007 (julio 2008)

año pasado y relativo a la puesta en ventas de las filiales aseguradoras de las entidades financieras, bien como medida para conseguir plusvalías y liquidez para hacer frente a requerimientos propios de la matriz bancaria, bien como estrategia de distribución, o simplemente para reducir los requerimientos de capital de las entidades financieras a consecuencia de Basilea II u otros motivos que desconocemos.

La evolución reciente del volumen de primas de no vida gestionado sigue reduciendo su crecimiento y se sitúa, por primera vez en los últimos años, por debajo de la inflación.

Resultados del Ramo del automóvil			
	2006	2007	▲ 06/07
Primas	100%	100%	0,00%
Siniestralidad	73,87%	73,77%	-0,14%
Gastos totales	20,51%	20,68%	0,83%
Resultado técnico	5,62%	5,55%	-1,2%

Gráfico XIV. Resultado del Ramo del automóvil

Hay que destacar un comportamiento dispar por ramos –como ya apuntábamos- pero con una nota común de reducción progresiva del crecimiento, acentuada en los últimos trimestres.

Así, el ramo de automóviles reduce su crecimiento trimestral a más de la mitad del crecimiento de 2007, mientras salud y diversos mantienen crecimientos sostenidos importantes, con ligeros descensos frente años anteriores.<sup>6</sup>

En términos reguladores e impositivos también el organismo regulador español (DGSFP) se hace eco del esfuerzo legislador de la EC por aportar transparencia y seguridad al sector frente a los consumidores y operadores, como puede ser la reforma del ROSSP que conlleva -entre otras- mayores exigencias de Control Interno, o la transposición del a 5ª Directiva al mercado español y su impacto en el ramo del automóvil, con la elaboración de un nuevo *baremo* (que incrementa en general las indemnizaciones) y la proactividad de las entidades con la *Oferta motivada*.

<sup>6</sup> Informe ICEA. Evolución del Mercado Asegurador. Estadísticas a Marzo (Mayo 2008)

## 2. Objetivo de la Tesis

Una vez conocido el contexto económico y asegurador en el que estamos inmersos, parece razonable afirmar que el mayor esfuerzo a realizar por parte de las entidades debería situarse en el conocimiento del cliente y en cómo lograr su satisfacción y confianza, al margen de no descuidar el resto de elementos clave del marketing mix.

Es precisamente en este escenario en el que debe cobrar más fuerza toda acción encaminada a aumentar el valor de la marca frente al cliente, tanto desde el punto de vista real, como de comunicación y publicidad: en la medida en que los mensajes comerciales se dirijan hacia estos valores como alternativa al univariable del precio, generarán también en el cliente una decisión (o reflexión) alternativa a la del precio.

No obstante, este enfoque hacia el cliente, no debe olvidarse de la importancia que tiene el precio como factor decisorio en el proceso de compra. Al contrario, una vez fijado el marco de precio razonable (en el contexto del mercado) es cuándo se debe fomentar el concurso de ideas y sobre todo, los mensajes al mercado.

En la medida en que una compañía se organice de forma que en todos sus procesos tenga al cliente y sus necesidades como centro estratégico, verá como consigue sólidos resultados y crecimientos por encima de la media del mercado de una forma sostenida.

Por ello el objetivo de este estudio se establece en analizar una forma de organizar el área de siniestros desde la perspectiva del cliente y profundizar con especial énfasis en el análisis de la unidad con una mayor vocación de servicio al cliente y el consiguiente proceso de constitución.

### 2.1 Alcance del estudio

Al objeto de aportar una solución realista y práctica de ese enfoque, este estudio se centrará en la elaboración de una propuesta o alternativa para el ramo de automóvil y más concretamente, en cómo construir toda el área de siniestros, y específicamente la de una unidad especializada en la relación con el cliente en la gestión técnica del servicio en siniestros que en muchos casos es muy especializada.

Como ya se ha apuntado en la introducción parece importante destacar que la centralidad del cliente no puede ser cuestión exclusiva de una única unidad, por lo que también analizaremos con cierto detalle una posible organización completa del área de siniestros de forma que se sitúe al cliente en el centro de todas las operaciones del área de postventa.

En nuestra opinión este ejercicio se podría extender al resto de ramos con facilidad una vez finalizada la puesta en marcha para cualquiera de ellos.

Por último, no somos ajenos a que esta solución está vinculada -sin duda- a los ramos de mayor distribución y que carecería de sentido desarrollarla por si misma

para ramos muy específicos, si bien también puede dar solución para ellos en el caso de que convivan ambos tipos de producto y servicios en una misma Entidad.

### 3. El viaje hacia el centro del cliente

El mercado asegurador tiene que asumir la gran paradoja del cliente: hasta hace bien poco el cliente que “usaba” el seguro quedaba marcado como un cliente “malo”, mientras que el cliente “bueno” era aquél que no tenía siniestros.

Queda claro que este último no percibe los beneficios de la marca alimentando la tentación a buscar alternativas para un servicio que no percibe y además, priva a la Entidad de ofrecer su capacidad de respuesta para aquellos “momentos de la verdad” en los que concentrar toda la capacidad de la organización para ponerla al servicio del cliente, con la mayor celeridad y eficacia posibles al efecto de solucionar el problema del cliente. Además deberá realizar la prestación con una comunicación exquisita y responder con una alta calidad de los servicios ofertados.

El proceso de adaptación y transformación operativa para llegar a esta excelencia en la prestación del servicio es lento y complejo en la mayoría de los casos y precisa de una gestión del cambio clara, con un claro liderazgo para invertir y reformular la propuesta de valor con la que cada Entidad quiere dirigirse al cliente, siendo conscientes de que los réditos no serán inmediatos pero sí una alternativa clara para afrontar el futuro con la mejor preparación.

En un mercado cada día más competitivo la lucha por el favor del cliente es la clave de la supervivencia. Si añadimos además la tremenda similitud de productos existentes en el mercado (salvo para algunos nichos específicos) que han llevado al seguros masivo (auto, hogar y vida riesgo) a ser considerado un “*commoditie*”, sin apenas diferenciación en producto y si las hay se copian rápidamente, la calidad del servicio y el valor que el cliente perciba de la Entidad serán, sin duda, las claves en un futuro cercano. Es mucho más rápido y sencillo copiar un producto o cobertura que asentar una cultura de servicio y orientación al cliente en toda la organización de la entidad.

Por todo ello creemos imprescindible que las áreas de siniestros, marketing y suscripción realicen un trabajo conjunto para identificar cómo dar “usabilidad” a la póliza del seguro sin la necesidad de introducir en ella el concepto de “siniestro” como lo conocemos hoy en día, con toda su connotación negativa tanto en términos como en sus consecuencias.

La evolución necesaria que comentábamos necesitan realizar aquellas entidades que quieren liderar el mercado del futuro (o quizás tan solo sobrevivir) pasa imprescindiblemente por situar al cliente en el centro de sus operaciones e integrar esta centralidad en todos las áreas y departamentos

de la entidad, dejando de ser un tema exclusivo del departamento de marketing o –en el peor de los casos- de publicidad.

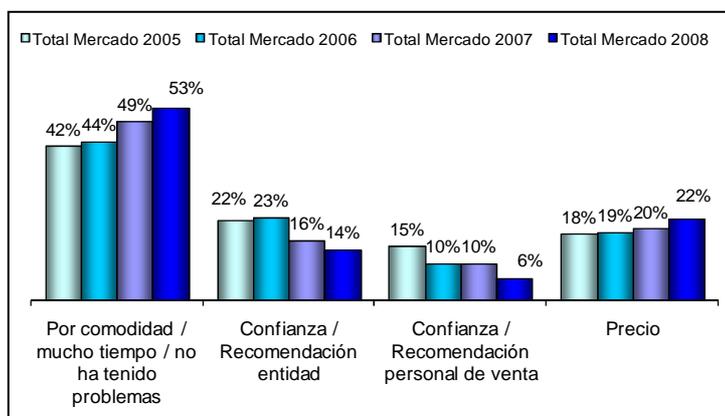


Gráfico XV. Motivos por los que el cliente permanece

Está claro, no obstante, que desde los departamentos de Investigación de Mercados tienen abundante información acerca de los intereses de cliente y deben ser siempre herramientas clave y útiles para el desarrollo de la entidad: generación de productos, venta y postventa.

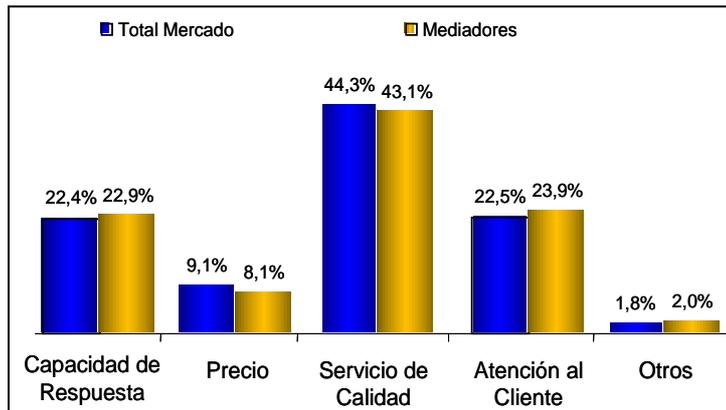
Aunque desde un punto de vista comercial pueda parecer sorprendente, son los clientes los que en mayor medida nos indican la importancia del servicio, puesto que siguen asegurados en su entidad mayoritariamente

(ver *Gráfico XV*) por que no han tenido ningún problema o por recomendación de la entidad, mientras el factor precio se sitúa en un lugar secundario<sup>7</sup>.

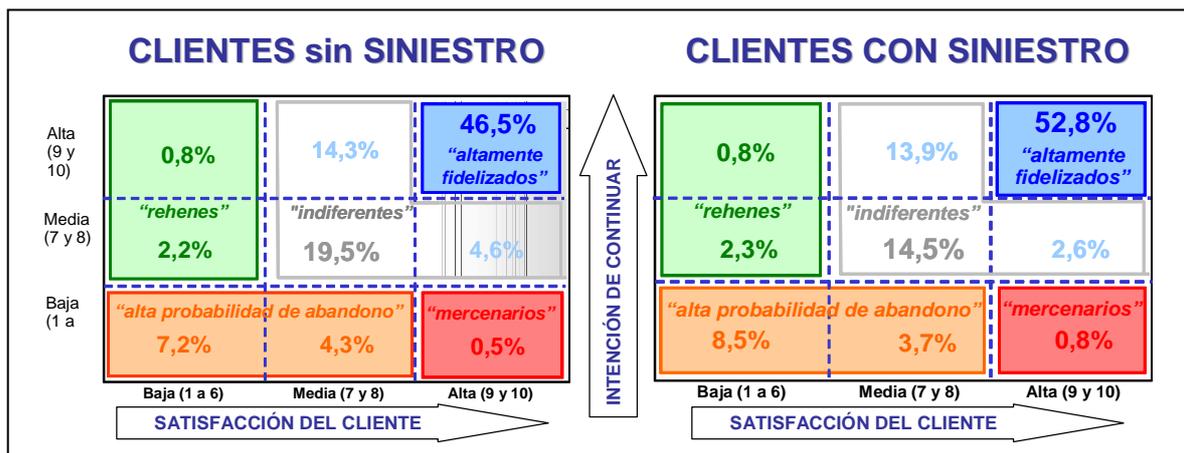
En caso de preguntar a los clientes por los aspectos que consideran más importantes para seleccionar una Entidad aseguradora, también ocurre algo parecido y quizás de una forma más acusada, como puede verse en el *Gráfico XVI*.

Gracias a la información sectorial que aportan los estudios realizados por ICEA, en los que participan las entidades que voluntariamente se adhieren ellos, podemos tener esta información y su evolución en el tiempo, lo que también facilita enormemente disponer de estos valiosos estudios.

Por último es interesante identificar las diferencias de percepción que tienen los clientes que no han tenido siniestros en los últimos años frente a los que han padecido alguna experiencia.



**Gráfico XVI. Motivos por los que el cliente elige**



**Gráfico XVII. Matriz Satisfacción - fidelidad**

<sup>7</sup> Estudio integral clientes con seguro auto. ICEA 2008

Resulta que los clientes que han tenido un siniestro polarizan su percepción y bien la experiencia refuerza su vinculación con la marca, o bien refuerzan las probabilidades de abandono o insatisfacción.

Parece claro, en cualquier caso, que todas las Entidades están realizando un gran esfuerzo por elevar sus niveles de calidad en el servicio, dado que el margen para bajar los precios está ciertamente cerca del límite técnico del ramo del automóvil.

### 3.1 El canal de distribución.

Quizás uno de los elementos clave para entender por qué en pleno siglo XXI hablar de la centralidad en el cliente deba ser tratado como una novedad en cualquier industria es, en gran parte, al papel que ha jugado el canal de distribución.

De un modo genérico se pueden distinguir 5 canales de distribución de seguros:

- **Canal directo.** La entidad se dirige a sus clientes y potenciales de una forma directa, sin intermediarios y establece vínculos directos con el cliente.
- **Canal de agentes.** Representa el modelo de distribución de seguros original, en la que la Entidad, por medio de emprendedores independientes crea una red de oficinas en las que se distribuyen únicamente sus seguros.
- **Canal de corredores.** Profesionales independientes a las Entidades (al menos en teoría) cuya misión es conocer en profundidad al cliente y el mercado asegurador para ofrecer al primero lo mejor del segundo, o la más adecuado para el cliente.
- **Canal de grandes distribuidores.** En este canal se pueden englobar cuatro grandes sistemas de distribución masiva muy diferenciados entre si:

Las entidades financieras como distribuidoras de seguros (distribución con nombre propio *Bancaassurance*, debido a la gran evolución que ha tomado, especialmente en los ramos de Vida y Hogar),

La distribución a través de los fabricantes de automóviles, bien mediante el uso de sus financieras cautivas o a través de sus redes de concesionarios y,

Los grandes consorcios de la distribución comercial (centros comerciales) o proveedores energéticos (agua, gas, electricidad, etc)

El resto de grandes distribuidores, que ponen su amplia red de distribución al servicio de la distribución de seguros para aumentar la rentabilidad de las mismas (correos, franquicias, etc)

- **Canal de colectivos.** Aunque este canal no viene a estar normalmente intermediado, agrupa al conjunto de Asociaciones y Colectivos que tienen acuerdos específicos con Entidades Aseguradoras en beneficio de sus socios. (Colegios Profesionales, Asociaciones, Clubs de clientes, empleados de grandes corporaciones, etc)

La distribución tradicional se mantiene como principal vía de venta de los seguros de no vida, si bien se puede apreciar un retroceso moderado de su cuota en relación a los ramos de Auto y Hogar, como consecuencia de que el cliente va percibiendo la estandarización del producto y su conversión hacia un "*commoditie*".

Los intermediarios se han encontrado con un importante cambio en su actividad y forma de trabajar, pues han sentido la transformación del cliente que antaño hacía cola en la oficina para “conseguir” un seguro y ahora es el propio agente el que debe salir a buscarlo a la calle y se ha visto obligado a hacer frente a la pérdida de cartera con políticas de clienting y de retención de cartera.

Así, el “celo” por el cliente ha crecido enormemente y en muchas ocasiones la intermediación quiere capitalizar su valor por encima del ofrecido por la Entidad en aquellos momentos de la verdad que mencionábamos antes, dificultando la necesaria conexión directa cliente- Entidad.

En la forma en que la Entidad facilite herramientas a la distribución para que pueda aportar su gestión cuando sea necesario y evite la triangulación o lentitud de respuesta frente al cliente estará una de las claves para conseguir que el cliente vea como unos y otros aportan su valor para un feliz desenlace.

Desgraciadamente para la distribución tradicional, como se puede ver en los mercados de seguros más maduros (cuyo máximo exponente no es el americano sino el británico) los ramos masivos están condenados a ser distribuidos por canales más eficientes financieramente y únicamente aquellos clientes con una mayor vinculación al distribuidor mantendrán sus productos masa con él.

### 3.2 La publicidad del seguro

Un síntoma inequívoco de la preocupación de las entidades por acercarse al cliente y que éste les recuerde es la ingente inversión en publicidad que las entidades destinan, con un incremento considerable año a año, como puede observarse en el gráfico adjunto.

En tres años casi se ha multiplicado el gasto en publicidad, tanto en medios tradicionales (TV, prensa y radio, principalmente) como en otros (patrocinios, Internet, etc).

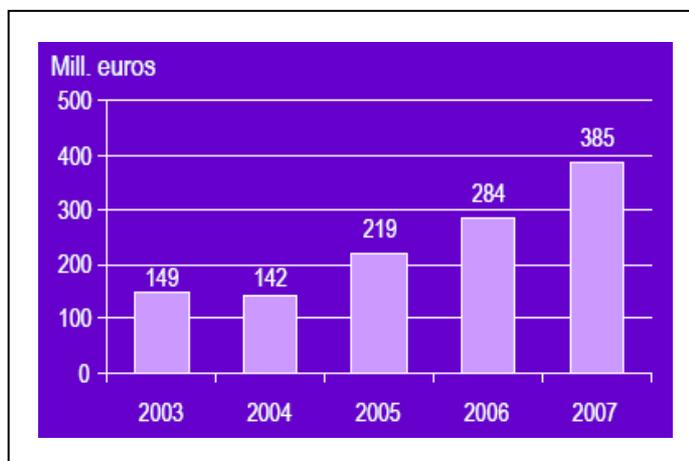


Gráfico XVIII. Inversión publicitaria del sector

Este fuerte incremento no ha

CRECIMIENTO DE LA INVERSIÓN EN PUBLICIDAD			
2007	2006	2005	2004
36%	30%	54%	-5%

Gráfico XIX: Crecimiento anual inversión en publicidad

venido determinado precisamente por la presencia de nuevas Entidades en la distribución directa, sino que el conjunto de Entidades que más ha incrementado su inversión en publicidad han sido las Entidades generalistas, especialmente aquellas que solo disponen del canal de distribución tradicional de agentes y corredores.

## 4. Evolución de los costes de siniestros auto

Hemos mencionado en repetidas ocasiones que la misión del área de siniestros es la de ofrecer el mejor servicio al menor coste posible y esta realidad se traduce en una necesaria y sana obsesión por la contención del coste y la calidad del servicio prestado.

Metidos de lleno ya en materia del estudio, es oportuno hacer una reflexión sobre la importancia de los costes de siniestros y su impacto directo en la cuenta de resultados.

En el *Gráfico XX* se pretende reflejar con un sencillo ejercicio comparativo, la sensibilidad del resultado técnico a la variación de los tres elementos básicos de la cuenta técnica (Primas, Siniestralidad –incluye los gastos de gestión de prestaciones- y los gastos).

Si iniciamos el ejercicio partiendo de la cuenta técnica básica sectorial a cierre del ejercicio 2007, y quisiéramos obtener una mejora del resultado del 13%, por ejemplo, vemos (Caso 1) que con solo una disminución del 1% de la siniestralidad es suficiente para alcanzar el objetivo, mientras que sería precisa una reducción cuatro veces superior del gasto (Caso 3) o un incremento directo en la cifra de negocio del 13% (Caso 2). En conclusión la variación de la cuenta de resultados es mucho más sensible a los cambios en la siniestralidad que frente al aumento de primas, aunque parezca paradójico.

Dentro del capítulo de gastos de siniestros hay dos conceptos bien diferenciados, los gastos en los que se incurre al objeto de gestionar la prestación y los propios gastos de la prestación, bien sean de indemnización directa o pagos por cuenta del asegurado. Ambos casos son de naturaleza bien diferente y los primeros suelen responder a los gastos en los que incurre la Entidad para asegurarse que los segundos son los correctos. Este gasto es necesario para contener en la medida de lo posible esta cuenta que representa la mayor partida de gastos de la Entidad.

CUENTA TÉCNICA BÁSICA	
<b>Situación de partida</b>	<b>Año 2007</b>
<b>Primas</b>	100%
Siniestralidad	73,77%
Gastos	20,68%
<b>Resultado</b>	5,55%
<b>▲ Resultado</b>	-
<b>① → ▼ Siniestralidad</b>	<b>1%</b>
<b>Primas</b>	100%
Siniestralidad	73,03%
Gastos	20,68%
<b>Resultado</b>	6,29%
<b>▲ Resultado</b>	13%
<b>② → ▲ de Primas</b>	<b>13%</b>
<b>Primas</b>	113%
Siniestralidad	83,36%
Gastos	23,37%
<b>Resultado</b>	6,27%
<b>▲ Resultado</b>	13%
<b>③ → ▼ Gastos</b>	<b>4%</b>
<b>Primas</b>	100%
Siniestralidad	73,77%
Gastos	19,94%
<b>Resultado</b>	6,29%
<b>▲ Resultado</b>	13%

Gráfico XX. Análisis de la sensibilidad del resultado técnico

Distribución de la siniestralidad por gasto			
	2006	2007	▲ 06/07
<b>Gastos de gestión</b>	7,16%	7,30%	1,96%
<b>Pagos de prestaciones</b>	92,84%	92,70%	-0,15%

Gráfico XXI: Distribución de los costes de siniestralidad

## 4.1 Los costes de gestión de siniestros

Si analizando los conceptos de gastos de gestión en la actividad del ramo de auto, observamos que los gastos de gestión de prestaciones son los segundos en importancia, por detrás de los de adquisición y muy superiores a los de administración, tanto en términos absolutos como en relación a la prima imputada (ver *GráficoXXII*)

Destino del gasto	Distribución del total de gastos por destino			% gastos imputada sobre prima		
	2006	2007	▲ 06/07	2006	2007	▲ 06/07
Prestaciones	18,8%	19,2%	2,02%	4,7%	4,9%	3,4%
Adquisición	58,1%	57,9%	-0,19%	14,7%	14,8%	1,1%
Administración	9,5%	10,1%	6,08%	2,4%	2,6%	7,5%
Inversiones	7,8%	9,3%	19,23%	2,0%	2,4%	20,8%
Otros gastos	5,8%	3,5%	-40,21%	1,5%	0,9%	-39,5%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>		<b>25,3%</b>	<b>25,6%</b>	<b>1,3%</b>

Gráfico XXII. Reparto de los gastos por destino y su peso sobre la prima

Dentro de los gastos de gestión de prestaciones se acostumbra a diferenciar entre los gastos de gestión asignados directamente a un siniestro (mayoritariamente gastos de profesionales externos) denominados ALAE (del inglés *“allocated loss adjustment expense”*) y los gastos generales de gestión que no se imputan a ningún siniestro y por lo tanto no dependen directamente del número de siniestros, que se conocen por ULAE (del inglés *“un-allocated loss adjustment expense”*). Esta diferenciación se realiza para dar un paso más en el análisis y facilitar la planificación, pues generalmente las *A/ae* son gastos variables y las ULAE están más vinculadas a los gastos fijos y son relativamente independientes a la variación del número de siniestros.

RECLASIFICACIÓN DE GASTOS DE SINIESTROS	
Publicidad	0,2%
Suministros	2,9%
Sueldos	37,5%
Resto	59,4%
<b>Total</b>	<b>4,9%</b>

Gráfico XXIII. Gastos por tipo

De la información sectorial recogida se desprende que los gastos fijos son ligeramente inferiores a los otros, como puede verse en el *Gráfico XXII*, dónde sólo cerca del 37% de los gastos de prestaciones corresponden al personal de la Entidad dedicado a prestaciones y dentro del concepto de “resto” se podrían encontrar gastos por la externalización de algún servicio o los referidos a la gestión de profesionales y proveedores.

	% gastos de siniestralidad por garantía		
	2006	2007	▲ 06/07
Responsabilidad civil	55,57%	52,09%	-6,26%
Defensa jurídica y reclam	7,75%	10,39%	34,06%
Daños propios	22,68%	22,69%	0,04%
Lunas	2,50%	2,81%	12,40%
Robo	3,16%	2,45%	-22,47%
Ocupantes	3,16%	2,02%	-36,08%
Asistencia en viaje	3,80%	6,76%	77,89%
Otras garantías	1,39%	2,47%	-

Gráfico XXIV. Distribución de los gastos de gestión de siniestros por garantía que lo consume

En *Gráfico XXIV* se puede observar la distribución y evolución de los costes de gestión de prestaciones asociados a la garantía en la que se imputan: como parece lógico por el peso específico de cada una de ellas, recaen mayoritariamente sobre la RC y los Daños Propios.

## 4.2 Evolución del coste medio del siniestro

Realizado un breve análisis sobre los costes de gestión, es momento de tratar de conocer el grueso de los costes asociados a siniestros y que están vinculados a las propias prestaciones.

En una primera información (ver *Gráfico XXV*) se recoge la evolución sectorial del coste medio y de la frecuencia por garantía con su variación anual (ver *Gráfico XV*).

De la variación del coste podemos observar una importante reducción del coste medio de los daños personales, motivado principalmente por la reducción de los accidentes graves, pero en la que destaca un incremento del número de casos, derivado del incremento de accidentes leves y de las reclamaciones por dichos daños.

En el terreno de los daños materiales ocurre lo contrario, se observa un incremento del importe medio de las indemnizaciones (principalmente por el incremento del módulo de compensación de CICOS y el incremento del número de pérdidas totales) mientras se reduce el número de casos.

En ambos cuadros el concepto de Daños Propios incorpora las el valor de las garantías directas de lunas, pérdida total e incendios por lo que la evolución queda un poco distorsionada y es de difícil interpretación, más allá de observar una frecuencia de uso muy elevada pese, incluso, a tratarse de garantías directas.

También es destacable el importante incremento de la frecuencia de siniestros de asistencia en viaje o carretera, lo que nos podría confirmar que las Entidades están tratando de ofrecer usabilidad al seguro sin que haya por medio un incremento de riesgo. Este importante aumento en el número de casos, junto a la reducción

Coste medio por siniestro terminado (con pago)			
	2006	2007	▲ 06/07
RC Personal	2.998	2.353	-21,51%
RC Material	622	681	9,53%
Defensa y reclamación	212	192	-9,53%
Daños propios	538	551	2,35%
Robo	850	932	9,62%
Ocupantes	937	1.206	28,72%
Asistencia en viaje	108	110	1,14%
<b>Total</b>	<b>633</b>	<b>580</b>	<b>-8,4%</b>

**Gráfico XXV. Evolución de los costes medios de siniestros con pagos**

Frecuencia por garantía			
	2006	2007	▲ 06/07
RC Personal	3,40%	3,50%	2,94%
RC Material	13,50%	12,80%	-5,19%
Defensa y reclamación	4,80%	4,30%	-10,42%
Daños propios	55,40%	56,50%	1,99%
Robo	1,90%	1,90%	0,00%
Ocupantes	0,60%	0,40%	-33,33%
Asistencia en viaje	14,80%	18,20%	22,97%
<b>Total</b>	<b>45,8%</b>	<b>48,0%</b>	<b>4,8%</b>

**Gráfico XXVI. Número de siniestros en cada garantía por cada 100 pólizas**

práctica del coste medio (por debajo de la inflación) está teniendo un impacto en el resultado técnico de la garantía como se puede verificar en el gráfico XVII.

% de siniestralidad por garantía			
	2006	2007	▲ 06/07
Responsabilidad civil	78,39%	76,19%	-2,81%
Defensa jurídica y reclam	50,43%	48,27%	-4,28%
Daños propios	83,85%	85,34%	1,78%
Lunas	71,87%	62,31%	-13,30%
Robo	35,00%	39,86%	13,89%
Ocupantes	24,85%	21,38%	-13,96%
Asistencia en viaje	71,10%	77,07%	8,40%
Otras garantías	73,87%	73,77%	-0,14%
<b>Total</b>	<b>73,9%</b>	<b>73,8%</b>	<b>-0,1%</b>

Gráfico XXVII. Siniestralidad sobre primas por garantías

Así en esta disponemos del resultado técnico del Ramo de Automóviles distribuido por garantías y su variación anual, en la que se observa un estancamiento de la siniestralidad total que permanece casi estable debido, en mayor medida, a la buena

evolución del resultado de la RC, mientras como ya hemos apuntado las garantías directas (salvo lunas) tienen un comportamiento peor.

Sin duda ayudará a comprender la evolución del resultado técnico conocer el peso de las primas de cada garantía en relación al volumen total de primas, información que se incluye en el Gráfico XXVIII

% de Prima pagada para cada garantía			
	2006	2007	▲ 06/07
Responsabilidad civil	58,05%	53,20%	-8,35%
Defensa jurídica y reclam	3,52%	4,24%	20,45%
Daños propios	20,91%	22,95%	9,76%
Lunas	3,53%	4,32%	22,38%
Robo	4,39%	4,37%	-0,46%
Ocupantes	3,39%	3,31%	-2,36%
Asistencia en viaje	5,01%	6,25%	24,75%
Otras garantías	1,19%	1,36%	14,29%

Gráfico XXVIII. Distribución de la prima por garantías

Una última valoración necesaria para tener una idea general del comportamiento de los

costes y su impacto en la siniestralidad es conocer el peso que tienen los gastos de gestión de siniestros para cada garantía en función de la siniestralidad total de cada una de ellas, información que se recoge en la Gráfico XXIX.

% de la siniestralidad que es gasto por garantía			
	2006	2007	▲ 06/07
Responsabilidad civil	5,85%	6,40%	9,40%
Defensa jurídica y reclam	22,15%	24,51%	10,65%
Daños propios	5,78%	4,94%	-14,53%
Lunas	6,17%	6,04%	-2,11%
Robo	6,00%	6,75%	12,50%
Ocupantes	6,31%	13,82%	119,02%
Asistencia en viaje	7,39%	8,92%	20,70%
Otras garantías	-	-	-
<b>Total</b>	<b>6,4%</b>	<b>6,8%</b>	<b>5,1%</b>

Gráfico XXIX. Porcentaje de la siniestralidad para cada garantía que corresponde a gasto de gestión de siniestros

De esta información se desprende también el importante incremento general de los gastos de gestión en casi todas las garantías y que incrementan el peso total de los gastos en la siniestralidad ligeramente por encima de la inflación. No obstante hay que tener en cuenta que los datos son relativos,

luego según haya evolucionado el volumen de prestaciones, el peso de los gastos también variará de un año a otro.

## 5. Como transformar el área de siniestros en una unidad especializada en el cliente

Venimos diciendo que el área de siniestros debería entenderse principalmente como un área “experta” en la gestión del cliente y enfocada primordialmente a hacer realidad los valores de “la promesa de marca” como compromiso principal con el cliente con una vigilancia estricta sobre los costes incurridos.

Igualmente parece necesario que el concepto de servicio después de la venta (conocido hoy como siniestros) tenga una unidad de acción y criterio en todos los productos y servicios ofertados a la venta, por lo que entendemos necesario que esta función esté representada directamente en el máximo órgano de gobierno de las entidades, teniendo como principales objetivos la contención de los costes (internos o de gestión y externos), así como, la maximización de la satisfacción del cliente en la gestión postventa vinculada al siniestro

Como cualquier organización de personas con un fin común, el área de siniestros debería estar organizada de forma que su arquitectura organizativa facilite la consecución de sus objetivos que son –recordemos- la contención del coste de la prestación y la satisfacción del cliente.

Insistimos en la necesidad de conferir, por tanto, al área de siniestros, no solo la vocación de servicio que debería transmitirse en cualquier unidad de una organización, sino verdadera responsabilidad sobre la atención al cliente (y su percepción sobre la misma) en aquellos momentos que para el cliente son de vital importancia, en los que la Entidad se “juega” su valor y que son conocidos como “momentos de la verdad” o “*customer touch points*”.

Una vez comentada los aspectos más relevantes, vamos a analizar cuáles son las funciones más relevantes que debería realizar en el seno del área de siniestros:

- Gestión de la relación con el cliente
- Gestión técnica y normativa
- Control interno (técnico, costes, productividad y de la calidad del servicio)
- Gestión de los proveedores
- Gestión operativa (ejecución)
- Gestión del cambio y de la transformación operativa
- Control de gestión de siniestros
- Gestión del fraude y de los recobros

Analicemos con un poco más de detalle cada una de estas funciones.

### 5.1 Gestión de la relación con el cliente

Empezamos analizando las funciones vinculadas a la gestión del cliente en siniestros, para ello, un primer paso es disponer de un mapa de puntos de contacto y comunicación con el cliente en los diferentes procesos de siniestros, analizando el

contenido del contacto, el medio o canal óptimo y alternativo de comunicación y los plazos de ejecución.

Analizando los motivos de insatisfacción de los clientes que han tenido un siniestro (ver Gráfico XXX) se puede apreciar la oportunidad de disponer de un área que se responsabilice de estas funciones y tenga como objetivo la mejora de la gestión del cliente. En efecto, los motivos principales no son los rechazos o el precio del seguro, sino la falta de atención, las demoras y la falta de información. Si valoramos el terreno de los hechos, analizando qué ocurre con la anulación, observamos que el mal servicio sigue siendo el segundo motivo de anulación, pero a una distancia abismal del primero, que se recorta casi a la mitad en caso de que el cliente haya experimentado un siniestro.

<b>MOTIVOS DE INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON SINIESTRO</b>	
<b>Motivo</b>	<b>Peso (%)</b>
Precio	10,7%
Falta de atención y demoras	29,3%
Ineficiencias en siniestros	28,1%
Falta de información	5,8%
Problemas en la indemnización	6,2%
Problemas con la peritación	4,5%
Rechazo de siniestro	6,6%
Otros	8,7%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

**Gráfico XXX. Motivos de insatisfacción del cliente en siniestros**

Esta función es importante también para la distribución, colaborando en la elaboración de condiciones específicas en la gestión de siniestros para acuerdos de distribución importantes o extender también el análisis a la relación con los principales intervinientes, como pueden ser agentes, corredores u otros representantes del cliente (Entidades Financieras, Concesionarios, Colectivos, Grandes empresas, etc) y la red de profesionales y proveedores de siniestros al efecto de que, como decimos, haya homogeneidad en la gestión del cliente.

En este sentido esta función tiene también la responsabilidad de coordinar el desarrollo del sistema informático para que los procesos de gestión de cliente sean lo más transparentes posibles para el gestor de siniestros y eviten la gestión manual con el consiguiente incremento de errores y disfunciones.

El uso generalizado del móvil ha propiciado la aparición de un nuevo canal de comunicación efectivo, económico y muy apreciado por el cliente, el SMS que ha multiplicado las posibilidades de contactar con el cliente de una forma rápida y directa.

Algunos ejemplos de SMS reales son:

- Confirmación de la recepción de la comunicación de siniestro e información del número de expediente, resumen y los próximos pasos. Petición de DAA.

<b>PRINCIPALES MOTIVOS DE ANULACIÓN DE PÓLIZA</b>	
<b>Motivo</b>	<b>Peso (%)</b>
Precio	75,7%
Mal servicio	10,7%
Mal servicio y tienen siniestro	26,6%
Mal servicio y sin siniestro	5,3%
Desaparición del riesgo	12,3%

**Gráfico XXXI. Motivos de anulación**

- Información de la aceptación de responsabilidad del contrario y encargo del peritaje.
- Confirmación del peritaje (fecha y lugar)
- Informe con el resultado de la peritación y fecha prevista de finalización de la reparación
- En los pagos al asegurado, información del pago
- En las aperturas automáticas de CICOS y otras comunicaciones de siniestros, informando al cliente de la recepción de la reclamación del tercero.
- Información de la asignación del caso a abogado y datos de contacto
- En Asistencia en carretera, identificación de la grúa y tiempo estimado de llegada

También es objeto de esta función establecer y controlar el cumplimiento de los estándares de servicio, como tiempo en espera de las llamadas, plazos de contacto de los diferentes profesionales con el cliente, tiempos de respuesta a e-mail y correo, protocolos de atención y las plantillas de los documentos de comunicación etc.

Esta función debe asegurarse que las operaciones de siniestros externalizadas mantienen los mismos niveles de calidad en la gestión del cliente (sino mayores)

Por último esta función es responsable del análisis de las encuestas de satisfacción de siniestros al objeto de medir la evolución, proponer medidas correctivas, etc.

## **5.2 Control de gestión de siniestros**

La complejidad de las operaciones de siniestros, el elevado impacto que tiene la variación de su coste y el alto volumen de casos provoca una necesidad imprescindible de información de gestión para conocer la evolución de las cifras y facilitar la toma de decisiones de los directivos y mandos del área.

La función de Control de Gestión es la de garantizar la coherencia de los datos e informes que elabora en base a la información operativa y contable de que disponga la Entidad y el desarrollo de los nuevos informes que puedan ser una ayuda para la gestión del área.

Cada Entidad debería disponer de un cuadro de mando para siniestros y de los demás informes periódicos necesarios que posibiliten conocer cómo evoluciona el conjunto de operaciones desde la perspectiva de las necesidades de gestión.

La gran complejidad que van adquiriendo las Empresas, en las la presión por la eficiencia las dirige paulatinamente hacia una organización por tareas, en las que se debe identificar el recurso idóneo para su ejecución, tratando de evitar perfiles sobre especializados (y por tanto más caros) para tareas que no lo precisan, o el caso contrario, dejar en manos inexpertas cuestiones que pueden acarrear importantes consecuencias para la Entidad. Por este motivo es relativamente fácil perder la noción de la evolución de las operaciones en su conjunto.

Algunos de los informes imprescindibles para una correcta gestión del área son:

- Evolución de la carga total de siniestros, frecuencia y coste medio por cobertura.
- Evolución del número de siniestros, carga y variación de reservas distinguiendo entre antiguos, modernos y tardíos
- Evolución y seguimiento de los gastos de prestaciones, tanto ULAEs como ALAES, diferenciando por tipología de gasto.
- Evolución y seguimiento de las operaciones de siniestros (cuadro de mando): aperturas, casos tramitados, casos pendientes, casos rehabilitados, casos terminados, velocidad de tramitación, con detalle por garantía/ cobertura, centro de siniestros, importe reservas, etc.
- Información especializada para los acuerdos sectoriales (CICOS), como saldos de casos por Compañía, evolución del número de aperturas automáticas o la evolución del factor culpa, etc. o de lesionados (tipología de lesiones, transacciones, etc.)
- Información de evolución del número de casos, carga, estado e importe de la segmentación de siniestros por tipología.
- Información de siniestros importantes, casos, carga y variación de reservas

### 5.3 Gestión del cambio y de la transformación operativa

En este apartado no vamos a discutir sobre la gestión del cambio, sino que vamos analizar en qué medida el área de siniestros debe de interiorizar y gestionar el cambio de forma que la unidad se adelante a las necesidades del mercado y propicie el desarrollo de los proyectos que sitúen al área con ventaja para adaptarse a la evolución de las necesidades del cliente, novedades tecnológicas o de otro tipo y prepare a la unidad para afrontar con el mínimo riesgo y la mayor preparación.

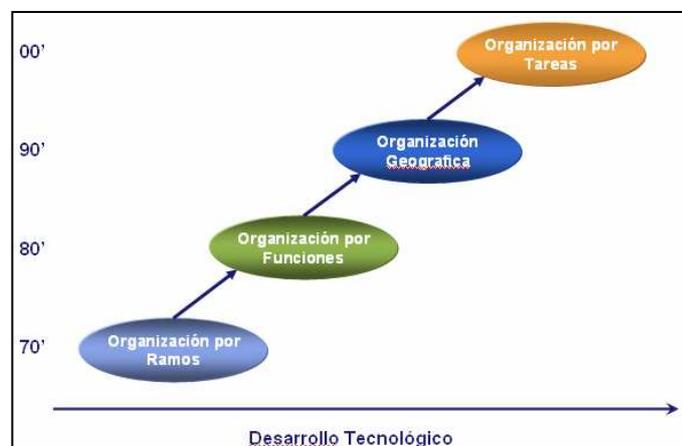
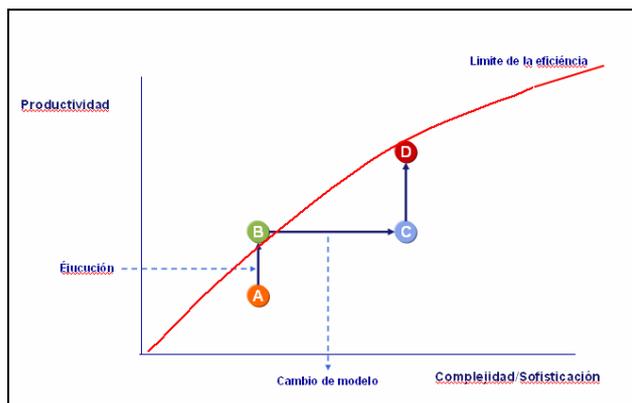


Gráfico XXXII. Cambios en los modelos organizativos

Si echamos un breve vistazo a la transformación operativa en el sector, podremos apreciar el enorme salto que se ha realizado en los últimos quince años, transformando completamente la forma de operar de las entidades aseguradoras de un tiempo a esta parte.

De una organización geográfica o territorial en la que las funciones se repetían en una y otra área geográfica, cada una con sus propios criterios de actuación y en la que se potenciaba la polivalencia, se ha pasado a un modelo organizativo orientado a la especialización absoluta por funciones.

Desde la perspectiva clara de que cada cambio de modelo se ha realizado para optimizar la racionalización de los recursos y mejorar el funcionamiento general de las organizaciones, es importante analizar la capacidad de adaptación al cambio de cada una de las entidades en la medida en que han gestionado satisfactoriamente la transición entre modelos.



**Gráfico XXXIII. Cuándo conviene una mejora de procesos y cuándo un cambio de modelo**

En este sentido, la curva de renovación de modelos organizativos u operativos se hace más corta y

la constante presión de la competitividad nos avoca a un panorama más acuciado en cambios al objeto de sacar lo mejor de las organizaciones.

Una vez agotada las posibles mejoras en los procesos actuales, se si quiere seguir mejorando en la curva de la eficiencia es necesario proceder a un cambio de modelo hasta su nuevo agotamiento.<sup>8</sup>

Dentro de estas funciones se incluyen las actividades relativas a:

- PMO de la cartera de las iniciativas de mejora continua de los procesos del área
- Gestión del Mapa ICF: procesos de control estandarizados en los que hay riesgo económico
- Desarrollo de los sistemas de información para el área
- Gestión del performance management
- Análisis y control de la asignación de costes de gestión

Esta unidad tendrá como objetivo prioritario, por tanto, la mejora continua de los procesos de gestión en general y en particular vigilancia sobre la disponibilidad de tecnología en el mercado que suponga mejoras en la productividad o el servicio.

## 5.4 Gestión técnica y normativa

El área de siniestros tiene la particularidad de combinar funciones de servicio con funciones de gestión técnica, vinculadas a la gestión de expedientes, la tecnificación y complejidad del mercado o los sucesivos cambios en el marco regulatorio.

Es por ello que cobra mucha importancia que la Entidad disponga de unas normas operativas que le permita transmitir una unidad de acción y, consecuentemente, un nivel de servicio homogéneo independientemente de la ubicación, centro o prestación.

<sup>8</sup> Conferencia: "Los factores de éxito en los centros operativos de siniestros". Máster en DEAF 2008 impartida por A. Quintero.

La principal responsabilidad de esta unidad se centra precisamente en establecer una Normativa de gestión clara y rigurosa de todas las tipologías de siniestros conviviendo, a la vez, con la concesión del mínimo margen necesario de gestión de los centros para que puedan trabajar con cierta autonomía pero salvaguardando los criterios anteriores de unidad de acción y criterio general del área.

Dentro de estas funciones se incluyen además las actividades relativas a:

- Gestión del talento. Identificación de perfiles y necesidades de desarrollo. Colaboración en los planes de carrera, rotaciones, etc.
- Gestión de las mejoras prácticas. Análisis de las diferentes prácticas entre centros y selección de aquellas consideradas las mejores para su implantación masiva
- Elaboración y seguimiento del plan de formación de siniestros. Adecuación de la formación técnica a los requerimientos de perfiles y puestos. Plan Anual de formación técnica.
- Control y seguimiento de los acuerdos de gestión de siniestros en “outsourcing”. (gestión documental, lunas, contact centres...)
- Control y seguimiento de los acuerdos específicos de gestión con clientes y distribuidores. Responsabilidad sobre la adaptación de la normativa de tramitación a los diferentes acuerdos específicos que comercialmente se puedan alcanzar y que por su especial relevancia, requieran unos procesos o normas específicos de gestión.
- Análisis de la evolución de los costes medios de siniestros y sugestión de medidas correctivas.
- Coordinación con el departamento actuarial y de suscripción. Nuevos productos / garantías, experiencia en la gestión de siniestros, etc.
- Elaboración del manual de lucha contra el fraude y coordinar las actividades relativas (mejores práctica, reporting, etc)
- Elaboración la guía de recobros y coordinar las actividades relativas (mejores práctica, reporting, etc)

## **5.5 Control interno**

El control interno ha pasado a ser una herramienta indispensable para cualquier organización moderna, y no sólo como instrumento objetivo y externo, a modo de auditoría tradicional, sino como elemento imprescindible en cualquier organización moderna en la que el volumen de operaciones e intervinientes en las mismas, producen que sea completamente inviable un control caso a caso.

Además, como ya hemos comentado, el sector asegurador está sujeto a múltiples entes reguladores que exigen una transformación completa del sector y lo están sometiendo a un duro proceso para tratar de asegurar (valga la redundancia) la transparencia en todas sus operaciones.

El área de siniestros es, precisamente, la principal área de gastos de la entidad y a través de esta se gestiona prácticamente el 90% del gasto de la entidad.

Por todo ello, creemos conveniente que la propia área disponga de un equipo de profesionales, expertos en la gestión de siniestros que velen para que las operaciones que se desarrollan se ajustan a lo establecido y definido por la normativa, acuerdos y los anteriormente mencionados principios de gestión de siniestros que toda entidad debe tener perfectamente claros.

Con esto no quiero decir que estas funciones suplan las actividades de control interno de la entidad, antes al contrario, debe ser una función complementaria al control interno y *Risk Management* de la Entidad, pero especializados en las actividades del área y con control y detalle pormenorizado de todas las operaciones.

Así, dentro de las actividades que englobarían esta función se encuentran:

- La gestión de las actividades vinculadas al descubrimiento de leakage, como los procesos de revisión de expedientes cerrados (CFR) y los más modernos, de casos en trámite, denominados OFR.
- Elaboración y ejecución del Plan anual de “Quality Assurance” (Calidad de la Gestión)
- Control interno de las operaciones de siniestros (auditorías aleatorias) de todos los procesos (apertura-comunicación, gestión y terminación) e incluyendo a todos los intervinientes (empleados, profesionales y proveedores, etc)
- Gestión de los cuadros de mando de las operaciones y centros de siniestros.
- Control sobre las operaciones en outsourcing y de asegurar el cumplimiento de los posibles acuerdos específicos de gestión de siniestros (SLA) para acuerdos de negocio
- Gestión del fichero de robo de vehículos y de las actividades de recuperación.
- Control del seguimiento de las políticas de fraude recobros y demás actividades vinculadas (“Best Practices, formación, etc.)
- Realización de informes periódicos, recomendaciones y seguimiento de las posibles incidencias detectadas hasta su resolución.
- Coordinación con la unidad de Control Interno de la Entidad

En definitiva, unas funciones internas que garanticen que las operaciones se realicen de acuerdo con la normativa establecida, se cumplan los plazos de gestión y los niveles de calidad definidos.

## **5.6 Gestión de proveedores y profesionales**

La gestión reproveedores de siniestros es una de las claves en la gestión de siniestros y palanca principal para controlar la evolución de los costes. Especialmente en lo relativo a los siniestros materiales pero también muy importante en los casos de lesionados en la gestión de los centros de asistencia y rehabilitación.

Pero, una vez más, no solo deberíamos hablar de la gestión de proveedores y profesionales como elementos de gestión de coste, sino también, como “exten-

siones” de la entidad que se relacionan con el cliente y por tanto se debe asegurar una excelente calidad en la gestión de esa relación.

Esta relación a tres bandas (entre la Entidad, el profesional/proveedor y el cliente) crea la imperiosa necesidad de que sea materializada de forma que todos ganen, (famoso “win-win-win”) gestión que corresponde a esta función y en la su objetivo es hallar el equilibrio entre los intereses de las partes, con la mencionada “presión” del coste.

Aunque si bien es cierto que la legislación española es un poco ambigua en cuanto a la obligación de uso de las redes de la Entidad, la reducción del coste y la mejora de los niveles de calidad prestados, junto al buen hacer para dirigir al cliente a ellas, está siendo un éxito progresivo y fuente de satisfacción de todas las partes (clientes, entidades, proveedores,...).

Las principales redes relacionadas con el seguro de automóvil son:

- **Red de talleres.** Propios o concertados, es imprescindible disponer de una red con condiciones favorables. Es necesario que los acuerdos tengan beneficios para el cliente (limpieza, prioridad en la reparación, vehículo de sustitución, servicio de entrega y recogida, etc), para la Entidad (descuentos, auto facturación o facturación electrónica,...) y para el taller (volúmenes, rapidez en la peritación, autonomía hasta ciertos importes, etc).

Mención especial relativa a los talleres especializados, que pueden facilitar ahorrar la intervención de un perito y reducen los costes y el tiempo de resolución, a la vez que reducen las posibilidades de fraude.

En cualquier caso al sector todavía le queda mucho camino que recorrer, pues siendo el principal “cliente” del sector de la automoción no ha conseguido acuerdos sectoriales con los fabricantes de automóviles o con proveedores de recambios (pintura, lunas, alternativos, etc) o con las principales asociaciones/gremios de talleres y asociaciones de concesionarios, dejando a cada Entidad que negocio los acuerdos particulares que estime oportuno y perdiendo de vista el enorme potencial negociador del sector y los cuantiosos beneficios que reportaría tanto a las Entidades como a los clientes.

- **Red de peritos.** Los peritos tienen una labor fundamental de enlace entre el cliente, la Entidad y el taller. Se presentan como una voz objetiva y su función principal es gestionar el conflicto de intereses entre el cliente, el taller y la Entidad.

Los peritos son los garantes del cumplimiento de los acuerdos con los talleres, responsables de la detección de la mayoría del fraude del ramo en el sector e inductores del uso de piezas de recambios alternativos.

Rapidez en la peritación, capacidad de negociación con el taller y compromiso en la reducción del coste medio deberían ser sus principales cualidades (en general, en automóviles hay poco contacto directo perito-cliente)

- **Asistencia en carretera o viaje.** Muy común en el mercado español (cerca del 90% de las pólizas ofrecen esta cobertura<sup>9</sup>) y generalmente en outsourcing en una compañía especializada, aunque sea una propia del Grupo, debido mayoritariamente a las diferencias de los convenios sectoriales que las rigen.

En cualquier caso, además de garantizar unos costes reducidos y un servicio continuado (24x7x365), es una unidad clave en la relación con el cliente, por lo que debe tener un detallado acuerdo

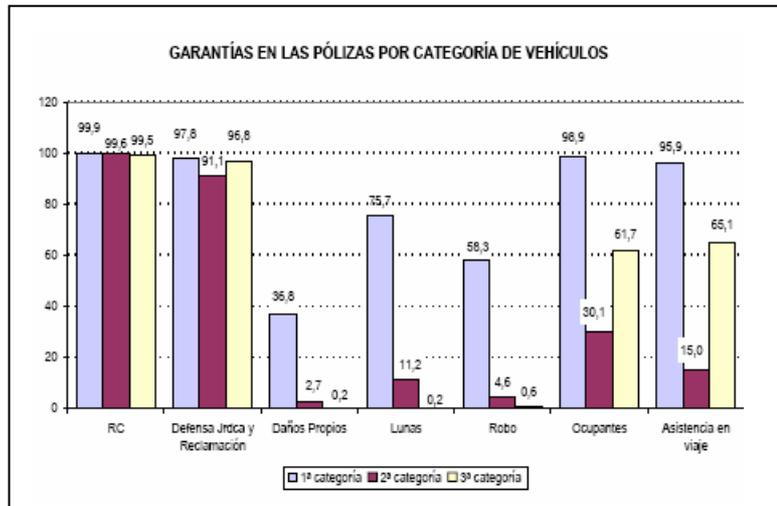
de nivel de servicio con especial énfasis en la calidad del servicio y la atención dado el delicado momento que el cliente experimenta cuando requiere este servicio en la mayoría de casos.

Se debe aprovechar, especialmente en el momento de la asistencia en carrera para tratar de dirigir al cliente preferentemente a la red de talleres concertados, explicando las ventajas que ello conllevará para el cliente.

Es especialmente importante también aprovechar la información de la prestación de asistencia para adelantar y ser proactivos en la gestión de accidentes con daños y especialmente si se trata de daños corporales. En la medida en que se aproveche esta información y pueda ser gestionada se conseguirán ahorros muy importantes.

- **Red de abogados y procuradores.** Aunque el sector asegurador español puede vanagloriarse de disponer un acuerdo sectorial (CIDE/ASCIDE) para la gran mayoría de casos en los que interviene un tercero, simplificando los trámites de gestión y la duración de la reclamación o defensa frente a terceros, que ha aportado ya unos notables beneficios para todas las partes implicadas (clientes, Entidades y juzgados), quedan un buen número de casos fuera de este acuerdo y deben seguir el cauce de la reclamación convencional por las diferentes vías legalmente establecidas.

Por tanto, tanto en caso de defensa de los intereses del asegurado (con el consiguiente riesgo para la Compañía) como los de reclamación por cuenta del asegurado, es igualmente necesario disponer de una buena red de profesionales con acuerdos específicos que faciliten una prestación profesional del servicio de forma homogénea y acorde a los niveles de calidad de la Entidad. Una vez más estos acuerdos deben ser en beneficio de Profesionales (garantizán-



**Gráfico XXXIV. Garantías incluidas por póliza y tipo de vehículo**

<sup>9</sup> Informe ICEA "El seguro de automóviles. Siniestralidad por garantía. Estadística Año 2007". Junio 2008

dose volúmenes de trabajo, Vg.), de la Entidad (reducción de honorarios, asegurando la calidad de la atención y la profesionalidad) y para el cliente (profesionalidad y calidad de la atención).

- **Asesores médicos y centros de asistencia/ rehabilitación.** En los casos en los que hay personas lesionadas hay que actuar con suma diligencia, tanto por lo delicado del asunto como por las importantes consecuencias que puede conllevar para el cliente y la repercusión económica para la Entidad. Una pronta y correcta valoración de los daños por parte de los asesores médicos, junto con la posibilidad de dirigir al lesionado a la red de centros de asistencia pueden influir notablemente tanto en el tiempo de resolución como en la reducción del coste global del expediente.

Una vez identificadas las principales redes necesarias para una óptima gestión y realizados unos breves comentarios sobre cada uno de ellos, creemos oportuno recoger las principales actividades que debería conllevar la gestión de las redes y que son bastante comunes en todas ellas.

- Creación y mantenimiento de la red.
- Establecimiento de los protocolos de gestión de cliente. Plazos de contacto con cliente, medios de contacto, presencia, educación, plazos y calidad de los informes, etc.
- Honorarios pactados, descuentos o tarifas especiales.
- Facturación electrónica o autofacturación (la Entidad genera la factura al proveedor en base a la información del servicio)
- Estadísticas de satisfacción
- Auditoría y control de calidad de la red
- Control de costes
- Seguimiento de la actividad y productividad

Para poder llevar a cabo un control exhaustivo de las redes es imprescindible que la relación entre Entidad y Proveedor se realice por medios eficientes y preferentemente electrónicos, utilizando generalmente una web específica para ellos.

En la medida que la Entidad consiga que los proveedores realicen más tareas, evitando la intervención innecesaria de personal de la Entidad, y a la vez ponga a disposición de ellos unas herramientas que faciliten la actualización de información al cliente (via SMS, por ejemplo o a través de la propia web de la Entidad) reducirán los plazos y costes a la vez que mejorará la satisfacción del cliente.

## **5.7 Gestión operativa (ejecución)**

Estas funciones engloban el grueso de los recursos destinados a la ejecución de las operaciones de gestión de siniestros de acuerdo con las directrices marcadas por las anteriores áreas.

En estas funciones vamos a realizar un análisis más detallado, pues entra de lleno en el objeto de este estudio y es clave para las conclusiones finales.

Anteriormente ya hemos enunciado que en el área de siniestros conviven operaciones en las que la gestión con el cliente son la principal actividad, otras con una mayor componente técnica o especialización y, por último, otras operaciones que están más vinculadas al soporte.

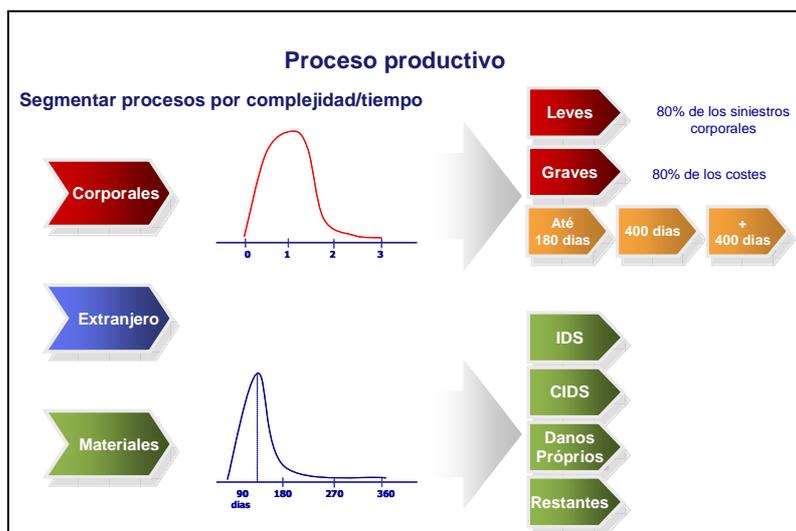
Analizando el ciclo de vida del siniestro, podríamos decir que las primeras operaciones vinculadas a la apertura/comunicación y calidad corresponderían al primer grupo, las de gestión al segundo, y en tercer lugar las de pago y liquidación a las últimas, las operaciones de soporte



**Gráfico XXXV. Ciclo de vida de un siniestro**

Como no puede ser de otra forma cada tipología de operación requiere un tipo de perfil y de herramientas especializado para su realización, siendo en muchos casos bastante diferentes.

En primer lugar, por tanto, la Entidad debería realizar un análisis de dichas operaciones para determinar cuáles deben asignarse a cada uno de los grupos definidos.



**Gráfico XXXVI. Segmentación de las operaciones <sup>8</sup>**

Otro punto importante a tener en cuenta es el nivel de especialización, en el sentido que en la mayoría de casos (siniestros) existen tareas de diversa índole (contacto con el cliente, asignación con proveedores, tareas técnicas, etc.) por lo que la Entidad deberá decidir si la asignación del caso a cada una de las tipologías resulta en la gestión completa del

expediente, o por el contrario, sólo realiza las operaciones que le son asignadas y devuelve el expediente a otra unidad. En nuestra opinión es más eficiente para la Entidad la gestión por tareas especializadas que la asignación de casos completa, si bien requiere de un esfuerzo adicional de los sistemas de información y gestión al objeto de no perder el control sobre la evolución en la gestión de cada expediente como unidad.

Vamos a analizar separadamente cada uno de estos tres grupos de operaciones para determinar resumidamente las características que los definen.

### 5.7.1 Operaciones técnicas

En este primer grupo se deberían incluir las operaciones más especializadas como la gestión de los siniestros graves, los casos de Convenios (CICOS y SDM), la

gestión de los siniestros con lesionados o víctimas o los casos judiciales u otros que precisen de un perfil de gestión más especializado.

Este conjunto de operaciones suele realizarse en los denominados centros de siniestros y suelen estar organizados por especialidades o por ámbito geográfico, siendo más eficiente la agrupación por especialidad.

El perfil que requiere este tipo de operaciones difiere también por tipología de operación pero en cualquier caso son perfiles especializados y experimentados, con dominio de la legislación y del funcionamiento de los convenios sectoriales, capacidad para la toma de decisiones (con la consiguiente gestión de competencias y responsabilidades)

No hay que olvidar en este punto la especial relevancia que tienen en términos de coste los casos de siniestros con lesionados, que pese a representar únicamente entorno al 12% de los siniestros (sin asistencia), suponen cerca del 35% de la masa siniestral<sup>10</sup>, por lo que su gestión suele realizarse por los mejores especialistas.

Otro importante conjunto de casos, tanto en volumen (entorno al 45% del total sin asistencia<sup>1</sup>) lo constituyen los siniestros CICOS, que requieren un perfil con plenos conocimientos del funcionamiento del convenio, si bien, no precisan de un conocimiento del entorno legal y legislativo como los anteriores.

El último grupo de operaciones técnicas que queremos destacar es el relativo a los siniestros embarcados en procesos judiciales (o en vías de estos) o a las administraciones públicas por reclamación/ defensa de daños materiales que generalmente requieren también de perfiles con una amplia experiencia y conocimiento del marco jurídico y legal, y en repetidas ocasiones de la jurisprudencia local.

El resto de operaciones de siniestros es susceptible de ser gestionado de muy diversas formas, tanto en centros específicos como parte integrante de otras funciones del área.

### 5.7.2 Operaciones de soporte

El conjunto de operaciones de gestión de la documentación de entrada a la Compañía (cartas, comunicados, atestados, facturas, escritos, etc) y su consiguiente inclusión y referencia en el sistema de información (indexación) para su gestión posterior por el equipo correspondiente o, otro ejemplo, la gestión relativa al pago de proveedores, independientemente de si se trata de facturación electrónica, autofacturación o de facturas físicas (mayoritariamente de talleres y centros de asistencia) son operaciones fá-



Gráfico XXXVII. Flujo típico de las operaciones de soporte

<sup>10</sup> Elaboración propia a partir del análisis de los datos de informes de ICEA

cilmente externalizables ya que requieren perfiles transaccionales y su ejecución es sencilla y repetitiva.

No obstante estas operaciones requieren una alta productividad en la gestión y una elevada calidad en su ejecución por lo que tampoco deben considerarse tareas secundarias, sino que simplemente requieren un perfil menos especializado para su ejecución sin menoscabo de la profesionalidad de cada uno de ellos.

De la calidad en la ejecución depende en gran medida el éxito final en la gestión de un caso o, por ejemplo, la correcta asignación de reservas de un expediente complejo basado en la documentación contenida en el expediente.

### **5.7.3 Operaciones de relación con el cliente (“front office”)**

Como venimos repitiendo esta es un área clave de operaciones de siniestros y con grandes diferencias con las anteriores y tiene también diferencias notables en los perfiles necesarios para desempeñar estas funciones con otras áreas de la entidad que gestionan directamente el cliente como podrían ser las unidades de venta y administración de la cartera, en las que prima la capacidad de venta en las primeras y la productividad en las segundas.

En términos generales se precisa un perfil de atención al cliente con una vocación de servicio especial y con la capacidad afrontar y conducir al cliente ante situaciones difíciles, no hay que olvidar que en muchos casos el cliente ha padecido una experiencia poco grata: un accidente, colisión, lesionados, reclamación, etc.

Las operaciones vinculadas al control de calidad o la ejecución de las encuestas para medir la satisfacción del cliente, así como la recepción de llamadas de los clientes o agentes para recabar información o la actualización del estado de gestión del siniestro completan el conjunto de operaciones vinculadas a la atención del cliente.

En este punto es especialmente relevante que los equipos tengan un amplio conocimiento de los procesos de gestión de siniestros, tanto para orientar al cliente en los procesos de información, como para hacer la captura de datos relevantes necesarios para la ulterior gestión del siniestro.

De forma genérica las Entidades organizan estas operaciones en un Contact Center o plataforma telefónica.

En los próximos capítulos analizaremos detalladamente esta unidad, objetivo principal del presente trabajo.

## **5.8 Gestión del fraude y gestión de recobros.**

Este último capítulo de funciones recoge unidas sendas actividades completamente independientes, a la vez que claves y muy vinculadas a la experiencia de siniestros y precisan de un único responsable, no necesariamente el mismo.

Tal es la importancia del fraude y el impacto que tiene, que el sector realiza un concurso sectorial de forma regular para premiar las mejores prácticas de Entidades, intermediarios y profesionales.

En ambos casos el área de Normativa debe facilitar de una guía o manual para cubrir ambos fines (la lucha contra el fraude y la consecución del mayor número

de recobros posible) al efecto de que el personal de siniestros tenga claros los objetivos en uno y otro ámbito.

Es importante destacar la gran importancia que tiene en ambas funciones la actividad de los profesionales externos (principalmente peritos, pero también médicos abogados o talleres) y la necesidad de establecer objetivos y premios a aquellos que realicen esta actividad con los mejores resultados.

## 6. Organización del área de siniestros

Finalizada la fase de análisis de funciones y operaciones del área queríamos analizar un modelo de organización del área de siniestros.

El primer mensaje meridiano es relativo a la necesidad de que la función esté representada directamente en el máximo órgano de gestión y decisión de la empresa, sin representantes.

El alcance, volumen, importancia, criticidad y complejidad de las operaciones del área de siniestros son merecedoras de una estrategia común de gestión que imprima en todas ellas unos mismos criterios de funcionamiento, se persigan los mismos objetivos y se comparta la misión y los objetivos.

Las decisiones sobre el futuro de la empresa se toman -al menos- en el Comité de Dirección, por lo tanto, a ese máximo nivel debe estar la función, para imprimir en el área la cultura y el modelo que se estime necesarios, sin la necesidad de compartir objetivos y misiones de otras áreas en el desempeño de la función de siniestros.

Una vez establecido la necesidad de que la Dirección de Siniestros reporte directamente al Consejero Delegado o máximo ejecutivo de la Entidad, analizaremos cómo organizar internamente el área.

Del capítulo anterior se puede extraer una primer borrador al considerar las funciones principales que podrían agruparse de la siguiente forma:

- Área de proveedores de siniestros, bajo cuya responsabilidad se encontraría la gestión de todas las redes de proveedores de siniestros.
- Área de Staff, agrupando las funciones de control y gobierno como son las funciones de normativa, gestión del cliente, gestión del cambio y control de siniestros. Adicionalmente podría incorporarse la de Control de Gestión si no hubiera una Corporativa.
- Área de Centros de Siniestros, en las que se encontrarían las funciones técnicas y de soporte, y finalmente
- Área de Contacto y Relación con el cliente en las que se encuadrarían las funciones operativas de contacto con el cliente (Contact Center, centro de relación con el cliente, etc.)

De esta forma ya tendríamos configurada la primera línea de dependencia del Director de Siniestros.

Si vamos analizando brevemente área a área.

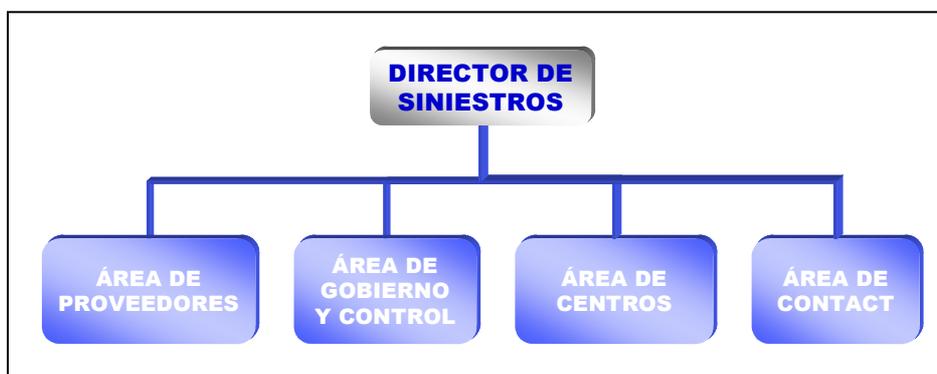


Gráfico XXXVIII. Organigrama primera línea de reporte

Empezando por el área de proveedores, debe estar organizada por equipos especialista en cada una de las redes, si bien, por su intensa relación y funciones, las redes de peritos y de talleres concertados suelen compartir equipo de gestión. Del mismo modo, abogados y procuradores o médicos y centros de asistencia y hospitales.

En la mayoría de casos las redes son externas y únicamente son empleados los equipos de coordinación y mandos de cada una de ellas.

Mención especial, una vez más, a la gestión del servicio de asistencia en carretera o viaje que suele estar externalizado o en una entidad especializada dentro del Grupo Asegurador. Generalmente suele mediar contrato de reaseguro, bien con cesión de prima o mediante un reaseguro de gestión.

Otro caso particular es la gestión de talleres y cadenas especializadas en lunas, que en muchos casos ofrecen la externalización del servicio completo con un compromiso de coste medio, lo que facilita enormemente la gestión de este tipo de proveedores.

El área de Gobierno & Control engloba las imprescindibles funciones de Gestión de la Relación con el Cliente, Control Interno, Normativa técnica y de gestión y la de Transformación Operativa. Todas ellas son funciones de STAFF de la Dirección de Siniestros y afectan al resto de Áreas, por lo que tienen una importante labor de cohesión y consenso.

Su organigrama está formado por los equipos responsables de cada una de estas funciones que deberían realizarse por equipos independiente pese a la gran necesidad de consenso y cohesión interna que precisan para unificar criterios.

El Área de Centros de Siniestros engloba las funciones de gestión técnica de siniestros y como no podría ser de otra forma, su organización es por especialidades. Por un lado se encuentra la gestión especializada de los centros en Conve-



Gráfico XXXIX. Organigrama del área de proveedores

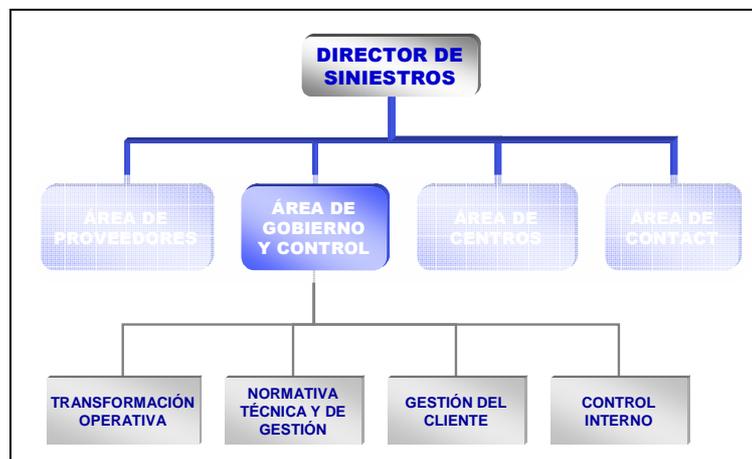


Gráfico XL. Organigrama del área de Gobierno & Control

nio Sectorial, o de los siniestros graves, mientras que los casos de gestión de reclamación convencional, lesiones o judiciales suelen tener cierta implantación geográfica y contar con diversos centros. Cada centro cuenta con un responsable y suelen tener los equipos organizados por funciones (reclamación, personales y judiciales).

También es muy recomendable disponer de un centro específico para la gestión de los siniestros de extranjeros y de los ocurridos en el extranjero.

El centro (o centros) de soporte comprende la última parte de esta área y puede estar externalizado en uno o varios proveedores.

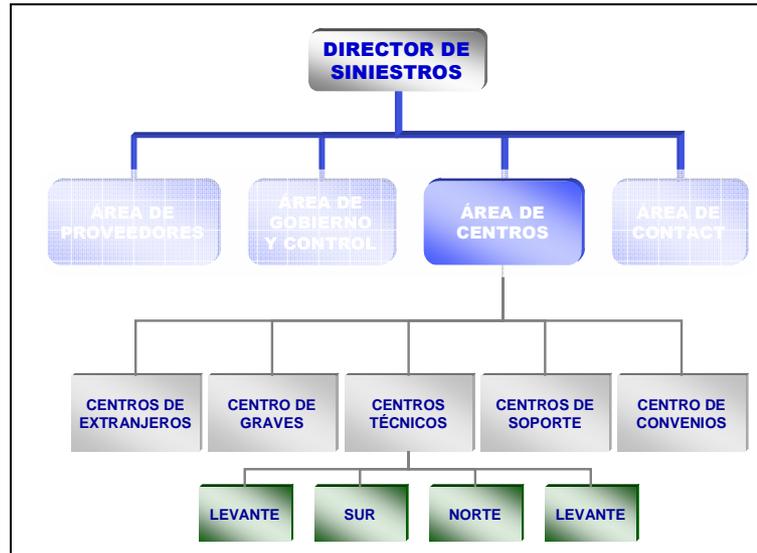


Gráfico XLI. Organigrama del Área de Centros

Nos queda, por último, el Área de Contact, que suele estar organizada por personas más que por funciones, si bien, en los grandes Contact Centres se suele diferenciar el perfil (o *skill*) del gestor en función de sus aptitudes para la venta, servicio, etc.

En general el nivel más bajo de la organización lo forman los gestores o operadores que, en grupos de 10 a 15, constituyen los Equipos – con su preceptivo jefe- y cada 3 ó 5 equipos suele aparecer la figura del coordinador. Horario, rotaciones, descansos, vacaciones... la organización de un Contact Center es muy dinámica y debe tener bastante elasticidad a la variación del volumen de operaciones (llamadas).

Por último hay que considerar que si se presta atención en otros idiomas (catalán, gallego, eusquera, inglés, etc) suele conllevar la creación de equipos específicos.

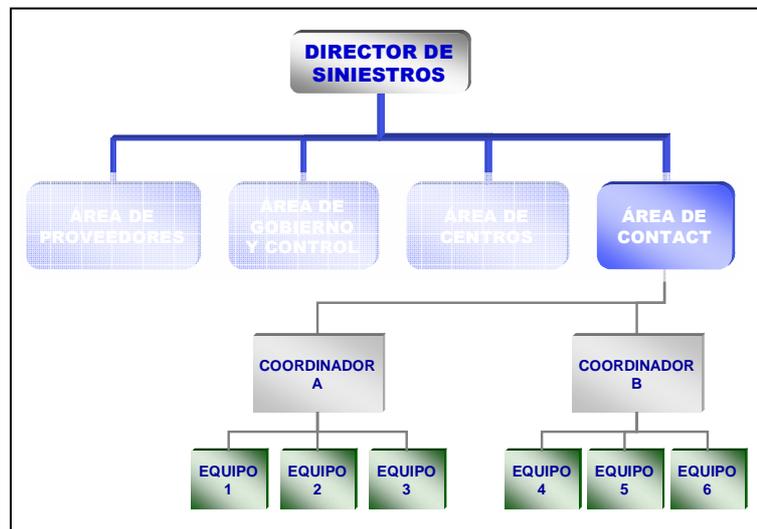


Gráfico XLII. Organigrama del Área de Contact

## 7. Motivos para el cambio

En este capítulo entramos de lleno en el meollo del estudio, tratando de identificar cuáles son los motivos que han llevado a la Dirección de Siniestros de la Entidad a cambiar el modelo de gestión del área.

Como se muestra el *Gráfico XLIII*, las funciones de apertura e información de siniestros se realizan mayoritariamente en el Contact, salvo las aperturas que realizan los agentes directamente en el sistema informático, mientras que las funciones de gestión y soporte su suceden en los diferentes centros de siniestros.



Gráfico XLIII. Mapa básico de procesos y centros

Analicemos brevemente y por separado los motivos principales que han determinado este cambio de rumbo tan necesario.

### 7.1 Mejorar la eficiencia del Contact Center.

Como puede ocurrir en diversas entidades el Contact se creó para realizar las labores de venta y administración de la cartera del negocio directo, bancos u otros socios de la distribución no tradicional, por lo que está bajo la responsabilidad del Área Comercial y no en la de siniestros, con las consiguientes dificultades para trasladar los criterios de gestión del área y de las necesidades de formación o conseguir recursos para realizar nuevas tareas de calidad como las llamadas salientes, o desarrollar las aplicaciones del Contact para una mejor atención post venta.

Un estudio realizado con motivo de la puesta en marcha del proyecto de la nueva unidad concluyó que el 84% de los gestores del Contact Center realizaba operaciones de siniestros, mientras sólo un 50% tiene unos conocimientos razonables de los procesos de gestión de siniestros, y que las operaciones de siniestros representan únicamente el 35% del total de operaciones.

Esta situaciones traduce en un incremento elevado del número de consultas a los centros para poder atender a las peticiones de información de un siniestro o para realizar una apertura con todos los datos necesarios para su posterior gestión.

El motivo de la dispersión de operaciones no es otro que la llamada es una operación en tiempo real, y si los operadores "de siniestros" están ocupados atendiendo llamadas de siniestros, la siguiente de siniestros irá a para a un gestor con menos conocimiento de la materia.

Además de la dispersión mencionada y la falta de conocimientos específicos, en el caso de que existieran puntas de llamadas para contratación se priorizaba esta

función en detrimento del resto, lo que también parece lógico desde una perspectiva comercial.

No obstante, el disponer de un Contact Center más grande, con curvas de carga de llamadas diferentes permite ofrecer un nivel de atención más estable.

## **7.2 Especializar los centros de siniestros.**

Por otro lado, los equipos de siniestros se configuraron como unidades de Back Office, sin experiencia en la gestión del cliente y con una calificación técnica elevada que se traduce en unos elevados costes en recursos humanos.

Si a esta situación le añadimos la dimensión del tiempo, nos encontramos que la disponibilidad horaria del personal de siniestros es inferior y más inflexible que la del Contact.

Esta situación genera conflictos en la gestión del proceso de siniestros (se puede atender una llamada desde el Contact pero no ofrecer respuesta en tiempo real desde los centros) lo que repercute en la calidad del servicio al cliente y en la propia calidad técnica de las operaciones.

Además, este enfoque de back office ha creado una cultura alejada de la realidad del cliente y focalizada exclusivamente en la ejecución de los procesos adecuados o de la aplicación de la normativa.

Como colofón, los buenos resultados técnicos del ramo en los últimos años han propiciado un cierto estancamiento de los procesos e iniciativas de mejora en el área, anunciando la llegada de un inminente cambio de modelo, sin ninguna duda.

## **7.3 Situar al cliente en el centro de siniestros.**

Volver a concienciar a los equipos de siniestros de la importancia de imprimir un carácter de servicio al cliente en todas las operaciones.

Hacer un ejercicio práctico de cómo construir un servicio partiendo de las necesidades del cliente y construir el proceso gestión de forma que el cliente sea el nexo de todo el proceso, sin descuidar por ello el rigor técnico y el control del coste.

## **7.4 Reducir los costes de gestión.**

Como venimos diciendo la disparidad de operaciones, perfiles necesarios y perfiles disponibles ofrecen la posibilidad de optimizar los costes de gestión del personal de siniestros, como veremos más adelante.

## 8. Un nuevo modelo de gestión.

Por tanto, llegados a este punto se revisa el mapa de procesos del área de siniestros y se define un nuevo concepto de unidad, con una amplia intervención en todos los procesos básicos de siniestros vinculados directamente con el cliente y se especializan los centros de siniestros en centros técnicos.



Gráfico XLIV. Nuevo mapa de procesos y centros

Si reflejamos este modelo en el mapa de procesos básicos (ver *Gráfico XLIV*) se observa que la nueva unidad, que aquí se denomina *Plataforma de Servicio de Siniestros*, concentra el conjunto de funciones que no requieren de una especialización técnica elevada, pero solo aquellas vinculadas con la gestión del siniestro.

Por tanto, la creación de esta nueva unidad conllevará un elevado impacto en los centros actuales hasta transfórmalos en centros técnicos de siniestros.

El resto de centros de siniestros realizarán exclusivamente los siniestros que requieran de una mayor especialización o, avanzando todavía más en el modelo, realizarán únicamente las tareas especializadas propias de la gestión del siniestro, transfiriendo la gestión del caso a la nueva unidad, una vez finalizada su intervención.

## 9. Nace una unidad para gestionar al cliente.

A la hora de diseñar qué tipo de unidad se debía crear, la elección estaba clara: debería tener la flexibilidad de un Contact Center, pero con los requerimientos específicos para la gestión de siniestros.

Pero ¿cuál es el riesgo de crear una unidad de siniestros con funciones de atención telefónica de un Contact? La vorágine de la curva de llamadas. Como

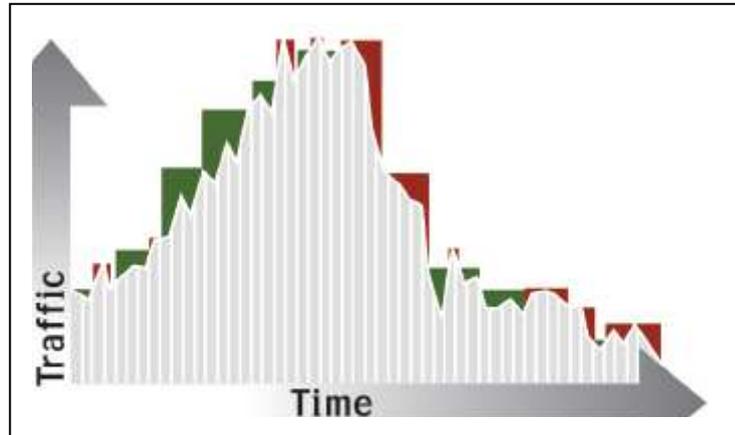


Gráfico XLV: Una curva de carga de llamadas

puede apreciarse en la curva de ejemplo (ver Gráfico XLV), el dinamismo de las llamadas arroja situaciones en las que hay recursos ociosos (coloreadas en verde) y otras, en rojo, que muestran la falta de recursos y por tanto el probable abandono de llamadas, con su repercusión en los indicadores de calidad.

La gran dificultad en la gestión de estas unidades se centra en que la curva de carga no es estable y cambia de un día para otro e incluso en el mismo día, con la consiguiente dificultad para asignar los recursos idóneos sin perder la eficiencia del servicio o los niveles de atención requeridos.

Hoy se produce una granizada en Málaga y la curva de llamadas se dispara... pero si no hay granizada.... no hay llamadas. Ante esta situación hay sendas alternativas o estoy dispuesto a tener puntualmente situaciones de alto abandono de llamadas (mala calidad), que se producen cuando los clientes se encuentran en apuros y más atención precisan o mantengo los niveles y soy lo suficientemente flexible para "incorporar" más gente a la atención, gente que debo tener haciendo otras labores u ociosa, esperando esa avalancha de llamadas.

Para tratar de dar solución a este galimatías, se decide incluir unos "paquetes" de tareas y operaciones en la carga de trabajo de la unidad, no sujetas al capricho de la demanda de llamadas, de forma que la unidad tuviera una carga, en su conjunto más homogénea.

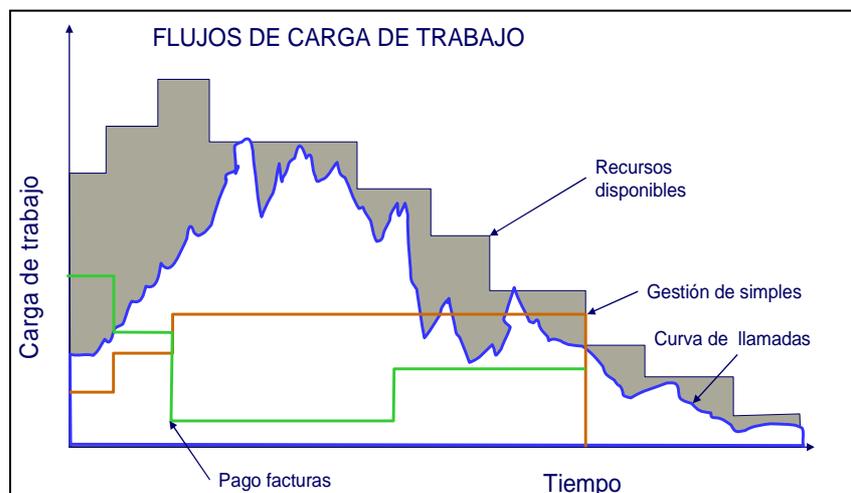


Gráfico XLVI. Diferentes flujos de carga en la unidad

Como se puede observar en el ejemplo del *Gráfico XLVI*, la curva de carga total está formada por la suma de la curva de llamadas, la curva de pago de facturas y la curva de gestión de simples. Los recursos disponibles planificados que no están atendiendo la curva de llamadas están sombreados en color gris y se destinan al resto de operaciones de la unidad.

Esta situación permitiría ajustar mejor los recursos necesarios, a la vez que facilita capacidad de respuesta transitoria antes situaciones de emergencia no previstas.

El gran riesgo que trae consigo es que una mala planificación de recursos puede arruinar no solo la atención telefónica, sino el llevar al día la gestión de los casos asignados o retrasos en el pago a los proveedores de siniestros, etc.

Al objeto de complementar la carga de trabajo de la nueva unidad, se debe realizar un análisis de las tareas que se podrían trasladar, teniendo en cuenta que deben aunar los siguientes requisitos: ser tareas lo más autónomas posibles, estar vinculadas a la gestión de siniestros (deben ser tareas de siniestros) y, en la medida de lo posible, vinculadas con el cliente o algún tipo de interviniente.

Se da la circunstancia, como ya hemos comentado, que en el área de siniestros se dan un conjunto de operaciones fácilmente realizables por perfiles no especializados y que de hecho carece de sentido se sigan realizando con los recursos especializados de siniestros. Después de analizar detalladamente se identificaron las siguientes:

- Incorporar tareas en outsourcing, como la localización de clientes y versiones, tanto de las aperturas automáticas de Cicos, como de declaraciones incompletas.
- Realización de Llamadas salientes para actualizar información al cliente o solicitarle datos adicionales
- Llamadas salientes y encuestas a clientes para evaluar la calidad de la atención,
- Gestión del pago de facturas de proveedores de siniestros
- Gestión de los buzones de entrada del área (e-mails y faxes)
- Gestionar una tipología de siniestro sencillo que no precisa de un conocimiento técnico especializado.

## 9.1 El modelo de gestión de la unidad.

Una vez completado el conjunto de carga de trabajo de la unidad, podríamos agrupar las funciones en cuatro apartados diferenciados:

- **Operaciones vinculadas a la apertura de siniestros:** Concentrar todas las aperturas de siniestros auto en esta unidad (incluido asistencia en carretera)
- **Operaciones vinculadas a la gestión de siniestros sencillos:** Gestión de las operaciones de siniestros (casos y tareas) que podrían desarrollarse en la nueva unidad y operaciones de soporte vinculadas a siniestros.
- **Operaciones vinculadas a la Calidad del servicio:** Llamadas y SMS hacia el cliente. Elaboración de encuestas de satisfacción

- **Operaciones vinculadas a la atención e información de siniestros:** Llamadas de clientes o de otros solicitando información del siniestro.

Casi a la vez que se finaliza con la definición del conjunto de operaciones encomendadas a la nueva unidad se presenta la siguiente pregunta ¿cómo organizar la gestión de esta unidad, con el follón de operaciones?

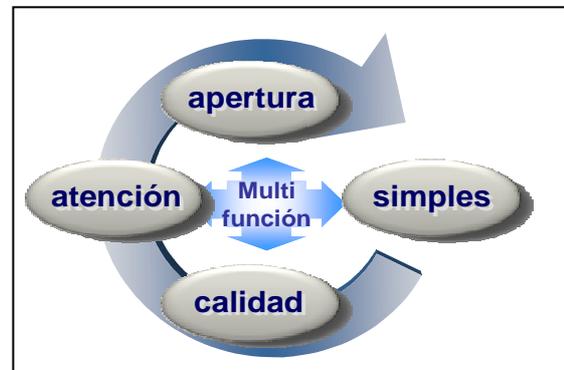
- ¿Creación de equipos especializados en la gestión de cada apartado?
- ¿Agrupación de las operaciones por tipología teléfono / no teléfono?

Resulta curioso analizar que la experiencia en la gestión de Contacts Centers por diferentes especialistas nos destaca la necesidad de buscar tareas y operaciones alternativas al teléfono al objeto de potenciar la satisfacción de los operadores telefónicos como única vía para garantizar un servicio de calidad continuado.

Parece ser que una atención exclusiva y continua al teléfono acaba por estresar al operador, requiriendo más tiempos de descanso, va minando la productividad e ilusión con el propio trabajo.

Por ello sugerimos adoptar un modelo de gestión basado en la rotación de tareas, alternado sucesivamente las 4 funciones básicas de la unidad a lo largo de una jornada, si bien no necesariamente todas, ni con una periodicidad diaria.

Este modelo reducirá el estrés generado por la atención telefónica y potenciará un mayor conocimiento de los procesos de siniestros por parte de los operadores



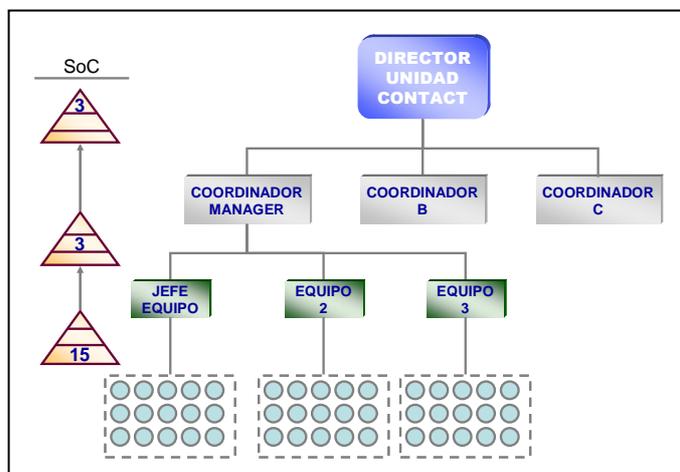
**Gráfico XLVII. Modelo de gestión de la nueva unidad con rotación de tareas.**

## 9.2 Estructura organizativa.

El estudio de métodos y tiempos llevado a cabo para analizar los recursos necesarios (dimensionamiento) de la unidad en la elaboración del estudio económico, facilitará el total de gestores u operadores, teniendo en cuenta las horas efectivas de trabajo de cada uno de ellos.

Aunque finalmente se optimiza la cobertura de la carga total con operadores a tiempo parcial (4/6 horas día) el número final de personas en la unidad puede ser superior al previsto inicialmente.

La estructura de control sugerida (span of control) es la de 15/3/3, es la más adecuada según nos aconsejan los responsables de



**Gráfico XLVIII. Organigrama y span of control**

diversos Contact Centres consultados y viene a significar que la estructura organizativa recomendada es bastante plana, con 4 niveles desde su vértice superior (el responsable directo) y de no más de 200 personas.

Así, cada equipo estará formado por 15 operadores, con su preceptivo jefe. Cada 3 equipos darán lugar a un coordinador con categoría de manager y por cada tres manager haría falta un señor manager o director.

### **9.3 Horarios de servicio.**

En relación al horario de servicio, nos hallamos de nuevo en un escenario con bastantes alternativas.

Si esta unidad va a incorporar la atención de siniestros de asistencia en carretera, va a precisar de una estructura de gestión 24x7x365, como mínimo para dichos servicio.

El horario de prestación del servicio completo debe iniciarse a las 8h (como muy tarde) y finalizar entre las 18h como pronto y las 22h como tarde, aconsejándose un servicio hasta las 20h.

Más allá de estos horarios carece de sentido ofrecer todo el abanico de servicios salvo, como ya se ha mencionado, para el servicio de asistencia en carretera que requiere una prestación ininterrumpido.

## 10. Beneficios de la nueva unidad.

Las ventajas que aporta la nueva unidad para la Entidad en general y a siniestros en particular se podrían enmarcar siguiendo los elementos clave de una pirámide estratégica para el crecimiento rentable<sup>11</sup> (ver Gráfico XLVI)

Analicemos detenidamente los beneficios de de la nueva unidad en relación a cada uno:

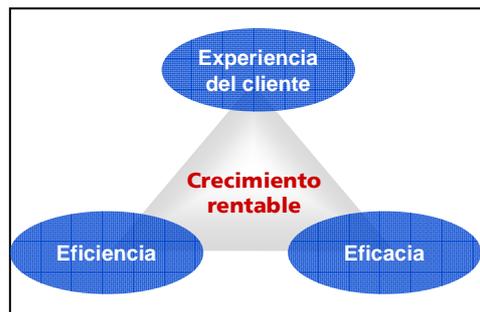


Gráfico XLIX. Pirámide del crecimiento rentable

### 10.1 Mejor experiencia del cliente

Con la creación de la unidad de busca dar un impulso a la mejora de la gestión cliente desde una visión práctica y realista.

Se debe tratar de buscar un enfoque de la gestión del siniestro desde la perspectiva del cliente, evitando el uso de la jerga del sector y simplificando los trámites de gestión.

Hay que otorgar autonomía y competencias específicas al personal de la unidad para que puedan incrementar la solución inmediata de incidencias.

Ofrecer un personal especialmente seleccionado y formado, que únicamente realiza funciones de siniestros, mejora el conocimiento y facilita un asesoramiento de mayor calidad

Potenciar las acciones de información proactiva, ya sean llamadas, SMS o correos electrónicos incrementa notablemente la confianza del cliente y evitan llamadas innecesarias, reduciendo el factor aleatorio de las mismas.

La segmentación de siniestros que se ha tenido que realizar para determinar qué casos son gestionados por la unidad incrementa la velocidad de liquidación y se estima que el tiempo medio de terminación de un siniestro de auto se verá reducido en 10 días por este motivo.

Actualización de guías y argumentarios, incorporando la explicación al cliente, paso a paso, del proceso de gestión de su siniestro y en qué momentos le informaremos de los avances en la gestión.

Además, la unidad tiene como objetivo la reducción de casi un punto en el ratio de anulación de pólizas por mal servicio en siniestro.

Por último la adopción de un nueva nueva plataforma tecnológica de soporte- que analizaremos más adelante- con una navegación más rápida y eficiente y con funciones de servicio avanzadas, como el call-back, servicios de identificación del cliente, etc.

Sin olvidar la ampliación del horario de atención actual, prestando atención de 8 a 20h.

---

<sup>11</sup> Fuente: Elaboración interna con la colaboración de la consultora Mckinsey & Co.

## 10.2 Mayor eficacia

Uno de los objetivos claros en la definición de la unidad ha sido la apuesta por la formación continua, junto con la rotación de tareas lo que reduce la tensión del puesto y permite una mayor experiencia directa en la gestión de siniestros.

Este mayor conocimiento debe servir para reducir la falta de conocimiento de las implicaciones que tiene un determinado caso, reduciendo los casos con información incompleta o bien siendo más proactivos para recabar datos de víctimas o lesionados o de una versión más fiel.

La reducción del tiempo de tramitación o del ratio de anulación, ya comentados en el punto anterior, también aportan una mejora de la efectividad.

El esfuerzo en formación continua, con la elaboración de casos concretos también aporta su parte en la mejora de la efectividad.

Desde una perspectiva práctica se ha marcado como objetivo la mejora de un cuarto de punto en el factor culpa final.

También hay que destacar a la unidad como elemento imprescindible para conseguir unos buenos ratios de direccionamiento hacia las redes propias.

El aumento del control para reducir el fraude y potenciar los recobros, o avanzar la información de lesionados para una gestión proactiva.

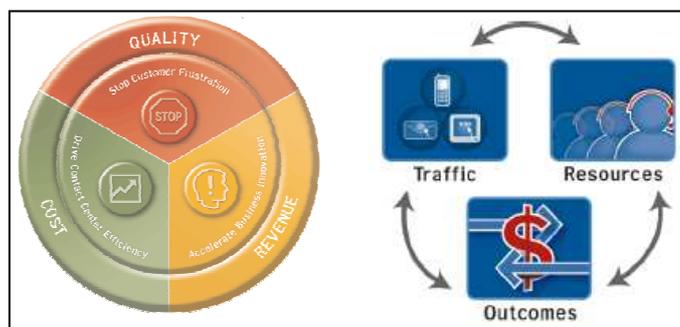
## 10.3 Mejora de la eficiencia

En muchas ocasiones se ha discutido si este tipo de operaciones no es más eficiente externalizarlas que desarrollarlas internamente. Como siempre la respuesta es “depende”, si la Entidad dispone de vehículos legales adecuados para realizarlas, (entendiendo no aseguradores) sin duda es más económico eficiente.

Dentro de las opciones que se deben valorar en el correspondiente estudio económico está en si es mejor una alternativa u otra.

En este caso, los beneficios económicos de la internalización de algunos servicios que estaban externalizados ha dado fenomenales resultados.

Además, el uso de perfiles con una menor especialización reduce notablemente los costes de gestión (en el caso de esta unidad la reducción de la ULAEs ronda el medio punto) pese al incremento de las operaciones.



**Gráfico L. Objetivos y palancas de la nueva unidad.**

## 11. El estudio económico

A medida que se va avanzando en la definición de la unidad, se debe realizar un plan económico de entre 4 y 5 años que dé soporte al proyecto desde el punto de vista financiero, en la medida que la Entidad va a verse comprometida a realizar inversiones a cambio de unos ahorros o beneficios una vez implantado el proyecto.

Para que el estudio sea válido, se deben realizar un exhaustivo estudio de las operaciones teniendo en cuenta aquellas que se desean trasladar a la nueva unidad y los posibles impactos que generará el traslado de las mismas en las unidades que actualmente las realizan.

Las variables a incluir en el estudio económico son:

- Número de operaciones y unidad que las realiza
- Coste de cada una de las operaciones
- Tiempos invertidos en la ejecución
- Número de personas implicadas y coste de esos recursos
- Ratios de mejora de la productividad esperados
- Costes de ejecución en el nuevo escenario
- Costes de los servicios en outsourcing
- El impacto en recursos actuales (indemnizaciones, bajas, etc)
- Costes de ubicación de la nueva unidad, alquileres, inversión en acondicionamiento o rehabilitación de edificios.
- Mobiliario de oficina, infraestructura técnica ( telefónica, informática, material)

Siguiendo el esquema de funciones principales que ya se ha comentado en capítulos anteriores,

- **Aperturas:** número y duración media de llamadas para aperturas, aperturas automáticas y aperturas que se realizan en unidades externalizadas, aperturas que realizan agentes y corredores o a través de internet o fax.
- **Llamadas:** número de llamadas entrantes y duración, número y tiempo de gestión de e-mails y faxes.
- **Calidad:** número de llamadas salientes y duración media. Ídem SMS, correo electrónicos o faxes.
- **Gestión de siniestros simples:** nº de casos, ratios por tramitador, costes, etc.

Una vez analizados todos los costes de ambos escenarios y se identifiquen los beneficios recurrentes, se deberá conveniente realizar un plan económico para la fase de implantación, pues con la creación de la unidad, muchas de las operaciones se van a desarrollar simultáneamente tanto en su lugar de origen como en la nueva unidad, por lo que, transitoriamente, se producirá un incremento del gasto.

## 12. La segmentación de siniestros

La segmentación de siniestros es la clave para poner en marcha el nuevo modelo y optimizar la gestión de siniestros.

El primer paso, por tanto, corresponde en identificar que tipologías de siniestros podrían gestionarse íntegramente en esta nueva unidad de siniestros que estará formada principalmente por perfiles medios.

Desde el punto de vista anterior (el estudio económico) los mayores ahorros que se obtienen por la puesta en marcha del nuevo modelo provienen del cambio en la ejecución de los siniestros simples, por la diferencia de costes entre ambos recursos (cerca de un 30% más económicos) y el alto volumen de casos que representan.

En función de la facilidad para segmentar como simples más casos más ahorro, pero menos control directo sobre ellos y no hay que olvidar que esos ahorros no se materializan hasta no dar de baja los recursos.

La segmentación inicial que se ha diseñado en este caso transfiriere aproximadamente el 30% de la carga de trabajo de un centro de siniestro y en términos de número de casos cerca del 40% de los casos asignados.

Al transferir la gestión de los casos a la nueva unidad, así como la centralización de las aperturas y consultas, viene a representar un 40% de la carga de trabajo actual de los centros de siniestros, lo que debería traducirse en la reducción entre un 10% y un 15% del gasto de gestión de siniestros.

A medida que la unidad vaya adquiriendo experiencia, se puede ir traspasando más tipologías de siniestros

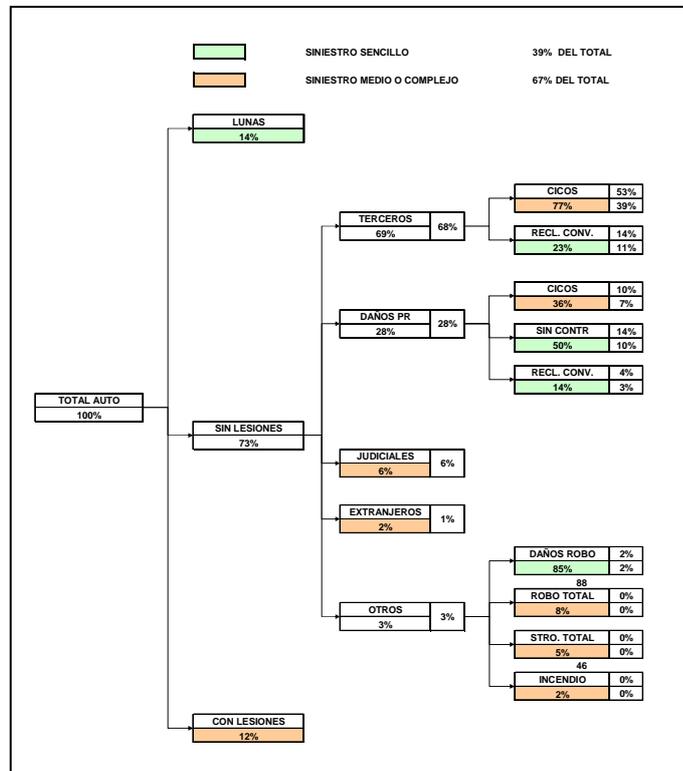


Gráfico LI. Segmentación de siniestros por casos

Otro paquete de tareas que no precisa de una gran especialización está vinculado a la gestión de los siniestros en convenio, tanto en el proceso inicial de gestión, como una vez finalizado el diálogo. En uno y otro caso no es necesario conocer la operativa específica del convenio para completar estas tareas previas o finales y que en muchas ocasiones precisan de un contacto con el cliente.

## 13. Internalización u outsourcing

Más allá de un aspecto puramente económico, los principios básicos de gestión de empresas especifican qué procesos son susceptibles de ser externalizados y cuáles forman parte del valor intrínseco de la Entidad o son claves de la diferenciación frente a la competencia, y como tal, no conviene sea puesto en manos ajenas, por muy profesionales y eficientes que sean.

En este sentido, se ha reiterado una y otra vez que la importancia de la calidad del servicio y la forma en que la entidad llega al cliente deberían formar parte de ese conjunto de elementos de valor intrínseco, saber hacer o ventaja competitiva que son elementos estratégicos e intransferibles, por que dejarían a la Entidad en una situación de vulnerabilidad.

En una empresa de servicios, tal es la importancia de la calidad del servicio, que debería estar por delante de los procesos de comercialización y distribución.

En cualquier caso, además, cualquier servicio que se externalice conlleva necesariamente un incremento adicional de coste –como es lógico- a no ser que dicha externalización se realice en una ONG u entidad sin ánimo de lucro, cosa que no suele suceder. El proveedor espera obtener un margen bruto por sus servicios y así elaborará la facturación del conjunto de servicios externalizado.

Si la Entidad dispone de servicios en outsourcing podrá comprobar que internalizando dichos servicios con los recursos adecuados a los perfiles necesarios, los ahorros obtenidos podrán ser superiores al 25% en muchas ocasiones (entre márgenes e impuestos) convirtiendo dichos servicios en una oportunidad, siempre que sean parte de las actividades “core” de la Entidad.

Queda claro, por tanto, que se recomienda desarrollar esta unidad de forma Interna con un control pleno de todos los procesos y recursos,

## 14. El plan de recursos humanos

Con el plan de recursos humanos hay que distinguir dos procesos radicalmente opuestos: un primer proceso de captación de personas para configurar los nuevos equipos y un proceso inverso de gestión de los recursos en origen.

### 14.1 El plan de captación

En el caso de decirse por externalizar en alguna compañía especialista, la entidad se ahorra toda la ejecución de todo este proceso de captación, trasladando esta responsabilidad a la empresa externa.

En cualquier caso se deberán controlar las tareas propias de la puesta en marcha de una unidad desde la perspectiva de recursos humanos:

- Definición de todos los puestos de trabajo (ver Anexos para más detalle)
- Identificación de los perfiles necesarios
- Establecer los horarios de servicio
- Condiciones económicas.
- Establecer entidad jurídica empleadora
- Publicación de las vacantes

La elaboración de los nuevos puestos requieren una cuidada definición (ver anexos con ejemplos de descripciones de Puestos de trabajo) y el proceso de selección de los nuevos perfiles a contratar es complejo y muy laborioso<sup>12</sup> (ver Gráfico LII).

En muchos casos las necesidades de servicio exigen la contratación definitivos a tiempo parcial o con franjas horarias específicas, por ejemplo, medias jornadas de mañanas, de tardes o de medio día.

Para tener una idea de la dificultad y criticidad de otras experiencias en la implantación de unidades similares, los ratios de éxito del total de candidatos que finalmente son contratados son del 20% del total de candidatos contactados.

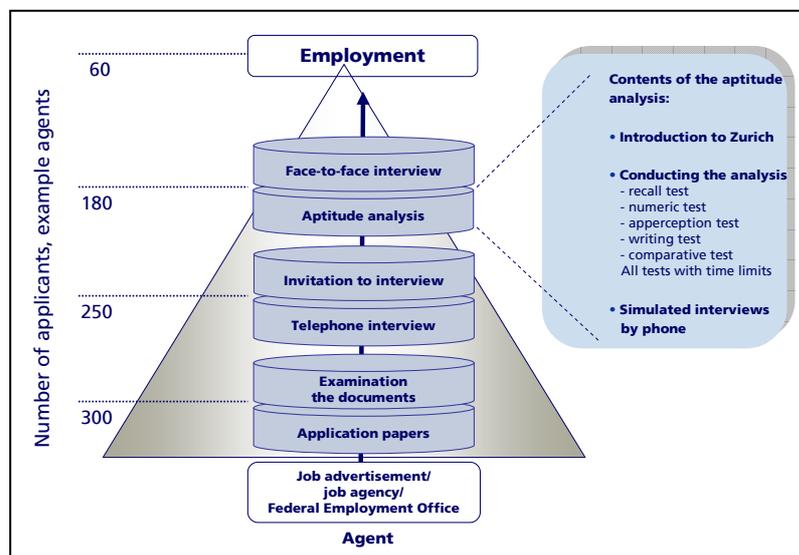


Gráfico LII. Embudo del proceso de selección

<sup>12</sup> Accenture 2007

## 14.2 El plan de reducción de recursos

Como venimos diciendo estamos traspasando funciones de una unidad a otra, pero sin el consiguiente traspaso de recursos, es más, se está contratando nuevo personal.

Surge inmediatamente la gran pregunta ¿qué ocurre con los recursos disponibles en las unidades origen de las operaciones traspasadas?

Una vez más no hay una única alternativa, sino varias y generalmente una combinación de todas ellas suele ser la mejor solución. Entre las alternativas a considerar se podría citar:

- Plan de prejubilaciones y bajas incentivadas voluntarias.
- Despidos discrecionales.
- ERE o cierre de centros.
- Creación de equipos con funciones especiales.

Hay que considerar que el plazo de puesta en marcha de una unidad de esta envergadura oscila entre los 18 y 30 meses, y que en muchos casos se requerirán los recursos en uno y otro lado antes de traspasar completamente las funciones y operaciones, por lo que se debería ajustar la implantación y el plan de recursos humanos de forma que se minimicen los desajustes en el tiempo e, incluso, se permitan ciertas redundancias temporalmente, como por ejemplo excesos de recursos que serán baja al año siguiente por los diferentes motivos (prejubilaciones, bajas, etc )

En función del volumen de prejubilaciones y bajas o del margen para enrarecer el clima laboral se deberá adoptar una u otra alternativa o un mix de todas ellas.

## 14.3 El plan de comunicación

La elaboración de un plan de comunicación consistente y transparente, informando de la puesta en marcha de la unidad, centrando los mensajes en los aspectos más positivos del proyecto de creación de la unidad, como son la apuesta por la calidad, la creación de puestos de trabajo, la internalización de servicio, etc son claves para que la organización entera acoja el proyecto con ilusión.

Se recomienda una presentación previa al comité de empresa, como iniciativa empleadora del grupo y argumento sólido en la confianza de la Entidad en los recursos locales,

El plan de comunicación debe considerar la comunicación interna (tanto del área como del resto de empleados del grupo) y externa, tanto a la red de distribución como a la red proveedores y profesionales.

Incluso aventurarse a una comunicación a los medios, via nota de prensa es altamente recomendable, al efecto de dejar constancia por la apuesta por la calidad y la obsesión por el servicio.

## 15. El plan de formación

Muy vinculado al punto anterior, en primer lugar hay que tener diseñado un plan de choque de formación para todas las nuevas incorporaciones a la unidad.

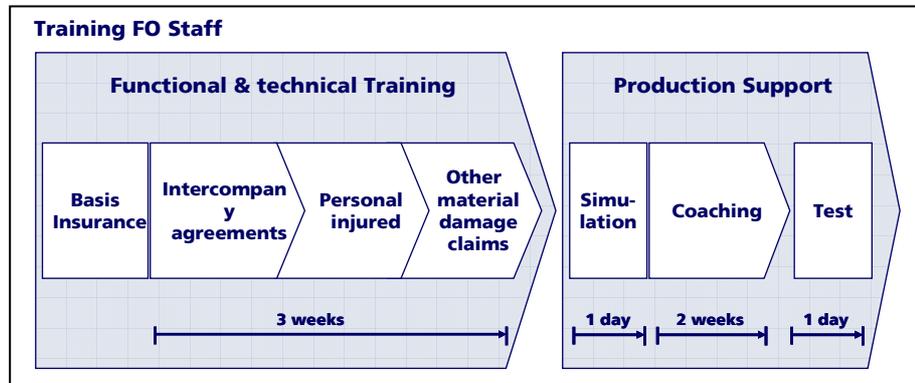


Gráfico LIII. Plan de formación inicial de operadores

Dicho plan deberá contemplar una formación básica del seguro y otra más intensiva y especializada de acuerdo con las funciones que van a desempeñar. Una vez finalizado el curso de choque, es recomendable establecer un periodo de adaptación, con asesoramiento por un experto, hasta la integración total del nuevo operador en el equipo adecuado

### 15.1 La formación continua

En las unidades en las que la atención telefónica tiene un peso elevado, hay que realizar un esfuerzo notable en formación continua, tanto desde una perspectiva técnica o del estilo en a ejecución.

El coordinador o jefe de equipo es el responsable de elaborar el plan de formación continua de cada operador y comúnmente se realiza con el apoyo de las técnicas siguientes:

- **Escuchas en puesto.** Conjuntamente con el operador se supervisa el estilo de atención en tiempo real
- **Escuchas silenciosa o “monitorizaciones”** Control sobre la gestión de las llamadas realizado por el coordinador sin la advertencia al operador (desconoce que le escuchan)
- **Entrevistas individuales.** Coordinador y operador analizan off-line los puntos fuertes y débiles de la atención.

## 16. La ubicación y diseño del espacio de trabajo

Otra complicada decisión y labor es la de búsqueda de la ubicación idónea de la unidad y el diseño del espacio de trabajo.

### 16.1 La ubicación de la unidad

Las características principales que debe recoger la nueva ubicación son:

- Al tratarse de una unidad de gran tamaño, proximidad a una ciudad de tamaño medio o grande, que tenga disponibilidad de perfiles.
- Alejada del núcleo urbano o en polígonos de oficinas (alquileres más moderados). Se desaconseja ubicarla en polígonos industriales (pese a que es posible)
- Requiere proximidad a medios de transporte colectivos
- Elevada superficie por planta.
- Alta luminosidad
- Capacidad de crecimiento
- Suelos y techos técnicos.

Una alternativa a considerar es la ubicación en una ciudad de tamaño medio o pequeño en la que se logre llegar a un acuerdo con las autoridades locales para reducir los costes, facilitar el transporte colectivo u otros beneficios.

Se conocen casos en los que la autoridad local ha facilitado desde la ubicación física con alquileres subvencionados hasta importantes beneficios y compensaciones para la empresa empleadora.

### 16.2 El diseño del espacio de trabajo

El diseño del espacio de trabajo debe ofrecer un entorno relajado y ordenado, con un diseño de los puestos que faciliten un rápido control por el supervisor y ser lo suficientemente amplios como para evitar que se crucen las conversaciones.

Como generalmente el número de puestos de trabajo es inferior al número total de recursos, se debe facilitar que cada colaborador disponga de su espacio propio donde dejar herramientas de trabajo y otros enseres sin molestar a los demás usuarios, como pueden ser los carritos personales que pueden



Gráfico LIV. Ejemplo de un centro similar

verse en el *Gráfico LIV*.

Estas unidades están sujetas a una elevada tasa de rotación de personal, por lo que, en la medida en que se ofrezcan unas condiciones de trabajo más confortables menor será el ratio de abandono.

## 17. La fase de implantación

Como toda puesta en marcha, la fase de implantación o arranque es muy delicada y genera bastantes incidencias por más que se realice con el máximo esmero, por lo que planificarse con mucho detalle.

En cualquier caso la implantación se debe realizar en fases y se recomienda se proceda a ir traspasando bloques de funciones o tareas de forma homogénea y progresiva.

Simultáneamente hay que considerar el impacto que tiene el traslado de dichas operaciones en los centros de origen para reorganizarlos y garantizar una transición lo más tranquila posible.

El plazo de implantación recomendado oscila entre los 18 meses y los 24, dependiendo de la adaptación al cambio y la urgencia que se quiera imprimir al adopción del nuevo modelo.

### 17.1 Fases de implantación

Cada una de las fases debe ser planificada considerando los nuevos recursos necesarios y su plazo de incorporación previo (formación, etc.), los tipos de operaciones a traspasar, el impacto en los centros de origen y la adaptación de los sistemas informáticos a los nuevos cambios.

### 17.2 Documentación de procesos

La creación de la nueva unidad es una excusa perfecta para revisar, actualizar y mejorar cada uno de los procesos internos de la unidad que deben estar perfectamente documentados.

¿Cómo se quiere realizar las aperturas? ¿la atención telefónica? ¿el control de calidad? ¿las demás funciones?

Scripts, guías o argumentarios, todos debe estar previsto y preparada para cada una de las fases de implantación.

Así mismo, la relación e impacto en los centros de origen debe estar también perfectamente analizada y recogida

### 17.3 La infraestructura tecnológica y logística

En capítulo aparte haremos referencia a las posibilidades que la tecnología nos brinda, pero este capítulo hace referencia a la preparación de la infraestructura necesaria para la unidad.

- **Informática y comunicaciones:** redes, ordenadores, pantallas, teclados, servidores, centralitas telefónicas, ACDI VRU's, etc de la nueva unidad.

- **Lógica telefónica:** Creación y traslado de las líneas de atención, menús VRU's configuración de equipos, menús de opciones, perfiles, rutas de llamadas, tipos de llamadas, etc.
- **Logística general:** Compra del mobiliario y material de oficina, preparación de layouts, salas de formación, despachos, plazas de parking necesarias, reformas, etc

## 17.4 Presupuestos

Aunque el proyecto haya sido presentado en todos los foros necesarios y nos no tan necesarios, que todo el mundo conozca su próxima implantación y sea motivo de parabienes del director financiero y alabanzas de todo tipo, no garantiza su puesta en marcha, si todos los departamentos y áreas necesarios no tienen incluidos en sus presupuestos las partidas necesarias para la puesta en marcha de la unidad.

Hay que asegurarse que desde organización e inmuebles, RRHH, informática y telecomunicaciones, compras, etc todos tienen incorporados a sus presupuestos la puesta en marca de la unidad.

## 18. Herramientas tecnológicas

La mejora progresiva de las tecnologías de la información ha posibilitado la transformación operativa del sector asegurador, posibilitando la automatización completa de

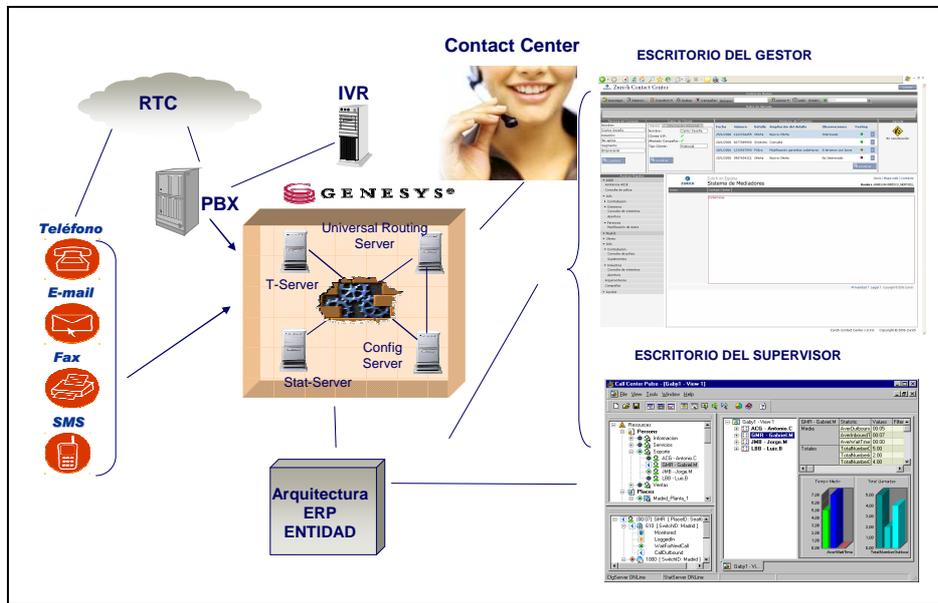


Gráfico LV. Esquema tecnológico conceptual

muchos de los procesos y la mejora de la productividad.

Vamos a hacer un repaso de las principales novedades tecnológicas que deberían incorporarse a una unidad como la diseñada.

En el Gráfico LV se recoge un esquema básico de una configuración tecnológica de última generación, la interacción con los diferentes canales de comunicación, el sistema de gestión propio de la entidad y dos ejemplos de las terminales front-end de un gestor y un supervisor.

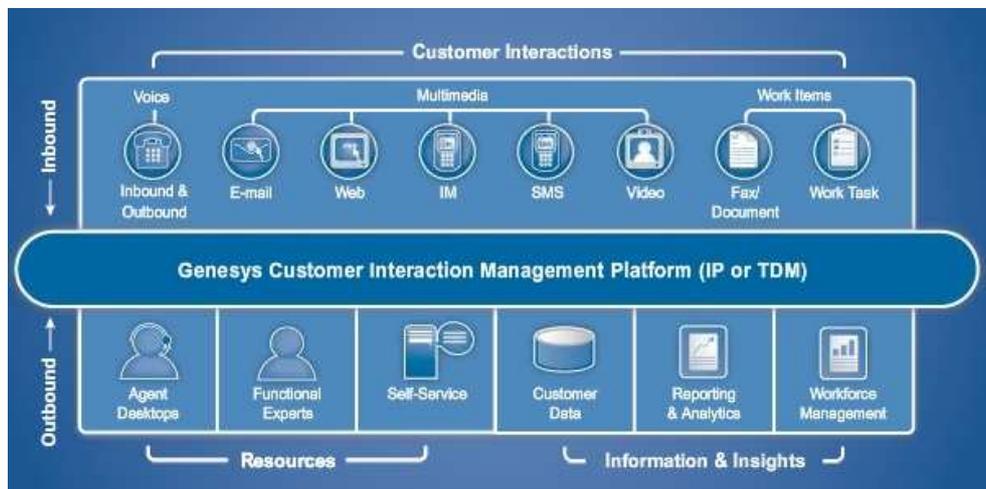


Gráfico LVI: Esquema de entradas y salidas de un Contact Center dinámico

En el gráfico LVI se muestra un esquema de flujos de entrada y salida de un Contact Center Dinámico, en el que destaca la integración multicanal y el flujo de carga de operaciones no vinculadas a llamadas (a la derecha de la imagen) y los recursos. Los modernos sistemas de gestión ya incorporan todo lo que se precisa para la puesta en marcha de una unidad como la definida.

El progresivo desarrollo de la tecnología VoIP que transforma la señal telefónica en una señal de datos lo que posibilita su gestión simplemente como un tráfico adicional de datos y facilita, además de una reducción del coste de las llamadas, el desvío a través de la red interna de datos de la Entidad.

Esta tecnología ofrece soporte al desarrollo de múltiples aplicaciones, como:

- Integración de voz y datos
- Enrutamiento inteligente
- Operador virtual
- Reconocimiento de voz
- Desvío de llamadas por desbordamiento
- Call backs
- Gestión multicanal
- Integración en ERP: nuevo front end
- Gestión de colas
- Trazabilidad
- Grabación de llamadas
- Multiubicación
- Web chat online

## **18.1 La integración de voz y datos**

Con la implantación de la tecnología VoIP se ha posibilitado, como venimos diciendo, la transformación del teléfono que hasta ahora utilizaba una infraestructura separada de la de datos, a ser una parte más de los datos que viajan por esta infraestructura.

Esto posibilita la “desaparición” del teléfono o, mejor, su transformación en un teléfono virtual, integrado en el equipo informático y a través del popular PC se gestionan todas las operaciones.

De nuevo nos encontramos con una fuente de ahorros importante tanto en términos económicos directos (ya no es necesaria la infraestructura telefónica: centralitas, cables, contestadores, teléfonos, fax...) como de reducción de tiempo de gestión.

## **18.2 Enrutamientos inteligente de llamadas**

A través de esta tecnología se gestiona de una forma automática la asignación de llamadas al equipo de operadores con el perfil más adecuado, de forma que se dirija preferentemente a ellos si están disponibles o a otro perfil disponible.

Esta tecnología, ya muy extendida, permite infinitas posibilidades, como ofrecer automáticamente al cliente un menú de opciones (sin que comunique nunca) y en función de dicha selección enrutar la llamada al grupo adecuado, agilizando la atención y recortando el tiempo de la llamada o que ejecute un determinado automatismo.

## **18.3 Operador virtual**

Los operadores virtuales son mensajes programados que van apareciendo mientras el cliente realiza alguna operación telefónica, pueden ser simples menús, petición de datos de seguridad como claves, o de identificación como DNI, número de póliza u otros datos, de forma que se transfiere la ejecución de estas operaciones a máquinas en vez de asignarlas a personas.

También pueden ofrecer al cliente tiempos de espera aproximados, u ofrecer servicios de gestión de colas avanzados como los que veremos más adelante.

## **18.4 Reconocimiento de voz**

Sin llegar a los extremos cinematográficos de preguntarte por la salud o el trabajo, esta tecnología se ha desarrollado enormemente y posibilita que el sistema “traduzca” la voz de una persona a una operación, de forma que te evitas la introducción de números o letras o, por ejemplo, puedes decir la palabra clave motivo de tu llamada y el sistema te presenta una lista de opciones para que se proceda a seleccionar la que más interese.

## **18.5 Identificación del cliente**

Además de ofrecer al cliente la posibilidad de que se identifique mediante la introducción digital o verbal de unas validaciones, el sistema es capaz de identificar qué operador le atendió la última vez y si está disponible, asignarle la llamada aunque no sea el perfil más adecuado.

También existe la posibilidad de que el sistema ofrezca al cliente alternativas si el operador se encuentra ocupado como el call-back, tiempo de espera o pasarle a otro operador.

## 18.6 Desvío de llamadas por desbordamiento

Esta tecnología permite actuar en tiempo real y toma decisiones autónomamente en función del desbordamiento de llamadas, posibilitando la asignación a grupos adicionales o incluso el desvío de llamadas a otras unidades.

## 18.7 “Call-back”

Con esta técnica se puede gestionar la cola de llamadas, ofreciendo al cliente la posibilidad de que sea llamado por la Entidad en un intervalo horario que el mismo cliente fije (**call-back schedule**).

Otro sistema todavía más novedoso es aquel en el que una vez se le indica al cliente el tiempo de espera aproximado, se le invita a colgar garantizándole que será atendido sin perder su turno, pero sin permanecer a la espera. Pasado el tiempo fijado el sistema realiza automáticamente la llamada al cliente y la transfiere al operador.

## 18.8 Gestión de cola multicanal

La integración de canales supone un paso más a la integración de VoIP, en la medida en que se incorporan a una cola única todas las operaciones susceptibles de ser atendidas, independientemente del canal que sean (teléfono, fax, SMS, e-mail, otras tareas) y constituyen un único flujo de carga de trabajo que gestionar y dirigir al grupo con el perfil más adecuado.

Esta capacidad es verdaderamente interesante para unidades como la que se está analizando, pues permite también conocer el volumen de operaciones, tiempos de dedicación, etc.

Por ejemplo un operador podría atender una llamada, luego responder a un e-mail solicitando información y pasar luego a pagar una factura o asignar un peritaje o hacer una llamada de control de calidad.

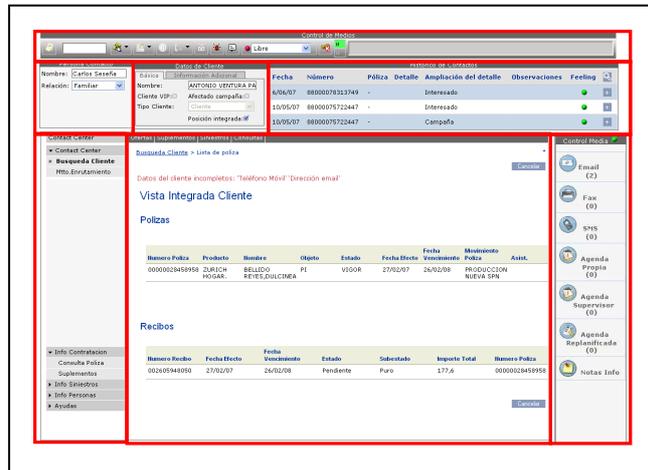
## 18.9 Integración en ERP: nuevo front-end.

Como es lógico todas estas mejoras deben ser capitalizadas a través de un interface amigable y sencilla, que facilite la realización de la mayoría de las operaciones sin la necesidad de cambiar de escenario o plataforma tecnológica constantemente y se disponga de la mayor información de la forma más accesible posible.

En la medida que el operador disponga en la pantalla principal de la aplicación de utilidades que sirven de soporte a la ejecución de las operaciones se agilizará la gestión de cada una de las transacciones.

Entre otras posibles utilidades destacamos las siguientes:

- **Accesos a la gestión telefónica:** como el teléfono está integrado en la aplicación, debe tener un acceso rápido a las principales funciones, como son descolgar, llamar, desconexión, enviar sms, transferir, etc
- **Accesos al historial de llamadas** del cliente una vez se ha identificado, para conocer cuáles han sido sus últimos contactos y el motivo de cada uno de ellos
- **Acceso a la información básica del cliente:** nombre y apellidos, si es cliente y otra información adicional de la segmentación de la base de datos de clientes.
- **Accesos rápidos a información adicional,** como guías y normas de procedimiento, directorio telefónico, etc
- **Área de gestión multicanal:** con la cola de entrada asignada al grupo para cada canal.
- **Área de información de carga:** información en tiempo real de la cola de llamadas y la posible sobrecarga.
- **Área de trabajo:** Espacio de trabajo en el que ejecutar las operaciones y en la que debe estar integrado el ERP de la entidad.



**Gráfico LVII. Ejemplo de un front-end para operadores**

Además del front end específico para los operadores, se debe desarrollar adicionalmente uno para los coordinadores facilitando la gestión de la carga del equipo bajo su responsabilidad, productividad, desconexiones, tiempo de servicio, etc.

## 18.10 Trazabilidad y grabación de llamadas

Todas las llamadas son susceptibles de ser identificadas y conocer los datos más importantes, como teléfonos origen, tiempos de espera, atención, rutas de direccionamiento, etc

Además, existe la posibilidad de realizar la grabación las llamadas con varios posibles objetivos como el control de calidad en la atención, la verificación de versiones o como mecanismo de seguridad alternativo a la firma electrónica.

## 18.11 Calidad

Existe la posibilidad de crear automáticamente encuestas virtuales rápidas al concluir la llamada, de forma que el sistema recoja las respuestas del cliente y elabore una tabla de resultados para su análisis posterior.

## **18.12 Multi ubicación**

Esta tecnología permite la asignación de un grupo de personas que no está en la misma ubicación física interconectarse entre sí y crear un único centro virtual, con las ventajas que ello supone, por ejemplo, en el caso de desbordamiento de llamadas y la ayuda de otra unidad que se encuentra con disponibilidad de recursos.

## **18.13 Web chat online**

Cada día más común, esta es una nueva forma de relación online, híbrido entre el teléfono y el e-mail. Permite una comunicación bidireccional instantánea entre el operador y el cliente a través de internet, a la vez que reduce la tensión de la atención por el uso exclusivo de texto escrito y no exige una comunicación online inmediata y dedicada.

## 19. Futuro del área de siniestros

El futuro del área de siniestros será prometedor en la medida en que pueda seguir aportando más valor al cliente y cada vez con una mayor calidad.

Todas las grandes unidades de coste tienen la obligación de velar por la contención de costes, pero los procesos de reducción de coste tienen un límite y no deben ser la única palanca de valor al cliente, antes al contrario.

En la medida en que el área desarrolle soluciones mejores, facilite la puesta en contacto de clientes potenciales con los canales de distribución, potencia la cultura del boca a boca, se erija como estandarte de la calidad y del servicio como valor diferencial, verá como se lleva el gato el agua y el cliente premia esta vocación.

El futuro aparece pues lleno de posibilidades, todo un horizonte de oportunidades de contactar con el cliente y clientes potenciales, extendiendo un reclamo irresistible de calidad.

Aprovechar las oportunidades que nos brindan los sistemas de posicionamiento GPS del automóvil (como detector) que facilitarían enormemente el desarrollo del servicio.

La gestión proactiva de todos los clientes “contrarios” que están ahí, esperando...

Ofrecer una imagen de servicio pulcra y de calidad, con los valores corporativos respirando por los poros, aprovechando cualquier excusa para reforzar al cliente los lazos con la Entidad y las ventajas de ser cliente.

En definitiva, el área de siniestros debería conseguir que el cliente se sintiera “mejor” después de pasar por las “manos delicadas” del servicio de siniestros de la Entidad y convertir al cliente en el primer embajador de la Entidad.

## 20. Conclusiones

El sector se encuentra inmerso en una fuerte competencia, especialmente en el ramos del automóvil, y todas las entidades están realizando un gran esfuerzo para ajustar al máximo las condiciones económicas que ofrecen al cliente sin renunciar a la calidad en la prestación del servicio.

Como se ha tratado de argumentar en el presente ejercicio los clientes exigen cada vez un servicio de mayor calidad.

En la medida en que las entidades transformen sus operaciones para hacerlas más eficientes y potencien la cultura de la calidad del servicio estarán en mejores condiciones para competir, retener a los propios clientes y convencer a los clientes potenciales.

La creación de esta unidad es un paso decidido en la puesta al día del modelo de gestión y cuenta con el respaldo de una tecnología accesible y que tiene cierto grado de estabilidad.

El camino al encuentro del cliente es el viaje más apasionante de cuántos se puedan hacer y la medida del éxito de las empresas de servicios se mide, sin duda, por la satisfacción del cliente.

El Área de Siniestros debe “salir del armario”, al encuentro del cliente. Hay demasiadas oportunidades que se pierden por falta de atención. No basta con ser bueno, hay que parecerlo y -añadiría- recordarlo a menudo.

Con este exhaustivo y apasionante trabajo se ha pretendido dar una visión y una alternativa práctica de cómo organizar el área de siniestros poniendo el cliente en el centro de todas las actividades y cómo construir una unidad especializada en gestionar el cliente que aglutine el mayor número de contactos con del área con el cliente.

## 21. Bibliografía

*EuropaWatch* diciembre 2007 y junio 08. Economic research department BBVA

*Economic Observatory*, julio2007 Economic research department BBVA

*Confidence Observatory*, julio2007 Economic research department BBVA

*SpainWatch* abril 2008. Economic research department BBVA

*Boletín Económico del Banco de España*, Abril 2008

*CEA Annual report 2007*

*Evolución mercado asegurador español*. ICEA Marzo 2008

*El Seguro de automóviles. Siniestralidad por garantías. Estadísticas Año 2007*  
ICEA Junio 2008

Estudio Inversión Publicitaria del Sector Seguros 2007. ICEA Abril 2008

Customer Service Strategies for the Insurance Industry. Gebesys Labs June 2008

Estudio Integral de los clientes del seguro de auto (años 2008, 2007 y 2006) ICEA

## **Anexo I.**

### **Function and Job Descriptions**

Breve descripción de los puestos de trabajo más importantes, con detalle de las funciones, responsabilidades y principales características de cada uno de ellos.

<b>AGENT</b>	
<b>Task</b>	The front office operative is responsible for an efficient, effective, and customer focused registration and initial handling of motor, liability and household claims by following internal guidelines and targets. He is also contact person for general claims related questions from customers, claimants and other third parties.
<b>Job description</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registration of claim reports by phone or in written form (mail, fax, email)</li> <li>• Registration of the claim in the system</li> <li>• Having outbound calls, especially for completion of the claims registration</li> <li>• Appointment of motor assessors</li> <li>• Active arrangements with partners and vendors to meet the special customer needs in line with the guidelines</li> <li>• Answering and forwarding of mislead calls and documents to the responsible function</li> <li>• Electronically based identification of simple, medium and complex claims and their routing to the back office functions.</li> <li>• Effective consultation of all conversational partners (including information about next steps and further claim handling process)</li> <li>• Dealing with standard requests after defined guidelines</li> <li>• Taking over other job related tasks as necessary</li> </ul>
<b>Requirement profile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• General commercial apprenticeship or call center experience</li> <li>• Good computer and modern communication media skills</li> <li>• Flexibility, especially in terms of working hours, resource planning, and switching between communication media</li> <li>• Ability to hold a phone conversation in German and a clear language and the use of an understandable word choice for the caller</li> </ul>
<b>Personal requirement profile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ability to work in a team</li> <li>• Ability to control the customer expectations and to convince the customer of usage of the partners and vendors with negotiating skills.</li> <li>• selectively the ability to work under high pressure, adequate handling of stress and conflict situations and of unsatisfied customers</li> <li>• Ability to identify and to solve problems</li> <li>• Willingness to constant education and training</li> <li>• Keeping covenants and promises towards customers and the team conscientiously and reliably</li> </ul>
<b>Authorizations/ Allowance</b>	Authorizations No payment authorizations No authority to sign No settlement authorization
<b>Responsibility to</b>	Team leader front office
<b>Substitute in case of absence</b>	Substitution of the team leader (during absence)
<b>Further development path</b>	Coach front office / team leader front office / claim handler back office
<b>* substitution of the next higher hierarchy level during absence; only one person can be appointed</b>	Authorisations and tasks of the substitution comply with the principal disciplinally and in terms of personnel in clearance with the head of the department for the time of the concrete substitution.

<b>COACH</b>	
<b>Task</b>	The front office coach is directly responsible to the head of the department. His core competence is the functional and methodical support of the front office operatives.
<b>Job description</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruction of new staff</li> <li>• Coaching of the front office operatives in functional and methodical topics and deriving suitable development steps in clearance with the team leader</li> <li>• Telephone training and listening in of calls to improve the service quality</li> <li>• Supporting the team in system and process changes</li> <li>• Preparation and conduction of functional trainings</li> <li>• Operative work in the front office, especially in times of a high phone frequency the coach conducts operative work.</li> <li>• Supporting the front office operatives in difficult circumstances of cases</li> <li>• Conduction of other alike tasks if necessary</li> </ul>
<b>Requirement profile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• General commercial apprenticeship and call center experience, job experience in the claims area, experience in preparation and conduction of trainings</li> <li>• Good computer and modern communication media skills</li> <li>• Ability to hold a phone conversation in a clear language and the use of an understandable word choice for the caller</li> <li>• Ability to assess and to cultivate staff</li> </ul>
<b>Personal requirement profile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibility, especially in terms of working hours, resource planning, and switching between communication media</li> <li>• Ability to control the customer expectations and to convince the customer of usage of the partners and vendors with negotiating skills.</li> <li>• Ability to identify problems and to solve them on own initiative.</li> <li>• Willingness to work closely with the team members and to assure their support continuously</li> <li>• Ability to work under high pressure and the adequate handling of stress and conflict situations and of unsatisfied customers</li> <li>• willingness to constant education and training</li> <li>• Ability to motivate employees</li> <li>• Keeping covenants and promises towards customers and the team conscientiously and reliably</li> </ul>
<b>Authorizations/ Allowance</b>	Authorizations No payment authorizations No authority to sign No settlement authorization
<b>Responsibility to</b>	Head of the department front office
<b>Substitute in case of absence*</b>	None
<b>Further development path</b>	Team leader front office / claim handler back office / functional coordinator back office

<b>TEAM LEADER</b>	
<b>Task</b>	The front office team leader is responsible for the operational control of his area of responsibility and the functional and disciplinary managing of the employees. He gives functional instructions and supports the group and qualified operatives.
<b>Job description</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplinary and functional management of the subordinated staff</li> <li>• To assure an efficient, effective and customer focused claim registration</li> <li>• To implement the given operational goals and service standards</li> <li>• Structured resource planning to process the communication channels in the area of responsibility</li> <li>• Accomplishment of a claims controlling for the responsible group together with the head of department front office</li> <li>• Staff and cost management in coordination with the head of department (staff selection, appraisals, budget responsibility etc.)</li> <li>• Development of target agreements and performance evaluations</li> <li>• Continuous optimization of organizational procedures in the own are and implementing an improvement potential within the internal guidelines.</li> <li>• Responsibility for the further development of the functional and social skills of the staff</li> <li>• Decision on actions that exceeds the authority scope of the operatives</li> <li>• Interface communication to other team leaders in the front and back office</li> <li>• Project work</li> </ul>
<b>Functional requirement profile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualified insurance clerk and perennial professional experience in the claims area</li> <li>• Perennial experience in customer contact</li> <li>• Good computer and modern communication media skills</li> <li>• Ability to motivate staff to optimal performance and joint goal achievement. Setting of goals and arranging achievement of objectives.</li> <li>• Knowledge of the English language is necessary.</li> </ul>
<b>Personal requirement profile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Results oriented actions and economic decisions making in consideration of cost benefit standpoints</li> <li>• Competence to lead and cultivate employees and groups</li> <li>• High communication competency and poise</li> <li>• Sense of responsibility towards customers and employees in all tasks</li> <li>• Ability to work under high pressure and the adequate handling of stress and conflict situations</li> <li>• Ability to identify problems, to analyze and to be proactive</li> <li>• Act as an example and to exemplify the aspired culture</li> <li>• High degree of flexibility and the ability to work in teams</li> <li>• Willingness to constant education and training</li> </ul>
<b>Authorizations/ Allowance</b>	<p>Authorizations</p> <p>No payment authorizations</p> <p>No authority to sign</p> <p>No settlement authorization</p>
<b>Responsibility to</b>	Head of department front office
<b>Substitute in case of absence*</b>	Substitute of head of department (during absence)
<b>Further development path</b>	Head of department front office / functional coordinator back office / team leader back office
* substitution of the next higher hierarchy level during absence; only one person can be appointed	Authorisations and tasks of the substitution comply with the principal disciplinally and in terms of personnel in clearance with the head of GIS-S for the time of the concrete substitution.

## HEAD OF DEPARTMENT

<b>Task</b>	The head of department in the front office is within the guidelines of GIS responsible for the implementation of the strategic planning and the functional controlling of the claims front office. He manages the subordinate team leaders functionally and disciplinarily. His tasks are to implement a claims management that is based on corporate, customer and broker specific targets. The head of department is responsible for the resource and cost management in the front office.
<b>Job description</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplinary management of the subordinate team leaders.</li> <li>• Involvement in developing strategic and operational goals for the front office and responsibility for achievement of objectives</li> <li>• Decisions on personal manpower and personal costs in his area of responsibility within the guidelines</li> <li>• Budget planning and controlling and decision on material equipment within the guidelines for the claims front office.</li> <li>• Assurance of a sustainable and consistent work and service quality in the front office</li> <li>• Performance of the claims controlling for the front office and the derivation of actions and their implementation within the area of responsibility.</li> <li>• Responsibility for the further development of the functional and social competence of the subordinate employees.</li> <li>• Interface communication to the back office areas and to claims management</li> <li>• Decision on the organisation and processes within the department and within the guidelines. Identification and implementation of improvement possibilities considering the cost targets.</li> <li>• Decision on actions that exceeds the authority scope of the team leaders.</li> <li>• Work in and management of projects.</li> <li>• Representation of the department front office claims</li> </ul>
<b>Functional requirement profile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualified insurance clerk or bachelor of insurance or alternatively a degree in business</li> <li>• Perennial job experience in the insurance sector or in a call center</li> <li>• Perennial experience in human resource management and controlling of organizational units</li> <li>• Experience in customer contact</li> <li>• Good computer and modern communication media skills</li> <li>• Ability to motivate employees to optimal achievements and combined achievements of objectives. Goal setting and organization of goal achievements.</li> <li>• Definition of strategies for the front office within the guidelines and implementation using clear concepts and structures</li> </ul>
<b>Personal requirement profile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Results oriented actions and economic decisions making in consideration of cost benefit standpoints</li> <li>• Competence to lead and cultivate employees and groups</li> <li>• Sense of responsibility towards customers and employees in all tasks</li> <li>• Ability to work under high pressure and the adequate handling of stress and conflict situations</li> <li>• Ability to identify problems, to analyze and to assure the implementation of improvement and solution approaches</li> <li>• Acting as an example and exemplifying the aspired culture</li> <li>• High communication competency and poise</li> <li>• High degree of flexibility and the ability to work in teams</li> <li>• Willingness to constant education and training</li> </ul>
<b>Authorizations/ Allowance</b>	<p>Authorizations</p> <p>No payment authorizations</p> <p>No authority to sign</p> <p>No settlement authorization</p>
<b>Responsibility to</b>	Manager of the Front Office

## **Anexo II**

### **Creating a Great Customer Experience.**

Documento que recoge las principales experiencias y estrategias para potenciar la percepción de calidad en un Contact Center

## **Anexo III**

### **The intelligent Customer Front Door**

Documento que recoge las principales soluciones para transformar un Contact Center en una puerta de contacto más inteligente y de mayor calidad.

## **Anexo IV**

### **Increasing Agent Productivity and Satisfaction**

Documento que recoge las principales experiencias y estrategias para conseguir una mayor productividad y una mejora de la satisfacción de los operadores en el desempeño de su función.

## **Anexo V**

### **The Dynamic Contact Center**

Una explicación práctica de las posibilidades reales de construir un Contact Center dinámico, multicanal y multi tarea.

## **El autor.**

José M<sup>a</sup> es Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Catalunya (UPC). Ha trabajado prácticamente toda su vida laboral en la Compañía Aseguradora Suiza Zurich España, tras un breve periplo por la actividad empresarial propia y casi un año en una ingeniería bilbaína, Idom con sede.

En el devenir de los años en Zurich ha pasado por diferentes áreas de la empresa y con un incremento paulatino de la responsabilidad y los equipos a su cargo.

Empezando por el área de organización, pasando a tomar responsabilidades en el área comercial de grandes distribuidores (dirección de grandes cuentas bancarias y de fabricantes de vehículos) y hasta la fecha en una de las gerencias del área de siniestros, con dependencia directa del Director de Siniestros, miembro del CD del Grupo Zurich en España.