

FICHA TÉCNICA

TÍTULO : Optimizando Procesos

ESPECIALIZACIÓN: Mercadeo

PROMOCIÓN : XXVII

PALABRAS CLAVES: Proceso de emisión, tercerización del recurso humano, clientes, negociación.

TEMAS CUBIERTOS: Mezcla de mercadeo, mercadeo estratégico, calidad del servicio, Outsourcing.

RESUMEN DEL CASO

Seguros el Candado en su búsqueda de optimizar sus tiempos de respuesta y de reducir sus costos operacionales, contrató a la compañía Security especialistas en temas administrativos para que se encargara de todos sus procesos enmarcados en Recepción, Mensajería, Archivo, Aseo y Cafetería y Mesa de entrada (Despacho de pólizas para emisión y envío de pólizas a intermediarios y clientes). Desde el inicio de sus operaciones se han presentado inconvenientes tanto de calidad como de incumplimientos en los tiempos de respuesta pactados debido a que antes de tercerizar el proceso el tiempo de entrega de una póliza de automóviles tardaba máximo una hora y con esta nueva empresa esta expedición está tardando hasta 5 días, lo que ha ocasionado molestias en clientes y pérdida de mercado.

AUTORES	TELEFONO	E-MAIL
Ximena Alcalde	3214902147	Ximena- alcalde@hotmail.com

Especialización en Mercadeo

OPTIMIZANDO PROCESOS

Seguros El Candado, una aseguradora nacional con presencia en las principales ciudades del país y una trayectoria de más de 60 años en el mercado respaldados en su transparencia, solidez financiera, excelentes productos y una maravillosa reputación entre los clientes por la atención y pago oportuno de siniestros, ha decidido en su búsqueda de optimizar procesos y disminuir sus costos operacionales dada la carga prestacional, agrupar procesos operativos y tercerizarlos a través de Security empresa especializada en procesos administrativos a quien se le podría exigir un mejor servicio mediante el contrato que se firmaría a nivel nacional para atender toda la operación de la compañía de manera conjunta.

Cargos a Tercerizar:

- Recepción
- Mensajería
- Archivo
- Aseo y Cafetería
- Órdenes de Trabajo (Despacho de pólizas para procesamiento y emisión y posterior envío a Intermediarios¹ y Clientes)

Para el desarrollo y parametrización de estos cargos, se encarga al Departamento de Operaciones de la compañía el cual fue independizado del área de sistemas

¹ Intermediario: es quien asesora a los asegurados sobre cuál es su mejor opción de seguros de acuerdo a su necesidad sin estar vinculada exclusivamente a ninguna compañía aseguradora

Especialización en Mercadeo

para que se enfoque en mejorar procesos sin verse involucrado en problemas de comunicación y sistemas.

2

Este Departamento de Operaciones está encabezado por Mónica una persona con amplia experiencia en este tipo de desarrollos, quien a su vez organiza su equipo internamente conformado por cuatro líderes especializados en cada uno de los procesos.

Recepción

Se estandarizan las funciones de la persona de recepción, las cuales se enmarcan en las siguientes:

- Teléfono
- Dirección de Llamadas
- Manejo de aplicativo para descargar las pólizas que llegan emitidas desde la oficina principal y entregarlas al área de Órdenes de Trabajo.
- Atención a Clientes presenciales.
- Entrega de producción de pólizas a los mensajeros de los diferentes intermediarios y mensajero de la compañía.

Caso de grado realizado por Ximena Alcalde para acceder al título de Especialista en Mercadeo. Este trabajo es de propiedad de la Universidad Autónoma de Occidente.

Tutor: Lic. Sory Carola Torres Q.. Santiago de Cali – Colombia. Abril 16 de 2013.

Especialización en Mercadeo

- Recepción de documentos que llegan de Intermediarios y Clientes.
- Recepciones de PQR'S de Servicio al Cliente
- Despacho de correspondencia interna

Mensajería

- Recepción de documentos para llevar a Intermediarios y Clientes
- Manejo de consignaciones

Aseo y Cafetería

- Suministro de bebidas a los Empleados de la oficina y Clientes.
- Aseo general de la oficina

Órdenes de Trabajo

- Recepción de documentación completa por parte del área comercial y área de suscripción, para envío a la oficina principal a través de la herramienta CTS para emisión.
- Impresión de expedientes
- Revisión y envío del Sarlaft³ al área de Compliance para verificación en listas restrictivas
- Recepción de documentos para emisiones de líneas de rápida respuesta

³ Sarlaft: sistema de administración del riesgo de lavado de activos y de la financiación del terrorismo

Especialización en Mercadeo

- Despacho de pólizas para intermediarios las cuales se deben entregar a la persona encargada de la recepción, con el fin de que sean direccionadas a cada canal.
- Atender solicitudes del área Comercial de impresión de pólizas y aclaración de anexos.
- Digitalización de pólizas y documentos en el sistema
- Procesar devoluciones de solicitudes
- Seguimiento a las solicitudes de emisión enviadas
- Generación en PDF de documentos como pólizas y anexos aclaratorios

La noticia llegó por sorpresa un lunes cuando en comité comercial se anuncio a través del Vicepresidente Comercial la gran noticia! Un nuevo requerimiento de casa matriz llegaría a sacudir un poco la zona de confort y calma en la que todos se encontraban, pues los procesos funcionando correctamente como debía ser.

Ulises Posada, un Administrador de Empresas de la Universidad de Los Andes, MBA con énfasis en Actuaría de la Universidad de Michigan y una amplia experiencia en ventas, se desempeñaba en el cargo de Vicepresidente Comercial de la compañía desde los últimos siete años y quien llevaba trabajando en la empresa desde hacía alrededor de veinte años, pasando por varios puestos operativos, administrativos y comerciales, Dijo con entusiasmo:

- A partir de la fecha llegan nuevos integrantes a nuestra operación!

Especialización en Mercadeo

Nuestros procesos van a cambiar, debemos regirnos por nuevas instrucciones y acuerdos que vamos a tener con las áreas que Seguros el Candado ha decidido tercerizar.

Esto implica que se va a tener que incurrir en cambiar un poco la manera de hacer las cosas, teniendo que hacer nuevos procedimientos que si bien en un principio van a causar controversias por que muchos van a pensar que tienen más trabajo, al final del ejercicio van a ser bien recibidos por la calidad y agilidad que Security la empresa que se dedicará a hacer estas labores brindará.

- El Vicepresidente de ventas exclamó: Eso si!! Les quiero aclarar a los Comerciales que independientemente de la nueva carga que tengan los quiero ver en la calle consiguiendo nuevos negocios el 90% de su tiempo como mínimo.

Al salir del comité las reacciones no se hicieron esperar tras el anuncio. Todo el mundo estaba preocupado con todo lo que se había dicho, pues el futuro en cuanto a las nuevas cargas laborales y el alcance de la negociación que Seguros el Candado había hecho con Security era incierto.

Al día siguiente reunieron de nuevo a través de video conferencia a todas las personas de la compañía para presentar oficialmente a las personas que liderarían el proceso.

Ulises inició:

- Bueno muchachos!! El día de hoy quiero presentarles a Ángela Henao quien es Contadora Pública de la Universidad de Antioquia y especialista en Finanzas de la Universidad del valle, ha trabajado en el sector privado en

Especialización en Mercadeo

cargos similares y quien a partir de la fecha se desempeñará como Gerente de Operaciones y quien se encargará de liderar todo el proyecto de las áreas tercerizadas y quien velará por que todo lo pactado en el contrato se cumpla. Ella viene acompañada de Mónica una joven Administradora de Empresas con quien trabajará en conjunto y será su mano derecha en los temas operativos y con los inconvenientes que se puedan presentar.

Andrés Estrada será el Director del Área de Ordenes de Trabajo, él es Ingeniero Industrial de la Universidad Javeriana, trabaja para Security hace varios años, tiene experiencia en el sector financiero y recientemente trabajó en un proyecto similar para una aseguradora; estará a cargo de dirigir y controlar el departamento cuya especialidad es emitir las pólizas para la compañía.

Cada uno de ellos viene con un equipo el cual será presentado en cada una de las oficinas a nivel nacional. A más tardar el viernes ya deben estar sentadas en sus puestos de trabajo, recibiendo de primera mano de las personas que actualmente hacen estas labores los procedimientos y labores que realizan; como el contrato con Security contempla que ellos traen su propio personal, las personas que en la actualidad nos prestan este servicio se les cancelará su contrato laboral y se realizarán los trámites legales para quedar a paz y salvo con ellos.

Esta noticia terminó por desconcertarlos a todos, pues no sólo se tercerizarían ciertos procesos claves para la aseguradora sino que además traerían nuevas personas a realizarlos. Así finalizó la reunión.

Ruby, Marcelo y James fueron llamados a la oficina del Gerente de la Regional Azucarera para recibir la información de la terminación del contrato, estas eran las

Especialización en Mercadeo

personas que se encargaban de emitir y despachar las pólizas. También Martha, Marcela y Freddy encargados de Cafetería, Recepción y Mensajería respectivamente, fueron invitados a la reunión.

Las caras largas al salir de allí evidenciaban el caos que se avecinaba, las demás personas integrantes del equipo de la Regional Azucarera y de las otras Regionales estaban asustadas, pues eran demasiadas noticias en muy poco tiempo, se estaba desestabilizando todo en un abrir y cerrar de ojos y no se sabía que otros cambios podían llegar.

A través de una comunicación electrónica, llegó a manos de todos los funcionarios las nuevas políticas de emisión para las Regionales **(ver anexo #1)**, en la cual se enmarcaban todas las funciones y procesos que las nuevas personas del área de Área de Ordenes de Trabajo realizarían, también los Manuales Operativos del procesamiento de solicitudes **(ver anexo #2)** en el BETA que sería el nuevo aplicativo donde se cargaría las órdenes de emisión el cual ayudaría a parametrizar las solicitudes de las diferentes áreas y su procedimiento.

Todos estaban a la expectativa de cómo funcionaría esta gran idea que se les ocurrió inventarse.

Finalmente llegó el viernes y con ellos los reemplazos de Ruby, Marcelo, James, Martha, Marcela y Freddy. Todos los miraban con cara de fusil, no fueron bien recibidos en la oficina pues todo el mundo pensaba que esa decisión era arbitraria y que lo mejor era que hubieran contratados a las personas actuales a la nueva firma Security.

Cada uno empezó a hacer la entrega de sus funciones y los comentarios se generaban cada vez más. “Esa gente no sabe nada de seguros” decían Ruby,

Especialización en Mercadeo

Marcelo y James, empezamos a entregarles pendientes y procesos y ni siquiera saben que es una póliza.

Efectivamente Patricia y Fernanda las nuevas niñas encargadas de las funciones de emisión, no tenían ningún conocimiento en el campo de los seguros, no sabían cómo manejar nada, tampoco cómo funcionaba la operación de la compañía y menos la responsabilidad que implicaba tener un documento en la mano, pues cada papel era prácticamente dinero en juego.

Carolina, Tatiana, Felipe y John los Comerciales de la compañía, como era de esperarse, llegaron con negocios nuevos a la oficina.

- John: Caro, acabo de entregar un negocio a la nueva Órdenes de Trabajo y me lo devolvieron por que no tiene el formato con el cual se debe entregar, tu sabes de qué me están hablando.
- Carolina: Ni idea!! Vaya pregúntele al Gerente a ver si por allá ha llegado alguna instrucción, por que oficialmente no han enviado nada.

Efectivamente el Gerente de la oficina se comunica con Mónica para hablarle de lo ocurrido y después de una acalorada conversación el área de procesos publica el famoso formato **(ver anexo #3)**

Más tarde Carolina fue a entregar a Órdenes de Trabajo otro negocio para la emisión urgente que tenía de su intermediario más importante y le fue devuelto por que no contaba con el formulario de conocimiento del cliente físico, que si bien antes se entregaba no era requisito indispensable para la emisión de la póliza. Después de mucho voltear, finalmente lo consiguió y pudo pasar a emitir su negocio.

Especialización en Mercadeo

Era el turno de Felipe, al que un cliente le había dado orden de renovación de una póliza y no había entregado a Órdenes de Trabajo la solicitud a falta de una información que le debía suministrar antes de iniciar el proceso. Cuando por fin pudo conseguirla y se dirigió a Órdenes de Trabajo se sorprendió con la respuesta: "Felipe, debes entregármela con un formato de emisión tardía, tu solicitud requiere un movimiento retroactivo de más de 30 días"

No sabía de qué documento le hablaban sin embargo Patricia le ayudó a conseguirlo, lo diligenció y finalmente lo pasó a emisión **(ver anexo #4)**.

Tatiana por su parte llegó a Órdenes de Trabajo con su gran negocio, muy emocionada por lo que en cifras le representaría en su mes ya que era una póliza con la que cumpliría la mitad de su presupuesto; pero se había comprometido con su intermediario a entregarla en el transcurso del día pues el cliente debía cumplir con ésta un requisito indispensable para su operación. Ella pensó en el momento en que negoció con el intermediario que no habría ningún inconveniente, pues estas pólizas se emitían el mismo día y debido a la credibilidad que ella y la compañía de seguros tenían en el mercado el cliente aceptó sin inconveniente alguno.

A Tatiana le fueron recibidos todos los documentos, incluso el formato nuevo con el cual debía pasarlo y el formulario de su cliente debidamente actualizado. Le recomendó a las personas de Órdenes de Trabajo que una vez la póliza estuviera emitida, debía enviarse a el email del intermediario en formato PDF mientras que le llegaba física para que su cliente estrella presentara el documento y no fuera sancionado.

Especialización en Mercadeo

Eran las 5pm y Tatiana se encontraba en una cita cuando le entra una llamada a su celular. Era el intermediario preguntando por su póliza:

- Tatiana: Hola Nelson! No me digas que me llamas a agradecerme por nuestro oportuno envío de la póliza.
- Nelson: Tatiana, precisamente para eso la llamo. Ha pasado todo el día y nada de la póliza, usted se comprometió a que me la entregaría hoy. Tengo al cliente desesperado llamando me cada cinco minutos y yo no sé que más decirle. Por favor averigüe que pasó y me llama, necesito eso HOY!, enfatizó el intermediario.

Tatiana llama de inmediato a su oficina y recibe la desafortunada noticia, la solicitud no pudo ser procesada, todo está represado pues están en el empalme, las nuevas personas están aprendiendo términos y cómo funciona el negocio, el sistema que acaba de implementarse es difícil de manejar para todos y no se sabe cuál de todos los emisores de pólizas tiene la solicitud de Tatiana.

Tatiana llama de nuevo a Nelson:

- Tatiana: Hola Nelson, estoy muy apenada con usted. Tenemos inconvenientes con la emisión y no me es posible cumplirle con lo acordado.
- Nelson: Tatiana como así!! Como quiere que hagamos negocios si va a empezar a incumplirme, para mañana temprano me la puede tener?
- Tatiana: no Nelson, los procesos internos han cambiado un poco y no tengo el dato exacto de para qué día se la tengo, pero si creo que va a tomar varios días.

Especialización en Mercadeo

- Nelson: siento mucho lo que le voy a decir pero así no me sirve. Cancele esa emisión que se la voy a pasar a su competencia, mi cliente no puede esperar tanto tiempo.
- Tatiana: Está bien Nelson, lo entiendo y respeto su decisión. Por favor discúlpenos.

Al día siguiente, muy temprano en la mañana Tatiana entra de inmediato a la oficina del Gerente de la Regional Azucarera:

- Jefe no se imagina lo que me ocurrió ayer, perdí mi negocio del mes, con el que cumpliría la mitad de mi presupuesto, todo por que en Órdenes de Trabajo tienen todo retrasado, los procesos aún no están claros y no saben en cuanto tiempo me entregarán la póliza que debió salir ayer mismo para mi cliente

El Gerente llama a Mónica a que le dé su versión de lo ocurrido, donde al final de la “de nuevo” acalorada conversación, concluye que se encuentran en medio de una situación compleja para su operación, nadie sabe en qué estado se encuentran las solicitudes de emisión, “parece que entraran en un agujero negro”, a las nuevas personas no las habían capacitado en ningún tema y se estaban limitando a la recepción de pendientes como robots.

En el almuerzo todos los comerciales hablan de lo sucedido. El comentario general es que ahora se están cargando más funciones y como el señor Posada pretende que ellos permanezcan más tiempo en la calle que en la oficina, empiezan a ver como lentamente la operatividad se los come vivos, pues tendrían que estar encima de cada documento que entregaran a Órdenes de Trabajo para asegurarse que éste fuera emitido y lograr cumplir con la cuota de ventas.

Especialización en Mercadeo

Un nuevo día llegaba y de nuevo Mónica escribió a todos los funcionarios publicando unos nuevos procedimientos, eran los nuevos acuerdos de servicio para las emisiones de cada línea de negocio, en ellos se establecían en detalle los tiempos de entrega en de los diferentes documentos, es decir el tiempo que se tomaría Área de Ordenes de Trabajo en procesar y convertir las solicitudes en pólizas **(ver anexos # 5 y 6)**.

Todos se escandalizaron con lo que leyeron, era increíble cómo la compañía estaba permitiendo recibir esos tiempos de entrega tan absurdos. Habían productos en los que se demorarían en emitir el doble y hasta tres veces de lo que acostumbraban. Siempre se habían caracterizado por ser cumplidos, ordenados, precisos y ágiles en la emisión, pero el panorama se oscurecía cada vez más.

No había un día que pasara sin peleas con las personas de Órdenes de Trabajo y de emisión, los comerciales y el área de suscripción que antes se encargaba de éste proceso discutían todo el día, los comerciales quería que suscripción hiciera el proceso, que les ayudara de alguna manera, pero Fernando Director de Suscripción sólo respondía “nada que hacer, no les puedo ayudar”. La Presidencia y Vicepresidencia de la compañía decían que era un proceso demorado y que se debía tener paciencia pues tomaría varios meses en moldear los procesos y que las nuevas personas aprendieran del sistema y que adquirieran conocimientos básicos que sólo el tiempo les iba a dar pues no había manera de darles mucha capacitación, sólo algunos temas elementales en los que se les estaba capacitando.

Patricia y Fernanda tenían capacitación por video conferencia todos los días a las 6 de la mañana, pues no había tiempo para perder. Ya ellas se enfrentaban solas al proceso de emisión que antes hacían cuatro personas en la Regional Azucarera y que de acuerdo a los objetivos de la tercerización había sido reducido

Especialización en Mercadeo

a dos, para disminuir costos. Todos los días llegaban a las seis de la mañana, si embargo no sabían su hora de salida, debían cumplir si o si con dejar montadas las solicitudes en el sistema para procesar las pólizas y no se podía dejar acumular, si era difícil sacar las cosas del día, ahora acumulado iba a ser más difícil aún.

Se acercaba el cierre de mes y las cifras estaban por debajo de lo que se tenía presupuestado.

La Gerencia de la Regional reúne a sus comerciales para hablar del tema, la instrucción de Vicepresidencia es clara y por más que se quiera no se puede cambiar la situación. Mónica se ha comprometido a que todo va a quedar emitido para el cierre de mes, así todas las personas del Área de Ordenes de Trabajo deban ir el fin de semana a trabajar para garantizar que todo quede dentro del mes.

Los comerciales se sentían frustrados pero no había de otra que tener paciencia como lo mencionaron los líderes y esperar a que se fuera alineando la emisión a lo que se necesitaba. Era claro para todos qué negocios había pasado cada uno a Órdenes de Trabajo y que como fuera ellos debían dejar la información emitida en el sistema.

Felipe, el comercial encargado de atender la línea de Automóviles veía como perdía en su día a día negocios a causa de la demora en los tiempos de emisión, sólo recordaba y comentaba, cómo antes podía sacar pecho con la competencia y alardear de su emisión de pólizas de automóviles en una hora que se había convertido en cinco días.

Poco a poco Seguros el Candado perdía participación en el mercado, nadie veía soluciones cercanas.

Especialización en Mercadeo

Finalmente en el cierre de mes el país completo obtuvo un cumplimiento cercano al 60% del presupuesto establecido. De inmediato se citó a comité comercial.

- Buenos días dijo Ulises, “quiero que alguien me explique lo que sucedió el mes pasado con las cifras. Alguien me puede decir?”
- El Gerente de la Regional Azucarera tomo la palabra y dijo, “en conjunto con el equipo comercial revisamos una a unas las emisiones y solicitudes enviadas y por nuestra parte quiero que sepas que más del 50% de la producción no está emitida, todo fue entregado al área de emisión pero sus tiempos de respuesta y sus retrasos son absurdos. Órdenes de Trabajo se quedó con la producción en su escritorio”.

Inmediatamente Mónica quien había sido invitada al comité intervino:

- Quiero aclararle a todos que todas las personas de mi área pasó en la oficina el fin de semana completo tratando de cumplir, pero a pesar de esto no nos fue posible, tenemos muchos documentos sin procesar y nos va a tocar incurrir en la contratación de más personal si queremos dar abasto, pues los volúmenes son más altos de lo que se tenía estimado.

Dr. Ulises!! mencionó Carolina para tomar la palabra:

- El intermediario naranja ya no quiere vender más con nosotros. Los clientes lo han llamado mucho a quejarse de nuestra demora en la emisión. Además hemos tenido errores en el despacho de las pólizas, se han entregado documentos en intermediarios equivocados y Naranja teme que la información de sus clientes le llegue a otros intermediarios que son su competencia, guarden la información y le quiten su cliente.

Especialización en Mercadeo

Tatiana aprovechó para exponer los inconvenientes que había tenido con sus canales:

- El intermediario Azul y el Agente⁴ Alberto Tejada están trasladando la cartera que tenemos para otras compañías, ya no se aguantan más los retrasos y errores por cierto muy inoportunos que hemos tenido más aun cuando en su mayoría han sido con clientes nuevos.

Felipe intervino:

- Estamos perdiendo producción! Tenía una dinámica muy positiva en la consecución de nuevos canales, había activado intermediarios que antes no vendían un peso con nuestra compañía y lo más triste es ver como estoy perdiendo todo. Nos sentimos con los brazos cruzados.

John quiso concluir citando un caso que había vivido con un cliente:

- Transportes A.P. no pudo movilizar una mercancía perecedera de su cliente más importante! Un Laboratorio nacional! Tenían el camión parado en la frontera con Ecuador y no logramos emitir la póliza que le exigen para transitar y poder llevar su mercancía hasta dicho país. Los medicamentos se dañaron y ahora A.P. debe pagarle al Laboratorio el valor de esos medicamentos y el costo de la destrucción que exige el Ministerio; en total le están cobrando más de \$200 Millones de pesos. Estoy a punto de perder mi cliente y estamos metidos en un lío!

Ulises Posada retoma la palabra:

⁴ Agente: es un profesional en seguros encargado en asesorar a sus clientes sobre que compañía de seguros le conviene según su necesidad.

Especialización en Mercadeo

- Esperemos que con las nuevas contrataciones que menciona Mónica, la situación en emisión cambie, eso sí Mónica no quiero más errores en las entregas de la pólizas, es gravísimo lo que está ocurriendo. Traten por su parte de calmar los ánimos con sus canales, díganles que estamos en un proceso y que nos tengan un poco de paciencia pues la expectativa es que esto funcione mejor que antes.

Los días pasaban en medio de un ambiente tenso y confuso, las personas se veían aburridas en sus puestos de trabajo, la situación laboral había cambiado para muchos, se notaba la inconformidad e incluso se rumoraba que la fuerza de ventas estaba presentando pruebas en otras aseguradoras ya que su salario se estaba viendo afectado con todos estos cambios.

Con la presión que estaban ejerciendo las directivas de seguros el candado, se empezaba a ver como llegaban personas adicionales al equipo de emisión, donde si bien en principio la idea era reducir costos, estaban incurriendo en más para evitar todo lo que estaba sucediendo y más aún con la pérdida de mercado que ya se empezaba a notar.

Debido la caída en cifras, al incumplimiento de metas del área comercial y a la renuncia de varias personas que conformaban el equipo de suscripción, la compañía tomó la decisión de volver a contratar a las personas que hacían parte del área de ordenes de trabajo, con el objetivo de alinear de nuevo los procesos de la organización y que estas añadieran su experiencia y fueran guiando en el camino a las personas nuevas. Fue una costosa decisión ya que la mayoría de ellos ya se encontraban ubicados laboralmente y tuvieron que llegar a un acuerdo económico un poco más alto para lograr que se devolvieran a trabajar a Seguros El Candado.

Especialización en Mercadeo

Se empezaron a implementar nuevas estrategias, para los temas de productos de personas como Automóviles tuvieron que conseguir una persona adicional a su equipo que se encargara de emitir desde la Regional Azucarera, todos los negocios nuevos y renovaciones urgentes en un tiempo máximo de una hora. Esto hizo que se mejoraran los tiempos de respuesta notablemente y que los intermediarios y clientes creyeran de nuevo en Seguros el Candado por la agilidad que estaba mostrando en la emisión de póliza de automóviles.

Como la demora de emisión y de entrega de documentos continuaba y para mejorar un poco, se decidió que las pólizas se imprimieran directamente en cada Regional para así ganar uno o dos días en tiempos que se tardaban en imprimir los documentos y enviarlos desde Bogotá.

No obstante lo anterior, para la fuerza comercial era difícil que los intermediarios volvieran a creer en ellos, tuvieron prácticamente que iniciar desde cero con ellos. Hacer labor de primero afianzar relaciones con cada canal, tomar sus bases de vencimientos y sobre este cotizarles todo a la mayor velocidad posible y demostrarles poco a poco, como ya se tenía el control con los diferentes procesos en los que intervenía la emisión de una póliza.

Se diseñaron concursos de ventas buscando incentivar a los canales de distribución es decir a los diferentes intermediarios. Dichos planes iban desde aumentos en porcentajes de la comisión en las diferentes líneas de negocio de la compañía, hasta viajes al exterior de acuerdo a escalafones de primas⁵ de seguro recibidas y recaudadas con las que debían comprometerse.

⁵ Primas: costo del seguro

Especialización en Mercadeo

Fue un proceso costoso para la organización, tuvieron que incurrir en muchos gastos para enmendar errores que finalmente se vieron reflejados en clientes e intermediarios. Tuvo muchos inconvenientes por falta de capacitación de las personas y su alta rotación, pues el trabajo es muy fuerte y bajo presión, las discusiones siempre se han manejado en torno a la falta de información al tomar una decisión y cambiar un proceso, pues el orden sería investigar un poco acerca de cómo manejan las oficinas cada uno de los procesos y llegar a un acuerdo en conjunto con las personas involucradas, tomando su opinión antes de cambiar arbitrariamente todo el procedimiento de la noche a la mañana.

Hoy día el procedimiento funciona mucho más rápido y ha mejorado, pues las personas actuales llevan más de seis meses en su puesto, conocen mejor la operación y tienen un poco más de conocimientos en temas de seguros con los que se enfrentan a diario, son más ágiles en los procesos y tienen mejor relación con los que interactúan; aunque semanalmente se revisa diariamente el proceso para evitar desviaciones en el servicio.

También se exige mucho en velocidad de entrega de los documentos, pues aún se demoran en algunos casos más de lo pactado a pesar del acuerdo de servicio establecido.

ANEXO 1

POLÍTICA DE PROCESAMIENTO DE SOLICITUDES

1. Objetivo

El objeto de esta política es establecer los lineamientos para asegurar la calidad y el control del Proceso de procesamiento de pólizas en todo el país.

2. Alcance

Esta política aplica para todas las etapas del procedimiento de emisión de pólizas: asignación, creación del asegurado, recepción de documentos, procesamiento de información, revisión de producción, impresión, empaque y entrega y aplicación de medidas correctivas / mejoras

3. Documentos de Referencia

Todos los Procedimientos de Emisión

4. Políticas

Como norma general, se considera que la calidad de nuestro servicio debe ser nuestro principal objetivo y los productos se deben entregar a tiempo.

4.1. Nuevo Negocio y Renovaciones

Etapas de Asignación, Creación de Asegurados y Recepción de Documentos:

- Toda emisión (nueva y renovada) debe contar con una instrucción que da la Gerencia de Producto, mediante correo electrónico o documentos físicos
- Debe contar con la documentación soporte como formato de emisión, cotización, emails de negociación.
- El área de Ordenes de Trabajo deben revisar que la información se encuentre completa, en caso contrario deben rechazar la recepción de dicha solicitud.
- Las solicitudes que ingrese al área de Órdenes de Trabajo en la mañana será asignada en las horas de la tarde y en caso de recibirse en las horas de la tarde se asignará en la mañana del día siguiente.
- Todo movimiento retroactivo deberá contar con el formato de solicitud destinado para tal fin, debidamente firmado en señal de autorización por parte de las personas involucradas en el proceso. No se recibirán solicitudes que no lo tengan.
- Todas las solicitudes deben contar con el Formulario de Conocimiento del Cliente completo y verificado.
- Se debe entregar a Órdenes de Trabajo, la cotización definitiva que contenga las últimas negociaciones establecidas con el cliente, a fin de evitar reprocesamientos en la información e inconvenientes con el asegurado.

Especialización en Mercadeo

- El área de Órdenes de Trabajo es responsable de la creación de asegurados en el Sistema, deben velar porque la información de los asegurados se encuentre actualizada y sin errores

Etapas de Producción, Revisión de Producción, Impresión, Empaque y Entrega:

- El área de Órdenes de Trabajo debe velar por realizar el ingreso de las pólizas al sistema con calidad, cumpliendo con lo definido por las Gerencias de Productos y los Acuerdos de Servicios

- El Director del área de Órdenes de Trabajo, Será responsable por los procesos de impresión y empaque que son realizados por el Outsourcing establecido.

- Una vez la producción de pólizas ha sido emitida, el área de Órdenes de Trabajo deberán generar el listado de producción diario y entregarlo para su impresión al Outsourcing de Impresión y Empaque (éste outsourcing se encarga además del archivo y custodia de las pólizas).

- La Dirección del área de Órdenes de Trabajo, realizará trimestralmente revisiones al proceso de emisión, reportando las incidencias y recomendando acciones correctivas y planes de mejora.

5. Tratamientos Especiales

En caso de presentarse excepciones no contempladas en este documento, cualquier petición de modificación debe ser comunicada al Director del área de Órdenes de Trabajo quien evaluará con los Gerentes de Producto su aplicabilidad.

La emisión de cualquier movimiento en el sistema no deberá superar treinta (30) días corrientes desde la fecha de inicio de vigencia de la póliza. En casos muy especiales en donde se superen las fechas establecidas para procesar, el comercial deberá completar en su totalidad y sin tachones el Formato de Solicitud de Autorización Emisión Retroactiva.

6. Control de Cambios

Se incluyen todos los ramos de diferentes productos de la compañía dentro del alcance de la política, y se agregan a todos los Emisores en los controles establecidos; así como se incluye la revisión cruzada como parte del proceso de calidad en la Etapa de Producción, Impresión, Empaque y Entrega.

ANEXO 2

MANUAL PARA PROCESAMIENTO DE SOLICITUDES DE EMISIÓN

1. INTRODUCCION

1.1. OBJETIVO

El objetivo de este Manual es definir los pasos de emisión de pólizas para que los funcionarios que tengan acceso a este módulo dentro de su rol tengan claridad en el manejo del sistema.

1.2. ALCANCE

Este manual aplica a los funcionarios que emiten las pólizas

2. CONTENIDO

Mediante el presente manual se explica la manera en la cual se realiza la verificación, validación y descargue de las solicitudes asignadas con el fin de agilizar el proceso de emisión.

1. Ingresar al ingresar al icono Negro
 2. Hacer Click en “Abrir”.
 3. Seleccionar en la pantalla el rol de empaque e impresión y luego dar click en “Continuar”.
 4. Digitar contraseña y dar click en “Ingresar”.
- Luego de Ingresar, el sistema trae la pantalla del “MENU PRINCIPAL”.

Pantalla “MENU PRINCIPAL”

En esta pantalla se muestran las distintas pestañas correspondientes al proceso de emisión.

EMISION

A continuación se describirá cada pestaña de acuerdo al rol de emision:

Registro de emisión de pólizas: En este modulo el usuario puede observar las distintas asignaciones que se cargan en el aplicativo

Verificación cruzada de pólizas: En esta pestaña se validan los soportes, anexos e información de la solicitud asignada para certificar que la póliza o movimiento realizado se encuentre emitido de manera correcta.

Especialización en Mercadeo

Seguimiento histórico de la solicitud: En esta pestaña el usuario podrá ver el proceso realizado por cada uno de los participantes desde la creación de la solicitud hasta su entrega final.

1. Dar a click en “REGISTRO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS”.
2. Una vez se ingresa a “REGISTRO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS” se puede visualizar las solicitudes pendientes por emitir la cuales tienen un numero respectivo y fecha en la cual se creó la solicitud; dichas solicitudes también muestran los números de riesgos a emitir.

EMISION

2. Dar click a la solicitud a emitir

Aquí podemos encontrar diferentes estados de solicitudes, a continuación se especifica cada una:

Solicitud en “**Naranja**”: Solicitudes de líneas rápidas, están deben ser las primeras en emitir.

Recuadro “**Rojo**”: Vigencia de la póliza pronta a vencer. Hay que emitirla lo antes posible porque sino puede pasar a emisión retroactiva.

Recuadro “**Verde**”: Póliza vencida de acuerdo a los tiempos de emisión. Para emitir este tipo de solicitudes debe tener cargado en el aplicativo el formato de emisión retroactiva, de lo contrario se devolverá a la Ordenes de Trabajo.

Recuadro “**Azul**”: Este recuadro muestra las solicitudes de anulación de endoso o anulación de pólizas las cuales también deben llevar en los anexos el formato de emisión retroactiva.

Esta pantalla cuenta con las siguientes pestañas:

Detalle de la solicitud:

Anexos asociados:

Estado de la solicitud (tramite

Errores encontrados en verificación

3. Identificar el archivo a revisar
4. Seleccionar el botón de la columna “DETALLE” del archivo deseado
5. Dar doble click en el archivo anexo para descargar
6. Ver la información básica para proceder con la emisión.
7. Dar click en “CERRAR” y automáticamente el sistema regresa a la pantalla anterior.
8. Dar click en la pestaña “VINCULAR ANEXOS” en caso de requerirse
9. Diligenciar en el campo “NOMBRE DE ARCHIVO” el nombre del documento que se va a anexar
10. Dar doble click en el recuadro blanco para vincular el anexo y dar click en “EXAMINAR” para buscar la ruta en donde se encuentra el documento que se va adjuntar
11. Buscar en “MI PC” la carpeta compartida donde se ingresa la información para anexar el documento.

Especialización en Mercadeo

Automaticamente el sistema carga el documento adjunto en la parte inferior de la pantalla

12. Hacer click en la pestaña “ESTADO DE SOLICITUD (TRAMITE)” en caso de haber realizado un rechazo.

13. Revisar las observaciones adicionales correspondientes al rechazo realizado.

14. Dar click en “CERRAR”

15. Validar que el error se encuentre registrado en la pantalla

16. Marcar el check box “CORREGIDO” y dar click en “ACEPTAR” Aparece la siguiente pantalla

17. Verificar que la pantalla muestre el error corregido.

Una vez emitida la póliza se procede con lo siguiente:

18. Descargar la solicitud

19. Seleccionar uno de los check box de acuerdo a los siguientes parámetros:

a) Emisión lista, orden de impresión en Bogota: Seleccionar cuando la póliza esta lista para imprimir y corresponde a una emisión estándar.

b) Emisión lista, orden de impresión en la sucursal: Seleccionar cuando la póliza esta lista para imprimir y corresponde a una emisión de línea rápida.

c) Emisión lista, no necesita impresión ni envío a sucursal, fin del proceso:

El movimiento realizado no requiere impresión.

d) Devolución al director técnico: Cuando la solicitud presenta inconsistencias ejemplo: diferencia en fechas de vigencias.

e) Devolución a la mesa de asignación: Cuando la solicitud presenta inconsistencias y debe ser regresada a mesa de asignación para su corrección.

ANEXO 3

Fecha de Solicitud:

Tomador:

Asegurado:

Beneficiario:

Clase de Movimiento:

Nuevo _____

Modificación _____

Renovación _____

Cancelación _____

Vigencia del Movimiento:

de Póliza y Ramo:

Código de oficina:

Canal:

Comisión:

Verificación del Formulario de conocimiento del cliente:

SI _____

NO _____

Nombre del Comercial:

Especialización en Mercadeo

ANEXO 4

Autorización para Emisión Retroactiva

Fecha de solicitud _____
Código de Oficina _____
Radicación: _____
Nombre de quien solicita: _____
Emisión Retroactiva _____
Anulación _____
Motivo: _____

Aclaraciones de Movimiento

Cobros Vencidos _____
Solicitud de Cartera _____
Revocacion solicitada por el Asegurado _____
Revocacion solicitada por la Compañía _____
Cancelación Indique el tipo: _____

Movimiento Retroactivo
No. Póliza _____
Vigencia _____
Valor de Prima _____
IVA Prima _____
Total a pagar _____
Asegurado _____
Comercial a cargo _____
Observaciones _____

REVISIONES Y AUTORIZACIONES

Gerente del Producto

Firma:

Nombre:

Línea:

Director de Cartera

Firma:

Nombre:

Director Técnico

Firma:

Nombre:

Vo. Bo. Ordenes de Trabajo

Nombre:

ANEXO 5

ACUERDO DE SERVICIO EMISIONES PÓLIZAS PRODUCTO PERSONAS

Para el servicio de emisión el cual incluye Pólizas nuevas, Renovaciones, Endosos de inclusión, exclusión, cancelación, el área de Orden de Trabajo garantizará que:

El tiempo definido para la emisión, entendiéndose este tiempo como el transcurrido desde el momento de recepción de la solicitud de emisión, hasta la entrega de los paquetes de pólizas impresas con sus anexos por el área de Empaque, a correspondencia, quien será la responsable de entrega a los intermediarios y/o clientes.

Cualquier reproceso será contado como un nuevo servicio. Los Emisores son los responsables de emitir las pólizas o endosos, de acuerdo a las condiciones enviadas por la Gerencia de Producto.

Según el tipo de póliza, el acuerdo será:

Emisión de pólizas individuales : 1 días hábil

Emisión de pólizas con endoso a financiera: 6 horas

Emisión de pólizas colectivas:

- Autos:

Número de riesgos Días hábiles en emisión

30 a 100: 5

101 a 300: 7

301 a 600: 9

601 a 1000: 11

1001 a 1600: 13

1601 a 2000: 20

2001 a 2600: 30

2601 a 3000: 35

3000 en adelante Máx 45

Así mismo, para este servicio la Gerencia de Producto, se compromete a hacer la entrega de la siguiente información de manera completa y correcta:

Pólizas individuales autos:

- Solicitud de seguro
- Fotocopia de la cédula
- Inspección si es necesaria
- Aprobación de la línea
- Factura definitiva o factura pro forma con improntas

Especialización en Mercadeo

- Tarjeta de propiedad a nombre del asegurado o contrato de compraventa diligenciado y firmado o formulario de traspaso radicado en tránsito.

Colectivas:

- los mismos de individual

Adicional:

- Relación de vehículos con su respectiva información debidamente actualizados por parte del tomador o intermediario en Excel o confirmación del mismo

INDICADORES

Indicador

Nombre de indicador / Definición operacional

% de devoluciones /mes Rechazos de mesa de entrada a la línea

Descripción

Rechazos a la Gcia Pdcto

Indicador

% de errores en calidad / mes

Descripción

Resulta de la aplicación del procesos de calidad

Indicador

Número de días en emisión

Descripción

Conteo de día en emisión a partir de la asignación

Este documento podrá sufrir modificaciones que reflejen mejoras y/o cambios en el proceso, razón por la cual se realizará una revisión semestral del mismo, durante la cual se realizarán cambios cuando resulte pertinente, para ello ambas partes serán consultadas con el fin de que se apruebe cualquier modificación al mismo.

ANEXO 6

ACUERDO DE SERVICIO EMISIONES PÓLIZAS PRODUCTOS EMPRESARIALES

Para el servicio de emisión el cual incluye Pólizas nuevas, Renovaciones, Endosos de inclusión, exclusión, cancelación, el área de Orden de Trabajo garantizará que:

El tiempo definido para la emisión, entendiéndose este tiempo como el transcurrido desde el momento de recepción de la solicitud de emisión, hasta la entrega de los paquetes de pólizas impresas con sus anexos por el área de Empaque, a correspondencia, quien será la responsable de entrega a los intermediarios y/o clientes. Cualquier reproceso será contado como un nuevo servicio. Los Emisores son los responsables de emitir las pólizas o endosos, de acuerdo a las condiciones enviadas por la Gerencia de Producto.

Emisión de pólizas con endoso a financiera: 1 día hábil

**Emisión de pólizas de comercial lines:
Número de riesgos Días**

1 a 5	5
6 a 10	10
11 a 30	15
31 a 50	20
51 a 100	25

Cualquier exceso a este lapso de tiempo será considerado una violación al presente acuerdo de servicio.

Nota: Este tiempo corresponde al tiempo efectivo de trámite de la solicitud de emisión, por lo que no contempla los tiempos extras generados por reprocesos y rechazos realizados a la línea de negocio.

Así mismo, para este servicio es necesario hacer la entrega de la siguiente información de manera completa y correcta:

- Orden en firme
- Autorización de la Gerencia de Producto
- Cotización definitiva
- Confirmación de existencia y revisión del Formulario de Conocimiento del Cliente.