

**MEJORA EN EL PASO A VIGENTE EN VENTAS DE SEGUROS DE AUTOS ENFOCADO EN EL
PROCESO DE AUTOINSPECCIÓN DIGITAL**

PROYECTO PASANTÍA

INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

NICOLÁS FERNANDO OGAZ BASSO

DICIEMBRE 2023

Resumen Ejecutivo

Seguros Falabella es una corredora de ventas de seguros que ofrece todo tipo de seguros disponibles en el mercado tales como: seguros de vida, viajes, salud y autos.

Este proyecto tuvo como objetivo central mejorar la venta de seguros de autos, haciendo su flujo más efectivo, principalmente en las inspecciones digitales que debe efectuar el cliente al vehículo asegurado y quien depende de la finalización de este proceso para que la venta sea efectiva y la póliza del seguro de auto pase a estado vigente (en adelante indistintamente vigente), lo que quiere decir que seguro ya se encuentra activo para la aseguradora. Los flujos que interactúan con los clientes han percibido ineficiencias en el mismo, por lo que el proyecto principalmente buscó mejorar las interacciones digitales de seguros Falabella con el cliente para lograr un aumento del 13% como mínimo en las ventas; esto pues a la fecha del inicio del proyecto sólo se encontraban en un 57% las vigencias en pólizas de seguro. La mejora se centró en ofrecer una experiencia en línea más fluida, atractiva y eficiente para los usuarios. También se buscó encontrar un punto donde se genere el contacto con cliente de manera efectiva y una conversación mayor en la inspección de los vehículos. La contactabilidad previa al proyecto era del 42% dentro de los dos primeros días en que se ejecutó la venta de la póliza y 27% después del tercer día. El objetivo principal del proyecto es aumentar la tasa de paso vigente en la venta de pólizas de seguro a un 70% dentro de los primeros 3 meses planteado el proyecto. Este objetivo se buscó principalmente mejorando en el flujo web app para hacer inspecciones, como así también, mejorando el contacto con el cliente de acuerdo a su comportamiento. Es esencial que los flujos web reflejen los estándares más altos de usabilidad y eficacia. Esta iniciativa se alinea con la necesidad de adaptarse a las expectativas cambiantes del consumidor y superar a la competencia en el entorno digital. La metodología del presente proyecto implicó un análisis exhaustivo de la experiencia actual del usuario, identificando puntos de fricción y oportunidades de mejora. Se utilizaron técnicas de prueba A/B y análisis de datos para evaluar la eficacia de las nuevas características y flujos implementados.

Los resultados obtenidos indicaron la efectividad en que se analizaron los datos, dentro de las primeras semanas usando la política de contacto correcta, subió en promedio la tasa de paso a vigente en un 3%.

Este proyecto no solo busca aumentar las ventas, sino también elevar la experiencia del usuario a un nivel superior. La colaboración entre los equipos de desarrollo web, marketing y atención al cliente son esenciales para el éxito de esta iniciativa centrada en el cliente.

Abstract

Seguros Falabella is an insurance sales brokerage that offers all types of insurance available on the market such as: life, travel, health and car insurance.

The central objective of this project was to improve the sale of car insurance, making its flow more effective, mainly in the digital inspections that the client must carry out on the insured vehicle and who depends on the completion of this process for the sale to be effective and the The auto insurance policy becomes current (hereinafter indistinctly current), which means that the insurance is already active for the insurer. The flows that interact with clients have perceived inefficiencies in it, so the project mainly sought to improve Falabella insurance's digital interactions with the client to achieve an increase of at least 13% in sales; This is because at the start of the project, only 57% of the insurance policies were valid. The improvement focused on delivering a smoother, more engaging and efficient online experience for users. We also sought to find a point where contact with the customer is generated effectively and a greater conversation during the vehicle inspection. Pre-project contactability was 42% within the first two days the policy sale was executed and 27% after the third day. The main objective of the project is to increase the current pass rate in the sale of insurance policies to 70% within the first 3 months of the project. This objective was mainly sought by improving the web app flow to carry out inspections, as well as improving contact with the client according to their behavior. It is essential that web flows reflect the highest standards of usability and efficiency. This initiative aligns with the need to adapt to changing consumer expectations and outperform the competition in the digital environment. The methodology of this project involved an exhaustive analysis of the current user experience, identifying points of friction and opportunities for improvement. A/B testing and data analysis techniques were used to evaluate the effectiveness of the new features and flows implemented.

The results obtained indicated the effectiveness in which the data was analyzed, within the first weeks using the correct contact policy, the rate of transition to current increased on average by 3%.

This project not only seeks to increase sales, but also raise the user experience to a higher level. Collaboration between web development, marketing, and customer service teams is essential to the success of this customer-centric initiative.

Tabla de contenido

1	Introducción	5
1.1	¿Qué es una corredora de seguros?	5
1.2	¿Qué es Seguros Falabella?	5
1.3	Gerencia Digital	6
2	Problemática e identificación de oportunidad	7
2.1	Cuantificación	10
2.2	Contactabilidad.....	10
2.3	Tipo de inspección y su tasa de vigencia.....	15
2.4	Dolor cliente	16
2.5	Días en que una póliza pasa a estado vigente.....	18
2.6	Inspecciones de vehículos del cliente	18
3	Objetivos SMART.....	20
3.1	Objetivo general	20
3.2	Objetivos específicos	20
4	Medidas de desempeño	20
5	Estado del arte	21
5.1	Que dice la literatura para mejora de vigencia en pólizas de seguros.....	21
5.2	Mejora en inspección digital de vehículos	22
5.3	Casos de éxito.....	23
6.	Soluciones propuestas.....	24
7.	Matriz de elección: Esfuerzo e Impacto	25
8.	Solución escogida	26
9.	Metodología: BPM	29
10.	Plan de implementación: basado en metodología BPM	30
11.	Desarrollo del proyecto	31
12.	Matriz de riesgos.....	34
13.	Evaluación económica	38
14.	Resultados.....	40
15.	Conclusiones	40
16.	Anexos	42

1 Introducción

1.1 ¿Qué es una corredora de seguros?

Una corredora de seguros es una empresa que actúa como intermediario entre una compañía de seguros y los clientes que desean contratar un seguro. Su función principal es asesorar a los clientes sobre opciones de seguros que se ajusten a sus necesidades y presupuestos y ayudarles a gestionar sus pérdidas en caso de accidentes. Los corredores de seguros son independientes de las compañías de seguros y, por lo tanto, no prestan servicios para ninguna en particular, permitiéndoles ampliar su catálogo de negocios, dado que aquello les permite ofrecer a los clientes múltiples opciones de seguros de diferentes compañías, ayudándolos a obtener la mejor cobertura y tarifas del mercado.

Las responsabilidades de un corredor de seguros incluyen:

- Evaluación de Necesidades: Analizar las necesidades específicas del cliente y recomendar la política más adecuada.
- Comparar opciones: obtener cotizaciones de diferentes compañías de seguros y comparar coberturas, términos y precios para ayudar a los clientes a tomar una decisión informada.
- Asesoramiento: Brinda asesoramiento experto sobre los tipos de seguros disponibles, los riesgos a considerar y las mejores prácticas de gestión de riesgos.
- Gestión de reclamaciones: Ayuda a los clientes a presentar y gestionar reclamaciones a las compañías de seguros en caso de accidentes.
- Renovación de contratos: Revisar y actualizar las pólizas de seguro existentes para garantizar que sigan siendo apropiadas a medida que cambian las circunstancias del cliente.
- Inscripción: Realizar un seguimiento de las pólizas de seguro de los clientes y proporcionar la documentación relacionada.

Los corredores de seguros suelen recibir una comisión por sus servicios, que corresponde a un porcentaje de la prima pagada por el cliente. Este modelo de negocio les permite brindar servicios de consultoría a los clientes de forma gratuita mientras obtienen ingresos de las compañías de seguros con las que se asocian, según la póliza que sea vendida.

1.2 ¿Qué es Seguros Falabella?

Seguros Falabella es una empresa de seguros que opera en varios países de América Latina, incluyendo Chile, Perú, Colombia y Argentina. Seguros Falabella es parte del Grupo Falabella, una de las principales empresas de retail y servicios financieros en la región.

Seguros Falabella es una parte importante de su modelo de negocio, ya que actúa como intermediaria entre los clientes y diversas compañías de seguros. Su función principal es ayudar a los clientes a encontrar y adquirir pólizas de seguros que se adapten a sus necesidades específicas. Esto incluye seguros de vida, de automóviles, de salud, de hogar y una variedad de otros productos de la misma naturaleza. Además, ofrecen asesoramiento a los clientes para ayudarles a comprender las opciones de seguros disponibles en el mercado, las coberturas, los términos y las tarifas. También poseen la opción de ayudar en la gestión de reclamaciones y en la renovación de pólizas.

1.3 Gerencia Digital

Durante el transcurso de la pasantía se estará trabajando en la gerencia digital de Seguros Falabella.

Dicha gerencia juega un papel clave a la hora de impulsar la transformación digital de la empresa y de implementar y aplicar tecnologías digitales para mejorar la eficiencia operativa, la competitividad y la experiencia del cliente. Las labores principales que enfrenta el área son:

Estrategia digital: Desarrollar e implementar una estrategia digital integral que alinee los objetivos comerciales con las tecnologías digitales disponibles y en constante evolución. Esto incluye identificar oportunidades digitales, definir objetivos específicos y crear un plan de acción.

Innovación: Investigar y evaluar continuamente nuevas tecnologías y tendencias digitales para determinar cómo pueden beneficiar al negocio que lo requiera. Esto incluye investigación en inteligencia artificial, análisis de datos y automatización de procesos.

Gestión de proyectos digitales: Realizar un seguimiento y coordinar los proyectos de transformación digital desde el concepto hasta la implementación. Esto incluye gestionar los recursos, el presupuesto y el cronograma y garantizar que el proyecto cumpla con los objetivos establecidos.

Cultura Digital: Construir una cultura que se adapte e innove al cambio organizacional. Esto incluye capacitar a los empleados en habilidades digitales y fomentar la colaboración y la agilidad dentro de la empresa.

Ciberseguridad: Garantizar la seguridad de los datos y sistemas digitales de la empresa, implementando medidas de seguridad efectivas y mitiga las ciber amenazas.

Experiencia del cliente: Mejorar la experiencia del cliente en todos los canales digitales, incluidas aplicaciones móviles, sitios web y plataformas de comercio electrónico. Se trata de optimizar la comodidad, la personalización y la satisfacción del cliente en línea.

Análisis de datos: Utilizar datos y medidas de análisis para tomar decisiones informadas. Esto incluye recopilar y analizar datos para comprender el comportamiento del cliente, identificar oportunidades de mejora y medir el impacto de las iniciativas digitales.

Colaboración interna: Trabajar en estrecha colaboración con otros departamentos y grupos dentro de la organización para integrar eficazmente soluciones digitales en todos los aspectos del negocio.

Cumplimiento: Garantizar que todas las iniciativas digitales cumplan con los estándares legales y regulatorios aplicables, particularmente en áreas como la protección de datos.

Resultados obtenidos: Evaluar periódicamente el progreso y los resultados de la transformación digital y ajustar su estrategia según sea necesario para lograr sus objetivos.

Seguros Falabella tiene como objetivo tener un modelo de negocio INSTURTECH, que se refiere al fenómeno de empresas que están innovando, utilizando la tecnología para mejorar, fundamentalmente, el modelo de negocio de seguros actual (cadena de valor y/o periferia).

2 Problemática e identificación de oportunidad

A lo largo del proyecto se trabajará enfocado principalmente en la gestión y análisis de seguros de autos, donde actualmente se ejecutará el proyecto.

Flujo de emisión de póliza de autos

Para entender de inicio a fin cómo es que Seguros Falabella vende un seguro de autos hasta la etapa en que se activa la póliza con la aseguradora, se deberá describir paso a paso el flujo de trabajo de este.

Primero se captura al cliente por algún canal digital disponible de la empresa, estos canales pueden ser:

- La página web seguros Falabella.cl
- La aplicación de banco Falabella.
- Las sucursales de banco Falabella
- Aplicación de celular de Falabella

Así, por ejemplo, si la cotización se efectúa mediante alguno de los canales digitales, como la página web de Falabella, el cliente deberá ingresar los datos de su vehículo, información personal y efectuar una cotización en la web de las diversas ofertas de seguros que se ofrecen por las aseguradoras del

mercado, cotización que reflejará los precios correspondientes para cada una de ellas, permitiendo que el cliente elija la que más se acomode a sus necesidades.

Después de esto el cliente deberá inscribir una tarjeta de crédito para generar la póliza de seguro. En este paso y caso en particular, se debe recalcar que no existe ningún tipo de cargo a la tarjeta puesto que como la venta es digital, el proceso de aseguramiento de un vehículo implica variadas aristas que deben ser analizadas previo a la finalización del contrato.

Posterior a estas etapas previas, RAC (empresa tercera encargada de asistencias e inspecciones) se encargará de hacer el análisis de inspección de automóviles, nos detenemos en este punto, puesto que el foco de Seguros Falabella se ha centrado en que el 100% de las inspecciones de autos se realicen de manera digital, mediante fotos de este, junto con diversa información requerida (documentos del auto).

Cuando el flujo de la venta entra a la etapa de “inspección”, la póliza de seguro pasa a un estado conocido como “de emisión”.

Para entender este punto, debemos explicar que existen tres posibles estados de la póliza de seguro: Estado de emisión, anulado o paso a vigente. Estado anulado produce cuando existió una anulación de la venta del seguro ya sea porque el cliente desistió de seguir con la compra de este, se rechazó la inspección del vehículo o nunca se efectuó la inspección del vehículo. En estos dos últimos puntos es donde radica el problema principal, ya que la gran mayoría de los potenciales clientes no cumplen con este paso, lo que provoca una anulación de la venta del seguro ya que no paso a estado vigente.

Como último paso si la inspección es aprobada, la póliza pasa a estado vigente, activándose el seguro con el contratante y ejecutando el método de pago indicado por el mismo (fig. 1).



Figura 1. Flujo digital desde la emisión de una póliza hasta la aprobación del seguro.

Flujo de procesos: Captura de cliente hasta, inspección vehículo

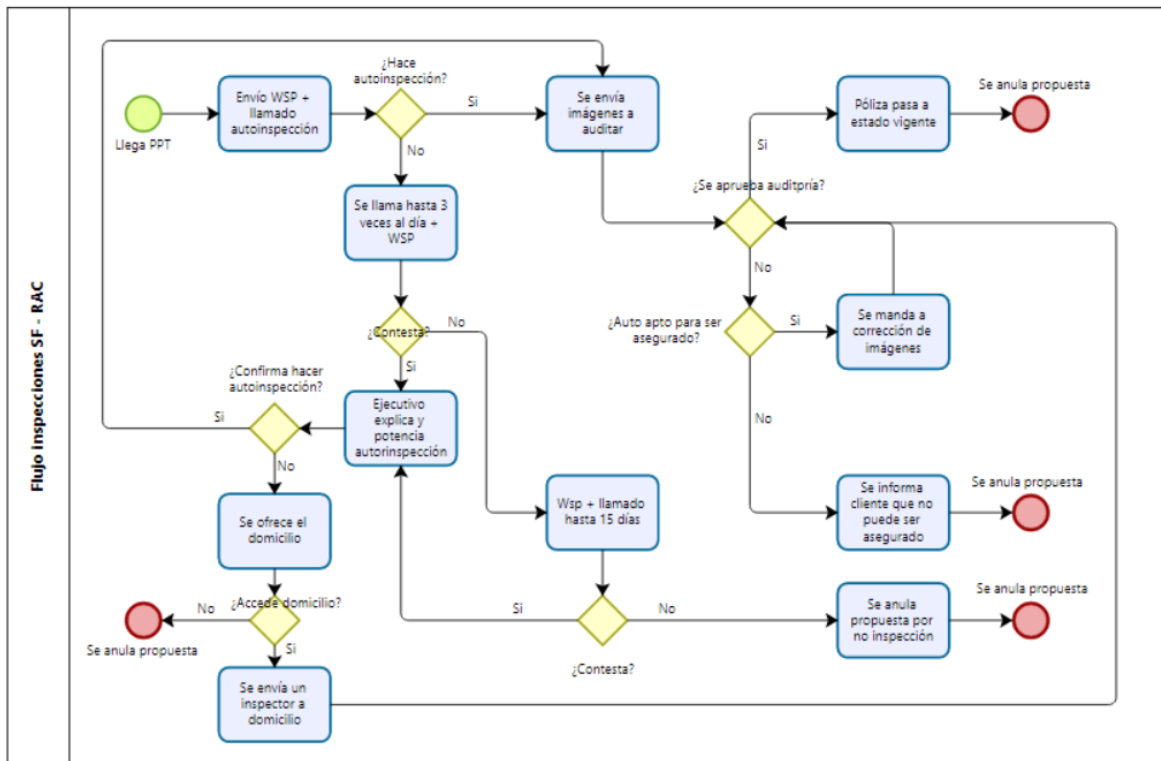


Ilustración 1, flujo de procesos de una póliza de seguros con la inspección

El diagrama (ilustración 1) generado por Bizagi modeler representa de manera resumida el comportamiento desde que llega una propuesta o póliza de seguros en emisión y se encuentra en espera de la inspección del vehículo. Este proceso es el cual se espera se ejecute en un 100% de manera digital mediante una autoinspección.

2.1 Cuantificación

A continuación, se cuantificará los datos del año:

<i>Mes</i>	<i>Paso a vigente</i>
<i>Enero</i>	57%
<i>Febrero</i>	56%
<i>Marzo</i>	57%
<i>Abril</i>	56%
<i>Mayo</i>	60%
<i>Junio</i>	56%
<i>Julio</i>	57%
<i>Agosto</i>	64%
<i>Septiembre</i>	52%
<i>Octubre</i>	54%

Tabla 1 Paso a vigente del año 2023.

La “tabla 1”, muestra el paso a vigente de las pólizas de autos en el año 2023 desde enero hasta noviembre. Como se ve, el paso a vigente promedio que se tiene en el año es de un 57% y por contraparte una tasa de anulación del 43%.

La pérdida de ventas por pólizas anuladas este año representan un total de **\$3.269.609.734 CLP**.

2.2 Contactabilidad

La "contactabilidad" en el contexto de un centro de llamadas o call center se refiere a la capacidad de la empresa para establecer contacto exitosamente con sus clientes, ya sea a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos, mensajes de texto u otros medios de comunicación. Explicar qué es la contactabilidad en un call center implica destacar varios aspectos importantes:

Objetivo principal: La contactabilidad es fundamental para que un centro de llamadas cumpla con su propósito principal, que es interactuar con los clientes. La empresa busca contactar a los clientes de manera efectiva para brindarles asistencia, resolver problemas, realizar ventas, recopilar información, entre otras actividades.

Medios de comunicación: La contactabilidad no se limita a las llamadas telefónicas ya que puede incluir otros canales de comunicación tales como correos electrónicos, mensajes de texto, chats en

línea, redes sociales, y más. La empresa debe estar disponible en diversos canales para satisfacer las preferencias de los clientes.

Estrategias de contacto: En un centro de llamadas, se emplean estrategias y herramientas específicas para aumentar la contactabilidad. Esto puede incluir la programación de llamadas, el uso de marcadores predictivos, la gestión de colas de llamadas, la automatización de respuestas, etc.

Tiempo de respuesta: La rapidez con la que se logra el contacto es crucial. Los clientes valoran una respuesta oportuna a sus consultas o problemas. Por lo tanto, la empresa debe estar preparada para responder de manera eficiente y en un plazo razonable.

Calidad de la interacción: No se trata solo de establecer contacto, sino de ofrecer una interacción de calidad. Los agentes del centro de llamadas deben ser amigables, conocedores y capaces de resolver problemas o proporcionar información precisa.

Seguimiento: La contactabilidad también implica hacer un seguimiento de las interacciones con los clientes. Esto puede incluir el registro de llamadas, el análisis de datos, la medición de la satisfacción del cliente y la implementación de mejoras basadas en la retroalimentación recibida.

En resumen, la contactabilidad en un call center es esencial para la relación empresa-cliente, puesto que por sí misma se destaca la importancia de establecer contacto exitoso con los clientes a través de varios canales, brindando respuestas rápidas y de calidad, haciendo un seguimiento para mejorar continuamente el servicio.

Contactabilidad: Primer contacto

La campaña “Primer Contacto”, es la bienvenida que se le hace al cliente desde que la póliza entra en emisión y se encuentra a la espera de efectuarse la autoinspección del vehículo. Esta campaña es la carga de base de datos de los clientes que están en estado de emisión desde el día que hacen el contrato del seguro, hasta el tercer día en estado de emisión.

En la siguiente tabla se muestra el análisis completo del mes de octubre de la campaña Primer Contacto y cómo se comporta la contactabilidad y los puntos críticos del mes completo y horarios específicos. Al referirse a “horarios específicos”, corresponde al horario establecido de la jornada disponible de trabajo de los ejecutivos, correspondiente a un horario de 09:00 am hasta las 19:00 pm. La división de estos horarios para el análisis se separó en eslabones de una hora para otorgarle mayor precisión.

Primer contacto Octubre		42% Contac. (existe un aló)	
Hora	Llamados total	Llamados Real	Contac. Real
09 - 10 hrs	14	5	12%
10 - 11 hrs	83	31	35%
11 - 12 hrs	113	48	29%
12 - 13 hrs	202	92	66%
13 - 14 hrs	97	55	64%
14 - 15 hrs	37	27	31%
15 - 16 hrs	70	35	22%
16 - 17 hrs	176	54	34%
17 - 18 hrs	139	47	63%
18 - 19 hrs	19	6	67%
Total	950	400	42%

Tabla 2 contactabilidad octubre 2023, campaña primer contacto.

La “tabla 2” muestra la contactabilidad, que se refiere a la conversación efectiva lograda en el contacto de un ejecutivo con el cliente. Dicha llamada debe ser de más de 10 segundos de duración, se toma este rango de tiempo para descartar llamadas donde no hubo conversación real con el cliente.



Gráfico 1, Contactabilidad campaña primer contacto octubre (primeros tres días desde la emisión de la póliza)

Según el análisis del “gráfico 1” ilustrado podemos determinar las siguientes aristas: la contactabilidad los primeros 3 días desde que el cliente genere una emisión de póliza de seguro, muestra por horario la efectividad de generar el contacto del ejecutivo a cargo con el cliente. Se puede ver claramente que existen puntos “peak” en donde hay mayor probabilidad de que el contacto sea exitoso. Este dato es importante ya que ofrece una oportunidad clara de mejora en los toques que se le hace al cliente diariamente, por ejemplo: un ejecutivo tiene una mayor probabilidad de éxito al llamar a los clientes entre las 12:00 hrs a 14:00 hrs que en los horarios de madrugada.

Contactabilidad: Domicilio Forzado

Siguiendo el flujo de toques, desde el tercer día que el cliente no ha hecho la autoinspección y por tanto la póliza se mantiene en el estado de emisión, se pone en marcha la campaña “Domicilio Forzado”. Esta campaña se creó con el fin de ofrecer un inspector a domicilio al cliente para poder forzar la inspección y que la póliza pase al estado vigente. Este método de inspección se encuentra disponible para todas las regiones de Chile, pero con horarios limitados, debiendo gatillarse una reserva de hora, según la agenda de disponibilidad de los inspectores.

En la siguiente tabla se ilustró la información resumida del presente punto, debiendo destacar que esta campaña tiene una duración de siete días, por tanto, se intentó el contacto en mayores oportunidades ante el cliente, lo que explicaría que la cantidad de llamados total sea ampliamente superior a la campaña anterior.

Domicilio forzado Octubre		27% Contac. (existe respuesta del cliente)	
Hora	Llamados total	Llamados Real	Contac. Real
09 - 10 hrs	59	45	11%
10 - 11 hrs	300	234	12%
11 - 12 hrs	442	310	16%
12 - 13 hrs	475	298	15%
13 - 14 hrs	334	255	38%
14 - 15 hrs	244	159	42%
15 - 16 hrs	237	165	15%
16 - 17 hrs	338	197	23%
17 - 18 hrs	267	146	44%
18 - 19 hrs	98	55	49%
Total	2.794	1.864	27%

Tabla 3, contactabilidad campaña domicilio forzado octubre

La “tabla 3” muestra la contactabilidad de la campaña domicilio forzado (carga de datos), que corresponde a clientes que tienen pólizas en estado de emisión (en este punto aún no se ha hecho ningún tipo de inspección al vehículo asegurado).

Esta campaña se produce entre los días 3 a día 9, presentándose una contactabilidad del 27%, en la cual se generó una conversación efectiva entre ejecutivo y cliente.

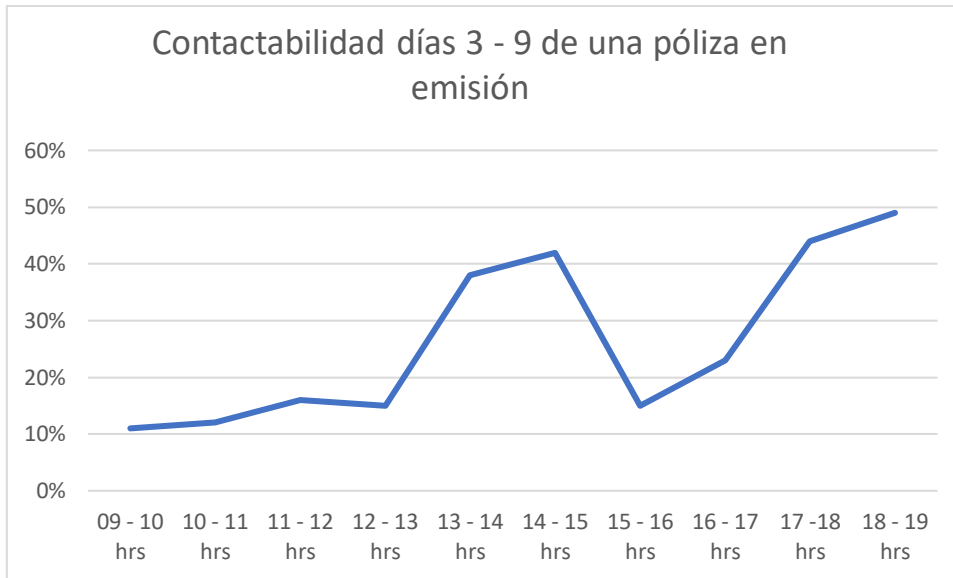


Gráfico 2, contactabilidad domicilio forzado octubre

Mediante el gráfico 2, se ilustró la contactabilidad después del tercer día desde que el cliente generó una emisión de póliza de seguro, mediante una separación por horarios de la efectividad de generar el contacto del ejecutivo a cargo del proceso, con el respectivo cliente. Se puede ver claramente que existen puntos “peak” en donde hay mayor probabilidad de que el contacto sea exitoso, lo que fuera reflejado en la campaña anterior, con la diferencia radicada en que respecto a esta campaña se ha determinado que es recomendable contactar al cliente entre las 13:00 hrs a 15:00 hrs.

2.3 Tipo de inspección y su tasa de vigencia

Los tipos de inspección existentes para los vehículos de autos y que se encuentran disponibles actualmente en Seguros Falabella corresponden a:

Autoinspección: La autoinspección es un proceso mediante el cual el propietario del vehículo realiza una inspección inicial del automóvil por sí mismo. Esto suele implicar que el propietario complete un formulario proporcionado por la compañía de seguros describiendo el estado general del vehículo, cualquier daño preexistente y proporcionando fotografías del automóvil desde diferentes ángulos. La compañía de seguros puede ofrecer pautas específicas sobre qué elementos deben ser evaluados en la autoinspección.

Inspección a domicilio: La inspección a domicilio, por otro lado, implica que un representante de la compañía de seguros, en este caso un inspector, visite el domicilio del propietario del vehículo para llevar a cabo una inspección física y más detallada del automóvil. Durante esta visita el inspector

revisará el estado general del vehículo, verificará el kilometraje, identificará daños preexistentes y tomará fotografías del vehículo. Esto se hace para determinar el valor real del automóvil y permitir a la aseguradora determinar que el vehículo se encuentra en buenas condiciones antes de emitir una póliza o procesar un reclamo.

La inspección a domicilio se creó con el fin de forzar la inspección de casos en que los clientes ya se estaban “perdiendo” en el flujo por demoras, y de este modo permitir ofrecerles una solución, mediante un profesional que efectúe la inspección por ellos.

En el “gráfico 3” adjunto a continuación, se proyectó la efectividad de cada inspección para comprender el apoyo brindado por el método de inspección a domicilio, permitiendo el aumento en puntos porcentuales para gatillar el cambio de paso a vigente:

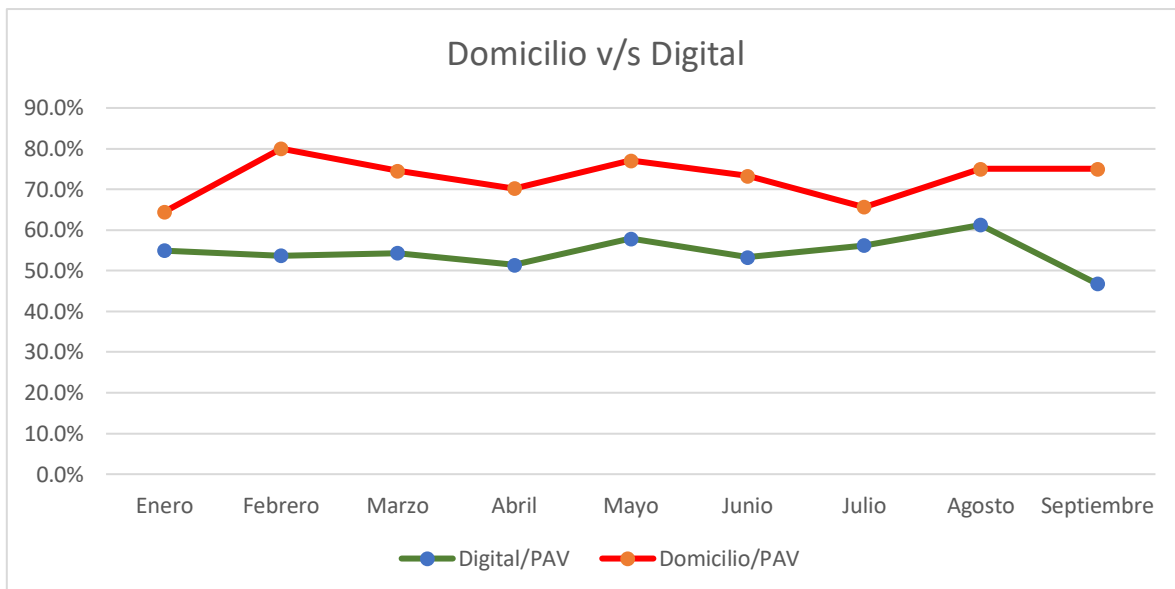


Gráfico 3, comparación paso a vigente de inspecciones digitales v/s inspecciones a domicilio

2.4 Dolor cliente

El "análisis de dolor del cliente" es un enfoque que se utilizó para evaluar la satisfacción y las experiencias de los clientes con respecto a la web app o formato en que se hace la inspección dentro de Seguros Falabella. Para esto, se efectuó la escucha de 150 casos provenientes del call center de la campaña “Domicilio Forzado” a fin de evaluar y entender el estado actual del flujo. Dicho análisis se enfocó en tres partes:

Recopilación de datos: Se revisó la información detallada de los 150 casos analizados, específicamente aquellas respuestas que indicaban áreas problemáticas o insatisfacción por parte

de los clientes. Estas respuestas fueron esenciales para identificar los "dolores" o problemas de los usuarios.

Categorización de los dolores: Mostrar cómo se han categorizado los dolores identificados de los clientes, divididos en grupos o categorías comunes. Por ejemplo, los problemas relacionados con el tiempo de entrega fueron agrupados en una categoría, y los relacionados con la atención al cliente en otra.

Análisis de tendencias: Resaltar que, al haberse analizado los datos, se identificaron tendencias o patrones recurrentes en cuanto a los dolores del cliente. Es decir, se detectaron problemas que afectan a múltiples clientes en varias ocasiones.

En la tabla 4 se muestran los resultados obtenidos:

Dolor	Clientes
No entendía como hacer la autoinspección	56
No ha tenido tiempo de sacar las fotos	40
No tiene todos los documentos necesarios	22
No ha limpiado su auto	21
No quiso continuar con la compra del seguro	11
TOTAL	150

Tabla 4, dolor cliente

De acuerdo con este análisis se determinó un dato relevante para la empresa, esto es, que el cliente no entendía como hacer la autoinspección. Esto era consecuencia del ineficiente flujo de la web app que ofrecía Seguros Falabella.

2.5 Días en que una póliza pasa a estado vigente

Para entender el comportamiento de las pólizas que si se vendieron (es decir, que se efectuó la inspección y pasaron al estado vigente), se descargaron todas las ventas vigentes del mes de octubre, sin contar las que se encontraban anuladas o en emisión. La “tabla 5” a continuación, muestra la cantidad de pólizas vigentes y cuántos días estuvieron en emisión para que se gestionara la venta total (se llevó a cabo la inspección y aquella fue aprobada).

VENTAS OCTUBRE		
Días en emisión	Cantidad pólizas	Peso%
0	645	37%
1	563	32%
2	209	12%
3	79	5%
4	39	2%
5	28	2%
6	26	1%
7	36	2%
8	20	1%
9	27	2%
10	16	1%
11	8	0%
12	11	1%
13	5	0%
14	10	1%
15 al 25	13	1%
Total	1.735	100%

Tabla 5, ventas vigentes de octubre; cantidad de días en que estuvo en emisión a llegar a su vigencia

La “tabla 5” adjunta muestra los días en emisión que tuvieron las pólizas vigentes de octubre, pólizas que se hizo la inspección del vehículo y fueron aprobadas. Dentro de los 3 primeros días que el cliente emitió se concentra el 82% de las ventas completadas. Estos datos muestran que dentro de los tres primeros días es donde más se debe tener un flujo de contacto con el cliente mejorado para subir la contactabilidad real y por consecuencia impulsar el paso a vigente.

2.6 Inspecciones de vehículos del cliente

Por otro lado, se analizaron todos los datos posibles para entender cómo se comportaba el cliente al momento de efectuar la autoinspección, el horario y días en que más se realizaba por los usuarios, para así también optimizar el flujo de toques.

En la siguiente tabla (7) se ilustra el comportamiento en días y horario donde el cliente hace su inspección:

Cliente hace inspección Octubre		
Horario	Clientes	Peso%
07 - 08 hrs	17	1%
08 - 09 hrs	50	3%
09 - 10 hrs	56	3%
10 - 11 hrs	104	5%
11 - 12 hrs	118	6%
12 - 13 hrs	134	7%
13 - 14 hrs	172	9%
14 - 15 hrs	173	9%
15 - 16 hrs	158	8%
16 - 17 hrs	155	8%
17 - 18 hrs	243	12%
18 - 19 hrs	262	13%
19 - 20 hrs	212	11%
20 - 21 hrs	72	4%
21 - 22 hrs	23	1%
22 - 23 hrs	8	0%
23 - 24 hrs	2	0%
	1959	100%

Tabla 7, horario de inspecciones que hizo el cliente en el mes de octubre

Días de la semana en que el cliente hace su autoinspección	
Día	Clientes
Lunes	282
Martes	418
Miércoles	477
Jueves	353
Viernes	226
Sábado	116
Domingo	87
Total	1959

Tabla 6, días de la semana en que el cliente hace las inspecciones

La “tabla 6” muestra los días en que el cliente hace su autoinspección y la “tabla 7” muestra los horarios en que fue realizada.

Se puede ver que la mayor concentración de inspecciones se hace en días laborales (lunes a viernes), además los horarios en que se realizan dichas inspecciones se concentran en horarios entre 17:00 hrs a 20:00 hrs.

De esta información se puede ver donde hay puntos de mejor conversión de la inspección del cliente, cual apunta a tener un mejor punto de contacto sumado a la inspección efectiva.

3 Objetivos SMART

3.1 Objetivo general

El objetivo general del trabajo fue aumentar la tasa de ventas del paso vigente en las pólizas de seguros de autos a un 70% en un periodo de tres meses.

Se plantea un 70%, ya que, a la fecha de los análisis, dicha tasa se encontraba en un 57% y la proyección propuesta fue la de aumentar aquella en 13 puntos porcentuales, lo que significaría alcanzar la meta que se desarrolló a principio de año para la gerencia.

3.2 Objetivos específicos

- Aumentar la efectividad de la autoinspección digital.
- Mejorar el tiempo de toques de recordatorio y contacto con el cliente.
- Buscar oportunidades de mejora en la web app del flujo de autoatención, identificando los pasos con tasa de pérdida más alta.
- Mejorar flujo de interacción cliente para fortalecer inspección digital (App web).

4 Medidas de desempeño

- 1- **Tiempo de Detección y Resolución de Defectos para la autoinspección:** Mide cuánto tiempo lleva detectar un defecto desde su introducción en el flujo desde RAC y cuánto tiempo se tarda en resolverlo. Un tiempo más corto de detección y resolución indica una autoinspección más eficiente. Medido en horas (minutos).
- 2- **Satisfacción del cliente de Desarrollo:** Encuesta a los clientes para evaluar su satisfacción con el proceso de autoinspección. Un equipo satisfecho es más propenso a llevar a cabo autoinspecciones de manera efectiva. Medido en cantidad de personas que no entiendan el proceso de autoinspección (en lo posible llegar a cero).
- 3- **Eficiencia en el Uso de Herramientas de Automatización:** Si utiliza herramientas de automatización para pruebas o análisis estático de código, evaluar la eficiencia en el uso de estas herramientas. Mide el tiempo ahorrado y la precisión de los resultados. Medido en la cantidad de personas que ingresan al enlace, desde la mejora del flujo (minutos).
- 4- **Mejoras en el Tiempo de Entrega:** Realizar un seguimiento de la mejora en el tiempo de entrega de nuevas características o versiones del software, plantilla como resultado de una mejor autoinspección. Un tiempo de entrega más rápido puede indicar una mayor

efectividad. Medido en tiempo de cuánto tiempo demora en que el cliente reciba los recordatorios y llamados desde que emitió la póliza de seguro (minutos).

5 Estado del arte

5.1 Que dice la literatura para mejora de vigencia en pólizas de seguros

- **Automatización de procesos empresariales:** La automatización robótica de procesos (RPA, Robotic Process Automation) es una tecnología reciente que se encarga de automatizar tareas en el entorno digital, desde las interfaces gráficas destinadas a los usuarios humanos, por lo que se libera de la dependencia de APIs de programación. Lo realiza de la mano de robots software y herramientas de baja codificación que hacen el desarrollo de soluciones muy rápido e intuitivo e incluso al alcance de usuarios sin grandes conocimientos tecnológicos.

La implantación de RPA en las empresas está creciendo a un ritmo vertiginoso en los últimos años, siendo una de las innovaciones más demandadas, por delante incluso de tecnologías con mayor repercusión mediática como la inteligencia artificial o el aprendizaje profundo, y no es para menos, ya que los beneficios que aporta a las empresas en infinidad de campos son del todo abundantes. Sin embargo, existe un desconocimiento generalizado de esta tecnología tanto en sectores de negocio como de TI, por lo que se hace evidente la necesidad de informar a las personas y generar conocimiento sobre esta nueva área.

A lo largo de las próximas secciones se ofrecerá una guía sobre el RPA en la que se hablará de aspectos claves como, su definición, escenarios, desarrollo o implantación empresarial. Por otro lado, la memoria teórica se apoyará con un ejemplo práctico de desarrollo. (Muñoz Rivas, Abel. (2021-09). *Automatización de procesos empresariales*. <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/23469>.)

- **Reingeniería de Procesos:** La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.
- Analizando dicha definición encontramos en primer lugar los términos de recreación y reconfiguración, pues la reingeniería debe antes de todo conceptualizarse filosóficamente como una rotura o cambio de los paradigmas vigentes en la empresa. Es por ello por lo que

la recreación implica lisa y llanamente el volver a crear los procesos a la luz de las nuevas ideas, técnicas, metodologías y descubrimientos científicos.

El término configurar significa disponer de las partes que componen un cuerpo y le dan su peculiar figura, por lo tanto, la reconfiguración es volver a disponer de las partes de una nueva y peculiar forma. El hecho de que dichos cambios sean de carácter radical se debe a que se tiende a borrar del mapa los viejos conceptos reemplazándolos por nuevas y revolucionarias ideas.

(Ballé, M. (1995). Reingeniería de procesos de la empresa. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf>)

- **Integración Tecnológica:** En consecuencia, según las citas expuestas podemos establecer que la tecnología agrupa un conjunto de conocimientos que permiten generar productos o servicios que pueden ser nuevos o significativamente mejorados, es decir, generar innovación. Dichos conocimientos representan en el contexto de la investigación científica el resultado del descubrimiento y la invención en distintas áreas de la ciencia, pero en el contexto económico, los nuevos conocimientos definen nuevas tecnologías que representan a su vez la innovación tecnológica. Robert Solow (premio nobel de economía 1987) afirma que la innovación tecnológica es fuente fundamental de la productividad y la riqueza de la economía. (OCDE. 2015. El Futuro de la Productividad. Nota del Departamento Económico y de la Dirección de Ciencia, Tecnología e Innovación. OCDE. Francia. <https://www.oecd.org/economy/El-futuro-de-la-productividad.pdf>)

5.2 Mejora en inspección digital de vehículos

- **Proceso Estandarizado:** Las aplicaciones de autoinspección digital pueden incluir preguntas y guías específicas para asegurarse de que se capturen todos los detalles necesarios. Esto estandariza el proceso de inspección.
- **Datos y Análisis Avanzados:** Implementa herramientas de análisis de datos para identificar tendencias en las inspecciones y riesgos potenciales. Utiliza algoritmos de aprendizaje automático para mejorar la precisión en la evaluación de los vehículos.
- **Automatización y Tecnología:** Implementa aplicaciones móviles que permitan a los inspectores capturar datos y fotos de manera eficiente en el lugar de la inspección. Utiliza herramientas de procesamiento de imágenes y reconocimiento de patrones para evaluar el estado del vehículo de manera más precisa.

5.3 Casos de éxito

1. OnSource: OnSource ofrece servicios de inspección de vehículos en tiempo real a través de una red de inspectores que utilizan dispositivos móviles y tecnología de video en vivo. Eficiencia y velocidad: los servicios que permiten la inspección de vehículos en tiempo real pueden mejorar significativamente la eficiencia. Esto es especialmente importante en situaciones donde la velocidad en la toma de decisiones es crítica, como evaluar un seguro o comprar o vender un vehículo.

Ahorro de costos: Las inspecciones se pueden realizar en tiempo real, reduciendo los costos asociados con los viajes y los tiempos de espera. Las empresas pueden realizar evaluaciones más rápidas y precisas sin tener que enviar inspectores directamente al sitio.

Cobertura global: OnSource opera a nivel mundial, lo que es beneficioso para brindar servicios de inspección de vehículos en una variedad de ubicaciones y regiones. Esto mejora la accesibilidad y el atractivo para los clientes que operan en múltiples geografías.

2. Tractable: Tractable utiliza la inteligencia artificial para analizar y estimar daños en vehículos a partir de imágenes y videos, lo que puede ser útil en el proceso de inspección de siniestros.

Precisión de la evaluación: la inteligencia artificial puede procesar grandes cantidades de datos de forma rápida y precisa. Si la tecnología de Tractable puede analizar imágenes y videos para evaluar el grado de daño del vehículo con gran precisión.

Eficiencia operativa: la automatización de la IA puede aumentar la eficiencia operativa al acelerar el proceso de evaluación de reclamaciones. Esto reduce los tiempos de espera y mejorar la satisfacción del cliente, especialmente en la industria de seguros.

Procesamiento de grandes cantidades de datos: la capacidad de procesar de manera eficiente grandes cantidades de datos visuales es fundamental al evaluar los daños del vehículo.

Aprendizaje automático continuo: los sistemas de inteligencia artificial que utilizan el aprendizaje automático continuo pueden mejorar su rendimiento con el tiempo a medida que están expuestos a más datos. Esto permite a Tractable adaptarse a nuevos patrones y desafíos en la evaluación de daños.

3. WeGoLook: WeGoLook es una plataforma que conecta a inspectores de vehículos independientes con aseguradoras y empresas para llevar a cabo inspecciones de vehículos en nombre de los clientes.

- Flexibilidad: Esta plataforma ofrece flexibilidad, permitiendo al usuario establecer el cronograma de inspección de acuerdo con sus necesidades y ubicaciones. Esta flexibilidad puede resultar atractiva para los clientes que necesitan servicios de verificación rápidos y personalizados.
- Calidad y consistencia: Dado que WeGoLook mantiene estándares de calidad y consistencia en la selección y capacitación de inspectores, los usuarios pueden estar seguros de recibir informes precisos y confiables, independientemente de dónde se realice la inspección.
- Tecnologías visuales y de documentación: la plataforma utiliza tecnologías visuales para documentar y compartir información sobre el estado del vehículo. Esto brinda a los usuarios una vista clara y detallada del estado de su vehículo para ayudarlos a tomar decisiones.

6. Soluciones propuestas

- 1- Plantear un flujo Web App nuevo que mejore el tiempo y visualización del cliente, además de proporcionar y una mejor información del cliente.
- 2- Utilizar un modelo de inspección en vivo para clientes que recién emiten una póliza de seguro para agilizar la autoinspección.
- 3- Mejora en la política de toques RAC de hacia los clientes, enfocado en los horarios donde se percibe mayor número de emisión de pólizas (menos toques y más efectividad) y mayor conversión de autoinspección por parte de la web app.
- 4- Utilizar modelo de inspectores independientes que se conecten por una web app para tener más inspectores a domicilio.

7. Matriz de elección: Esfuerzo e Impacto



Figura 2, matriz de elección de esfuerzo e impacto

Al analizar las propuestas previamente indicadas, junto con el equipo digital se optó por juntar dos soluciones posibles:

- Plantear un flujo Web App nuevo que mejore el tiempo y visualización del cliente, además de proporcionar mejor información del cliente.
- Mejora en la política de toques RAC de hacia los clientes, enfocado en los horarios donde se percibe mayor número de emisión de pólizas (menos toques y más efectividad) y mayor conversión de autoinspección por parte de la web app.

Bajo la matriz de impacto y presentando la propuesta a la empresa se decidió aplicar estas dos soluciones por su factibilidad y agilización en el cumplimiento de los objetivos tanto generales como específicos.

8. Solución escogida

- Se acopló la solución 1 y 3, plantear un modelo web app nuevo que sea más ágil tanto para el cliente como para Falabella-RAC, bajo el criterio de recordatorio de un horario con mayor contacto con cliente.
- Primero se mejoró el tiempo de toques diarios, atendida la política escogida por Falabella para no hostigamiento al cliente, se decidió hacer un máximo de 3 recordatorios diarios. Y se realizó uno por campaña, tanto Primer contacto como domicilio forzado. Como se vio en el análisis de datos en la problemática, existen para la contactabilidad horarios donde la probabilidad de efectividad de una llamada al cliente es más alta, esta diferencia existe para las dos campañas, primer contacto y domicilio forzado. Además, con el análisis del comportamiento en que el cliente hace la inspección de su vehículo de manera digital también se presentaron puntos “peak”, analizados en horarios diarios, así como los días en que más se llevan a cabo dichas inspecciones.
- Para resumir lo mencionado recientemente se extrae lo siguiente según se indica en los gráficos 4 y 5, así como de la tabla 8:



Gráfico 4, contactabilidad campaña primer contacto, mostrar puntos “peak” de contacto



Gráfico 5, contactabilidad campaña domicilio forzado, mostrar puntos “peak” de contacto

Cliente hace inspección Octubre		
Horario	Clientes	Peso%
07 - 08 hrs	17	1%
08 - 09 hrs	50	3%
09 - 10 hrs	56	3%
10 - 11 hrs	104	5%
11 - 12 hrs	118	6%
12 - 13 hrs	134	7%
13 - 14 hrs	172	9%
14 - 15 hrs	173	9%
15 - 16 hrs	158	8%
16 - 17 hrs	155	8%
17 - 18 hrs	243	12%
18 - 19 hrs	262	13%
19 - 20 hrs	212	11%
20 - 21 hrs	72	4%
21 - 22 hrs	23	1%
22 - 23 hrs	8	0%
23 - 24 hrs	2	0%
	1.959	100%

Tabla 8, Cliente hace la inspección en octubre

Bajo esta lógica, al juntar estas tres informaciones relevantes existían puntos de mayor interacción con el cliente, que permitieron juntar los horarios donde era más efectivo el contacto con cliente y el horario donde era más probable que cierre su inspección. Así se logró una contactabilidad efectiva para promover la autoinspección digital más rápido, y permitir subir puntos porcentuales en el paso a vigente de las pólizas pendientes.

Por otro lado, la solución que más impactó, según el estado del arte y las posibilidades que se estudiaron, se produjo en la reingeniería de procesos que promovió replantear por completo el flujo web. Esto pues tomando en cuenta el feedback de los dolores del cliente (sea que no entiende el flujo web app o se le hace complejo) y junto con el equipo de UX y desarrollo, se planteó un flujo que fuera atractivo, ágil y más corto en pasos para el cliente, así se permitió que la autoinspección fuera de forma más efectiva y por lo mismo se permitiera aumentar el paso vigente en puntos porcentuales.

Para entender el flujo web app actual (sin proyecto), se resumió en 7 pantallas o interacciones que hacen que para el cliente sea poco llamativa aquella, las cuales corresponden a:

- 1° pantalla de bienvenida (innecesaria).
- 2° pantalla, información de qué debes hacer.
- 3° pantalla, información de qué debes tener.
- 4° pantalla, información del vehículo.
- 5° pantalla, más información de qué debes hacer.
- 6° y 7° pantalla, más información de lo que debes hacer.

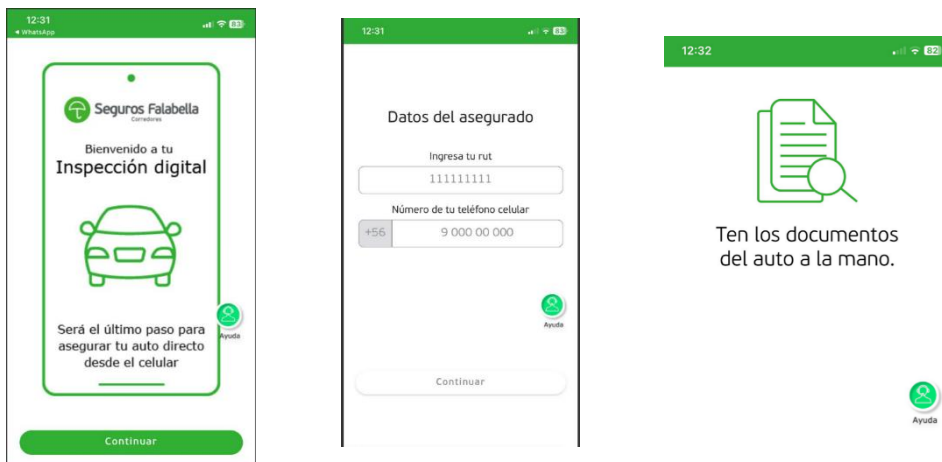


Figura 3, tres primeras pantallas del flujo web app antiguo (sin proyecto)

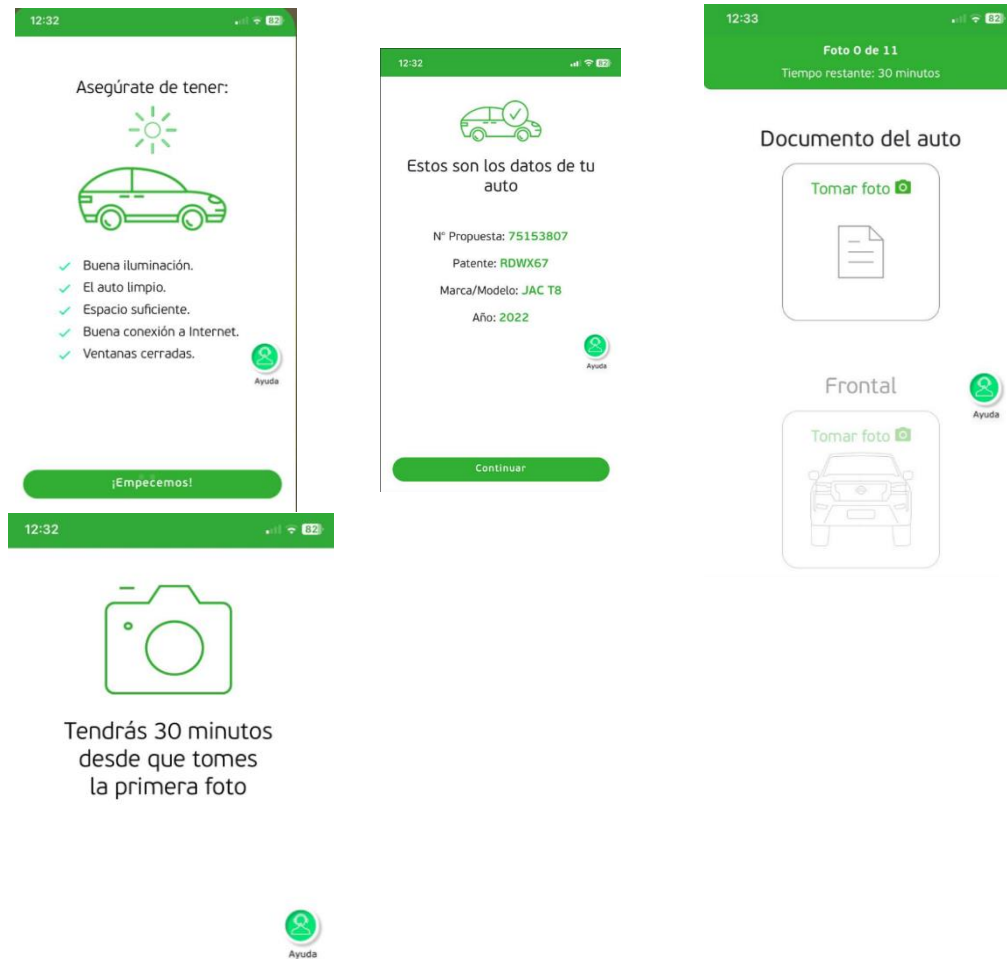


Figura 4, 4ta, 5ta, 6ta y 7ma pantalla de flujo sin proyecto.

El flujo que se efectuó en el proyecto correspondió a la reducción de las pantallas o interacciones de los clientes a un total de 3 y mejorar la interacción, información y diseño para que sea más intuitivo y cómodo al momento de hacer la autoinspección. El flujo será explicado en los avances del proyecto.

9. Metodología: BPM

La metodología BPM (Gestión de Procesos de Negocio, por sus siglas en inglés) es una técnica que se utiliza para mejorar y optimizar los procesos en una organización. Puede aplicarse a proyectos de ingeniería para aumentar la eficiencia, reducir costos y mejorar la calidad del trabajo. A continuación, se indica una guía paso a paso para aplicar la metodología BPM a un proyecto de ingeniería:

- 1- Modelar: Crear representaciones de modelos que ayudan a comprender cómo funcionan los procesos y a identificar áreas de mejora.
- 2- Ejecutar: Llevar a cabo la implementación de los procesos mejorados, asegurándose de que los empleados estén capacitados y sepan cómo trabajar según los nuevos procedimientos.
- 3- Monitoreo: Establecer un sistema de monitoreo continuo de los procesos para identificar cualquier desviación o problema en tiempo real. Definir indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar el éxito.
- 4- Optimizar: Utilizar los datos recopilados durante el monitoreo para realizar ajustes y mejoras adicionales en los procesos. La optimización continua es fundamental.

10. Plan de implementación: basado en metodología BPM

1. Definición de objetivos y alcance (Analizar de manera global el problema principal que tiene el servicio de seguros de autos).
2. Formación y creación del equipo (formación y conocimiento de la gerencia digital, con quienes se trabajará durante la pasantía).
3. Modelado de procesos actuales (analizar errores, dolores, problemáticas que concluyen que la tasa de paso a vigente esté baja).
4. Diseño de procesos mejorados (evaluación de la posible solución y modelar el sistema nuevo)
5. Implementación de tecnología (juntos con UX y equipo de desarrollo plantear el diseño y tecnología para luego generarla).
6. Pruebas y simulación (Hacer test A/B para monitorear la efectividad del nuevo flujo, si existen problemas o cosas que mejorar).
- 7. Implementación piloto – estado actual: IMPLEMENTACIÓN FLUJO WEB APP NUEVO, BASADO EN LA LÓGICA DE TOQUES O CONTACTO AL CLIENTE DE MANERA ÓPTIMA**
8. Implementación a nivel organizacional (Implementar de manera formal y definitiva el nuevo flujo con la nueva modalidad de contacto a los clientes)
9. Monitorización y medición de KPIs relevantes en el proyecto (Tasa paso a vigente, tasa conversación cotización y pago para el flujo nuevo, etc.)

10. Gestión del cambio y comunicación (Comunicación entre inspección y Falabella para comprobar rendimiento y/o problemas en el proyecto).
11. Mejora continua (Si existiese feedback necesarios aplicarlos de manera inmediata).
12. Documentación y conocimiento (Documentar el proyecto completo de inicio a fin tanto para efectos de proyecto pasantía como para medir el impacto en el negocio real).

11. Desarrollo del proyecto

Como fue explicado, la web app nueva se redujo a 3 pantallas y que corresponden a las siguientes:



Figura 5, primera pantalla flujo nuevo, con proyecto

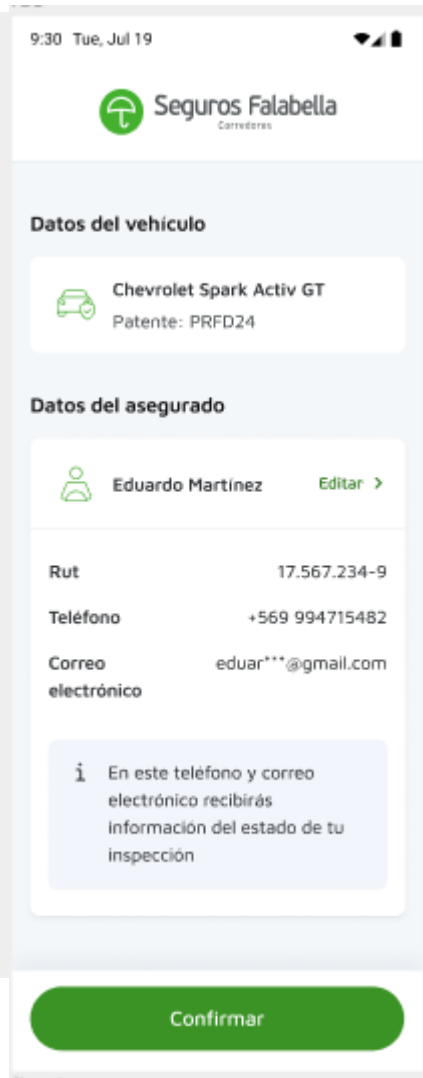


Figura 6, segunda pantalla flujo nuevo, con proyecto

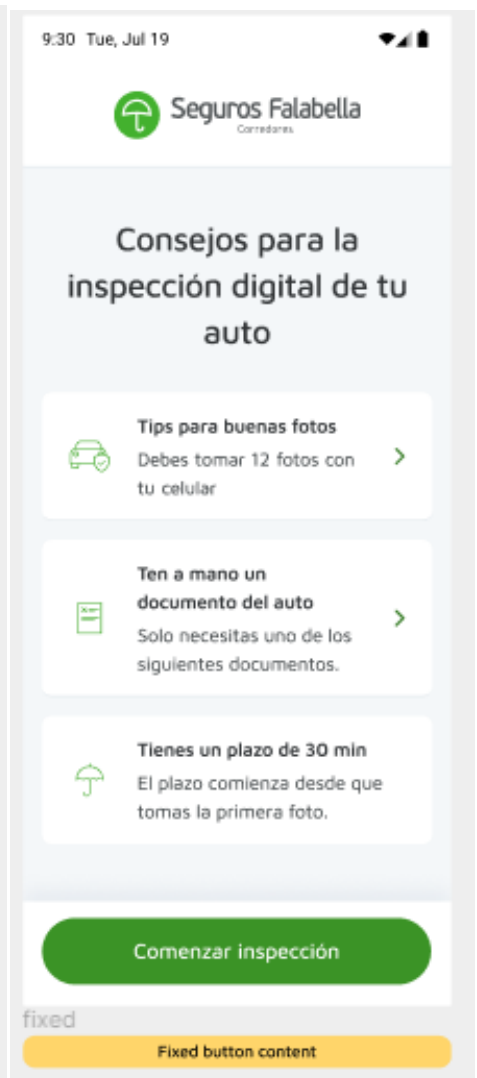


Figura 5, tercer pantalla flujo nuevo, con proyecto

La idea principal es reducir la mayor cantidad de pantallas interactivas en el flujo web app. La pantalla que se muestra en la “figura 5” sería la primera, esta es para “inicio de sesión” con los datos del asegurado, si tienes dudas, hay un botón de ayuda que explica que hacer en este punto y si el cliente no entiende, lo deriva a un ejecutivo.

La “figura 6” muestra el auto que tiene inscrito el seguro y los datos más relevantes del cliente (RUT, nombre, correo electrónico y teléfono). En caso de que haya algún dato erróneo es posible editar este.

La “figura 7” muestra los consejos principales para tomar las fotos correctamente, además de la información necesario de tomar en cuenta en el momento de hacer la inspección.

Cabe recalcar que en el punto de ingreso a la web app, ya existió contacto con el cliente, es decir, ya desde entonces la mejora en toques al cliente pudo haber sido efectiva. Es por esto que se analizó en profundidad horarios de llamados y mejor conversion con el cliente, para así, poder enviar el link en el horario con mayor contacto posible.

Para efectos del proyecto, se tomó la decisión de potenciar los toques al cliente, para lo cual se realizaron las siguientes acciones:

- Efectuar una serie de llamados a los clientes los primeros tres días, mediante tres llamados diarios. Estas interacciones se realizaron entre los horarios de 12:00 a 14:00 horas y de 17:00 a 19:00 horas, para contrataciones de pólizas de seguro de hasta tres días en emisión. Para clientes con emisión posterior a los 3 días, se realizó un toque diario en el horario de 16:00 a 19:00 horas.
- Generar campañas promocionales entre los días lunes y jueves, correspondientes a los días en que los clientes hacen más inspecciones.
- Reevaluación y replanteamiento de la estrategia de forma constantemente, con el objetivo de buscar una mejor combinación de los tres toques. Esto, debido a que el comportamiento de los clientes puede variar en el tiempo.
- Análisis de campañas en periodos específicos. En periodos donde las ventas y las inspecciones se vean influenciadas de forma directa por las fechas (por ejemplo, eventos como *Cyber Monday* o *Blackfriday*), surge la oportunidad de encontrar mejoras y desarrollo de nuevas estrategias.

- Este análisis dio como resultado una capacitación a los ejecutivos de la empresa, con el objetivo de que al momento de hacer las carga de datos, se tenga en consideración los cambios establecidos al momento de efectuar el contacto con los clientes.

Para la contactibilidad y estrategia de toques/llamados, se tomaron dos aristas:

- Número de toques, debiendo establecerse cuántos, y cuándo se llevarían a cabo: tres toques diarios distribuidos por la cantidad calculada del último mes cerrado, en este caso correspondiente al mes de octubre valorando los 3 horarios con mejor contactabilidad.
- Por otro lado, el flujo de procesos que se determinó para tratar de rescatar el máximo número de clientes acompañado de las dos campañas que existen:

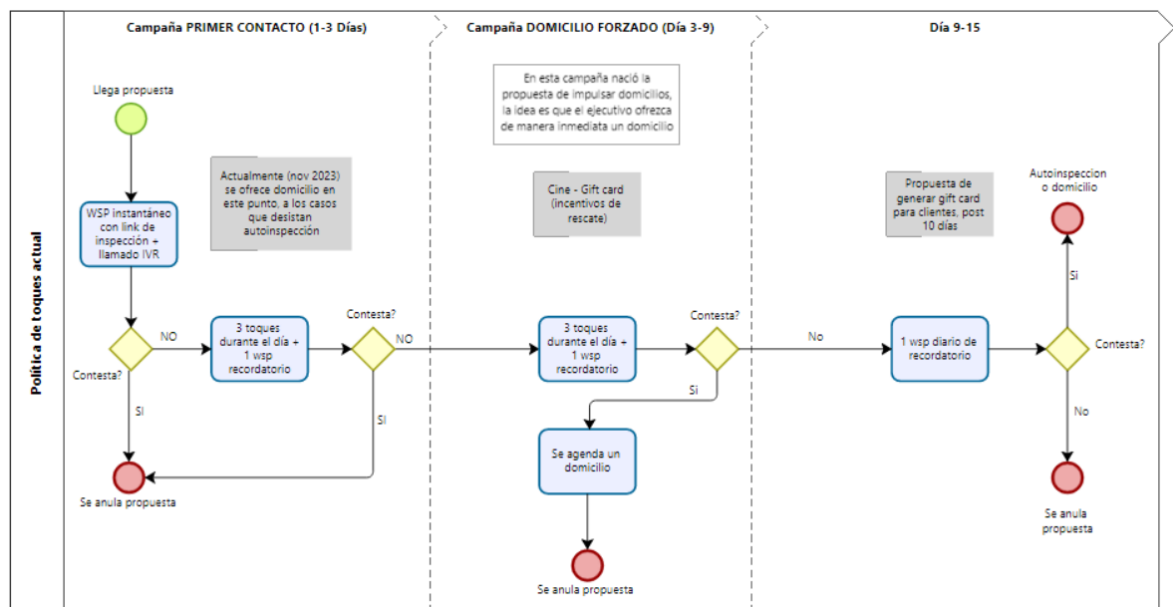


Ilustración 2, flujo de procesos en flujo de toques con las campañas disponibles

12. Matriz de riesgos

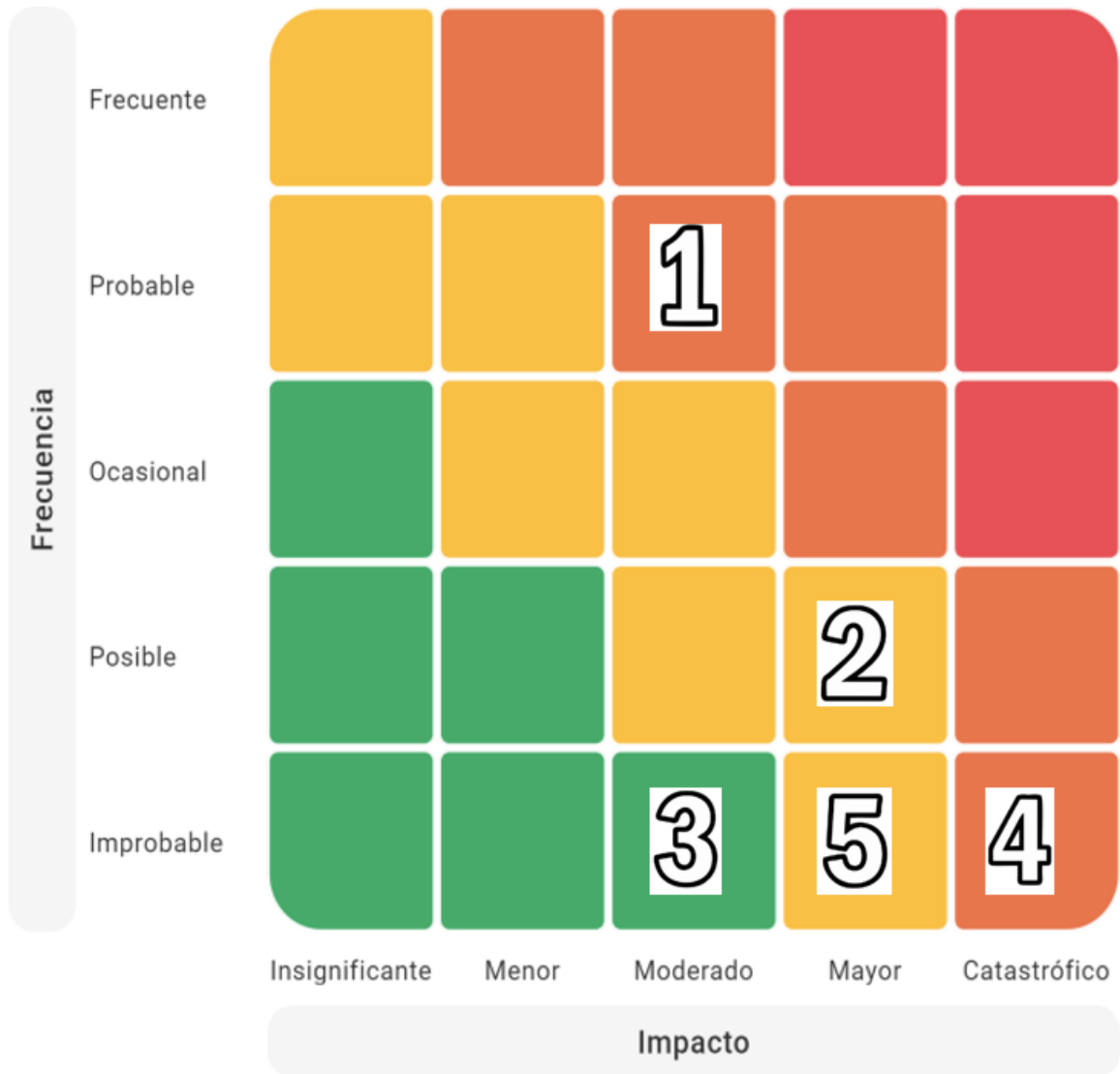


Figura 7, matriz de riesgos del proyecto

Riesgos:

1 Caída Web App:

- Problemas del servidor: si el servidor que aloja la aplicación web experimenta problemas técnicos como sobrecarga, interrupciones o mantenimiento no programado, es posible que la aplicación deje de estar disponible.

- Problemas de red: los problemas de infraestructura de red, como interrupciones de la conexión a Internet o problemas de la red de entrega de contenido (CDN), pueden afectar la disponibilidad de su aplicación web.
- Errores de código: los errores en el código de la aplicación web pueden provocar que aquella detenga su correcto funcionamiento. Estos errores pueden ocurrir debido a variados factores, tales como cambios de código durante el desarrollo, falta de testeado en su implementación o al no contar con las validaciones adecuadas.
- Ataques DDoS: los ataques distribuidos de denegación de servicio (DDoS) pueden saturar los servidores de aplicaciones web, provocando interrupciones del servicio y tiempo de inactividad.
- Problemas de configuración: una mala configuración de servidores, bases de datos u otros componentes de la infraestructura puede inutilizar su aplicación.
- Saturación de recursos: si su aplicación web experimenta una demanda de usuarios inesperadamente alta, los recursos del servidor pueden agotarse, lo que afecta negativamente el rendimiento.
- Problemas de mantenimiento: la aplicación web puede no estar disponible temporalmente durante actualizaciones, parches de seguridad o mantenimiento programado.

2 Clientes no comprendan el nuevo flujo:

- Frustración del usuario: la falta de comprensión puede generar frustración en el usuario. Los clientes pueden sentirse perdidos o incapacitados de completar tareas que antes eran simples, lo que puede afectar negativamente su experiencia y la adopción de estas nuevas prácticas.
- Productividad reducida: si los usuarios no comprenden el nuevo flujo, tanto la eficiencia como la productividad pueden verse afectadas. Las tareas pueden tardar más en completarse, lo que afecta negativamente la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.
- Atención a la clientela mejorada: la introducción de nuevos flujos web que los clientes no comprenden, puede aumentar el número de preguntas y solicitudes de atención al cliente. Esto significa mayores costos operativos y un esfuerzo adicional para el equipo de soporte.
- Pérdida de clientes: la interrupción constante puede provocar la pérdida de clientes. Si los usuarios no pueden realizar una tarea de manera efectiva o encuentran la experiencia demasiado frustrante, pueden abandonar la aplicación y buscar una alternativa más conveniente.

- Reputación de Seguros Falabella: No entender las nuevas tendencias puede dañar la reputación de la corredora de seguros, los clientes pueden percibir el problema como una falta de calidad o cuidado por parte de la empresa, dañando así la imagen de marca.

3 Mejora de toques no impacte en la contactabilidad:

Perdida de oportunidades de ventas: Cuando los agentes del “call center” de Falabella no logran comunicarse de manera efectiva con los clientes potenciales, pierden la oportunidad de vender el producto ofertado. No hacer un seguimiento a dichos clientes o no cerrar una venta, puede tener un impacto directo en los resultados de la empresa.

- Satisfacción del cliente: Los clientes aprecian la capacidad de obtener respuestas y soluciones rápidas a sus problemas. La deficiencia en la disponibilidad de contacto con un servicio al cliente puede afectar negativamente a los clientes, generando un mayor índice de insatisfacción general.
- Reducción en la retención de clientes: No comunicarse de manera eficaz con los clientes puede provocar una disminución en la retención de aquellos. El servicio proactivo y la pronta resolución de problemas son fundamentales para mantener la satisfacción y lealtad del cliente.

4 Problemas con desarrollar la web app:

- Retrasos en el cronograma: Los retrasos en el desarrollo de la web app pueden afectar el cronograma general del proyecto y hacer que no se cumplan plazos importantes y fechas de lanzamiento planificadas.
- Altos costos: Los problemas detectados durante el desarrollo de la web app pueden generar altos costos. Es posible que se requieran recursos adicionales para solucionar y resolver problemas que puedan afectar negativamente el presupuesto del proyecto.
- Baja moral del equipo: Los problemas continuos pueden desmoralizar al equipo de desarrollo. La frustración y el estrés pueden afectar el desempeño y la moral de ellos.
- Riesgo de abandono del proyecto: En casos extremos, estos problemas pueden acarrear el abandono del proyecto. La falta de progreso y la dificultad para superar los desafíos pueden llevar a las partes interesadas a considerar abandonar el proyecto.

5 Quejas de la empresa:

- Falta de compromiso de los empleados: Si los empleados no están contentos con la idea tras el proyecto propuesto, puede haber falta de compromiso. Esto puede afectar la moral y la productividad del equipo.
- Resistencia al cambio: La resistencia al cambio ocurre a menudo cuando las personas no están de acuerdo con un nuevo plan. Esto puede llevar al rechazo de nuevas prácticas o tecnologías que limiten la efectividad del proyecto.
- Baja motivación y productividad: La falta de alineación puede provocar una baja motivación entre los empleados, lo que puede tener un impacto directo en la productividad. Un equipo que no está interesado en el proyecto puede que llegue al punto de “no hacer” todo lo posible para lograr sus objetivos.
- Fallo de implementación: El incumplimiento puede causar problemas durante la implementación del proyecto. Los equipos pueden enfrentar barreras importantes para llevar a cabo, de manera exitosa, sus iniciativas.
- Inconsistencia con los objetivos comerciales: Si la idea del proyecto no está alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, puede generar inconsistencias entre ambos. Esto puede llevar a que se asignen recursos a iniciativas que no contribuyan significativamente a los objetivos generales.
- Pérdida de innovación y creatividad: La inconsistencia puede obstaculizar la innovación y la creatividad dentro de una empresa. Los empleados pueden estar menos dispuestos a proponer nuevas ideas o soluciones si no están de acuerdo con la dirección actual del proyecto.

Mitigaciones

1- Reiniciar servidores:

Resolver problemas técnicos que no hayan sido detectados en el momento, comodatos atascados, actualizaciones del sistema, etc. Todo con el fin de reiniciar el servidor para encontrar el núcleo del problema si es que aquel no se ha logrado solucionar.

2- Ver dolor y corregir en flujo:

Diagnosticar el problema, si no está funcionando como se planteó, proponer soluciones que conversen con el proyecto. Todo esto de la mano, tanto con el área de gerencia digital como el equipo de desarrollo.

3- Proponer otros 3 toques:

Como la solución se enfocó en los puntos óptimos de contacto con el cliente de acuerdo con el horario y día, podría producirse la situación en que el mes representado o analizado no haya sido el correcto. Para solucionar aquello se debe buscar otro tipo de medición que responda la pregunta respecto a cuáles son los tres toques más efectivos.

4- Buscar otro tipo solución para reestablecer el flujo actual:

Si el desarrollo de la nueva web app no pudiese ser exitosa, se deberá optar por otras herramientas tecnológicas disponibles en el mercado que cumplan con los objetivos del proyecto. En el caso analizado en particular, se debe mejorar el flujo e interacción con el cliente para aumentar el paso a vigente.

5- Ver opiniones de mejoras para hacer:

El feedback en todas las empresas es necesario para mejorar los sistemas de aquella, no sólo en el ámbito tecnológico. Opiniones de expertos en el tema pueden mejorar considerablemente el foco del proyecto al proponer ideas que se adapten a la problemática que se requiere mejorar.

13. Evaluación económica

Para analizar y hacer la evaluación económica del proyecto se debió tomar en consideración, que aquella dependió principalmente de decisiones y trabajos normales que no requerían una inversión significativa para la empresa, es decir:

- Cambios en la forma de trabajo.
- Cambio completo del flujo de web app actual.
- Cambio en el comportamiento de la empresa con el cliente.
- Trabajo del personal de UX, desarrollo, analistas, call center inspección, no tendrá un costo adicional de inversión más que los sueldos ya establecidos por la empresa.

- Involucrados y responsabilidad: Autor del proyecto (Nicolás Ogaz) hasta que termine el periodo de pasantía dejando el proyecto andando de la forma esperada, Digital Factory (desarrolladores web), UX (diseño mediante figma de los proyectos deseados).
- Analista responsable de establecer cada vez la política de toques optima derivándola al call center a cargo del contacto con el cliente.

Bajo estos criterios el evaluar económicamente el proyecto dependió de los siguientes puntos:

- Sueldos de los personales ya mencionados. Cabe recalcar que estos trabajadores pueden o no estar asignados a un respectivo proyecto, puesto que prestan servicios para la Empresa de manera permanente.
- Servidores en línea y mantenimiento. Correcto funcionamiento online de la plataforma nueva.

El KPI más importante que dimensiona la evaluación económica de este proyecto es el impacto en el paso a vigente. Un aumento del 13% al paso vigente (y que correspondía al mínimo esperado por el presente proyecto), representaría unos ingresos aproximados de \$228.430.394 mensuales al lograrse el objetivo del proyecto a fin de año, debiendo recordar que a la fecha de realización del proyecto dicha meta se encontraba en un 57%, debiendo alcanzar un 70% para su completitud.

Los índices anteriores se calcularon del siguiente modo, según se desprende de la Tabla 9:

VENTA DE PÓLIZAS	Precio
Prima promedio de UF anuales en octubre	18,13
UF anuales octubre	31.777
UF, Chile (noviembre) en pesos	\$ 36.544
UF, anuales a meses en pesos	\$ 1.754.468.334
13% del paso a vigente (objetivo proyecto)	\$ 228.080.883

Tabla 9, Evaluación económica

Cabe recalcar que en el lenguaje de Seguros Falabella se expresa la venta en UFAS: cantidad de UF generadas al año por la venta de un seguro, esto pues el contrato de seguros de autos se expresa en pagos anuales. Por lo tanto, se determinó cuanto ingreso generaría un aumento en 13 puntos porcentuales al momento de cumplir con el objetivo de llegar a un paso a vigente del 70%. Para ello se calculó una prima promedio de 18,13 UFAS, que sin embargo puede variar mensualmente.

14. Resultados

A fines de noviembre 2023 el flujo nuevo Web APP estaba operativo para pruebas, sin presentar inconvenientes, siendo de carácter fluido e interactivo como se planteó. Se llevó a cabo tests A/B a fin de probar la operatividad real (que el flujo principal se encontrara funcionando) durante periodos cortos para ver su factibilidad.

De este modo se determinó que la tasa de conversión subió la primera semana oficial de prueba. Tasa de conversión es la efectividad de que una cotización termine en una compra real. Al implementarse de manera oficial el flujo modificado, asociado con mejorías en la contactabilidad con los clientes, se proyecta una subida de a lo menos entre 10 – 15 puntos porcentuales en el paso a vigente, llegando o inclusive superando el objetivo principal planteado.

Dando de alta el flujo para hacer pruebas, se observaron mejoras en la rapidez de autoinspección y por ende un aumento en el paso “vigente” en unos 5 puntos porcentuales (en la semana de implementación del flujo de prueba), en comparación a la misma semana del mes anterior. Para ello se tomó en consideración, a fin de llevar a cabo el comparativo, la semana entre el 13 a 17 de octubre, versus a los días del 13 al 17 de noviembre, fecha en la cual se implementó el referido flujo.

Por otro lado, la eficiencia en inspecciones se espera aumente a un 90% de efectividad a fines del mes de diciembre, puesto que, con el nuevo flujo implementado, se ha proyectado que los usuarios hagan su propia autoinspección dentro de los 3 primeros días de la emisión de la póliza. La efectividad se determinó en razón a las ventas que ya se encuentran en estado vigente, con una conversión efectiva del 82%.

Por último, la contactabilidad de primer contacto aumentó 12 puntos porcentuales al introducirse el flujo de prueba, número positivo que permitió proyectar un aumento del 20%, hasta fines de diciembre, en las campañas de primer contacto y domicilio forzado.

15. Conclusiones

Tras el análisis completo de la situación empresarial de Seguros Falabella y percibir los dolores que venía arrastrando durante todo el año 2023, se planteó un proyecto para esta pasantía que se centró en mejorar la tasa de paso a “vigente” en la venta de seguros de autos, dado que se determinó la existencia de ingresos perdidos por la alta tasa de anulación de las pólizas por parte de los usuarios.

Atendida dicha situación, se efectuó una investigación completa para determinar por qué y cómo se producían las diversas anulaciones. Se determinó como foco principal, la errónea gestión del sistema

de autoinspección digital con el que trabaja Seguros Falabella para ventas de pólizas de autos, existiendo ineficiencias en la gestión de la web app que interactuaba con los clientes. A fin de validar la información recogida, se llevó a cabo una serie de encuestas a los clientes para percibir sus dolores, junto con un análisis completo en las bases de datos de las inspección y ventas de los seguros de autos. Todo con el fin de delinear un objetivo único, que consistió en el aumento del paso a vigente de las indicadas pólizas y que dependía directamente de la autoinspección digital, puesto que sólo con la realización de aquella se podía obtener una mayor cantidad de pólizas aprobadas.

Los hallazgos más relevantes que se pudieron apreciar durante toda la investigación fue la mala gestión del call center a cargo del contacto con los clientes, principalmente centrándose las falencias en una atención deficiente, llamados en horarios no convenientes o que importunaban a los clientes aun cuando se encontraban capacitados en los límites de llamados diarios dispuestos por política de la empresa (como por ejemplo, que los llamados a las 09:00 am arrojan resultados negativos en los contactos con los clientes). Posteriormente a la realización de este proyecto, estas medidas lograron ser comunicadas de manera eficiente a los equipos de servicio al cliente y “call center”, teniendo una proyección real de la contactabilidad de la empresa con los usuarios.

Por eso y gracias a los estudios que la Universidad Adolfo Ibáñez enseña y facilita, se pudo plantear una solución pensada con ingeniería, con fundamentos reales y generar un bien al negocio real.

El estado del arte abre un campo visual de cómo se comportan las industrias para resolver una problemática similar a la que se ha planteado; y a la vez entrega herramientas para determinar cómo solucionarlo. Dentro de dichas herramientas, se propone precisamente la reingeniería de procesos la cual fue fundamental a la hora de completar el análisis y justificar una solución real que permita lograr los objetivos planteados.

Los resultados esperados al terminar la pasantía son positivos, cabe recalcar que gracias a intensivas reuniones con los equipos de UX y desarrollo de Falabella, se pudo complementar el nuevo flujo web app. Se logró una eficiencia determinada (REPETIR CUAL FUE EL RESULTADO) en las inspecciones de los vehículos, lo que permitió el paso a vigente en las pólizas de seguros en 6 puntos porcentuales el primer mes de prueba. Se espera que, al término de la pasantía y el proyecto, se logre el objetivo principal e inclusive su superación, recordando que se propuso como meta final llegar a un mínimo del paso vigente del 70% en las pólizas de autos, ya que, mediante las soluciones implementadas, las inspecciones se efectuarán de manera más rápida y eficiente, presentando menores problemas con la interacción cliente – empresa.

Por último,

se agradece principalmente a mi familia por estar apoyando en todo momento, a mi equipo dentro de Seguros Falabella que siempre estuvo muy interesado en ejecutar el proyecto, dando apoyos en todos los sentidos ya que es un dolor a nivel negocio que es necesario mejorar y a mi profesor Rafael Cereceda por la buena disposición, feedbacks importantes y la motivación que da para hacer el trabajo de la manera más profesional posible.

16. Anexos

Gráfico 1, Contactabilidad campaña primer contacto octubre (primeros tres días desde la emisión de la póliza)	13
Gráfico 2, contactabilidad domicilio forzado octubre	15
Gráfico 3, comparación paso a vigente de inspecciones digitales v/s inspecciones a domicilio	16
Gráfico 4, contactabilidad campaña primer contacto, mostrar puntos “peak” de contacto.....	26
Gráfico 5, contactabilidad campaña domicilio forzado, mostrar puntos “peak” de contacto.....	27
Tabla 1 Paso a vigente del año 2023.	10
Tabla 2 contactabilidad octubre 2023, campaña primer contacto.	12
Tabla 3, contactabilidad campaña domicilio forzado octubre	14
Tabla 4, dolor cliente.....	17
Tabla 5, ventas vigentes de octubre; cantidad de días en que estuvo en emisión a llegar a su vigencia	18
Tabla 6, días de la semana en que el cliente hace las inspecciones	19
Tabla 7, horario de inspecciones que hizo el cliente en el mes de octubre	19
Tabla 8, Cliente hace la inspección en octubre.....	27
Tabla 9, Evaluación económica	39

6 Flujo de procesos bizagi modeler (<https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>)

7 (Ballé, M. (1995). Reingeniería de procesos de la empresa. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf>)

- 8 (OCDE. 2015. El Futuro de la Productividad. Nota del Departamento Económico y de la Dirección de Ciencia, Tecnología e Innovación. OCDE. Francia.
<https://www.oecd.org/economy/El-futuro-de-la-productividad.pdf>)
- 9 (Muñoz Rivas, Abel. (2021-09). Automatización de procesos empresariales.
<https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/23469>.)
- 10 Comportamiento inspecciones, 2023 (<http://inspecciones.rutayasistencioclub.cl/>)
- 11 Automatización robótica de procesos empresariales
<https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/23469>
- 12 Unidad 3 Procesos alternos de Reorganización Administrativa. - PDF Descargar ...
<https://docplayer.es/56733749-Unidad-3-procesos-alt>
- 13 Reingeniería de procesos, Gestipolis <https://www.gestipolis.com/reingenieria-de-proceso>
- 14 Control de Procesos II: Reingeniería de Procesos – Managers Magazine
<https://managersmagazine.com/index.php/2009/09>
- 15 Que es la Reingenieria <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/07/rein>
- 16 TECNOLOGÍA: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN - PDF Free Download
<https://docplayer.es/79370578-Tecnologia-resultad>
- 17 Seguros de autos Falabella,
https://auto.segurosfalabella.com/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA9ourBhAVEiwA3L5RFjPlhpyi23oHrYOEujIT2zdqoh8YpGutGeoUZf8xXGF-gQbUkMiPXxCwzoQAvD_BwE
- 18 Información Corredora de seguros Falabella,
https://www.segurosfalabella.com/cl/?_ga=2.107558018.1073529939.1701035294-674377275.1692714360&_gac=1.181691093.1701035294.CjwKCAiA9ourBhAVEiwA3L5RFjPlhpyi23oHrYOEujIT2zdqoh8YpGutGeoUZf8xXGF-gQbUkMiPXxCwzoQAvD_BwE