Reclamos de terceros en San Cristóbal Seguros

Autor: Gabriel Yesuron
Directora: Bianca Vozzi
Rosario, Octubre 2019

Índice

01. Introducción
02. Objetivos generales y específicos
03. El proyecto final de la especialización
    a. Exploración
        i. Descubrir
        ii. Analizar
    b. Definición
        i. Priorizar
        ii. Definir
    c. Ejecución
        i. Idear
        ii. Prototipar
        iii. Desarrollar
    d. Próximas iniciativas
04. Conclusión

01- Introducción

Este proyecto final, realizado por Gabriel Yesuron, con el apoyo de Bianca Vozzi como Directora, se establece en el marco de la Carrera de Posgrado Especialización

en Diseño Estratégico para la Innovación, brindada por la Universidad Nacional de Rosario.

A principios del año 2018, con el objetivo de crecer profesional y académicamente, me ubiqué en la Ciudad de Rosario donde me embarqué en dos proyectos: Comencé a cursar la carrera de posgrado Especialización en Diseño Estratégico para la Innovación y además comencé a trabajar en Grupo San Cristóbal, empresa madre de San Cristóbal Seguros, como diseñador de experiencia de usuario.

Crecimiento académico

En Marzo del año 2016 me gradué como Diseñador Industrial en Productos en el instituto Superior de Comunicación Visual N°4102, de la Fundación Rosario Diseño, en la ciudad de Rosario. No obstante, desde fines del 2014 hasta la actualidad tuve la oportunidad de desarrollar mis competencias en el campo profesional, trabajando en proyectos y para empresas, en donde pude poner en práctica muchos de los conocimientos que había adquirido a través de los años en la Institución que me dio mi título de grado.

En esas experiencias pude reconocer mis fortalezas y debilidades por lo que a mediados del 2017 regresé a instituciones educativas para continuar con mi capacitación. En ese momento realicé un curso de Diseño de Experiencia de Usuario en Coderhouse, y luego a principios de 2018 me inscribí en la carrera a la que este proyecto pertenece.

La carrera de posgrado Especialización en Diseño Estratégico para la Innovación tiene como objetivo capacitar a profesionales de diferentes áreas para liderar acciones innovadoras a partir del pensamiento de diseño, orientándolos a generar nuevos y mejores productos y servicios, centrados en las necesidades de las personas.

El Diseño Estratégico es hoy una herramienta poderosa, que se orienta al futuro para aumentar las cualidades de innovación y competencia de las organizaciones, empresas o sistemas productivos. Anticipando tendencias, planteando conceptualizaciones y realizaciones centradas en el usuario, para desarrollar acciones con sustentabilidad económica, ética y social.

En contextos de complejidad creciente, la presente Especialización, da respuesta a las exigencias actuales de prácticas integrales, articulando asignaturas de

tecnología, sustentabilidad, economía, gestión y sociocultural con un taller integrador de diseño estratégico en el que los estudiantes abordamos casos reales vinculados a nuestra realidad y experiencia para proponer desarrollos innovativos.

Esta Carrera tiene una impronta profesionalista por lo que la vinculación académica, profesional y empresarial ha sido un eje importante durante todos los seminarios.

Crecimiento profesional

Como antes mencionaba, desde mediados del 2015, tuve la oportunidad de participar en varios proyectos y trabajar para diversas empresas que me han capacitado y dado el lugar para aprender en el campo profesional.

Mi primer experiencia, previa a graduarme, fue cumpliendo el rol de diseñador industrial y vicepresidente de diseño en una startup abocada a productos de domótica para los hogares. Desde entonces he trabajado en el rubro del diseño industrial, diseño gráfico, diseño interior, diseño de identidad y más, hasta que a mediados de 2017 me adentre en el diseño de experiencia de usuario de productos digitales como parte del equipo de Moka.tv.

A principios del 2018 comencé a transitar el proceso de selección en Grupo San Cristóbal y en abril de ese año ingrese efectivamente como diseñador de experiencia de usuario en la célula de siniestros del área de post-venta.

Contexto en San Cristóbal

A mediados de 2017, Grupo San Cristóbal, decidió emprender un proceso de transformación digital impulsado por la consultora McKinsey. La transformación digital es la integración de tecnología digital en todas las áreas de una empresa, cambiando fundamentalmente la forma en que opera y brinda valor a sus clientes. También supone un cambio cultural que requiere que las organizaciones desafíen constantemente el status quo, experimenten y se sientan cómodas con el fracaso.

Como tal, la transformación digital requiere un examen y reinvención de la mayoría, si no de todas las áreas dentro de una organización, incluyendo su cadena de suministro y flujo de trabajo, las habilidades de sus empleados, los procesos de discusión a nivel junta directiva y las interacciones con sus clientes.

La transformación digital ayuda a una organización a seguir el ritmo de las demandas emergentes de los clientes. Ésta permite que las organizaciones compitan mejor en un entorno económico que cambia constantemente a medida que la tecnología evoluciona. Con ese fin, la transformación digital es necesaria para cualquier empresa, organización sin fines de lucro o institución que busque sobrevivir en el futuro.

Por esta razón, Grupo San Cristóbal comenzó a adquirir perfiles que nunca antes había buscado: líderes de proyecto, analistas funcionales, desarrolladores y diseñadores.

Para plantear los ejes de trabajo de estos nuevos roles se realizó una sesión de trabajo de visión en la cual se identificaron problemas y oportunidades a nivel compañía. Estos luego se reformularon como propuestas de valor que serían tomados por diferentes equipos multidisciplinarios en relación a las prioridades de las distintas unidades de negocio de la empresa.

Se organizaron estos roles en equipos multidisciplinarios que abordarían diversas propuestas de valor relacionadas a San Cristóbal Seguros, tanto del área de venta como del servicio ofrecido, es decir, la post-venta.

Estos diversos equipos multidisciplinarios, a partir de ahora referidos como células de trabajo (o simplemente células), utilizarían metodologías ágiles para el desarrollo de soluciones relacionadas a las temáticas propuestas en la sesión de trabajo antes mencionada.

Las metodologías ágiles se destacan por incitar a los miembros del equipo a validar constantemente el desarrollo del proyecto con todas las partes interesadas. Esto se logra mediante procesos iterativos e incrementales, ceremonias programadas que fomentan la coordinación y el entendimiento de todos los involucrados, y la retroalimentación de los usuarios de la solución en desarrollo.

02- Objetivos

Este proyecto tiene como objetivo demostrar la adquisición de los conceptos trabajados en los diversos seminarios de la carrera como también el de probar, mediante la experimentación empírica, como dichos concepto potencian la

innovación y la generación de acciones orientadas a resultado en el plano profesional.

03- El proyecto final de la especialización

Este proyecto final de la Carrera se enmarca en mi contexto profesional en San Cristóbal Seguros.

En Enero del 2019, luego de haber cumplido diversos objetivos en relación a propuestas de valor que se habían tomado para su trabajo, en el área de post-vent se decidió crear una nueva célula en el que yo, Gabriel, participé como diseñador de experiencia de usuario, para abordar una de las iniciativas pendientes: los reclamos de terceros.

Para este momento ya había adquirido en lo académico (particularmente el posgrado de diseño estratégico) diversas herramientas relacionadas a la ejecución de proyectos, al diseño estratégico, la experiencia de usuario, el desarrollo empresarial y al contexto tecnológico para poder aportarlas llevándolas al plano profesional.

Este proyecto se desarrolla en 3 partes:

- Exploración
- Definición
- Ejecución
- Próximos iniciativas

Exploración

En esta parte contaré cómo abordamos el estado del servicio que ofrece San Cristóbal para con los reclamos de terceros y la exploración de las posibles soluciones en base a necesidades de negocio.

Esta parte se focalizará en la utilización de herramientas, métodos y prácticas derivadas de los seminarios orientados a la validación de proyectos en el ámbito empresarial.

Definición

Aquí introduciré en las actividades que realizamos para analizar y ponderar los problemas y las posibles iniciativas para encontrar una solución.

Ejecución

En la parte de ejecución los introduciré en las acciones concretas que tomamos para construir la solución elegida en base a los problemas que habíamos encontrado en la etapa de exploración.

Esta parte se focalizará en la utilización de herramientas, métodos y prácticas derivadas de los seminarios orientados al diseño centrado en las personas y la experiencia de usuario en interrelación con la tecnología.

Próximas iniciativas

A partir de los resultados de la exploración plantearé las distintas problemáticas relevadas para su conceptualización, ponderación y planeamiento de abordaje.

Esta parte se focalizará en la utilización de herramientas, métodos y prácticas derivadas de los seminarios orientados al desarrollo de negocios y su intersección con la tecnología.

A. Exploración

En Enero de 2019, habiendo alcanzados ciertos objetivos en el área de post-venta, se decidió realizar una restructuración de células de trabajo para continuar con el abordaje de nuevas propuestas de valor, entre ellas, la de reclamos de terceros.

Contexto de negocio

Como mencione con anterioridad, este proyecto nace de la necesidad priorizada de la gerencia de San Cristóbal en relación a los reclamos de terceros. Esta fue identificada en la sesión de trabajo de visión y luego plasmada en una propuesta de valor para la compañía.

Esta necesidad no se vincula a una situación específica, un problema particular o una idea puntual en el proceso de reclamos de terceros, sino a la del análisis, diagnóstico y abordaje de la temática general, tanto a nivel interno como compañía como a nivel externo, para con el resto de la industria.

Para comprender los fundamentos, en la industria aseguradora se conoce como “reclamo de tercero” a la solicitud de indemnización de un no cliente por los daños que un asegurado le ocasionó en un siniestro. Contextualmente: un individuo pidiéndole a San Cristóbal que lo indemnice porque uno de sus asegurados lo chocó o dañó.

La tramitación y pago de reclamos de terceros es uno de los principales egresos que tienen todas las compañías de seguros del mundo, con montos que superan ampliamente las 8 cifras anuales en esta compañía.

Más allá de su abultado resultado negativo, la toma de reclamos de terceros es imposible de evitar para las aseguradoras ya que es la materialización del servicio que ofrecen a sus clientes.

En contraparte, existe una enorme oportunidad de mejoras, las cuales fueron plasmadas en la propuesta de valor:

- La digitalización y agilización del proceso.
- La optimización en valor de la gestión interna en San Cristóbal.

- La reducción de la judicialidad con sus gastos extraordinarios.
- El foco en la atención de un potencial cliente cobra importancia en este contexto tan dinámico y competitivo.

Contexto del proyecto

En ese momento se conformó un equipo con colaboradores de otras células, así las disciplinas con las que no se contaban en el área se buscaron en proveedores externos.

De esta manera el equipo original quedó integrado por Marcelo, abogado que traía consigo mucho experiencia en la compañía por sus 11 años de trayectoria en San Cristóbal como dueño de producto. Carla, abogada, quien había sido tramitadora de reclamos de siniestros judiciales por 3 años como analista de negocio y yo, Gabriel, diseñador industrial y de servicios como diseñador de producto y experiencia de usuario del proyecto.

Paralelamente, se contrató un equipo remoto con desarrolladores front-end, back-end, full stack, scrum-master y analistas QA en la Ciudad de Bueno Aires.

Alcance y ejes del proyecto

Al momento de comenzar el proyecto definimos 3 ejes de trabajo alineados con la visión de la compañía.

- Foco en el cliente:
  - Mejorar la experiencia de los terceros
  - Mejorar la experiencia de los asegurados en San Cristóbal
  - Mejorar la experiencia de los Productores de seguros
  - Optimizar la labor en la operación y de los empleados.

- Datos e información:
  - Optimizar la carga y flujos de información durante el proceso
  - Capacitar de datos del tercero
  - Optimizar la información al momento siniestro
  - Recolectar y analizar los datos (vinculación con analytics)

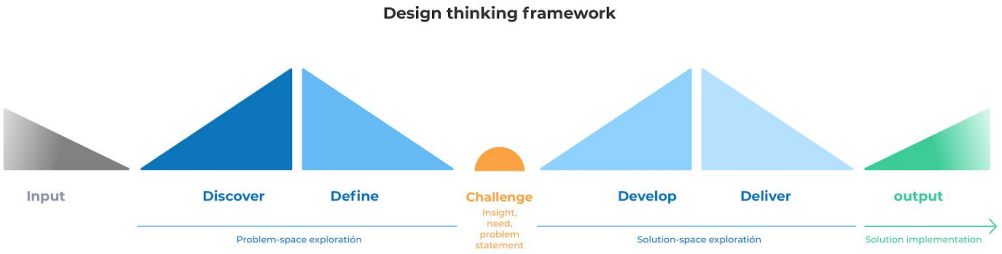
- Eficiencia y calidad:
  - Disminuir el ciclo de vida del reclamo de tercero
  - Optimizar el costo de resolución del reclamo
  - Definir el proceso basado en datos (big data)
  - Incentivar la autogestión del reclamo
  - Estandarizar procesos, gestión y experiencia al cliente

Metodología

Cuando comenzamos el proyecto, 2 de los 3 que formábamos el equipo (Marcelo y Carla) contaban con amplia experiencia de lo operativo en San Cristóbal. Por haber sido actores del proceso de terceros, conocían el proceso y lo que se necesitaba en cada paso. Mayormente aplicado a la sucursal en la que habían trabajado la mayor parte de su carrera: Rosario.

Por mi lado tenía escaso conocimiento de lo que era un reclamo de tercero pero podía aportar mucho en lo que es gestión y desarrollo de productos, por lo que, debido a la incertidumbre de todo proyecto al momento inicial, propuse liderar y

llevar a cabo uno de los métodos de diseño centrado en las personas trabajados en el seminario de Paulina Becerra: Design thinking



Design thinking nos permitiría entender el negocio, la operación y las necesidades del cliente y a Marcelo y Carla, quitar el sesgo de haber sido parte ejecutiva del proceso, distanciandose para ver todo el panorama, tanto lo interno como cuál era la experiencia que recibían los terceros debido a la manera en la que se brindaba el servicio.

Paso 1: Descubrir

En el marco de esta metodología decidimos comenzar explorando el estado actual de los reclamos de terceros en San Cristóbal Seguros utilizando técnicas adquiridas en el seminario de Mónica Arbeláez: Investigación y análisis de usuarios.

Decidimos efectuar una investigación generativa, que nos permitiría entender el proceso y crear un ambiente para idear mejoras. Definimos realizar investigación primaria, es decir, hablar con los actores claves del proceso para generar empatía sobre el valor aportado/recibido, conocer frustraciones e identificar necesidades.

A su vez utilizamos los 3 tipos de técnicas para investigar:

- Preguntar
- Observar
- Cocrear

Comenzamos realizando entrevistas cualitativas en una serie de acciones:

Nos reunimos con los responsables del área de terceros, las personas que se encuentra a cargo del resultado trimestral del área, y comenzamos a relevar el proceso en una sesión de trabajo: mediante una serie de preguntas exploratorias, los convocados nos contaron los diversos pasos e interacciones que el tercero realiza a lo largo de la gestión del reclamo. De esta manera pudimos conocer la

perspectiva que tenía la gerencia sobre el proceso, de qué se sentía a gusto y qué cosas veía mejorables.

Si bien la mirada de los responsables es de suma importancia, sabíamos que no es la única perspectiva válida por lo que decidimos entrevistar a los tramitadores de reclamos de terceros de todas las sucursales, es decir, a los empleados de San Cristóbal que reciben los reclamos para su análisis, evaluación y negociación.

Estos diálogos fueron por demás enriquecedores. De las diferentes entrevistas pudimos diagramar la atención que cada sucursal brinda y las diversas experiencias de los terceros: por ejemplo en la sucursal de Resistencia el tramitador atendía, contenía y gestionába el reclamo en el día, y en Córdoba, el tercero no lograba ingresar a la sucursal ya que el guardia de seguridad en la puerta le indicaba que debía dirigirse a las oficinas de un proveedor externo para que atienda su reclamo.

Mientras más hablábamos con los diversos actores mas información lograbamos obtener, pero todavía nos faltaba conocer la experiencia más importante: la del tercero.

Con la ayuda de los tramitadores de todo el país recolectamos datos de 40 terceros de diversos tipos para que la muestra sea representativa: Terceros que habían sufrido daños leves y grandes a sus vehículos y otros a su persona, a su vez de diversas clases sociales y edades como también reclamos con resultados positivos y negativos.

Entrevistamos a estos 40 terceros utilizando un guía de entrevista previamente diagramada. Paralelamente enviamos encuestas C-SAT y CES por correo

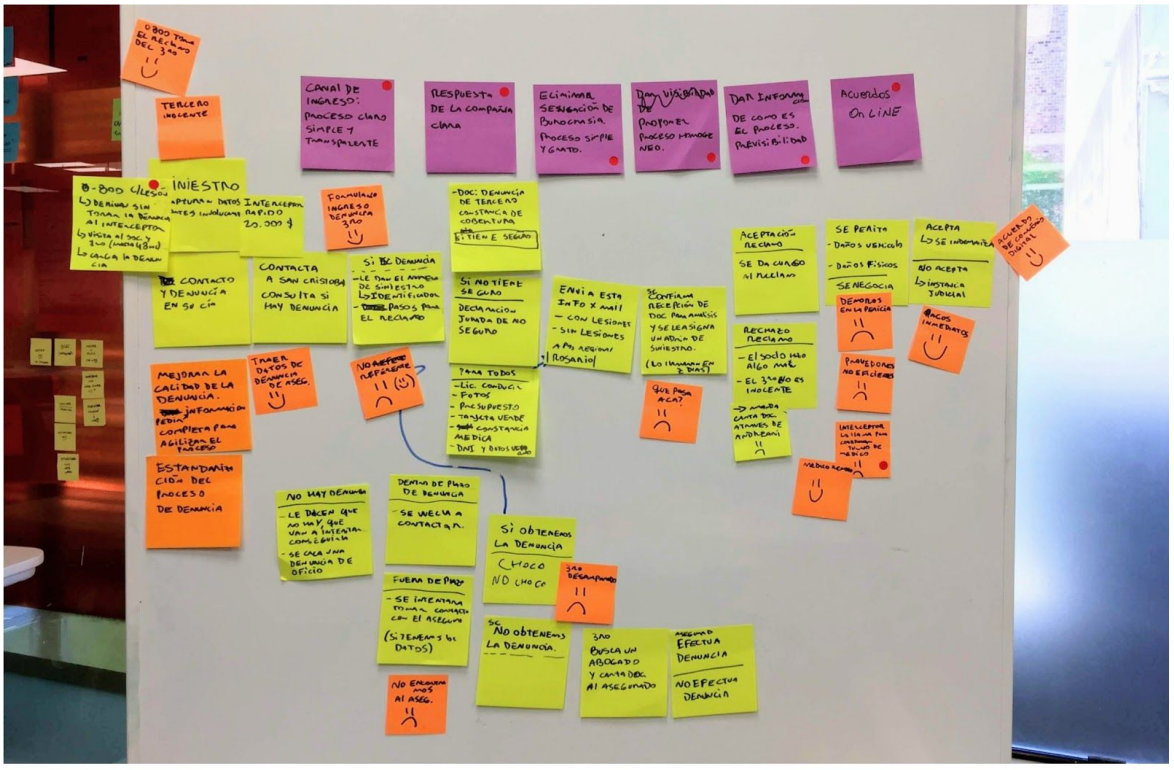
electrónico a los contactos de terceros que disponíamos en la base de datos para crear un baseline del proyecto.

Paso 2: Analizar

Ruta de usuario

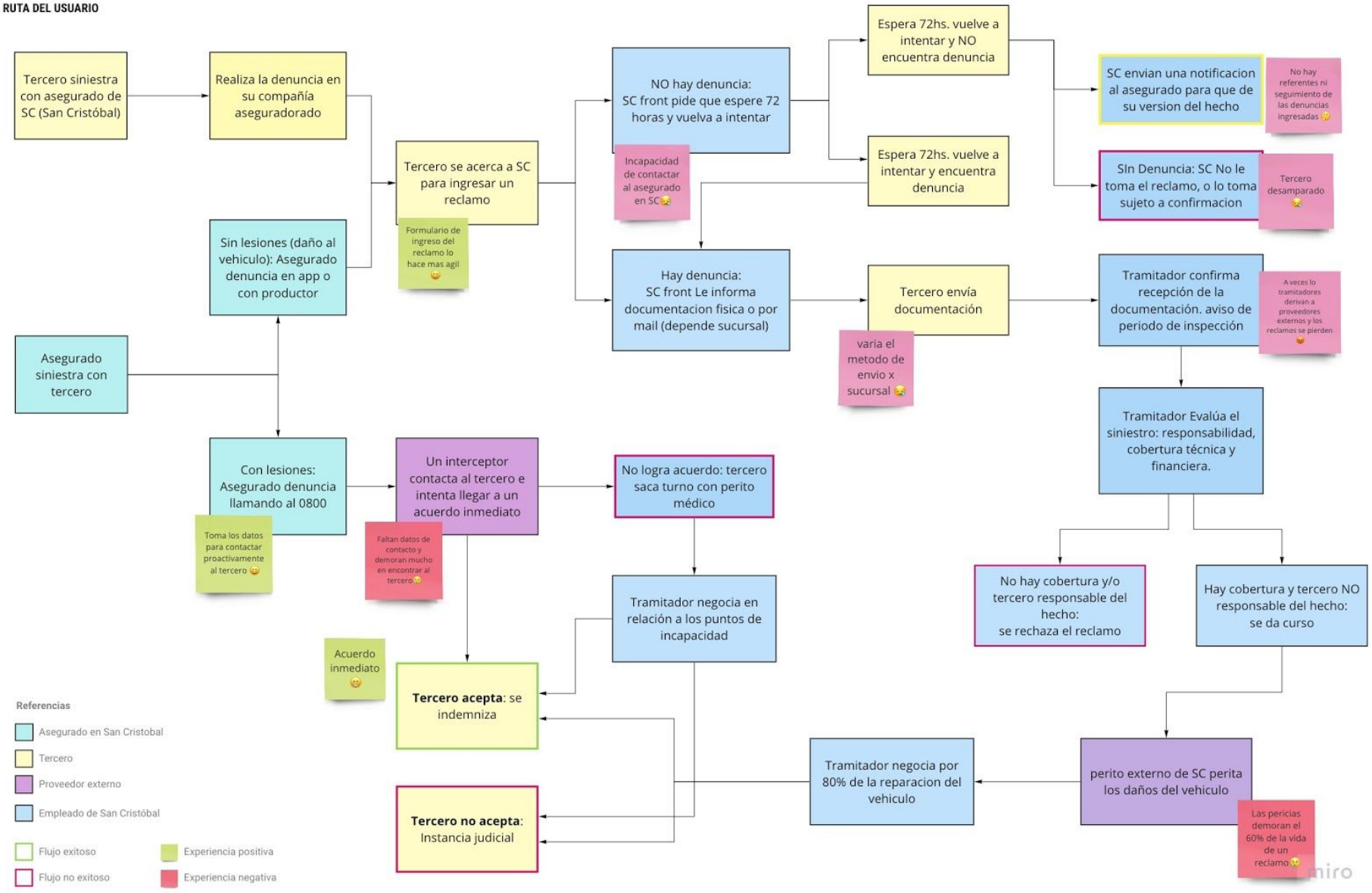
Con toda la información recopilada en las entrevista logramos armar la ruta del usuario, esta herramienta fue tomada del seminario de Mónica Arbeláez , Investigacion y analisis de usuario, como así también del seminario Desarrollo y planificación de negocios a cargo de Abigail Carmio.

Esta nos permitió diagramar los diversos pasos e interacciones que realiza el cliente a lo largo de la vida de su reclamo y a su vez vinculamos sus emociones en diversos puntos de este viaje, de manera visual. Así, logramos debatir entre el equipo y comprender las partes del proceso que aportan valor como las que generan frustraciones .



Ruta del usuario realizada con los responsables y tramitadores de reclamos en una sesion conjunta de trabajo.

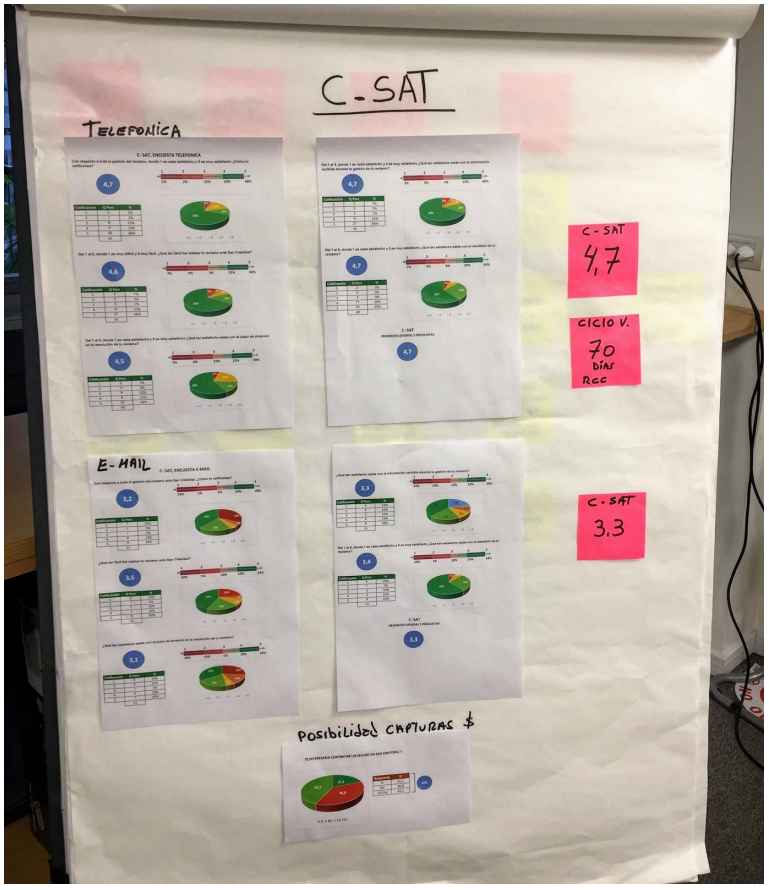
RUTA DEL USUARIO



Métricas Baseline (C-SAT, CES y Ciclo de vida)

Con el objetivo de conocer el impacto de nuestras acciones y que sean mensurables decidimos, en las entrevistas y encuestas, incluir 5 preguntas que nos permitirían conocer el estado actual del proceso del reclamo de manera cuantificable:

- Con respecto a toda la gestión del reclamo, donde 1 es nada satisfecho y 5 es muy satisfecho ¿Cómo lo calificarías?
- Del 1 al 5, donde 1 es muy difícil y 5 muy fácil, ¿Qué tan fácil fue realizar tu reclamo ante San Cristóbal?
- Del 1 al 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 es muy satisfecho ¿Qué tan satisfecho estás con el plazo de duración en la resolución de tu reclamo?
- Del 1 al 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 es muy satisfecho ¿Qué tan satisfecho estás con la información recibida durante la gestión de tu reclamo?
- Del 1 al 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 es muy satisfecho ¿Qué tan satisfecho estás con el resultado de tu reclamo?



Para conectar el número con la experiencia del tercero le pedíamos que nos deje un comentario, algo que quisieran decir, de esta manera los terceros nos comentaban detalles que se vinculan en la respuestas generales que habían dado.

Los resultados dieron un pantallazo de lo que el servicio se percibía desde el lado del usuario:

Las personas de localidades más chicas, como Resistencia y Bahía Blanca calificaron alta la satisfacción para con el servicio y el plazo de resolución. En estas sucursales, donde todo es cerca y hay menos caudal de gente , la atención es más personalizada por lo que la resolución demora un par de semanas y el contacto con el tercero es constante.

En ciudades más grandes como Buenos Aires o Córdoba la realidad es otra, las personas no calificaron positivamente la satisfacción con el servicio. Muchos se quejaban por el plazo de resolución pese a que no era sustancialmente distinto a sucursales de ciudades chicas. Lo que podíamos ver como patrón es que a mayor amplitud geográfica, menos tolerancia y paciencia para con los tiempos del proceso.

El ciclo de vida de los reclamos era en promedio 45 días para daños materiales a cosas y 55 para daños a personas desde el momento en que ocurrió el accidente.

Problemas, necesidades, insights y oportunidades:

Uno de los ejercicios que realizamos para concretizar los descubrimientos fue el de bajar en post-its todos los problemas, necesidades, insights y oportunidades que habíamos detectado a lo largo de la entrevistas en relación del viaje del usuario.

Algunos de estos problemas tenían una notable importancia, por ejemplo, en una entrevista una tercera nos contó que un asegurado de nuestra compañía le había chocado su auto y este permanecía inmovilizado, intentó reiteradas veces llamar a la sucursal de San Cristóbal pero nadie le atendía el teléfono por lo que tomó la decisión de pedirse un día de vacaciones en su trabajo para acercarse

personalmente a la sucursal donde, apenas la recibieron, le dieron un papel que decía que, para ingresar un reclamo mande un mail a una casilla de correo electrónico con la documentación requerida. Demás está decir la angustia que expresaba esta tercera cuando nos contaba su experiencia de perder un dia de vacaciones para tener que hacer un trámite porque otra persona chocó su auto.

Análisis de negocio

Benchmark

Paralelamente a las investigación primaria con usuarios decidimos realizar investigación secundaria y analizar la oferta de soluciones relacionadas a reclamos de terceros por otras compañías del mercado asegurador.

Descubrimos que solo 2 compañías ofrecían soluciones digitales para tomar reclamos mientras que la gran mayoría llevaba a cabo procesos muy similares a los de San Cristóbal Seguros en ese momento.

10 tipos de innovaciones

En este momento logramos identificar ampliamente los procesos y valores que se desarrollan entorno a los reclamos de terceros desde una perspectiva humana.

Utilizamos esta información para hacer un análisis de negocio y resultados por lo que decidimos utilizar una de las herramientas proporcionadas en el seminario desarrollo y planificación de negocios a cargo de Abigail Carmio: el lienzo de 10 tipos de innovación.

El lienzo de 10 tipos de innovación (Ten types of innovation https://doblin.com/ten-types) es una herramienta creada por la consultora doblin con el objetivo de poder idear estrategias de innovación que vayan mucho más allá del producto o el servicio que se ofrece.

Esta herramienta permite analizar de manera holística e integral no solo el producto que se ofrece, sino los procesos que involucran, la oferta y la experiencia brindada. De esta manera se pueden identificar y definir a conciencia y de manera estratégica la manera en la que un producto innova en el mercado.

DIEZ TIPOS DE INNOVACIONES - RECLAMOS DE TERCEROS

Serivicio como intrumento de venta

Desde el momento que un tercero tiene la necesidad e interactúa para ingresar un reclamo, empieza a consumir un servicio en san cristóbal. El producto de las aseguradoras es confianza. Aprovechar este servicio sin costo para mostrar la calidad de nuestra atención y convertir un tercero en un asegurado.

Chau tramitadores, hola administradores

Resignificar la laboral de los empleados que toman y gestionan los reclamos de terceros para brindar valor a las personas. Moverse de un modelo de tramitador y derivador de casos a uno de atención y contención a los terceros

En cada interacción estamos para ayudarte

Los procesos son complejos y los actores son diversos, lo que ocasiona experiencias disociadas. Diagramar un estándar de servicio para brindar la misma calidad de atención en cualquier interacción.

Servicio off y on-line

La digitalización es una herramienta poderosa pero no todos pueden acceder de manera equitativa a su potencial. Proveer los canales que permitan y habiliten a todo tercero a ingresar un reclamos veloz e informadamente, tanto en persona, como a través de sus teléfonos móviles.

miro

B. Definición

Paso 3: Priorizar y definir

Necesidades y oportunidades del negocio:

En este momento, y con toda esta información recolectada, se pudieron identificar iniciativas que tendrían un impacto positivo en el contexto actual, teniendo en cuenta paradigmas como el siglo VUCA, las industrias 4.0, la big data:

- Desarrollar un proceso omnicanal digital para el ingresos de reclamos de terceros
- Recolección de datos de los terceros para analisis y estadistica.
- Reducir la judicialidad de reclamos de terceros
- Disminuir los ciclos de vida de los reclamos
- Mejorar la satisfacción de los terceros, asegurados y productores de seguros
- Optimizar el tiempo de los tramitadores

Problemáticas y desafíos del servicio:

Luego de esta investigación, estábamos bastante de acuerdo que había 6 problemas principales:

1. **Terceros perdidos**: A Los terceros les cuesta o no encuentran información en la web ni telefónicamente de cómo y dónde ingresar el reclamo.
2. **Desconocimiento de la documentación a presentar**: Los terceros no saben qué deben presentar para ingresar su reclamo.
3. **Ausencia de proceso omnicanal**: Los reclamos de terceros ingresan por diferentes canales en las distintas sucursales de San Cristóbal entorpeciendo la comunicación y su gestión.

4. **Escasa información al tercero sobre el estado su reclamo**: El tercero desconoce en qué estado se encuentra el reclamo efectuado a San Cristóbal
5. **Desconfianza del tercero para con el interceptor**: El interceptor (un perito externo que se acerca a los domicilios de los damnificados para peritar y negociar) no tiene ninguna credencial que lo respalde como proveedor de San Cristóbal.
6. **Estandarización del proceso de gestión interna**: Proceso de gestión demasiado burocrático

Bajo la técnica "¿como podríamos hacer para…?" (how might we) redefinimos estos problemas en desafíos:

- ¿Cómo podríamos ayudar a los terceros a ingresar el reclamo en San Cristóbal Seguros?
- ¿Cómo podríamos informarles a los terceros que documentación necesitan presentar al momento de ingresar el reclamo?
- ¿Cómo podríamos estandarizar y controlar los canales que utilizan los terceros para ingresar el reclamo?
- ¿Cómo podríamos mantener al tercero informado del estado de su reclamo?
- ¿Cómo podríamos hacer para que los terceros confíen en los proveedores de San Cristóbal?
- ¿Cómo podríamos agilizar y optimizar el proceso del reclamo de terceros?

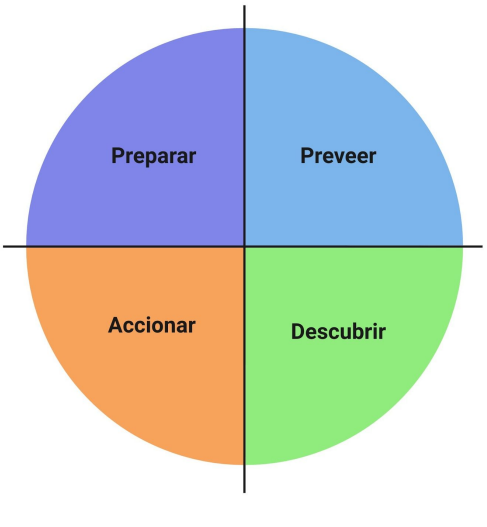
C. Ejecución

Ahora conocíamos en profundidad el proceso actual y la experiencia que brindamos en los reclamos por lo que decidimos embarcarnos en la búsqueda de soluciones.

Paso 4: Idear

Prospección

Para comenzar la etapa de ideación decidimos dejar correr nuestra imaginación y hacer un ejercicio de prospección, tomado del seminario de Alejandro Repetto: Dinámica y tendencia tecnológica, pasando por los 4 pasos de esta metodología:



Preparar

Ya habíamos recolectado vasta información que nos permitió conocer en profundidad el proceso actual y la experiencia que brindamos en los reclamos. También habíamos identificado los motores de cambio, las tecnologías que se presentaban y lo que el contexto de la industria atravesaba.

Preveer

Nos paramos enfrente de nuestras pizarras y nos propusimos imaginar como serían los reclamos el 1 de junio del 2020, aproximadamente un año y medio en el futuro del momento en el que estábamos:

Resumiendo brevemente una vez que ocurre el accidente el tercero cruza información con nuestro asegurado que al cargar la denuncia dispara un SMS al tercero con un link en donde le permite cargar sus datos y una pequeña descripción del accidente con fotos, inteligencia artificial identifica los daños en su vehículo y en

ese momento le hace una propuesta de indemnización. De ser aceptada se transfiere el dinero a una cuenta bancaria del tercero para que repare su vehículo.

Descubrir

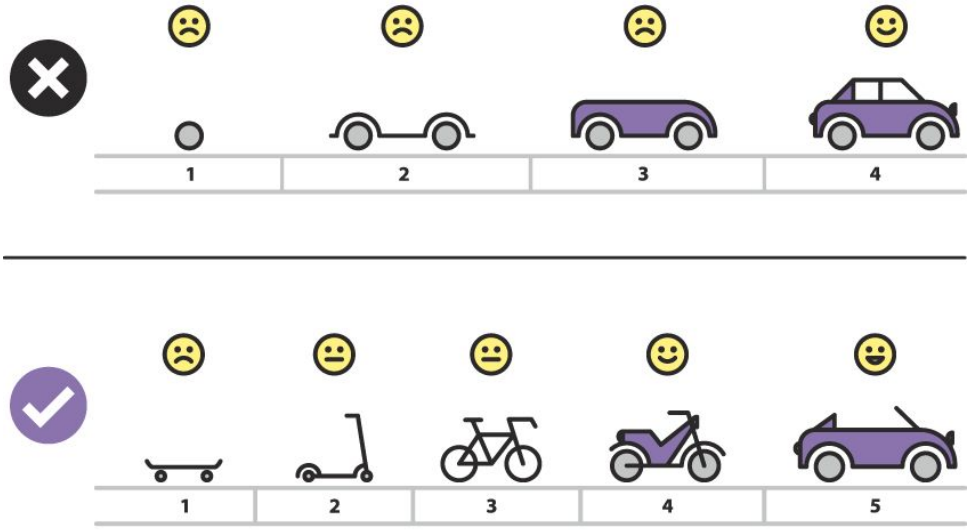
Identificamos en qué manera el contexto que teníamos hoy en día debería cambiar para poder llegar a ese futuro que nos estábamos imaginando. Entre las más destacables, incorporar la capacidad de reconocer la cantidad de daño que tiene el vehículo a causa del accidente mediante inteligencia artificial, agilizar y optimizar los procesos de pago e integrarse con el área de siniestros de asegurados para diseñar esa experiencia en conjunto.

Accionar

Entendíamos que para poder hacer una solución de este nivel debíamos comenzar por algo chico hoy, que nos permitiera aprender, validar y capturar más información.

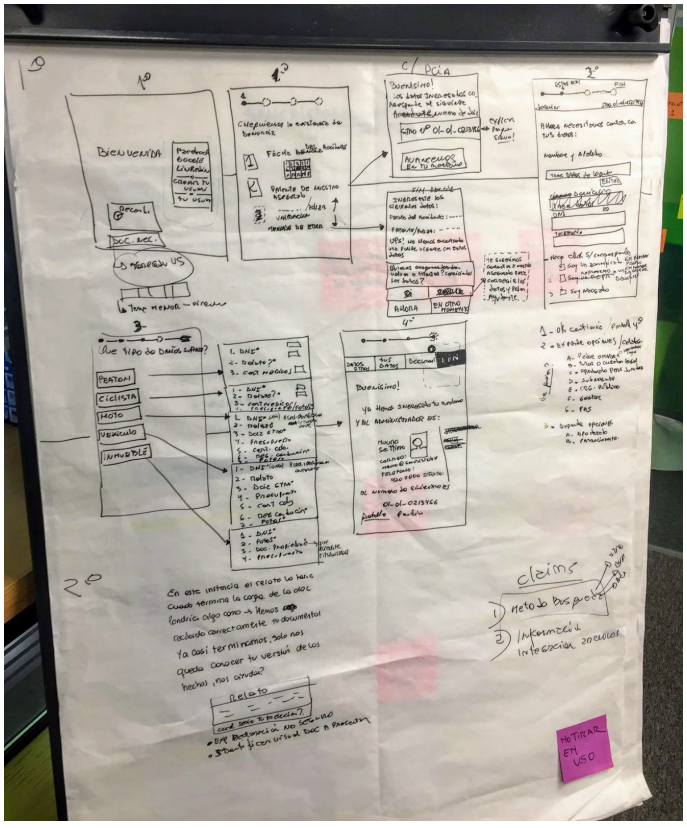
Con este escenario en el futuro decidimos priorizar los problemas y generar acciones con rumbo al mínimo producto viable.

El mínimo producto viable es una técnica de desarrollo de productos que se focaliza en crear las mínimas porciones de valor para los usuario de un producto o servicio para validar y mejorar sobre la marcha. La idea es que el usuario pueda cubrir sus necesidades, aunque no sean de la mejor manera, desde el primer momento.



Mediante una sesión de definición identificamos que trabajar respecto a la comunicación de la documentación a ingresar y brindar un canal digital para el ingreso del reclamo eran las dos acciones que traerian el mayor impacto con el menor esfuerzo relativo.

Paso 5: Prototipar



Estando de acuerdo en focalizarnos en el canal digital y en informar la documentación, empezamos a trabajar en los flujos de usuario para la plataforma digital.

El usuario entraría a la página web de San Cristóbal, clickearía en “ingresá un reclamo de terceros”. En esa página conocería la documentación necesaria para presentar un reclamo y en caso de obtenerla podría proceder a llenar un reclamo. Lo primero que tendría que hacer es vincular su reclamo con una denuncia de uno de nuestros asegurados en la plataforma y al encontrarla se le pediría que llene un breve formulario

digital y que cargue la documentación. Para finalizar, el sistema le daria un numero de referencia y le informaría cuales serian los siguientes pasos.

Acercamiento Lean

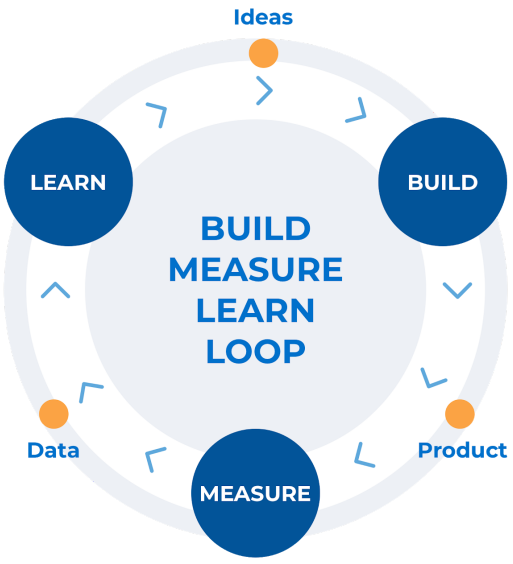
Una vez entendido el problema y planteado la solución que nos parecía ideal seguimos con un montón de intrigas, sabíamos que la ejecución del MVP nos llevaría algunos meses, mayormente debido a que teníamos dependencias de integración con otras aplicaciones y equipos de San Cristóbal como por ejemplo la que usa día a día el administrador de siniestros (Claim)

Por lo que la pregunta clave fue:

¿Qué acciones podemos generar que nos permitan avanzar como equipo?

Como estábamos “bloqueados” a nivel desarrollo (programación) por dependencias del sistema Claim, decidimos virar el enfoque de objetivo del equipo: En vez de empeñarnos en entregar un producto (código en producción) decidimos poner nuestro esfuerzo en generar conocimiento que nos permita comprender si las acciones que íbamos tomando generaban valor para el usuario y el negocio.

Nos remitimos a la investigación y decidimos atacar el problema más grande utilizando el Lean Startup Loop: construir > medir > aprender > (comenzar de nuevo). Lean es una metodología basada en el toyotismo orientada a la validación por experimentación.



“La prueba piloto”

Construir

Con el objetivo de captar información muy rápido, entender el mercado y usuario y validar el proyecto decidimos hacer una prueba piloto.

Comenzamos discutiendo qué información necesitamos captar y validar para con nuestro producto y como resultado obtuvimos 3 hipótesis:

- El tercero googleará y confiará en un canal digital para reclamo en San Cristóbal
- El tercero comprenderá la documentación necesaria para iniciar el reclamo.
- El tercero podrá brindarnos la información y documentación digitalizada necesaria para gestionar el reclamo.

Con las 3 hipótesis decidimos diagramar el alcance del experimento:

El qué, por qué, cómo y para qué de lo que íbamos a hacer.

Como resultado creamos un prototipo: una simple página web la cual permitirá consultar la documentación necesaria y luego indicaría al tercero que envíe toda esa documentación por correo electrónico para ingresar el reclamo.

A esta página la diseñe en un día (apoyándome en toda la información adquirida a través del proceso antes mencionado) y fue desarrollada por un miembro del equipo al otro día, a un costo mínimo. A su vez configuramos una casilla de correo electrónico para la recepción de reclamos.

Nada automático sucedia, no había integración con ningún sistema, detrás de ese correo electrónico estábamos nosotros: Marce, Carla y yo respondiendo y distribuyendo los reclamos a los administradores de todo el país para que estos los atiendan y gestionen.

(Imagen en siguiente página)

San Cristóbal Seguros

Iniciá tu reclamo de terceros en San Cristóbal

Seleccioná el tipo de daño que sufriste en el accidente con el asegurado de San Cristóbal para que podamos indicarte la documentación que necesitarás presentar en el reclamo

Seleccioná los daños que sufriste

A mi persona | A mi bicicleta | A mi moto | **A mi automotor** | A mi propiedad

Necesitamos que nos envíes la siguiente documentación

fotografiada o escaneada

Documentación obligatoria y necesaria para gestionar tu reclamo

Daño automotor

1. DNI del dueño del vehículo accidentado
2. Registro de conducir del que conducía
3. Cédula verde del vehículo
4. Denuncia del siniestro en tu compañía
5. Constancia de cobertura al momento del accidente
6. Fotos generales del vehículo accidentado donde se pueda apreciar la patente
7. Fotos donde se puedan apreciar los daños causados en el accidente

Documentación opcional para una gestión más ágil de tu reclamo

Daño automotor

1. Presupuesto de reparación de los daños relacionados al accidente en cuestión
2. Si el vehículo no está a tu nombre, boleto de compraventa certificado por autoridad competente

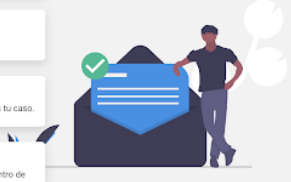
¿Ya tenes todo? Enviá la documentación por correo electrónico:

1. Dirigí el correo a Terceros@Sancristobalonline.com.ar
2. Escribí tu nombre y apellido, localidad y provincia en el asunto del correo
3. En el cuerpo del correo poné la siguiente información:
   - A. Lugar, fecha y hora aproximada del accidente.
   - B. Póliza y/o Patente del asegurado de San Cristóbal.
   - C. Nombre y apellido del asegurada y/o conductor del vehículo asegurado en San Cristóbal.
   - D. Comentanos brevemente cómo ocurrió el accidente.
   - F. Toda otra información que consideres útil para la gestión del reclamo.
   - G. Dejanos tu número de teléfono para poder contactarte.
4. ¡No te olvides de adjuntar la documentación!

Descargá un ejemplo

Estos serán los pasos que haremos al recibir tu documentación:

1. **Confirmaremos la recepción del correo electrónico**
2. **Analizaremos la documentación**
   Nos fijaremos que esté toda la documentación necesaria.
3. **Evaluaremos tu caso**
   Veremos la documentación que nos mandaste y evaluaremos tu caso.
4. **Nos contactaremos con vos**
   Un representante de San Cristóbal se comunicará con vos dentro de los 5 días hábiles de la confirmación del correo electrónico.



Casa Central: Italia 646, Rosario, Santa Fe, Argentina. Tel : 0810 222 8887
© 2018 Copyright San Cristóbal Seguros - Todos los derechos reservados.

SSN PDP

Medir

Esta prototipo no era una solución a los reclamos de terceros si no que era una estratégia que durante 15 días fue un colector de información clave:

- Sin ningún tipo de comunicación o publicidad **la página recibió 1800 visitas de las cuales 140 reclamos de terceros directos ingresaron**. De esta manera confirmamos la necesidad de los usuarios de consultar esta información online como así también de ingresar un reclamo por un canal digital. (el primer reclamos ingreso a la hora y media de haber lanzado la página)
- **El 98% de los correos electrónicos que recibimos tenían toda la documentación escaneada o fotografía de manera legible** permitiendo que se tramite el reclamo inmediatamente.
- **Los reclamos procedían 70% de los terceros involucrados en el accidente y 30% de representantes como abogados**. Este número es inversamente proporcional a los previos a la prueba piloto y su impacto económico es directo al no tener que abonar honorarios de abogados.
- Aproximadamente **el 80% de los reclamos fueron de terceros residentes de algunas de las ciudades más grandes de argentina** como Buenos Aires, Córdoba y Rosario.
- Los ciclos de vida de esos reclamos duraban en promedio 23 días, **reduciendo aproximadamente un 40% el tiempo** entre que sucede el accidente y el tercero es indemnizado con respecto a los reclamos que no ingresaron por esta página.
- Mediante una encuesta de esfuerzo **los terceros calificaron como 4 la simpleza para ingresar el reclamo por este canal**. También aportaron comentarios sobre cómo mejorar el canal y la experiencia general del proceso.

Esta información nos permitió aprender muchísimo sobre lo cualitativo y cuantitativo del proceso: conocíamos los números, las tendencias, los patrones, los datos demográficos y hasta las opiniones y sensaciones de los terceros.

Aprender

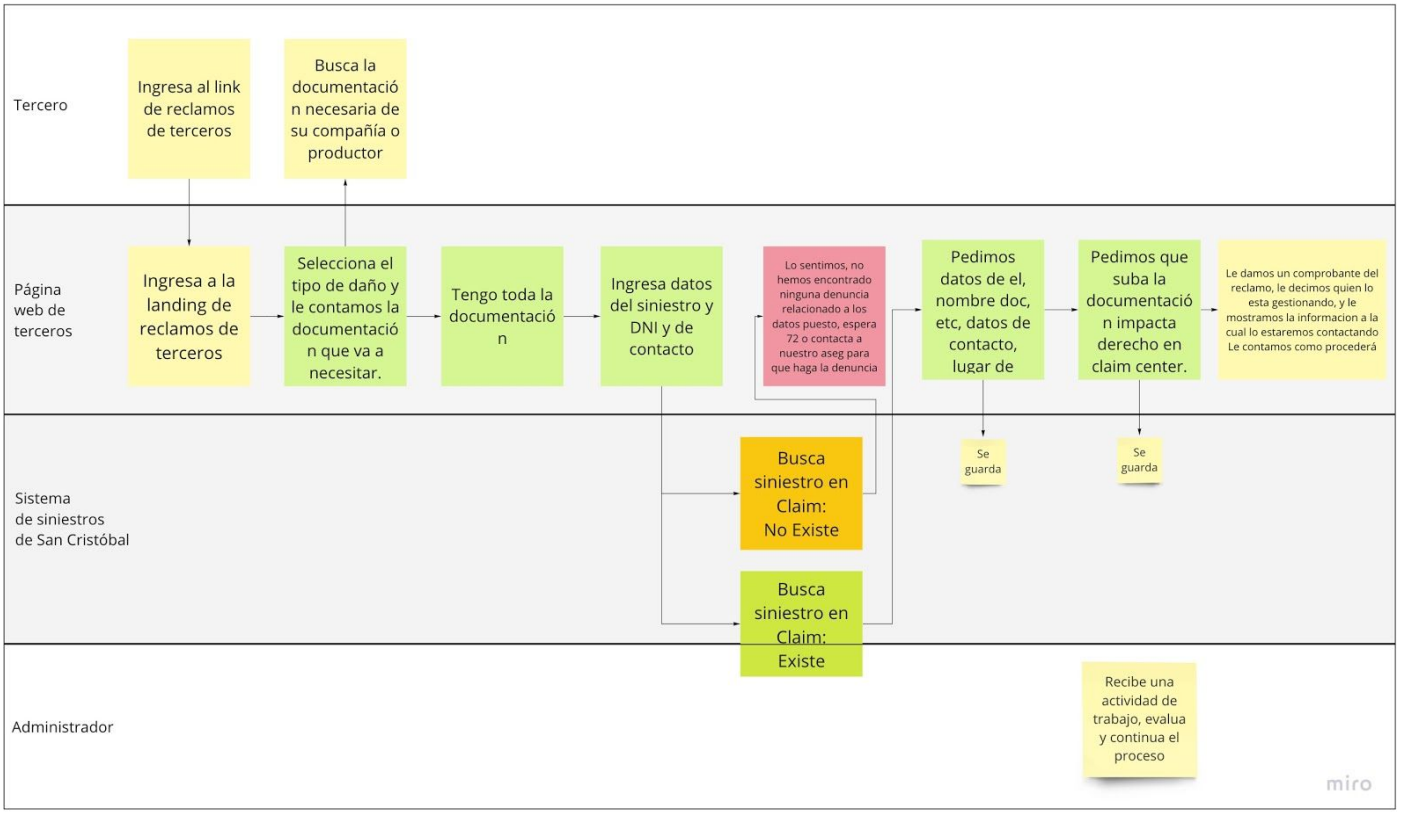
Del experimento nos llevamos 4 aprendizajes sustanciales:

- Los terceros consultarán en internet como ingresar el reclamos y dispondrán de toda la documentación para hacerlo.
- La herramienta permitirá reducir la judicialidad y tiempos de gestión a mediano y largo plazo.
- Los clientes internos como responsables y administradores merecen especial atención. Es un proceso que no había sido diseñado ni modificado en años y los empleados de San Cristóbal tendían a resistirse a este cambio. ???
- La integración con los sistemas y equipos de San Cristóbal es compleja y requiere esfuerzo especial.

Paso 6: Desarrollar

Con la información recopilada del acercamiento Lean decidimos tomarnos el tiempo y desarrollar nuestro Mínimo Producto Viable.

Exploramos diversos flujos digitales para el usuario y llegamos al siguiente resultado como la solución más simple para los usuarios que satisfaga al negocio:



Si bien era nuestra responsabilidad diseñar los flujos digitales y el canal de ingreso de reclamos, sabíamos por nuestra experiencia en la prueba piloto que los responsables y administradores ofrecen cierta resistencia inconsciente al cambio.

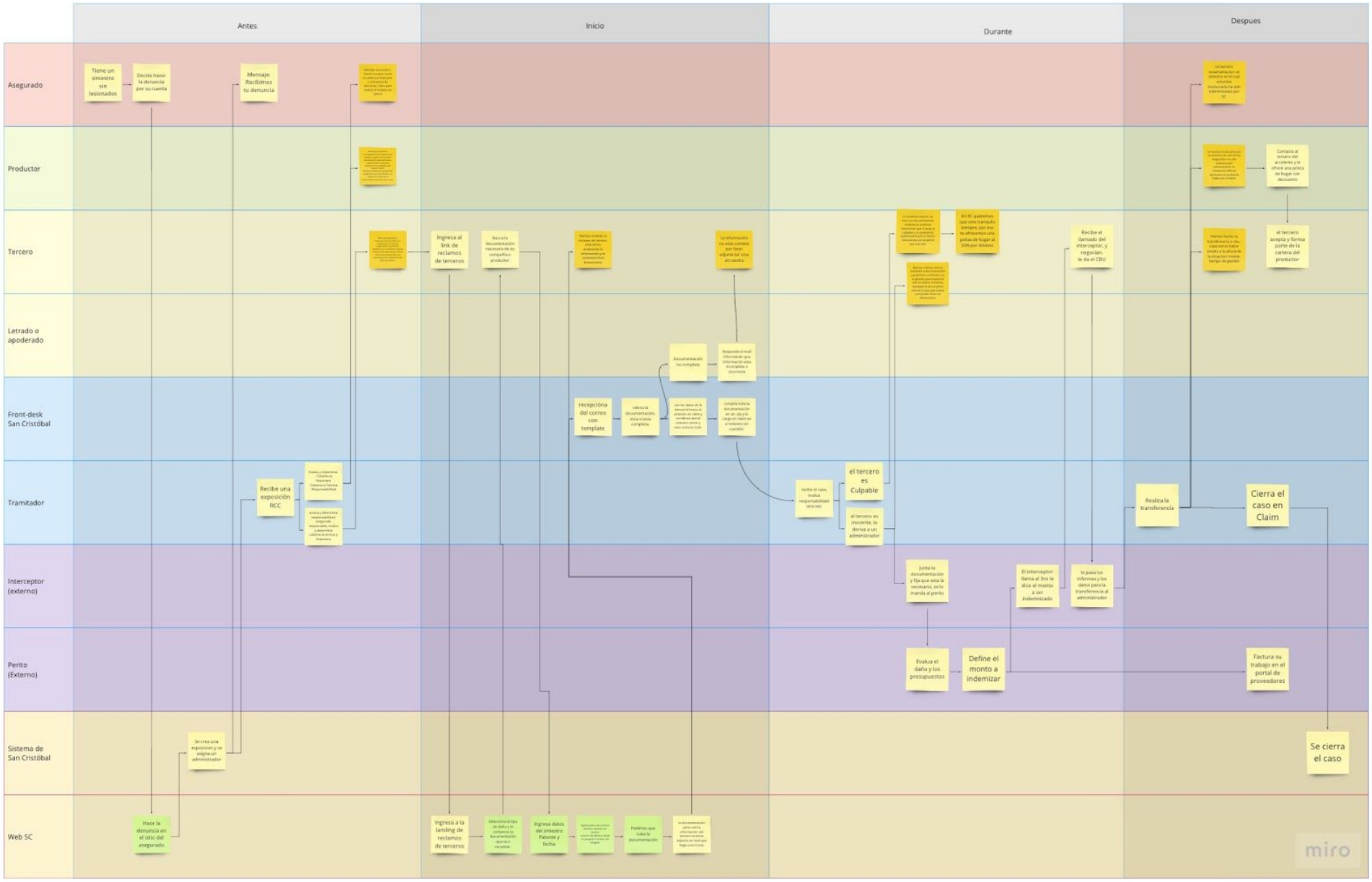
Por un lado, su métrica para saber qué están haciendo su trabajo es la cantidad de casos abiertos en cualquier momento dado. Está métrica no se ajustaba al cambio que queríamos hacer como empresa en relación a los reclamos de terceros ya que el hecho de que un caso esté abierto o cerrado no se relaciona directamente con la experiencia y la resolución de ese caso, tampoco con el ciclo de vida e incluso, a veces, fomenta la judicialización ya que en ocasiones, al no obtener pronta respuesta del tercero, el administrador cierra el caso y lo archiva. Ese tercero quedará desamparado y en el momento que se encuentre con un abogado ingresará un juicio a la compañía.

Por otro lado, vienen trabajando en este puesto hace años, siendo un actor clave de este proceso que nunca fue diseñado ni estandarizado. Por eso, en cada sucursal los responsables y administradores fueron creando su modelo de atención sobre la marcha hasta que este se convirtió en el protocolo a seguir.

Al observar esta realidad decidimos ayudarlos con las herramientas que disponíamos, en este caso, el Plano de Servicios (Service blueprint) tomado de los seminarios diseño e investigación centrada en el usuario de Mónica Arbeláez y Paulina Becerra.

(imágen en siguiente página)

Blueprint reclamos de terceros



Para sintetizar el blueprint, el servicio cuenta de 4 instancias secuenciales:

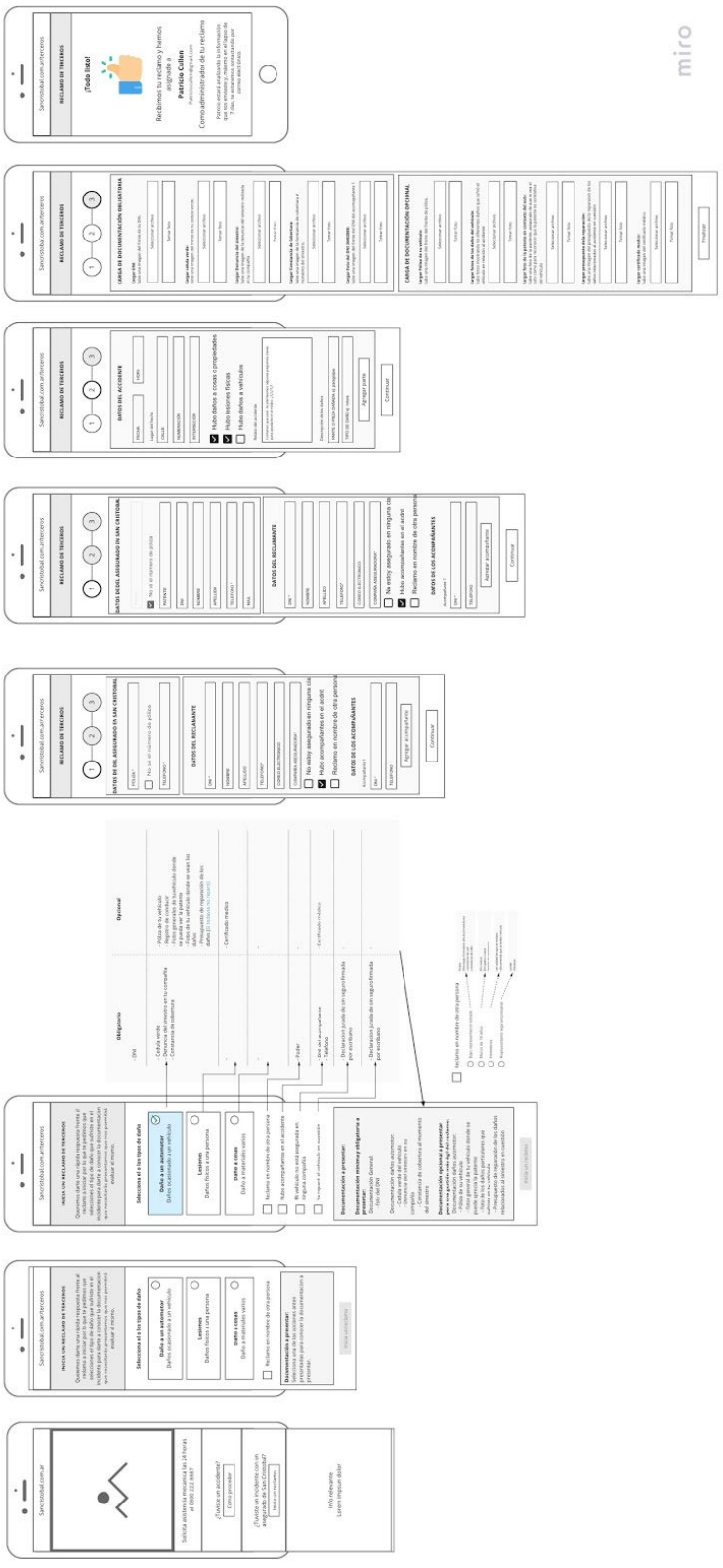
1. **Antes - Siniestro y cruce de datos:** En este momento el asegurado intercambia documentación con el tercero. Si esto sucede eficazmente, cuando el asegurado ingrese la denuncia, nos podrá informar los datos de contacto del tercero para proactivamente contactarlo y brindarle el enlace para ingresar el reclamo.

2. **Inicio - El ingreso del reclamo**: Sea porque lo contactamos nosotros o por voluntad propia, el tercero visitará a la página de San Cristóbal para ingresar un reclamo. En esta seleccionará los daños que sufrió, informará datos personales y subirá la documentación exigida en la página, como fotos del vehículo y documentos personales para la correcta gestión del reclamo. Enviará todo esto y la página le devolverá información de cómo continúa el proceso junto con un número de referencia.

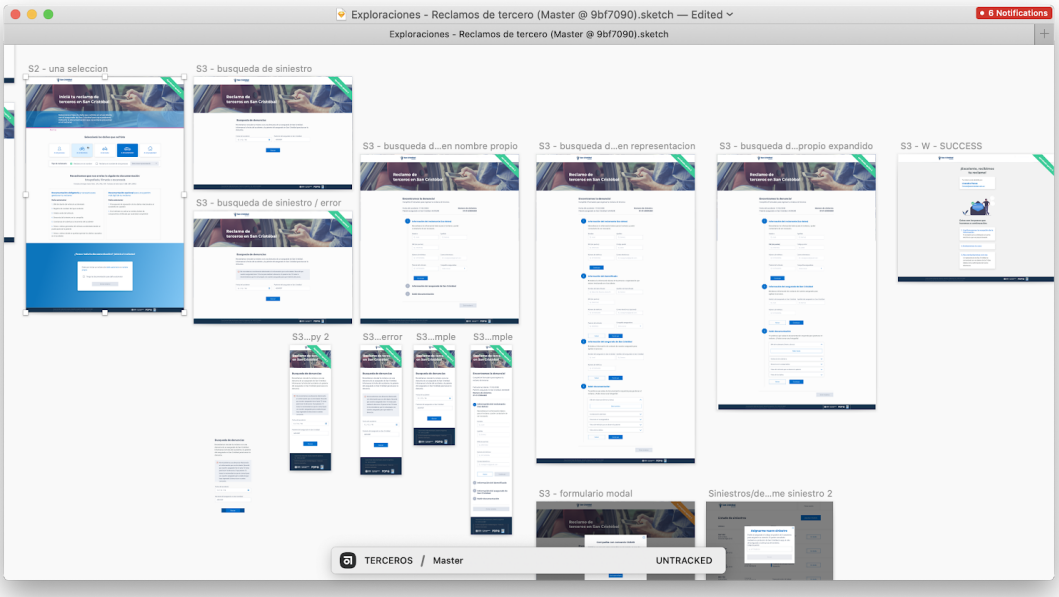
3. **Durante - Gestión del reclamo:** Toda la información ingresada por el tercero se enviará automáticamente al sistema de gestión interna utilizado por los administradores. Este le notificará al administrador que le ingresó un nuevo reclamo y le pedirá que contacte al tercero para darle seguridad de que su reclamo ingreso (esto fue sugerido por un insight de la prueba piloto donde la gente pedía confirmación de un humano).
   Luego procedería con la evaluación técnica, financiera y de responsabilidad y continuará el reclamo como lo venían haciendo.

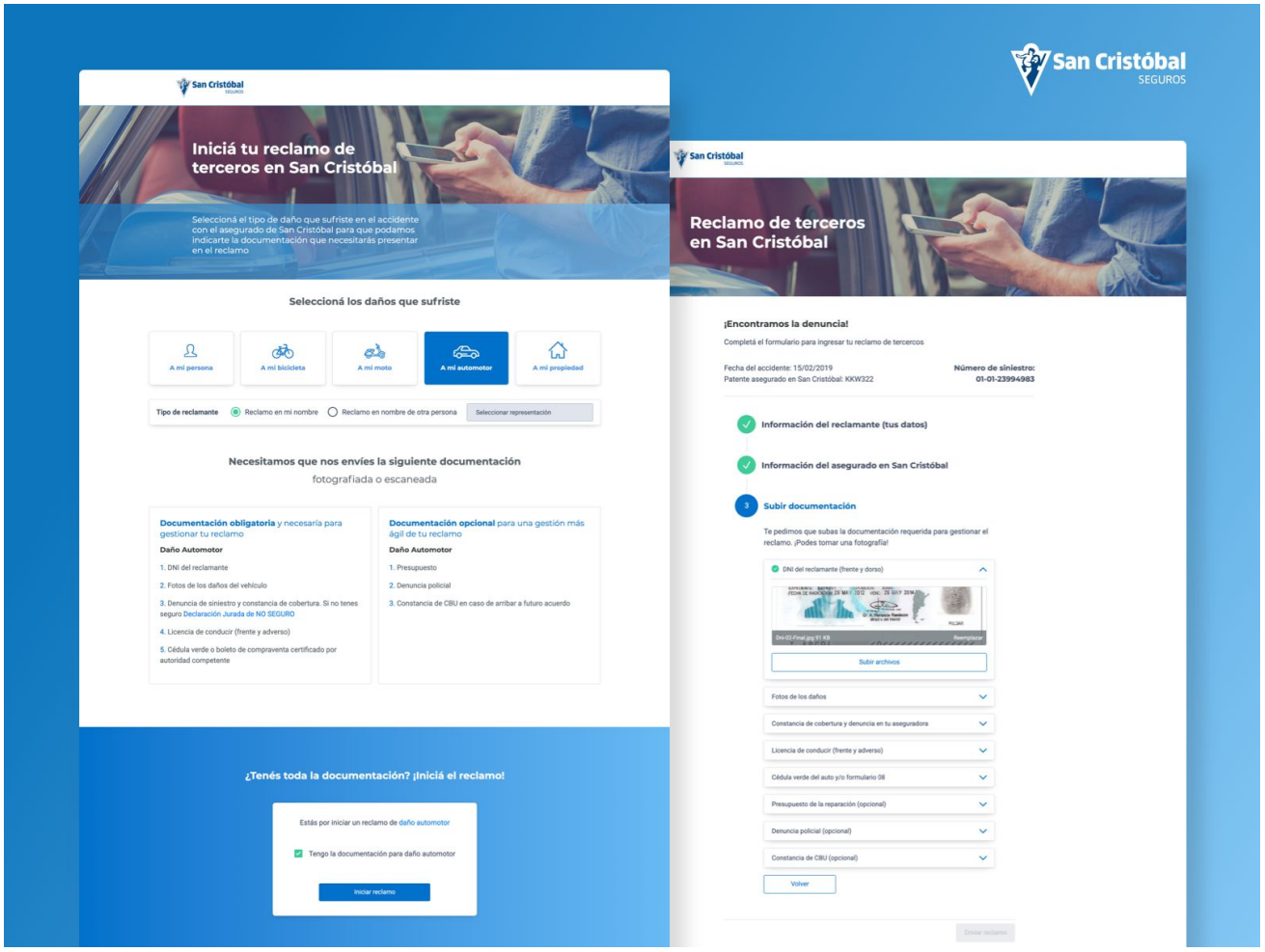
4. **Después - Indemnización:** Una vez que la negociación concluya y la indemnización se efectivice, se enviarán mensajes automáticos al asegurado, productor, tercero y abogado (si existiese) para informarles que la gestión se finalizó y que todas las partes involucradas fueron resarcidas. Esto le daría tranquilidad al asegurado y productor ya que en la investigación descubrimos que suele haber hostilidad de los terceros a los asegurados cuando no hay pronta respuesta desde San Cristóbal.
   A su vez se enviaran encuestas de satisfacción al tercero y publicidad promocional de los productos de San Cristóbal para que, si tuvo una buenas experiencia pueda cotizar su vehículo y convertirse en nuestro asegurado.

Con todos de acuerdo en el servicio pasamos a la etapa de diseño de experiencia e interfaz de usuario del MVP, luego de varias iteraciones con los responsables llegamos al flujo en diseños de baja:



Con el flujo validado hice exploraciones de diseño de alta fidelidad del formulario:





Este mínimo producto viable era la solución a los problemas en el ingreso del reclamo pero no era la solución final, por esto, dentro del equipo, acordamos crear un producto vivo e incremental el cual se iría adaptando a los comentarios y experiencias de sus usuarios.

A razón de esto decidimos crear una breve encuesta al final del formulario que nos permitió medir el esfuerzo que conlleva el ingreso del reclamo.

En el lapso de 3 meses realizamos cambios incrementales y de mejora, acompañados por los responsables y gerentes, que nos llevaron de un puntaje 3.5 de 5 de esfuerzo (CES) a un 4.2 de 5,

Entendiendo que 4.2 era un buen puntaje y a razón de la baja cantidad de comentarios, de usuarios y clientes internos, sobre mejoras en la plataforma de ingresos decidimos avocar nuestros esfuerzos en otros flujos que no tenían el mayor caudal de usuarios pero que eran considerables y deben ser tomados.

D. Próximas iniciativas.

Habiendo resuelto los principales problemas del flujo principal de ingresos de reclamos decidimos volver a la investigación que habíamos realizado al comienzo del proyecto para identificar y analizar qué problemas seguían vigentes y que flujo debíamos dedicar nuestros esfuerzos para generar el mayor impacto posible con el menor esfuerzo relativo.

De este análisis identificamos las siguientes iniciativas para priorizar y explorar en profundidad:

- **Reclamos de terceros sin denuncia de nuestro asegurado:** Para evitar fraudes toda compañía aseguradora toma reclamos de terceros siempre y cuando haya una denuncia de su asegurado. Aproximadamente un 15% de los reclamos de terceros se basan en hechos que nuestros asegurado no nos ha puesto en conocimiento a través de una denuncia. Estos reclamos pueden suceder en el contexto de un siniestro menor, como cuando un vehículo toca a otro estacionando o, en menor cantidad, cuando un asegurado se da a la fuga luego de un siniestro. También existen intentos de fraudes de parte de terceros.

No importa cual sea el caso, San Cristóbal Seguros da seguimiento a estos casos intentando contactar al asegurado y consiguiendo su denuncia siempre y cuando corresponda, ya que de ser un siniestro real muy probablemente ingrese una mediación judicial si la compañía no responde.
En nuestra plataforma se permite el ingreso de reclamos de siniestros que tengan denuncia y poder mejorar para poder tomar reclamos sin denuncia requiere una exploración más profunda en todas las sucursales como también en el sistema informático central de San Cristóbal donde se alojan las pólizas vigentes de nuestros asegurados.

- **Portal de reclamos de terceros para productores asesores de seguros:**
  Mientras más grande es la ciudad donde se encuentra un riesgo más probable es que este se exponga a un siniestro. En 9 de estas grandes ciudades San Cristóbal Seguros posee sucursales donde atienden y gestionan reclamos, pero también existe una amplia red de productores asesores de seguros, distribuidos en cientos de localidades pequeñas desde Salta hasta Ushuaia.
  En estas zonas sus oficinas que poseen la marca de San Cristóbal son referentes de nuestra compañía lo que ocasiona que muchos terceros, algunas veces conocidos o amigos de este productor debido a la demografía de la localidad, se acerquen a ingresar un reclamo personalmente.
  Previamente a la plataforma diseñada y mencionada en este proyecto, estos productores juntaban los reclamos en carpetas y luego una vez cada dos semanas o por mes mandaban estos reclamos en papel a una sucursal para que los atiendan.
  El resultado de esto eran reclamos con un muy largo ciclo de vida, terceros descontentos con los tiempos de respuestas de San Cristóbal y Productores comprometidos con sus amigos y conocidos pendientes de una pronta y favorable resolución del reclamo.
  Una vez creada la plataforma hablamos con productores que nos agradecian la misma y nos contaban como dirigian a sus amigos, conocidos y terceros en general al portal digital, pero estos mismos productores seguían teniendo un punto de dolor al sentir que esa gestión los dejaba al margen y que perdían una oportunidad de recopilar información de un tercero que luego podrían usar para ejecutar una venta en el futuro.
  En términos generales la iniciativa contaría con un portal de terceros para productores asesores de seguros donde ellos puedan ingresar un reclamo, darle seguimiento hasta su resolución y disponer los datos del tercero para

proactivamente ofrecerle productos en el futuro.

- **Decisiones informadas, consumo y análisis de datos para la gerencia y los responsables de terceros:** A medida que los reclamos ingresaban a través de la plataforma los datos que íbamos capturando se iban incrementando. Como nunca antes poseíamos datos fehacientes de la cantidad de reclamos ingresados por sucursal, por dia, por hora, el monto, el tipo, el ciclo de vida y la experiencia de los usuarios. Estos datos los íbamos presentando periódicamente a gerentes y responsables y a medida que estos se incrementaban también lo hacía el interés de los presentes Esta iniciativa consta de la creación de un tablero de datos dinámicos en la web y accesible para gerentes y responsables. Este tablero les permitiria filtrar reclamos por diversos criterios y observarlos en detalle de ser necesario.

Estas iniciativas quedaron pendientes para su evaluación y priorización en relación de las necesidades de la compañía.

04- Conclusión

El diseño estratégico es una disciplina que permite optimizar y enfocar esfuerzos para la ejecución de proyectos, productos o servicios con gran impacto a nivel negocio y usuario de manera innovativa. Sus herramientas ponderan los equipos para llegar a soluciones de alto nivel a problemas que rara vez eran identificados.

Los conocimientos obtenidos en el posgrado sobre esta disciplina me permitieron asesorar y guiar a mi equipo en el desarrollo de un producto en un contexto complejo y dinámico, con gran cantidad de variables superando las expectativas de los gerentes y resolviendo las necesidades de los usuarios en tiempos récord dentro de San Cristóbal Seguros.

El impacto ha sido tal que San Cristóbal Seguros se encuentra activamente capacitando a sus empleados del área de negocios metodologías ágiles y de innovación como los Design Sprints.

A corto plazo utilizaré los conocimientos obtenidos y herramientas adquiridas, como el business model canvas o el ten types of innovation, entre otros emprendimientos personales o ofreciendo consultoría. A su vez brindaré todo esto

en mi nuevo proyecto profesional que comienza en enero del 2020 cuando comenzaré a trabajar para Sixt como diseñador de experiencia de usuario Senior en sus oficinas en Munich, Alemania.

Agradecimientos

Quisiera agradecer a todos los docentes que impartieron los seminarios a lo largo de este posgrado; La simpleza y pragmaticidad en la cual se dieron las clases me cautivaron a lo largo de este año y medio.

A Bianca Vozzi por ayudarme constantemente como directora del trabajo final.

A mis compañeros de cursada por traer su visión y experiencias a la cursada.

A Mónica , Mariel y Joaquina por la practicidad en la coordinación y gestión de las clases, consultas y actividades extracurriculares.

Gabriel Yesuron