

PRACTICA APLICADA

**Propuesta de implementación de un modelo nuevo de proyección para las fugas de pólizas
en la compañía**

Andrés Bonilla Betancourt

Marzo 2016.

Director de Trabajo de Grado: Maria Gloria González Molina

Politécnico Grancolombiano.

Facultad de Ciencias Administrativas y contables.

Programa de Administración de Empresas

Introducción	1
Objetivos	3
Objetivo General	3
Objetivos específicos	3
Fundamento teórico	3
Fundamento Metodológico	9
Resumen.....	11
Palabra claves.....	12
Abstract	12
Keywords	13
Capítulo 1	14
GENERALIDADES DE LA EMPRESA	14
Propuesta de implementación de un modelo nuevo de proyección para las fugas de pólizas en la compañía	14
Presentación de la empresa	14
Breve Reseña Histórica (Línea de Tiempo).....	15
Sector Económico al que pertenece la empresa.....	16
Misión	17
Visión.....	17
Valores Corporativos	18
Objeto social	18
Organigrama General de la Empresa	19
Organigrama del Área, Dependencia donde se desempeña el estudiante.....	20
Competencia a nivel Nacional e Internacional (Micro, Meso y Macro Ambiente).....	20
Certificaciones – Reconocimientos.....	21
Aspectos Ambientales.....	22
Tercerización y/o Outsourcing.....	22
Alianzas o Redes Nacionales e Internacionales.....	22
Responsabilidad Social Empresarial (R.S.C – R.S.E.)	23
Capítulo 2.....	25
MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....	25
Propuesta de implementación de un modelo de proyección para controlar las fugas en las pólizas.....	25
MODELO DE NEGOCIOS CANVAS	25
Clientes	25
Valor Generado para el Cliente.....	25
Canales.....	26
Relaciones con los Clientes	26
Ingresos derivados del Valor Generado.....	27
Recursos claves para crear o distribuir los elementos anteriores.....	28
Actividades claves para crear o distribuir los elementos anteriores	28
Socios estratégicos, agentes externos necesarios para cumplir los objetivos	29

Costos.....	29	iv
Aspectos Ambientales.....	30	
Capítulo 3.....		31
PROPUESTA DE MEJORA		31
Propuesta de implementación de un modelo de proyección para controlar las fugas en las pólizas.		31
Cronograma de Actividades.....		32
Resultados esperados		32
Implementación.....		32
Recomendaciones		36
Conclusiones		¡Error! Marcador no definido.
Referencias Bibliográficas		37
Bibliografía		37

Lista de Figuras

v

Figura 1, Organigrama general	19
Figura 2, Organigrama del Área de gestión de clientes.....	20
Figura 3, Cronograma de actividades, propuesta de implementación.....	32
Figura 4, Análisis datos de entrada.....	33
Figura 5, Comportamiento Fugas 2015 – 2017	34
Figura 6, Comparativo fugas.....	34
Figura 7, Pronostico Ajustado.....	35

Introducción

El presente estudio se presenta como resultado de un diagnóstico de los procesos que actualmente están a mi cargo en la empresa AGENCIA DE SEGUROS FALBELLA, en el que se puede identificar algunos de los procesos internos correspondientes al área de gestión de clientes, en esta área, se evidencia la cercanía de la empresa con cada una de las personas que adquieren seguros a través de la compañía, desde esta área se crean los planes de acción que permiten la fidelización y garantiza que cada uno de los clientes que pertenecen a Falabella tengan una buena experiencia, guiada por la calidad, la eficiencia y el compromiso de cada uno de sus colaboradores.

El área de gestión de clientes está dentro del área de operaciones de la organización, puntualmente lo procesos que están a mi cargo son:

- **Correspondencia:** Se realiza el despacho de las cartas entregadas por los analistas de forma presencial por correo certificado o masivo por correo electrónico; adicionalmente, se consolida en una base de datos y posteriormente con dicha información se realiza el informe de correspondencia que muestra la cantidad de casos cerrados y la cantidad de clientes que tiene la respuesta a sus requerimientos.
- **Cliente desiste:** una tipología para clientes que como lo dice su nombre desisten de los seguros contratados, a este tipo de clientes se les hace un manejo masivo de cierre de gestiones y en algunos casos de exclusión de uso de datos personales.

- **Búsqueda de llamadas:** Se buscan a través de las plataformas de la empresa las llamadas tanto de venta como de servicio y retención con las que se soportan los procesos con los clientes como soporte en las reclamaciones; al final de la semana o de forma mensual se realiza un informe con la cantidad de llamada encontradas, las auditadas y las no encontradas para llevar un registro de las gestiones.
- **Mala venta:** corresponde a una tipología en la que el cliente garantiza no haber contratado el seguro, se me asigno este proceso, en el que desempeño el rol de un analista de gestión de clientes y debo analizar cada uno de los casos y dar una solución, una respuesta al cliente y cerrar la reclamación.
- **Archivo:** se radican todos los documentos que llegan a la agencia, cartas, derechos de petición, quejas, reclamos entre otros y se archivan.
- **Asignación diaria:** de forma diaria se descargan las bases de datos de los ingresos nuevos por tipología y se cruza con la base del día anterior para saber los casos que llegan nuevos, los casos vencidos, los casos que están por vencerse y se asignan a cada uno de los analistas dependiendo de la tipología.
- **Realización de los informes del área de gestión de clientes,** se reporta directamente al supervisor y al subgerente de experiencia del cliente.

Con respecto a los procesos mencionados anteriormente, nos situaremos en el contexto actual de la empresa y se planteara un mecanismo de mejora en algún proceso, para que el área de gestión de clientes sea más eficiente y suba sus indicadores de gestión.

Objetivos

Objetivo General

- Plantear la mejora de un proceso del área de gestión de clientes que permita incrementar los indicadores de gestión

Objetivos específicos

- Crear el modelo Canvas para la agencia de seguros Falabella y de esta manera poder identificar los procesos que generar cuellos de botella en el área de gesto de clientes
- Plantear estrategias y tácticas que permitan la mejora de un proceso

Fundamento teórico

Los pronósticos permiten estimar el valor futuro de un conjunto de variables de interés, que se relacionan un proceso determinado, su implementación es necesaria en todos los procesos en los que se tienen en cuenta datos históricos y en procesos en los que es necesario adivinar o estimar un posible comportamiento sobre un evento, un tiempo, una cantidad entre otras cosas. Pueden estar basados en:

1. Comportamiento Histórico (series)
2. Relación con variables. (pronósticos causa / efecto, análisis de regresión)
3. Opiniones de Expertos. (Métodos cualitativos)

Sin importar el área en el que nos encontremos, o la finalidad para la cual se realiza el pronóstico, siempre deben de tenerse en cuenta una serie de etapas para la adecuada implementación de los mismos, Las fases son:

1. Definición del Objetivo, en el que se plantea la variable que se desea proyectar.
2. Recolección de la información, búsqueda de los datos históricos para modelar un comportamiento futuro.
3. Evaluación, se mide el margen de error en relación al valor proyectado vs el valor real.
4. Ejecución del pronóstico
5. Seguimiento al pronóstico, la primera ley de los pronósticos es que siempre están equivocados, el seguimiento es el punto de partida para realizar ajustes y mejoras en el modelo planteado.

Con respecto a los pronósticos, hay que tener en cuenta sus características básicas, ya que de eso depende la adecuada implementación.

- Normalmente están equivocados, muestran el posible comportamiento de una variable o de un evento, pero nunca van a ser totalmente precisos
- Son una especulación, un acercamiento al comportamiento posible de un patrón o un evento, y por esta razón debe ser fácil reaccionar ante los errores.
- Siempre debe de tener una medida de error
- Los pronósticos Agregados son más exactos, la variación del promedio de una colección de variables aleatorias independientes, idénticamente distribuidas, es

menor que la variación de cada una de las variables. “La variación de la muestra media es menor a la variación de la población”.

- Entre más lejano sea el horizonte de pronóstico, menos exacta será la predicción.

Finalmente, los métodos de pronóstico pueden calificarse en:

1. Cualitativos: Como su nombre lo indica, se basan en el juicio humano y se emplean cuando no se cuenta con información histórica para realizar la estimación de la variable de interés.
2. Cuantitativos. Como su nombre lo indica, son aquellos derivados de un análisis de datos. Pueden dividirse en:

Métodos de series de tiempo. Son aquellos métodos que usan valores pasados. Se emplean comúnmente en aplicaciones de planeación de operaciones. Una característica de estos métodos es que tratan de aislar algunos patrones presentes en la serie; estos patrones pueden ser

- Tendencia. Una serie de datos puede exhibir un patrón estable de crecimiento o declive
- Estacionalidad. Patrón que se repite en intervalos fijos.
- Aleatoriedad. No existe un patrón reconocible para los datos (estacionario).

Series estacionarias:

Siempre que la demanda de los datos históricos con los que se quiere realizar la estimación del pronóstico, presente un comportamiento estacionario, se deben emplear los siguientes métodos:

1. Métodos basados en promedios: Promedio aritmético de las N observaciones más recientes.
2. Suavizamiento Exponencial simple: Es el método más popular para las series de tiempo estacionarias.

$$F_t = \alpha D_{t-1} + (1 - \alpha)F_{t-1}$$

En donde alfa, es la constante de suavizamiento que determina la ponderación relativa puesta en la observación de demanda actual.

Algunos aspectos importantes que se deben tener en cuenta cuando se aplica cualquiera de los dos métodos antes mencionados, son los siguientes

- Aplica un conjunto de ponderaciones decrecientes a todos los datos pasados
- La constante de suavizamiento juega el mismo papel que el N en los promedios móviles (N pequeño α grande asigna mayor peso a los datos actuales)
- Si α grande, se da mayor ponderación a la observación actual, lo que da como resultado pronósticos que reaccionan rápidamente a los patrones de demanda, pero presentan mayor variación de periodo a periodo. Si α pequeño, los pronósticos son más estables
- El mejor valor de α será aquél que me minimice los errores.

Series Con tendencia:

Siempre que la Demanda de los datos históricos con los que se quiere realizar la estimación del pronóstico presente un comportamiento con TENDENCIA, se deben emplear los siguientes métodos:

1. Regresión Lineal Simple:

Existe una relación entre la variable X (independiente) y la variable Y (dependiente) que puede representarse mediante una línea recta.

$$Y = mx + b$$

Los valores de B y M se eligen de manera que se minimice la suma de las distancias cuadráticas, entre la línea de regresión y los puntos de datos, Una buena forma de determinar si la regresión es adecuada, es a través del coeficiente de correlación, el cual mide el grado de dependencia entre los dos conjuntos de datos dados.

2. Suavizamiento Exponencial Doble:

Requiere de la especificación de dos constantes de suavizamiento:

α : que suaviza el valor de la serie (promedio-estacionario)

β : que suaviza la tendencia (pendiente de los datos)

Las constantes de suavizamiento pueden ser las mismas; sin embargo, en la mayoría de las aplicaciones se da mayor estabilidad al estimado de la pendiente que al de la constante, es decir $\beta \leq \alpha$.

Por otra parte, deben utilizarse dos parámetros para la estimación del pronóstico, estos son:

So= corte de la recta de regresión

Go= pendiente de la recta de regresión (m)

Ecuaciones del Modelo:

$$S_t = \alpha D_t + (1 - \alpha)(S_{t-1} + G_{t-1})$$

$$G_t = \beta(S_t - S_{t-1}) + (1 - \beta)G_{t-1}$$

Fundamento Metodológico

Para la realización de la propuesta se utilizará el método Canvas y para el desarrollo operativo, se generará un modelo en Excel partiendo de una recolección de datos históricos de la compañía que permita proyectar de forma mensual las fugas.

El modelo canvas fue creado En 2010 por Alex Osterwalder diseño el Business Model Canvas; un formato que visualiza el modelo de negocio según nueve campos en sólo una ‘hoja’, resultando un documento que ofrece directamente una visión global (el ‘helicopter view’) de la idea de negocio, mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos.

Los elementos del modelo son:

1. **Clientes:** En este apartado se debe responder la pregunta ¿A quién ayuda la empresa?, los clientes son la razón de ser de la una organización, ninguna puede subsistir en el tiempo sin una relación efectiva entre clientes y la empresa. (Clark & Osterwalder, 2010)
2. **Propuesta de valor:** La propuesta de valor también es conocida como el valor añadido que ofrece la empresa a sus stakeholders o grupos de interés, se entiende como los beneficios que aporta un conjunto de servicios o productos a los clientes. (Clark & Osterwalder, 2010)
3. **Canales de distribución:** Se centra en cómo se entrega la propuesta de valor a los clientes (a cada segmento). Es Determinar cómo comunicarnos, alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes, dentro de esta categoría encontramos 5 funciones clave:
 - Dar a conocer los productos y servicios
 - Ayudar a los clientes potenciales a evaluar los productos y servicios

- Posibilitar la compra a los clientes
 - Proporcionar valor a los clientes
 - Garantizar la satisfacción de los clientes con un servicio o atención postventa
- (Clark & Osterwalder, 2010)

4. **Relaciones con los clientes:** uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio. Se debe definir claramente el tipo de relación que prefieren sus clientes:

Personal, automática, autoservicio, suscripción. También debe esclarecer el objetivo principal de la relación, captar nuevos clientes, fidelizarlos u obtener más ingreso de los clientes que ya están vinculados a la compañía (Clark & Osterwalder, 2010)

5. **Fuentes de ingresos:** Representan la forma en que en la empresa genera los ingresos. (Clark & Osterwalder, 2010)

6. **Recursos claves:** Se describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, dentro de esta categoría evidenciamos cuatro recursos clave, Humanos, Físicos, Intelectuales, Económicos. (Clark & Osterwalder, 2010)

7. **Actividades clave:** Para entregar la propuesta de valor se deben desarrollar una serie de actividades claves internas (procesos de producción, marketing), se habla de las acciones más importantes que debe emprender la empresa para que su modelo de negocio funciones y sea capaz de atender las necesidades de sus clientes. (Clark & Osterwalder, 2010)

8. **Alianzas Claves:** Hace referencia a los aliados estratégicos que debe tener la compañía para generar una eficiencia alta y de esta manera lograr enfocarse en lo que sabe hacer, es decir lograr centrar sus recursos en sus actividades clave y que por medio de asociaciones

se pueda delegar las actividades menos importantes pero que de cierta manera son importantes para la realización del modelo de negocio. (Clark & Osterwalder, 2010)

9. Estructura de costes: La adquisición de recursos clave, la realización de actividades clave y el trabajo con asociaciones clave implican costos en los que la empresa debe incurrir para así poder ser eficiente y perdurable en el tiempo. (Clark & Osterwalder, 2010)

Resumen

El presente estudio se presenta como resultado de un diagnóstico de los procesos que actualmente están a mi cargo en la empresa AGENCIA DE SEGUROS FALBELLA, en el que se puede identificar algunos de los procesos internos correspondientes al área de gestión de clientes, en esta área, se evidencia la cercanía de la empresa con cada una de las personas que adquieren seguros a través de la compañía, desde esta área se crean los planes de acción que permiten la fidelización y garantiza que cada uno de los clientes que pertenecen a Falabella tengan una buena experiencia, guiada por la calidad, la eficiencia y el compromiso de cada uno de sus colaboradores.

Este proyecto de grado busca la obtención de información del estado actual del método de proyección de fugas y planteará un mecanismo de mejora en el método de proyección, esta mejora no solo impacta el área de gestión de clientes, en si afecta toda la compañía ya que todas las áreas se ven impactadas por este tema, este cambio puede contribuir a que la organización sea más eficiente, ya que controlar las fugas y tener una estimación acertada sobre la cantidad de pólizas fugadas permite a la gerencia de

operación tomar decisiones en cuanto a los procesos de emisión y retención de pólizas, además permite al área de gestión de clientes mejorar sus indicadores y permite enfocarse en estrategias de fidelización que mitiguen los impactos generados por las fugas en la compañía.

Palabra claves

Fidelización de clientes, proceso, calidad, eficiencia, compromiso, indicadores de gestión

Abstract

The present study is presented as a result of a diagnosis of the processes that currently occur in my company FALBELLA INSURANCE AGENCY, in which some of the internal processes of customer management can be identified in this area. The company with each of the people who acquire insurance through the company, from this area are created the action plans that allow the loyalty and guarantee that each of the customers that belong to Falabella with a good Experience, guided by the Quality, efficiency and commitment of each of its employees. This degree project seeks to obtain the information of the real state of the leakage projection method and poses a mechanism of improvement in the projection method, this improvement not only impacts the area of customer management, if it affects Since all areas are impacted by this issue, this change can contribute to making the organization more efficient, as they control leaks and have an accurate estimate of the number of fugitive policies that Operation

decisions on the processes of issuance and retention of policies, in addition to allowing the area of customer management to improve their indicators and allow focusing on loyalty strategies that mitigate the impacts generated by the company's leaks.

Keywords

Customer loyalty, process, quality, efficiency, commitment, management indicators

Capítulo 1

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Propuesta de implementación de un modelo nuevo de proyección para las fugas de pólizas en la compañía

Presentación de la empresa

La Agencia de seguros Falabella nació en 2006 con el objetivo de ofrecer a los colombianos una amplia oferta de seguros diseñados para las necesidades de la vida de hoy.

Sus productos son para proteger integralmente a los clientes y sus familias, mediante una asesoría completa y oportuna, acorde a las necesidades de cada uno y a precios convenientes. Actualmente tenemos cerca de 900.000 asegurados, quienes confían en la agencia su tranquilidad y la de sus familias.

“Somos una empresa especializada del grupo Falabella, con más de quince años protegiendo a nuestros clientes a través de nuestra asesoría integral en seguros. Esta experiencia nos ha enseñado que cada persona y familia tiene sus propias necesidades. Nuestros clientes nos eligen porque contamos con más de 15 años de experiencia, porque asesoramos en todo el proceso de selección del seguro que necesites a un precio conveniente, porque ponemos a tu disposición la mejor oferta y la más amplia gama de compañías aseguradoras, en forma fácil y segura, entregándote las mejores opciones del mercado en un sólo lugar.” (Agencia de Seguros Falabella LTDA, 2017)

Breve Reseña Histórica (Línea de Tiempo)

Falabella es una de las compañías más grandes y consolidadas de América Latina.

Desarrolla su actividad comercial a través de varias áreas de negocio, siendo las principales, la tienda por departamentos, grandes superficies, mejoramiento y construcción del hogar, compañía de financiamiento comercial CMR, banco, viajes y seguros Falabella.

La tienda por departamentos es hoy por hoy, la más importante de Sudamérica con más de 65.000 colaboradores con presencia en Chile, Argentina, Perú y Colombia (Agencia de Seguros Falabella LTDA, 2017)

- **Origen**

año 1889, cuando Salvatore Falabella abre la primera gran sastrería en Chile.

Posteriormente, con la vinculación de Alberto Solari, la tienda se fortalece aún más al introducir nuevos productos relacionados con el vestuario y el hogar, transformándose así en una tienda por departamentos y ampliando su cobertura con nuevos puntos de venta.

- **Consolidación**

En la década de los 60, Falabella inicia su etapa de expansión tanto en Santiago de Chile como en otras regiones del país austral. Veinte años después y con el objetivo de satisfacer la creciente demanda de sus clientes por un sistema de pago más cómodo y flexible, la compañía incursiona en una nueva unidad de negocio, lanzando su propia tarjeta de crédito, CMR Falabella, la cual cuenta con 5.5 millones de tarjeta habientes en

América Latina. En la década de los 90, Falabella inicia su proceso de internacionalización, extendiendo su operación en Argentina y posteriormente en Perú. Así mismo, continúa ampliando su portafolio de servicios con la creación de Viajes y Seguros Falabella.

- **Expansión**

En el 2003 el grupo se fusiona con Sodimac S.A. lo que le permitió, años más tarde entrar a mercados tan importantes como el colombiano.

Por más de 100 años, Falabella ha ofrecido productos de primera categoría ayudando a satisfacer las necesidades de sus clientes. Su compromiso de crecimiento a largo plazo ha estado acompañado de importantes inversiones en las áreas de distribución, sistemas de información, y en la creación de nuevos negocios y servicios complementarios. (Agencia de Seguros Falabella LTDA, 2017)

Sector Económico al que pertenece la empresa

La Agencia de seguros Falabella LTDA, pertenece al sector terciario de la economía, en donde se encuentran todas aquellas actividades económicas relacionadas con la prestación de servicios que se ofrecen para la satisfacción de las necesidades de los consumidores, todas las empresas dedicadas a la venta y negociación de seguros se encuentran reguladas por la Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda). Como entidad gremial sin ánimo de lucro, Fasecolda representa la actividad del sector asegurador frente a las entidades de vigilancia y control, así como a la sociedad en general.

El sector asegurador colombiano considera que, a través de la calidad, la innovación y la productividad de su labor puede crear valor para sus grupos de interés, generar ventajas competitivas y perdurar en el tiempo, (Fasecolda, 2017).

Misión

Hacer posible las aspiraciones de las personas, mejorar su calidad de vida y superar sus expectativas a través de una oferta integrada de servicios, potenciada por los beneficios del “mundo Falabella”. (Agencia de Seguros Falabella LTDA, 2017)

Visión

Ser la compañía preferida por las personas, generando relaciones de largo plazo, a partir de:

- Ser líderes por nuestra transparencia, simplicidad, conveniencia.
- Atraer, desarrollar y motivar un equipo de excelencia, comprometido, colaborativo y apasionado por los clientes.
- Ser valorados por nuestro aporte a las comunidades donde trabajamos. (Agencia de Seguros Falabella LTDA, 2017)

Valores Corporativos

- **Transparencia**, Para generar relaciones de confianza a largo plazo, sobre la base de la honestidad, el diálogo y el compromiso.
- **Conveniencia**, Orientada al beneficio mutuo, a partir de la cercanía y la proactividad.
- **Simplicidad**, En la aproximación y promesas hacia nuestros clientes internos y externos, haciendo eficientes y ágiles nuestros procesos, con miras a la competitividad y, por lo tanto, la sostenibilidad de nuestras actividades.
(Agencia de Seguros Falabella LTDA, 2017)

Objeto social

AGENCIA DE SEGUROS FALABELLA LTDA.

Es una sociedad mercantil, se dedica a la realización de una o más actividades comerciales, la regulación y los 12 puntos que caracterizan a las sociedades de responsabilidad limitada se encuentran en un documentos de la superintendencia de sociedades; (Superintendencia de sociedad, 2017)

Organigrama General de la Empresa

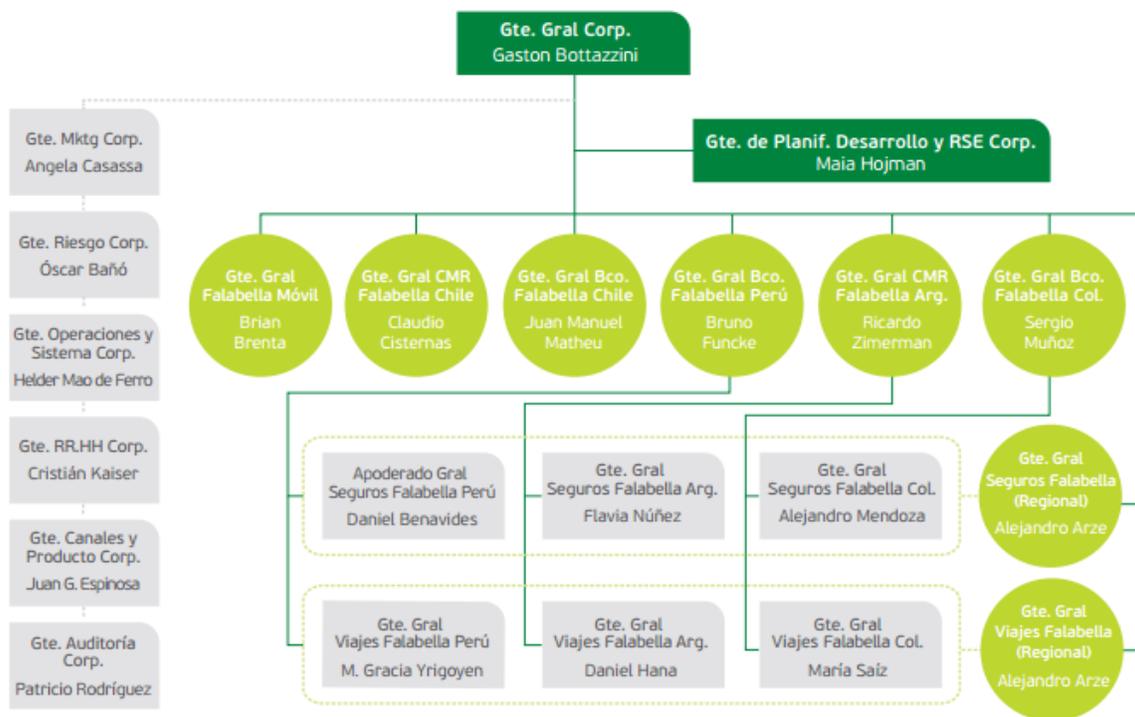


Figura 1. Organigrama general grupo Falabella (Agencia de Seguros Falabella LTDA, 2017)

Organigrama del Área, Dependencia donde se desempeña el estudiante

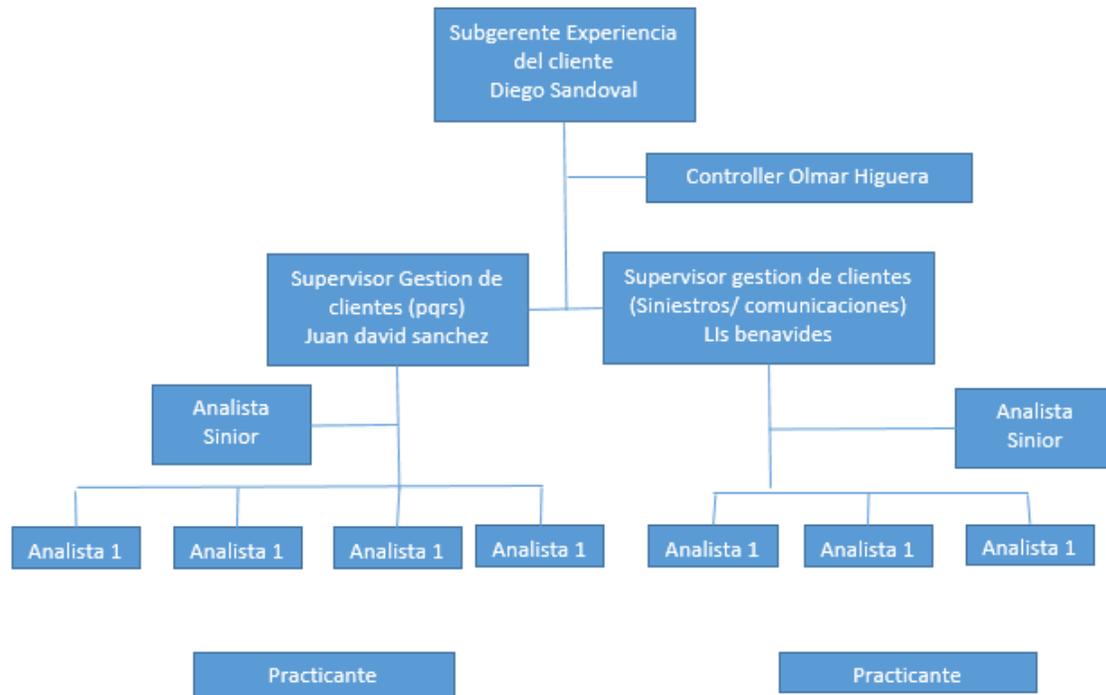


Figura 2. Organigrama del área de gestión de clientes, elaboración propia.

Competencia a nivel Nacional e Internacional (Micro, Meso y Macro Ambiente).

Agencias de seguros a nivel nacional, según fasecolda, que es la federación de aseguradores colombianos (Fasecolda, 2017):

- Ac seguros ltda
- Agencia de seguros paralife ltda
- Agencia de seguros amparando ltda
- Arb ltd asesores de seguros
- Central agencia de seguros
- Fexvan ltda

- Rúa seguros sociedad ltda
- Seguros aliados ltda
- Seguros de lima
- Sociedad de coberturas
- Tower watson
- Vision segura cia ltda

Certificaciones – Reconocimientos

- 1er lugar en satisfacción del servicio, en el Servitest de Ipsos.
- 1er lugar en satisfacción de cliente en tarjetas de retail, Premio Nacional de Satisfacción de clientes otorgado por ProCalidad y la revista Capita
- Elegida entre las 25 mejores empresas para trabajar, según el Great Place to Work®.
- 1er lugar en calidad de servicio del sector banca retail, Premio Nacional de Satisfacción de clientes otorgado por ProCalidad y la revista Capital.
- 5° lugar en los Premios Lealtad del Consumidor, que entrega Estrategia y ALCO Consultores.
- Incluida entre las 50 empresas más innovadoras en el Ranking de Percepción de la InnovAcción® 2014, de Best Place to Innovate. (Agencia de Seguros Falabella LTDA, 2017)

Aspectos Ambientales

Falabella, comprometidos con el Medio Ambiente

Falabella ha generado un revolucionario concepto de tiendas ecológicas, utilizando materiales amigables con el medio ambiente que ahorran recursos naturales.

5 pilares fundamentales dan vida a nuestro compromiso ambiental

1. Emplazamiento sustentable:

Velar por el impacto al ecosistema y desarrollo del barrio donde se ubican las tiendas

2. Atmósfera más limpia:

Utilizar sistemas de aire acondicionado ecológicos que reducen la emisión de CO₂

3. Agua:

Motivar la eficiencia en el uso del agua mediante la reutilización y reducción de consumo

4. Electricidad:

Utilizar eficientemente la energía eléctrica a través de diseños innovadores y tecnologías de energías renovables

5. Materiales:

Uso de materiales sustentables, reciclaje, reutilización y disminución de materiales con partículas tóxicas (Agencia de Seguros Falabella LTDA, 2017)

Tercerización y/o Outsourcing

Alianzas o Redes Nacionales e Internacionales

- América Solidaria

“En América Solidaria buscamos superar la pobreza infantil en el continente americano desarrollando proyectos de salud, educación y desarrollo económico

familiar, liderados por profesionales voluntarios. Desde el trabajo de estos profesionales, que se involucran con las comunidades más vulnerables del continente, buscamos cambiar las miradas, transformar las relaciones y generar acciones de justicia continental.” (America Solidaria, 2017)

Responsabilidad Social Empresarial (R.S.C – R.S.E.)

Contamos con una Estrategia de Sostenibilidad cuya implementación se dirige desde la Gerencia Corporativa de Planificación y Desarrollo, con una contraparte encargada de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en cada una de las unidades de negocio y países. Además, cada dos meses sesiona el Comité de Sostenibilidad, donde participan el gerente general corporativo de FIF, los gerentes generales de los negocios y los encargados de RSE. En estas sesiones se definen los lineamientos estratégicos comunes a todas las unidades de negocio, se fijan las prioridades corporativas y se realiza seguimiento al panel de RSE. Esta herramienta resume los indicadores específicos de sostenibilidad de cada negocio, que incluye diversos aspectos relacionados con nuestra Estrategia de Sostenibilidad.

Grupo Falabella en su estrategia de responsabilidad social cuenta con 7 focos hacia los que está encaminado la sostenibilidad (Agencia de Seguros Falabella LTDA, 2017)

1. Educación financiera
2. Desarrollo comercial sostenible
3. Marketing responsable y reputación
4. Gobierno corporativo
5. Equipo humano comprometido

6. Alianzas para la sostenibilidad

7. Gestión ambiental eficiente

Capítulo 2

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Propuesta de implementación de un modelo de proyección para controlar las fugas en las pólizas.

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

Clientes

La Agencia de seguros Falabella tiene dos tipos de clientes.

B2B (bussiness to bussiness), ya que los seguros que emite la agencia no son solo para personas naturales si no para compañías.

B2C (bussiness to consumer), Polizas que se emiten para cualquier tipo de persona que desee asegurar algún bien o persona.

Valor Generado para el Cliente

- Comodidad en el pago ya que lo seguros son cargados directamente en la tarjeta de crédito CMR Falabella
- Reducción de tiempo y envío a domicilio de las caratulas y pólizas contratadas
- Respaldo de la multinacional Grupo Falabella (marca)
- Portafolio integral de seguros
- Acompañamiento integral (pre-venta y post-venta)
- ¿Qué problemas de los clientes ayudan a solucionar?, Los seguros son una forma de generar tranquilidad y de protegerse contra posibles eventos negativos en la vida de una persona, supongamos el hecho, una persona tiene excelente salud y decide comprar un seguro oncológico, que le da una indemnización por

enfermedad de cáncer no preexistente, si en la eventualidad a la persona le descubren cáncer el seguro cubre muchos de los costos en los que se incurren en una enfermedad tan delicada y que en algunos motivos las eps no cubren.

Canales

- Los servicios ofrecidos por la Agencia de Seguros Falabella se pueden conocer y comprar a través de la página web, la App móvil que se desarrolló, en los puntos fijos (sucursales, banco, tiendas), y en medios de publicidad pagados por la agencia (marketing digital), pautas en televisión.
- La agencia de Seguros Falabella ofrece servicio Postventa, acompañamiento continuo a través de las líneas de atención, y de app en la que se pueden consultar los detalles de los servicios contratados.

Relaciones con los Clientes

Es importante reconocer el tipo de relación que desean los clientes, bajo este concepto, la agencia de seguros Falabella ofrece diferentes formas de relacionarse directamente con el consumidor final, dentro de estas encontramos, la relación personal que se ofrece en cada punto, sucursal o tienda de grupo Falabella donde podrá adquirir su seguro, ahora bien se brinda asesoría y acompañamiento via telefonía en todo el proceso de adquisición del seguro.

Por otro lado, el objetivo principal de la relación entre la empresa y el cliente no es solo fidelizar a las personas que ya están vinculadas a la organización, si no generar una

experiencia tan gratificante, que se genere una divulgación voz a voz en la que el proceso de fidelización permite el captar nuevos clientes.

- Procesos de fidelización, La agencia de Seguros Falabella genera promociones, descuentos y beneficios únicos para los asegurados, así como un continuo acompañamiento en el evento de un siniestro siguiendo al pie de la letra la consigna de Falabella “Estamos contigo”, y es a través de las campañas y el portafolio de servicios que se le entrega el mensaje al cliente, en cualquier eventualidad de la vida, puede contar con el respaldo de la empresa.

Ingresos derivados del Valor Generado

Los ingresos son generados directamente por la operación de venta de seguros directamente en los puntos, dentro de estos encontramos, seguros de vida, adulto mayor, compra protegida, fraude, vehículo todo riesgo, oncológico, soat entre otros, no obstante, la tienda y el banco hacen venta cruzada de los seguros, así que el nivel de clientes es bastante grande.

Ahora bien, es importante resaltar que el valor total de la póliza es diferido a los periodos de cobertura, lo que facilita el pago de los clientes, ejemplo, un seguro todo riesgo para vehículo puede adquirirse a un año o a dos, en este caso estaría diferido a 12 o a 24 cuotas, y la cuota es cargada directamente a la tarjeta CMR en caso de tenerla, lo que facilita tanto el cobro como el pago del mismo.

Las primas dependen del tipo de seguro que se adquiriera, los seguros vinculados directamente a la tarjeta de crédito y que se ofrecen en el momento de la solicitud de la tarjeta de crédito tienen una prima mensual aproximada de \$7,000 pesos para el seguro de

fraude y de \$14.000 para el seguro de compra protegida; si es un seguro de vehículo depende de la compañía aseguradora con la que se tome la póliza, el vehículo y el modelo, no obstante, cabe resaltar que Las agencia de seguros Falabella no es aseguradora, su papel es ser el intermediario entre el cliente o consumidos y las diferentes aseguradoras.

Recursos claves para crear o distribuir los elementos anteriores

- Intelectuales (manejo de bases de datos, marketing, servicio al cliente)
- Capital relacional, Robusta base de datos de clientes, ya que dentro de esta base está alineada las personas que adquieren productos en tienda como las personas que adquieren productos financieros en banco.
- Físicos (puntos de venta)
- Humanos, todos los colaboradores de grupo Falabella, que están encaminado al logro y cumplimiento de objetivos, se tienen perfiles establecidos encaminado a las competencias, las personas que ingresan a cargos como jefaturas o supervisores con profesionales con buenas trayectorias en el área en la que se va a desempeñar.

Actividades claves para crear o distribuir los elementos anteriores

- Producción de las campañas de marketing
- Venta: Promocionar, publicitar a los clientes potenciales sobre el valor del servicio ofrecido por la agencia de seguros Falabella
- Soporte, orientado hacia la contratación de personal idóneo que genera valor a la operación,

Socios estratégicos, agentes externos necesarios para cumplir los objetivos

- Adea (outsourcing de flujo de documentos, archivos), facilita la búsqueda y el control de los documentos de la Agencia.
- Banco Falabella, es un socio estratégico, que pertenece al mismo grupo pero que su labor no es vender seguros, sin embargo, es un canal efectivo en cuanto a ventas y emisión de pólizas.
- Tienda Falabella, socio estratégico perteneciente al mismo grupo dedicado a la comercialización (retail), venta cruzada.
- América Solidaria
- Sura
- Mapfre
- Metlife
- Liberty seguros
- Axa Colpatria

Costos

- Costos fijos (administrativa, fuerza de ventas, operaciones)
- Costo Variable (comisión en las ventas, comisión por cumplimiento de metas)
- Medios pagados de publicidad
- Fugas, gasto asumido y asociados a la pérdida de pólizas por malas prácticas de los asesores que repercuten en el ingreso percibido de la compañía en general

- Costo de inversión, equipos de cómputo de última tecnología, adecuación de espacios, desarrollos de app y pagina web para llegar de formas más eficientes a los clientes, inversión en software especializados y servidores para la seguridad de la información.

Aspectos Ambientales.

Falabella, comprometidos con el Medio Ambiente

Falabella ha generado un revolucionario concepto de tiendas ecológicas, utilizando materiales amigables con el medio ambiente que ahorran recursos naturales.

5 pilares fundamentales dan vida a nuestro compromiso ambiental

1. Emplazamiento sustentable:

Velar por el impacto al ecosistema y desarrollo del barrio donde se ubican las tiendas

2. Atmósfera más limpia:

Utilizar sistemas de aire acondicionado ecológicos que reducen la emisión de CO₂

3. Agua:

Motivar la eficiencia en el uso del agua mediante la reutilización y reducción de consumo

4. Electricidad:

Utilizar eficientemente la energía eléctrica a través de diseños innovadores y tecnologías de energías renovables

5. Materiales:

Uso de materiales sustentables, reciclaje, reutilización y disminución de materiales con partículas tóxicas (Agencia de Seguros Falabella LTDA, 2017)

Capítulo 3

PROPUESTA DE MEJORA

Propuesta de implementación de un modelo de proyección para controlar las fugas en las pólizas.

La propuesta de mejora ataca un punto álgido en la agencia de seguros Falabella, como se mencionó anteriormente, se desea generar un modelo efectivo de proyección con el que la gerencia pueda visualizar un número aproximado con un margen de error mínimo la cantidad de pólizas que se van a fugar el mes siguiente al que se realice la evaluación, esto con el fin de mitigar y crear tácticas estratégicas que permitan minimizar el impacto financiero causado por las fugas, no obstante, la propuesta de mejora surge luego de que en un periodo se fugaron más pólizas de las que estaban presupuestadas y se generó un impacto a gran escala en la operación ya que no se tenían contabilizadas, a raíz de este caso, mi propuesta de implementar un modelo estándar de proyección puede mitigar los escenarios en los que no se tengan contemplados un incremento en las fugas.

Ahora bien, la implementación de un modelo más efectivo a la hora de realizar las proyecciones en las fugas representa una mejora operativa y una disminución en el impacto financiero que conlleva el no tener presupuestadas un número acertado en las fugas, no obstante, ningún método es efectivo al 100% pero se puede disminuir el grado de error a tal punto que el error sea mínimo, optimizando las utilidades de la empresa.

A continuación, se evidenciará el proceso y la implementación de la propuesta.

Cronograma de Actividades

	febrero	Marzo	Abril	Mayo	junio	julio
ETAPA 1 (diagnostico / linea Base)	Recoleccion datos generales	Recoleccion datos generales				
ETAPA 2 (evidencias)		Primera presentacion de evidencias, datos iniciales y generalidades de la empresa	Segunda presentacion, modelo canvas	Construcción teorica del modelo		
ETAPA 3 (ejecucion)				Construccion del modelo		
ETAPA 4 (Implementacion)				Puesta en marcha	Puesta en marcha	Puesta en marcha
ETAPA 5 (Feedback)		Retroalimentacion evidencias de la presentacion, entrega 1 del trabajo de practica aplicada	Retroalimentacion evidencias de la presentacion, entrega 2 del trabajo de practica aplicada	Realizacion de ajustes, en caso tal de ser necesario, con el fin de ajustar las proyecciones con el comportamiento del status		

Figura 3. Cronograma de actividades propuesta de implementación, elaboración propia

Resultados esperados

Se espera un margen de error máximo del 6% en relación del valor proyectado vs. La cantidad real fugada.

Implementación

Para la creación del modelo, se tuvo en cuenta una serie de características importantes, en un primer momento se realizó la consolidación de la información histórica de las fugas, la consolidación se realizó en un trabajo conjunto con el controller de experiencia del cliente, Olmar Higuera quien se involucró de manera activa en la propuesta de mejora.

En la siguiente imagen se puede observar que el comportamiento de las fugas corresponde a un modelo exponencial.

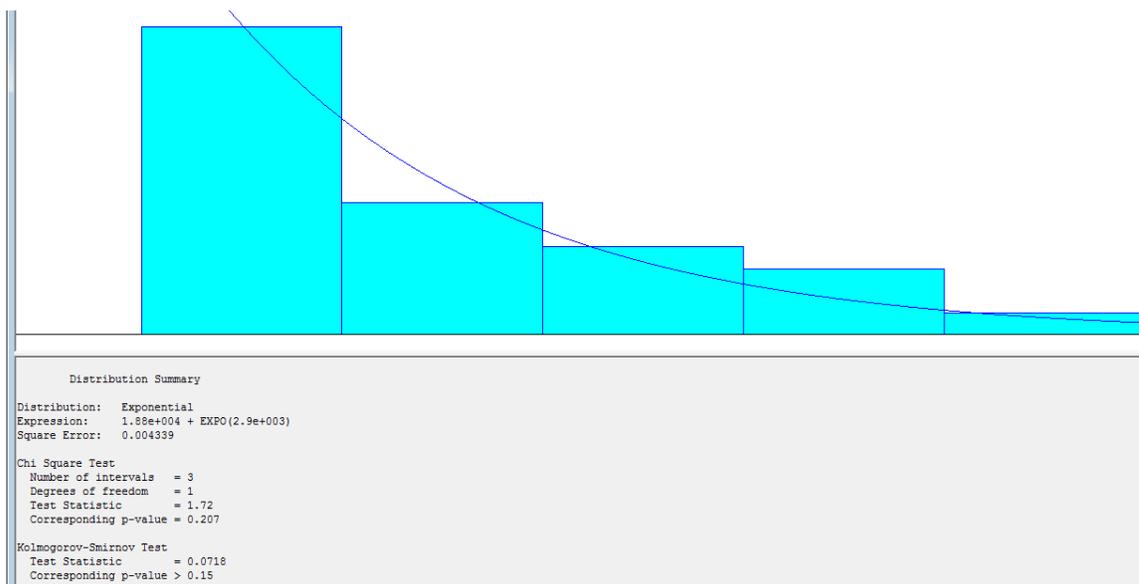


Figura 4. Análisis datos de entrada, elaboración propia

Una vez analizado el comportamiento general, se partió de la base de datos consolidada de fugas y se realizó un análisis de correlación, esto con el fin de ver cuál era el motivo que más impacta el comportamiento de los datos.

El resultado encontrado, es que el motivo que más impacta las fugas es la variable independiente No le interesan las coberturas, que identificaremos como N: No le interesan las coberturas, y la variable dependiente F: Fugas, se encontró un coeficiente de correlación del 0.8920 lo que implica que su comportamiento es relativamente proporcional, si la cantidad de personas que cancelan pólizas con motivo no le interesan las coberturas incrementa en un 5% el comportamiento general de las fugas crece en la misma proporción, en el siguiente grafico se muestra el comportamiento general de las fugas en los periodos comprendidos entre 2015 y lo que va del 2017.

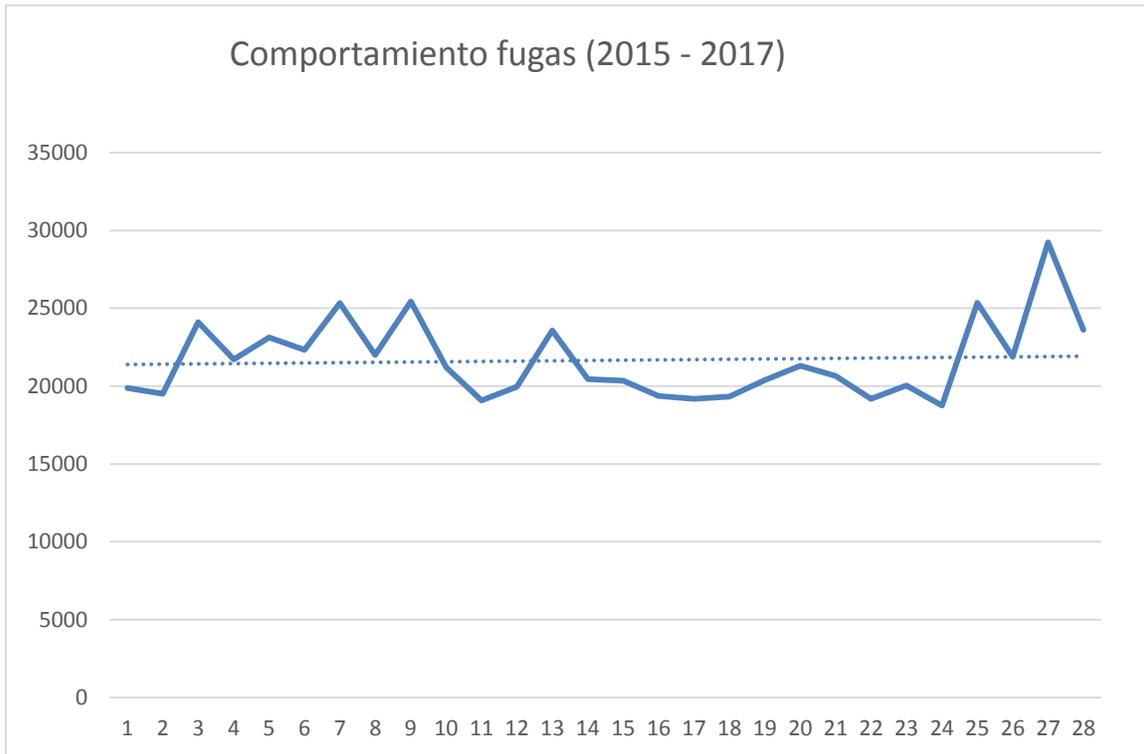


Figura 5. Comportamiento fugas (2015 – 2017), elaboración propia

Para observar de manera más clara el comportamiento por año, se realiza una gráfica en la que se evalúan los mismos periodos de tiempo en diferentes años y no como un total de periodos sin relevancia en el tiempo.

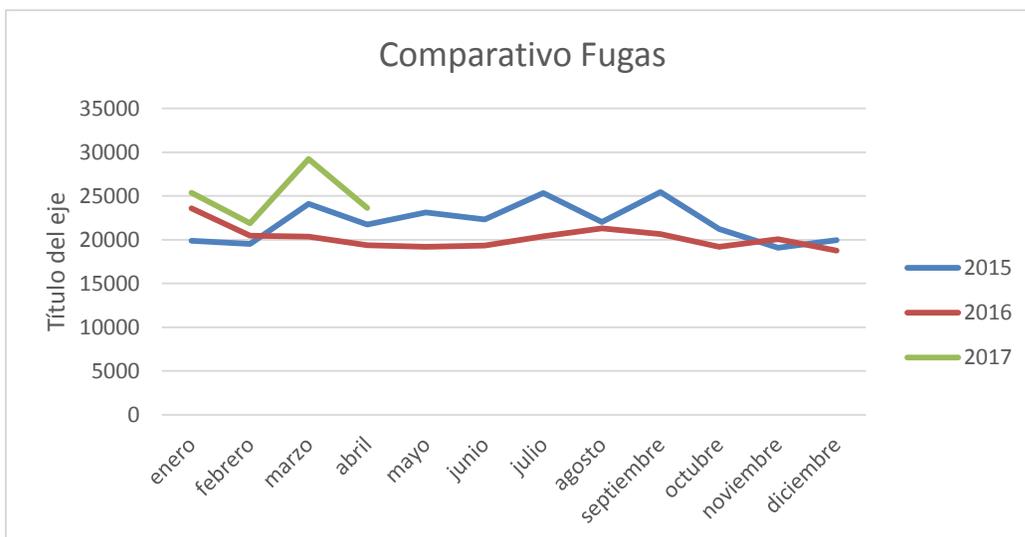


Figura 6, Comparativo fugas. Elaboración propia

La anterior gráfica, muestra una similitud en el comportamiento, es decir, los datos presentan estacionalidad mas no una tendencia definida, por lo tanto, se decide aplicar el método winters para pronosticar, no obstante, se contrastará con el método de suavizamiento exponencial simple debido a la tendencia de los datos, y partiendo del margen de error al que lleguemos se escogerá uno de los dos modelos como el más óptimo.

ME	MAD	MAPE	MSE
-272,179	1327,036	5,9%	3139693,607

El resultado del método de winters arroja un error promedio del 5,9%, el modelo garantiza que la proyección no se desfasará en más del 6 porciento

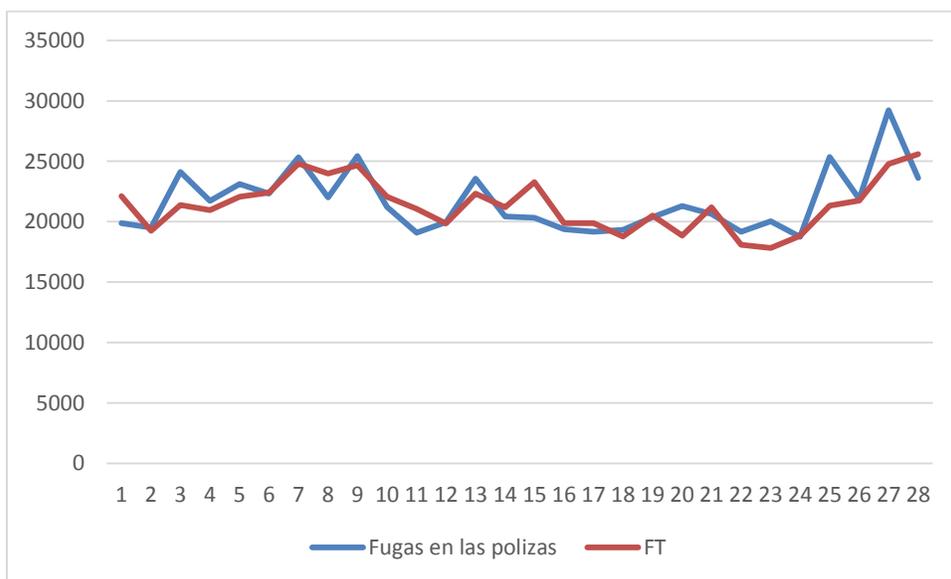


Figura 7 Pronostico Ajustado. Elaboración propia

Recomendaciones y Conclusiones

- Se recomienda llevar un control de los datos fugados por estatus para mejorar la calidad en la proyección, ya que sin este dato no se puede ajustar un valor exacto
- Se recomienda contrastar el valor arrojado en la proyección por medio del método de Winters vs el pronóstico histórico que se tiene en la agencia de Seguros Falabella y así verificar cuál de los dos métodos es más efectivo.
- la Agencia de seguros Falabella tiene un modelo organizacional funcional, con áreas definidas y delimitadas, así como las responsabilidades de cada uno de los cargos, en este orden de ideas los procesos operativos se realizan de forma eficaz y en los tiempos propuestos por la gerencia,
- No fue complicado conseguir la información, ya que, el controller de experiencia del cliente quien es la persona encargada de remitir toda la información a las áreas, es una de las personas que guía y orienta mi proceso de prácticas, adicionalmente, es la persona encargada de realizar tanto las proyecciones como los informes de fuga, por lo que se vio comprometido y entusiasmado con el proyecto
- Se concluye, que el proceso más álgido de la agencia de seguros Falabella son las fugas, ya que involucra todas las áreas funcionales, por esta razón, los comités de gerencia están encaminados a las estrategias y tácticas para disminuir las fugas atacando los diferentes canales de emisión

Referencias Bibliográficas

Bibliografía

- Agencia de Seguros Falabella LTDA. (01 de ENERO de 2017). *Seguros Falabella*. Recuperado el 20 de abril de 2017, de Seguros Falabella:
[http://www.segurosfalabella.cl/web/seguros/reporte de sostenibilidad](http://www.segurosfalabella.cl/web/seguros/reporte%20de%20sostenibilidad)
- America Solidaria. (2017). *America Solidaria*. Obtenido de America Solidaria:
<http://www.americasolidaria.org>
- Clark, T., & Osterwalder, A. (2010). *Tu modelo de Negocio*. Deusto. Recuperado el 30 de mayo de 2017
- Fasecolda. (20 de mayo de 2017). *Fasecolda*. Recuperado el 20 de mayo de 2017, de Fasecolda: <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/sostenibilidad/>
- Superintendencia de sociedad. (15 de mayo de 2017). *Supersociedades*. Obtenido de Supersociedades:
(<http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/conceptos/conceptos-juridicos/Normatividad%20Conceptos%20Juridicos/7172.pdf>; pagina 3)

Anexo carta

Cordial Saludo,

En la Agencia de Seguros Falabella se estableció para finales del año de 2016 revisar con más detalle las pólizas anuladas “Fugas” si bien es un problema que tenemos desde inicios de la compañía para este año el gran reto es identificar el porqué del aumento y que planes de acción se deben manejar para este proceso con el fin de disminuir las anulaciones y proponiendo una meta mensual de las mismas, para lo cual se empezó a analizar la base realizando mensualmente un seguimiento semanal mediante una proyección lineal; esta proyección como se puede identificar no es confiable y los datos arrojados no representaban un valor para generar los diversos planes de acción.

Con el proyecto realizado por Andrés Betancourt se puede identificar una proyección más acertada y con los criterios obtenidos podemos predecir la fuga de los siguientes meses así podremos realizar futuros planes de acción y el mejoramiento de la experiencia de nuestros clientes, así mismo podremos identificar qué motivo de anulación es el que nos tenemos que centrar y en que meses debemos estar alertas para cumplir con la meta establecida por la compañía.

Por parte Agencia de Seguros Falabella y el área de Experiencia del Cliente, estamos agradecidos con el proyecto realizado por Andrés, el cual a partir de la fecha será puesto en marcha para el mejoramiento continuo de clientes y brindar la mayor experiencia posible hacia nuestros clientes.

Cordialmente;



Juan David Sanchez Chavez
Supervisor Área de Análisis
Agencia de Seguros Falabella Ltda.

