



El Área de Prestaciones. El desarrollo de una actividad global de prestación de servicios para MAPFRE Seguros Generales

Juan Francisco Ortega Martínez
Director del Área de Prestaciones
MAPFRE SEGUROS GENERALES

Dos departamentos que gestionaban la prestación de siniestros y servicios se integran en un área única, el Área de Prestaciones. Esta área engloba servicios aseguradores y no aseguradores, dando servicios a los asegurados y a otros clientes, lo que permite potenciar nuevas líneas de negocio.”

Convencionalmente, la denominación del departamento que gestiona las prestaciones de una aseguradora es el departamento de siniestros. En MAPFRE Seguros Generales es el Área de Prestaciones la que se encarga de esta función.

Un apunte inicial

El diccionario de la Real Academia Española establece las siguientes acepciones para la palabra “siniestro”:

1. *adj.* Dicho de una parte o de un sitio: Que está a la mano izquierda.
2. *adj.* Avieso y malintencionado.
3. *adj.* Infeliz, funesto o aciago.
4. *m.* Propensión o inclinación a lo malo; resabio, vicio o dañada costumbre que tiene el hombre o la bestia

Hasta aquí las aseguradoras no aparecen. Y ciertamente, lo que se dice de “siniestro” no es para presumir. Sólo al final, el diccionario nos revela que también se trata de :

5. *m.* Daño de cualquier importancia que puede ser indemnizado por una compañía aseguradora.
6. *m.* Der. En el contrato de seguro, concreción del riesgo cubierto en dicho contrato y que determina el nacimiento de la prestación del asegurador.

En cualquier caso, la palabra «siniestro» tiene unas connotaciones poco afortunadas y un marcado sentido peyorativo.

Un poco de historia

En agosto de 2003 se presentó a la Dirección General de MAPFRE Seguros Generales un documento que planteaba una profunda reorganización de la hasta entonces área de siniestros y que pretendía:

1. Trabajar con perspectiva, asumiendo los retos que el crecimiento y dimensión del negocio iban a tener a medio y largo plazo.
2. Revitalizar la capacidad de gestión y servicios que prestaba la entidad dando un salto cualitativo. Desarrollar un amplio abanico de servicios, claramente apreciados y valorados.

Todo ello bajo el paraguas de un área especializada en la prestación de servicios de la Unidad. Las razones justificativas de esta nueva perspectiva son varias.

Hasta el año 2003, la entonces Unidad de Diversos disponía de un único «departamento de siniestros» que gestionaba los originados por riesgos de particulares y empresas.

Segregada en 2004 la gestión de los siniestros de los riesgos industria-



les, el departamento de siniestros de MAPFRE Seguros Generales debía concentrarse en sus clientes. Sectores de Hogar, Comercios y Pequeña Empresa, Comunidades, Accidentes Personales y Decesos. Es lo que se conoce como riesgos de «Particulares» o «Riesgos sencillos» pero con un núcleo muy fuerte en torno a familia y hogar.

Se mantene la mejora de los aspectos técnicos de la gestión de siniestros, pero se impulsa y desarrolla una mayor calidad de los servicios, de forma que se busquen parámetros apropiados. Esto lleva a un acercamiento al cliente y a los criterios que él valora.”

Cambio de filosofía

Centrados ya en los clientes particulares, el departamento de siniestros de MAPFRE Seguros Generales se orientó mucho más hacia el cliente.

Ahora tenía un ámbito menor, pero podía alcanzar unos niveles de gestión más intensos. Del concepto de «siniestro», de connotaciones negativas, se pasó al de «prestaciones con calidad», de connotaciones positivas.

Se había alcanzado un buen dominio de las variables de gestión «técnicas», pero la mayoría de éstas no son visibles ni necesariamente apreciadas por los clientes. Eficacia en recobros, control de las desviaciones de reservas, buena política de control de costes medios, adecuada lucha contra el fraude... son conceptos que no están entre las prioridades de los clientes, que desean ante todo agilidad en las decisiones y cumplimiento de sus expectativas.

Prestación de servicios frente a indemnización

Para facilitar la resolución de los siniestros, MAPFRE ha impulsado desde finales de los ochenta la utilización de proveedores que materia-

lizasen el servicio frente a la mera indemnización. A tal fin, ha ido creando una red de profesionales y empresas concertadas en distintos ámbitos de actuación, que hoy supone una red de servicios de reparación, sanitarios, asistencia legal, etc., bien definida y cualificada.

Estos profesionales y empresas representan a MAPFRE y están tan integrados en la empresa como la propia red de ventas. Esta integración es muy importante y por ello se desarrollan acciones de fidelización, de modo que siempre que sea posible y el asegurado acepte, un profesional o empresa resuelva las consecuencias económicas del siniestro mediante la prestación del servicio que la cobertura exija. Así, desde la rotura de un cristal, la reparación de unos muebles de cocina, el tratamiento médico de una lesión o la asistencia legal, se dispone de buenos profesionales que, a un precio concertado y con un estándar de calidad determinado por MAPFRE, atienden a los clientes.

¿Qué prestaciones?

A las prestaciones aseguradoras, desde 1998 hay que añadir la creación de una empresa filial de MAPFRE Seguros Generales: MULTISERVICIOS MAPFRE-MULTIMAP. Esta empresa tiene como objeto social, entre otros, la prestación de servicios a terceros en la gestión de trabajos de reparaciones, reformas, gestión de expedientes y teleasistencia. La idea responde a aprovechar la estructura de atención telefónica, de gestión y redes de proveedores para ofrecer estos servicios a terceros. A título de ejemplo, cuando un cliente desea hacer una obra de reforma en casa o acometer una reparación, no tiene que buscar un profesional en la guía telefónica, MULTIMAP pone a su disposición este profesional mediante un teléfono de atención las 24 horas del día.

Esta empresa había iniciado su andadura de forma independiente, creando estructuras telefónicas y de gestión separadas del resto de áreas.

Las bases

Con todas esas premisas, se planteó una reorganización de departamentos y áreas de prestación de servicios de la compañía para desarrollar algo diferente, pues se pretendía cerrar el círculo de gestión hacia nuestros clientes en una única área de gestión. El Área de Prestaciones de MAPFRE SEGUROS GENERALES se configuró, por tanto, como área de gestión de todas las prestaciones que la compañía podía ofrecer tanto en su actividad aseguradora como de prestación de otros servicios.

Se potencia la red de proveedores, creando una relación más completa y de largo plazo, buscando que obtengan beneficios reales por trabajar con la entidad. Se busca la captación de jóvenes profesionales, mujeres e inmigrantes. En todo caso, mediante acciones de fidelización que los vinculen. MAPFRE considera la red de post-venta tan importante como la red de venta”.

Desarrollo funcional

El Área de Prestaciones se compone de un Área Central y un Área Territorial.

Área Central

El Área Central es el área dinamizadora de la gestión de las prestaciones que comercializa la compañía en dos direcciones:

- ▶ Como área central integradora de nuevas orientaciones en materia estratégica, administración y sistemas informativos, análisis de resultados, desarrollo de iniciativas de mejora de calidad, control de la gestión y formación, claramente orientada a las subcentrales, que representan el punto de enlace con el cliente.
- ▶ Con control directo sobre los departamentos de gestión, dando una óptica y dirección única a todos los departamentos, y potenciando el carácter de servicio, mediante la aportación del valor añadido de cada área de gestión y consiguiendo, en definitiva, que toda

la estructura se oriente hacia la mejor atención al cliente.

Se configuran tres áreas como áreas funcionales:

- ▶ **Área de Prestaciones a Bienes.**
Asume la responsabilidad de los siniestros de las coberturas de daños materiales, tanto reparables como indemnizables, la prestación de servicios relacionados con gremios o reparadores, la línea de negocio de MULTIMAP y seguimiento de la red de reparadores y de la red pericial.
 - ▶ **Área de Prestaciones a Personas.**
De una parte, los siniestros del sector de Accidentes Personales, Decesos y coberturas afines de cualquier seguro. Por otra, la gestión de cualquier producto o servicio que se oriente hacia las personas. Incluye el control de la red médico-sanitaria y funeraria.
 - ▶ **Área de Prestaciones legales.**
Gestiona los siniestros de las coberturas de Responsabilidad Civil, Defensa y Orientación Jurídica. Asimismo, la prestación de servicios legales que puedan comercializarse como línea de negocio complementaria a la aseguradora.
- Como áreas de soporte a las áreas funcionales se configuran:
- ▶ **Área de Control Técnico, Formación y Gestión de calidad.** Elabora los criterios técnicos comunes a todas las áreas; coordina e impulsa los controles técnicos de las áreas funcionales, realizando controles técnicos globales a los departamentos. Impulsa la formación del Área promoviendo los cursos de formación de carácter común y desarrolla un sistema de gestión de calidad de los procesos.



Objetivos del área de prestaciones

La creación del Área de Prestaciones ha supuesto los siguientes objetivos:



- ▶ **ESTRUCTURA.** Disponer de una estructura adecuada en la gestión de servicios que afronte los retos empresariales de la compañía tanto en la actividad aseguradora como en la de prestación de otro tipo de servicios, cuestión ésta que va a potenciarse de forma sustancial como línea de negocio. Del mismo modo, mejorar la actual capacidad de respuesta de la compañía en la prestación de servicios, integrando áreas, departamentos y redes de colaboradores afines. Se configura así una estructura más ágil y flexible.



- ▶ **REALIDAD TERRITORIAL.** Partiendo de la evolución territorial de MAPFRE se avanzó hacia una reorientación y reparto de funciones centralizadas y descentralizadas en distintos niveles que permitieran una gestión más eficaz y productiva. La estructura está abierta a posibles adaptaciones en función de las propias necesidades del área y de la futura estrategia empresarial.



- ▶ **GESTIÓN DE LA CALIDAD.** Esta capacidad de respuesta no se mide exclusivamente por parámetros técnicos y económicos, sino por la calidad percibida por asegurados y clientes en general.



- ▶ **OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS.** La creación de esta área permite la utilización de todos los recursos disponibles en la gestión de prestaciones evitando disfunciones y mejorando la productividad. Igualmente, la evolución de las distintas estructuras de gestión permite economías de escala dentro de una tramitación especializada y buscando siempre la dimensión más eficiente. Convertimos, además, unos centros de coste en unos centros de ingresos.



- ▶ **FIDELIZACIÓN DE PROVEEDORES.** Los compromisos adquiridos en relación con la prestación de servicios hace necesario el desarrollo de vías de fidelización que no se basen exclusivamente en la facturación. De esta forma se busca una relación con los proveedores del tipo win-win desarrollando distintas acciones que aporten valor añadido a la relación. Actualmente disfrutan de descuentos en las líneas de seguros y servicios de MAPFRE, adquisición de móviles y líneas de teléfono, en compras de furgonetas de uso profesional, disponen de una convención anual y están integrados en campañas de incentivos por resultados. El criterio de selección estaba basado en la puntuación otorgada por los clientes en función de la calidad del servicio recibido.



- ▶ **PROYECTO ATLAS.** La importancia que tiene la captación de profesionales ha configurado este nuevo proyecto. Consiste en crear un sistema estable de captación e ingreso en la red de proveedores mediante acuerdos institucionales con centros de enseñanza facilitando los medios necesarios para su integración.



- ▶ **PROYECTO MULTISERVICIOS.** Tras la experiencia obtenida, se ha evolucionado hacia una nueva forma de gestión de esta empresa para que canalice los servicios que el Área de Prestaciones puede ofertar como una línea de negocio más, comercializando servicios complementarios a los aseguradores en el entorno familiar, deporte y gremios de reparación y mantenimiento.

Para facilitar la resolución de los siniestros, MAPFRE ha impulsado desde finales de los ochenta la utilización de proveedores que materialicen el servicio frente a la indemnización. A tal fin, ha ido creando una red de profesionales y empresas concertadas en distintos ámbitos de actuación, que hoy supone una red de servicios de reparación, sanitaros, asistencia legal, etc., bien definida y cualificada.”

▶ **Área de Sistemas de Gestión y de información.** Desde esta área se traba-

jan principalmente tres aspectos: en primer lugar el tratamiento de la información, planes de mejora, ranking, estadísticas de las distintas variables relacionadas con las prestaciones, así como la elaboración de datos para su análisis por las distintas áreas del departamento. En segundo lugar, llevando la gestión administrativa del departamento, la confección de presupuestos, el control y cuadro de cuentas contables, la facturación de determinados profesionales de ámbito nacional, el seguimiento, control y verificación de cierres, la relación con contabilidad y tesorería, etc. En tercer lugar, la coordinación y supervisión de las relaciones del área con el Departamento de Informática, actuan-

do como administradores funcionales de las aplicaciones e impulsando nuevas herramientas.

Área Territorial

Uno de los puntos fuertes del actual modelo de gestión es la existencia de una estructura potente incardinada territorialmente. Este hecho permite, de una parte, disponer de unos equipos de tramitación con eq, y de otra, favorecer una mejor identificación con las necesidades y problemática específica de cada ámbito territorial, con una mayor proximidad a nuestros asegurados, clientes, red comercial y colaboradores externos. ■

Resumen

Se ha abandonado una imagen asociada al concepto «siniestro», de connotaciones peyorativas y se ha pasado a vender servicios que los clientes perciben y valoran, lo cual tiene un contenido muy positivo.

Distintos departamentos que gestionaban la prestación de siniestros y servicios se integran en un área única, el Área de Prestaciones. Esta área engloba servicios aseguradores y no aseguradores, dando servicios a los asegurados y a otros clientes, lo que permite potenciar nuevas líneas de negocio. Frente a descripciones de departamentos relacionados con coberturas (departamento de Daños, Responsabilidad civil, Accidentes personales, etc.)

se configuran tres áreas funcionales que asumirán todos los servicios que en el futuro se puedan dar, integrándose por afinidad en:

- ▶ Prestaciones relacionadas con Bienes.
- ▶ Prestaciones relacionadas con Personas.
- ▶ Prestaciones legales.

Se dispone de una estructura central y territorial. Existe un apoyo y equilibrio entre estructuras. Los expedientes se gestionan allí donde exista un mayor valor añadido.

Se mantiene la mejora de los aspectos técnicos de la gestión de siniestros, pero se impulsa y desarrolla una mayor calidad de los servicios, de forma que se busquen parámetros apropiados. Esto lleva a un acercamiento al cliente y a los criterios que él valora.

Se potencia la red de proveedores, creando una relación más completa y de largo plazo, buscando que obtengan beneficios reales por trabajar con la entidad. Se busca la captación de jóvenes profesionales, mujeres e inmigrantes. En todo caso, mediante acciones de fidelización que los vinculen. MAPFRE considera la red de post-venta tan importante como la red de venta.

Relación con el área de operaciones-CIS y estructura del área de prestaciones

