

**INFORME PLAN DE MEJORA PRÁCTICA EMPRESARIAL EN
LIBERTY SEGUROS COLOMBIA**

ANDRÉS SANTIAGO MUÑOZ ABELLA

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS FACULTAD DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

2022-2

**INFORME PLAN DE MEJORA PRÁCTICA EMPRESARIAL EN
LIBERTY SEGUROS COLOMBIA**

Andrés Santiago Muñoz Abella

Plan de mejora para la empresa Liberty Seguros Colombia en el área de Riesgo

Tutor:

Luis Rodrigo Castelazo Torres

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS FACULTAD DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

2022-2

RESUMEN

El siguiente trabajo describe la construcción y propuestas generadas en torno al plan de mejora de la estrategia de atención en el área de riesgos, a partir de la información obtenida en el desarrollo de la práctica empresarial en Liberty Seguros. Para esto, se desarrolló un proceso de obtención de información sobre el contexto actual del área a desarrollar la práctica, las falencias, puntos a favor y las posibles propuestas para superar dichas dificultades. También, se dejan presente algunas problemáticas derivadas del proceso de reestructuración llevado a cabo por la empresa y en el mercado Andes. El plan de mejora contempla la construcción de una cultura empresarial sobre la atención en el área de riesgos, la importancia de personalizar las experiencias de los usuarios en los servicios prestados, así como la necesidad de tener definidas las funciones y tareas que se desarrollan, mediante la creación de manuales que permitan transmitir correctamente la operación hacia nuevas personas que se vinculen al equipo de trabajo.

ABSTRACT

The next work describes the construction and proposals generated around the improvement plan of the strategy of attention in the risk area, based on the information obtained in the development of the business practice in Liberty Seguros. For this, was developed a process to obtain information about the current context of the area to develop the internship, the shortcomings, strengths, and proposals to overcome these difficulties. Also, some problems derived from the restructuring process carried out by the company and in the Andes, market were identified. The improvement plan contemplates the construction of a business culture on the attention in the risk area, the importance of personalizing the experiences of the users in the services provided, as well as the need to have defined the functions and tasks that are developed, through the creation of manuals that allow the correct transmission of the operation to new people that are linked to the work team.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, un agradecimiento de corazón a mi familia, quienes fueron apoyo y soporte durante todo mi proceso de formación, con consejos, reflexiones y palabras motivadoras que impulsaron el desarrollo de este trabajo. Un agradecimiento especial a mi Sra. Madre, Sandra Abella Ávila, quien es el motor de mi vida y fue la persona que estuvo junto a mí en los mejores momentos y en las adversidades que se presentaron durante estos 5 años. Por otra parte, a mi Sr. Padre, Jorge Andrés Muñoz Castiblanco, quien es el que impulsa la consecución de mis sueños y mi inspiración para convertirme en el profesional que hoy en día se enfrenta al mundo laboral.

También quiero agradecer a dos personas que conocí al inicio de este viaje, María Alejandra Verdugo Joya y Ángel David Rubio Pérez, a quienes hoy en día puedo llamar mejores amigos debido a las experiencias que vivimos, los valores que demostraron como grandes seres humanos, la confianza y conexión que logramos alcanzar durante este tiempo.

Agradezco a todos mis compañeros y líderes de Liberty Seguros, en particular Ana María Carvajal (Analista de Riesgo), Néstor Caviedes (Analista Senior de Riesgo) y Andrés Salazar Martínez (Especialista de Riesgo), personas con gran experiencia, basto conocimiento y el don de ser persona, quienes me acompañaron y guiaron en mi primer acercamiento al mundo laboral. Les agradezco la buena energía, la confianza y las enseñanzas que dejaron plasmadas en mí.

Por último, agradezco a todos aquellos que por espacio en estas páginas no menciono, pero fueron parte de este proceso del cuál finalizo como un profesional, profesores, compañeros de trabajo, demás familiares, amigos y conocidos que en algún momento de este recorrido fueron partícipes.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las tendencias de los consumidores y la atención de las empresas se han orientado significativamente hacia la forma en la que se ofrecen los servicios y las exigencias que hacen los consumidores sobre la prestación para satisfacer las necesidades que poseen. De ahí que las empresas inviertan recursos por conocer la información de sus clientes y estar constantemente adaptándose a los requerimientos que estos hagan sobre los servicios que ofrecen en el mercado. Por lo tanto, las estrategias de atención se han convertido en un eje central de las empresas y por eso es fundamental construirlas para que se adapten a las tendencias del mercado.

Estas estrategias, junto a la implementación de servicios de calidad, han constituido las características que hacen diferentes a unas empresas de las demás, porque la experiencia que brindan a los consumidores es completamente diferente y se enfocan en que esta sea única para cada uno (Restrepo et al., 2006). Adicionalmente, otro elemento que juega a favor dentro de este proceso son las prácticas culturales que son implementadas al interior de las organizaciones para favorecer los objetivos de atención al cliente, ya que se entiende que, si la conducta de los colaboradores se asocia con la tarea de brindar una buena atención a los clientes, será más dinámico para la organización satisfacer sus necesidades. De manera que es importante establecer prácticas orientadas hacia la cultura empresarial en empresas como Liberty Seguros.

Con este breve contexto presente, en el siguiente documento se presenta el análisis, la formulación y desarrollo del plan de mejora sobre la atención en el área de riesgos de la empresa Liberty Seguros, los cuales fueron llevados a cabo en el marco de la práctica empresarial de la Facultad de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás.

El trabajo presenta inicialmente las características de la empresa Liberty Seguros, como sus aspectos generales, su misión, visión y valores; la estructura organizacional y la descripción del área en el que se llevó a cabo la práctica empresarial. Posteriormente, se describen algunos elementos de la propuesta de valor de la empresa y se presenta el análisis DOFA que se construyó a partir de las características observadas en la empresa.

En segundo lugar, se desarrollan los planteamientos del plan de mejora a partir de algunas reflexiones teóricas sobre los enunciados elaborados por algunos autores sobre la atención y la cultura organizacional. Se deja presente el alcance y las limitaciones del plan de mejora, así como su objetivo general y los objetivos específicos.

En la tercera parte se desarrollan los elementos del plan de mejora, las propuestas elaboradas en torno a los resultados obtenidos y se comparten algunas experiencias sobre el proceso de implementación. Sobre este proceso se elaboran algunas conclusiones y reflexiones sobre la experiencia de la práctica empresarial.

ÍNDICE

1. La Empresa	7
1.1. Aspectos Generales.....	7
1.1.1. Misión, Visión	7
1.1.2. Ubicación Oficinas Administrativas	8
1.1.3. Estructura Organizacional.	8
1.1.4. Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica.....	9
1.2. Análisis DOFA.	10
1.2.1. Conclusión análisis DOFA	11
2. Planteamiento del Plan de mejora.	12
2.1. Planteamiento central del informe.	12
2.2. Alcance, Importancia y Limitaciones del Trabajo.....	14
2.3. Objetivo General	15
2.3.1. Objetivos específicos	15
3. Contenido Plan de Mejora.	15
3.1. Propuesta de Mejora.	15
3.2. Conclusiones	18
3.3. Bibliografía.	19
4. Seguimiento Actividades Prácticas Profesionales.....	20
4.1. Programación de actividades realizadas y Cumplimiento de objetivos trazados	20
4.1.1. Ciclo 1	20
4.1.2. Ciclo 2	20
4.1.3. Ciclo 3.....	20
4.1.4. Ciclo 4	20



1. La Empresa

1.1. Aspectos Generales.

Liberty Seguros es una de las principales empresas del sector asegurador en el mundo ofreciendo en el mercado un amplio portafolio de productos y servicios dentro de dos líneas de productos: seguros para personas y seguros para bienes. Dentro de estas líneas se incluyen seguros para automóviles, individuales, para el hogar, multi riesgos comerciales, propiedad, responsabilidad civil, automóviles comerciales, fianzas, riesgos laborales, líneas especializadas y reaseguros. La compañía se encuentra en el mercado desde 1912 y posee sus oficinas centrales en Boston - Massachusetts en Estados Unidos.

Hoy en día se posiciona como una de las aseguradoras líder a nivel mundial con operaciones en más de 30 países y economías alrededor del mundo. En Estados Unidos se ha consolidado como la tercera mayor aseguradora de daños y perjuicios, según los datos de primas directas emitidas en 2017 de acuerdo con la Asociación Nacional de Comisionados de Seguros. Por otra parte, Liberty ocupa el puesto 68 en la lista Fortune 100, como una de las corporaciones más grandes de Estados Unidos según los ingresos registrados en el año 2017. Adicionalmente emplea a más de 50.000 personas en sus más de 800 oficinas en todo el mundo.

En Colombia, cuenta con una sólida participación en el mercado local con 20 años de experiencia tras su llegada al país a través de la adquisición de Skandia Seguros Generales. Posteriormente, adicionó en sus operaciones al grupo Latinoamericana de Seguros, Seguros Colmena y, por último, en 2002 sumó a su cartera a ABN Amro Seguros.

En el mercado latinoamericano, la empresa trabaja bajo la estructuración de un solo mercado denominado “Mercado Andes”, conformado por las operaciones en los países Chile, Ecuador y Colombia, manejando una misma jerarquía de vicepresidencias y empleados, así como un conjunto de diferentes estrategias. Estas estrategias se estructuran a partir de 6 puntos en específico. Estos son:

1. Producto y Precio
2. Potenciar los canales de distribución (Canal Tradicional y No Tradicional)
3. Excelencia en Siniestros
4. Modelo de Servicio
5. Construir las bases de tecnología y data
6. Andes MCM

1.1.1. Misión, Visión

Misión:

Creemos que el progreso ocurre cuando las personas se sienten seguras, existimos para ayudar a las personas a disfrutar el presente y mirar con confianza el futuro y prometemos protección ante lo inesperado, con responsabilidad.

Visión:

Creer rentablemente y convertirnos en la mejor aseguradora para individuos y dueños de



pequeños negocios, protegiendo lo que más v

1.1.2. Ubicación Oficinas Administrativas

Calle 72 No. 10-07 Piso 7. Cód. 110231. Bogotá, Colombia.

1.1.3. Estructura Organizacional.

Liberty Seguros basa su estructura organizacional en un conjunto de personas especializado en cada una de las áreas de la compañía, trabajando en conjunto con calidad y certeza para tener una retroalimentación efectiva que permita tomar decisiones sobre el crecimiento y mejoramiento de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, el mercado Andes de Liberty está basado en vicepresidencias y gerencias, y de estas se desprenden las distintas áreas. Por ejemplo, observamos en la siguiente imagen las áreas de Tesorería, Cobranza y Servicio, Operaciones Financieras y otras que no se logran observar debido a la amplitud de esta vicepresidencia.

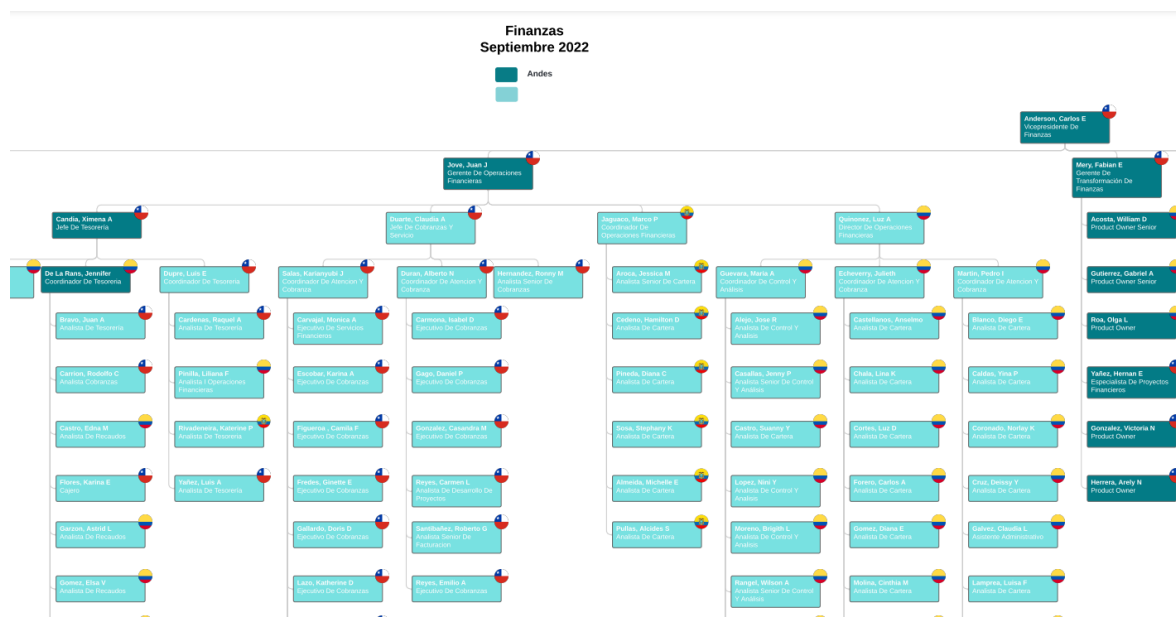


Imagen 1. Organigrama – Finanzas. Elaboración Liberty Seguros.

Respecto a la Gerencia de Riesgos, la cual se estableció como la selecta para el desarrollo de la pasantía, atravesó diferentes cambios en su estructura, como la transición de Vicepresidencia a Gerencia bajo el liderazgo del gerente David Ramírez, y también hubo cambios en el personal del área debido a la salida de varios analistas Senior y Junior en diferentes países.



Imagen 2. Organigrama –Riesgos. Elaboración Liberty Seguros

1.1.4. Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica.

La práctica empresarial fue desarrollada en el Área de Riesgos de Liberty Seguros Colombia. Como practicante, la labor principal correspondía a brindar apoyo a todo el equipo en general en las labores que se necesitaran, sin embargo, dentro de las labores específicas se encuentran:

- Clasificación de eventos de riesgo, entendidos como aquellos incidentes que ocurren en las diferentes áreas de la compañía y que producen algún impacto en los procesos o tenga carácter legal, reputacional o económico. Estos son registrados en el aplicativo Pirani RiskmentSuite.
- Seguimiento eventos de riesgo mediante comunicaciones con las áreas relacionadas por medio de correos y reuniones, haciendo el requerimiento o seguimiento de los planes de acción que mitiguen el evento de riesgo a futuro.
- Control de eventos de riesgo por medio de una base de datos construida en un libro de Excel, con los datos relevantes y necesarios para llevar una bitácora del avance del seguimiento de los eventos.
- Realización de tablas y gráficos dinámicos con las comparaciones entre los eventos del año anterior con los del año actual, para que esta información sea presentada en los comités de riesgo que se presentan trimestralmente.
- Realización del informe de riesgo de mercado diarios y semanales, los cuales se envían vía correo para que las personas pertinentes puedan evidenciar que la compañía está dentro del cumplimiento y se verifica que no haya alguna novedad. Dentro de este informe se encuentran indicadores como la TRM, el DTF, el VaR, el portafolio de la compañía, el patrimonio técnico, entre otros factores económicos que debían ser revisados constantemente.
- Realizar la capacitación de la cultura de gestión de riesgos y controles todos los viernes a todos los miembros de la compañía, para incentivar una cultura

organizacional de riesgos en donde se promueva el conocimiento de los riesgos existentes y la implementación de controles que los mitiguen.

- Revisión de la documentación como manuales, políticas, y procesos estándar cargados a una herramienta iSolución, que hace las veces de un repositorio documental que permite comparar los procesos con formatos preestablecidos.
- Realización de instructivos para el registro de eventos de riesgo, evaluaciones de riesgos, cargue de documentos a iSolución y actualización de documentos.

1.2. Análisis DOFA.

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	FORTALEZAS: • Capacidad de adaptarse a los cambios de la industria y las exigencias del mercado. • Amplio conjunto de herramientas tecnológicas y bases de datos que permiten recopilar información del negocio. • Gran trayectoria en el mercado de aseguramiento y facilidad de recopilación de información.	DEBILIDADES: • Cambios constantes en los grupos de trabajo. • Concentración de funciones en pocas personas, lo que dificulta la estandarización de procesos. • Falta de indicadores de gestión sobre la experiencia del cliente desde el área de riesgos.
EXTERNO	OPORTUNIDADES: • Aprovechamiento de los cambios en el mercado hacía la implementación de software y herramientas que faciliten la proyección de riesgos. • Facilidad de integrar en los equipos de trabajo procesos que se adapten a los requerimientos de todo el mercado Andes.	AMENAZAS: • Mercado con conflictos debido a la estructura de costos, gastos y exigencias gubernamentales que pueden afectar las expectativas a largo plazo. • Crecimiento en la competencia en el mercado del aseguramiento. • Políticas públicas que pueden afectar la actividad económica por los volúmenes de negocios de la compañía y su objeto económico.

Dentro del análisis DOFA, es importante realizar un cruce entre cada uno de los cuadrantes para determinar los tipos de estrategias que pueden ser formuladas a partir de los elementos identificados en el diagnóstico. En ese sentido, se pueden obtener 4 tipos de estrategias: la primera se obtiene del cruce de las fortalezas con las oportunidades y se centra en aprovechar

la buena situación de la empresa. La segunda, toma como elementos las fortalezas junto con las amenazas y combina los elementos positivos para tener precauciones respecto a los desafíos externos. La tercera, tiene como elementos centrales los aspectos negativos de la empresa, es decir las debilidades junto con las amenazas, de manera que permite identificar los aspectos que hay que reorientar de la empresa. Por último, se encuentra la estrategia obtenida a partir del cruce de las debilidades junto con las oportunidades, tomando los elementos negativos internos junto con los puntos positivos del exterior de la empresa.

Al analizar los elementos identificados en las fortalezas y las oportunidades, es posible afirmar que la empresa Liberty Seguros cuenta con un potencial en el mercado a partir de su capital humano y los diferentes procesos que desarrolla. Esto puede verse reflejado con la facilidad de emplear herramientas tecnológicas que dan respuesta a las necesidades del mercado. Por lo tanto, se necesita potenciar y fortalecer el personal con el que se cuenta, capacitándolo en el conocimiento de los procesos que lleva a cabo el área de riesgos y la construcción de procesos estándar que sean de fácil conocimiento para los colaboradores.

Por otra parte, respecto a las amenazas externas a la empresa, es importante tener presente dos grandes fenómenos. El primero, corresponde al crecimiento del mercado del aseguramiento, ya que constantemente se crean nuevos instrumentos financieros que requieren del respaldo que ofrecen empresas como Liberty y que hacen necesario que la empresa, en especial el área de riesgos se adapte a los requisitos y estudios oportunos. Por otra parte, al tener una mayor competencia, se dificulta la posibilidad de adaptar los procesos internos a las nuevas exigencias, así como el conocimiento con el que cuenta el personal para el desarrollo de sus tareas.

Otra debilidad importante es la falta de estandarización de los procesos, en tanto los cambios que se han desarrollado en el área dificultan que se tenga todo el conocimiento sobre los procesos que son llevados a cabo, ya que los analistas que dejan su cargo son los que cuentan con el conocimiento del área y no existen instructivos o manuales que permitan transmitir el conocimiento hacia los nuevos analistas que ocupen el cargo.

Por lo tanto, definir los procesos en manuales e instructivos para lograr transmitir las habilidades y conocimiento con el personal con el que se cuenta, así como emplear las herramientas de gestión y recopilación de información, pueden derivar en el fortalecimiento del área de riesgos de Liberty Seguros ante las estructuraciones que se han llevado a cabo recientemente.

1.2.1. Conclusión análisis DOFA

Como se pudo identificar a partir de los elementos analizados anteriormente, se puede afirmar que Liberty Seguros es una empresa que cuenta con grandes ventajas respecto a las empresas del sector, gracias a las herramientas tecnológicas que se han implementado en su funcionamiento y la disposición a adaptarse a las demandas del mercado. Sin embargo, existen factores que pueden afectar negativamente las actividades empresariales que se llevan a cabo, como los rezagos en la estandarización de procesos ante la ausencia de manuales e instructivos que recopilen los procesos y funcionamiento del área, así como las dificultades operativas producidas por el cambio constante del personal. En ese sentido, es necesario crear

estrategias que permitan, por una parte, establecer procesos definidos y orientados hacia el logro de los objetivos, garantizando el adecuado funcionamiento del área. Por otra parte, es necesario fortalecer el capital humano con el que se cuenta para capacitarlo en las funciones y tareas que se requieren en el área, así como la consolidación de una cultura empresarial desde el área de riesgo hacia los objetivos propuestos.

2. Planteamiento del Plan de mejora.

2.1. Planteamiento central del informe.

El siguiente plan de mejora se enfoca en la identificación de los procesos que se realizan con frecuencia y son la base del área **de riesgos**, esto para darle la importancia a estas actividades y que se tengan en cuenta, ya que durante el tiempo de las practicas se observaron varios cambios de personal y una dirección de la carga de trabajo hacía una sola persona que era la que tenía los conocimientos aptos. La idea base del plan era que ninguna persona en el área se convierta en un activo de información.

Para el desarrollo del plan de mejora, fue de vital importancia adentrarse a los procesos básicos del área, como lo son la actualización de matrices de riesgos y controles, el seguimiento a eventos de riesgo, la contabilización en las cuentas de riesgo, el uso de la herramienta ISolución, entre otras, esto para la consolidación de instructivos de estas actividades que expliquen de una manera efectiva y de fácil entender el paso a paso.

Como se ha mencionado en repetidas veces, los procesos que se mapearon contienen gran operatividad, lo que quiere decir que conlleva el uso de aplicativos y una serie de largos pasos que requieren de amplia información, por lo cual contienen pantallazos que sumado a las palabras describiendo lo que se debe realizar conllevan a un gran entendimiento de las actividades que deben ser llevadas a cabo.

Tras el análisis llevado a cabo sobre la empresa Liberty Seguros y teniendo en cuenta el área en la que se desarrolla la práctica profesional, se propone que el plan de mejora esté orientado hacia el fortalecimiento de la atención en el área de riesgos de la compañía, así como la estandarización de las funciones, como una base que permita favorecer a la situación actual del área y que se constituya como su factor diferencial respecto al resto de la empresa. Dentro de esta propuesta, es importante abordar la temática de la cultura empresarial en la atención, de manera que se han explorado tres elementos sobre este tema. Como primera parte, es necesario definir la cultura empresarial en la atención al cliente, la concepción de la empresa sobre los clientes y el tipo de relación que se quiere alcanzar. En segundo lugar, es importante destacar las comunicaciones internas y externas para dinamizar el flujo de información no solo dentro del área, sino también de la empresa. Finalmente, es necesario establecer algunos puntos sobre la construcción de manuales estandarizados e indicadores sobre la gestión del área, así como su relevancia en los procesos de toma de decisiones para la organización y en las evaluaciones de gestión.

- 1) La cultura empresarial, la concepción sobre los clientes y la forma de relacionarse.

García (2016), citando a Robbins, establece que la cultura empresarial o la cultura de una empresa puede ser comprendida como la forma en la que se desenvuelve de forma colectiva y comprende los hábitos de su personal, así como la forma de pensar. La importancia de la cultura en el desempeño de la empresa está determinada por la forma en la que sus miembros desempeñarán sus actividades y modifican las estructuras de valores personales hacia una integración que establece puntos en común entre los comportamientos, la forma de actuar y los principios que guían las actividades. Por lo tanto, si se proyecta la estructuración de un plan de mejora es necesario partir de la definición de principios organizacionales que se quieren establecer, para que sean la base sobre la que se sostiene la propuesta y que toma como referente las formas de actuar y de pensar que deben orientar la atención a los clientes.

Respecto a los clientes, es importante partir de una diferenciación que se puede establecer sobre los clientes de tipo externo y los clientes de tipo interno. Sobre los primeros, se entienden como aquellos que hacen parte de la organización y los segundos, aquellos consumidores finales a los que se les brinda el servicio que ofrece la empresa (Aguilar & Vargas, 2010). Para la base del plan de mejora de Liberty Seguros, es importante concebir este equipo de trabajo no solo como trabajadores sino clientes a los que se debe satisfacer desde la organización permite una mejora no solo en el funcionamiento de la empresa, sino también en la atención de los clientes externos.

2) Personalización de la experiencia y la comunicación

Alonso y Felipe (2014) destacan la forma en la que, desde finales del siglo pasado, el cliente ha ascendido a una posición en donde se lleva todos los reflectores de las empresas, ya que se ha convertido en el centro de atención sobre el que se orientan los procesos de las organizaciones porque es a quien finalmente se debe satisfacer. Por lo tanto, es fundamental identificar las necesidades y preferencias de los clientes, así como los servicios que se ofrecen y la forma en que se llega a los clientes. Si bien la necesidad de brindar una respuesta rápida y eficiente a los clientes que demandan un servicio ha llevado a las empresas a estandarizar los procesos para que sean secuenciales y se apliquen de forma indiferenciada a cada cliente, es importante tomar en consideración las expectativas, particularidades y necesidades de los clientes para brindar una experiencia que se ajuste a sus expectativas. De manera que es importante tener una cercanía desde la empresa hacia el cliente para conocer qué es lo que percibe sobre el servicio, con el fin de identificar las oportunidades de mejora y las acciones correctivas necesarias, logrando en últimas la satisfacción de sus necesidades y fortaleciendo el vínculo empresa-cliente que genere la confianza de seguir empleando los servicios ofrecidos.

Lo anterior permite señalar dos elementos sobre la estrategia de atención en el área de riesgos de Liberty Seguros. El primero, que, para dar cumplimiento al objetivo, es necesario fortalecer al personal y colaboradores. El segundo, la estrategia de la empresa será exitosa en la medida en que se mejore la interacción con el cliente y se establezcan herramientas para analizar la relación y tomar decisiones al respecto. El primer punto está ligado a lo que en la literatura académica se define como la comunicación interna, entendida como aquella que se lleva a cabo en el interior de la organización y está relacionada con la interacción entre

trabajadores, la difusión de tareas, asimilación de valores y la definición de procesos (Formanchuk, 2006). Una buena comunicación interna resulta en un buen cumplimiento de tareas, la alineación de objetivos estratégicos, la definición clara de tareas y la mejora de los valores que se quiere que hagan parte de la empresa.

El segundo punto está relacionado principalmente con la comunicación externa, la cual es comprendida como aquella que es llevada a cabo con el cliente externo a quién se le ofrece el servicio. Como hemos visto, la interacción con el cliente externo es fundamental y para el plan de mejoramiento de Liberty Seguros resulta pertinente establecer los puntos específicos sobre los que se quiere desarrollar la comunicación externa, definiendo parámetros específicos sobre las tareas a realizar y definir objetivos claros en las interacciones con los consumidores. De acuerdo con la información obtenida en el marco de la práctica empresarial, se pudo establecer que la comunicación externa que tiene potencial para favorecer el negocio es aquella que se basa en la asistencia personal con el cliente, ya que permite establecer una relación cercana mediante métodos virtuales o físicos y que no se haga de forma automatizada.

3) Medición de la satisfacción y experiencia del cliente.

Dentro del proceso de la práctica empresarial se pudo identificar que en el área de riesgos de Liberty Seguros era ausente la construcción de indicadores que permitieran obtener información sobre la interacción con los clientes, las tendencias sobre el servicio, o las insatisfacciones que se presentan con el área. Por lo tanto, no era posible establecer oportunidades de mejora sobre el servicio prestado y se desconocía la percepción de los clientes, lo que, como hemos visto, afecta el adecuado funcionamiento de la organización para responder a las necesidades de los clientes y el mercado. Al respecto, Alonso y Felipe (2014) indican que es necesario mantener un proceso de retroalimentación sobre el servicio prestado por la empresa, por lo que es necesario realizar periódicamente encuestas que permitan identificar deficiencias o insatisfacciones, con el propósito de conocer las oportunidades de mejora en la calidad del servicio. En ese sentido, el plan de mejora requiere establecer herramientas como formularios que permitan conocer la información directamente de los clientes y se pueda corregir esta falencia en la información con fines de retroalimentación.

2.2. Alcance, Importancia y Limitaciones del Trabajo.

Teniendo en cuenta la duración y limitaciones de la práctica empresarial, se propone construir las herramientas y bases necesarias para iniciar la implementación de la estrategia de atención en el área de riesgo, así como la creación de manuales e instructivos sobre las funciones del área, de manera que se pueda replantear las estrategias del área respecto a su funcionamiento y fortalecer las buenas prácticas. Como se destacó en los apartados anteriores, es importante crear una cultura empresarial enfocada en la atención en el área de riesgos, por lo que en una fase inicial es necesario la creación de los mecanismos que permitan analizar la perspectiva de los clientes. En ese orden de ideas, el plan de mejora se formula para establecer los

mecanismos que permitan medir tanto cuantitativa como cualitativamente la satisfacción de los usuarios con el servicio, permitiendo gestionar cada una de las peticiones y comentarios, garantizando así la mejora continua de los servicios del área de riesgos Liberty Seguros. Se entiende que debido a la duración de la práctica no es posible avanzar en la totalidad del plan de mejora y la definición de la estrategia de atención en el área de riesgo, pero el trabajo se enfocará en la estructuración de las herramientas necesarias para recopilar los datos e información que permita la definición de planes sobre el área.

2.3. Objetivo General

Establecer un esquema estratégico que permita identificar y fortalecer las funciones específicas del área de riesgos de Liberty Seguros, así como la creación de una cultura organizacional en el área, enfocada hacia la atención de los usuarios y el cumplimiento de objetivos.

2.3.1. Objetivos específicos

- Crear manuales e instructivos sobre las funciones llevadas a cabo por el área de riesgos.
- Identificar las variables específicas para mantener y mejorar la calidad de la atención en el área de riesgo.
- Depurar estrategias actuales que no brinden mejoras en el servicio proporcionado.
- Estructurar indicadores de medición sobre la experiencia de los usuarios.

3. Contenido Plan de Mejora.

3.1. Propuesta de Mejora.

1) Cultura de la atención en el área de riesgos

¿Cómo ofrecer el servicio adecuado según las necesidades?

Para poder orientar la acción comercial de Liberty Seguros es necesario identificar inicialmente cuáles son las demandas que predominan en el mercado, los objetivos y los comportamientos del sector. En ese sentido, es importante que los colaboradores del área tengan presente la importancia de interactuar asertivamente en las necesidades de los clientes, para que el capital humano sea el elemento que genera valor agregado en la empresa. Al comprender las necesidades de los clientes, es necesario plantear un proceso continuo que permita la mejora de los procesos y las interacciones. Por lo tanto, es importante implementar herramientas como la co-creación en el marco del servicio, así como la obtención de información de los clientes relevante, como sus necesidades, objetivos e inconvenientes; de manera que sea posible establecer una buena relación que se proyecte en el largo plazo y que permita alcanzar los objetivos propuestos.

Adicionalmente, es importante establecer tareas fundamentales que guiarán el tipo de relación con el cliente y que harán parte del proceso de mejora constante llevado a cabo durante la prestación del servicio.

¿Cómo realizar una interacción con el cliente de manera acorde con la situación y que transmita confianza?

Es importante identificar cada interacción con un cliente como la más importante para el área, de manera que la experiencia sea ajustada a las necesidades del cliente y la satisfacción de los requerimientos. Por lo tanto, para alcanzar este propósito se propone crear capacitaciones o entrenamientos en el área de riesgos que orienten la cultura empresarial hacia este fin, tales como mensajes institucionales creados desde los departamentos de comunicación y marketing, corrección de lenguaje no verbal en la atención, formación en escucha activa y técnicas de comunicación asertiva.

2) Re-Definición del cliente

La estrategia de atención en el área de riesgo en el área de riesgos, así como los procesos de la organización, deben estar orientados hacia los clientes, de manera que, al comprender las expectativas del negocio, las necesidades, las proyecciones y visiones en el largo plazo sean fundamentales para los servicios de Liberty Seguros. De igual forma, se pueden definir los clientes a los que puede llegar la empresa teniendo en cuenta el tipo de servicios ofrecidos y las demandas presentes en el mercado.

Al haber definido las características de los clientes de la empresa, se pueden establecer puntos en común para establecer, por una parte, la base sobre la que se pueden ofrecer servicios en común, y por otra, las necesidades en cuanto a las demandas del mercado. Sin embargo, esto no puede significar la estandarización de la atención de los clientes, porque como se destacó anteriormente, la experiencia que se brinda a cada cliente debe ser única y personalizada, por lo que se debe contemplar la formación de los colaboradores para ofrecer este tipo de experiencias. Todo esto de la mano de las herramientas de medición y valorización del servicio prestado.

3) Ejecución

El servicio proporcionado debe iniciar desde el momento anterior al primer contacto que se hace para iniciar la prestación del servicio. En este punto, es necesario que el colaborador indague sobre la información del cliente, su trayectoria y necesidades, con el fin de poder hacer una proyección sobre el servicio y la personalización que requiera.

¿Cómo generar una personalización del servicio?

Anteriormente se ha destacado la importancia de brindar una experiencia personalizada al cliente para que se pueda establecer un vínculo que garantice la prestación oportuna del servicio y la fidelidad del cliente con la empresa. Por lo tanto, a partir de la información obtenida es posible establecer los objetivos y metas que el cliente desea alcanzar. De manera que será posible ajustar el servicio de acuerdo con la necesidad del cliente.

El factor diferencial de la dinámica de personalizar la experiencia del usuario a partir de las necesidades del cliente está determinado por la capacidad que poseen los colaboradores de ir más allá de una simple consulta, para enfocarse en prestar atención a los detalles, empleando metodologías de escucha activa y apoyo continuo. Por lo tanto, se constituye un proceso que

posee el potencial de marcar una diferencia respecto a la competencia y permite brindar cercanía con el cliente a partir de la creatividad e innovación de la organización.

4) Comunicación interna

En los planteamientos de las bases sobre el plan de mejora se hizo énfasis en cómo las formas de comunicación tienen gran influencia dentro y fuera de la organización. Primero, se hizo mención sobre la comunicación interna que se lleva a cabo con los colaboradores y que permite la difusión de tareas, la asimilación de valores y la definición de los procesos a ejecutar. Por lo tanto, es importante la implementación de capacitaciones y entrenamientos del personal para que estos adquieran las habilidades de establecer buenos contactos con los clientes y que además sea posible asimilar los valores y principios que se quieren transmitir desde la alta dirección.

¿Cómo interiorizar las comunicaciones?

Complementando las comunicaciones externas, en los planteamientos se mencionó la importancia de diferenciar el cliente externo del interno, ya que es necesario concebir a los colaboradores de la empresa como individuos a los que se requiere satisfacer para que la organización sea próspera. En ese sentido, es necesario implementar un conjunto de incentivos y motivaciones para los colaboradores que cumplan satisfactoriamente con sus labores. Se ha hecho mención del fortalecimiento de los vínculos con los clientes para generar confianza, por lo que un sistema de incentivos basado en las buenas labores que se llevan con los clientes resultará en un conjunto de beneficios que pueden extenderse hacia el posicionamiento del área y el aseguramiento su adecuado financiamiento.

5) Comunicación externa

Por otra parte, con relación a la comunicación externa, es importante establecer mecanismos que permitan desarrollar herramientas para entender las necesidades de los usuarios y de esta forma, diseñar propuestas que contribuyan a la satisfacción de sus necesidades.

6) Medición de la satisfacción y experiencia del cliente

Dentro de la proyección del plan de mejora continuo, es necesario establecer las herramientas que garanticen un proceso de retroalimentación constante sobre la labor desarrollada. En ese sentido, es importante construir herramientas que permitan conocer la información que esté orientada a los comentarios generados sobre el servicio ofrecido.

Es importante concebir el trabajo con los clientes como ciclos continuos que una vez finalizados, entran en un proceso de revisión y evaluación para identificar fortalezas y debilidades para garantizar que siempre se esté mejorando y se alcance la satisfacción de las necesidades del cliente. Así se podrá identificar si se está fallando en las tareas ejecutadas y se podrá mejorar para que el servicio sea satisfactorio.

3.2. Conclusiones

Liberty Seguros es una empresa que cuenta con un gran capital humano y se proyecta sobre la sociedad, brindando servicios orientados hacia el aseguramiento en diferentes sectores sociales. Tras analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se pudo establecer que, en el área de riesgos, el capital humano es la base que permitirá posicionar en la empresa y en el mercado de aseguramiento, a través del fortalecimiento de funciones y la atención a los usuarios. Dentro de estos puntos, se estableció la importancia de la construcción de una cultura empresarial orientada hacia la atención al cliente, la necesidad de crear esquemas de comunicación tanto interna como externa, construir herramientas de interacción con los usuarios y la estructuración de manuales de funciones para atender la reestructuración del mercado.

Bajo este horizonte, se definió un plan de mejora orientado hacia la construcción de herramientas de medición para conocer la información que nos brinda el cliente en dos momentos. Inicialmente sobre los primeros contactos con el fin de indagar sobre sus necesidades y de esta forma personalizar el servicio que se le ofrece. El segundo momento se entiende como aquel que se da al finalizar cada uno de los ciclos del servicio y permite obtener percepciones de los usuarios sobre las oportunidades de mejora que se requieren durante la prestación del servicio y que permitan aprovechar las dificultades hacia la satisfacción de los usuarios con el área.

Además, el plan contempla algunos puntos sobre la prestación del servicio como la capacitación de los colaboradores en técnicas de comunicación para mejorar los procesos internos, la estructuración de sistemas de incentivos y el aprovechamiento de diferentes herramientas de comunicación. Adicionalmente, se establece la importancia de estructurar las funciones de los colaboradores en manuales que permitan transmitir adecuadamente las funciones hacia las nuevas personas que ocupen los cargos.

La experiencia permitió establecer una serie de puntos a mejorar para lograr fortalecer el área y la relación con los clientes, permitiendo presentar un plan de mejora que, de ser llevado a cabo, podrá brindar grandes beneficios no solo al área, sino también a la empresa porque toma en cuenta las dificultades que hay en su funcionamiento y las orienta hacia una mejora en el servicio, lo que mantendrá su posicionamiento en el mercado.

3.3. Bibliografía.

- Aguilar Morales, J. E., & Vargas Mendoza, J. E. (2010). Servicio al cliente. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología AC.
- Alonso Bobes, A. R. & Felipe Valdés, P. M. (2014). Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño. Economía y Desarrollo, 152(2), 184-192. Recuperado en 11 de enero de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842014000200012&lng=es&tlng=es.
- Formanchuk, A. (2006). Comunicación interna, externa e imagen corporativa: nuevos paradigmas para una economía global. Razón y palabra, (49).
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 18(3), 381-398.
- Restrepo, C. E., Ferro, L. S. R., & Mejía, S. E. (2006). Enfoque estratégico del servicio al cliente. Scientia et technica, 12(32), 289-294.

4. Seguimiento Actividades Prácticas Profesionales

4.1. Programación de actividades realizadas y Cumplimiento de objetivos trazados

4.1.1. Ciclo 1

CICLO 01	Actividades	Limitaciones	Logros
13 - Jun	Apoyo al Personal.	Falta de conocimiento.	Aprendizaje de la información base del área.
13 - Jul	Realizar actas de comité.	Atención dispersa y dificultad en toma de notas.	Concentración, identificación y recolección de información relevante.

4.1.2. Ciclo 2

CICLO 02	Actividades	Limitaciones	Logros
13 - Ago	Gestión de Eventos de Riesgo.	Falta de conocimiento de las áreas de la empresa.	Adquisición de información base de la empresa.
13 - Sept	Tratamiento de Eventos de Riesgo.	Timidez y falta de fluidez.	Manejo profesional de reuniones con las áreas.

4.1.3. Ciclo 3

CICLO 03	Actividades	Limitaciones	Logros
13 -Oct	Actualización de Matrices de Riesgo.	Organización y paciencia.	Agilidad en el manejo de la información y aplicativos.
13 - Nov	Capacitación Cultura de Riesgo.	Nerviosismo y falta de presencia.	Fluidez, manejo de la información y expresividad.

4.1.4. Ciclo 4

CICLO 04	Actividades	Limitaciones	Logros
1 - Dic	Entrega de información a la calificadora de Riesgo.	Falta de conocimiento previo de la actividad y Organización.	Solicitar colaboración, Trabajo en Equipo.

