

**“TRANSFORMACIÓN DE LA EXPERIENCIA EN LA FORMA DE RECAUDAR Y PAGAR EN UNA
ASEGURADORA”**

LINA SOFÍA MARÍN CORREA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN INGENIERÍA
MEDELLÍN
2018

LINA SOFÍA MARÍN CORREA
TRABAJO DE TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN INGENIERÍA

ASESORA
MARÍA CRISTINA HERNÁNDEZ M.

Diseñadora Industrial
MA Design, Strategy & Innovation
Coordinadora de la especialización en Gerencia de diseño de producto
Universidad EAFIT
LINA SOFÍA MARÍN CORREA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN INGENIERÍA
MEDELLÍN
2018

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 30/04/2018

AGRADECIMIENTOS

A través de este proyecto de grado se materializan sueños e ideales que a lo largo de los últimos años había estado alimentando y que han ido complementándose como un ser humano más integral desde lo personal y lo profesional. De esta manera, es la oportunidad para expresar mi gratitud hacia cada una de las personas que contribuyeron con el alcance de este reto.

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional.

Agradezco a María Cristina Hernández, quien como asesora de este proyecto, me facilitó, me orientó y me guió en cada contenido de este trabajo. Le agradezco por compartir su conocimiento, por su excelente actitud y su respaldo, por creer en mí y por motivarme para visualizar nuevas perspectivas y mostrarme que a través del diseño estratégico se logran transformaciones valiosas que contribuyen con el bienestar de las personas y la sostenibilidad de las compañías.

Agradezco al equipo co-creador, especialmente a mi líder, Alejandro Jaramillo por su apoyo en este proyecto, las conversaciones, el tiempo y la transformación del equipo que logramos juntos.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	4
TABLA DE ILUSTRACIONES	7
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. Generalidades del proyecto	12
1.1. Planteamiento del problema	12
1.2. Justificación.....	20
1.3. Actores involucrados	22
1.4. Alcances del proyecto.....	24
1.5. Objetivo general	25
1.6. Objetivos específicos.....	25
2. Metodología del proyecto.....	26
2.1. Planeación del proyecto	26
3. Empatizar	28
3.1. Socialización del problema.....	28
3.2. Exploración	30
3.3. Entendimiento del cliente y usuario final en Servicios Financieros	40
3.4. Contexto del diseño y desarrollo de soluciones financieras	41
3.5. Análisis de resultados.....	45
4. Definir.....	48
4.1. Definición usuario final	48

4.2.	Definición de necesidades y oportunidades	50
4.3.	Definición del mínimo producto viable.....	52
5.	Idear.....	55
5.1.	Ideación experiencia para el cliente.....	55
5.2.	Análisis de resultados.....	59
6.	Prototipar	61
6.1.	Representación visual del recaudo con interacciones clave	61
7.	Evaluar	69
7.1.	La voz del cliente	69
7.2.	La voz del proceso	70
7.3.	La voz de los líderes y otros interesados.....	71
8.	Conclusiones y recomendaciones	72
8.1.	Frente al cumplimiento de objetivos.....	72
8.2.	Frente a la metodología definida.....	73
RECOMENDACIONES		75
9.	Lecciones aprendidas.....	76
BIBLIOGRAFÍA		77

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Un vistazo al diseño y desarrollo de una solución desde los servicios financieros	14
Ilustración 2: Satisfacción general uso servicios financieros	16
Ilustración 3: Modelo de gestión Servicios Financieros	23
Ilustración 4: Etapas del proyecto	26
Ilustración 5: Socialización del problema	29
Ilustración 6: Estrategia Compañía	33
Ilustración 7: Radar de tendencias y riesgos	34
Ilustración 8: Foto equipo primario Gerencia Servicios Financieros	36
Ilustración 9: FLOR Servicios Financieros	36
Ilustración 10: Radar líderes y/o aliados SURA Colombia	38
Ilustración 11: Propuesta recaudos y pagos	40
Ilustración 12: Actores para el diseño y desarrollo de soluciones financieras	42
Ilustración 13: Percepciones áreas de negocio	43
Ilustración 14: Percepciones usuario final	44
Ilustración 15: Mapa de empatía	45
Ilustración 16: Agrupación categorías clientes	48
Ilustración 17: Memorias Congreso Acceso a Servicios Financieros y medios de pago, Asobancaria, 2017	49
Ilustración 18: Perfil financiero del cliente	50
Ilustración 19: Matriz iniciativas competitividad y sostenibilidad	51
Ilustración 20: Visión integral portafolio Servicios Financieros	52

Ilustración 21: Alcance proyecto.....	53
Ilustración 22: Situación actual y deseada Áreas de negocio.....	56
Ilustración 23: Situación actual y deseada Usuario final	57
Ilustración 24: Situación actual y deseada desde los aspectos financieros	57
Ilustración 25: Situación actual y deseada desde los aspectos técnicos.....	58
Ilustración 26: Flujo de recaudo	59
Ilustración 27: Experiencia de recaudo actual	62
Ilustración 28: Experiencia de recaudo actual	62
Ilustración 29: Experiencia de recaudo actual	63
Ilustración 30: Experiencia de recaudo nueva.....	64
Ilustración 31: Experiencia de recaudo nueva.....	65
Ilustración 32: Experiencia de recaudo nueva.....	66
Ilustración 33: Experiencia de recaudo nueva.....	67
Ilustración 34: La voz del cliente	69
Ilustración 35: La voz del proceso	70
Ilustración 36: La voz de los líderes	71

GLOSARIO

A continuación, se listan algunos términos que facilitan la lectura e interpretación de la información contenida a lo largo del documento.

- **Co-creación:** Es la generación de nuevas ideas con un propósito específico por parte de un equipo de personas, mediante su interacción en forma colaborativa.
- **Solución o producto:** Hace referencia a un bien o un servicio tangible que combina atributos tangibles e intangibles.
Ejemplo: Solución de vida, salud, autos.
- **Recaudo:** Conocido como el valor de la prima o valor de los recibos que tiene un cliente disponibles para ser pagados.
- **Pago:** Corresponde al valor del siniestro o valor de la reclamación que realiza la aseguradora al cliente.
- **Omnicanalidad:** Hace referencia a la integración y alineación de todos los canales de interacción que tiene la Compañía con el cliente, con el fin de brindar una experiencia unificada.
- **Capilaridad:** Se refiere a la facilidad que tenga una red para llegar con su propuesta de medio de pago a la mayor cantidad posible de usuarios, no desde el punto de vista de volumen sino de la disponibilidad geográfica.
- **Usuario final:** Persona a la cual va destinada una solución, es quien hará uso de la misma.

RESUMEN

Los cambios en el entorno sumados a la volatilidad de los clientes y el mercado, hace que las compañías y las personas estén buscando permanentemente opciones de mejoramiento y estrategias disruptivas que contribuyan a permanecer vigentes, entregar bienestar a las personas, así como competitividad y sostenibilidad a las empresas.

El caso de la compañía SURA (de ahora en adelante en este documento: aseguradora caso de estudio) no es la excepción y en el ejercicio de desarrollar una gestión proactiva, se ha declarado la gestión de tendencias y riesgos como uno de sus pilares estratégicos, constituyéndose en uno de los frentes de trabajo más importantes para la Organización.

En este documento se encuentra cómo se llevó a cabo la transformación en la forma de recaudar y pagar en una compañía aseguradora como resultado de conectar señales y tendencias del entorno con la estrategia de la Compañía, sumado a la aplicación de metodologías y herramientas que facilitaron aplicar el pensamiento de diseño en una nueva alternativa que transformó la forma de recaudar para SURA Colombia.

Palabras clave: Transformación de experiencias, Pensamiento de Diseño, Co-creación, Metodología en soluciones financieras, Tendencias en servicios financieros, Sostenibilidad.

INTRODUCCIÓN

La información contenida en este documento inicia con el capítulo 1, el cual contiene las generalidades del proyecto, haciendo un recorrido por el planteamiento del problema, reconociendo la importancia de estar vigilantes al entorno, reconocer las tendencias y gestionarlas de forma proactiva para alcanzar resultados relevantes. A su vez, se hace un análisis de los servicios financieros, planteando una propuesta de mejoramiento a través del pensamiento de diseño, con sus alcances, objetivos y beneficios.

En el capítulo 2, se hace referencia a la planeación del proyecto desde la estructura metodológica haciendo uso del *Design Thinking* y abordándolo desde sus 5 etapas: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y evaluar.

A continuación, en el capítulo 3 se da inicio a la primera etapa del proyecto, la cual contiene la socialización del problema, la conexión con la estrategia de la compañía y la vinculación con la alta dirección. Asimismo, el entendimiento del cliente desde su perfil financiero y cómo el usuario final es quien disfruta del diseño e implementación de la nueva solución, para luego brindar un contexto del diseño y desarrollo de las soluciones financieras aplicadas al caso de estudio y un análisis de estos resultados.

En el capítulo 4 se da alcance a la definición del mínimo producto viable del proyecto, las necesidades y oportunidades que serán gestionadas, así como las características del usuario que fueron priorizadas para el diseño de la solución.

En efecto, en el capítulo 5, se construye la ideación de la experiencia y la identificación de las interacciones clave para nutrir los insumos que serán significativos en la etapa posterior, llamada prototipado.

En el capítulo 6 se realiza la representación visual de la experiencia en el proceso de recaudo con las interacciones clave deseadas y cómo esto se constituye en la nueva propuesta de valor para el equipo de Servicios Financieros de la Compañía - caso de estudio.

En el capítulo 7 se logra integrar en una etapa de evaluación, la voz del cliente, del proceso y de los líderes, en cuanto al diseño y desarrollo de la nueva alternativa de recaudo entregada a la Compañía.

A continuación, en los capítulos 8 y 9 se encuentran las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas que pueden ser de utilidad y consulta para otras compañías y/o personas que lideren un proceso de transformación a través del pensamiento de diseño.

1. Generalidades del proyecto

Dentro de las generalidades del proyecto se tuvo en cuenta el planteamiento del problema, brindando un contexto general de los retos que enmarca el entorno en la Compañía caso de estudio y la relación entre las distintas áreas de la Organización con el cliente y los servicios financieros. A su vez, se realizó un análisis del presente de los servicios financieros en la aseguradora caso de estudio desde tres perspectivas: el cliente, los aspectos financieros y los aspectos técnicos.

Adicionalmente, se hace referencia a las brechas identificadas en una referenciación realizada en cuanto a las tendencias en los servicios financieros en el mundo.

1.1. Planteamiento del problema

Las Organizaciones de hoy enfrentan grandes retos porque sus grupos de interés cada vez son más exigentes y volátiles. Las preferencias de los clientes se transforman permanentemente, las dinámicas del entorno son cambiantes y los competidores emergen de forma más continua y frecuente. Sin embargo, existe un alto potencial para redefinir las propuestas de valor y crear valor tanto a las personas como a las empresas.

El caso de estudio de este proyecto no es la excepción. Se trata de una Compañía que pertenece al sector asegurador, la cual tiene presencia en 9 países en América Latina (ver descripción de la compañía en el anexo 1) y enfrenta diariamente el reto de transformar lo que piensa, dice y hace, para responder de forma coherente a la materialización de las promesas que hace a sus clientes.

De acuerdo con lo anterior, existen distintas áreas en la Compañía que tienen interacciones con los clientes pero que no necesariamente se conectan previamente entre ellas para abordarlos. Es decir, se trabaja de forma aislada entre las áreas de Mercadeo, Innovación, Tecnología, Procesos, Soluciones, Canales y áreas transversales o centros de servicios compartidos.

Desde las distintas aristas, se tiene una aproximación hacia el cliente para ser identificado y segmentado, que de una u otra forma no es lo suficientemente integral ni contribuye en su totalidad para que otras áreas de la Compañía puedan aprovechar esa información y generar

nuevos contenidos y propuestas que complementen la promesa de valor hacia los clientes. De hecho, en el diseño de una solución no interviene la totalidad de los actores involucrados y esto genera falta de congruencia en lo que se crea, reprocesos y retrasos en las entregas de nuevas soluciones o transformaciones de las ya existentes.

Específicamente se abordó el tema desde los Servicios Financieros que debe estar considerado dentro de todas las propuestas de valor y que son los que contribuyen con la competitividad de las soluciones y la sostenibilidad de la Compañía. Es decir, cuando una solución es entregada a un cliente, esta debe contar con la habilitación de los medios de recaudo y pago por los cuales se respaldará la propuesta de valor, en términos prácticos, que el cliente tenga como pagarle a la Compañía lo que adquiere y que la Compañía tenga como respaldarle una reclamación y pagarle al cliente como él lo prefiera, en ambos casos de forma oportuna y pertinente.

Adicionalmente, si bien no existe en la Compañía, es muy importante tener un entendimiento integral desde el contexto del cliente, especialmente, un conocimiento desde su perfil financiero, el comportamiento de los servicios financieros en el mundo y en el sector asegurador, para facilitar el diseño y desarrollo de nuevas soluciones y mejorar las existentes.

Dado que la demanda de nuevas necesidades es creciente, hay una gran oportunidad para desarrollar soluciones oportunas apoyadas en una metodología formal, teniendo en cuenta el diseño estratégico, desde el punto de vista de la compañía, y centrada en el cliente, desde el punto de vista del usuario final, que permita una solución integral, oportuna y pertinente para los distintos grupos de interés.

A continuación, en la Ilustración 1, se presenta de una forma resumida el planteamiento del problema y las cifras que representa el diseño y desarrollo de una solución de la Compañía desde los servicios financieros:

Ilustración 1: Un vistazo al diseño y desarrollo de una solución desde los servicios financieros



Fuente: Elaboración propia

1.1.1. Presente de los servicios financieros en la aseguradora - caso de estudio

Entendiendo que es importante comprender el contexto para actuar asertivamente sobre el mismo, se decidió recoger las distintas variables que han sido relevantes en el planteamiento del problema, las tendencias de los servicios financieros y la importancia de los mismos en el sector asegurador, para evaluar desde distintas perspectivas cómo se encuentran actualmente los servicios financieros en la aseguradora caso de estudio y a continuación se hará un desarrollo de los hallazgos y las oportunidades identificadas.

Desde la experiencia y satisfacción

La experiencia de los servicios financieros se puede interpretar desde dos aristas, una, y la más importante, de cara a los clientes, y la otra, de cara a las áreas de negocio internas que demandan estos servicios. En el primer caso, se ha identificado que los clientes no se encuentran satisfechos con los servicios que tienen actualmente y perciben incredulidad al momento de ser notificados para la reclamación de un pago. Adicionalmente, deben desplazarse a sitios que quizás no son los más cercanos a sus zonas de visita frecuente. Asimismo, sucede en la realización de un recaudo, debido a que prefieren que sea su asesor el

que directamente realice sus pagos por ellos, implicando esto un riesgo tanto para el cliente como la Compañía, debido a que se pueden presentar fraudes, además de desvirtuar el rol del asesor de seguros, el cual está enfocado en atraer nuevos clientes y desarrollar los actuales.

De otro lado, teniendo en cuenta la experiencia de las áreas de negocio internas, las cuales requieren oportunidad y agilidad en la creación e implementación de medios de recaudo y pago, a veces, experimentan restricciones desde los procesos y la tecnología que no contribuyen con la competitividad de las soluciones en seguros.

Desde el portafolio de Servicios Financieros

El portafolio actual de servicios financieros, para el caso de los recaudos, cuenta con alternativas físicas y digitales, sin embargo, existe la oportunidad de crear e implementar un plan de cierre de brechas, tanto desde los procesos como desde la experiencia, para rediseñar los medios actuales, crear nuevos y responder con pertinencia y oportunidad a los cambios del entorno y a las preferencias de los clientes.

Del lado de los desembolsos, solo existen un par de alternativas: pagos a través de transferencia electrónica y pagos a través de sucursal bancaria. En el primer caso, todos los clientes deben tener cuenta bancaria para hacer efectivo el pago y es claro que no todos los clientes son bancarizados, de hecho, las oportunidades en la población emergente son innumerables y la bancarización no es fuerte en este segmento, por lo tanto, allí se presenta también una oportunidad para ampliar este portafolio y cubrir tanto a los clientes bancarizados como no bancarizados. En el segundo caso, que hace referencia a los pagos por sucursal bancaria, se requiere un desplazamiento, tiempo en la atención del banco, entre otros factores que no contribuyen con la inmediatez y algunos de los satisfactores de las dimensiones del ser humano, que hacen que la oferta de valor pierda oportunidad y pertinencia.

De acuerdo con la experiencia que se ha evidenciado en la necesidad de medios de recaudo y pago, se ha identificado que los clientes son:

- Bancarizados
- No bancarizados

- Sin embargo, ninguna de estas cuatro categorías es excluyente, es decir, el comportamiento en la demanda de un servicio financiero, dependerá del momento de uso en el cual se encuentre el cliente y por esta razón es fundamental construir una red de opciones lo suficientemente capilar que responda acertadamente a estas necesidades. Actualmente, el portafolio tiene un enfoque en ofertas para aquellos clientes bancarizados y digitales, con unas aproximaciones a aquellos que no son bancarizados y no digitales, sin embargo, en todas las alternativas, el portafolio actual tiene amplias oportunidades de mejoramiento.

Ilustración 2: Satisfacción general uso servicios financieros

[illegible]

1.1.2. Tendencias en los servicios financieros

Teniendo en cuenta que las exigencias del entorno son cada vez mayores y más frecuentes, se decidió realizar una referenciación de cuáles son las tendencias en los servicios financieros e identificar las brechas que se tienen en la aseguradora caso de estudio.

De acuerdo con una investigación realizada por Deloitte (2015), una firma que ofrece servicios en riesgos, auditoría, aspectos financieros, legales, procesos e impuestos, alrededor del mundo, se encontró que existen cinco mega tendencias que cambiarán los servicios financieros y que retarán a las industrias de los distintos sectores para que se transformen y respondan con oportunidad y pertinencia al mercado. Estas tendencias son:

- **Cuentas de depósito y crédito – cambio en las preferencias de los clientes**

La experiencia bancaria futura será **totalmente virtual**, es decir, los canales virtuales evolucionarán más allá de las transacciones básicas, brindarán una amplia gama de funcionalidades, como por ejemplo, la apertura de cuentas y otros servicios. La experiencia bancaria futura estará **enfocada en el cliente**. A medida que los clientes se vuelven más conocedores de la tecnología, ejercerán mayor influencia sobre las propuestas de valor y experiencia de cliente que esperan las instituciones financieras.

La experiencia bancaria futura será **continua y sin interrupciones**, los bancos deberán atender las expectativas crecientes de los clientes que se están acostumbrando a experiencias de servicio continuo y sin interrupciones ofrecidas por los proveedores más tecnológicos.

La experiencia bancaria futura será **personalizada**, las ofertas de servicio evolucionarán para orientarse a satisfacer las necesidades de cada segmento o comunidad de clientes, apartándose del concepto de un único modelo para todos característico de los mercados masivos.

La experiencia bancaria futura será **externalizada**, las instituciones financieras se apoyarán cada vez más en proveedores externos para ofrecer de manera oportuna soluciones móviles.

De esta manera, ***existe una brecha para integrar las propuestas actuales a la era digital. Es claro que los canales virtuales permitirán una mayor interacción con los clientes, lo cual facilitará el conocimiento y entendimiento del mismo para renovar las propuestas de valor.***

- Pagos – Un mundo sin dinero

El futuro de los pagos será **sin efectivo**, más clientes optarán por las tarjetas de pago en vez del dinero en efectivo, incluso para transacciones pequeñas.

El futuro de los pagos será **invisible**, los clientes finales perderán la visibilidad de los procesos de pago, lo que cambiará sus necesidades y comportamientos.

El futuro de los pagos estará **conectado** con los clientes, es decir, las transacciones se convertirán en un punto de contacto con el cliente mucho más importante que el actual, tanto para comerciantes como para instituciones financieras.

El futuro de los pagos será un **generador de información** porque gracias al flujo de datos de las transacciones de pagos, las instituciones financieras, proveedores de servicios y comerciantes lograrán una mayor comprensión de los clientes y los negocios.

El futuro de los pagos será más **económico**, ya que las transacciones electrónicas serán más baratas a medida que vayan surgiendo nuevas soluciones.

Existen brechas desde la vigilancia del entorno para complementar el diseño y desarrollo de las soluciones financieras actuales.

- **Mercados de capitales – Plataformas distribuidas para la captación de capitales**

El mercado de capitales futuro será **accesible**, es decir, más empresas y proyectos accederán a los inversores. También será más **controlable** porque los inversores individuales obtendrán mayor control sobre las decisiones de inversión.

El mercado de capitales futuro será **eficiente**, dado que las empresas son testeadas a lo largo de todo el proceso y las inversiones fluirán hacia oportunidades más prometedoras y adicionalmente será más **económico**, ya que a medida que los intermediarios disminuyan, también lo hará el costo de la inversión para los inversores individuales.

- **Gestión de inversiones – Empoderando a los clientes**

Trascender los modelos de atención tradicional a robots asesores pareciera ciencia ficción pero ya han empezado a ser una realidad. El futuro de la banca de inversión será más **accesible**, la automatización extenderá los servicios sofisticados de la banca privada a segmentos de clientes masivos del mercado. Será también más **transparente**, ya que los clientes ganarán mayor visibilidad en sus inversiones y podrán hacer ajustes más rápidos y más fácilmente.

El futuro de la banca de inversión será más **conveniente**, pues la interacción con el cliente y la entrega de los servicios se llevarán a cabo cada vez más a demanda, en línea y a través de canales móviles. A su vez, será más **personalizada**, los segmentos ricos y los clientes más masivos del mercado se beneficiarán de servicios y asesoramiento más individualizados. Adicionalmente, será más **rentable** porque el costo de asesoramiento de inversión y gestión disminuirá mientras nuevos participantes más eficientes estimulan la competencia.

- **Seguros – Aumentando la conectividad**

El futuro de los seguros será más **personalizado** porque el precio estará basado en riesgos individuales más que en riesgos colectivos. Además será más **transparente**, pues los fraudes se reducirán en la medida que las aseguradoras obtienen mayor visibilidad sobre las circunstancias que rodean un reclamo.

El futuro de los seguros será más **intensivo en datos**, ya que las aseguradoras se convertirán en custodios de la información conductual, es decir, en el ejemplo de un seguro de vehículo, se tendrá más información acerca del movimiento del auto que de información histórica como el tipo de vehículo que posee el cliente.

El futuro de los seguros será más **relevante**, debido a que mejor y más información ayudará a las aseguradoras a generar productos más relevantes para sus clientes.

Estas cinco mega tendencias son un insumo para ratificar la oportunidad que brinda la innovación y la tecnología para cambiar significativamente la experiencia que tiene un cliente con las distintas industrias y sectores de la economía, especialmente con el sector asegurador, el cual será también transformado por esta ola digital, el cambio en las preferencias de los clientes y la trascendencia de la información. De allí, que los servicios financieros cambiarán increíblemente, emergiendo nuevos competidores distintos a los tradicionales y específicamente en el mercado de pagos. Los retos son ambiciosos, implicando una reinversión de los procesos y un rediseño de las experiencias actuales con los clientes.

1.2. Justificación

Para la justificación del proyecto se tuvo en cuenta los hallazgos identificados en la problemática y la importancia de los servicios financieros en el sector asegurador, con el fin de argumentar los beneficios que trae consigo rediseñar una nueva propuesta de valor alrededor de las necesidades del cliente, que permita mayor competitividad y sostenibilidad a la aseguradora caso de estudio.

1.2.1. Importancia de los servicios financieros en el sector asegurador

Si bien las aseguradoras velan por brindar protección y bienestar a sus clientes a través de su portafolio de productos y/o seguros, es importante que también se brinde una oferta de servicios financieros, la cual cuente con un portafolio de alternativas de recaudo y pago para los clientes. Es decir, los canales y medios que la aseguradora dispone para que los clientes paguen sus recibos o valor de las primas y aquellos que utilizará la aseguradora para

respaldar los siniestros o reclamaciones de sus clientes, respectivamente. ***Este portafolio es importante porque se constituye en un apalancador de las distintas soluciones ofrecidas por una aseguradora, permitiendo su competitividad y sostenibilidad, además de robustecer la oferta de valor hacia los clientes, ya que se hace presencia donde el cliente necesita esos servicios financieros y no donde quizás sea mejor disponerlos para la aseguradora.***

A su vez, en el entorno surgen distintos competidores que aceleran el proceso proactivo de estar al día con los servicios financieros. Para el caso del sector asegurador, surgen las ***Insurtech***, nombre que reciben empresas jóvenes o *startups* que aplican una serie de innovaciones tecnológicas al negocio de los seguros para ampliar su cobertura. Entre estas, plataformas digitales, *IoT* (internet de las cosas), telemetría, *Big Data*, asesores virtuales, *Machine Learning*, inteligencia artificial, *Blockchain*, seguros bajo demanda y esquemas *Peer-to-Peer*.¹

Cuando la disrupción llega a un negocio tradicional como el de seguros es inevitable que sus principales actores sientan miedo y desconfianza, ya que sus trabajos pueden estar en riesgo. A nivel global los seguros representan un 6,28% de la economía, siendo Norteamérica y Europa las de mayor participación.²

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta el crecimiento sostenible de la Compañía, es fundamental **transformar la experiencia en la forma de recaudar y pagar en la Organización a través de un portafolio lo suficientemente integral que responda al entorno en el cual se encuentran los clientes.**

¹ GUTIÉRREZ, Jorge, Superintendente Financiero de Colombia, Fasecolda, 2017

² REVISTA DINERO, ¿Qué son las Insurtech y por qué hacen temblar al negocio global de seguros?, 2017

1.2.2. Beneficios del proyecto para la empresa

- Ser relevantes para el cliente a través de la transformación de la experiencia en la forma de recaudar que ofrece la Compañía.
- Brindar soluciones en medios de recaudo que respondan al entorno en el cual se encuentran los clientes.
- Generar modelos operativos escalables.
- Contribuir con la gestión de tendencias y riesgos desde lo financiero.
- Ser aliados integrales de los negocios y contribuir con la competitividad de las soluciones desde los servicios financieros.
- Contribuir con la apropiación de nuevas capacidades y nuevo conocimiento en el equipo de Servicios Financieros a través de la articulación, divulgación y seguimiento de la metodología en el diseño de Soluciones Financieras.
- Disminuir dependencia tecnológica.

1.3. Actores involucrados

A continuación se realiza una introducción de los actores involucrados en el proyecto y que sin duda constituyen una parte fundamental del desarrollo del mismo, el cual está basado en la **co-creación**, un proceso que involucra a todas las partes para trabajar de forma colaborativa, creando y diseñando nuevas experiencias que respondan a las necesidades de los clientes y a un crecimiento sostenible de las compañías.

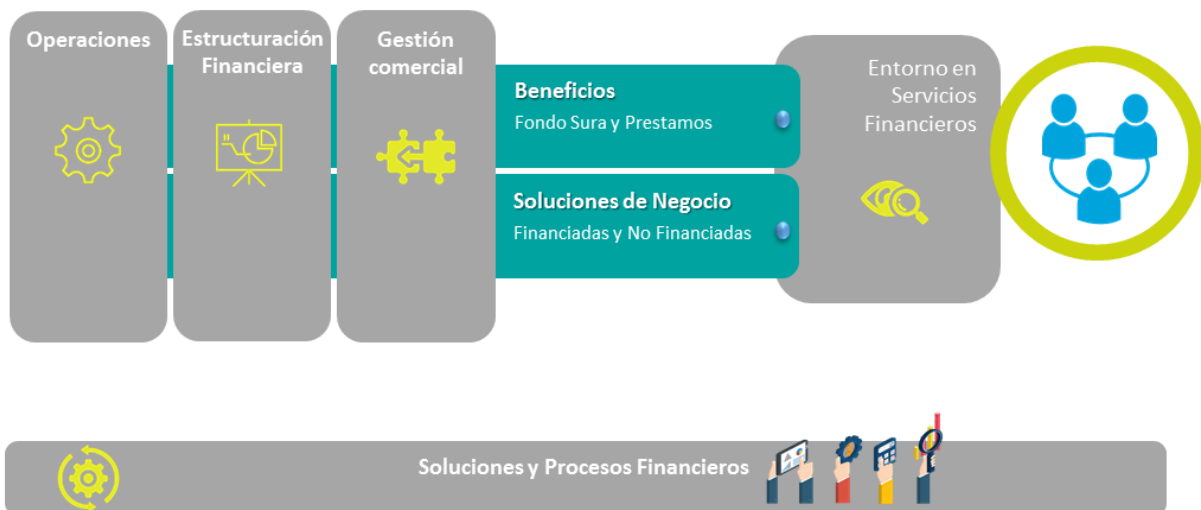
Tal y como se explicó en la introducción, se entenderá a SURA como el caso de estudio o aseguradora caso de estudio.

De acuerdo con lo anterior, realizar una introducción al equipo de Servicios Financieros se hace relevante en la medida que constituye un actor principal dentro del proyecto y a su vez, es el equipo al cual pertenece quien desarrolla el trabajo de grado.

Equipo Servicios Financieros

El equipo de Servicios Financieros (Ilustración 3) pertenece a la Vicepresidencia Financiera de SURA Colombia y está compuesto por 160 personas aproximadamente, distribuido en las principales regiones del país. Tiene como propósito *ser reconocidos como un equipo con la capacidad de contribuir al crecimiento sostenible de la Compañía a través de beneficios y soluciones innovadoras que generen experiencias marca SURA en los clientes y permitan responder oportunamente a los cambios del entorno y a la estrategia de la Compañía.*

Ilustración 3: Modelo de gestión Servicios Financieros



Fuente: Elaboración propia

Este equipo cuenta con un modelo de gestión, el cual está distribuido en 7 áreas que permiten tener un cubrimiento completo de las necesidades de la compañía: Entorno en Servicios Financieros, Beneficios, Financiación, Gestión comercial, Estructuración Financiera, Operaciones y Soluciones y Procesos Financieros.

Actores principales

- **Vicepresidente Financiero:** Luis Gutiérrez
- **Gerente Servicios Financieros:** Alejandro Jaramillo
- **Directores Servicios Financieros:** Paula Parra (Operaciones), Julián Restrepo (Estructuración Financiera), Sofía Marín (Gestión Comercial), Mauricio Sierra (Beneficios), Javier Quintero (Soluciones de negocio).
- **Coordinadores Servicios Financieros:** Lucas Borrero (Entorno), Elizabeth Pérez (Soluciones y procesos financieros).
- **Director SURA digital:** Mauricio Ocampo
- **Director Soluciones corporativas de TI:** Ernesto Velásquez

Actores secundarios

- **Director de Innovación:** María del Pilar Isaza
- **Vicepresidente de Seguros:** Juana Llano
- **Gerente Desarrollo Organizacional:** Catalina Castaño
- **Director propuestas de valor:** Érika Cano
- **Director Mercadeo:** Jorge Sepúlveda
- **Líderes de solución:** Jorge Gómez, Ana Ortiz, Carolina Cuenca, Camilo Agudelo

1.4. Alcances del proyecto

- Socialización del planteamiento del problema y definición de las oportunidades desde los servicios financieros con el equipo co-creador de SURA.
- Revisión, alineación y evaluación de la estrategia con la situación actual de los servicios financieros para entender los aspectos a mejorar, los aspectos nuevos a implementar y a formalizar, para responder a las oportunidades identificadas.
- Diagnóstico, creación e implementación de una solución financiera en recaudo que integre la transformación de la experiencia a través de herramientas del *Design Thinking*.

1.5. Objetivo general

Estructurar un proyecto corporativo que permita transformar la experiencia que vive actualmente el cliente en el recaudo a través de propuestas de valor que respondan oportunamente al ecosistema de innovación y a la estrategia de la Compañía.

1.6. Objetivos específicos

- Realizar una exploración para identificar el tipo de cliente que tiene Servicios Financieros y qué tan satisfechos se sienten con las propuestas de valor que reciben.
- Identificar los actores que intervienen en el diseño de soluciones financieras para legitimar su participación en el diseño y desarrollo de la propuesta de valor.
- Co-crear con las distintas áreas de los negocios para realizar un reconocimiento de sus dolores y necesidades.
- Definir el perfil financiero de los clientes de acuerdo con su entorno.

2. Metodología del proyecto

2.1. Planeación del proyecto

A continuación, en la Ilustración 4, se encuentra la planeación del proyecto donde se identifican las etapas del trabajo, los objetivos de cada etapa, las actividades a realizar de acuerdo con los objetivos, basados en el marco de trabajo *Design Thinking* y el análisis de los resultados esperados en cada implementación.

Ilustración 4: Etapas del proyecto

	Etapas	Objetivos	Actividades y entregables
1	Empatizar Socialización del problema Exploración Entendimiento usuario final Análisis de resultados	Crear un espacio de socialización del problema e identificación de las oportunidades para generar un plan de acción y trabajar de forma metodológica	- Realizar sesión de trabajo y socialización - Entender la estrategia de la compañía y conexión con las oportunidades - Entender el usuario final - Brindar contexto del diseño y desarrollo de soluciones financieras y algunos hallazgos - Analizar los resultados
2	Definir Usuario final Necesidades y oportunidades Mínimo producto viable	Realizar un ejercicio de convergencia para definir el mínimo producto viable y las características del usuario final para el cual será diseñada la solución	- Realizar ejercicio con el equipo co-creador - Estructurar el mínimo producto viable - Definir el usuario final
3	Idear Experiencia para el cliente Análisis de resultados	Co-crear con distintos aliados para identificar la experiencia actual y las interacciones clave	- Realizar flujo de interacciones actual - Analizar los resultados como insumo para la realización del prototipo
4	Prototipar Representación visual del recaudo con interacciones clave	Realizar el prototipo del diseño de la solución transformando la experiencia de acuerdo con los hallazgos	- Realizar flujo de interacciones deseado
5	Evaluar La voz del cliente La voz del proceso La voz de los líderes	Retroalimentar lo construido con distintos grupos de interés para nutrir y ajustar lo diseñado	- Consolidar los insumos desde las perspectivas del cliente, el proceso y los líderes

Fuente: Elaboración propia

Empatizar

«Si hay un secreto del éxito, reside en la habilidad de ver el punto de vista de la otra persona, así como desde el propio»

Henry Ford

En esta etapa se brinda un contexto de la actualidad de los servicios financieros y a su vez se realiza una conexión entre la estrategia de la compañía y las oportunidades identificadas, lo cual facilita el entendimiento del usuario final para el cual es diseñada la solución.

3. Empatizar

3.1. Socialización del problema

Lograr un entendimiento integral de la problemática y coincidir con la decisión para emprender un plan de acción en cuanto a la materialización de las oportunidades, es fundamental para **actuar en contexto, romper inercias** y darse la oportunidad de **pensar y hacer distinto** lo que por tanto tiempo se ha hecho de la misma manera.

Por esta razón, la socialización del problema se hizo por grupos de interés así:

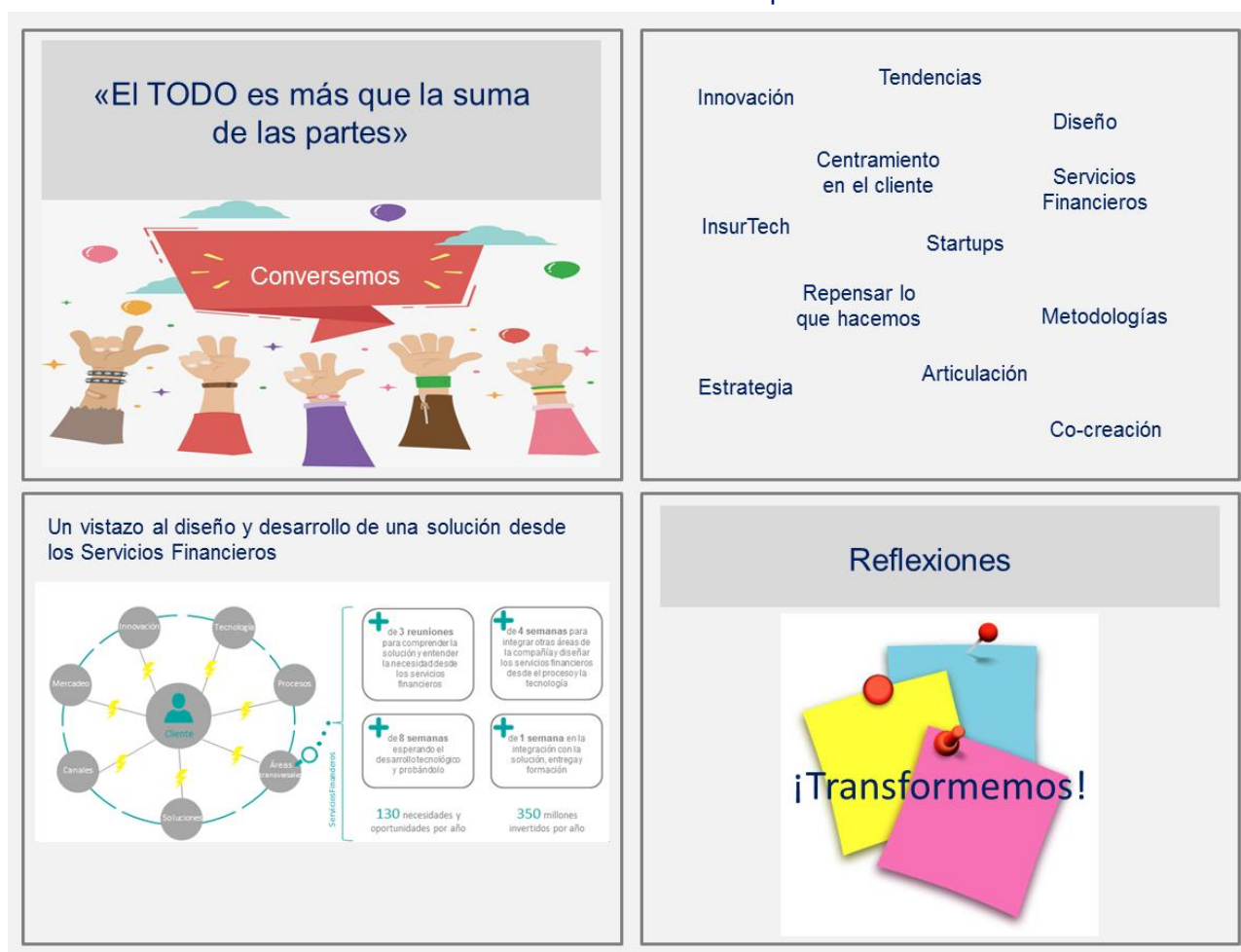
- A la gerencia de Servicios Financieros
- A la Vicepresidencia Financiera
- Al equipo de la gerencia de Servicios Financieros

Con el equipo de interesados se tuvieron espacios de conversación abiertos donde a través de una presentación se ilustró el panorama actual de los servicios financieros, el impacto de la innovación en los mismos, los competidores emergentes y la importancia de rediseñar lo que se ha entregado a las áreas de negocio y a los usuarios finales en cuanto a los servicios financieros.

Esta sensibilización y socialización de la problemática y oportunidades permitió que se creara un equipo co-creador de la alta dirección que facilitara la transformación de la promesa de valor actual en cuanto a los servicios financieros. Se hizo visible la importancia de trabajar de forma colaborativa e interconectada para responder de forma oportuna y pertinente a las necesidades. Y a su vez, se identificó que el portafolio de servicios financieros requería renovarse, lo que contribuiría a transformar la experiencia en el uso del mismo.

A continuación, en la Ilustración 5, se muestra una versión resumida de estos espacios y se detallan los aspectos relevantes:

Ilustración 5: Socialización del problema



Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia de esta sesión de trabajo, se generó la posibilidad de próximos espacios y de profundizar en más detalle en cada uno de los temas conversados, por ejemplo: El entendimiento de la estrategia de la compañía, el contexto del diseño y desarrollo de las soluciones financieras y la realización de un trabajo de campo con el gerente y miembros del equipo de Servicios Financieros para realizar una evaluación del equipo en cuanto a las fortalezas, limitaciones, oportunidades y retos para responder a las necesidades del entorno y de la compañía.

3.2. Exploración

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se comparten las actividades realizadas y sus resultados, desde la perspectiva **empresa y equipo**. Este aparte se ha denominado Exploración, y está compuesto por un análisis de la Estrategia SURA y una síntesis de las sesiones con líderes de la compañía denominados Espacios con-tacto.

3.2.1. Análisis de la Estrategia SURA

A lo largo de los últimos años se han venido evidenciando cambios significativos en el comportamiento de las personas, en el medio ambiente y en la tecnología, lo cual modifica la forma de hacer los negocios. Así las cosas, se presentan cambios demográficos, climáticos, escasez de recursos, surge un mundo hiperconectado y condiciones de una globalidad que hacen que todos estos factores sean más dinámicos.

Por lo tanto, en un entorno completamente distinto, los aspectos anteriormente descritos se convierten en grandes influenciadores que transforman las decisiones de las personas y la consolidación de los nuevos modelos de negocio.

Entendiendo este panorama y haciendo una aproximación de la lectura del entorno, la Compañía declara en su estrategia al año 2020, *“ser reconocidos como aseguradores y gestores de tendencias, riesgos y capitales, logrando un posicionamiento como aliados en el bienestar de las personas, competitividad y sostenibilidad para las empresas”*, lo cual, sin duda, es un gran reto y al mismo tiempo un detonador que se convierte en el foco de trabajo de los próximos años.

Gestión de tendencias y riesgos

Las dinámicas de los negocios se han venido transformando significativamente, enmarcando nuevos retos y estableciendo diversas tendencias en el mundo empresarial. Por esto, es muy importante que los directivos estén un paso adelante y puedan moverse de manera flexible y coherente para definir marcos estratégicos adecuados y de forma oportuna, que le permitan lograr ventajas competitivas y un crecimiento sostenible para la Organización.

Ante la crisis económica en la cual está inmersa el mundo actual, las empresas han caído en dinámicas poco favorables ya que se están quedando atrapadas en modelos cortoplacistas, omitiendo, en muchos casos, las necesidades de los clientes y otros aspectos potenciales que podrían ofrecer beneficios en el largo plazo. Las empresas y la sociedad deben unir esfuerzos para alcanzar beneficios comunes; esto se denomina “Valor Compartido”. Este concepto se debe diferenciar de la “Responsabilidad Social”, ya que el valor compartido se enfoca en una nueva manera de tener éxito económico, de la mano del progreso social y la responsabilidad social es más discrecional o se da en respuesta a presiones externas.

Pero. **¿Cómo llegar a este nuevo enfoque estratégico?** La alta Dirección, en compañía de sus equipos, realizó un estudio de las tendencias y riesgos asociados a la Organización y fijó como el **centro de su estrategia al cliente**, con una cultura centrada en el talento humano y en la innovación.

En efecto, de cara a los clientes, se definió como pilar fundamental el entendimiento profundo de los mismos y para lograrlo, se hizo una segmentación por tipo de público objetivo, surgiendo la creación de los siguientes segmentos, para que como compañía se tuviera una mejor aproximación, así:

Segmento Personas y Familias

- Emergentes (bajo ingreso)
- Alto y medio ingreso

Segmento Empresarial

- Corporativo
- Gran Empresa
- Pequeñas y medianas empresas

De esta manera y entendiendo las necesidades y/o oportunidades de estos segmentos, se identificó la necesidad de crear propuestas de valor y brindar soluciones que realmente respondieran a su entorno y tuvieran la identidad de la marca SURA. Asimismo, fue imperativo

definir a través de cuáles canales se entregarían estas nuevas soluciones, surgiendo así el concepto de Omnicanalidad, el cual la Compañía ha interpretado de la siguiente manera:

“Es la estrategia que tiene como objetivo la integración y alineación de los canales de interacción, incluidos canales de distribución, atención y comunicación, con el fin de brindar a los clientes una experiencia homogénea marca SURA”.

A través de la experiencia omnicanal, lo que se pretende es que independientemente del canal que elija el cliente, siempre viva la misma experiencia.

Sin embargo, estos lineamientos exigen retos con alcances muy amplios de cara a distintos aspectos dentro de la Organización. Estos son: Los ajustes operacionales, es decir, lograr diseñar y redefinir procesos que acompañen a los clientes, que permitan interacciones positivas y livianas, donde sus esfuerzos sean mínimos y la experiencia siempre satisfactoria. Asimismo, el despliegue de toda esta estrategia, despierta la necesidad de desarrollar nuevas capacidades y competencias en el liderazgo de cada uno de los colaboradores, empoderándose de su día a día generando mayor valor en el trabajo que realiza. Adicionalmente, la tecnología empieza a ser un apalancador muy importante en la materialización de la estrategia y es así, como es fundamental definir cuál será esa capacidad tecnológica que requiere la Compañía para responder acertada y oportunamente al entorno de sus clientes.

En este camino, se ha identificado que la Compañía no siempre está en la capacidad ni es del todo eficiente gestionando todos los aspectos antes mencionados de forma individual y por eso, cobra relevancia la creación de nuevas alianzas a través de terceros y/o redes que faciliten la tangibilización de estos servicios.

En efecto, surge un reto alrededor de la rentabilidad sostenible que permita mantener un equilibrio entre la gestión inteligente del gasto y cuidar la fuente de ingresos proveniente de la innovación y los productos y servicios ya existentes.

Es importante hacer mención que la base de esta estrategia se fundamenta en los cuatro principios de la organización: Respeto, transparencia, equidad y responsabilidad.

A continuación, en la Ilustración 6, se relaciona la estrategia para la Compañía:

Ilustración 6: Estrategia Compañía



Fuente: Información SURA Colombia S.A.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente y entendiendo que en toda la Organización se está creando un ecosistema para responder a una gestión efectiva de las tendencias y los riesgos, ha surgido una visión alrededor de este ecosistema que ha declarado en la Organización unas fuerzas, megatendencias, tendencias del consumidor y tendencias en los negocios, que de acuerdo con las dimensiones del desarrollo humano, conforman el círculo de injerencia de cada una de las áreas de la Compañía, como puede apreciarse en la Ilustración 7, la cual se explica en detalle en el anexo N.2: Radar de tendencias y riesgos.

Ilustración 7: Radar de tendencias y riesgos



Fuente: Información SURA Colombia S.A.

El entendimiento y gestión de este radar de tendencias y riesgos habilita nuevas capacidades y sobre todo, permite realizar una sensibilización para que los esfuerzos del día a día estén centrados en el cliente. Por esta razón, se hace tan relevante introducir y gestionar conceptos como la co-creación -una metodología de trabajo colectiva que involucra a los usuarios en los procesos de diseño-, diseño centrado en el cliente, conocimiento del usuario final, entre otros conceptos y metodologías que van en línea con los retos del trabajo de grado.

Entendimiento estrategia SURA y conexión con el equipo de Servicios Financieros

Para lograr que el equipo estuviera en el mismo entendimiento de la estrategia, se hizo una socialización de lo descrito en la parte anterior y a su vez se propuso que para tener una mejor aproximación y realizar un diagnóstico más integral, facilitar un espacio a través del uso del diagrama Flor de Loto (Adaptación del DOFA), una herramienta cognitiva-analítica que proporciona un medio visual para conectar la relación entre conceptos y subconceptos asociados. De allí se identificaron las fortalezas, limitaciones, oportunidades y los retos que tiene el equipo de Servicios Financieros tanto actualmente como a futuro.

El uso de este tipo de metodologías permite recoger en una conversación organizada distintos elementos de valor para luego realizar un análisis mucho más holístico de la situación actual del equipo, lo cual permite también identificar los temas de mayor interés.

Para romper esquemas y salirse un poco de lo cotidiano, el análisis se realizó haciendo una analogía con un árbol de navidad, el cual se llena de ilusiones y es tan bonito y frondoso como cada familia desee construirlo. En el equipo se llegó a la conclusión que se crearía el árbol de navidad y de allí se identificarían los puntos más fuertes, los frutos maduros (rojos) y los más débiles o susceptibles de mejora (verdes). Asimismo, en la base del árbol estarían aquellos temas, habilidades o capacidades que se podrían convertir en retos y oportunidades.

En esta actividad se tuvo la participación de todo el equipo primario de la gerencia, así: De izquierda a derecha en la primera línea: Elizabeth Pérez – Coordinadora de Soluciones y Procesos Financieros, Julián Restrepo – Director de Estructuración Financiera, Paula Parra – Director de Operaciones Financieras, Alejandro Jaramillo – Gerente. De izquierda a derecha en la segunda línea: Sofía Marín – Directora Comercial, Mauricio Sierra – Director Beneficios y Javier Quintero – Director de Financiación. Ver Ilustración 8.

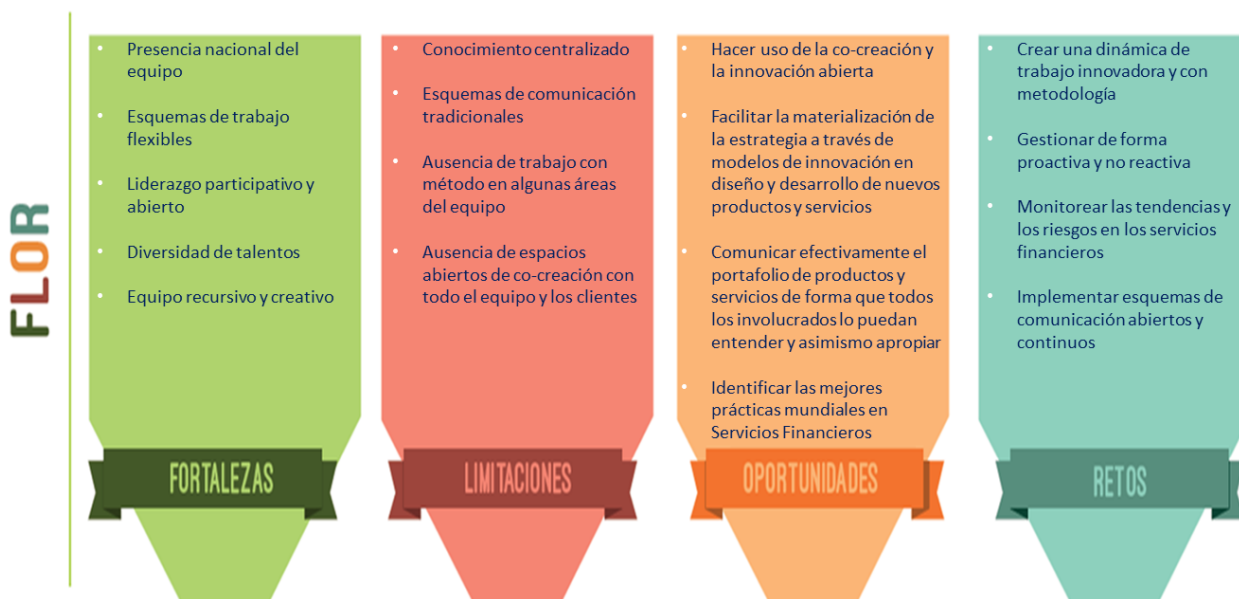
Ilustración 8: Foto equipo primario Gerencia Servicios Financieros



Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la Ilustración 9 se describen los aspectos más relevantes que se construyeron en este espacio.

Ilustración 9: FLOR Servicios Financieros



Fuente: Elaboración propia en conjunto con el equipo de Servicios Financieros

De acuerdo con este trabajo conjunto, se destacan algunos elementos que complementan significativamente la necesidad de adoptar el pensamiento de diseño y transformar lo que se ha

hecho hasta la actualidad para ser más oportunos y asertivos con la promesa de valor desde los servicios financieros.

3.2.2. Espacios Con-tacto

De acuerdo con un ejercicio de exploración en los repositorios de información de la Compañía y teniendo como premisa la importancia de establecer conversaciones alrededor de estos temas, se utilizó el método *Delphi* (2015), una técnica de comunicación estructurada que se basa en un panel de expertos, a través del cual, se invitó a algunos líderes de la Organización a unos espacios llamados **Con-tacto** para tener un entendimiento más profundo de la estrategia de la Compañía, conocer sus experiencias y lecciones aprendidas en la gestión de iniciativas que hubiesen estado a su cargo, las cuales se detallarán más adelante. Por lo pronto, desde el enfoque estratégico, a través de la siguiente frase, se identificó lo que puede sintetizarse del resultado de esas conversaciones:

"En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe."

Eric Hoffer

De esta manera, **tener un interés genuino por los clientes, crear relaciones empáticas, donde quien diseña pueda ponerse en la posición de quien tiene la necesidad, empiezan a ser pilares fundamentales para asegurar una propuesta de valor que responda al entorno en el cual se encuentran los clientes y contribuyan con el bienestar de las personas y las empresas.**

Es importante hacer mención del resultado de las conversaciones con estos líderes para resaltar, que de acuerdo con la consolidación de sus opiniones se pudo conocer de primera mano aquellas iniciativas que habían gestionado, independientemente que hubiesen sido o no exitosas, resaltando tres aspectos: Cuáles habían sido sus aprendizajes, cuáles habían sido las mejores prácticas implementadas y cuáles habían sido sus principales barreras.

Las conversaciones se desarrollaron con los líderes que se relacionan en la Ilustración 10:

Ilustración 10: Radar líderes y/o aliados SURA Colombia



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con este enfoque, surgieron nuevas oportunidades que complementan lo anteriormente descrito para el equipo de Servicios Financieros, así:

Capitalización del conocimiento: Se evidenció que algunas de las iniciativas de la Compañía son desarrolladas e implementadas pero no quedan escritas ni se socializan con los demás equipos de la Compañía para futuros avances en puntos de partida o referenciaciones de prácticas que no fueron exitosas, evitando que se realicen reprocesos o se cometan los mismos errores del pasado.

Comunicación: Se identificó que cada área de la Organización tiene un conocimiento muy valioso que aplica por demanda, según el proyecto o iniciativa, pero que no se mantiene en el tiempo de forma articulada, es decir, existe un conocimiento amplio y valioso, pero está desarticulado, por lo tanto, la comunicación permanente y continúa plantea retos.

Respaldo: Las personas entrevistadas coincidieron en que cuando la alta dirección se involucra desde el principio en las iniciativas, siempre hay respaldo y prioridad en todos los equipos de la Compañía.

Victorias tempranas: Priorizar adecuadamente las actividades que responden a cada fase de los proyectos para ir respondiendo a las de mayor impacto y no esperar a tener todo gestionado e implementado.

Fallar rápido y barato: A veces en el afán de cumplir con el objetivo se descuidan los cómo y se incurre en ineficiencias que generan un alto costo para la Compañía, adicionalmente, cuando se trata de ideas nuevas, es importante realizar testeos en el mercado para revisar qué tan atractivo es el nuevo servicio para el mercado e ir nutriendo la propuesta de valor de forma incremental sin comprometer altas cantidades de recursos.

Integración: La Compañía ha venido evolucionando a pasos de gigante y existe un gran reto que se vuelve transversal a cada uno de los países en los cuales se tiene presencia y es integrar la cultura, los procesos y la tecnología para diseñar y desarrollar propuestas de valor que respondan al entorno de los clientes.

Estos espacios habilitaron la apertura y la necesidad de crear nuevas capacidades al interior del equipo de Servicios Financieros que respondieran a las oportunidades identificadas en la parte superior y por esta razón, se planteó a la alta dirección un plan de trabajo que permitiera rediseñar el portafolio de recaudos y pagos de la compañía. Esta iniciativa se planteó inicialmente así (ver Ilustración 11), luego se nutrió con el equipo y a lo largo del desarrollo del trabajo se irá profundizando en los ajustes y cambios que tuvo.

Ilustración 11: Propuesta recaudos y pagos

Criterios	Recaudos y pagos
Descripción	Desde la Vicepresidencia Financiera y la Gerencia de Servicios Financieros se identifica la necesidad de entregar soluciones de recaudo y pago que respondan al entorno en el cual se encuentran los clientes
Eficiencia	★ ★ ★ ★ ☆
Mitigación de riesgos	★ ★ ★ ★ ☆
Mejora continua	★ ★ ★ ★ ★
Desarrollo humano Nuevas capacidades	★ ★ ★ ★ ★
Innovación	★ ★ ★ ★ ★
Nuevos mercados	★ ★ ★ ★ ☆
Satisfacción clientes	★ ★ ★ ★ ★

Fuente: Elaboración propia

Después de este planteamiento se recibieron una serie de retroalimentaciones de la alta dirección, especialmente del Gerente y del Vicepresidente, por lo cual es declarada como iniciativa y es incluida en el plan de trabajo de la gerencia de Servicios Financieros. Esto a su vez, es conectado con la visión del Vicepresidente, quien empieza a manifestar que es fundamental reorganizar los equipos desde un enfoque de competitividad y sostenibilidad, es decir, unos responsables de dar alcance al día a día y otros responsables de crear el futuro.

3.3. Entendimiento del cliente y usuario final en Servicios Financieros

El equipo de Servicios Financieros hace parte de un centro de servicios compartido que es transversal a la Compañía y presta servicios en soluciones financieras, especialmente de recaudo y pago a los negocios de SURA Colombia. Por lo tanto, los clientes para el equipo están enmarcados en las áreas de negocio de las Compañías de Seguros de Vida SURA, Seguros Generales SURA, ARL SURA, EPS SURA, IPS SURA y Dinámica. A su vez, estas áreas de negocio,

con el apoyo del equipo de Servicios Financieros, son las que entregan la plataforma de soluciones financieras a los usuarios finales, es decir, el ciudadano de a pie que utiliza los medios de recaudo y pago que dispone la Compañía.

De esta manera, existen entonces dos tipos de cliente para Servicios Financieros:

- Áreas de negocio
- Usuario final

De otro lado, cuando se hizo la introducción al portafolio actual de Servicios Financieros, se hizo alusión al perfil financiero de los clientes, en este caso, el de los usuarios finales, el cual se concibe en las siguientes cuatro categorías:

- Bancarizados
- No bancarizados
- Digitales
- No digitales

Es importante resaltar que esta definición surge a raíz de un análisis realizado por el equipo de SURA digital y Mercadeo de la compañía, el cual es tomado como base para el desarrollo de este trabajo de grado.

3.4. Contexto del diseño y desarrollo de soluciones financieras

En el direccionamiento estratégico de la Compañía se presenta, además de la estrategia, los proyectos corporativos que han sido priorizados y este insumo, unido a las conversaciones que se tienen con cada área de negocio mencionada en el numeral anterior, constituyen el inventario de requerimientos e iniciativas que deberá diseñar y desarrollar el equipo de Servicios Financieros de cara a las soluciones financieras en recaudo y pago.

Una vez se tiene claridad de la necesidad y se hace un análisis de los impactos, se procede con el diseño de la misma y en caso de requerir un desarrollo tecnológico, la solicitud se especifica al equipo de tecnología de la Compañía. En este ejercicio intervienen distintos actores, tanto internos como externos. Uno de los actores externos es la pasarela de pagos, quién es el aliado

financiero para realizar las transacciones de recaudo y pago entre el cliente, la entidad bancaria y SURA.

En línea con lo expuesto en el planteamiento del problema, existe una oportunidad en cuanto a la revisión de la metodología de diseño y desarrollo de estas soluciones porque se presentan algunos reprocesos, diferencias en la alineación de expectativas y la propuesta de valor esperada, tiempos de espera amplios en el equipo de desarrollo y desconexión de las áreas de negocio. Es decir, se hace necesario crear una nueva capacidad alrededor de la gestión del diseño que logre integrar en ejercicios de co-creación y trabajo colaborativo una articulación efectiva de los distintos actores para consolidar propuestas de valor que permitan responder acertada y oportunamente a los clientes.

Actores que intervienen en el diseño y desarrollo de soluciones financieras

El diseño y desarrollo de las soluciones financieras es un ejercicio de co-creación permanente que requiere metodología y un trabajo colaborativo para responder acertada y oportunamente a los clientes. En la Ilustración 12, se muestran los distintos actores que intervinieron en este proceso:

Ilustración 12: Actores para el diseño y desarrollo de soluciones financieras



Fuente: Elaboración propia

Pero, ¿cómo está siendo actualmente percibido este proceso por las áreas de negocio y los usuarios?

Áreas de negocio

Se hizo una elección de representantes de los negocios para conocer su percepción en cuanto a la satisfacción que tenían frente a los Servicios Financieros que se les brindaba. A continuación, en la Ilustración 13 se presentan algunas percepciones:

Ilustración 13: Percepciones áreas de negocio

“No estábamos en SAP, entonces la implementación era más difícil, por eso fuimos muy independientes en el desarrollo y lo hicimos directamente con Place to Pay (pasarela de pagos)
Jorge Gómez | WESURA ”
Seguros Generales

“Yo vuelvo y repito lo de siempre, ustedes son los que saben cuál alternativa es la mejor, incluso con cosas que ya existen, pero ningún área compartida tiene ese rol
Juliana Hoyos | Corresponsales ”
Seguros de Vida

“Estamos experimentando respuestas más ágiles que las de antes, sin embargo, el esquema de atención en el pasado fue muy lento
Carlos Santiago Jaramillo | EPS SURA ”

Fuente: Elaboración propia

Usuario final

Se realizó un reconocimiento de algunos asesores comerciales de la Compañía que tienen contacto permanente con los usuarios y las quejas alrededor del recaudo y el pago y se encontró lo siguiente (Ilustración 14):

Ilustración 14: Percepciones usuario final

“Pagar en SURA es muy difícil. Para pagar por la página tengo que saberme la compañía y yo no sé cual es cual, solo conozco a SURA”
Cliente

“No tengo impresora en mi casa para imprimir el código de barras y los bancos me quedan muy lejos”
Cliente

“Me dicen que puedo reclamar el pago en el Banco pero voy y no hay nada”
Cliente

Fuente: Elaboración propia

Aspectos financieros

En cuanto a los aspectos financieros se identificaron contratos separados por aliado financiero y Compañía, y tarifas no competitivas. Por lo tanto, crear mecanismos para lograr una sostenibilidad financiera y escalabilidad, son fundamentales para alcanzar una optimización en las tarifas y una rentabilización de la relación con aliados financieros.

Aspectos técnicos

Con relación a los temas técnicos, se halló que a lo largo de los años, el modelo de atención se había convertido en un modelo reactivo y no proactivo, es decir, los servicios tecnológicos se diseñaban y desarrollaban por demanda y sujetos a los requerimientos de cada área de negocio, lo cual ocasionó que las soluciones fueran muy interdependientes entre sí, muy personalizadas y poco flexibles, lo que a su vez generó una complejidad en el mantenimiento continuo del sistema y sus distintos aplicativos.

De acuerdo con este escenario, se concluyó que dentro de la solución al reto planteado, se debía incluir la intervención de los aspectos tecnológicos, ya que de lo contrario, la tecnología se convertiría en un inhibidor y no en un habilitador para lograr el propósito.

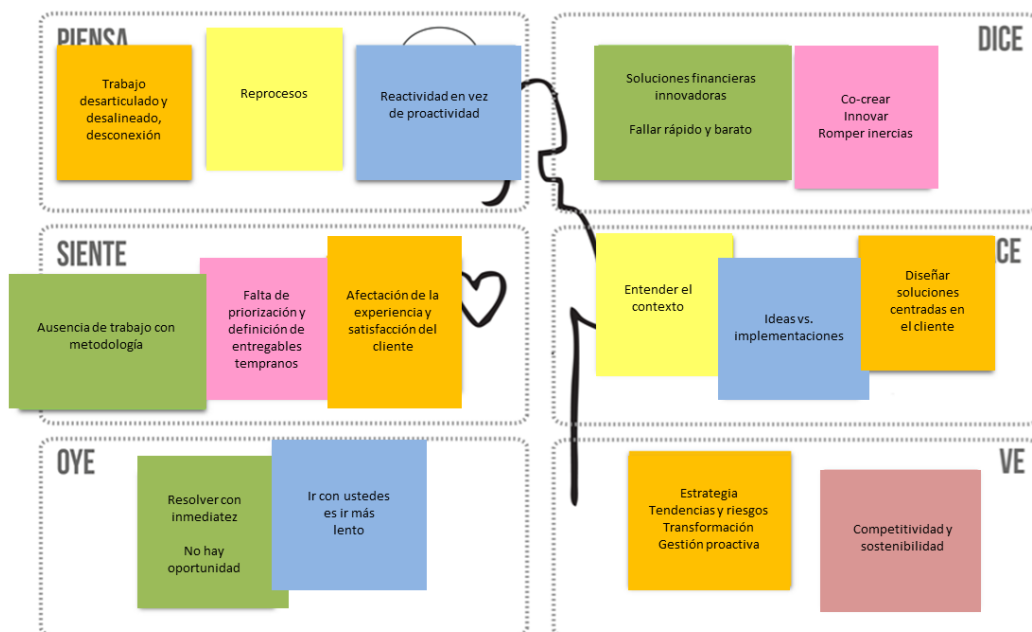
3.5. Análisis de resultados

De acuerdo con las diferentes actividades que se realizaron en esta etapa **Empatizar**, se resalta que cuando se propician espacios para expresar con argumentos nuevas posibilidades de transformar lo existente y unirlo a un propósito común dentro de un equipo de trabajo, se logra trascender lo que se hace en el día a día.

Si bien, se hizo una socialización de la problemática, también se logró una conexión con la estrategia de la compañía como punto de partida para enlazar el panorama de oportunidades y ponerlo en contexto con el tipo de cliente para Servicios Financieros y el diseño y desarrollo de soluciones financieras, permitiendo consolidar una propuesta que luego se materializaría en la estructuración de un proyecto de interés para la compañía, el cual se ampliará en la siguiente etapa.

A continuación, en la Ilustración 15, se hace uso del mapa de empatía, una herramienta que ofrece el *Design Thinking* (Mootee, 2014) y que permite sintetizar los hallazgos de esta etapa:

Ilustración 15: Mapa de empatía



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, poner al servicio del equipo de trabajo la disposición, la metodología y el contexto de una problemática relevante para la compañía, facilita la co-creación y el surgimiento de nuevas posibilidades que benefician a las personas y a las empresas.

Definir

«Busca las oportunidades. Tienes que hacer que ocurra»

Denis Diderot

Esta etapa es muy importante para el proyecto porque se da paso a la convergencia, definiendo el mínimo producto viable, en cuanto al diseño de la solución y las categorías del perfil del cliente.

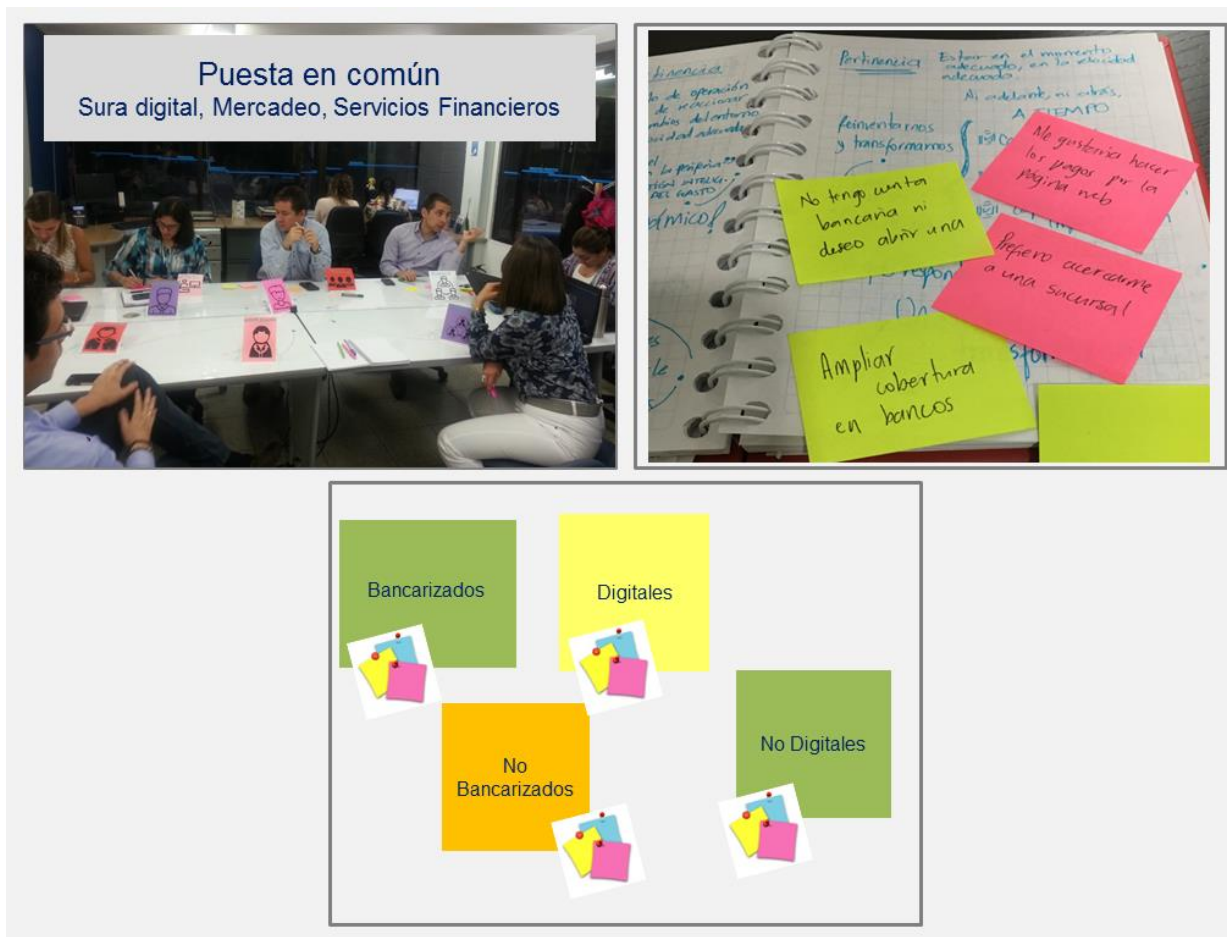
4. Definir

4.1. Definición usuario final

Para tener una aproximación de la definición del usuario final, se tuvo un espacio con el equipo de Mercadeo y SURA digital, sumado a la experiencia del equipo de Servicios Financieros. Allí se socializaron algunos acercamientos que se habían tenido con cerca de 2.000 asesores y algunos clientes. Se analizaron los *verbatim* o citas producto de esas opiniones y se obtuvo la *clusterización* o consolidación de categorías.

A continuación, la Ilustración 16, presenta gráficamente el ejercicio realizado:

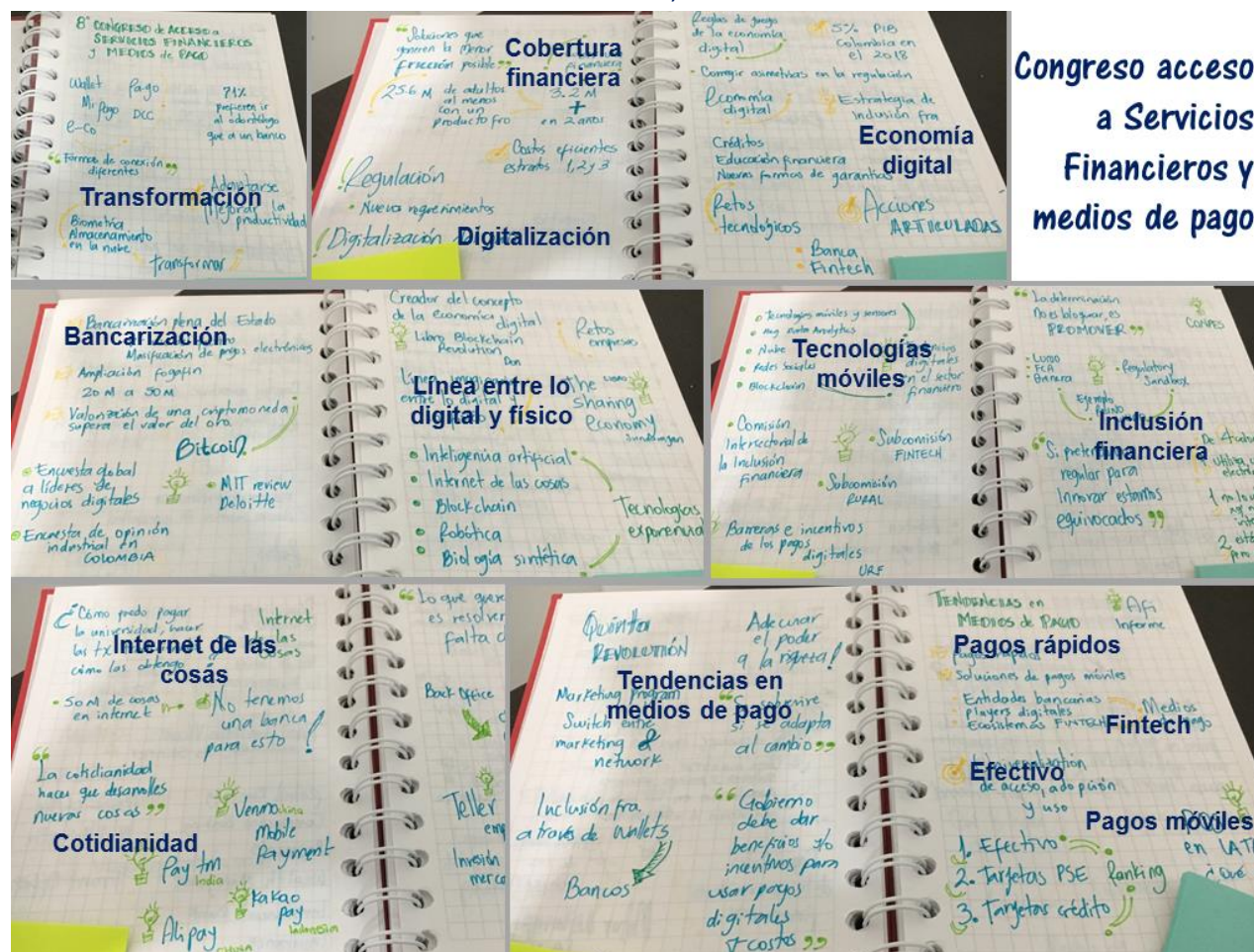
Ilustración 16: Agrupación categorías clientes



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, esta información se conectó con el contenido de un congreso realizado por Asobancaria (2017), lo cual permitió determinar esta definición. En la Ilustración 17 se muestra un resumen de lo identificado.

Ilustración 17: Memorias Congreso Acceso a Servicios Financieros y medios de pago, Asobancaria, 2017



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se dio paso entonces a la creación y consolidación del perfil del cliente desde lo financiero (Ilustración 18):

Ilustración 18: Perfil financiero del cliente



Fuente: Elaboración propia

4.2. Definición de necesidades y oportunidades

A lo largo de los diferentes ejercicios de exploración y referenciación, se identificaron diversas necesidades y oportunidades que permitían generar cambios significativos en la forma en la cual se estaba entregando actualmente la propuesta de valor de los servicios financieros. De hecho, en varias conversaciones y espacios con el Vicepresidente Financiero y el Gerente de Servicios Financieros, se definió realizar una agrupación basados en dos conceptos: la carencia y la potencia, teniendo en cuenta la propuesta de valor que contiene los recaudos y los pagos como parte fundamental del portafolio de servicios. A su vez, quien realiza el trabajo de grado, propuso al equipo co-creador, hacer uso de una metodología que facilitara la gestión de proyectos y la cual fue entregada a la compañía a través del equipo de Innovación. Esta metodología permitió realizar agrupaciones de las necesidades en horizontes y de esta manera se pudo priorizar fácilmente según el impacto.

Los horizontes son:

- H0: Corresponde a implementaciones que obedecen al cumplimiento normativo
- H1: Corresponde a una mejora esencial
- H2: Corresponde a las opciones de posicionamiento
- H3: Son aquellas que determinan alta incertidumbre y ambigüedad

Adicionalmente, la alta dirección estaba muy cuestionada en cuanto a la gestión e implementación de estas oportunidades y reconoció nuevamente la necesidad y relevancia de separarlo en dos frentes: Competitividad y Sostenibilidad, es decir, unos responsables de dar alcance al día a día y otros responsables de crear el futuro.

De acuerdo con lo anterior, se creó una matriz que contiene las iniciativas para rediseñar el portafolio desde un enfoque de competitividad y sostenibilidad, así (Ilustración 19):

Ilustración 19: Matriz iniciativas competitividad y sostenibilidad

Iniciativa	Sostenibilidad (Proyecto)	Competitividad (Operación día a día)	H0 Legal	H1								H2				H3 Alta Incertidumbre y Ambigüedad (Innovación)
				Mejor esencial		Eficiencia financiera VPF y de negocio		Eficiencia operativa VPF y de negocio		Peso Total	Opciones de Posicionamiento		Peso Total			
				Calidad de la información	Control de riesgo	Nota	80%	Nota	80%		Experiencia cliente: negocios y clientes Sur	Estratégico comercial				
				Nota	80%	Nota	80%	Nota	80%		Nota	80%				
Recaudos y pago	Registro Cuentas ahorro y ote Recaudo	Nuevo Proceso Débito automático		20	90	5	20	5	20	5	20	80		80		
Recaudos y pago	Registro de cuentas ahorro y ote para desembolsos	Ajustes en SIF para recaudo de polizas financieras		20	90	5	20	5	20	4	20	80		80		
Recaudos y pago	Inventario canales, soluciones, medios de recaudo y pago y tarifas aseguradoras y prestadoras	Recaudo IPS Salud en casa		20	90	5	20	5	20	4	20	80		80		
Recaudos y pago	Web Service Recaudo con place to pay - Código de verificación	Recaudo en línea control de duplicados		20	90	5	20	5	20	5	20	80		80		
Recaudos y pago	Web Service Banco de Bogotá	Transferencia de saldos a favor		20	90	5	20	5	20	4	20	80		80		
Recaudos y pago	Recaudo Corresponsales	JOB automatico		20	90	5	20	5	20	4	20	80		80		
Recaudos y pago	Habilitar alternativa de recaudo a través de SIF	Web Service Banco de Bogotá		20	90	5	20	5	20	5	20	80		80		
Recaudos y pago	Habilitar consulta de históricos así no haya recibos pendientes	Desembolso		20	90	5	20	5	20	5	20	80		80		
Recaudos y pago	Cerrar brechas en captura de información de tarjetas de crédito	Información de pagos desde SAP a Dispositivos - Desembolso		20	90	5	20	5	20	4	20	80		80		

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se dio lugar también a la oportunidad de lograr gestionar los aspectos financieros y técnicos que se mencionaron en las generalidades del proyecto y en la etapa Empatizar. Es decir, se consolidó en una sola vista, partiendo desde el perfil financiero de los clientes, las soluciones, canales, medios de recaudo y pago, tarifas y transaccionalidad, con el objetivo de implementar una gestión proactiva del portafolio que permitiera ser oportunos y eficientes tanto financiera como técnicamente en cada implementación. Buscando así un objetivo relevante en cuanto a este portafolio y es que sea omnicanal, es decir, no importa por cuál canal acceda el cliente, la experiencia debe ser la misma (Ilustración 20).

Ilustración 20: Visión integral portafolio Servicios Financieros



Fuente: Elaboración propia

4.3. Definición del mínimo producto viable

De acuerdo con lo identificado y construido hasta el momento, se hizo un ejercicio de co-creación para acotar y dar alcance tanto a la ejecución de estos temas en la compañía como el abordaje del mismo dentro del trabajo de grado.

De esta manera, es importante compartir que a razón de estos hallazgos, producto de las distintas conversaciones e interacciones y la conexión con la alta dirección, se define consolidar un proyecto dentro de la Organización denominado: **Transformación de la experiencia en recaudos y pagos**, la cual continuaría liderando quien realiza este trabajo de grado.

De esta forma, para efectos del trabajo académico, el proyecto se acota como sigue:

- Qué: Transformar la experiencia en la forma de recaudar de la compañía
- Para quién: Perfil financiero del cliente bancarizado, no bancarizado y digital
- Cómo: A través del pensamiento de diseño, co-creación y trabajo colaborativo

En la Ilustración 21 se resume el nuevo alcance del proyecto:

Ilustración 21: Alcance proyecto



Fuente: Elaboración propia

Idear

«Cualquier cosa que la mente del hombre puede concebir y creer, puede ser conseguida»

Napoleón Hill

En esta etapa se realizó un ejercicio de co-creación que permitió conocer la experiencia actual y las interacciones clave que tiene un cliente con la compañía al momento de realizar un recaudo o pago. Posteriormente, se analizaron los resultados, los cuales fueron un insumo relevante para la construcción del prototipo (producto mínimo viable).

5. Idear

5.1. Ideación experiencia para el cliente

Antes de dar inicio a la etapa de ideación, en compañía del equipo co-creador, se sentaron las bases y premisas para la construcción de esta experiencia del cliente. Lo primero que se realizó fue visibilizar los atributos e impactos que tendría la nueva solución, los cuales recogían las conversaciones, ejercicios y la alineación con la alta dirección:

Atributos

- **Omnicanal:** Independientemente del canal que elija el cliente, la experiencia en el recaudo debe ser la misma.
- **Fácil:** No implica esfuerzo para el cliente.
- **Seguro:** Uso responsable de la información financiera de los clientes.
- **Ágil:** Habilitar y homologar alternativas para el cliente y los procesos con velocidad.
- **Sostenible:** Implementaciones escalables y de fácil adopción para el cliente y los procesos.

Impactos

Dentro de los distintos impactos positivos que se identificaron en esta solución integral de recaudos, se destacan:

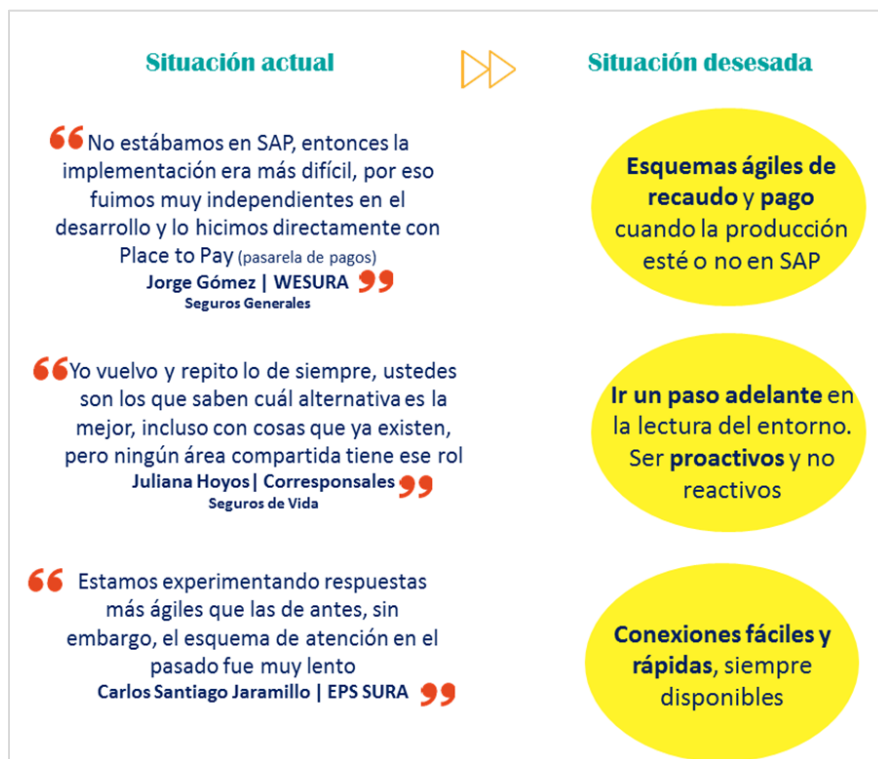
- La preparación para el futuro y poder hacer de la gestión de tendencias y riesgos un acto cotidiano desde lo financiero.
- El diseño de una solución de recaudo escalable.
- Cierre de brechas actuales.
- Habilitación de nuevas capacidades tanto para el equipo financiero como para los demás actores que participan en el diseño y desarrollo de la solución.
- Mejoramiento de la experiencia de los clientes en el recaudo.
- Adaptaciones simples a cada negocio.

- Hacer más liviano el proceso de legalización y conciliación a través de la eficiencia y agilidad en la ejecución de los mismos.
- Negociaciones bancarias rentables y eficientes.
- Integraciones tecnológicas.

Adicionalmente, existía un insumo muy relevante que correspondía a la retroalimentación que se había consolidado en la etapa Empatizar, en cuanto a las áreas de negocio, el usuario final y los aspectos financieros y técnicos. Por lo tanto, se construyeron unos gráficos que permitieran asociar los dolores a posibles aliviadores (Osterwalder, et al, 2014).

A continuación, de la Ilustración 22 a la 25 se muestran lo construido, especialmente en la parte derecha (situación deseada), donde se declaran puntos importantes que facilitarán la siguiente etapa de prototipado.

Ilustración 22: Situación actual y deseada Áreas de negocio



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 23: Situación actual y deseada Usuario final



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 24: Situación actual y deseada desde los aspectos financieros



Fuente: Elaboración propia

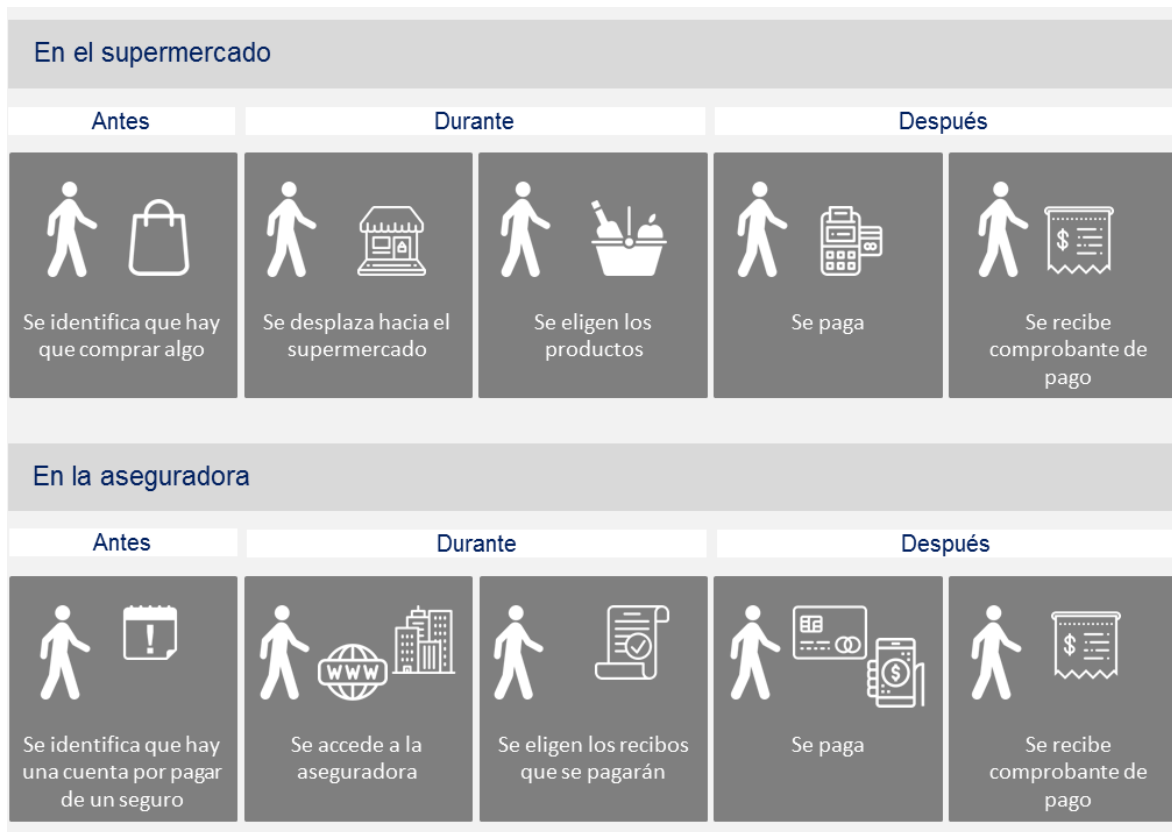
Ilustración 25: Situación actual y deseada desde los aspectos técnicos



Fuente: Elaboración propia

Luego de tener los puntos anteriores claros, se definieron las interacciones clave del cliente con la compañía al momento de hacer un recaudo o pago y para lograr la definición, se hizo una analogía con la compra que realiza una persona en un supermercado. Este flujo se construyó con base en 3 fases utilizando la herramienta *Customer Journey Maps* (Stickdorn, 2011): Antes, durante y después del pago, así (Ilustración 26):

Ilustración 26: Flujo de recaudo



Fuente: Elaboración propia

5.2. Análisis de resultados

De acuerdo con lo realizado en esta etapa, se consolidaron los insumos para construir un prototipo lo suficientemente integral en la solución de recaudo que permitiera cubrir y alinear las expectativas de los distintos grupos de interés y que a su vez respondiera al objetivo y propósito del proyecto. De este modo, se plasmaron los impactos, los atributos, las manifestaciones del cliente y algunos aspectos desde el proceso que contribuyeron con una fase integral de ideación.

El proceso de co-creación es de resaltar en esta etapa y a lo largo del desarrollo de todo el proyecto. Cuando se juntan las visiones de todos los actores, el resultado es significativamente valioso y se conjuga en un diseño holístico que facilita la creación de nuevas propuestas de valor.

Prototipar

«Da siempre lo mejor que tienes. Lo que plantes ahora, lo cosecharás más tarde»

Og Mandino

En esta etapa se construyó el prototipo de la solución de recaudo a través de representaciones visuales que permitieron identificar la transformación de la experiencia desde distintos frentes y los cambios más significativos para la definición de la nueva experiencia.

6. Prototipar

6.1. Representación visual del recaudo con interacciones clave

Es importante resaltar que antes de emprender el diseño de la solución en recaudo desde una óptica totalmente nueva, se hizo una exploración de las alternativas existentes, teniendo como premisa que no se destruye para construir sino que por el contrario se aprovecha lo existente para mejorarlo y transformarlo significativamente, más aún, cuando gran parte de lo transformado recoge la experiencia y el conocimiento de los distintos miembros del equipo co-creador.

De acuerdo con lo anterior, se encontró la opción de pago que existía a través de la página web como único canal digital transaccional para recaudos. De este modo, se realizó una evaluación en cuanto a usabilidad, experiencia, entre otros aspectos, que permitió realizar un rediseño integral que tuviera una visión holística de las distintas necesidades que ya se habían identificado a lo largo de la investigación y así poder impactar positivamente a los clientes y a las distintas áreas de negocio.

A continuación se comparte la representación visual que facilitó este proceso (ver Ilustraciones 27, 28 y 29).

Representación visual actual

- El cliente debe conocer la Compañía por la cual deberá realizar el recaudo y normalmente el cliente no tiene clara esta información. Esto ocasiona que muchos de ellos no puedan terminar el proceso de pago y decidan desplazarse hasta las cajas de la Compañía, generando filas y carga operativa.

Ilustración 27: Experiencia de recaudo actual

Pago Express

(*) Los Campos señalados con asterisco son obligatorios

Compañía (*)

-- Selección --

EPS Suramericana S.A. (Plan Complementario)

Seguros Generales Suramericana S.A.

Seguros de Vida Suramericana S.A.

Servicios Generales Suramericana S.A.S. (Financiaci...)

Tipo de Identificación (*)

-- Selección --

Número de Identificación (*)

1111

Número de Documento (carátula de la póliza)

0

y6kch

Cambiar texto de seguridad

Consultar

¿Cuál compañía es?

Fuente: Elaboración propia

- Luego de ingresar la información de la Compañía, su número de identificación y digitar el texto de la imagen de seguridad, el cliente visualiza un listado de recibos con distintos códigos que en realidad no brindan información de valor para el cliente.

Ilustración 28: Experiencia de recaudo actual

Pago Express

(*) Los Campos señalados con asterisco son obligatorios

Compañía (*)

Seguros Generales Suramericana S.A.

Tipo de Identificación (*)

Cédula

Número de Identificación (*)

1111

Número de Documento (carátula de la póliza)

0

cec85

Cambiar texto de seguridad

Consultar

Iniciar una nueva consulta

Histórico de pagos

Recibos Pendientes por Pagar

Valor Total Recibos Pendientes (Incluye IVA): 12,036,225

Valor Total Recibos Seleccionados: 0

1-5 of 8

Pagar	Póliza	Recibo	Fecha Inicio Vigencia	Fecha Limite Pago	Valor recibo (Incluye IVA)	Saldo del recibo
☐	1768	1502315	08/04/2016	08/09/2017		610,073
☐	1768	1502320	19/04/2016	08/09/2017		769,307
☐	1772	1502321	03/05/2016	08/09/2017		8,424,000
☐	1795	1502382	23/05/2016	08/09/2017	655,200	655,200
☐	1795	1502387	24/05/2016	08/09/2017	162,120	162,120

Ir a pagar

... y ¿Cuál póliza es esa?

Fuente: Elaboración propia

- Y una vez se despliegan las opciones para el pago, el cliente debe digitar su información financiera y esto debe hacerlo tantas veces intente realizar el pago. Es decir, que si un cliente paga una anualidad, deberá realizar el mismo procedimiento de ingreso de información 12 veces.

Ilustración 29: Experiencia de recaudo actual

Pago Express

(*) Los Campos señalados con asterisco son obligatorios

Compañía (*)

Seguros Generales Suramericana S.A.

Ingrese el texto de la imagen (*)

cec85

Consultar Iniciar una nueva consulta

Recibos Pendientes por Pagar

Marcar Todos | Desmarcar Todos

Pagar	Póliza	Recibo
☒	1768	1502315
☐	1768	1502320
☐	1772	1502321
☐	1795	1502382
☐	1795	1502387

sura Pago en Línea

Paso 1: Seleccione la forma de pago

Tarjeta de Crédito Débito Ctas. Ahorro/Corriente Código de Barras

Paso 2: Datos del Tarjeta/Cuenta Habiente - Cliente

Tipo de Identificación : Cédula

Número de Identificación : 1111

Nombre : Santiago

Apellido : Pérez

Correo Electrónico : lpereze@sura.com.co

Datos del pago

Base : 522,920

IVA : 87,153

Total a Pagar : 610,073

Paso 3: Datos del medio de pago

Franquicia : VISA

Número de la tarjeta : 4111111111111111

Código de Seguridad (CVV) : 123

Fecha de Vencimiento : 09 / 2018

Número de cuotas : 1

Realizar el pago

Place to Pay

Cerrar

Valor Total Recibos Pendientes (Incluye IVA): 12,035,2

Valor Total Recibos Seleccionados:

Recibo	Valor
610,0	610,0
769,3	769,3
8,424,0	8,424,0
655,2	655,2
162,120	162,120

...y ¿si pudiera guardar mi información?

Fuente: Elaboración propia

Representación visual nueva

De acuerdo con lo expuesto en la representación visual actual y entendiendo que esta herramienta tiene el potencial para dar alcance a tres de las cuatro categorizaciones realizadas para el cliente (bancarizados, no bancarizados y digitales), se decidió rediseñar esta plataforma y transformar la experiencia en el recaudo, así:

A continuación, en la Ilustraciones 30, 31, 32 y 33, se ilustra la experiencia renovada con algunas observaciones:

- El cliente tiene la oportunidad de acceder a través de la plataforma de recaudo con sus redes sociales por los distintos dispositivos móviles sin tener que crear un usuario y clave con la Compañía. Adicionalmente, puede ingresar con su documento de identidad y encontrar sus recibos para pago.

Ilustración 30: Experiencia de recaudo nueva

Pago Express

Aquí podrás escoger cuáles de tus facturas pendientes deseas pagar.
Además, seleccionar el modo de pago y tener comprobante del movimiento realizado.



Inicia sesión para acceder a todas nuestras herramientas

 Inicia sesión con Facebook

 Inicia sesión con Google



[¿Olvidaste tu contraseña?](#)

[¿Aún no tienes una cuenta? Crear una cuenta](#)

Sura en ningún momento utilizará tu información personal para efectos comerciales y no publicará información en tu muro o perfil social sin autorización.

Consulta rápidamente tu información con tu documento de identificación o con tu número de factura.

Elige alguna de estas 2 opciones

☒ Doc. de identificación ☐ Número de factura

[CONSULTAR](#)

Fuente: Elaboración propia, tomada de la página web

Al ingresar a la consulta, puede visualizar por tipo de producto, los recibos que tiene vinculados, el saldo y su fecha límite de pago. Adicionalmente, en caso de tener la póliza financiada, puede pagar una cuota, varias o la totalidad en una misma transacción.

64

Ilustración 31: Experiencia de recaudo nueva Pago Express

Tarjetas inscritas

Historial de pagos

Vehículo

Salud

Futuro

Vivienda

Vida

Empresariales

Poliza autos financiada

☐	# Poliza	# Factura	Seguro	Fecha límite de pago	Saldo
☒	3123213	12345678	Plan Autos Global Cuota 1 - 12	30/03/2018	\$47.000
☒	3123213	12345991	Plan Autos Global Cuota 2 - 12	30/04/2018	\$47.000
☐	3123213	12346589	Plan Autos Global Cuota 3 - 12	30/05/2018	\$47.000
Total a pagar:					\$141.000
Total facturas seleccionadas:					\$94.000
Medios de pago					Pagar

Otras facturas pendientes

☐	# Poliza	# Factura	Seguro	Fecha límite de pago	Medio de pago	Saldo
☐	3123213	12345678	Seguro Obligatorio de Accidentes de Transito (SOAT)	30/03/2018		\$247.000
Total a pagar:						\$247.000
Total facturas seleccionadas:						\$0
					Pagar	

Fuente: Elaboración propia, tomada de la página web

- En el momento de elegir el medio de pago, tiene la posibilidad de guardar la información financiera para que sus próximos pagos se realicen de una forma más ágil y a su vez segura, con sus medios de pago y administrando su propia sucursal virtual de pagos. Adicionalmente, puede visualizar un documento resumen que integra los distintos recibos que pagará con su valor total.

Ilustración 32: Experiencia de recaudo nueva

Pago Express

Escoge tu medio de pago

Tarjeta de crédito

Tarjeta de débito

Generar factura

Si tienes tarjetas inscritas, escoge una para hacer el pago

No tienes medios de pagos registrados

Inscribir tarjeta de crédito

☐ Acepto los términos y condiciones de la compra por internet

Pagar

Resumen del pago

Alejandra Badilla cédula 53.030.418

Factura

Saldo

360271361

Seguro de accidentes Personales

\$274.567

Asegurado

Alejandra Badilla

Cuota 03/12

360271361

Seguro de accidentes Personales

\$274.567

Asegurado

Alejandra Badilla

Cuota 03/12

Placa vehículo

CAN-374 Cali

Cuota 06/12

Total a pagar

\$550.000

Tarjetas de crédito

Usaremos esta información para autocompletar tus datos, así tus pagos serán más ágiles y tus datos se guardarán de forma segura.

Volver al inicio

Inscribir tarjetas de crédito

Número de tarjeta	Franquicia	Fecha de vencimiento	Opciones
XXXX - XXXX - XXXX - 4307	MasterCard	12/2020	
XXXX - XXXX - XXXX - 0134	Visa	10/2024	
XXXX - XXXX - XXXX - 7850	Amex	09/2020	

Fuente: Elaboración propia, tomada de la página web

- De otro lado, puede también consultar las transacciones realizadas a través de la opción historial de pagos

Ilustración 33: Experiencia de recaudo nueva

Pago Express

Historial de pagos

Buscar

# Poliza	# Factura	Fecha	Hora	Medio de pago	Valor	Autorización	Opciones
3123213	12345678	01/02/2017	30/03/2018		\$24.000	12345678	
3123213	12345678	03/03/2017	30/03/2018		\$24.000	12345678	

«

1

2

3

4

5

»

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Volver al inicio

Fuente: Elaboración propia, tomada de la página web

Evaluar

«El éxito es la suma de pequeños esfuerzos repetidos un día sí y otro también»

Robert Collier

Esta etapa permitió contrastar el antes y el después de la experiencia de recaudo de la compañía y conocer la retroalimentación de los clientes, el proceso, los líderes, el equipo co-creador y en general de los distintos grupos de interés.

7. Evaluar

7.1. La voz del cliente

Sin duda las redes sociales habilitan un canal de comunicación y retroalimentación directa tanto para las personas como para las industrias y de este modo, una vez fue implementada la nueva solución de recaudo, los comentarios no se hicieron esperar. A continuación, se mostrará la retroalimentación identificada a través de un *Tweet* por uno de los usuarios de la herramienta que con antelación había expresado su insatisfacción con la misma (Ilustración 34):

Ilustración 34: La voz del cliente



Fuente: Elaboración propia, tomado de Twitter (Diciembre 2017)

Asimismo, se hizo una petición al equipo de Mercadeo para que se empezara a evaluar puntualmente esta herramienta como alternativa de recaudo, pues antes, no existía una valoración propiamente para este medio. Como la implementación está tan reciente, aun no se tiene métricas y resultados de mediciones, sin embargo, se aprovechó las correría que realiza el

Vicepresidente y el Gerente donde visitan distintos equipos, entre ellos, los comerciales, para preguntar si están satisfechos con la renovación y rediseño de la experiencia de la nueva opción de recaudo y los comentarios han sido muy satisfactorios.

7.2. La voz del proceso

En la parte superior se había hecho mención de las oportunidades de mejora que existían de cara a los aspectos técnicos y financieros. Esta implementación facilitó significativamente la conexión de las distintas áreas de negocio a esta alternativa, disminuyendo considerablemente las cifras de indicadores de procesos y la situación en cuanto a la articulación de los distintos actores que se había hecho alusión en la Ilustración 1 (Ilustración 35).

Ilustración 35: La voz del proceso



Fuente: Elaboración propia

La redefinición y la conexión entre los distintos actores facilitaron la metodología de trabajo que quedó formalizada como resultado de este trabajo. Por eso, la Ilustración 35 tiene un diagrama interconectado sin intermitencia en la comunicación e interacción de los actores. A su vez, se destaca un avance importante en la disminución de los tiempos para una implementación de

recaudo, los cuales, en comparación con la Ilustración 1, la cual enmarcaba la situación actual, permite evidenciar un ahorro significativo en aproximadamente todas las fases de la mitad del tiempo incurrido, generando eficiencia operativa, tanto en la disminución de tiempos de implementación como en la disminución de reprocesos.

7.3. La voz de los líderes y otros interesados

La alta dirección del equipo financiero, Mercadeo y SURA digital han manifestado la satisfacción con el trabajo realizado, resaltando la conexión entre los equipos, el trabajo con metodología y de forma colaborativa. Adicionalmente, los líderes de solución, es decir, quienes son responsables de hacer competitivas las soluciones que ofrece la compañía, han resaltado la alianza a través del equipo financiero, que les ha permitido contribuir con esa competitividad desde la habilitación oportuna y pertinente de los medios de recaudo. En la Ilustración 36 se comparten algunos de los comentarios:

Ilustración 36: La voz de los líderes

“ Veo el cambio como una alternativa que resuelve una carencia de la compañía que se va convirtiendo en potencia ”

Camilo Agudelo
Lider Movilidad - Autos

“ A través de unos buenos medios de recaudo se fideliza a los clientes y a las soluciones. Me gustó mucho el cambio. ”

Guillermo Gaviria
Lider Solución Vida

“ Me siento muy satisfecho con esta transformación, era algo que la compañía estaba necesitando. Esto requiere una mirada permanente. ”

Alejandro Jaramillo
Gerente Servicios Financieros

Fuente: Elaboración propia

8. Conclusiones y recomendaciones

8.1. Frente al cumplimiento de objetivos

A continuación se traen a colación los objetivos del trabajo de grado y su asociación con las conclusiones y recomendaciones.

- Realizar una exploración para identificar el tipo de cliente que tiene Servicios Financieros y qué tan satisfechos se sienten con las propuestas de valor que reciben.
 - Identificar los actores que intervienen en el diseño de soluciones financieras para legitimar su participación en el diseño y desarrollo de la propuesta de valor.
 - Co-crear con las distintas áreas de los negocios para realizar un reconocimiento de sus dolores y necesidades.
 - Definir el perfil financiero de los clientes de acuerdo con su entorno.
-
- Se rompieron inercias en cuanto al diseño y desarrollo de las soluciones financieras de la Compañía, estableciendo un marco de trabajo a través de un enfoque colaborativo, de co-creación y pensamiento de diseño, como pilares fundamentales para rediseñar y transformar experiencias que contribuyen con el crecimiento sostenible de la compañía.
 - Se resalta la importancia de visibilizar a la alta dirección las oportunidades, carencias y potencias que pueden presentarse alrededor de una propuesta de valor, debido a que en este caso, permitió la declaración de una iniciativa que era muy relevante para la Organización, a través de la estructuración de un proyecto que lograra transformar la experiencia de recaudos y que respondiera al ecosistema de innovación y a la estrategia de la Compañía. A su vez, la culminación de este proyecto permitió la formalización de una nueva área dentro de la Compañía llamada **Soluciones en Recaudos y Pagos**, la cual es liderada por la autora de este trabajo de grado.

- Se destaca la construcción del perfil financiero del cliente dentro de la Organización, pues antes se exploraba al cliente desde la perspectiva y potencial de mercado, pero no desde los aspectos financieros.
- La sensibilización y materialización de esta iniciativa habilitó un nuevo esquema de trabajo a través del reconocimiento y formalización de los actores dentro de la metodología *Design Thinking*, acompañado de la co-creación y el trabajo colaborativo como pilares del nuevo proceso de diseño y desarrollo de las soluciones financieras de la Compañía.
- Cuando se logra realizar un centramiento en el cliente para lograr un entendimiento profundo del mismo y hacer más simples sus interacciones con los servicios o productos que adquiere, los resultados son inminentes, y además de lograr eficiencias, se contribuye con la permanencia de la Compañía en el tiempo.

8.2. Frente a la metodología definida

- El trabajo colaborativo y con metodología es realmente significativo para alcanzar resultados de forma sobresaliente. Lograr la integración de estos conceptos y la ayuda metodológica para incorporarlos en la gestión del día a día, facilita conexiones efectivas, toma de decisiones y eficiencias, lo cual contribuye con el logro de los objetivos.
- La implementación del pensamiento de diseño, el reconocimiento y formalización de todos los actores a lo largo del proceso, sumado a la valoración de la diferencia y los diferentes puntos de vista, permitió establecer un marco de trabajo que es aplicado en otras áreas de la gerencia y trasciende el concepto de centramiento en el cliente, siendo este el principio y el fin de todas las implementaciones.

- El desarrollo de este proyecto a través de la metodología hizo más eficiente y facilitó la gestión de aspectos técnicos y financieros que se constituían en restricciones de tiempo significativas para obtener entregas tempranas hacia las áreas de los negocios.
- El planteamiento de opciones de mejoramiento con impactos positivos en el cliente, representaron cambios estructurales para la gerencia, constituyendo una nueva área que permitiera habilitar un frente de sostenibilidad desde los recaudos y los pagos.
- La aplicación de herramientas metodológicas facilitó la priorización de diversas iniciativas que conectadas con el impacto y consolidadas en una misma vista, permitieron una reorganización de las necesidades y oportunidades como habilitadores en dos frentes de trabajo: competitividad y sostenibilidad, lo cual transformó la forma de trabajo y gestión al interior de la gerencia.

RECOMENDACIONES

- Monitorear permanentemente las implementaciones, en especial la de este proyecto, para realizar los ajustes correspondientes y refinar lo construido.
- Desarrollar una actitud vigilante y de mejora continua en el equipo co-creador para nutrir continuamente la metodología y hacer uso efectivo de la misma.
- La Compañía debería instaurar una cultura de trabajo a través de un enfoque metodológico que facilite la articulación de los distintos actores y permita el logro del resultado relevante de los procesos.

9. Lecciones aprendidas

- Es importante que cuando las personas identifican oportunidades de mejoramiento y transformación, las compartan con su equipo directivo, esto genera conexión, respaldo, priorización y facilita el logro de los objetivos.
- El equipo co-creador es determinante para tener un ambiente de trabajo dinámico, donde se dé lugar a las diferencias en opiniones, se respete y valore el conocimiento del otro y a su vez se mantenga un entorno creativo facilitando nuevos planteamientos que finalmente se traducen en bienestar para los equipos y competitividad para la Compañía.
- Partir del centramiento en el cliente facilita la alineación de expectativas y la propuesta de alternativas que permiten formalizar propuestas de valor y responder al entorno y estrategia de la Organización.
- La consolidación de un equipo interdisciplinario que tiene una visión holística desde diferentes aspectos, facilita la integración de diversos matices en la solución que será entregada al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

Asobancaria, (2017). 8° Congreso de Acceso a Servicios Financieros y Medios de Pago. Congreso.

Deloitte, Foro económico mundial, (2015). Cinco megatendencias que cambiarán los servicios financieros. Informe.

Kumar, Vijay. (2013). 101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation In Your Organization.

Liedtka, Jeanne, Ogilvie, Tim, (2011). Design for Growth, A Design Thinking Tool Kit for Managers. Columbia, University Press.

Márquez, Juan Fernando, Revista MBA, EAFIT. (2010). Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica.

Mootee, Idris, (2014). Design Thinking para la Innovación estratégica.

Osterwalder, Alex, Pigneur, Yves, Bernarda, Greg, Smith, Alan, (2014). Diseñando la propuesta de valor. Bogotá: Deusto.

Revista de Innovación, Universidad de Barcelona, (2015). El método Delphi. Informe.

Roozenburg, N.F.M & Eekels, J (1995). Product Design: Fundamentals and Methods. England: Wiley.

Stirckton, Marc y Schneider, Jakob (2011). This is Service Design Thinking. Wiley.

SURA, Conocimiento cliente, (2017). Informe.

Tufte, Edward R (2008). Envisioning Information. United States, Graphics Press LLC.

Van der Pijil, Patrick, Lokitz, Justin, Kay, Salomon, Lisa. (2016). Design a Better Business. Wiley.