

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS



Estudiante

Andrés David García Salgado

Asesora Metodológica

Isis Miosotis Álvarez

Asesora Temático

Juan Esteban Rodríguez

Fecha

2021

Tabla de Contenido

1. Introducción	3
1.1. Características generales (delimitación contextual)	3
1.2. Presentación general de la experiencia.....	3
2. Desarrollo	4
2.1. Ejes de problematización a partir de la experiencia	4
2.1.1. Problema u oportunidad identificada desde la acción del practicante:....	4
2.1.2. Acciones de la organización en torno a la problemática u oportunidad identificada:.....	5
2.1.3. Acciones del practicante en torno a la problemática u oportunidad identificada:.....	6
2.2. Contexto teórico	6
2.2.1. Teorías que orientan la problemática u oportunidad identificada:.....	6
2.2.2. Conceptos que orientan la problemática u oportunidad identificada:.....	11
2.3. Técnicas de investigación para la recolección de información	12
2.4. Niveles de Análisis	19
Reflexiones sobre el proceder de la organización a partir del problema u oportunidad identificada.....	19
Reflexiones sobre el proceder el practicante a partir del problema u oportunidad identificada.....	20
Aproximaciones teóricas o conceptuales sobre la problemática u oportunidad identificada.....	21
3. Conclusiones	22
3.1. Reflexiones finales	22
3.3. Para las prácticas	23
4. Referencias.....	24

1. Introducción

1.1. Características generales (delimitación contextual)

COMPARA es una multinacional de origen chileno fundada en el año 2009, que también cuenta con presencia en Brasil, Colombia y Argentina. Catalogada como el shopping de seguros dentro de los cuales se comercializa seguros de auto, asistencias de viaje y servicios financieros, donde a través del portal de COMPARA, se pueden visualizar opciones de crédito hipotecario, automotriz, de consumo y tarjetas de crédito, permitiendo comparar y comprar online toda la oferta del mercado.

La organización llegó a ser el primer comparador online gratuito de servicios financieros en Chile, y en su crecimiento a través de los años se ha convertido en uno de los mejores y más transparentes Marketplace en Latinoamérica, dándole al usuario todas las herramientas necesarias para hacer una compra inteligente y directamente relacionada con sus necesidades, en cuanto a precio y calidad.

En el año 2018 COMPARA llega a Colombia a través de la adquisición de ComparaMejor, la cual estaba ubicada en la ciudad de Bogotá y se dedicaba a la venta de seguros de autos, tenía un promedio de 300.000 visitas y hacía alrededor de 350 nuevas ventas de seguro automotriz mensual; a partir de esto, comienza una nueva operación con sede en la ciudad de Medellín, considerada por ellos como el polo de la innovación colombiana y con un direccionamiento estratégico centralizado desde su casa matriz en Santiago de Chile.

Actualmente, COMPARA cuenta, en los cuatro países donde hace presencia, con cerca de 370 colaboradores, y para el año 2019 contaba con más de cuatro millones de usuarios registrados en el portal.

1.2. Presentación general de la experiencia

Funciones centrales de la práctica – otras actividades:

Integré el equipo de Customer Experience, quienes son encargados principalmente de todos los procesos de servicio al cliente de COMPARA Chile, los cuales comprenden la atención de todas las solicitudes de los clientes realizadas a través de la línea de atención, correo y vía Whatsapp, apoyando principalmente el área de

Seguro Auto Chile y de Travel, buscando llevar la experiencia del cliente a otro nivel a través de estos canales disponibles, y siendo un puente de comunicación y compatibilidad de las diversas áreas y su impacto final con el cliente.

Tiempo de la práctica: Hice parte de la organización desde el 29/07/2019, con un contrato a término indefinido, y con el desarrollo de esta propuesta de experiencia en un período de 6 meses a partir del mes de Julio/2020.

Línea de tiempo a partir de los hitos del proceso de práctica:

-Julio/2019 Ingreso a la compañía en el cargo de Customer Success Specialist Travel.

-Enero/2020 Como política de la organización, decidieron que un día de la semana los colaboradores podían trabajar desde casa, generando así una alternancia con el modelo homeoffice, lo que permitió experimentar nuevas metodologías de trabajo y ver a COMPARA como una compañía flexible.

-Marzo/2020 Cambio de la estrategia en el área de Travel debido a la pandemia, dentro del cual no se realizaban ventas de seguros de viaje nuevos y se empezó a contactar a los clientes que habían comprado anteriormente con COMPARA, para extender sus coberturas, lo que implicaba tener un contacto más cercano con el cliente en cuanto a la asesoría consultiva y entendiendo la necesidad puntual de cada viajero.

-Abril/2020 Cambio al área de Customer Experience Chile, lo cual significaba inicio proceso de capacitación y formación, de un producto nuevo para mí, y la incorporación a un nuevo equipo de trabajo de manera remota.

2. Desarrollo

2.1. Ejes de problematización a partir de la experiencia

2.1.1. Problema u oportunidad identificada desde la acción del practicante:

Las organizaciones al formar parte de una sociedad no solo deben cumplir su papel de desarrollo económico, sino de adaptación, transformación y consolidación social, aún más si estas es son extranjeras, teniendo en cuenta que existen situaciones coyunturales, como lo vivido en el presente año a raíz de la pandemia generada por el covid-19, que exigen una adaptación distinta en el mercado y la capacidad de reinventarse en la marcha y flexibilizar procesos a partir de la capacidad misma de la organización; es por esto que se considera, que en vista del crecimiento que ha tenido COMPARA en cuanto a demanda del servicio, países de nuevo ingreso y

diversificación del portafolio, sería importante que en la estrategia de la organización se contemplen otros aspectos para la prestación del servicio, dado que cada país presenta particularidades culturales.

Si bien, la organización tiene una gerencia en cada uno de los países en los que hace presencia, el direccionamiento estratégico se orienta desde su casa matriz ubicada en Santiago de Chile, asumiendo la forma de operar en cada país tal como se lleva a cabo en Chile, es decir, la administración, la operación, la toma de decisiones, las medidas preventivas y las correctivas que generaran un impacto en la sociedad relacionadas con el core del negocio, entre otras. En tal sentido, se obvian las formas particulares de cada país para actuar ante estos procesos y solo se tiene en cuenta lo propio de la legislación para dar cuenta de situaciones específicas.

Lo anteriormente mencionado, genera un impacto sociocultural en cuanto a la forma como las personas de la organización asimilan los procesos, al no estar adaptado a las costumbres y tradiciones de cada país, ya que se dejan de lado algunos elementos fundamentales para el desarrollo del negocio y alcance de los objetivos, como, por ejemplo, las campañas de marketing, el relacionamiento con los clientes al no tener un modelo estructurado, y dar una mayor fuerza de crecimiento en solo uno de los países.

En específico en Antioquia donde se encuentra la sede de COMPARA para Colombia, las personas de Medellín tienen comportamientos arraigados a sus principios, costumbres y tradiciones y esto se evidencia en el desarrollo de actividades y el trato con el cliente. Si bien la organización a raíz de la situación vivida por la pandemia, se ha visto obligada a generar estrategias de integración de los equipos de los tres países, aún se evidencia dificultad en los procesos de comunicación debido a que la no presencialidad y el uso de herramientas tecnológicas de cierta forma han distanciado a las personas de la organización y la participación en las diferentes actividades o discusiones es menos frecuente.

2.1.2. Acciones de la organización en torno a la problemática u oportunidad identificada:

La organización ha velado porque las personas que integren los equipos de trabajo, junto con un perfil profesional específico tengan capacidad de adaptación y aprendizaje de una industria que para muchos en un primer momento pueda llegar a ser desconocida. No es obligación para algunos cargos tener conocimiento en

seguros y servicios financieros, pero si una actitud que permita aprender fácilmente, ya que COMPARA brinda las herramientas necesarias para entregar este conocimiento. Directamente desde el área de Customer Experience, una de las estrategias fundamentales ha sido tener una mánager para los 3 países, lo que permite diseñar una estrategia de trabajo similar, donde se ha buscado tener elementos propios del negocio de cada país. La organización ha buscado a raíz del modelo de trabajo homeoffice, contratar personal en Colombia para complementar los equipos de Chile, ya que se perciben diferencias culturales al momento del relacionamiento con los clientes, con relación al trato por parte de las personas de Brasil y Colombia, las cuales tienden a ser más cercanas y empáticas en su proceso comunicativo, y COMPARA en su proceso de crecimiento busca tener una empresa globalizada en cuanto a sus productos y buscando brindar una mejor experiencia en cuanto al servicio al cliente.

2.1.3. Acciones del practicante en torno a la problemática u oportunidad identificada:

De acuerdo con la situación expresada en el planteamiento del problema y dada la condición de no tomador de decisiones frente a la estrategia de la organización, el practicante se propone reflexionar acerca de las situaciones que se dan en la organización alrededor de su cultura corporativa. Para ello se propone las siguientes acciones:

- ✓ Identificar aspectos de la cultura corporativa de la organización.
- ✓ Definir algunos aspectos críticos alrededor de la cultura corporativa de la organización.

2.2. Contexto teórico

2.2.1. Teorías que orientan la problemática u oportunidad identificada:

Con el propósito de realizar un acercamiento de manera crítica acerca de la situación problema que se ha identificado, algunos postulados teóricos permitirán comprender el fenómeno de manera amplia y coherente a las temáticas que posibilitan la lectura del mismo.

Cuando se hace referencia al direccionamiento y gestión de los proyectos y procesos realizados en la compañía, adquiere importancia hacer alusión a la cultura, la cual está inmersa y transversaliza cada una de las acciones que se gestan dentro

de una organización. Así entonces la Unesco en Molano (2007), define la cultura como:

El conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, creencias y tradiciones (p.72).

Aquello que integra el cúmulo de saberes, experiencias e ideologías que constituyen en sí mismo la conducta de un individuo es la cultura. Así pues, esta se convierte en un constructo social que es transversal a cada una de las realidades dadas dentro de una sociedad y que atraviesa las esferas sociales, políticas y económicas establecidas dentro de la misma y que así mismo estas inciden sobre ella. Se considera entonces a la cultura como aquel imaginario colectivo, que se construye en un contexto dado en sociedad, la cual es constituida a partir de todas aquellas formas en las cuales se manifiesta la conducta humana y que así mismo la transforma de manera constante.

En torno a esto y a las lógicas de la sociedad como forjadora de aquellos imaginarios culturales, de acuerdo a García (2004), la relación entre sociedad y cultura consiste en un vínculo poroso en el que a diario una se impregna de la otra mediante una interacción constante. Es decir, la cultura es cambiante y acelera el paso a medida que la misma sociedad lo demande, pues ambas se complementan y se nutren mutuamente.

De esta manera, teniendo en cuenta lo anterior es importante realizar un estudio de la cultura para el análisis del comportamiento en las organizaciones. Así pues, antes de realizar un abordaje de la cultura en las organizaciones, adquiere importancia contextualizarla en el ámbito nacional y regional. En este sentido, es necesario analizar desde diferentes niveles desde los cuales se posibilita la comprensión de la cultura en sus diferentes dimensiones. Diversos teóricos han tenido un acercamiento al tema de la cultura, desde un abordaje por niveles desde los cuales se transforman y reproducen las realidades propias que la constituyen. En este sentido, Fombrun (1983), organiza el análisis de la cultura en niveles, situándolos de esta manera: la cultura de la sociedad, la cultura industrial y la cultura corporativa.

Desde un abordaje de la cultura en las sociedades y las naciones, se presenta a los fenómenos culturales en un nivel macro; es decir, el comportamiento, valores y creencias presentes en la gestión dentro de una organización. Así bien, este nivel hace alusión a las relaciones que se establecen entre las estructuras de la

organización y la cultura nacional, de manera que desde una mirada global se piensa local, orientando y definiendo cada acción y decisión de manera que adapte un pensamiento a lo local desde una postura nacional. Este nivel fija su atención en la interacción entre los sistemas nacionales de creencias y el comportamiento organizacional, de manera que posibilita un intercambio de aspectos y patrones religiosos, históricos, culturales e ideológicos que amplían el espectro de análisis de un fenómeno o realidad dada al interior de la organización, como aquellas establecidas en sociedad (Alvesson & Berg, 1992).

Teniendo en cuenta lo antes dicho, es importante recalcar la importancia de la mirada holística que implica la lectura de la cultura organizacional desde posturas que diversifican su comprensión. De esta forma, cada cultura de una organización es interpelada a la luz de unos condicionantes y factores que la definen y que van en consonancia a patrones culturales globales que inciden de forma continua. De acuerdo a esto, Alvesson & Berg (1992) infieren que:

Posicionar una organización en un contexto simbólico más amplio probablemente tendrá un mayor impacto en futuras investigaciones como resultado del proceso de la internacionalización. Las expresiones culturales a nivel corporativo, que se derivan no sólo de las diferencias nacionales, sino también de los patrones culturales "supranacionales" más fundamentales son importantes (p. 4).

Establecer sentido de identidad con base a imaginarios dados dentro de una región o espacio socio geográfico determinado, es uno de los postulados más importantes que ofrece una comprensión de la cultura regional desde el abordaje a partir de niveles. Lo anterior, determina unas formas y maneras de pensar, de decidir y de habitar. De este modo, se habla de identidad regional la cual toma fuerza al hacer referencia a empresas y organizaciones que son distinguidas por su capacidad estratégica de acción y trabajo, la cual se encuentra incidida por aspectos netamente regionales y/o territoriales.

Realizando un ejercicio retrospectivo del término de cultura, este nace a partir de una crisis de productividad desatada a principios de los años 80s, en la que las organizaciones replanteaban su modelo de producción y acercamiento a los mercados y con ello su crecimiento y evolución. De esta manera, se afianza un concepto de cultura, como forma de influencia de la conducta y mejoramiento del rendimiento de las organizaciones, las cuales en su momento se encontraban en un estancamiento a nivel estratégico y de evolución debido a las demandas en términos de transformación de modelos de negocio, como consecuencia de un mundo más

interconectado integrado por organizaciones que se adaptaban aún más a dicho cambio.

De esta manera, adquiere importancia hacer alusión a la comprensión y significado de los tipos de culturas que complementan y posibilitan la comprensión de una organización: cultura organizacional y cultura corporativa. Así entonces, se entiende por cultura organizacional aquella que, “refleja los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal. Son compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes dentro de la unidad social que se identifica como “la organización” (Rodríguez, 2009, p. 74). Es decir, este tipo de cultura, obedece al orden de las normas, costumbres, y prácticas que constituyen la identidad propia de una organización, la cual nace al interior de la misma y se consolida de igual forma a partir de la relación con otros entornos.

Así entonces, se habla de un conglomerado de factores y aspectos que inciden en el desarrollo y evolución de las organizaciones. Estos factores obedecen a aspectos propios de la organización que surgen de la conformación de una identidad que de manera informal; permea el relacionamiento y las formas y métodos de trabajo propios de una organización. Con base en esto y haciendo referencia a la cultura, Gentilin (2017), expresa que “su auge en el campo organizacional provino a partir de que, durante los años 80 y 90, la cultura organizacional fue percibida por muchos autores de la corriente funcional como el elemento con mayor incidencia en el desempeño y el éxito organizacional” (p.5)

Las organizaciones están conformadas por seres humanos, los cuales pertenecientes a un sistema cultural organizacional difieren del significado, cosmovisión o postura de un tema o proceso determinado dependiendo de los conocimientos, experticia, saberes y experiencias acerca del mismo. En relación a esto, la conceptualización de cultura organizacional, es integral y se refiere a fenómenos que no se pueden reducir a un solo individuo: siempre involucra a un número mayor de personas; las cuales de manera individual realizan reflexiones acerca de las normas, parámetros y orientaciones que se encuentran establecidas dentro de los cánones que orientan el quehacer interactivo, funcional y estratégico organizacional. Dichas reflexiones cobran fuerza al afianzarlas e introyectarlas de manera colectiva; de modo que son apropiadas por un conjunto de personas, dando lugar a métodos propios de trabajo y relacionamiento dentro de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, la cultura organizacional es entendida como aquella que posibilita la comprensión y apropiación individual o colectiva de lo que se es dado a través de lo normativo. Corresponde entonces al marco interpretativo de la realidad, que se ubica dentro de unos imaginarios y simbologías propias de

una organización. En efecto, esta tipología cultural habita en lo implícito y se manifiesta en las acciones que de manera continua definen las formas de socialización y labor que tienen lugar dentro de lo organizacional. Es por esto que,

Hablar de cultura organizacional, significa hablar de la importancia que para la gente tienen los simbolismos (rituales, mitos, cuentos y leyendas, entre otros), y la interpretación que se les da a ciertos eventos, ideas y experiencias que son influenciadas y moldeadas por los grupos con los que conviven (Frost et al., en Alvesson, 2002, p. 26).

De manera recurrente, se piensa que los términos de cultura organizacional y cultura corporativa, se complementan entre sí; sin embargo, disertan de su objeto e interpretación. En tanto a la diferencia de términos, Gentilin (2017), expone que:

La cultura corporativa se caracteriza por tener un enfoque más funcional y un propósito instructivo, y como tal se basa en lo formal, explícito y textual de la organización. En cambio, la cultura organizacional se caracteriza por poseer una visión más comprensiva, haciendo énfasis en lo no visible, en los significados y lo contextual (p.20).

Al hacer referencia a la cultura corporativa, se hace hincapié en aquella normativa que de manera explícita orienta y determina los métodos, estrategias y filosofía laboral presente en la organización. Así entonces, se determinan formas en los procesos y modelos a través de los cuales se desempeñan las labores y acciones realizadas. Así bien, lo corporativo habla de aquello a lo cual pretende llegar y en sí mismo trabaja día a día la organización para ser reconocida. Corresponde entonces a una labor continua y colectiva de formación y fortalecimiento de una identidad que denote valores, costumbres y metas comunes. Complementando la idea anterior, Gentilin (2017), expone que la cultura corporativa: “Es una concepción que se basa en los aspectos formales y explícitos de la organización, y tiene como principal propósito encauzar el comportamiento de los individuos hacia la consecución de los fines organizacionales” (p. 24).

Investigar y hacer lectura de las organizaciones desde la cultura, permite que sea la misma la que posibilite la promoción de la acción administrativa; de manera que es también a través de esta que se posibilita una mayor comprensión y reflexión crítica de la vida de la organización y el trabajo. De esta manera, la cultura transversaliza el abordaje para concebir y entender una organización desde diversos puntos de vista, a través de un enfoque que delimita aspectos que conforman la identidad de la misma.

2.2.2. Conceptos que orientan la problemática u oportunidad identificada:

Con el propósito de realizar un ejercicio riguroso de comprensión de la situación problema evidenciada; a través de un referente teórico, se busca hacer lectura de las realidades y situaciones que constituyen lo abordado.

De esta manera, adquiere relevancia abordar el concepto de estrategia. Según Chandler (2003), esta corresponde a la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. De igual forma, Mintzberg (1998) define el concepto como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo; entendiéndose como que la empresa siempre va a tener una estrategia, aun cuando no haga planes.

Cuando se hace referencia a la estrategia como instrumento y componente esencial dentro del quehacer organizacional, adquiere importancia dentro del marco de comprensión del presente trabajo el abordar la planeación, como categoría que orienta la lectura del objeto del presente estudio. Con base en esto, la planeación estratégica es entendida por García et al. (2017), como aquella que:

Posiciona a la organización según su entorno dinamizando las fuerzas internas en consonancia con las metas, decantando en la estructura las líneas de acción hasta los niveles más operativos. Dado que la gestión estratégica es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgo el futuro (p.19).

Así bien, es importante traer a referencia el concepto dado por proceso, pudiéndose definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con una estructura orgánica (Aragon, 2017).

Teniendo en cuenta lo antes expresado, al hacer alusión a la experiencia del cliente (CX por sus siglas en inglés), es necesario considerar que ésta área se ha convertido en el foco de atención de todas las marcas en los últimos años, ya que las organizaciones han notado la importancia que tiene dicha estrategia para mantener a los consumidores satisfechos y leales al producto consumido. Así

entonces se puede inferir que una experiencia de cliente memorable, requiere una mentalidad centrada en el consumidor, entendiendo a esta como el conjunto de interacciones que tiene un cliente con una marca durante el tiempo en el que haya una relación de servicio. Según esto se puede inferir, que entre más amena y cercana sea la experiencia ofertada, mayor es la probabilidad de incrementar la permanencia con los clientes y perdurar en el tiempo.

2.3. Técnicas de investigación para la recolección de información

• Aplicación de técnicas

Recolectar información pertinente es fundamental para desarrollar este ejercicio de sistematización de experiencias, es por esto que se utilizan estas técnicas e instrumentos para recolectar información.

Las **técnicas de observación** son procedimientos que utiliza el investigador para presenciar directamente el fenómeno que estudia. La observación no estructurada es aquella en la cual el investigador tiene, como propósito principal, lograr un conocimiento exploratorio y aproximado de un fenómeno, en vez de tratar de comprobar alguna hipótesis. Se denomina no estructurada porque el investigador no tiene conocimiento de tal fenómeno que le permita desarrollar un plan específico para hacer las observaciones, antes de empezar a recoger los datos (Parada, 1999). La observación participante es en la que el observador o investigador asume el papel miembro del grupo, comunidad o institución que está investigando, y como tal, participa en su funcionamiento cotidiano (Parada, 1999).

El practicante por medio de la observación, identifica que existen algunos elementos como la diversidad y el intercambio cultural, al ser COMPARA una compañía multinacional con presencia en varios países y donde el relacionamiento entre áreas es constante, independientemente del país en el cual se encuentren. Adicional a esto, algunos colaboradores están contratados desde Colombia, pero su función principal impacta el negocio de Chile o Brasil, lo que implica un proceso de adaptación diferente, y donde toma mayor relevancia una estrategia corporativa clara y de fácil interpretación por parte de cada integrante.

Los instrumentos que ha facilitado cada uno de estos procesos, han sido las plataformas de trabajo colaborativo, por medio de las cuales, y de forma remota cada miembro de la organización puede visualizar los lineamientos generales y de esta manera contribuir, a partir de unos objetivos personales a focalizar las

necesidades del negocio y su contribución al alcance de los objetivos a nivel general de la organización.

Alrededor de los objetivos organizacionales, convergen elementos estratégicos, de comunicación y distintas herramientas que permiten a cada uno de los colaboradores interactuar constantemente con sus partners en los otros países y viendo a cada integrante de manera cercana y alcanzable, de acuerdo a la necesidad puntual que se tenga.

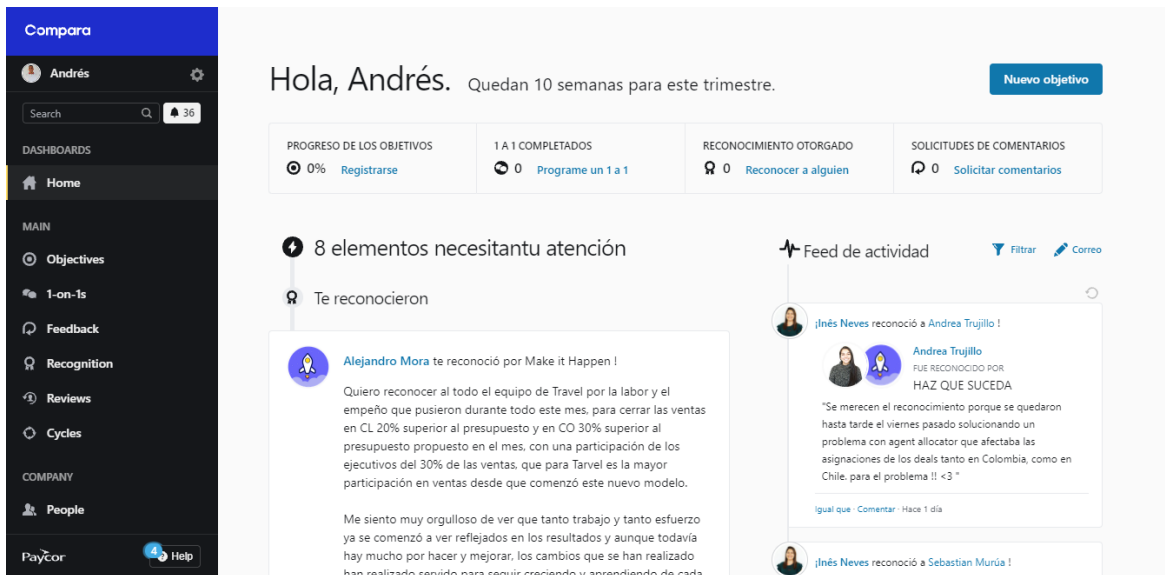
La revisión documental, es una técnica en la cual se recurre a la información escrita, ya sea en datos producto de mediciones hechas por otros, o textos que en sí mismos constituyen los eventos del estudio (Hurtado 2008). Por ello en esta sistematización se hace uso de fuentes primarias y secundarias.

De acuerdo a lo anterior, se definen las fuentes primarias: contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación de una actividad inminentemente creativa. Componen la colección básica de una biblioteca, y pueden encontrarse en formato tradicional impreso como los libros y las publicaciones seriadas (Hurtado, 2008).

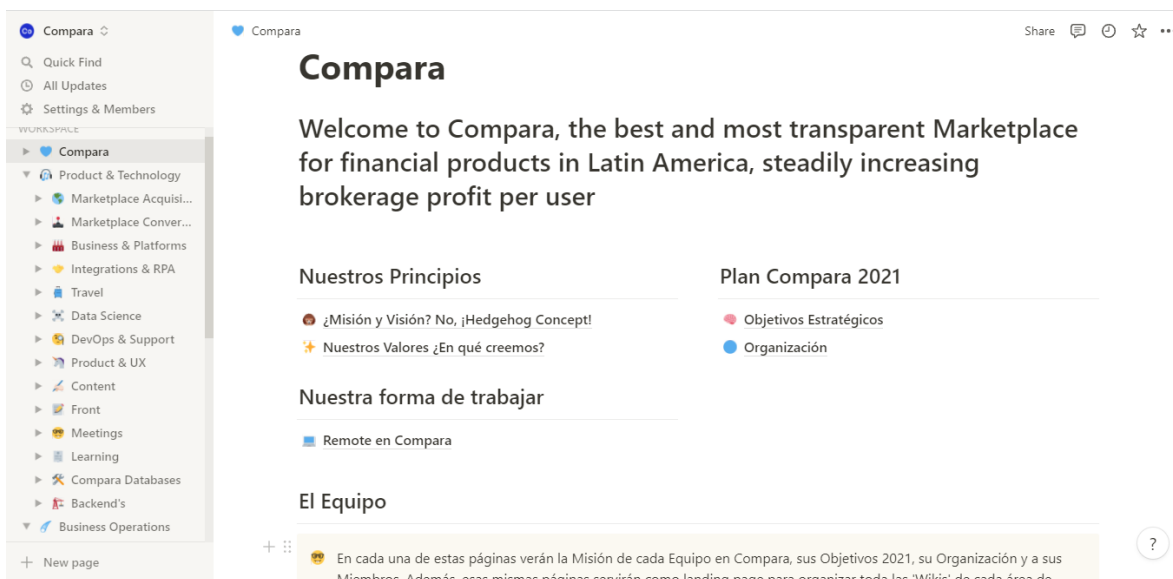
Por su parte, las fuentes secundarias son las que contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias (Hurtado, 2008)

En este punto, el practicante a través de la revisión documental, identifica el estado actual de la organización con relación a su plan estratégico, y encuentra algunos elementos que se encuentran consolidados y están al alcance de cada colaborador.

A través del sitio web ComparaOnline.com, y herramientas como Notion y 7Geese:



Fuente: Imagen tomada de COMPARA, plataforma 7 geese



Fuente: Imagen tomada de COMPARA, plataforma Notion

Están visibles elementos que describen la estrategia de COMPARA, entre ellos resalta que la estrategia de negocio se centra en cuatro puntos fundamentales: El **Best Deal** que se enfoca principalmente en ofrecerle el mejor negocio al consumidor, la **Cantidad de partners** donde quieren ofrecer 100% del mercado, el **UX CX Delightful** brindando una experiencia sin fricción y encantadora y **Experts** que pretende ofrecer toda la información de forma clara y concisa.

Y a su vez, dentro de la organización existen tres pilares fundamentales que hoy distinguen a COMPARA:

Somos techies, ya que eligen la tecnología como el motor que impulsa todos sus desafíos, desarrollando herramientas para que todos puedan decidir sobre su futuro financiero.

Somos fiendly, Buscan hacer más fácil la contratación de los seguros y productos financieros. Se enfocan en ofrecer una experiencia única tanto en la plataforma como en la atención a los clientes para que todos encuentren lo que están buscando.

Somos mentors, Se empeñan en impulsar la industria financiera y de seguros más transparente, divulgando el funcionamiento y sus detalles para que el conocimiento no sea un obstáculo. Ofreciendo posibilidades para todos.

Las acciones de COMPARA en cuanto a estrategia han sido encaminadas principalmente a fortalecer la línea de negocio Brokerage donde se encuentran los Seguros de auto, que representan el 65% del negocio y donde se COMPARA alrededor del 80% de la oferta del mercado, siendo este el producto estrella y más fuerte de la compañía a hoy, por lo que se ha desarrollado una fuerza tecnológica que contiene inteligencia artificial para que el consumidor pueda encontrar la mejor alternativa; esta línea de negocio actúa de manera independiente en cada uno de los países pero el cumplimiento de sus métricas van dirigidos al alcance global de las metas de la organización.

Seguido cuenta con el área de seguros de viaje, la cual representa el 25% del negocio y cuenta con una integración del 90% de las aseguradoras del mercado latinoamericano, lo cual permite brindarle al usuario los precios más competitivos del mercado. A pesar de que el área de los seguros es resiliente a las situaciones coyunturales del mercado, en el último período se ha llegado a ver muy afectado por la crisis sanitaria que se ha vivido, lo que ha obligado a COMPARA a desarrollar estrategias buscando la firmeza y continuidad del negocio en el corto, mediano y largo plazo.

Su estrategia **LeadGen** está enfocada en dos aspectos:

La **Generación de contenido** que está enfocada en ampliar la audiencia teniendo el contenido actualizado, que sea relevante y bien presentado, logrado que los clientes tomen mejores decisiones y estén mejor informados y el **Modelo de negocio** que va dirigido a monetizar la audiencia, donde se les cobra a las empresas por el tráfico en la plataforma, gracias a sus alianzas comerciales, sin alterar el precio final al consumidor.

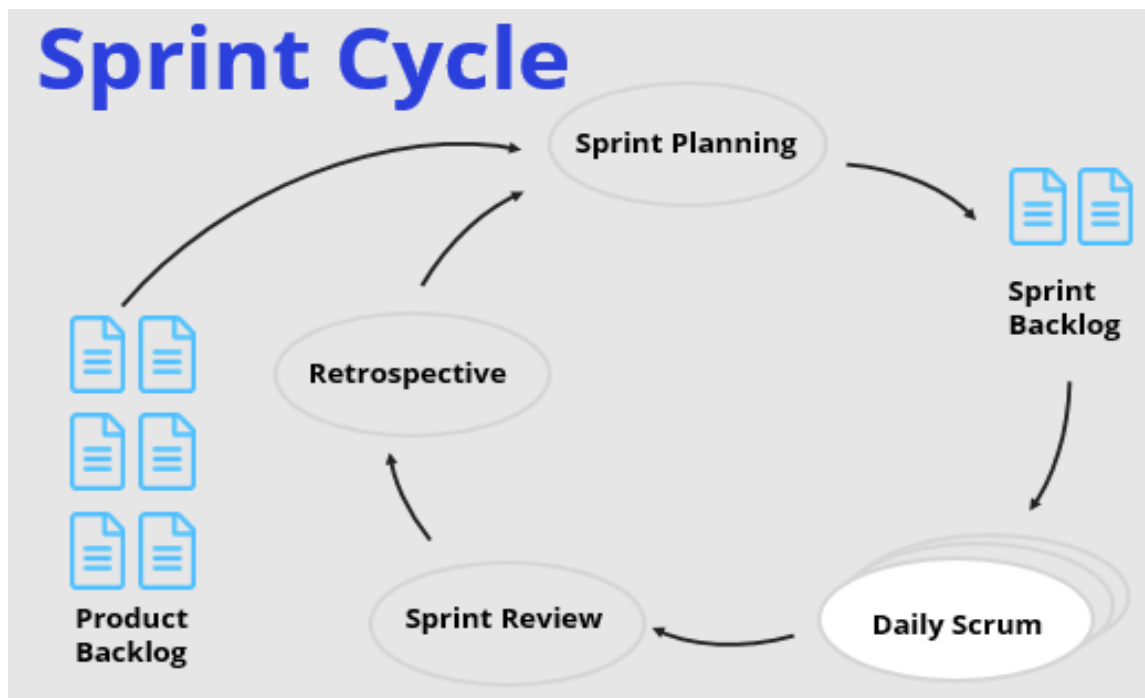
El flujo JeaGen se centra en 4 pasos importantes:

1. El cliente cotiza su producto, llenando su información en un formulario.

2. Esta información es entregada a las compañías quienes son las responsables de cerrar los negocios.
3. Las compañías les informan cuales fueron cerrados.
4. Los modelos de negocios: las compañías nos pagan por el lead (información que les pasamos) y por success fee (cliente cerrado)

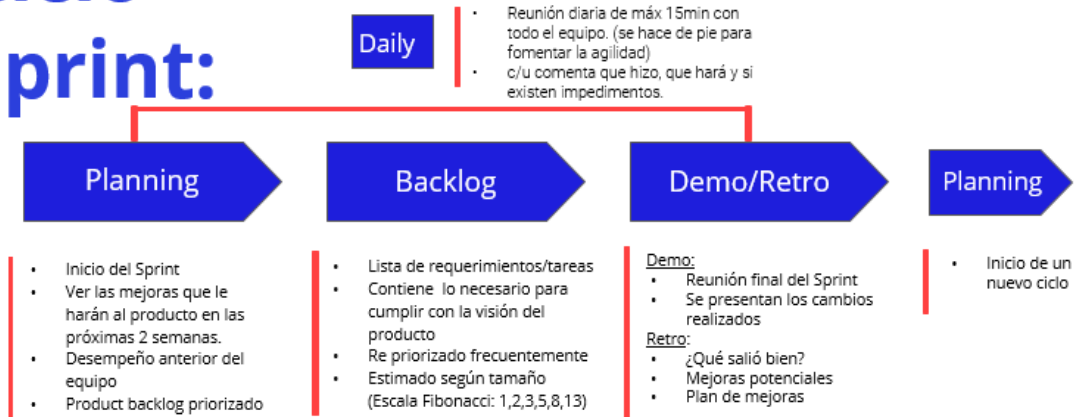
Su desarrollo tecnológico se hace a través de “challenges” (desafíos), cada uno es de gran importancia para la empresa, en el cual se definen objetivos alcanzables en tres meses para que los equipos de tecnología (desarrollo, Ux y producto) lo realicen. Cada equipo se centra en determinados aspectos de la empresa.

Su metodología de trabajo es SCRUM, que es el trabajo en equipo a partir de interacciones, y su objetivo es controlar y planificar proyectos que se construyen en inestabilidad, de forma rápida y flexible.



Fuente: imagen tomada de COMPARA

Ciclo Sprint:



Fuente: imagen tomada de COMPARA

Los equipos actuales dentro de la organización:

1. Integraciones: trabajan con todas las integraciones con empresas externas, con tareas como integrar nuevas aseguradoras para mostrar cotizaciones, integración con los sistemas de emisión u obtención de datos de servicios externos.
2. Business: se encargan de las mejoras y los nuevos productos relacionados con su negocio en si, como formularios de cotización, datos de las ofertas a los usuarios, mejoras en los procesos de checkout, su foco principal es hacia el cliente externo.
3. Marketplace: son los que se encargan de mejorar la experiencia del cliente, aumentando las conversaciones con los usuarios y haciendo que su plataforma sea más accesible y fácil de usar, una de sus funciones son todos los cambios relacionados a los aspectos visuales y de usabilidad de formularios, pantallas de resultados y mejoras en las landing; y,
4. CRM: que se centran en sus productos orientados al cliente interno como ejecutivos o backoffice y algunas de sus tareas son mejorar el funcionamiento de bitrix, CRM y la creación de herramientas que permitan generar mayor eficiencia en el trabajo diario de la operación.

El desarrollo de su organización está basado en 6 valores corporativos que se pueden percibir desde su composición hasta la percepción del cliente como la pasión, que demuestra energía, entusiasmo y dedicación por el trabajo, entendiendo que LA PASIÓN lleva a la excelencia; LA TRANSPARENCIA, que incluye ser honesto, sincero, admitiendo errores y compartiendo errores de manera directa y constructiva; EL AMOR POR EL CAMBIO, que se puede entender como ser flexible y positivo, viendo la innovación como una oportunidad, además, de no

tener miedo a romper cosas en búsqueda de algo mejor; **LO MEJOR PARA EL EQUIPO**, que es buscar lo mejor para **COMPARA** y no para el individuo o para su equipo, teniendo gran humildad personal además, de una intensa ambición profesional; **SIMPLEMENTE HAZLO**, ser ágil y ejecutar rápido tomando decisiones difíciles sin paralizar el análisis, y, el valor a largo plazo, para construir el futuro agregando valor a la organización.

Cabe agregar, que el instrumento de la **entrevista a profundidad**, es más amplia, íntima, flexible y abierta (Savin-Baden y Major, 2013; King y Horrocks, 2010). Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra (entrevistado), creo que la entrevista a profundidad tiene otra connotación, no solo es una conversación, sino que se busca ir sobre aspectos que inclusive tocan la vida personal de quien es entrevistado. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998).

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (Ryen, 2013; Grinnell y Unrau, 2011). Las entrevistas semiestructuradas se basan en la guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

Las técnicas anteriormente mencionadas han sido utilizadas en algunos momentos específicos del desarrollo de este trabajo, se ha realizado entrevista personal con la persona encargada del área de recursos humanos de Colombia, el manager de Customer Experience LATAM, la Business Owner Colombia y algunas conversaciones con integrantes del equipo de Customer Experience Chile, donde se indagó acerca de la forma como se conforman los equipos de trabajo de cada país y el impacto final que esto tiene ante el cliente final, la percepción que tienen de las fintech y las startups en Latinoamérica y como esta **COMPARA** preparándose para asumir retos que involucren una mayor participación en el mercado, por último lo que repercute migrar a ser una compañía de trabajo remoto, retos y oportunidades que se tienen y como ir preparando los equipos para estos.

Las **herramientas ofimáticas, CRM y plataformas de trabajo colaborativo** son un conjunto de técnicas, aplicaciones y programas informáticos que se utilizan en funciones de oficina para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos y tareas relacionados.

La plataforma 7geese, tiene un uso en COMPARA dirigido a ser una herramienta donde se puede visibilizar la organización en general, desde su organigrama, hasta los objetivos de cada área y de cada persona, esta permite interactuar con los demás miembros de la organización, y revisar a través de los check-in si se está cumpliendo con los objetivos organizacionales, del área y propios de cada colaborador. Esta plataforma es importante según las personas de la organización para el proceso de planeación estratégica, ya que permite hacer seguimiento y control.

2.4. Niveles de Análisis

Reflexiones sobre el proceder de la organización a partir del problema u oportunidad identificada

COMPARA es una compañía que vivió sus primeros 10 años de vida en una oficina. Pasó de ser una startup de 3 personas en una pequeña oficina en Santiago de Chile, a una empresa con cientos de personas distribuidas en las tres oficinas, en Santiago, Sao Paulo y Medellín. Si bien COMPARA tenía cercanías con la modalidad del trabajo remoto con algunos miembros de sus equipos trabajando de forma esporádica desde sus casas o desde cualquier lugar por días específicos de la semana, la situación acontecida llevó a replantearse y obligar fuertemente a adaptar la forma de trabajar.

En este punto la relación cultura-estrategia tomó fuerza teniendo en cuenta que ya era necesario mirar de forma más global la compañía y los diferentes elementos que hacían parte de ella. Si bien COMPARA estaba en un gran porcentaje más preparado para asumir este reto frente a otras organizaciones tradicionales, fue necesario desaprender para aprender y construir en muchos momentos desde cero; se tiene claro que esta modalidad de trabajo llegó por accidente, pero sin duda que se convirtió en una experiencia enriquecedora y que marca un precedente en la historia de la compañía y su forma de competir en el mercado.

La estructura tecnológica de COMPARA ha facilitado la implementación de las distintas herramientas utilizadas para el desarrollo de sus actividades, por ser una organización en crecimiento y que cada día se enfrenta a nuevos retos en un mercado cambiante, entienden que la tecnología como su mayor fortaleza debe transformarse en oportunidades de crecimiento, diferenciales en su trabajo diario y que le permitan competir diariamente. El mercado es grande, y la innovación requiere cada día de estrategias claras, estructuradas, que sean aplicables y

escalables, y como organización poder reunir elementos y personas de diferentes culturales es inevitable y se puede considerar una obligación en su proceso de consolidación en los países en los cuales se encuentra actualmente, y de exploración y crecimiento hacia nuevos países de Latinoamérica.

Hasta el día de hoy Chile como país y casa matriz de COMPARA, ejerce el control operativo y técnico de la organización como multinacional, pero se tiene presente que en otros países existe una gran oportunidad y a su vez retos, en los cuales el trabajo remoto permite que sea una compañía multicultural y realmente latinoamericana.

Reflexiones sobre el proceder del practicante a partir del problema u oportunidad identificada

Es importante mencionar, que la situación presentada, se dio en un ambiente de incertidumbre, respecto a que la modalidad de trabajo remoto era una decisión temporal durante la pandemia del covid-19, y luego se tomó la decisión que la compañía se convirtiera en una organización 100% de trabajo remoto, lo que generó una cantidad de cambios en cuanto al proceso de adaptación y consolidación de esta nueva modalidad. Esta situación posibilitó desarrollar una mirada más crítica y estratégica del estado actual de la organización, buscar formas de suplir algunas necesidades, y aportar al proceso de trabajo en general.

Para el practicante la integración en el equipo de Customer Experience Chile, se convirtió en un proceso de reaprendizaje dirigido a conocer una cultura completamente nueva para él como lo es la chilena, sus costumbres, formas de trabajo, comportamiento de los clientes y manejo de las líneas de negocio de acuerdo a unas normativas y requerimientos propios. A pesar de esto, la adaptación por parte del practicante fue rápida con relación a la de otras personas del equipo, lo que facilitó una interacción con las diferentes áreas de interés de la compañía en pro de realizar las actividades de manera adecuada, y contribuyendo así a la adaptación de las personas que se encontraban desempeñando funciones similares y otras que llegaban como nuevas.

Las plataformas de trabajo colaborativo, y las distintas herramientas tecnológicas de COMPARA, se convirtieron en elementos fundamentales para llevar a cabo y hacer más visibles los procesos de cada área de la organización y la relación directa o indirecta que cada colaborador puede tener con estos; en el caso del practicante, la función desarrollada en el área de Customer Experience involucra sostener un contacto directo y constante con áreas transversales, lo que genera un interés por

comprender el negocio desde todos sus ámbitos, y que a través de las plataformas de trabajo colaborativo pueda quedar plasmado y visible cada una de estas actividades y procesos que son desarrollados desde el área. Las plataformas de trabajo colaborativo generan que el interés sea mayor y a partir de éste se logre contribuir e impactar las actividades teniendo en cuenta la visión y objetivos de las líneas de negocio y la compañía en general, entender el porqué de las decisiones y el impacto final para el cliente interno y externo de COMPARA.

El practicante considera que los retos a los cuales se enfrentó durante el desarrollo de sus funciones fueron cumplidos de acuerdo a lo requerido por el área y las necesidades propias del cargo; diariamente se presentaban nuevos retos, que ponían a prueba la capacidad y permitían integrar los conocimientos adquiridos por parte del practicante a lo largo del pregrado, potenciando así la capacidad de autonomía, y la adaptación constante al cambio.

Aproximaciones teóricas o conceptuales sobre la problemática u oportunidad identificada

Fue necesario recurrir a algunos de los conceptos enunciados en este trabajo, donde resaltan los conceptos de estrategia, cultura, integración, cultura remota, y plataformas de trabajo colaborativo; para así poder hacer una identificación de los elementos vigentes en la organización, y como estos se adaptan de acuerdo a las necesidades propias que surgieron durante la elaboración y presentación de esta experiencia.

Es de mencionar, que estos conceptos se aplican a la actualidad de la organización y complementan la construcción y consolidación de cada uno de los procesos y procedimientos necesarios para el desarrollo de las actividades y a alcance de los objetivos.

El concepto de cultura toma relevancia para COMPARA, al buscar la adaptación de las personas a entornos completamente nuevos y que toman un papel importante el desarrollo de cada una de las actividades y modelo de negocio, buscando así un direccionamiento y gestión del trabajo en todos los niveles de la organización. Tener una cultura fuerte, visible, y flexible permite que los cambios a los cuales está expuesta la organización, sean leídos e interpretados de manera correcta logrando tomar decisiones en los momentos correctos, y buscando conseguir un impacto más positivo que negativo; si bien cada cambio trae consigo nuevos retos, la

consolidación de una cultura organizacional y corporativa sólida, genera más elementos claves para afrontar estas situaciones.

3. Conclusiones

3.1. Reflexiones finales

COMPARA en su proceso de crecimiento y consolidación del negocio, debe tener claro la importancia de hacer que sus colaboradores entiendan de manera clara y oportuna la estrategia de la organización. A pesar de que se encuentren en países diferentes, las actividades que realizan algunos impactan el negocio de un país en el cual no están presentes físicamente, y tener claridad de la estrategia va a permitir una mayor adaptabilidad y eficiencia en los procesos y resultados.

Es fundamental determinar cuáles son los elementos o procesos necesarios para el desarrollo correcto de las funciones del colaborador, con el fin de que su trabajo se desarrolle dentro de las mejores condiciones.

El trabajo 100% remoto, va a generar en la organización un mayor interés por diferentes actores del entorno. COMPARA debe adaptar, reinventar y afianzar cada uno de los procesos que permitan que el trabajo se lleve de manera exitosa y a su vez ser un referente en el mercado, en cuanto a esta modalidad de negocio.

COMPARA debe propiciar ambientes abiertos y de cambio, donde se puedan implementar las estrategias colaborativas de manera sencilla y siempre mostrando el aporte de estas al alcance de los objetivos organizacionales.

3.2. Propuestas para la organización

Utilizar las plataformas de trabajo colaborativo, como herramientas para que los colaboradores de la organización, independientemente del lugar donde se encuentren puedan tener a su alcance la información necesaria referente a la estrategia de la organización, las modalidades de trabajo de cada área, líneas de negocio y de alguna u otra forma, y así poderse vincular con áreas de interés y conocer más de alguna de está buscando entender la manera cómo funciona y en algunos de los casos reunir los elementos necesarios para buscar la forma de

integrar algunos de estos equipos, de acuerdo a las oportunidades y vacantes que estén disponibles en la organización.

Es importante tener en cuenta, que estas plataformas se alimentan por las mismas personas de la organización, por lo que hay que fomentar una cultura dirigida a compartir e intercambiar conocimientos, logrando así obtener feedbacks constantes, y hacer de estos algo que fortalezca el trabajo en la organización.

3.3. Para las prácticas

Durante el período de prácticas, tanto COMPARA, como muchas otras organizaciones tuvieron que sortear retos administrativos, económicos, estratégicos y operativos, generados por la pandemia del covid-19, hecho que generó adaptarse a nuevas realidades y buscar alternativas para continuar con la operación de nuevas maneras. Sin duda el mayor reto, fue migrar la compañía a convertirse en un lugar de trabajo 100% remoto, y hacer de su capacidad tecnológica una fortaleza y factor diferencial en el mercado.

Esta situación permitió darnos cuenta, que sin duda alguna hacemos parte de un entorno cambiante, y donde cada día surgen nuevos retos para las personas, sus procesos de formación y el desarrollo de habilidades para la solución de problemas.

COMPARA como organización brinda un sin número de beneficios y oportunidades de crecimiento de acuerdo a su potencial como compañía y al mercado del cual hace parte, lo que la convierte en una empresa atractiva para las personas jóvenes donde pueden desarrollar, y explotar sus conocimientos y capacidades. Es una compañía dispuesta a ayudarle al colaborador, y que sirve como medio para el desarrollo de propuestas y actividades académicas que también les permite a ellos identificar elementos y conocer posturas diferentes acerca del entorno corporativo. Se recomienda que se realicen grupos focales donde las personas a través de sus campos de formación puedan tratar temas específicos y de interés general, logrando así construir equipos de trabajo más sólidos donde la autonomía prevalezca y se genere un aporte significativo a la organización.

4. Referencias

- Alvesson, M; Berg, Per O. (2011). *Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview*, Berlin, New York: De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110136074>
- Contreras, Emigdio R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Pensamiento & gestión, No. 35, Pp. 152-181. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/6115>
- Fombrum, C. (1983). *Corporate Culture, Environment, and Strategy*. Human Resource Management, Vol. 22, N. 1-2, Pp. 139-152
- García, N. (2004). *Diferentes, Desigualdades y Desconectados. Mapas de la interculturalidad*. Editorial: Gedisa, S.A. <https://oibc.oei.es/uploads/attachments/123/garcia-canclini-nestor-diferentes-desiguales-y-desconectados-mapas-de-la-interculturalidad.pdf>
- García, E; Durán, S; Cardeño, E y otros. (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*. Revista Espacios, Vol. 38, N. 52. Pp. 16. <http://hdl.handle.net/11323/2150>
- Gentilin, M; Gonzales-Miranda, Diego R; Ocampo-Salazar, Carmen A. (2017). *Estudio de las organizaciones: un panorama de los últimos quince años en Brasil*. Economía & Gestão, Vol. 16, No. 45, Pp. 4-3. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n45p4>
- Hurtado, J. (2008). *Guía para la comprensión Holística de la ciencia*. Fundación Sypal. <http://dip.una.edu.vo>
- Mintzberg, H., et al., (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall, Upper Saddle River. [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1242465](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1242465)
- Rodríguez, R. (2009). *La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Revista Invenio, Vol. 12, No.22, Pp. 67-92. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87722106>