

PLAN DE MEJORAMIENTO DE PRÁCTICAS LOGÍSTICAS EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE SERVICIO EN COOMEVA CORREDORES DE SEGUROS

IMPROVEMENT PLAN FOR LOGISTICS PRACTICES IN THE OPERATIONAL SERVICE PROCESSES AT COOMEVA INSURANCE BROKERS

Angélica Useche Valenzuela

✉ auseche377@gmail.com

⑩ <https://orcid.org/0000-0001-8189-5421>

José Luis Duque Ceballos

✉ jose.duque01@usc.edu.co

⑩ <https://orcid.org/0000-0002-3074-8808>

Universidad Santiago de Cali
Cali, Colombia

Cita este capítulo:

Useche Valenzuela, A. y Duque Ceballos, J. L. (2021). Plan de mejoramiento de prácticas logísticas en los procesos operativos de servicio en Coomeva corredores de seguros. En: Duque Ceballos, J. L. y Vásquez Rivera, O. I. (Eds. científicos). *Investigación y consultoría en Dirección Empresarial* (pp. 275-309). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

PLAN DE MEJORAMIENTO DE PRÁCTICAS LOGÍSTICAS EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE SERVICIO EN COOMEVA CORREDORES DE SEGUROS

RESUMEN

Cooomeva Corredores de Seguros es una organización que hace parte del sector productivo de servicios, debido a que la característica de intangibilidad de sus productos es un aspecto que complejiza el cumplimiento de las expectativas del cliente e impacta la percepción del mismo al momento de calificar la calidad. El objetivo principal de este capítulo es presentar los componentes del Plan de Mejoramiento de Prácticas Logísticas en sus Procesos Operativos de servicio, de modo que se pueda asegurar la estandarización de la operación en la cadena de valor y se mejoren los resultados de oportunidad y calidad, facilitando así el cumplimiento de la promesa de valor e incrementando el nivel de fidelización de los clientes. Para llevar a cabo el diseño del Plan, como punto de partida se efectuó un trabajo de campo que permitió conocer, diagnosticar y evaluar los procesos operativos, de igual manera se pudo identificar específicamente puntos críticos actuales, prácticas logísticas susceptibles de implementación para lograr las mejoras deseadas y finalmente estructurar el plan diseñado.

Palabras clave

Logística, sector seguros, cadena de valor, fidelización, procesos logísticos.

ABSTRACT

Coomeva Corredores de Seguros is an organization that is part of the Services Productive Sector. Due to the fact that the intangibility characteristic of its products is an aspect that complicates the fulfillment of customer expectations and impacts the perception of them when rating quality, the main objective of this chapter is to present the components of the Logistics Practices Improvement Plan in their service operational processes, so that the standardization of the operation in the value chain can be ensured and the results of opportunity and quality are improved, thus facilitating the fulfillment of the value promise and increasing the level of customer loyalty. To carry out the design of the plan, a fieldwork was made that allowed to know, diagnose and evaluate the operational processes, in the same way it was possible to specifically identify current critical points, logistics practices susceptible of improvements and finally structure the designed plan.

Keywords

Logistics, insurance sector, value chain, loyalty, logistics processes.

INTRODUCCIÓN

Los procesos operativos de servicio que se ejecutan actualmente en la empresa Coomeva Corredores de Seguros S.A. fueron definidos en un proyecto de alineación organizacional que cambió el esquema de atención a los asociados a la Cooperativa, el cual tuvo impacto en nueve de las empresas que hacen parte del Grupo Coomeva, incluyendo la de Corredor de Seguros, estos procesos se implementaron el 31 de enero de 2014 y no han tenido mayores cambios hasta la fecha (Arana Ramirez, 2016).

Según la observación efectuada, el Corredor de Seguros cuenta con un tablero de control donde se registran los resultados de los indicadores de medición del nivel de calidad y oportunidad en la gestión de sus procesos operativos de servicio para efectuar seguimiento al nivel de avance en sus metas y objetivos que están enfocados al cumplimiento de la promesa de valor al asociado, con lo cual se espera generar experiencias gratas para el cliente que permitan la recordación y fidelización del mismo, apuntándole de esta manera a las metas estratégicas de la organización.

Durante el tiempo que ha transcurrido desde la implementación de los procesos operativos de servicio que se ejecutan actualmente, el Corredor de Seguros ha logrado estabilizar de manera general los resultados, alcanzando una mejora en los indicadores de calidad y oportunidad en los procesos de servicio, con relación al proceso anterior a la alineación organizacional; sin embargo, para cumplir sus expectativas estratégicas se requiere lograr una mejora más representativa que permita generar un mayor impacto en el servicio (Cooemeva Corredores de Seguros, 2016).

Los procesos establecidos y publicados en los *Instructivos Operativos de Servicio* del Corredor de Seguros, mediante la herramienta interna de consulta de información para usuarios “Daruma”, para la garantizar la adecuada prestación del servicio, la atención directa con los asociados y clientes la manejan los canales Front como la Barra de Asesores Integrales, Centro de Contacto, Call Center y Ejecutivos de Profundización, que pertenecen a una de las empresas del Grupo Cooperativo Coomeva GSA (Gestión de Servicio al Asociado) actuando como un proveedor interno de las demás unidades de negocio que es caracterizado como “nivel 1 de servicio” (Cooemeva Corredores de Seguros, 2014).

Las actividades *back* que soportan los requerimientos del cliente en el primer nivel, se tienen asignadas en las zonas regionales para ser ejecutadas por el equipo regional de servicio “nivel 2”, bajo la premisa de poder atender oportunamente los requerimientos del asociado y cliente; solo las actividades o movimientos que eventualmente requieren un nivel superior de aprobación por el nivel de complejidad, son escalados al equipo nacional de servicio “nivel 3” (Coomeva Corredores de Seguros, 2014).

De acuerdo a lo observado en el trabajo de campo, existen oportunidades de mejora a lo largo del proceso de la cadena de producción en los servicios, por ejemplo, la alta dependencia por escalamiento de casos especiales a la oficina central a nivel nacional por el bajo nivel de atribución para actuar en las zonas regionales, el nivel de riesgo operativo que se contempla por inadecuada calidad en algunas oportunidades, lo cual ha dado paso a implementar medidas manuales de control, la falta de estandarización en la ejecución de procesos y tiempos muertos en la operación por esperas en cada fase.

De igual manera, se observan oportunidades de mejora con los canales de distribución y suministros, lo cual es frecuente evidenciar en las empresas de servicio pues generalmente carecen de bases logísticas avanzadas para la administración de la cadena del proceso transversal, a diferencia de las organizaciones productivas, que en su mayoría cuentan con áreas que se encargan de asegurar la aplicación de logística como base fundamental para sus procesos, considerando que estos guardan relación directa con la capacidad de respuesta de la empresa frente a los compromisos adquiridos con proveedores y clientes, punto clave para impactar directamente el cumplimiento de la promesa de valor al asociado por la naturaleza intangible del producto donde lo importante es el servicio, en un

entorno donde la eficacia y competitividad del mercado asegurador es bastante exigente (Fleitman, 2000).

MARCO TEÓRICO

Para la elaboración de la propuesta del Plan de Mejoramiento de Prácticas Logísticas en los Procesos Operativos de Servicio en Coomeva Corredores de Seguros es muy importante conocer el camino recorrido en cuanto a logística de servicios, la cual difiere de la logística de operaciones y soporta el cumplimiento de promesa de valor a los clientes, sobre todo en empresas donde impera la intangibilidad.

Esto debido a que el marco teórico es una descripción de los elementos importantes de la teoría o estado del arte existente para el tema de investigación, de tal modo que la enunciación del tema tratado y su solución serán una deducción lógica de la misma. Sus objetivos son: delimitar área de investigación, sugerir guías, compendiar conocimientos existentes, exponer postulados y posiciones teóricas, y operacionalizar (Saenz, 2003).

Logística

“Del inglés *logistics*, la logística es el conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio. La logística empresarial implica un cierto orden en los procesos que involucran a la producción y la comercialización de mercancías” (Porto, 2009).

Como factor clave de éxito de todo el ejercicio empresarial, la logística ocupa un lugar muy importante en el eficiente funcionamiento de las diferentes operaciones y en ella se encuentran distintas estrategias con las que se logra obtener una ventaja competitiva sostenible, así lo demuestran Castaño y Duque (2011), a través del trabajo de grado “Estrategias y prácticas logísticas en las empresas del sector metalmeccánico en Pereira y Dosquebradas entre 2008 y 2010”, en el cual se plantean prácticas logísticas a implementadas en el sector metalmeccánico de la región cafetera con lo que se ha logrado obtener eficiencia y competitividad en las empresas, facilitando la prestación de los bienes y servicios.

Objetivo de la Logística

Teniendo en cuenta que la logística facilita los medios para llevar a cabo la organización en los procesos, en el entorno empresarial busca garantizar en el tiempo exacto los productos adecuados (bienes y servicios), bajo las condiciones deseadas y con la mayor rentabilidad posible, sirviendo como base del éxito organizacional. Porto (2009) afirma:

Se dice que la logística es el puente o el nexo entre la producción y el mercado. La distancia física y el tiempo separan a la actividad productiva del punto de venta: la logística se encarga de unir producción y mercado a través de sus técnicas.

En las empresas, la logística implica tareas de planificación y gestión de recursos. Su función es implementar y controlar con eficiencia los materiales y los productos, desde el punto de origen hasta el consumo, con la intención de satisfacer las necesidades del consumidor al menor coste posible.

El origen de la logística se encuentra en el ámbito militar, donde la organización tendía a atender el movimiento y el mantenimiento de las tropas en campaña. En tiempos de guerra, la eficiencia para almacenar y transportar los elementos resulta vital. De lo contrario, los soldados pueden sufrir la escasez de medios para enfrentar la dureza de los combates.

A partir de estas experiencias, la logística empresarial se encargó de estudiar cómo colocar los bienes y servicios en el lugar apropiado, en el momento preciso y bajo las condiciones adecuadas. Esto permite que las empresas cumplan con los requerimientos de sus clientes y obtengan la mayor rentabilidad posible (p. 60).

Mejoramiento de Procesos basados en Logística

El mejoramiento continuo es vital para la productividad de las organizaciones. Durante décadas se ha orientado a que las empresas enfoquen sus esfuerzos en la medición, control, certificación y corrección de los procesos productivos, lo cual implica una inversión inicial de capital e incremento en costos para la implementación, pero luego se tangibilizan los beneficios mediante el incremento de utilidades. Existen diferentes herramientas de medición y mejora enfocadas a incrementar la competitividad de las organizaciones, como son: *Lean Manufacturing*, *Six Sigma*, *Kaizen*, *PDCA*, entre otras, mediante las cuales se logra calidad, oportunidad, bajos costos y mejoramiento continuo (Warrington, 2013). Bajo esta perspectiva, las herramientas logísticas facilitan el conocimiento de la operación y proponen prácticas que se adaptan a los procesos operativos de servicio en Coomeva Corredores de Seguros.

De igual manera, Martínez (2009) realizó un planteamiento para la mejora de los modelos operativos en las organizaciones, el cual permite determinar las actividades que realmente agregan valor al proceso y reestructurar el flujograma de operación, con lo cual se optimizan los recursos y se garantiza la oportunidad. Su propuesta está apalancada por el recorrido histórico sobre el desarrollo de nuevas tecnologías logísticas, con el propósito de incursionar en un ambiente de competitividad global, en el cual aquel capaz de entregar los productos requeridos al menor costo y tiempo posible, es el elegido.

Como tercer referente, Hernández y Ruiz (2012) propusieron el desarrollo de un plan estratégico de logística para la Empresa Aconquistar S.A.S., en el cual se planteó la identificación de falencias y las mejoras requeridas para la solución de inconvenientes relacionados con el transporte de mercancías y el impacto en la cadena de abastecimiento, experiencia del cliente y detrimento de utilidades, lo cual es comparable con la situación actual de Coomeva Corredores de Seguros.

El presente trabajo fue direccionado en tres frentes como son: la cadena de suministros, los operadores logísticos y los clientes, con el fin de obtener las bases necesarias para lograr un diseño del plan estratégico de logística para la empresa, el cual consistió en la aplicación del Modelo de Referencia de Operaciones para la Cadena de Abastecimiento.

Servicio

Para asociar los temas expuestos, es necesario contextualizar algunas definiciones básicas que componen la comercialización de servicios o productos intangibles desde una óptica de producto objeto de una transacción y no como el soporte o apoyo a la venta de otro servicio o bien (Morales, 2013).

Walker, Etzel y Stanton (2007), definen los servicios como “actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades, esta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes y servicios, sin subestimar su importancia”.

Para Sandhusen (2002), “los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se le ofrecen en renta o a la venta, y que son especialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo”.

Según Lamb, Hair y McDaniel (2002), “un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente”.

Para la American Marketing Association (AMA) (2009), los servicios (según una de las definiciones que proporcionan) son artículos intangibles, se comercializan entre el fabricante del servicio y el usuario o cliente, no pueden ser transportados o almacenados y su fecha de vencimiento es casi inmediata. Los servicios frecuentemente son difíciles de identificar porque existen en la medida en que se compran y se consumen al tiempo.

Kotler, Bloom y Hayes (2004), definen un servicio como una especie de obra de teatro, una puesta en escena principalmente intangible y su resultado conduce a mejoras esenciales en el contexto organizacional. En algunos casos los servicios pueden tener relación con productos tangibles.

Aterrizando los conceptos anteriores con el impacto que generan las fallas logísticas en el servicio, se toma como guía la tesis doctoral “Propuesta de Mejoramiento para el Servicio al Cliente del Grupo UNIPHARM Bogotá”, de Botia y Rivera (2008), de la Universidad de la Salle, en la cual se plantea el diseño de una propuesta de mejora en el servicio al cliente con el fin de establecer niveles de satisfacción, calidad en la atención y la percepción general de los clientes de la empresa.

El desarrollo de este estudio es inspirado por los resultados obtenidos en los indicadores de satisfacción del cliente durante el año 2007, que arrojaron un incremento en quejas cercano al 22% a causa de falta de cumplimiento de la promesa de valor al cliente, y la mejora propende afinar puntos críticos enfocados al aseguramiento de la calidad, que se apoya en buenas prácticas logísticas.

Logística en los Servicios

Teniendo en cuenta que no se encuentra mucha información sobre trabajos referentes en los que hayan combinado la logística con los servicios, se toma como guía para el desarrollo del trabajo la similitud que se encuentra entre las fábricas de producción con la producción de servicios, basados en que en ambas se generan productos, para los cuales independiente de ser tangibles e intangibles se debe

garantizar la entrega justa y oportuna, características que según se puede evidenciar en los puntos tratados anteriormente son pilares de la logística.

Basados en un marco internacional, se toma como referencia la tesis “Satisfacción de los cliente y Usuarios con el Servicio Ofrecido en Redes de Supermercados Gubernamentales”, realizada por Álvarez (2012), de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, Venezuela.

Resulta interesante encontrar alguna similitud entre la prestación de servicios de este gremio con la operación de seguros en Coomeva, donde existe un marco gubernamental en Caracas, pero también uno político en la comunidad Coomeva, lo cual permea sus políticas a los modelos de operación que rigen el servicio. En el trabajo se demuestra cómo impactaría positivamente la aplicación de prácticas logísticas que permitan favorecer la gestión de cara a los clientes y reducir gastos o sobre costos por falta de planeación adecuada y potenciación de los procesos y recursos.

METODOLOGÍA

El abordaje del trabajo de investigación es cuantitativo, teniendo en cuenta que la metodología cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera numérica y los elementos del problema de investigación tienen una relación directa, lo cual permite definirlo, limitarlo y saber exactamente dónde está la causa raíz, en este caso a partir del conocimiento del proceso de operación (La Rosa, 1995).

La comprobación de los resultados esperados podrá evidenciarse en la práctica de las operaciones. La construcción del diseño del plan propuesto está basado en el mapeo de las actividades y oportunidades de mejora en el flujo de actividades operativas mejorando las prácticas logísticas que permitan obtener mejores resultados de indicadores de gestión, con los que se medirá el éxito de los cambios aplicados.

Lo anterior, teniendo en cuenta que se tienen los indicadores de oportunidad y calidad, que se listan a continuación, y muestran el nivel de desempeño de los procesos operativos de servicios en Coomeva Corredores de Seguros:

Tabla 1. Indicadores de Oportunidad y Calidad

INDICADOR	PERIODICIDAD	FUENTE	FORMULA
Oportunidad en la autorización de Movimientos CSIS	Mensual	Informe CSIS	$(\# \text{casos autorizados oportunamente} / \# \text{solicitudes de aprobación}) * 100$
Oportunidad en la respuesta de Atentos	Mensual	Informe Atentos	$(\# \text{atentos gestionados oportunamente} / \# \text{atentos escalados}) * 100$
Gestión de novedades (conciliación, cierres, inconsistencias)	Mensual	Bandeja Gestión	$(\# \text{inconsistencias resueltas} / \# \text{total inconsistencias presentadas}) * 100$
Gestión de restitución de descuentos	Mensual	Informe Remedy	$(\# \text{restituciones aplicadas} / \# \text{restituciones solicitadas}) * 100$
Getión de notificación a beneficiarios onerosos	Mensual	Informe Remedy	$(\# \text{asociados notificados} / \# \text{pólizas canceladas con ben. oneroso}) * 100$
Gestión de casos especiales VIP	Mensual	Informe Remedy	$(\# \text{casos VIP gestionados} / \# \text{casos VIP atendidos}) * 100$

Fuente: Elaboración propia.

También, se tendrán en cuenta las entrevistas y opiniones de usuarios para entender su óptica y se documentará sobre prácticas logísticas aplicadas para la mejora de procesos.

Por otra parte, teniendo en cuenta que el tipo de estudio descriptivo es un conocimiento que se construye de manera particular con base a observaciones, cuyo objetivo es la definición, clasificación y/o categorización de eventos para describir procesos mentales y conductas manifiestas, que no suelen requerir del uso de hipótesis,

cuya conclusión es una proposición de las causas por las que ocurre un fenómeno (La Rosa, 1995), el estudio que se realizará para el presente documento es de tipo intervención observacional en las operaciones de servicio de la empresa Coomeva Corredores de Seguros y mediante el diseño del Plan de Mejoramiento de Prácticas Logísticas se aportará al modelo teórico de la descripción de los hechos que se evidenciarán a partir del problema planteado.

Asimismo, se aplicará un método deductivo, trabajando inicialmente en un contexto general sobre logística, operaciones y servicios, integrando estos pilares fundamentales hasta llegar al diseño de un plan que permita mejorar las prácticas logísticas en las operaciones de Servicio del Corredor de Seguros Coomeva.

El método deductivo considera que la conclusión se encuentra dentro de las premisas, actuando como consecuencia necesaria de ellas; de este modo cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera. El método deductivo logra inferir algo observado a partir de una ley general (La Rosa, 1995).

Para la recolección de la información se utilizaron fuentes primarias y secundarias. En las fuentes primarias: se realizó observación y visitas de campo al área de operaciones de servicio de Coomeva Corredores de Seguros, mediante el siguiente plan:

Tabla 2. Plan de Acción para visitas al área de operaciones de la empresa

INFORMACIÓN	FUENTE	MEDIO	ENTREVISTADO	PERIODICIDAD	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Recolección de datos históricos de Indicadores de Oportunidad y Calidad en los procesos operativos	Tablero de Control	Carpeta Compartida	Analista de Datos	Unica	05/04/2017	05/04/2017
Entendimiento de Indicadores, metodología de medición y objetivo de los mismos	Proceso	Presencial	Coordinadora Nacional de Operaciones	Unica	10/04/2017	10/04/2017
Entendimiento Objetivos estratégicos, lo que espera la Dirección de los procesos operativos	Estrategia	Presencial	Directora y Gerente del Corredor de Seguros	Unica	11/04/2017	11/04/2017
Lectura de Procedimientos documentados	Daruma	Electrónico	Sistema de Información	Unica	12/04/2017	19/04/2017
Entrevista con los Auxiliares regionales que ejecutan los procesos operativos	Proceso	Presencial	Auxiliares de Servicio Regionales	Unica	19/04/2017	26/04/2017
Entrevista con los Auxiliares y Analistas que ejecutan los procesos operativos Nacionales	Proceso	Presencial	Auxiliares y Anallistas de Servicio Nacionales	Unica	26/04/2017	03/05/2017
Actividad Brainstorming con el personal operativo	Opiniones	Presencial	Auxiliares y Anallistas de Servicio Nacionales	Unica	05/05/2017	05/05/2017
Actividad Lluvia de ideas - metodología 5 porqués para identificar causas	Opiniones	Presencial	Auxiliares y Anallistas de Servicio Nacionales	Unica	08/05/2017	08/05/2017
Actividad de Voz del cliente (Dolores - asociados empleados)	Opiniones	Presencial	Empleados Asociados	Unica	09/05/2017	09/05/2017
Socialización del piloto - proceso mejorado - percepción del plan	Opiniones	Presencial	Auxiliares y Anallistas de Servicio Nacionales y Regionales	Unica	10/05/2017	24/05/2017
Entrevista de percepción del proceso mejorado	INDICADORES NAL.	Correo Electrónico	Auxiliares y Anallistas de Servicio Nacionales y Regionales	Unica	10/06/2017	25/06/2017
Kick off de cierre	INDICADORES NAL.	Correo Electrónico	Directora y Gerente del Corredor de Seguros	Unica	30/06/2017	30/06/2017

Fuente: Elaboración propia.

En las fuentes secundarias, se utilizó la revisión bibliográfica sobre los temas de logística, servicios, mejora de procesos bajo logística, cadena de suministros, servicios de atención al cliente, operación de seguros, sistema de gestión de calidad e indicadores.

Finalmente, las actividades que se desarrollaron durante la ejecución del proyecto fueron:

Tabla 3. Actividades del proyecto

Planificación de las actividades	Marcar en el flujograma construido los procesos susceptibles de mejora mediante la implementación de prácticas logísticas
Revisión bibliográfica	Listar las fases críticas de los procesos susceptibles a mejorar mediante prácticas logísticas
Elaboración y entrega del anteproyecto	Definir los controles a aplicar para la mejora
Recopilar documentación sobre indicadores de gestión históricos	Investigar sobre los procesos logísticos
Realizar un análisis de las causas de los resultados obtenidos	Investigar sobre servicio
Revisar el modelo de operación establecido	Listar con base a los controles definidos, las prácticas logísticas que se pueden implementar
Identificar brechas que generen inconveniente a lo largo del flujo del proceso	Diseñar y estructurar la propuesta
Realizar flujograma de los procesos actuales	Elaboración y entrega del informe final

Fuente: Elaboración propia.

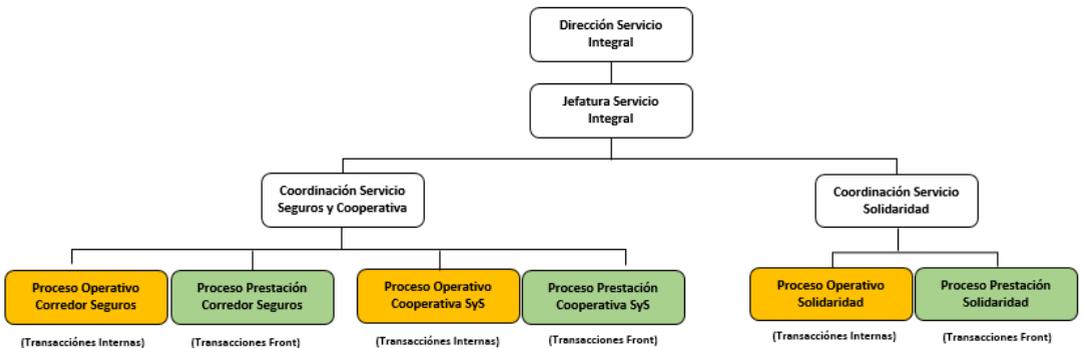
RESULTADOS

Diagnosticar los procesos y flujos operativos actuales en Coomeva Corredores de Seguros

El Área de Servicio en Coomeva Corredores de Seguros garantiza tanto la operación como la prestación del servicio, concentrando

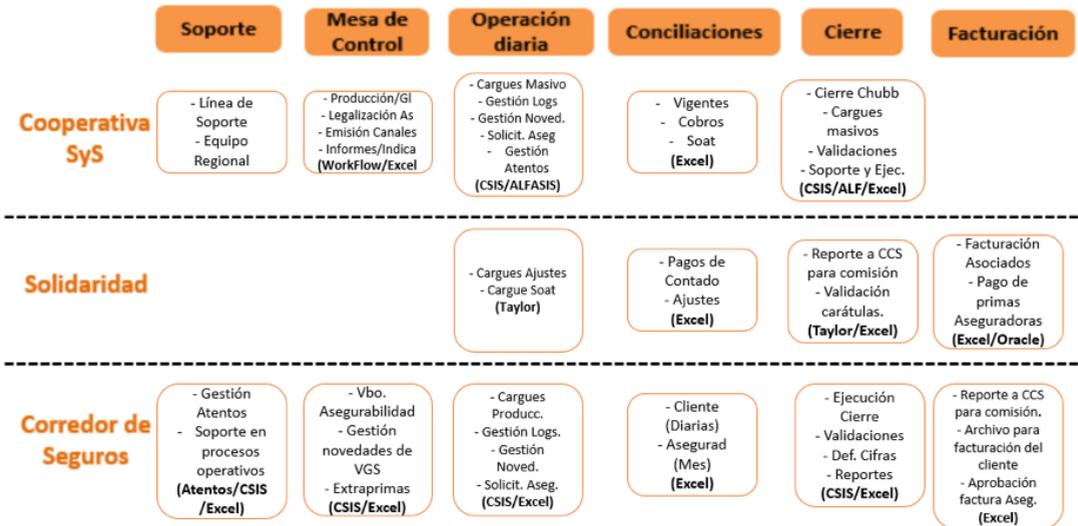
en la primera toda la cadena de procesos back que soportan tras bambalinas la promesa de valor y la segunda enfocada en los momentos de verdad con el asociado y cliente del servicio. En el entendimiento de la misión de cada una de ellas, se pudo identificar la diferencia que hay en la naturaleza de cada subproceso, dejando notar que, aunque son operativamente distintos, aportan valor en igual proporción al objetivo final del área, sin embargo, se hace necesario trabajarlas de manera independiente para poder intervenirlas detalladamente según la necesidad de cada una (ver figuras 1 y 2).

Figura 1. Esquema de Servicio



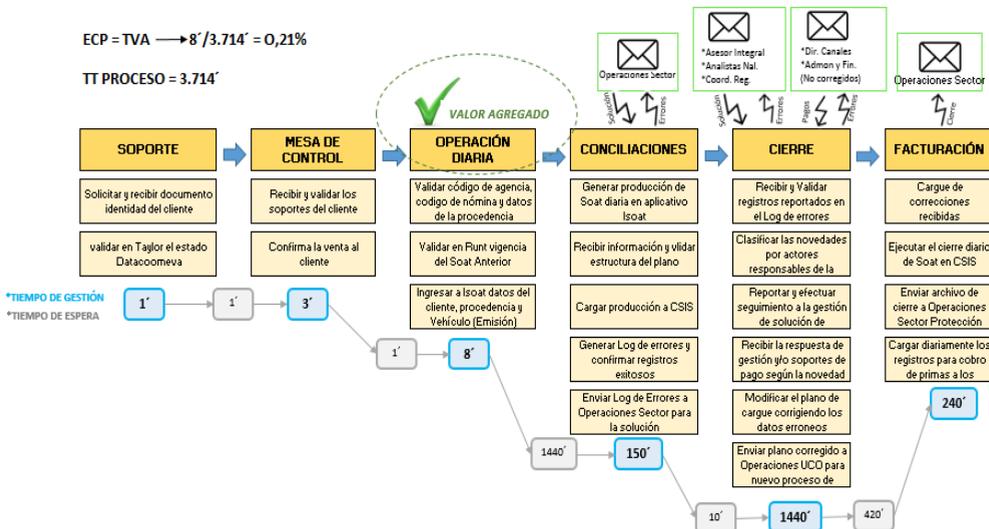
Fuente: Coomeva Corredores de Seguros (2014)

Figura 2. Modelo Operativo General



Fuente: Coomeva Corredores de Seguros (2014)

Figura 3. Modelo de prestación general



Fuente: Coomeva Corredores de Seguros (2014)

Figura 3. (VSM) Value Stream Mapping Actual



Fuente: Coomeva Corredores de Seguros (2014)

Del mismo modo, como se realiza desde el área logística de una fábrica de producción para evaluar la eficiencia de los procesos operativos, se escogió una metodología de mejoramiento para efectuar el análisis en Coomeva Corredores de Seguros desde un enfoque de procesos. La metodología aplicada fue Lean Six Sigma y como resultado de la primera fase de valoración del proceso VSM, se pudo evidenciar la presencia de mudas o desperdicios por alto volumen de reproceso, tiempos muertos por la descentralización de actividades operativas, bajos niveles de aprobación en los usuarios y actividades que no agregan valor a la cadena.

Identificar los puntos críticos y prácticas logísticas claves en el flujo del proceso operativo de servicio, susceptibles de mejora

Con el trabajo de campo realizado para conocer los procesos operativos de servicio en Coomeva Corredores de Seguros se pudo

identificar las oportunidades de mejora y actividades susceptibles a implementar prácticas logísticas para lograr la estandarización y mejora en los resultados de indicadores de calidad y oportunidad:

- Teniendo en cuenta la diferencia operacional que se presenta entre la prestación y la operación, se define separar estas dos áreas en un piloto de operación que permita visualizar la medición táctica de la operación de manera específica, motivo por el cual, para el desarrollo del presente trabajo, el proceso netamente operativo fue el escogido para continuar con la implementación de prácticas logísticas ajustables a su flujo transaccional.
- Debido a la necesidad de disminuir reprocesos, mudas y desperdicios, identificados mediante el mapeo del proceso, en la fase definir de la aplicación de Lean Six Sigma, se estableció la propuesta de efectuar un piloto con la Regional Cali por la cercanía y facilidad en implementación del cambio del proceso, el cual fue llevado a cabo en la fase “implementar” a partir de Junio/2017, con base al mapeo un VSM futuro que contempló (ver tabla 4):

Tabla 4. *Piloto con base al mapeo un VSM futuro*

Variables	Descripción
Centralización de actividades back de soporte a los usuarios que brindan atención al asociado	Mediante la estructura de un Centro de Contacto interno de atención telefónica y un grupo de analistas Back de gestión. De modo que los usuarios se conectan de manera estandarizada y genérica a una extensión puntual (39394) y por distribución de volumen bajo la tecnología del Call Center, se asignan las llamadas a los agentes disponibles, los cuales en este ejercicio lograron evacuar el 89% de solicitudes en línea, mejorando la agilidad en respuesta y la percepción del servicio al usuario interno.

<p>Centralización de actividades back de soporte a los usuarios que brindan atención al asociado</p>	<p>De igual manera se presentó un nivel de escalamiento a los analistas de soporte Back del 11%, que corresponde a los casos que implican la gestión de procesos que saltan la capacidad de atribución de los agentes de soporte, logrando así alcanzar un nivel de calidad del 100% en la gestión y cumplir con los tiempos estandarizados establecidos para la respuesta de casos.</p> <p>Adicionalmente, se logró eficiencia del recurso, contemplando diferentes variables que inciden en la capacidad instalada de operación mediante la implementación de turnos de trabajo diferenciales, rotación del personal por variables como picos de solicitudes por novedades del proceso, temporadas de renovación de pólizas, gestión de certificados para Declaración de Renta, horarios con mayor afluencia de público en las oficinas, etc.</p>
<p>Centralización de actividades operativas especializadas</p>	<p>Se contemplaron las tareas de gestión originadas por procesos operativos nacionales (cargues masivos de producción, cierres, facturación, etc.), la gestión de solución operativa para soportar respuesta de PQR'S y las aprobaciones de movimientos en el sistema CSIS que escalan los diferentes canales de atención para ser resueltas en el menor tiempo posible. En el ejercicio del piloto efectuado con un Analista Nacional Especializado que ejecutó los procesos operativos de la regional Cali, se logró un estándar de oportunidad y calidad de 100% de los indicadores que históricamente no pudieron exceder el 69% y 72% cada uno en su mejor versión. Además de lograr una disminución del 61% en el tiempo de gestión por la practicidad y concentración del recurso en las actividades especializadas.</p>

<p>Automatización de procesos mediante desarrollos tecnológicos en el sistema CSIS</p>	<p>Se facilitaron actividades altamente susceptibles a error por parte del usuario o que generaban reproceso operativo como son los ajustes a la facturación del asociado, cambio de modalidad de pago de las pólizas (mensual a contado) y Auto llenado de Recibos de Caja para los pagos de contado.</p> <p>Con la implementación de estas mejoras en el sistema, se obtuvo una disminución de tiempo de mano de obra operativa regional correspondiente al 50% para el cargo Auxiliar Regional de Servicio y el 60% de dedicación del Coordinador Regional para la validación y aprobación de estos procesos.</p> <p>Es importante mencionar que el recurso optimizado en la regional fue utilizado para implementar la centralización de actividades mencionadas en los puntos “a” y “b”, y con la eficiencia de gestión centralizada mencionada anteriormente, se dio paso a la implementación del cambio en la regional Bogotá sin contrataciones adicionales.</p> <p>Posteriormente, cuando se generó la eficiencia de recurso en Bogotá, dado que ya no era necesario para la presente estrategia, se ofreció el mismo como resultado positivo del proyecto y la Gerencia del Sector lo tomó para implementar otras estrategias en la Nacional como fue un piloto de atención web a los asociados y el aumento de acompañamiento en los siniestros.</p>
--	---

<p>Implementación de work flow para el proceso de reporte de producción</p>	<p>Teniendo en cuenta que las actividades que quedan en gestión operativa regional son las concernientes al reporte y legalización de producción ante las aseguradoras, fue necesario implementar una metodología logística que permitiera efectuar un adecuado seguimiento al proceso y estandarizar el flujo de operación, en el cual intervienen todos los niveles de servicio y usuarios que operen actividades del sector, lo que complejiza el hecho de poder garantizar la calidad y oportunidad, siendo este el proceso operativo más crítico según la matriz de riesgos en Coomeva Corredores de Seguros. Lo anterior teniendo en cuenta que una falla de legalización de producción representa para la organización pérdidas económicas, reputacionales e incluso el cierre de sus operaciones al ser una entidad vigilada por la Superintendencia Financiera. Con la implementación de work flow, se obtuvo información para generar informes y seguimiento a usuarios en las diferentes fases del proceso, se levantaron indicadores de medición táctica con frecuencia diaria, se obtuvieron tiempos estándar y se cambió la metodología de medición de capacidad operativa instalada necesaria en las regionales.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia.

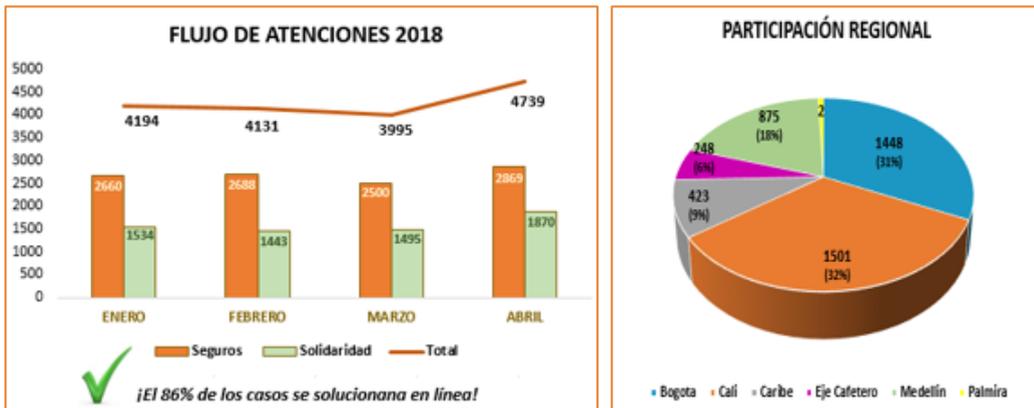
- Para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, se desarrollaron las fases “Mejorar y Controlar” de la implementación Lean, en las cuales se definieron los mecanismos de medición y control al proceso mejorado del piloto, incluyendo buenas prácticas logísticas que se utilizan en las cadenas productivas como tableros visuales de control, indicadores de eficiencia operativa, metas tácticas de seguimiento diario, comités operativos, etc. Como resultado de la utilización de estas

herramientas, se logró estandarizar el proceso de seguimiento y ajustar el control a una tendencia logística que permite vivir la cadena de valor como una fábrica de producción del servicio mediante un enfoque a los procesos.

- Como fase final del proyecto de implementación, al evidenciar los logros obtenidos y por exigencia de la Gerencia del Sector con los buenos resultados, se extiende la implementación de mejora en las demás regionales Bogotá, Medellín, Eje Cafetero, Caribe y Palmira, con lo que se obtuvieron los siguientes resultados durante los primeros cuatro meses del año 2018 a nivel nacional:

✓ **Línea de soporte Nivel 1:**

Gráfico 1. Flujo de Atenciones 2018 y Participación Regional



Fuente: Coomeva - Corredores de Seguros (año).

- ❖ Atención al 100% de los casos, sistema de identificación y devolución de llamadas a los abandonos.
- ❖ Calidad y oportunidad del 100% promedio en las gestiones back (casos escalados: 14%).

- ❖ Eficiencia operativa equivalente a cuatro recursos del cargo Auxiliar Regional de Servicio optimizando.
- ✓ **Procesos operativos especializados centralizados:**

Tabla 5. Indicadores de Oportunidad

INDICADORES DE OPORTUNIDAD OPERACIONES CENTRALIZADAS - REGIONAL				
PROCESO REGIONAL CENTRALIZADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Oportunidad en la autorización de movimientos CSIS	100%	99%	100%	100%
Oportunidad en la respuesta de Atentos	98%	99%	100%	100%
Gestión de novedades (Conciliación, cierres, inconsistencias)	100%	100%	100%	100%
Gestión de Restituciones de descuento	100%	100%	100%	100%
Gestión de notificación a beneficiarios onerosos	100%	100%	100%	100%
Gestión de casos especiales VIP	100%	100%	100%	100%
RESULTADO GENERAL OPORTUNIDAD	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

- ❖ Disminución del 100% de los retrocesos operativos que se presentaban anteriormente en estos procesos.
- ❖ Garantía de los cierres oportunos de conciliación con aseguradoras y clientes.
- ❖ Identificación e implementación de mejoras en los procesos operativos centralizados.
- ❖ Eficiencia operativa equivalente a tres recursos del cargo Auxiliar Regional de Servicio optimizando y 20% de carga operativa para el cargo Coordinador Regional de Servicio.
- ✓ **Procesos automatizados en CSIS:** los resultados de las auditorías de calidad y oportunidad arrojaron un resultado del 100% en promedio para los procesos de Pagos de Contado y Ajustes a la facturación del asociado, motivo por el cual fueron excluidos de

la medición táctica al estar estabilizados, dado que en el proceso actual forma, parte del proceso automático del sistema, lo cual permitió mitigar el riesgo operativo.

✓ **Proceso de reporte de producción work flow:**

Gráfico 2. Reporte de Producción

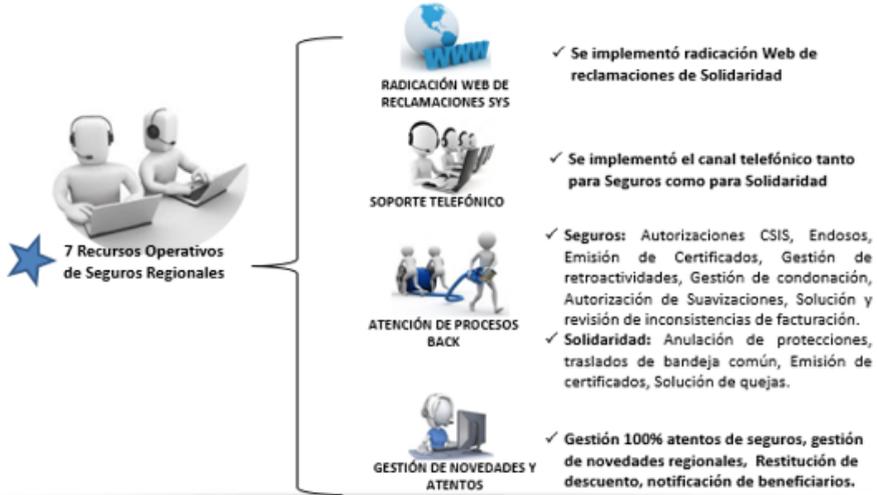


Fuente: Coomeva - Corredores de Seguros (año).

- ❖ Establecimiento de indicadores tácticos de gestión, tableros de control y tiempos estándar del proceso.
- ❖ Ahorro de \$109.876.000 al año por eliminación del proceso de archivo físico, custodia documental y fotocopiado, a causa del cambio en el proceso de revisión de producción física a digital.
- ❖ Eficiencia operativa equivalente a dos recursos del cargo Auxiliar Regional de Servicio optimizando.

Con la eficiencia alcanzada después de haber implementado el cambio a nivel nacional, se logró la siguiente optimización del recurso para la implementación de estrategias que apoyan el crecimiento del sector:

Ilustración 1. Recursos Operativos de Seguros Regionales



Fuente: Coomeva - Corredores de Seguros (año).

Formular un plan orientado al mejoramiento de prácticas logísticas en los procesos operativos de Coomeva Corredores de Seguros

Previendo un periódico mantenimiento del proceso operativo, que permita garantizar los mejores niveles de efectividad, se formuló un plan de mejoramiento de prácticas logísticas en los procesos operativos de servicio de Coomeva Corredores de Seguros. Lo anterior teniendo en cuenta que la operación siempre será susceptible a la mejora, los procesos no son estáticos y ante los cambios internos o externos, es necesario adoptar una filosofía de mejora continua, donde la logística como base fundamental permite no solo implementar, identificar, sino también administrar de la mejor manera los recursos para garantizar calidad y oportunidad en los procesos, motivo por el cual periódicamente debemos estar revisando y diagnosticando las mejoras o limpieza a efectuar.

Teniendo en cuenta que el plan formulado es de fácil aplicación, se recomienda que sea ejecutado directamente por los líderes operativos de manera periódica con el apoyo del Área de Arquitectura Empresarial del Grupo Coomeva, lo anterior debido a su alto nivel de conocimiento y concentración detallada en las actividades operativas, lo que favorece la identificación de puntos de dolor en el flujo del proceso y se hace práctica la implementación de mejoras por corresponder a su campo de acción. A continuación, se listan las fases que componen el plan estructurado:

Tabla 6. Fases que componen el plan estructurado

Fases	Descripción
Fase 1 - Revisión y diagnóstico del proceso (actual)	<p>I. Mapear del proceso actual: Basado en herramientas de medición logística como por ejemplo los VSM actual, SIPOC, Flujograma de operación, etc.</p> <p>II. Identificar de las fases y puntos críticos del proceso: En conjunto con los funcionarios que ejecutan las actividades, se clasifican e identifican las partes clave de la cadena de operación, utilizando metodologías de participación colectiva.</p> <p>III. Medir los tiempos y eficiencia del proceso actual: Tomando como base una herramienta de cálculo de métodos y tiempos para cada actividad del proceso.</p> <p>IV. Listar los puntos críticos, desperdicios y oportunidades de mejora identificadas: Las cuales serán marcarán el enfoque de las estrategias de mejora que se deben estructurar para la implementación.</p>

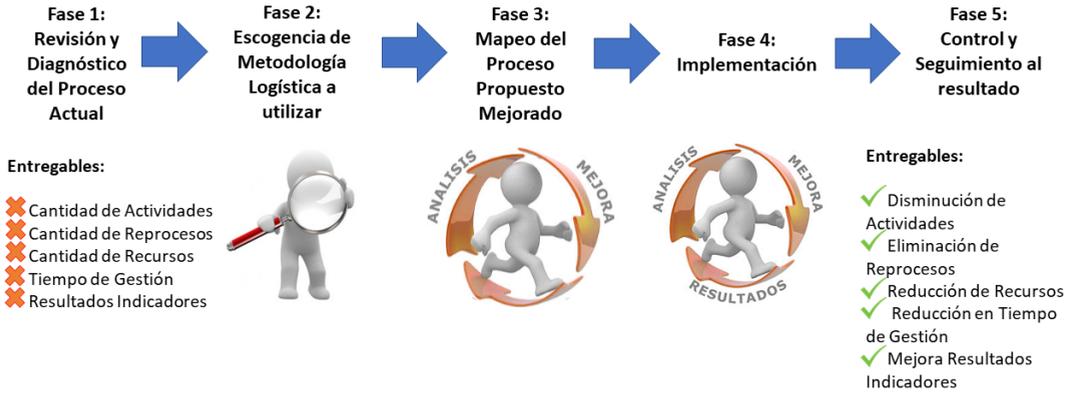
<p>Fase 2 – Escogencia de metodología logística a utilizar</p>	<p>I. Definir el alcance de la mejora que se pretende implementar: Dependiendo de la criticidad de los puntos a intervenir y el impacto de lo que se requiera para la mejora.</p> <p>II. Solicitar asesoría del Área de Arquitectura Empresarial: En caso de que el líder que esté ejecutando el plan no tenga conocimiento de la logística, deberá apoyarse con el área de Arquitectura Empresarial para identificar la metodología logística que más se ajuste a la necesidad.</p> <p>III. Escoger la metodología logística a utilizar en el desarrollo del plan.</p>
<p>Fase 3 - Mapeo del proceso propuesto (mejorado)</p>	<p>I. Mapear el proceso futuro propuesto: Contemplando las mejoras a implementar.</p> <p>II. Calcular y simular tiempos del proceso futuro propuesto: Teniendo en cuenta las actividades ajustadas al cambio que se propone.</p> <p>III. Calcular los beneficios propuestos con la implementación: Incluyendo costes, tiempos, calidad, oportunidad, etc.</p> <p>IV. Efectuar presentación del proyecto a los Interesados: En la medida de lo posible buscar mejoras que dependan de decisiones del líder operativo, en caso de ser necesario efectuar escalamiento a niveles superiores, se deben conseguir las aprobaciones correspondientes para iniciar con la implementación.</p>
<p>Fase 4 – Implementación</p>	<p>I. Aplicar la metodología escogida para la mejora: Llevando a cabo las actividades y fases que contemple la misma.</p> <p>II. Documentar los cambios del proceso y efectuar capacitación al personal necesario.</p> <p>III. Aplicar Piloto de implementación: Ejecutando el proceso bajo la nueva metodología mejorada en el segmento escogido para la prueba.</p>

<p>Fase 4 – Implementación</p>	<p>IV. Despliegue: En caso de que el resultado sea satisfactorio, se realiza plan de implementación al proceso completo y se ejecuta bajo la nueva metodología mejorada.</p> <p>V. Socialización: Se debe levantar un plan de comunicación que permita mantener informados a los interesados sobre los avances del proyecto.</p>
<p>Fase 5 – Control y Seguimiento al Resultado</p>	<p>Esta fase se lleva a cabo de manera alterna con la implementación y se puede trabajar en conjunto con el área de Arquitectura Empresarial, en caso de que el líder operativo no sea experto el diseño de metodologías de seguimiento.</p> <p>I. Diseñar Indicadores de seguimiento al cumplimiento de las metas propuestas.</p> <p>II. Diseñar un tablero de control visual que facilite el seguimiento de la evolución del proceso tanto al líder como a los usuarios que intervienen en el proceso e interesados.</p> <p>III. Realizar comités de seguimiento y fijar reuniones de socialización de avances: En estos espacios se debe presentar el impacto resultante de la implementación efectuada, mediante la explicación del Modelo Operativo antes de los cambios Vs el Modelo Operativo modificado, en el cual gráficamente se pueda evidenciar la optimización de recursos, insumos y tiempos; además, se debe mostrar las cifras de medición donde se pueda evidenciar el aumento de utilidades, mejora en indicadores de gestión o lo que se haya propuesto mejorar a partir del diagnóstico inicial de la aplicación del modelo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo las fases planteadas, se observará una evolución operativa secuencial de la siguiente manera:

Ilustración 2. Fases



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el entorno competitivo en el que nos encontramos y después de evidenciar los beneficios obtenidos con el plan de mejor implementado, recobra mucha importancia para Coomeva Corredores de Seguros el cumplimiento de la promesa de valor al asociado para lograr su fidelización, pero, alcanzar una buena calificación de calidad del servicio recibido está altamente impactado por la capacidad logística que la organización sea capaz de identificar y garantizar para tener los insumos en el tiempo justo, al menor costo y con la calidad requerida, tras bambalinas, para evitar imprevistos que sean visibles ante los clientes. Lo anterior

debido a la exigencia del entorno que según afirma el Dr. Alfredo Arana Velasco como Presidente del Grupo Empresarial Coomeva, es cada vez más complejo y está altamente marcado por la eficacia y competitividad del sector asegurador, en el cual Coomeva está apenas incursionando.

Acorde con la ponencia expuesta por la licenciada Elda Monterroso, en su artículo “El Proceso Logístico y la Gestión de la Cadena de Abastecimiento” (2014, p. 17), se puede afirmar con base a lo evidenciado en el ejercicio del presente trabajo que, si la organización diseña las estrategias de servicio teniendo en cuenta todos los procesos de la cadena de valor, incluso los operativos que son el soporte del flujo del servicio podrá obtener mejores resultados de oportunidad y calidad, lo que permitirá aumentar el nivel de fidelización y participación en el mercado asegurador, volviéndose más competitiva. Esto debido a que el servicio tiene características particulares como la intangibilidad y lo perecedero, que complejizan la satisfacción del cliente y son determinantes para lograr una marca diferenciadora a través de la experiencia vivida por el mismo.

En el mismo sentido, se pudo evidenciar que el éxito comercial de una empresa no depende de una sola área o de las ventas, sino de una interacción entre diferentes cargos, departamentos y elementos internos y externos como proveedores, contratistas, y demás actores que se integran en los procesos que por último conducen a la satisfacción del cliente. Considerando esto, es importante que desde la dirección de la empresa se gestione la cadena de suministros y la distribución como procesos relevantes para el logro de ventajas competitivas, especialmente fundamentadas en la logística que debe ser aplicada incluso en empresas de servicio como Coomeva Corredores de Seguros, dejando atrás el paradigma tradicional

de que la logística solo puede utilizarse en procesos productivos, manufactura, almacenamiento y transporte.

Adicional, se pudo confirmar que las empresas enfocadas al servicio como Coomeva Corredores de Seguros, requieren de los conocimientos, acciones y medios que permitan prever y proveer los recursos necesarios para realizar una actividad principal, mediante un marco de productividad y calidad que se apoye en la distribución eficiente de los productos y servicios, tal como sucede en una empresa de producción. Siguiendo la premisa de que el producto indiferente de ser tangible o intangible adquiere su valor cuando se cumplen estas variables (La Rosa, 1995).

Para finalizar, el uso periódico de la herramienta genérica diseñada como plan de mejoramiento en la implementación de prácticas logísticas, contribuirá a Coomeva Corredores de Seguros con la garantía del mejoramiento continuo y permitirá que a nivel de líderes y funcionarios operativos se pueda adoptar una cultura logística de eficiencia basados en calidad, oportunidad y ahorro continuo, de fácil manejo. Sin embargo, en caso de no lograr el uso frecuente del plan diseñado, aunque en la actualidad los procesos se hayan entregado con alto nivel de eficiencia, al ser dinámicos, en poco tiempo quedarían obsoletos, generando desperdicios para la organización, la cual estaría perdiendo competitividad y aumentaría el riesgo operativo que ya se encuentra mitigado.

Referencias bibliográficas

Álvarez C., G. M. (2012). *Satisfacción de los Clientes y Usuarios con el Servicio ofrecido en Redes de Supermercados Gubernamentales*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

- American Marketing Association (A.M.A.). (2009). *Dictionary of Marketing Terms*. [en línea]. Madrid: MarketingPower.com. Disponible en: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1111.php>. [2015, 01 de enero 2015].
- Arana Ramirez, R. E. (20 de 01 de 2016). Entrevista al Gerente General Coomeva Corredores de Seguros. (A. Useche Valenzuela, Entrevistador).
- Botia Fonseca, O., & Rivera Moreno, D. P. (2008). *Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del grupo Unipharm*. Bogotá. Recuperado de: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1191
- Castaño Ángel, D. & Duque Palacio, S. (2011). *Estrategias y prácticas logísticas en las empresas del sector metalmecánico en Pereira y Dosquebradas entre 2008 y 2010*. Pereira: Universidad Católica de Pereira.
- Coomeva Corredores de Seguros (2016). *Informe Anual 2016*. Santiago de Cali: Coomeva-Corredores de Seguros.
- Coomeva Corredores de Seguros. (2014). *Matriz de procesos CCS*.
- Fleitman, Jack. (2000). *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill. p. 82.
- Hernández Monterroza, A. C. & Ruiz Toledo, C. L. (2012). *Desarrollo de un plan estratégico de logística para la empresa ACONQUISTAR S.A.S.*
- Kotler, P., Bloom, P., y Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- La Rosa, E. (1995). *Proyecto de Investigación*. Caracas: El Juego Ciencia Editores.
- Lamb Charles, Hair Joseph y Mcdaniel (2002). *Marketing. España: 6a Edición*. International Thomson Editores S.A., 2002. p. 383.
- Martínez Flórez, L. R. (2009). *Propuesta de mejoramiento de un centro de distribución de retail, a través de la distribución en planta y el*

rediseño de los procesos operativos de recepción, almacenamiento, alistamiento y despacho. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Monterroso, E. (2014). El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento. [En línea] Disponible en: <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf> [Consultado 4 enero de 2014]

Morales Mendéz, P. C. (2013). Diseño de una guía para detectar de una organización cliente está preparada para recibir servicios de ti, a través del modelo de eSCM-CL. México, D.F: Instituto Tecnológico Autónomo de México.

Porto, J. (2009). Definición de logística [En línea] Disponible en: <http://definicion.de/logistica/> [Consultado 2 enero de 2017]

Saenz, D. (2003). Investigación académica con apoyo en tecnologías de información. México: Digital del Tecnológico de Monterrey.

Sandahusen L.R.(2002). Mercadotecnia. México: Compañía Editorial Continental.

Walker, S. E., Etzel, M., & Stanton, W. (2007). Fundamentos de marketing. Editorial McGraw Hill.

Warrington James H. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Colombia: Mc Graw Hill.

