

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

ANGELICA USECHE VALENZUELA

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de:

MAGISTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Asesor:

Phd JOSE LUIS DUQUE

UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Santiago de Cali, 23 de febrero de 2019

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

PRESENTACIÓN

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.1. ANTECEDENTES	10
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
2. OBJETIVOS.....	17
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
3. JUSTIFICACIÓN.....	18

CAPÍTULO II

4. MARCO REFERENCIAL.....	20
4.1. MARCO CONTEXTUAL.....	20
4.2. MARCO TEORICO.....	24

4.3. MARCO CONCEPTUAL.....	31
4.4. MARCO LEGAL.....	33
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	36
5.1. ABORDAJE DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
5.2. TIPO DE ESTUDIO	37
5.3. METODO	37
5.4. FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	38
5.4.1. FUENTES PRIMARIAS.....	38
5.4.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	38
5.5. ACTIVIDADES DEL PROYECTO.....	39
6. RESULTADOS	40
6.1. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS	40
6.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	52
 CAPÍTULO III	
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
7.1. CONCLUSIONES.....	54
7.2. RECOMENDACIONES.....	56
 REFERENCIAS	
BIBLIOGRAFÍA.....	58

RESUMEN

Coomeva 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 trabajo fue diseñar un 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.

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 9 de las empresas que hacen parte del Grupo Coomeva incluyendo el 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 de 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. (Coomeva Corredores de Seguros, 2016)

Según 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”. (Coomeva 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 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)

CAPÍTULO I

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES

La Logística es un tema indispensable para las empresas que se encuentran en la lucha constante por ofrecer un servicio que marque la diferencia, dado que les permite administrar estratégicamente los flujos de los procesos, el movimiento de recursos y productos o servicios a fin de lograr el cumplimiento de la promesa de valor realizada al cliente o usuario final, sin embargo en la cotidianidad se observa que en las empresas de Servicios no se presta mucha relevancia a la aplicación de la misma, desconociendo tal vez que esta se convierte en un pilar fundamental para capturar fidelización en su público objetivo por la naturaleza intangible de sus productos, donde recobra importancia la experiencia en el momento de verdad, diferente a lo que sucede en empresas productivas donde la cultura de Logística está totalmente marcada. (Fleitman, 2000)

Debido a que los seguros son por naturaleza productos de servicio donde impera la intangibilidad y que el gremio se encuentra enmarcado en un entorno altamente competitivo, es necesario empezar a generar experiencias positivas en los asociados a la Cooperativa que compran los productos ofertados por el Corredor de Seguros para lograr fidelizarlos, generando recordación de marca y asegurando un alto nivel de recomendación por voz a voz que facilite un ambiente de confianza y tranquilidad, los cuales obedecen a uno de los pilares fundamentales con los que está construido el direccionamiento estratégico de Coomeva Corredores de seguros. (Arana Ramirez, 2016)

Según el conocimiento histórico de que la Logística trabaja en función de la entrega justa y oportuna con un menor costo, es relacionada fácilmente con las actividades productivas. Sin embargo, en las empresas de servicio se pierde la oportunidad de obtener mejores resultados, si desde la Dirección de ellas, se desconoce que actualmente la Logística ha trascendido de estas actividades simples a una visión macro que compila todo un proceso, el cual permite satisfacer la necesidad de la empresa en cuanto a servicio en un 80%, pues el otro 20% lo componen otros factores no logísticos. (Monterroso, 2013)

Esto dado a que con su implementación, se aumenta la competitividad por lo menos en un 30% del nivel que se tenga antes de la misma, aplicando la mejor manera para identificar, determinar y coordinar el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto, con miras al cumplimiento del 100% de las expectativas de los clientes y garantizando el ahorro de costos innecesarios en un 20% mínimo, por la disminución de reproceso y el cumplimiento de los planes de trabajo que serán enfocados de manera asertiva hacia lo que realmente se necesita. (Monterroso, 2013)

Lo expuesto anteriormente, invita a reflexionar sobre lo sucedido durante el tiempo que ha transcurrido desde la implementación de los procesos operativos de Servicio que se ejecutan actualmente en el Corredor de Seguros, en los cuales se ha podido obtener una mejora en los resultados de indicadores de Calidad y Oportunidad en los procesos de Servicio, con relación al proceso anterior a la Alineación Organizacional: sin embargo, para cumplir las expectativas estratégicas trazadas por la alta dirección, se requiere lograr una mejora más representativa que permita generar mayor impacto en el servicio. (Cooameva Corredores de Seguros, 2016)

En el desarrollo del planteamiento del trabajo se intentó ubicar trabajos desarrollados referentes a Implementación de prácticas logísticas en organizaciones de servicios, sin embargo, se encontró que el tema es innovador dado que hay poca información al respecto de la combinación de estos dos frentes, los referentes encontrados son implementaciones acordes al objetivo, pero desarrollados en empresas productivas, por lo que se tuvo en cuenta según la afinidad con la necesidad puntual, los siguientes apartados:

- Tesis doctoral “Propuesta de Mejoramiento para el Servicio al Cliente del Grupo UNIPHARM Bogotá” de Fonseca, Moreno (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, con la cual se obtuvo estabilización en el nivel de satisfacción del cliente.

- Tesis “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” elaborada por la Doctora Lina Rocío Martínez Flórez (2009), de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, quien realiza un planteamiento para la mejora del modelo operativo que permite determinar las actividades que realmente agregan valor al proceso reestructurando el flujograma de operación con el cual la empresa gana en optimización y aprovechamiento del recurso y la oportunidad.
- Trabajo de Grado de Hernandez (2012) “Desarrollo de un plan estratégico de logística para la Empresa Aconquistar S.A.S.” el cual muestra el desarrollo de la implementación de un plan para la mejora de falencias logísticas relacionadas con el transporte de mercancías y el impacto de estas en su cadena de abastecimiento, en la experiencia del cliente y en el detrimento de sus utilidades, lo cual es comparable con la situación actual de Coomeva Corredores de Seguros.

Lo anterior, teniendo en cuenta que las empresas enfocadas al servicio 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. (Porto, 2009)

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el área de Servicio de la empresa Coomeva Corredores de seguros se realizan los procesos que garantizan el servicio a los asociados con relación al mantenimiento de las pólizas de seguros que se comercializan a través de la Cooperativa. Aunque se realiza un seguimiento estandarizado a los indicadores de gestión, no se ha logrado cumplir con las expectativas trazadas desde el Direccionamiento Estratégico de la organización y los puntos que adolecen estas brechas se basan en la falta de implementación de buenas prácticas logísticas que aseguren el cierre exitoso de las gestiones, cumplimiento de la oportunidad y calidad en los procesos, seguimiento detallado a los proveedores y en general el hecho de no visualizar la operación de estos servicios como un flujo de la cadena de abastecimiento.

Teniendo en cuenta que los seguros son por naturaleza productos de servicio donde impera la intangibilidad, recobra importancia el hecho de generar experiencias positivas en los clientes para lograr fidelizarlos; premisa bajo la cual está construido el direccionamiento estratégico de la empresa y que facilita un buen posicionamiento de la organización por el ambiente de tranquilidad y confianza que genera un adecuado nivel de recomendación voz a voz entre la masa de 240.000 asociados a la Cooperativa Coomeva a quienes están dirigidos los servicios que se comercializan de manera diferencial. (Arana Ramirez, 2016)

Actualmente, la operación de Servicio de Coomeva Corredores de Seguros sigue incrementando las brechas para el alcance de mejores resultados en los indicadores de gestión, se considera que en caso de no mejorar las prácticas logísticas que ayuden a impactar estos resultados tendrá consecuencias como la pérdida de credibilidad de sus asociados, clientes y proveedores afectando la colocación de nuevos negocios, además las pérdidas representativas por desperdicios y falta de optimización del recurso.

En función del mejoramiento continuo, la propuesta de un plan de mejoramiento de prácticas logísticas en los procesos operativos de Servicio en Coomeva Corredores de Seguros, ofrecerá alternativas para garantizar un adecuado servicio que impacte de manera positiva y directa los resultados de gestión con lo cual se abona terreno para el logro de la fidelización de los clientes y la reducción de falencias actuales del proceso, alcanzando los estándares de calidad y oportunidad requeridos y optimización de recursos para el aumento de ingresos a la organización.

Con la aplicación del plan propuesto, la alta dirección del Corredor de Seguros podrá servir de ejemplo para las demás unidades de negocio que conforman el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva y en teoría a cualquier empresa de Servicios para demostrar que con la adopción de estrategias logísticas se puede mejorar la competitividad de la organización, teniendo en cuenta que los mercados se han vuelto más exigentes y las empresas deben competir con firmas de todo el mundo, lo cual conlleva a que el servicio sea un factor fundamental en la decisión de compra para el cliente, y las obliga a brindar entonces un servicio diferencial. (Monterroso, 2013)

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál sería el plan de mejoramiento de prácticas logísticas en los procesos operativos de servicio de Coomeva Corredores de Seguros que se debería diseñar para mejorar los resultados de los indicadores de Calidad y Oportunidad?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál será el flujo de ejecución actual de los procesos operativos de servicio en Coomeva Corredores de Seguros?

¿Qué se debe hacer para mapear las oportunidades de mejora y propuestas de implementación logística adecuadas para optimizar de los indicadores de Calidad y Oportunidad?

¿Cuál sería la metodología estratégica para llevar a cabo la mejora de prácticas logísticas en los procesos operativos de servicio en Coomeva Corredores de Seguros?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento de prácticas logísticas en los procesos operativos de servicio de Coomeva Corredores de Seguros que permita mejorar los resultados de los indicadores de Calidad y Oportunidad.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar los procesos y flujos operativos actuales en Coomeva Corredores de Seguros.
- Identificar los puntos críticos y prácticas logísticas claves en el flujo del proceso operativo de servicio, susceptibles de mejora.
- Formular un plan orientado al mejoramiento de prácticas logísticas en los procesos operativos de servicio en Coomeva Corredores de Seguros.

3 JUSTIFICACIÓN

Se pretende demostrar que la logística es un tema indispensable para que las empresas como Coomeva Corredores de Seguros S.A. puedan asegurar los resultados de calidad y oportunidad, lo cual está alineado con el direccionamiento de la estrategia de ofrecer un servicio que marque la diferencia y facilite la fidelización de sus clientes, dado que les permite administrar estratégicamente los flujos de los procesos, el movimiento de recursos y productos o servicios a fin de lograr el cumplimiento de la promesa de valor realizada al usuario final, pues en la cotidianidad se observa que en muchas empresas de servicio como Coomeva no se le da mayor relevancia a la Logística empresarial, diferente a lo que sucede en empresas productivas donde la cultura de Logística está totalmente marcada como base del éxito del funcionamiento de sus procesos. (Castaño Angel & Duque Palacio, 2011)

Debido a que la Logística trabaja en función de la entrega justa y oportuna con un menor costo, es relacionada fácilmente con las actividades productivas. Sin embargo, en las empresas de Servicio hay un gran potencial para la consecución de mejores resultados, recordación de marca y fidelidad de los clientes que es en oportunidades desconocida desde la alta dirección de estas organizaciones, obviando que en la actualidad la Logística ha trascendido de considerar actividades simples a una visión holística que compila todo un proceso, el cual permite satisfacer la necesidad de la empresa. (Monterroso, 2013)

Es necesario diagnosticar el proceso operativo de servicio en Coomeva Corredores de seguros para identificar los puntos críticos y prácticas logísticas a

mejorar con el fin de obtener mejores resultados en los indicadores de Oportunidad y Calidad de acuerdo a la expectativa organizacional de cumplir la promesa de valor al asociado y cliente, pues con mejora de prácticas logísticas se aumenta la competitividad bajo la premisa de hacer las cosas bien desde el principio, e identificando y coordinando el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto para garantizar el cumplimiento de las expectativas de los clientes a un menor costo por la disminución de reprocesos y la optimización de recursos. (Monterroso, 2013)

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario formular un plan de Mejora de prácticas logísticas en los procesos operativos de servicio en Coomeva Corredores de Seguros que permita mejorar los resultados de los indicadores de gestión, con lo que se demuestre que utilizando herramientas logísticas se aporta al crecimiento competitivo de la organización y dando importancia a la naturaleza de servicio como factor fundamental para la decisión de compra del cliente, lo cual va en direccionamiento a obtener experiencias memorables que generen recordación y recomendación de su parte.

CAPÍTULO II

4 MARCO REFERENCIAL

El marco Referencial es una compilación de conceptos y teorías que están relacionados con un tema objeto de investigación y su objetivo es permitir dilucidar las ideas o posiciones de los autores que se han documentado sobre el problema planteado. Teniendo en cuenta esta descripción, el marco referencial que se presenta a continuación aclara los puntos que otros trabajos han desarrollado, situando el proyecto en un marco general de la ciencia y la técnica. (Romero, 2002)

4.1 MARCO CONTEXTUAL

Según la ponencia de los autores Luis Felipe Rodriguez y Lina Teresa Rodriguez, en el trabajo de Investigación en la gestión empresarial que realizaron en el 2006, el marco contextual es una descripción o documentación del lugar o ambiente en el que se ubica el fenómeno problema de una investigación, la cual permite delimitar la aplicación y alcance geográfico del trabajo que se pretende realizar o demostrar. Por tal motivo se aclara que la presente propuesta tiene aplicación en los procesos operativos de servicio de la empresa colombiana Coomeva Corredores de Seguros S.A., la cual hace parte del grupo empresarial Coomeva.

El grupo empresarial Cooperativo Coomeva es una organización conformada por 17 empresas, cuya entidad matriz es Coomeva Cooperativa. Actualmente, es la Cooperativa de profesionales más grande de Colombia y opera como referente importante del sector de la economía solidaria del país y del movimiento cooperativo

en el continente americano, al ser la cuarta cooperativa de América Latina por nivel de activos.

El Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva está catalogado entre los 20 más importantes de Colombia, genera más de 15.000 empleos directos en 24 departamentos del país. Por su origen cooperativo, las empresas Coomeva contribuyen al desarrollo integral de los asociados a la Cooperativa, así como de los demás usuarios y clientes, brindando servicios en tres sectores Salud, Financiero y Protección, al cual pertenece el Corredor de Seguros y con ellos y con ellos facilita el bienestar progreso de más de cuatro millones de colombianos, a quienes sirve mediante múltiples productos de previsión, aseguramiento, educación, financieros, emprendimiento, desarrollo empresarial, recreación, cultura, turismo, salud y vivienda.

Coomeva Corredor de Seguros nace el 3 de enero de 2011 en respuesta a un sueño de la presidencia del grupo empresarial, su sede principal se encuentra ubicada en la Ciudad de Cali y cuenta con una operación nacional que consta 6 sedes regionales en las ciudades principales del país como son Cali, Medellín, Bogotá, Barranquilla, Pereira y Palmira las cuales a su vez cuentan con zonas subordinadas de atención al público.

El Corredor de Seguros trabaja mancomunadamente con las demás empresas el grupo para brindar soluciones integrales que permitan cubrir las necesidades de los asociados en las diferentes etapas de su vida, lo cual se puede evidenciar en los siguientes puntos que la definen:

- **Misión:** Generar tranquilidad y apoyo a la comunidad Coomeva y Clientes, mediante servicios de previsión y protección a través de la mutualidad y el aseguramiento, mejorando así la calidad de vida y contribuyendo a la construcción de capital social en Colombia.
- **Visión:** Ser reconocidos por nuestra comunidad Coomeva y Clientes, como la fuente de soluciones integrales de previsión y protección que mejor se ajuste a sus necesidades y expectativas.
- **Política de Calidad:** Mejoramos e innovamos continuamente nuestros servicios y la creación de valor sostenible para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros asociados, sus familias y demás grupos de interés.
- **Productos:** Bajo la premisa de brindar soluciones efectivas para proteger integralmente los riesgos personales y patrimoniales de los asociados, procurando conservar su estabilidad financiera y una plena satisfacción con el servicio recibido, ofertan las siguientes soluciones de asegurabilidad:
 - Seguros de Daños o Patrimoniales:
 - Póliza de Vehículos
 - Póliza de Hogar
 - Pólizas de Responsabilidad Civil:
 - RC Médica
 - RC Clínicas
 - Soat
 - Póliza de Protección Empresarial
 - Seguros de Daños Personales:

- Póliza de Tarjeta Protegida
- Pólizas de Accidentes Personales
- Póliza de Desempleo
- Póliza de Eventos Críticos
- Póliza de Vida Grupo Colectivo

Por la excelencia en su gestión organizacional, el grupo Coomeva obtuvo el galardón Oro del Premio Iberoamericano de la Calidad, 2016, en la categoría Empresa Privada. También tiene el orgullo de ser la primera organización del sector de la Economía Solidaria galardonada con el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión otorgado por la Presidencia de la República en 2011, además de ser merecedora del Sello 100% Cooperativa, otorgado por la Confederación Colombiana de Cooperativas, Confecoop, en 2012.

Dado su origen cooperativo, Coomeva es una organización sostenible por naturaleza, tiene un alto compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial y Cooperativa, por lo que además de gestionar una política interna de RSE, desde 2010 hace parte del Pacto Global de la ONU y está adherida al Pacto Verde Cooperativo. También cuenta con política propia de igualdad y equidad de género, con política de juventud y está comprometida con la certificación del Sello de Equidad Laboral, Equipares.

Coomeva impulsa la educación como principio y pilar del cooperativismo, mediante la estrategia integral “Coomeva Educa” y dos programas de becas – Excelencia Académica y Gente Pila- con los que ha beneficiado a más de 8.000

estudiantes de educación básica y universitaria. Adicionalmente, profesa y difunde el enfoque cooperativo y solidario como teoría económica y visión superior de hacer empresa y lograr una sociedad con elevado nivel de desarrollo, promoviendo la idea de que “cooperando todo es posible” y trabajando activamente por cumplir su oferta de valor “Cooomeva nos facilita la vida”.

4.2 MARCO TEORICO

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, operacionalizar (Saenz, 2003).

4.2.1 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 demuestra Castaño (2011) a través del trabajo de grado “Estrategias y prácticas logísticas en las empresas del sector metalmecánico en Pereira y Dosquebradas entre 2008 y 2010” en el cual se plantean prácticas logísticas a implementadas en el sector metalmecánico 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.

4.2.1.1 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”. (Porto, 2009)

4.2.1.2 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 Manufactory, 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, Flórez (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, Hernandez (2012) propuso el desarrollo de un plan estratégico de logística para la Empresa Aconquistar S.A.S., en el cual 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.

4.2.2 SERVICIO:

Para asociar los temas expuestos anteriormente 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 u bien:

Stanton, Etzel y Walker, 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 Richard L. Sandhusen, *“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, *“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 (A.M.A.), los servicios (según una de las definiciones que proporcionan) son *“productos intangibles, se intercambian directamente el productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y se consumen”*.

Kotler, Bloom y Hayes, definen un servicio de la siguiente manera: *“Un servicio es una obra, una realización o acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico”*.

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 Fonseca, Moreno (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.

4.2.3 LOGISTICA 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 producen 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.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

En el presente marco se definirán conceptos importantes para la comprensión y desarrollo del tema objeto de la propuesta, teniendo en cuenta la definición que nos presentan los profesores Luis Felipe Rodriguez y Lina Teresa Rodriguez, en el trabajo de Investigación en la gestión empresarial que realizaron en el 2006, en el cual describen al marco conceptual como la oportunidad de conocimiento de criterios básicos para la el entendimiento del trabajo de investigación.

La **Logística**, como tema fundamental del presente trabajo, proviene del inglés Logistics, y opera como el conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un **servicio**. Aplicando la **logística** en el campo empresarial, es el orden en los procesos que se involucran en la producción y la comercialización de mercancías. (Porto, 2009)

Por su parte, la **Cadena de suministros** es el nombre que se le otorga a todos los pasos involucrados en la preparación y distribución de un elemento para su venta, es decir, el proceso que se encarga de la planificación o coordinación de las tareas a cumplir, para poder realizar la búsqueda, obtención y transformación de distintos elementos, de esta forma poder comercializar un producto para que el mismo sea de fácil acceso al público. (Porto, 2009)

Otro concepto importante para la comprensión del trabajo es el de **Competitividad**, que se refiere a la capacidad de competir, rivalidad para la consecución de un fin. La **competitividad** es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de **competitividad** depende del punto de referencia del análisis: Nación, sector, firma, tipo de producto analizado, bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción y del objetivo de la indagación a corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera (Pineiro, 1993).

Bajo el concepto entendido en el párrafo anterior, la **competitividad** con enfoque comercial, es la capacidad que tiene un país para competir eficazmente con la oferta extranjera de bienes y servicios en los mercados doméstico y extranjero (Ten Kate, 1995).

Por su parte, los **Indicadores de gestión** se definen como medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. (De Gerencia.com, 2014)

Por último los **Servicios**, que es en donde se pretende aplicar la mejora en **Logística**, se definen como actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo. (Sandhusen, 2002)

4.4 MARCO LEGAL

El marco legal proporciona las bases sobre las se determinan el alcance y naturaleza de la participación política en el tema de investigación, motivo por el cual es prioritario relacionar en seguida las disposiciones legales que dan peso a la implementación de la propuesta de mejoramiento. (Saenz, 2003)

Se debe tener en cuenta que según el estatuto del consumidor Ley 73/81 decreto 1441 de 1982, los productos y/o servicios deben coincidir con la calidad que se ofrece al público, con lo cual recobra valor el cumplimiento de la promesa de valor a los asociados y clientes de Coomeva. De igual manera en el numeral I del artículo No. 1 en el mismo decreto, se señala la responsabilidad de los productores y proveedores respecto a la publicidad ofrecida a los productos y/o Servicios con relación a la divulgación clara del contenido y características de los mismos.

Mediante lo dispuesto en el estatuto del consumidor Colombiano, Ley 1480 de 2011 se establecen medidas de protección al mismo, lo cual regula a todas las entidades que comercializan bienes o servicios contra las prácticas abusivas que pueden perjudicarlos, en este marco se contextualiza el riesgo en el que incurre Coomeva Corredores de Seguros en el evento de no brindar servicios acorde a lo que

se ofrece al consumidor mediante los productos de Seguros, que al ser intangibles amarran a una obligatoriedad de acompañamiento y mantenimiento de dichos productos hasta la terminación de la cobertura, motivo por el cual es importante poder garantizar procesos logísticos que permitan asegurar la adecuada operatividad bajo estándares de calidad y oportunidad de cara a los asociados y clientes.

Según lo expresado por Fernando Florez, director de la Fundación para la Defensa del Consumidor en Cali, todos los sectores de la economía están cubiertos bajo las exigencias de la ley que protege al consumidor, por ejemplo, rige para la compra de vivienda, para ventas por medios no tradicionales como el comercio electrónico y anexa protecciones para la adquisición de artículos usados. El estatuto del Consumidor prohíbe la publicidad engañosa (aquella cuyo mensaje no corresponda a la realidad o sea insuficiente, de manera que induzca a error) y las sanciones pueden conllevar a pago de multas hasta por 2.000 salarios mínimos e incluso someterse al cierre de la organización.

De acuerdo al estatuto, el precio de los bienes y/o servicios debe ser claro para el consumidor, debe estar en lugar visible y el consumidor sólo estará obligado a pagar el precio anunciado, cuando se ofrezcan productos imperfectos se debe indicar dicha característica en forma precisa, se prohíben las ventas atadas o condicionadas al recibo de un incentivo o premio a la aceptación de un término contractual, las cláusulas de renovación automática, que son usuales, por ejemplo, en la comercialización de seguros, están prohibidas cláusulas que impongan sanciones por terminación anticipada de un contrato o las transacciones con muchos requisitos para poder dar por concluido un contrato.

5 DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 ABORDAJE DE LA INVESTIGACIÓN

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 donde está la causa raíz, en este caso a partir del conocimiento del proceso de operación. (La Rosa, 1995)

La comprobación de los resultados esperados podrán 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 cuenta con 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:

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

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.

5.2 TIPO DE ESTUDIO

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), se aplicará la el estudio Descriptivo en el trabajo mediante la observación 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.

5.3 MÉTODO

Se aplicará un método deductivo, trabajando inicialmente en un contexto general sobre Logística, Operaciones y Servicios e 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)

5.4 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.4.1 FUENTES PRIMARIAS

Se realizará observación y visitas de campo al área de operaciones de Servicio de Coomeva Corredores de Seguros, mediante el siguiente plan:

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

5.4.2 FUENTES SECUNDARIAS

Se efectuará 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.

5.5 ACTIVIDADES DEL PROYECTO

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

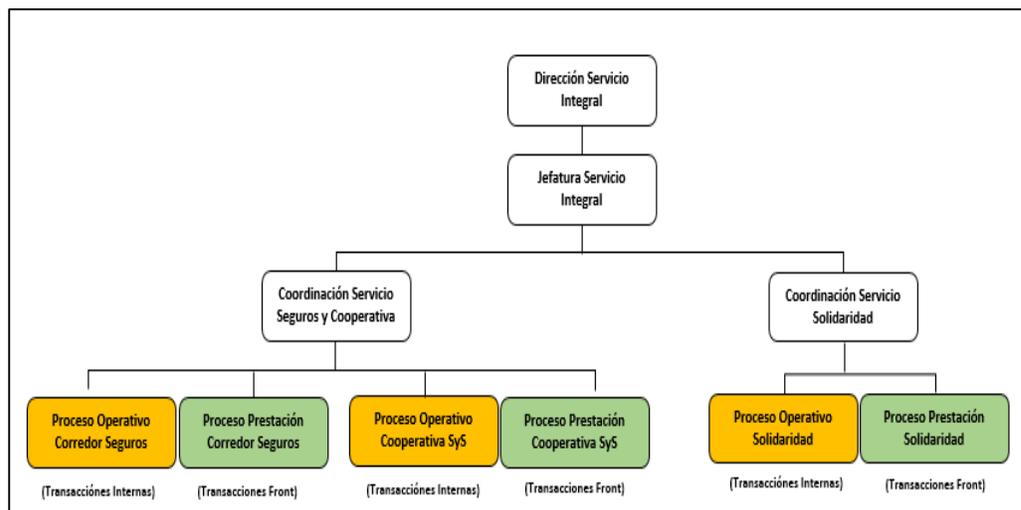
6 RESULTADOS

6.1 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

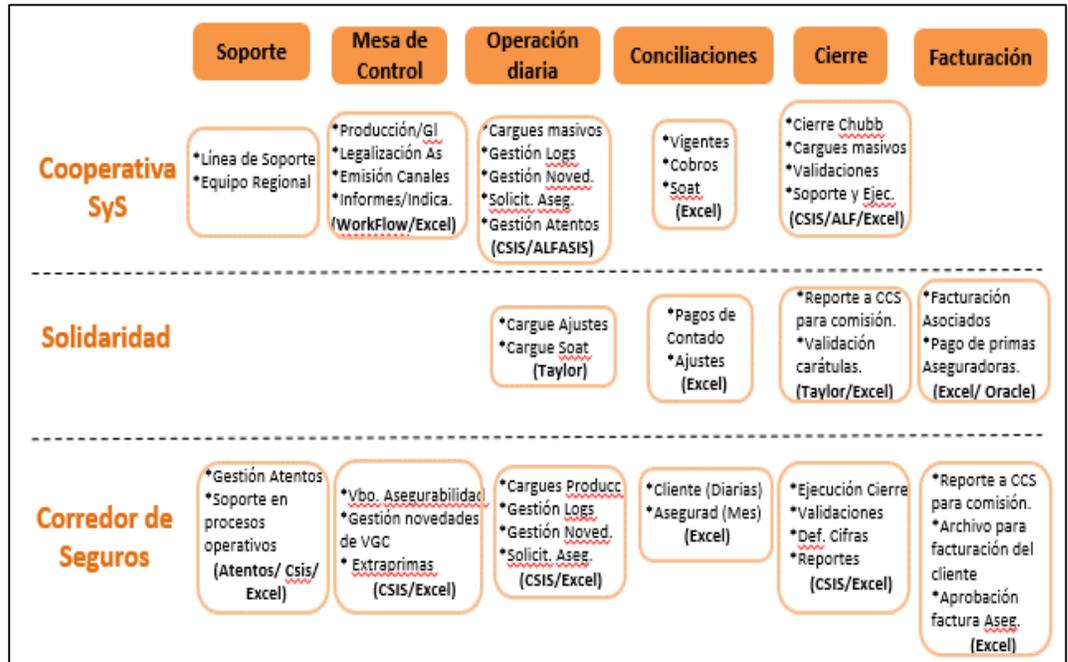
6.1.1 Diagnosticar los procesos y flujos operativos actuales en Coomeva Corredores de Seguros:

- El área de Servicio en Coomeva Corredores de Seguros garantiza tanto la Operación como la Prestación del Servicio, concerniendo 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 sub proceso, 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.

✓ ESQUEMA DE SERVICIO:



✓ MODELO OPERATIVO GENERAL:

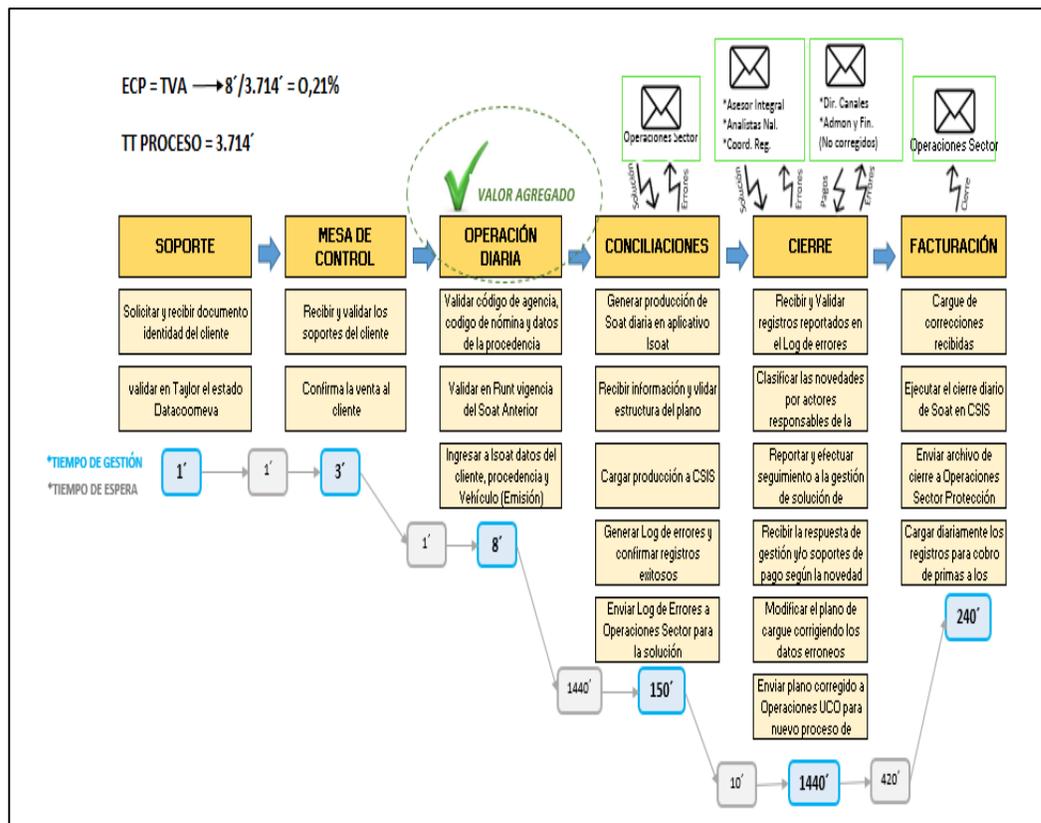


✓ MODELO DE PRESTACIÓN GENERAL:



- 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 Mudras 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.

✓ VSM ACTUAL:



6.1.2 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 reproceso, 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:

- ✓ **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.

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.

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.

- ✓ **Centralización de actividades operativas especializadas:** Contemplando 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 los 100%, 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.

- ✓ **Automatización de procesos mediante Desarrollos tecnológicos en el sistema CSIS:** Facilitando 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.

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.

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.

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.

✓ **Implementación de Work Flow para el proceso de Reporte de Producción:**

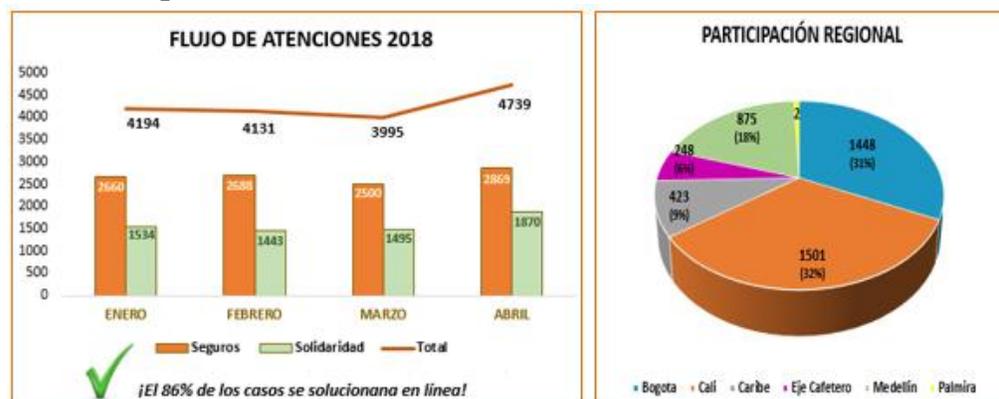
Teniendo en cuenta que las actividades que quedan en gestión operativa regional son las concernientes al reporte y legalización de producción ante las aseguradoras, fue necesario implementar una metodología logística que permitiera efectuar un adecuado seguimiento al proceso y estandarizar el flujo de 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.

- 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 obtuvo los siguientes resultados durante los primeros cuatro meses del año 2018 a nivel nacional:

✓ **Línea de soporte Nivel 1:**



- ✓ 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 4 recursos del cargo Auxiliar Regional de Servicio optimizando.
- ✓ **Procesos operativos especializados centralizados:**

**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%

- ✓ 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 3 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:**



- ✓ 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 2 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:



6.1.3 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:

I. FASE 1 - REVISIÓN Y DIAGNOSTICO DEL PROCESO (ACTUAL):

- I. **Mapear del proceso actual:** Basado en herramientas de medición logística como por ejemplo los VSM actual, SIPOC, Flujograma de operación, etc.

- 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.
- 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.
- 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.

II. FASE 2 – ESCOGENCIA DE METODOLOGÍA LOGÍSTICA A UTILIZAR:

- 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.
- 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.
- III. **Escoger la metodología logística a utilizar en el desarrollo del plan.**

III. FASE 3 - MAPEO DEL PROCESO PROPUESTO (MEJORADO):

- I. **Mapear el proceso futuro propuesto:** contemplando las mejoras a implementar.
- II. **Calcular y simular tiempos del proceso futuro propuesto:** teniendo en cuenta las actividades ajustadas al cambio que se propone.
- III. **Calcular los beneficios propuestos con la implementación:** Incluyendo costes, tiempos, calidad, oportunidad, etc.
- 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 dar inicio a la implementación.

IV. FASE 4 – IMPLEMENTACIÓN:

- I. **Aplicar la metodología escogida para la mejora:** Llevando a cabo las actividades y fases que contemple la misma.
- II. **Documentar los cambios del proceso y efectuar capacitación al personal necesario.**
- III. **Aplicar Piloto de implementación:** Ejecutando el proceso bajo la nueva metodología mejorada en el segmento escogido para la prueba.
- 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.

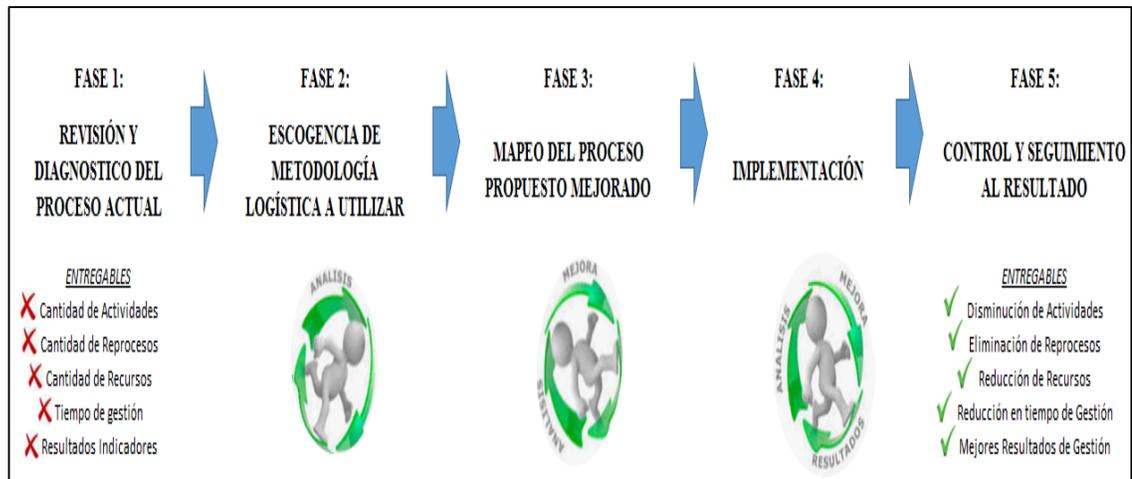
V. **Socialización:** se debe levantar un plan de comunicación que permita mantener informados a los interesados sobre los avances del proyecto.

V. **FASE 5 – CONTROL Y SEGUIMIENTO AL RESULTADO:** 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.

- I. **Diseñar Indicadores de seguimiento al cumplimiento de las metas propuestas.**
- 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.**
- 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.

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



6.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El trabajo tuvo como objetivo Diseñar un plan de mejoramiento en la Implementación de prácticas logísticas en los procesos operativos de servicio de Coomeva Corredores de Seguros que permita mejorar los resultados de los indicadores de Calidad y Oportunidad, el cual fue estructurado en 5 fases de sencilla aplicación a nivel de los líderes operativos de manera periódica facilitando la mejora continua.

La barrera más grande que se presentó durante la realización del trabajo fue la falta de credibilidad de la Jefatura Nacional de Servicio y la Gerencia del Corredor de Seguros en el éxito de la implementación de la propuesta de mejora, esto debido a los paradigmas tradicionales que se tienen con relación a que la logística está diseñada para aplicación en procesos productivos, manufactura, almacenamiento y transporte; no así para los procesos de servicios en donde impera la intangibilidad del producto.

Teniendo en cuenta lo anterior, fue un gran reto romper el esquema ideológico de los directivos para darse la oportunidad de invertir y apostar al cumplimiento de los beneficios prometidos en la presentación de la propuesta. Inicialmente, el voto de confianza depositado para aprobar la implementación de mejora fue la historia de resultados exitosos y desempeño en el cargo de Coordinador Nacional de Servicio, en el cual se han realizado otras implementaciones de logística e ingeniería en los procesos Operativos de Servicio que se pueden mover bajo el campo de atribución permitido para dicho rol y de las cuales se pudo demostrar evidencias del buen resultado.

Lo anterior, basado en una conclusión vivencial a la que se ha llegado en el ejercicio del liderazgo de los procesos operativos de servicios, la cual corresponde a que independiente de que las operaciones del Corredor de Seguros sean enfocadas a productos intangibles, el flujo del proceso no es otra cosa diferente a una fábrica de producción de productos “intangibles” y por naturaleza la operación obedece a una cadena de producción que se debe soportar en buenas prácticas que aseguren el cumplimiento de actividades en el tiempo justo, al menor costo y con la mejor calidad.

Los resultados obtenidos después de haber diseñado e implementado el plan de mejora en la aplicación de prácticas logísticas en los procesos operativos de Servicio, afianzaron en los directivos del Corredor de Seguros la credibilidad para seguir utilizando el plan estructurado que fue entregado para uso periódico a fin de seguir mejorando continuamente los procesos operativos.

Adicionalmente, se demostró la importancia que tienen las operaciones en la cadena de valor para la oferta de servicios de tal manera que se dio paso a un cambio de estructura en el sector, el cual actualmente ya se encuentra aplicado y obedece a la partición del área de Servicio en dos líneas independientes como son la Prestación del Servicio y la Operación, dejando esta última actuar de manera independiente, con nombre y enfoque propio. Las dos áreas quedaron ubicadas dentro de la Gerencia de Operaciones que nace en medio de la transición, lo que fue un cambio importante dado que anteriormente el área de Servicio se encontraba ubicada en la Dirección Técnica y para cada una se asignó el liderazgo a un Coordinador experto en sus procesos, de modo que se aproveche al máximo el valor que agrega cada área al objetivo final.

CAPÍTULO III

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

Después de efectuar el diagnóstico de los flujos y procesos operativos actuales en Coomeva Corredores de Seguros, se logró el entendimiento de la misión de las actividades de Operación y Prestación que encierran el enfoque de servicio al asociado, concluyendo que por la diferencia que hay en la naturaleza de cada sub proceso, deben operar y ser medidas como fases independientes del Modelo Operativo, sin embargo, seguir actuando bajo la misma dirección estratégica pues aportan valor en igual proporción al objetivo final del área.

Como resultado de la Identificación de puntos críticos en los procesos operativos de Coomeva Corredores de Seguros, se encontró que al igual que sucede en una planta de producción de una fábrica, las falencias operativas en un proceso de servicios pueden ser controladas bajo metodologías y prácticas logísticas claves en el flujo del proceso, dado que aportan a la mejora en oportunidad, calidad, control y estandarización de actividades. Como evidencia de esta conclusión, se muestra la implementación de Lean Six Sigma en el desarrollo del trabajo, logrando excelentes resultados.

En el ejercicio de formular el plan orientado al mejoramiento de prácticas logísticas, se pudo corroborar que la aplicación organizada de las fases propuestas permitirá a los líderes operativos tener un conocimiento profundo del proceso, sus debilidades, fortalezas, etc.; lo cual facilita la toma de decisiones y el potenciamiento máximo de los recursos.

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 esta 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 esta 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), 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 ultimo 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. (Porto, 2009)

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.

7.2 RECOMENDACIONES

Para asegurar el uso adecuado del Plan de mejoramiento en la Implementación de prácticas logísticas en los procesos operativos de servicio de Coomeva Corredores de Seguros, se sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Frecuencia de uso:** La herramienta puede ser utilizada cada que sea necesario por observar puntos de dolor en los procesos operativos, reprocesos, bajos resultados en los indicadores de gestión, etc. Sin embargo, en el afán del día a día es usual olvidar o no disponer de tiempo para apartarse a implementar este tipo de metodologías, motivo por el cual se recomienda que la organización establezca dentro de las responsabilidades de los líderes operativos que el plan sea implementado como mínimo una vez al año, de modo que se obligue a efectuar el proceso y adoptar la cultura de mejora continua.
- **Personal que utilizará la herramienta:** Es recomendable que esta herramienta sea utilizada principalmente por los líderes operativos, que son los que directamente viven las dolencias de la operación y tienen la facilidad de implementar el plan de manera práctica y exitosa.
- **Socialización y Sensibilización:** Se sugiere que desde la Gerencia se realice una socialización de los beneficios obtenidos con la implementación efectuada, de modo que los funcionarios entiendan el objetivo de implementar este tipo de metodologías logísticas para la mejora.

- **Capacitación y Acompañamiento:** Es importante que la organización pueda contemplar en sus planes de capacitación los temas logísticos para los líderes operativos, para quienes es muy positivo adquirir conocimiento de este tipo de prácticas que aportan en gran medida a sus modelos de operación. Adicionalmente, es necesario que el área de Arquitectura Empresarial de Coomeva, brinde acompañamiento a los líderes y usuarios en el ejercicio del plan a implementar y puedan orientar adecuadamente la escogencia de herramientas logísticas a utilizar de acuerdo a la necesidad puntual.
- **Despliegue:** Para asegurar el éxito en la utilización de la herramienta, se debe efectuar un adecuado despliegue del proceso, explicando en detalle cada fase y actividad a ejecutar, entendiendo que no todos los líderes operativos y funcionarios tienen conocimiento en el área logística y desconocen cómo se deben aplicar algunas de las herramientas, adicional a un acompañamiento en las primeras implementaciones por parte del experto en la implementación.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBRECHT, Karl., BRANDFORD, Lawrence J. (1999). La excelencia en el servicio. Bogotá. D.C., Colombia: 3R Editores 1999.
- AMA. Marketing Association American. (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]
- DOMINGUEZ, Collins Humberto. (2006). Servicio invisible, fundamentos de servicio al cliente. Bogotá Colombia: Ecoe Ediciones. Universidad Sergio Arboleda.
- FERREL O.C., HIRT Geoffrey, RAMOS Leticia, ADRIAENSÉNS Marianela y FLORES Miguel (2004a). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. México: 4a Edición. Mc Graw Hill, 2004 371. p.
- FERREL O.C., HIRT Geoffrey, RAMOS Leticia, ADRIAENSÉNS Marianela y FLORES Miguel (2004b). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. México: 4a Edición. Mc Graw Hill, 2004 282. p.
- FLEITMAN, Jack. (2000). Negocios Exitosos. México: Mc Graw Hill. 82. p.
- H. Warrington James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Colombia: Mc Graw Hill.p.
- ICONTEC. (2000). Manual para la implementación del norma de calidad ISO. 9000: 2000 Bogotá Colombia.

LAMB Charles, HAIR Joseph y MCDANIEL (2002). Ca. Marketing. España: 6a Edición. International Thomson Editores S.A., 2002. 383. p.

MARTÍNEZ SOSA, Orestes. (2011). Conferencia las plataformas logísticas portuarias: factor de competitividad del comercio exterior. [en línea] Bogotá Colombia: Disponible en: E-mail:

MELO, DIONISIO. (2014). Indicadores de Gestión. [En línea] Disponible en: rammarcofombia@gmail.com
[www.degerencia.com/Funciones Gerenciales/Indicadores](http://www.degerencia.com/Funciones_Gerenciales/Indicadores)

MONTERROSO, Elda. (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]

NOBOA, Frabizio. (2010). Ventaja competitiva. [En línea] Disponible en: <http://www.fabrizionoboa.net/pdf/fn002.pdf> [Consultado 10 de noviembre de 2013]

PADILLA, R. (2006). Conceptos de Competitividad e Instrumentos para medirla. Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. Sede Subregional México, Tegucigalpa.

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

PINEIRO, M., Jaffé, W.& Muller, G. (1993). Innovation, competitiveness and agroindustrial development. OECD Development Center, Paris.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Departamento Nacional de Planeación. Diseño conceptual de un Esquema de Sistemas de Plataformas Logísticas en Colombia y Análisis Financiero y Legal (Primera Fase). Julio de 2008.

REPUBLICA DE COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 1 de 1991, Artitulo 5. Por la cual se expide el Estatuto de Puertos Marítimos y se dictan otras disposiciones, de Mintransporte.gov.co [En línea] [Consultado 30 de febrero de 2015] Disponible en: <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=96>.

Rodriguez, L; Bermudez, L. (2016). Investigación en la gestión empresarial. Colombia: Ecoe Ediciones.

ROMERO, L. (2002). Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales. México: Univ. J. Autónoma de Tabasco

SALLENAVE, Jean Paul. (2002). Gerencia y Planeación estratégica. Bogotá Colombia: Grupo Editorial Norma.

SANDHUSEN L. Richard, Compañía Editorial Continental, 2002, Pág. 385.

SoyEntrepreneur.com (2015). [en línea]. México: Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/27979-8claves-de-logistica-para-ser-mas-competitivo.html>. [2015, 02 de febero].

TEN KATE, A. (1995), La competitividad y los factores que lo determinan. México

UNAD. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Escuela de ciencias Administrativas, contables, económicas y de negocios- ECACEN. (2009). Curso de Direccionamiento estratégica. Bogotá. Colombia.

VECINO, Jose Manuel. (2008). cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial. [en línea] México: Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/la cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial](http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_del_servicio_al_cliente_como_estrategia_gerencial) [Consultado 4 enero de 2014].