

Universidad de Lima

Escuela de Posgrado

Maestría en Dirección de Operaciones y Proyectos



**ESTUDIO SOBRE EL REDISEÑO Y
DESPLIEGUE DE UN SISTEMA DE GESTIÓN
DE PROCESOS PARA MEJORAR LA
GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN
LOS SERVICIOS MÉDICOS DE SERVSEGUR
S.A. AÑO 2022**

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en
Dirección de Operaciones y Proyectos

Rosa Naneth Solorzano Espinoza

Código 20091092

Kevin Jeremy Valdez Navarrete

Código 20187064

Asesor

Jaime Leopoldo Castro Calderón

Lima – Perú

Febrero 2025



**STUDY ON THE REDESIGN AND
DEPLOYMENT OF A PROCESS
MANAGEMENT SYSTEM TO IMPROVE
CUSTOMER SERVICE MANAGEMENT IN
THE MEDICAL SERVICES OF SERVSEGUR
S.A. YEAR 2022**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Descripción de la situación problemática.	3
1.2. Análisis externo.	4
1.2.1. Descripción del sector económico.	4
1.2.2. Análisis de fuerzas PESTEL.....	8
1.2.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.	11
1.2.4. Matriz EFI - Evaluación de Factores Internos.	12
1.3. Análisis interno.	14
1.3.1. Descripción de la empresa.	14
1.3.2. Visión, Misión y Valores.	18
1.3.3. Objetivos Empresariales.	18
1.3.4. Evaluación de factores internos y externos.....	18
1.4 Planteamiento y definición del problema.	20
1.4.1 Identificación del problema.	20
1.5. Formulación del problema.	32
1.5.1. Problema general.	32
1.5.2. Problemas específicos.....	32
1.6. Objetivos del proyecto de investigación.	32
1.6.1. Objetivo general.....	32
1.6.2. Objetivos específicos.	33
1.7. Alcance del proyecto de investigación.....	33

1.8	Justificación del proyecto de investigación.....	34
1.8.1.	Justificación teórica.	34
1.8.2.	Justificación práctica.....	34
1.8.3.	Justificación social.....	34
1.8.4.	Justificación metodológica	35
CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE		36
2.1	Revisión del estado del arte.	36
2.3	Bases Teóricas.	42
2.3.1.	Gestión basada en procesos.	42
2.3.2.	Definición de la variable gestión basada en procesos.....	44
2.3.3.	Teorías lógicas fundamentales de la gestión basada en procesos.....	45
2.3.4.	Objetivos de la gestión basada en procesos.	47
2.3.7.	Servicio al cliente.....	52
2.3.8.	Definición de la variable Servicio al cliente.....	54
2.3.9.	Enfoques teóricos Servicio al cliente.....	55
2.3.10.	Características del Servicio al cliente.	57
2.3.11.	Estrategias del Servicio al cliente.	58
2.3.12.	Dimensiones del Servicio al cliente.....	59
2.4	Formulación de las hipótesis.....	61
2.4.2	Hipótesis específicas.....	62
2.5.	Glosario de términos.....	62
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA ...		67
3.1.	Enfoque, tipo y nivel de investigación.....	67
3.1.1	Enfoque de investigación.....	67
3.1.2.	Tipo de investigación.....	67
3.1.3.	Nivel de investigación.	68
3.2.	Población, muestra, muestreo.	68

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	69
3.4. Procedimiento de investigación.	70
CAPÍTULO IV. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	71
4.1. Matriz de Identificación de problemas.	71
4.1.1. Factores de evaluación.	71
4.1.2. Matriz de enfrentamiento.	71
4.1.3. Escala de consecuencias.	72
4.1.4. Matriz de evaluación de problemas.	72
4.2. Análisis de Causa Raíz.	75
4.2.1. Métodos.	75
4.2.2. Maquinarias y equipos.	76
4.2.3. Materiales.	76
4.2.4. Medición.	77
4.2.5. Mano de obra (Recursos humanos).	77
4.2.6. Medio Ambiente y entorno.	77
4.2.7 Evaluación de Causas.	80
4.3. Restricciones.	83
4.3.1. Restricciones Físicas.	83
4.3.2. Restricciones Políticas.	83
4.3.3. Fuerzas promotoras.	84
4.4 Evaluación de las alternativas de solución.	85
4.5 Evaluación del riesgo.	91
4.6. Evaluación y selección de la propuesta de solución	94
CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	97
5.1. Gestión del Modelo - Justificación de la propuesta de mejora.	97
5.2. Fase de Inicio.	102
5.2.1. Comprensión del modelo por parte de los integrantes de la organización.	102

5.2.2. Elaboración del cronograma de actividades.	104
5.3. Fase de Planificación.	110
5.4. Fase de Ejecución.	117
5.4.1. Gestión de clientes.	117
5.4.2. Gestión de entregas.	120
5.4.3. Gestión de información.	123
5.4.4. Gestión de documentación.	132
5.5. Fase de Monitoreo y control.	137
5.5.1. Diseño de los indicadores para evaluar el desempeño organizacional.	137
5.5.2. Aplicación de los indicadores para evaluar el desempeño organizacional.	149
5.6. Fase de Cierre del proyecto	159
5.6.1. Estandarización en los documentos y procesos mediante la adecuación con el nuevo sistema de delivery de medicamentos.	159
5.6.2. Procedimiento para el Manejo de Reclamos.	161
5.6.3. Programa de formación al personal.	165
5.7. Validación y evaluación de la propuesta de mejora	166
5.7.1. Inversiones.	167
5.7.2. Costos relevantes	168
5.7.3. Beneficios del proyecto	168
5.8. Evaluación de las mejoras.	170
5.8.1. Evaluación descriptiva.	170
5.8.2. Validación de hipótesis	176
5.8.3. Resultados.	182
CONCLUSIONES	191
RECOMENDACIONES	193
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	194
ANEXOS	208

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.	Matriz EFI - Evaluación de factores internos de la organización	13
Tabla 1.2.	Variaciones en la gestión de entregas a tiempo a clientes 2019-2021 (eficacia del servicio).....	24
Tabla 1.3.	Variaciones en la gestión de reclamos por clientes 2019-2021...	26
Tabla 1.4.	Comparativo entre los costos de reprocesamiento y los costos operativos totales.....	28
Tabla 1.5.	Tipo de reclamo realizado por los clientes en las entregas de medicamentos (período 2019-2021).....	30
Tabla 3.1.	Distribución de la población de la investigación.....	68
Tabla 4.1.	Factores de evaluación de los problemas.....	72
Tabla 4.2.	Resultado de la aplicación de la matriz de enfrentamiento.....	73
Tabla 4.3.	Matriz de evaluación de problemas.....	74
Tabla 4.4.	Principales factores que inciden en la ineficacia por retrasos en los procesos de atención al cliente.....	81
Tabla 4.5.	Revisión de la literatura de investigaciones relacionadas con la mejora de la eficacia en empresas de entrega a domicilio.....	86
Tabla 4.6.	Resumen de la recopilación de modelos aplicados para la solución del problema relacionado con la entrega de productos...	91
Tabla 4.7.	Matriz de evaluación de riesgos.....	92
Tabla 4.8.	Evaluación de las opciones de solución.....	95
Tabla 5.1.	Objetivos de implementación de los componentes del modelo de gestión basada en procesos.....	100
Tabla 5.2.	Razones para implementar el concepto de gestión por procesos en la empresa.....	102
Tabla 5.3.	Beneficios esperados con la implementación del modelo de gestión por procesos.....	103
Tabla 5.4.	Barreras que pueden dificultar la implementación del modelo de gestión por procesos.....	104
Tabla 5.5.	Planificación de las actividades para la implementación del modelo.....	111

Tabla 5.6.	Alineación entre las perspectivas del Balanced Scorecard y los objetivos organizacionales.....	120
Tabla 5.7.	Actividades para la gestión del proceso de adquisición del software de servicio al cliente.....	124
Tabla 5.8.	Actividades para desarrollo del sistema de información de servicio al cliente.....	125
Tabla 5.9.	Pruebas funcionales del sistema de información de servicio al cliente.....	125
Tabla 5.10.	Pruebas de rendimiento del sistema de información de servicio al cliente.....	126
Tabla 5.11.	Pruebas de seguridad del sistema de información de servicio al cliente.....	126
Tabla 5.12.	Programa de capacitación en el sistema de gestión de clientes y pedidos.....	131
Tabla 5.13.	Principios y políticas de la gestión documental.....	133
Tabla 5.14.	Indicadores y medidas de desempeño (metas) para los objetivos organizacionales.....	138
Tabla 5.15.	Ficha técnica de indicadores – niveles de ventas.....	140
Tabla 5.16.	Ficha técnica de indicadores – rendimiento financiero.....	141
Tabla 5.17.	Ficha técnica de indicadores – nivel de satisfacción de clientes...	142
Tabla 5.18.	Ficha técnica de indicadores – pedidos perfectos.....	143
Tabla 5.19.	Ficha técnica de indicadores – niveles de reclamos.....	144
Tabla 5.20.	Ficha técnica de indicadores – Economía de procesos.....	145
Tabla 5.21.	Ficha técnica de indicadores – Tiempos de operación.....	146
Tabla 5.22.	Ficha técnica de indicadores – Eficiencia de los sistemas de información.....	147
Tabla 5.23.	Ficha técnica de indicadores – Nivel de capacitación del personal	148
Tabla 5.24.	Resultados del indicador de niveles de ventas 2022.....	149
Tabla 5.25.	Resultados del indicador de rendimiento económico 2022.....	150
Tabla 5.26.	Resultados del indicador de satisfacción de clientes 2022.....	151
Tabla 5.27.	Datos para la medición del indicador de pedidos perfectos 2022..	153
Tabla 5.28.	Resultados del indicador de pedidos perfectos 2022.....	153

Tabla 5.29.	Resultados del indicador de niveles de cumplimiento de los reclamos de clientes 2022.....	154
Tabla 5.30.	Resultados del indicador economía de procesos 2022.....	156
Tabla 5.31.	Resultados del indicador tiempos de operación 2022.....	157
Tabla 5.32.	Resultados del indicador eficiencia de los sistemas de información 2022.....	158
Tabla 5.33.	Resultados del indicador nivel de capacitación del personal 2022	159
Tabla 5.34.	Estandarización en documentos y procesos.....	160
Tabla 5.35.	Plan de formación al personal de servicio al cliente para el conocimiento de la implementación del modelo de gestión por procesos.....	165
Tabla 5.36.	Inversiones.....	168
Tabla 5.37.	Costos relevantes.....	168
Tabla 5.38.	Resultados de la eficacia de la gestión de servicio al cliente año 2022.....	170
Tabla 5.39.	Resultados de la eficacia de la gestión de servicio antes y después de la implementación.....	171
Tabla 5.40.	Resultados de los reclamos recibidos de los clientes año 2022....	172
Tabla 5.41.	Resultados de los niveles de servicio antes y después de la implementación.....	173
Tabla 5.42.	Resultados de costos por reprocesos año 2022.....	174
Tabla 5.43.	Resultados de los niveles de servicios antes y después de la implementación.....	175
Tabla 5.44.	Prueba de normalidad de los instrumentos de recolección de datos	176
Tabla 5.45.	Resultado estadístico descriptivo de las medias de la gestión de servicio al cliente.....	177
Tabla 5.46.	Resultado para muestras relacionadas de Prueba T de Student para la gestión de servicio al cliente.....	177
Tabla 5.47.	Resultados estadísticos descriptivos de las medias de la eficacia de la gestión de servicio al cliente.....	178
Tabla 5.48.	Resultado para muestras relacionadas de Prueba T de Student para la gestión de servicio al cliente.....	179

Tabla 5.49.	Resultados estadísticos descriptivos de las medias de reclamos recibidos del cliente.....	179
Tabla 5.50.	Resultados para muestras relacionadas de Prueba T de Student para los niveles de servicio.....	180
Tabla 5.51.	Resultados estadísticos descriptivos de las medias de los costos por reprocesos.....	181
Tabla 5.52.	Resultados para muestras relacionadas de Prueba T de Student para la gestión de servicio al cliente.....	181
Tabla 5.53.	Proyección del flujo de caja sin implementación.....	183
Tabla 5.54.	Proyección del flujo de caja con implementación.....	184
Tabla 5.55.	Proyección del flujo de caja incremental, VAN, TIR y razón costo-beneficio.....	185
Tabla 5.56.	Cálculo del tiempo de retorno de la inversión.....	186
Tabla 5.57.	Matriz de riesgo de la implementación del modelo de gestión basada en procesos.....	188



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.	Determinantes para el desarrollo de las empresas aseguradoras.....	5
Figura 1.2.	Análisis de fuerzas PESTEL.....	10
Figura 1.3.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	11
Figura 1.4.	Mapa de procesos de la organización.....	16
Figura 1.5.	Organigrama de la empresa.....	17
Figura 1.6.	Matriz FODA.....	19
Figura 1.7.	Problemas específicos asociados a la gestión de servicio al cliente.....	20
Figura 1.8.	Diagrama de operaciones de proceso de servicio de entrega de medicamentos.....	22
Figura 1.9.	Resumen de las variaciones en los niveles de reclamo 2019-2021.....	27
Figura 1.10.	Diagrama de Pareto de los Tipo de reclamo realizado por los clientes en las entregas de medicamentos (período 2019-2021)	31
Figura 2.1.	Vertebración de la variable gestión basada en procesos.....	43
Figura 2.2.	Etapas del ciclo de vida de la gestión por procesos.....	51
Figura 2.3.	Vertebración de la variable servicio al cliente.....	53
Figura 4.2.	Diagrama de causa y efecto de ineficacia por retrasos en los procesos de atención al cliente.....	79
Figura 4.2.	Diagrama de Pareto para priorizar las causas relacionadas con la ineficacia por retrasos en los procesos de atención al cliente.....	82
Figura 4.3.	Modelo conceptual de la propuesta de gestión enfocada en procesos para la empresa.....	96
Figura 5.1.	Modelo de gestión basada en procesos para la empresa.....	99
Figura 5.2.	Cronograma de implementación del modelo de gestión basada en procesos en la organización.....	105
Figura 5.3.	Representación visual de la fase de planeación.....	110
Figura 5.4.	Mapa estratégico de la organización.....	118
Figura 5.5.	Proceso diseñado para aseguradora DOC (solo video llamada).....	121
Figura 5.6.	Proceso diseñado para atención ambulatoria de clínicas.....	121
Figura 5.7.	Proceso diseñado para teleconsultas (presencial o llamada)	122
Figura 5.8.	Proceso diseñado para receta larga (pacientes crónicos)	122

Figura 5.9.	Ingreso al sistema.....	127
Figura 5.10.	Visualización de las solicitudes.....	127
Figura 5.11.	Datos de clientes y estados de las solicitudes.....	128
Figura 5.12.	Detalle de solicitud de servicio.....	128
Figura 5.13.	Detalle de medicamentos.....	129
Figura 5.14.	Artículos de Farmacia.....	130
Figura 5.15.	Mantenimiento de Medicamentos.....	130
Figura 5.16.	Representación del proceso para generación de documentos.....	134
Figura 5.17.	Representación del proceso para distribución de documentos.....	135
Figura 5.18.	Representación del proceso para consulta de documentos.....	136
Figura 5.19.	Variaciones en los niveles de ventas (comparación 2021-2022).....	150
Figura 5.20.	Variaciones en el rendimiento económico.....	151
Figura 5.21.	Variaciones en la satisfacción de clientes 2022.....	152
Figura 5.22.	Variaciones en el cumplimiento de pedidos perfectos 2022.....	154
Figura 5.23.	Variaciones en el cumplimiento de los reclamos de cliente 2022.....	155
Figura 5.24.	Variaciones en el cumplimiento de la economía de procesos 2022.....	156
Figura 5.25.	Variaciones en el cumplimiento de los tiempos de operación 2022.....	157
Figura 5.26.	Variaciones en el cumplimiento de la eficiencia de los sistemas de información 2022.....	158
Figura 5.27.	Flujograma del procedimiento para el manejo de reclamos.....	164
Figura 5.28.	Variaciones en la eficacia de la gestión de servicio al cliente años 2019-2022.....	171
Figura 5.29.	Variaciones en los niveles de servicio al cliente años 2019-2022.....	173
Figura 5.30.	Variaciones en los costos por reprocesos años 2019-2022.....	175

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Escala de consecuencias.....	209
Anexo 2.	Lista de verificación para evaluar los factores relacionados con las buenas prácticas de gestión de procesos que inciden en la integración de la información entre la empresa y sus clientes.....	212
Anexo 3.	Escala de ponderación para la matriz FACTIS.....	216
Anexo 4.	Resultados de la evaluación de la escala de ponderación para la matriz FACTIS.....	217
Anexo 5.	Escala de valoración para la matriz FACTIS.....	218
Anexo 6.	Detalle de los resultados de la técnica de grupo nominal para priorizar las causas que inciden en los bajos niveles de eficacia...	220
Anexo 7.	Cuestionario para la actividad exploratoria respecto a la comprensión del modelo por parte de los integrantes de la organización.....	221
Anexo 8.	Base de datos de los ingresos y egresos de la empresa para el cálculo del rendimiento financiero y el flujo de caja proyectado....	222
Anexo 9.	Base de datos para la validación de las hipótesis.....	225
Anexo 10.	Indicadores financieros de las empresas de apoyo al sector seguros	226

RESUMEN

El propósito de este estudio fue llevar a cabo la reestructuración y puesta en marcha de un sistema de gestión de procesos destinado a mejorar la satisfacción del cliente en Servsegur S.A., una empresa de servicios médicos, en el año 2022. El objetivo principal era responder a las necesidades cambiantes del mercado, optimizar la gestión de información, y mejorar el proceso de documentación. Esta investigación es de tipo aplicada, con un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo. La propuesta abarcó varios aspectos de la gestión, incluyendo la gestión de información, atención al cliente, documentación y logística, con el fin de mejorar tanto los procesos internos como los externos de la empresa. Estos esfuerzos estratégicos se tradujeron en un aumento notable en la eficacia, alcanzando un 81.3%, representando una mejora del 8.96% en comparación con los años previos a las implementaciones del sistema de gestión por proceso. Además, se logró un nivel de servicio del 99.4% y se redujeron los costos adicionales por reprocesos al 0.62%. A pesar de una inversión estimada de S/85,400, el Valor Actual Neto (VAN) se determinó en S/ 190,793, con una tasa interna de retorno (TIR) del 89%, superando las tasas de descuentos de referencia de la empresa (15%). Estos resultados confirman la viabilidad y sostenibilidad a largo plazo del plan.

Palabras clave: gestión por procesos, entrega de medicamentos, modelo estratégico, empresas del sector seguros, servicio al cliente, gestión de información.

ABSTRACT

The purpose of this study was to carry out the restructuring and implementation of a process management system aimed at improving customer satisfaction in Servsegur S.A., a medical services company, in 2022. The main objective was to respond to the changing needs of the market, optimize information management, and improve the documentation process. This research is of an applied type, with a quantitative approach of descriptive level. The proposal covered several aspects of management, including information management, customer service, documentation and logistics, in order to improve both the company's internal and external processes. These strategic efforts resulted in a notable increase in efficiency, reaching 81.3%, representing an improvement of 8.96% compared to the years prior to the implementations of the process management system. In addition, a service level of 99.4% was achieved and additional costs for rework were reduced to 0.62%. Despite an estimated investment of S/85,400, the Net Present Value (NPV) was determined at S/190,793, with an internal rate of return (IRR) of 89%, exceeding the company's reference discount rates (15%). These results confirm the long-term viability and sustainability of the plan.

Keywords: process management, drug delivery, strategic model, insurance companies, customer service, information management.

INTRODUCCIÓN

En un mercado altamente competitivo y orientado al cliente, la empresa Servsegur S.A. enfrenta el reto de mejorar su gestión de servicios médicos para satisfacer las crecientes expectativas de sus usuarios. Este estudio tiene como objetivo determinar cómo el rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos contribuye a optimizar el servicio al cliente en la organización durante el año 2022.

El Capítulo I presenta el planteamiento del problema, describiendo la situación problemática de la empresa. Se realiza un análisis externo utilizando herramientas como PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, complementado con un análisis interno de la organización. Finalmente, se define el problema, los objetivos del proyecto y su justificación en los ámbitos teórico, práctico, social y metodológico.

El Capítulo II examina el estado del arte mediante una revisión exhaustiva de literatura, identificando estudios relevantes sobre gestión basada en procesos y servicio al cliente. Se establecen las bases teóricas, definiendo conceptos clave y enfoques lógicos fundamentales. Asimismo, se analizan características, estrategias y dimensiones de estas variables, destacando su relevancia en el contexto empresarial. Este capítulo también incluye la formulación de hipótesis específicas, las cuales sirven como guía para evaluar la relación entre el rediseño de procesos y la mejora en el servicio.

El Capítulo III describe la metodología empleada en la investigación, abordando el enfoque, tipo y nivel del estudio, así como los criterios de población, muestra y muestreo. Además, se detallan las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procedimiento seguido para desarrollar el proyecto, asegurando un análisis riguroso y fiable.

El Capítulo IV desarrolla las alternativas de solución al problema, identificando causas raíz mediante herramientas como la matriz de enfrentamiento y el análisis de restricciones. Se evalúan opciones viables, se determinan riesgos y se selecciona la propuesta más adecuada para el rediseño del sistema de gestión de procesos orientado a mejorar el servicio al cliente.

El Capítulo V presenta los resultados obtenidos del rediseño del sistema de gestión de procesos. Se justifica la propuesta mediante su implementación en cinco fases: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre. Cada etapa incluye actividades específicas, como el diseño de indicadores de desempeño, la gestión documental y la evaluación organizacional. Además, se analizan costos, beneficios y validación de hipótesis, evidenciando mejoras significativas en el servicio al cliente. Este capítulo destaca cómo la propuesta impacta positivamente la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Este estudio no solo proporciona soluciones específicas para Servsegur S.A., sino que también constituye una referencia práctica para organizaciones interesadas en rediseñar sus sistemas de gestión de procesos y optimizar su servicio al cliente.



CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.Descripción de la situación problemática.

Debido a los constantes cambios que han ocurrido en los últimos años, caracterizado por la incorporación de tecnología a los procesos comerciales de las empresas de seguros, la competitividad como un factor clave para la supervivencia empresarial y la necesidad de crear estrategias para satisfacer la necesidad y requerimiento del cliente. En este sentido, Chang & Lee (2020) explicaron que la competitividad y la innovación en la oferta en el sector seguros impulsan la eficiencia y personalización de servicios, reduciendo costos y tiempos.

Sin embargo, también incrementan la presión sobre las empresas para innovar constantemente, adaptarse a nuevas regulaciones y enfrentar riesgos cibernéticos, manteniendo la seguridad de datos y la confianza del cliente, razones por las cuales la empresa Servsegur, S.A. ha desarrollado de manera aislada un conjunto de iniciativas que le permitan mantener su cuota en el mercado y asegurar la satisfacción de sus usuarios.

En la unidad de investigación, una observación inicial en la operación comercial y el proceso de la entidad permitió detectar un conjunto de situaciones que afectan su eficacia y las capacidades de respuestas a los usuarios que se resumen en los siguientes problemas: (a) retrasos en el proceso de atención a los clientes, (b) debilidades en la organización de las redes de distribución de medicamentos, que afecta la capacidad de respuesta a los clientes; (c) no se ha estandarizado el proceso de evaluación de proveedores, lo que afecta el resultado general de la organización; (d) se manifiestan dificultades para la integración de la información entre la empresa y sus clientes; (e) no se han diseñado los indicadores adecuados que permitan evaluar de manera cuantitativa el desempeño y (f) inconsistencia en la gestión de reclamos y reprocesos a solicitudes de los clientes, esto daña las capacidades de la entidad para responder.

Las situaciones antes descritas se pueden resumir en insatisfacción del cliente, lo que impacta la imagen de la empresa, genera costos adicionales por reprocesamiento de las órdenes, coloca a la entidad en una situación débil frente a sus competidores y en el futuro podría ocasionar la pérdida de los clientes. En vista de ello, se propone desarrollar un proceso de observación y evaluaciones que conduzcan a la implementación de planes

de mejora desde el enfoque de gestión de operaciones que contribuyan a mejorar la eficiencia organizacional, la satisfacción del cliente y el desempeño económico.

1.2. Análisis externo.

1.2.1. Descripción del sector económico.

A nivel global, el avance de la tecnología y las transformaciones en las conductas de los consumidores están causando que las fronteras de las industrias se difuminen y los ecosistemas se expandan (entendiendo como ecosistema a un mercado donde las ofertas y las demandas se unen en una plataforma digital, modificando fundamentalmente la manera en que se hacen negocios). Para 2030, los ecosistemas podrían representar el 25 por ciento de la economía mundial. Las ofertas integradas están aumentando la relevancia y el crecimiento de los ecosistemas en todas las industrias, y los seguros no son una excepción (Deetjen et al., 2022).

Un análisis de las inversiones de las aseguradoras en las últimas dos décadas muestra inversiones significativas en varios ecosistemas: las aseguradoras invirtieron el 32 % de la financiación inicial en salud, el 21 % en riqueza y protección, el 20 % en servicios B2B (*business to business*) y el 10 % en movilidad. Estas economías de red integradas brindan oportunidades atractivas para que las aseguradoras fortalezcan su negocio principal, exploren nuevas fuentes de ingresos más allá de los seguros tradicionales y aumenten los puntos de contacto con los clientes (Deetjen et al., 2022).

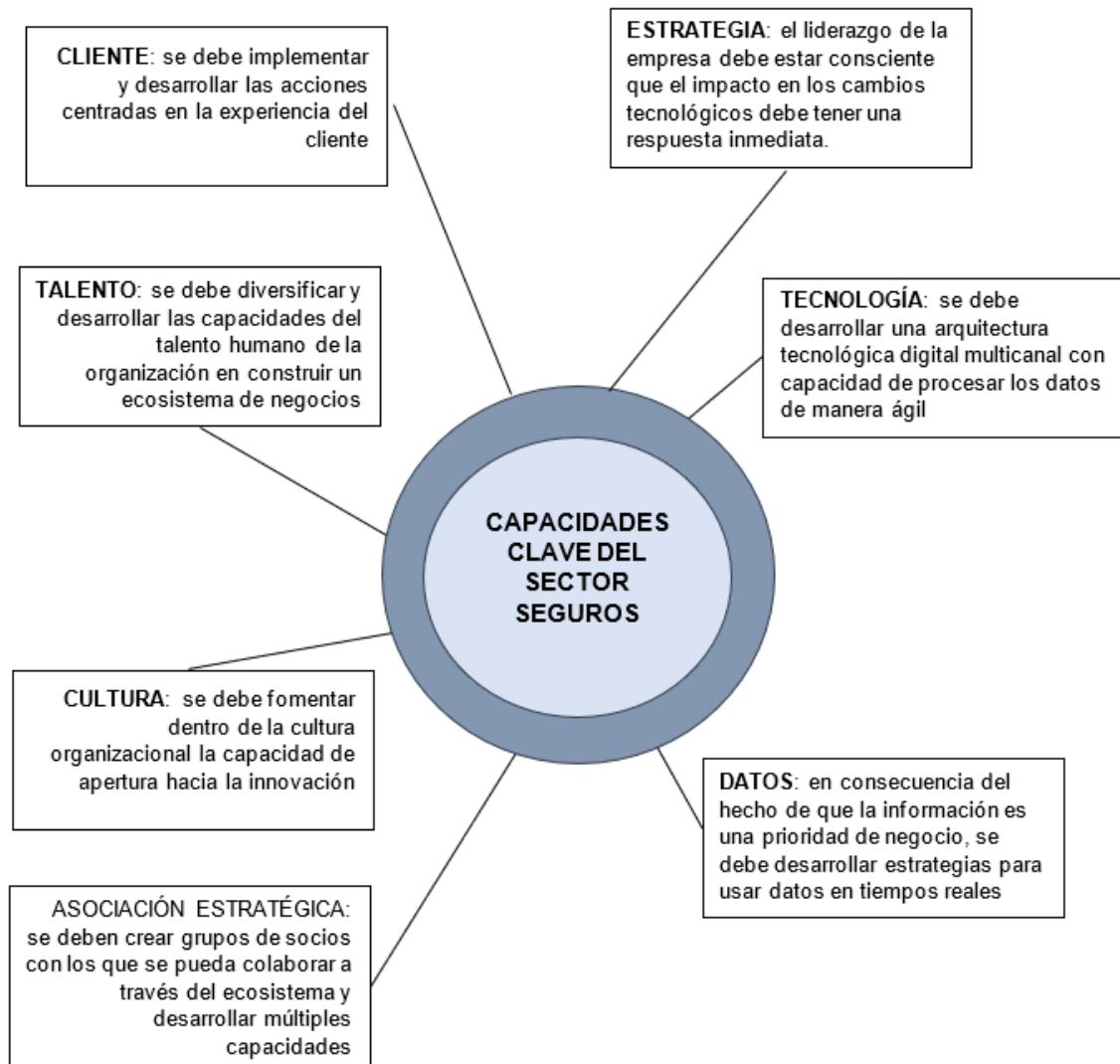
Las capacidades de datos y tecnología son facilitadores críticos del desarrollo del ecosistema del sector seguros, sin embargo, la mayoría de las aseguradoras aún tienen que adoptar una infraestructura moderna y hacer que los datos estén disponibles para el consumo de equipos internos y externos (Jain et al., 2021). Asimismo, el modelo de negocios de las aseguradoras a nivel mundial presenta una serie de desafíos inherentes al mantenimiento y escalamiento de una huella global, incluidas operaciones con uso intensivo de personas, productos y procesos complejos y requisitos de tecnología de información significativos.

Simultáneamente, las entidades de soporte están bajo una presión cada vez mayor para adaptar sus modelos de negocio para satisfacer los cambios en los comportamientos de los consumidores y el incremento en la demanda de soluciones integradas. De acuerdo con una encuesta de McKinsey & Company (2022), existen siete determinantes para el

desarrollo de las entidades aseguradoras en el presente, los cuales se evidencian en la Figura 1.1:

Figura 1.1.

Determinantes para el desarrollo de las empresas aseguradoras



Nota. Basado en el modelo de Deetjen et al. (2022).

Si bien los niveles de madurez difieren entre las aseguradoras, los informantes reconocen la importancia de los ecosistemas y su relevancia en la experiencia del cliente. Un estudio de la Federación Interamericana de Empresas de Seguros (FIDES, 2020) indicó que, de hecho, el 81 por ciento de las aseguradoras latinoamericanas encuestadas ya están tomando medidas para estar más presentes en la vida cotidiana de sus clientes a

través de una oferta de ecosistema. Algunas aseguradoras, por ejemplo, desarrollaron ofertas relacionadas con su principal producto de seguros, como asociaciones de transporte y estacionamiento, así como aplicaciones de estilo de vida.

Además, el 69 por ciento de los encuestados está invirtiendo en servicios que agregan valor para los clientes; el mismo porcentaje también ha informado mejores métricas de participación. No obstante, el mismo informe indicó que únicamente el trece por ciento de las aseguradoras consideran que cuentan con ofertas completas de productos y servicios integrados a lo largo de la trayectoria del cliente dentro de sus ecosistemas objetivo.

En el contexto latinoamericano, la perspectiva del sector para los seguros en 2022 es neutral en la mayoría de los mercados y se basa en la estabilidad del Perfil de la Industria y un Entorno Operativo (IPOE, por sus siglas en inglés). La perspectiva considera que el crecimiento de las primas está alineado con las recuperaciones económicas y normalizaciones de los índices de siniestros de salud y vida, que se benefician de una mayor cobertura de una población completamente vacunada (FASECOLDA, 2020).

De igual manera, los segmentos de vida y salud tendrán un mejor desempeño en 2022 debido a una tendencia a la baja en los índices de siniestralidad, principalmente vida y salud relacionada con el COVID 19, aumento de los precios de renovación y mayores tasas de interés, lo que compensará el aumento en los costos de atención médica, consulta y tratamiento. La rentabilidad del sector de no vida estará expuesta a los efectos negativos de las fluctuaciones monetarias, las restricciones de la cadena de suministro, la inflación más alta y el aumento de los costes de reaseguro, mientras que un escenario a la baja estaría influenciado por tensiones sociales y políticas por elecciones en varios países y mayor volatilidad en los portafolios de inversión (Fitch, 2021).

Las perspectivas del mercado de seguros son prometedoras a pesar de que el crecimiento del “Producto Interno Bruto (PIB)” en toda la región se ha desacelerado considerablemente, y la mayoría de los países han reducido su pronóstico en cuanto al crecimiento del PIB. Mientras Brasil enfrenta una alta inflación y una de sus peores recesiones, Argentina se está recuperando lentamente. Los cuatro socios comerciales de la Alianza del Pacífico (México, Chile y, en particular, Colombia y Perú) se están expandiendo a un ritmo sólido (Ernst & Young, 2021).

Los problemas principales que atraviesan las aseguradoras, de acuerdo con Fitch, (2021) son: mayor competencia y consolidación del mercado, mayor riesgo de contagio y aumento de las expectativas de los usuarios. En esta situación, existe un panorama regulatorio complejo en el que las empresas se hallan en distintas etapas en el avance de la transparencia del riesgo y la adopción de estándares globales de solvencia, gobierno corporativo y gestión de riesgos empresariales (ERM).

A nivel nacional, uno de los aspectos que demuestra la importancia de la actividad del sector seguros se encuentra en el hecho de que fue uno de los pocos sectores cuya actividad continuó a pesar de la declaración de la situación nacional de emergencia en el primer trimestre del año 2020 (Bonilla, 2021). Sin embargo, la paralización de actividades no significa que el sector no se haya visto dañado; por el contrario, planteó nuevos desafíos como consecuencia de la propagación de la pandemia. Entre estos, la continuidad de los pagos de los asegurados, la cobertura de siniestros o eventualidades relacionadas con el COVID 19 y tales como diagnósticos o tratamientos; y en el caso de los seguros patrimoniales la activación de la póliza del lucro cesante por parte de muchas empresas.

Frente a esta situación, se estableció que el Estado de Emergencia Nacional no generaba una condición de imposibilidad para el pago de las primas por lo que los asegurados debían continuar sus compromisos con las empresas. Por otra parte, las principales aseguradoras del país emitieron comunicados informando que las pólizas de salud y vida contaban con coberturas que incluían siniestros relacionados con el COVID 19. A lo descrito anteriormente hay que tomar en cuenta que el Perú es una de las naciones de Latinoamérica con la tasa más baja en cuanto a penetración de seguros, toda vez que para el año 2019 indicaban que era el 1.6% del Producto Interno Bruto (PIB), por debajo del promedio latinoamericano (3.1% del PIB) y del promedio mundial (6.1% del PIB), lo que representa retos y nuevas oportunidades al sector seguros (Bonilla, 2021)

Respecto a la cobertura de lucro cesante, y tomando en cuenta que es una cobertura subordinada a la preexistencia de daños materiales; es decir, esta cobertura se aplica solo cuando los ingresos que son dejados de percibir por la persona asegurada como consecuencia de la suspensión de la actividad económica califiquen como un siniestro, se determinó que esta póliza no se activará como consecuencia de las condiciones relacionadas con el COVID 19.

En lo que respecta a los efectos de la situación nacional de emergencia motivado por la pandemia, bien se obtuvo que dicha situación ha tenido un impacto negativo el trabajo de las empresas aseguradoras, ya que como consecuencia del aislamiento social se han obstaculizado los canales de contratación y, por ende, los volúmenes de venta. Igualmente, se ha manifestado un alto nivel de morosidad en el pago de las primas, situación que es común a los pagos de servicios públicos, así como los servicios de internet y telefonía.

En cuanto a los desafíos planteados para el sector seguros a nivel nacional también se aprecian nuevas oportunidades, que implica la implementación del teletrabajo y la digitalización de los procesos, que generarán una diferencia en el mercado, ya que aquellas empresas que muestren mayor capacidad y agilidad en la implementación de procesos digitales obtendrán mayores ventajas competitivas; la creación de nuevos canales de venta orientados hacia el e-commerce; el desarrollo de nuevas alternativas de atención no presencial a los asegurados, aspectos que también incide en el diseño de nuevos procedimientos para evaluar y calificar los siniestros sin la presencia física en el lugar del asegurado (Adamchuk et al., 2021).

1.2.2. Análisis de fuerzas PESTEL.

El análisis PESTEL es un enfoque ampliamente estratégico empleado para estimar el medio empresarial en el que opera una empresa. Este marco es empleado por equipos de gestión y juntas directivas en sus procesos de planificación estratégica y gestión de riesgos empresariales (Nurmi & Niemela, 2018). También es una herramienta muy apreciada por consultores de gestión, quienes la utilizan para ayudar a sus clientes en la creación de productos innovadores y estrategias de mercado, así como por analistas financieros que consideran sus factores en los supuestos del modelo y tomar decisiones financieras (Martínez et al., 2020). Para el análisis PESTEL de la empresa estudiada, se han considerado los siguientes aspectos:

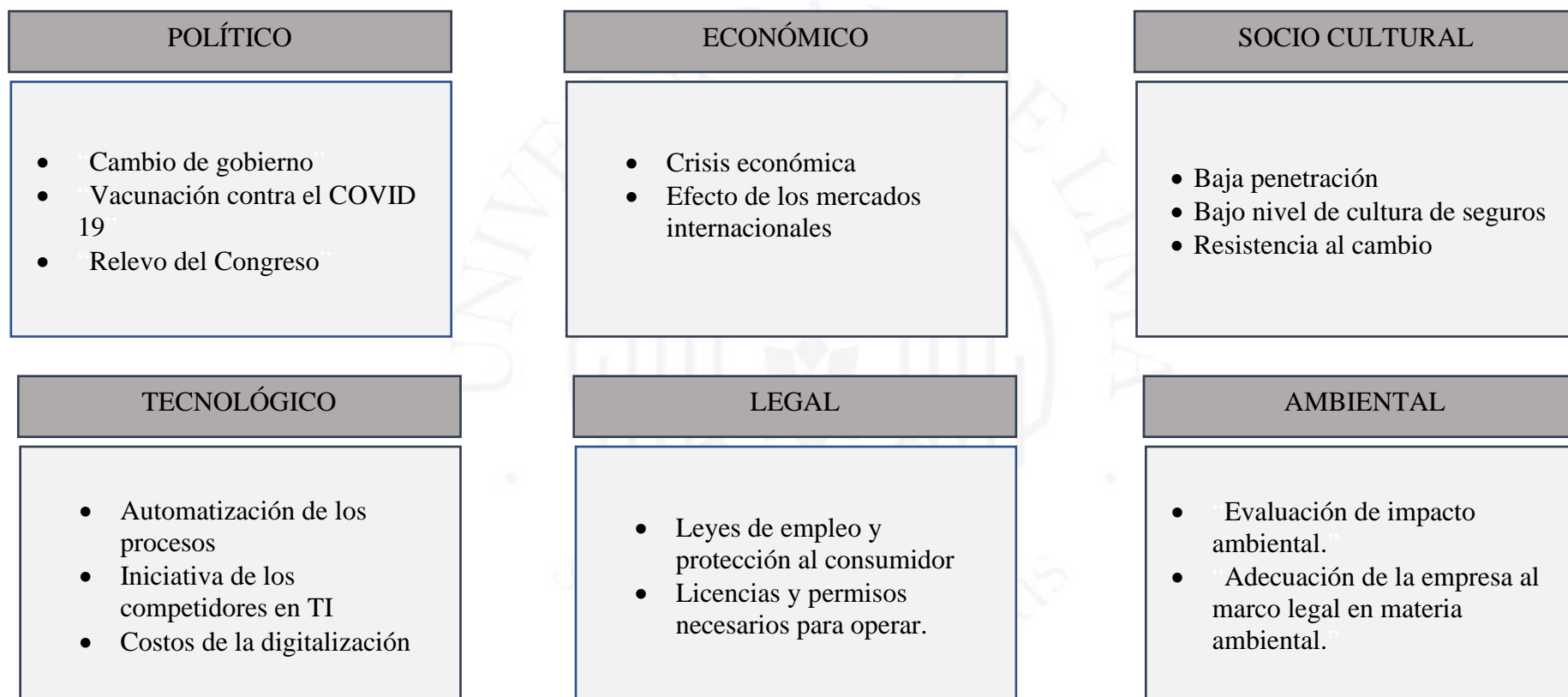
- a) Políticos: En 2021, el país experimentó tres transiciones clave: un cambio de gobierno, la campaña de vacunación contra el COVID-19 y la renovación del Congreso. Cada uno de estos procesos siguió su propio cronograma y todos conllevaron un grado de incertidumbre. Sin embargo, en un escenario internacional lleno de riesgos políticos y profundas incertidumbres operativas, estos tres cambios probablemente contribuyeron a que el país avanzara, recuperara parte de su posición

- en los mercados internacionales y revitalizara el sector de servicios financieros (Urrutia, 2021).
- b) Económico: El Perú vive una crisis financiera, la inestabilidad y volatilidad de los mercados hacen difícil invertir en proyectos de mejora (Banco Mundial, 2022). Esto aumenta en gran medida debido a los constantes cambios que hay en el gobierno. La empresa debe enfocarse en mejorar sus operaciones a fin de poder mantener la rentabilidad esperada, ofreciendo al mismo tiempo un servicio de excelente calidad.
 - c) Socio cultural: Los datos estadísticos mostrados anteriormente, manifestaron una baja penetración del sector seguros en la población, lo que señala bajo nivel de cultura de seguros a nivel nacional (Bonilla, 2021). A nivel organizacional, la resistencia al cambio entre los integrantes de la entidad respecto a la integración de la empresa al proceso de digitalización.
 - d) Tecnológico: Gran parte de las operaciones de la empresa pueden ser automatizadas, el uso de nuevas herramientas facilitaría el proceso de integración de la línea de servicios, favoreciendo la creación de reportes de gestión. También es necesario considerar las iniciativas que están realizando los competidores en vinculación con la incorporación de tecnología y digitalización, y la manera cómo estos cambios pueden afectar los costos operativos de la empresa, la infraestructura tecnológica y la seguridad cibernética.
 - e) Legal: Debido al escenario de incertidumbre política que vivió el país por el proceso de elecciones de 2021, posibles cambios en las regulaciones de atenciones de aseguradoras podrían significar una amenaza grave para la empresa afectando sus operaciones e impactando directamente a sus clientes. Otros elementos por considerar incluyen: leyes de empleo y protección al consumidor, licencias y permisos necesarios para operar y regulaciones del sector.
 - f) Ambiental: La evaluación de los impactos sobre el ambiente que pueda tener las actividades de la entidad, en cuanto al uso de materiales no reciclables y biocombustibles, Oasí como la adecuación de la organización al marco legal en materia ambiental.

En la Figura 1.2 se muestran los resultados del análisis de fuerzas PESTEL de la entidad:

Figura 1.2

Análisis de fuerzas PESTEL

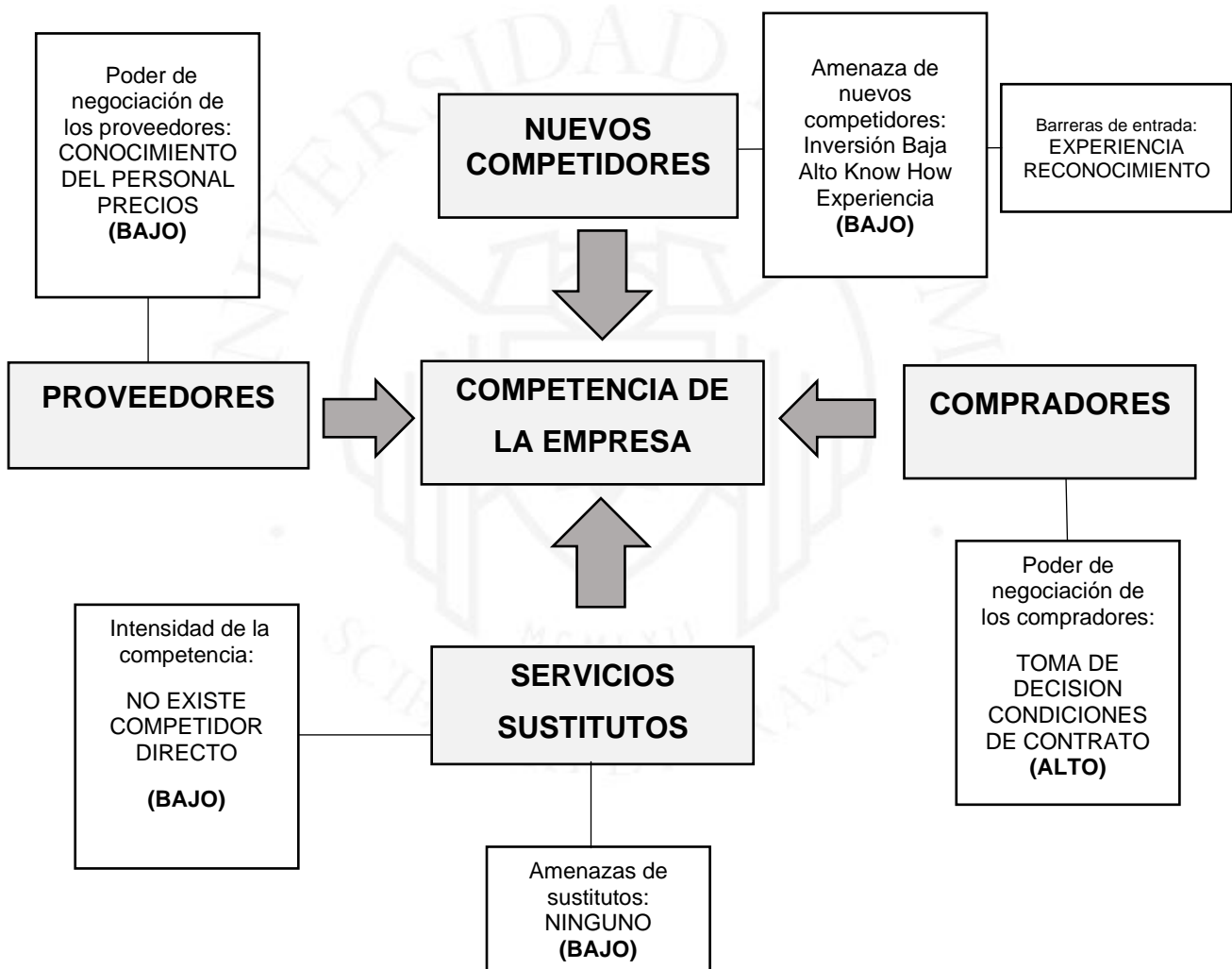


1.2.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter evalúa y reconoce cinco elementos competitivos clave que definen y moldean cualquier sector, proporcionando información sobre sus puntos fuertes y débiles. Esta herramienta es a menudo empleada para comprender la estructura sectorial y guiar la formulación de estrategias empresariales. En la Figura 1.3, se presenta el desglose del análisis para el ámbito en el que trabaja la compañía:

Figura 1.3.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter



1.2.4. Matriz EFI - Evaluación de Factores Internos.

La herramienta estratégica conocida como matriz de evaluación de factores internos (EFI) sirve para analizar el contexto interno de una compañía, destacando la relevancia de sus fortalezas y debilidades. Según Juliani et al. (2019), realizar ajustes minuciosos en las matrices respecto a la relevancia de factores tanto internos como externos, brinda a los planificadores la capacidad de idear y ponderar estrategias alternativas de forma óptima. La regla general es identificar tantos factores internos clave como sea posible. El procedimiento aplicado fue el siguiente:

- a) Se debe otorgar un valor a cada elemento esencial, que oscila entre 0,0 (poca relevancia) y 1,0 (alta relevancia). Este valor refleja la significancia del elemento para que una compañía prospere en su sector. Sin asignar estos valores, se asumiría que todos los elementos poseen la misma importancia, situación que no se refleja en la realidad. La suma total de estos valores debe ser 1.0.
- b) Calificaciones: En la matriz interna, las puntuaciones indican el nivel de fortaleza y debilidad de cada elemento para una organización. Las cifras varían de 1 a 4, donde 4 representa la máxima fortaleza, 3 una fortaleza menor, 2 una debilidad menor y 1 la debilidad más pronunciada. Sólo se pueden asignar puntuaciones de 3 y 4 a las fortalezas, y de 1 y 2 a las debilidades.
- c) Resultado: El resultado se obtiene multiplicando la valoración por la puntuación de cada factor. Cada factor esencial debe tener un resultado asignado. El total ponderado es la suma de todos los resultados ponderados individuales. Una empresa puede obtener un resultado total que oscile entre 1 y 4 en ambas matrices. Un resultado total de 2,5 es considerado como un promedio. En la evaluación interna, un resultado bajo sugiere que la empresa tiene una posición débil en comparación con sus competidores.

Para la realización de la matriz se hizo una evaluación de cada uno de los tres objetivos estratégicos de la entidad para compararlos frente a las fortalezas y debilidades de la entidad y orientar los esfuerzos de investigación a aquel objetivo que mostrarse la mayor puntuación. Los resultados se evidencian en la Tabla 1.1:

Tabla 1.1.*Matriz EFI - Evaluación de factores internos de la organización*

	Ponderación	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						
		Mejorar los procesos de atención al cliente		Diseñar nuevos servicios		Alcanzar eficiencia operativa		
		Calif.	Puntos	Calif.	Puntos	Calif.	Puntos	
FORTALEZAS								
Amplia experiencia en el mercado; alrededor de 20 años	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	
Personal antiguo con experiencia	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	
Línea de servicios bien consolidada	0.10	4	0.40	4	0.20	3	0.15	
Uso de herramientas tecnológicas que soportan la operación	0.10	4	0.40	4	0.20	4	0.20	
Solidez financiera	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
Cobertura de servicios a nivel nacional	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	
DEBILIDADES								
Procesos mal definidos.	0.10	2	0.20	1	0.05	1	0.05	
Alta rotación de personal.	0.03	1	0.03	2	0.10	2	0.10	
Personal nuevo con poca capacitación.	0.03	1	0.03	2	0.10	1	0.05	
SLA de atención por debajo del mercado	0.07	2	0.14	2	0.10	1	0.05	
Poca inversión en herramientas tecnológicas	0.10	2	0.20	1	0.05	1	0.05	
Falta de integración de las diferentes Herramientas de TI	0.10	2	0.20	1	0.05	1	0.05	
Carencia de planes estratégicos	0.10	2	0.20	1	0.05	2	0.10	
Falta de coordinación entre las distintas áreas	0.07	1	0.07	2	0.10	2	0.20	
RESULTADOS			2.57		1.75		1.60	

A partir de los resultados de esta práctica, se infiere que la empresa debe alinear sus esfuerzos en mejorar los procesos de Atención al Cliente (calificación más alta de 2.57) en la matriz EFE, que es el objetivo estratégico más importante y con la mayor puntuación en la evaluación de factores internos, en comparación con el diseño de nuevos servicios (1.75 puntos) o alcanzar mayor eficiencia operativa (1.60 puntos).

1.3. Análisis interno.

1.3.1. Descripción de la empresa.

Servsegur S.A. es una entidad con más de veinte años de existencia, fue creada para brindar soporte a los servicios que se brindaba a las aseguradoras. La empresa se dedica a brindar servicios de calidad a sus clientes como la atención de Asesoramiento de Siniestros, Inspecciones Vehiculares, Auxilio Mecánico y Servicios Médicos en Lima y provincias. Para el año 2023, se han agregado los servicios de Médico a Domicilio, Toma de muestras a domicilio y Teleorientación médica. Cuenta con trabajadores de campo y de oficina, así como también con proveedores en provincia en Trujillo, Huancayo, Cusco, Arequipa y Chimbote.

La oficina y centro principal de operaciones, está ubicada en el distrito de San Isidro, y al cierre del último año fiscal cuenta con una sede adicional ubicada en el distrito de Miraflores. Los colaboradores que trabajan presencialmente en la oficina de San Isidro son principalmente de las áreas de Recursos Humanos, Administración y Sistemas. El personal que labora en la oficina de Miraflores pertenece al área de Operaciones y los servicios que se efectúan en dicha sede son de Médicos a Domicilio y Teleorientación médica. El proceso de experiencia con el cliente se inicia de la siguiente manera:

- a) Para el servicio de Siniestros, inicia en el lugar del siniestro.
- b) Para el servicio de Inspecciones, inicia en la ubicación del cliente
- c) Para el servicio de Auxilio Mecánico, inicia en la ubicación del cliente
- d) Para el servicio de Auditoría Médica, inicia en la central de emergencias cuando se recibe el siniestro
- e) Para el servicio de Delivery de Medicamentos, inicia en el local del cliente.
- f) Para el servicio de Médicos a Domicilio, inicia en el local de Miraflores.
- g) Para el servicio de Toma de Muestras, inicia en el local de Miraflores.
- h) Para el servicio de Teleorientación Médica, inicia en la ubicación del cliente.

Asimismo, se cuenta con personal que realiza trabajo híbrido entre presencial y remoto que también pertenecen al área de operaciones y proyectos. A continuación, se detallará en que consiste cada uno de los servicios que brinda:

El servicio de Asesoramiento de Siniestros es un proceso integral diseñado para proporcionar apoyo y orientación al cliente desde el momento en que ocurre un siniestro vehicular. Este servicio incluye la presencia de un asesor especializado que se desplaza

directamente al lugar del incidente para asistir al cliente en todos los trámites relacionados con su seguro. El asesor se encarga de evaluar los daños, recopilar la información necesaria y guiar al cliente en los pasos a seguir para presentar una reclamación efectiva. Además, el servicio cuenta con una central de emergencias disponible las veinticuatro horas del día, que coordina rápidamente la llegada de los asesores de siniestros al lugar del accidente.

El servicio de Inspecciones Vehiculares consiste en que un inspector se dirige al lugar de la atención y realiza una evaluación del estado de la unidad vehicular, con dicha información se presenta un informe a la aseguradora para la emisión de la póliza. El servicio de Auxilio Mecánico consiste en que un técnico se dirige al lugar de la atención para realizar el servicio de Carga de Batería, Inflado de Llanta, Recarga de Combustible y Apertura de puerta.

En el área de servicios médicos se brindan los siguientes servicios; servicio de Auditoría Médica, se encarga de la emisión de cartas de garantía para que los asegurados y no asegurados puedan hacer uso del SOAT y el servicio de Delivery de Medicamentos se desarrolla para atender la demanda de medicamentos de los asegurados con diferentes tipos de atenciones, el personal técnico se encarga de las coordinaciones con los asegurados y el personal motorizado se encarga de la repartición y entrega de medicamentos al mismo.

Por último, el servicio de Médicos a Domicilio consiste en la atención médica personalizada de adultos y niños, brindándoles un tratamiento de calidad para sus dolencias que no son atenciones de emergencias. El servicio de Toma de muestras a domicilio consiste en que un profesional de la salud asiste al domicilio del paciente para tomar las muestras de laboratorio solicitadas por el médico tratante para posterior a ello se realice la lectura de resultados por llamada. Estos dos servicios se brindan para aseguradoras y de forma particular a pacientes que lo soliciten. Y el servicio de Teleorientación médica el cual consiste en brindar consultas médicas mediante video a los pacientes.

En la Figura 1.4 y se evidencia el mapa de procesos de la entidad en la Figura 1.5 el organigrama funcional:

Figura 1.4.

Mapa de procesos de la organización

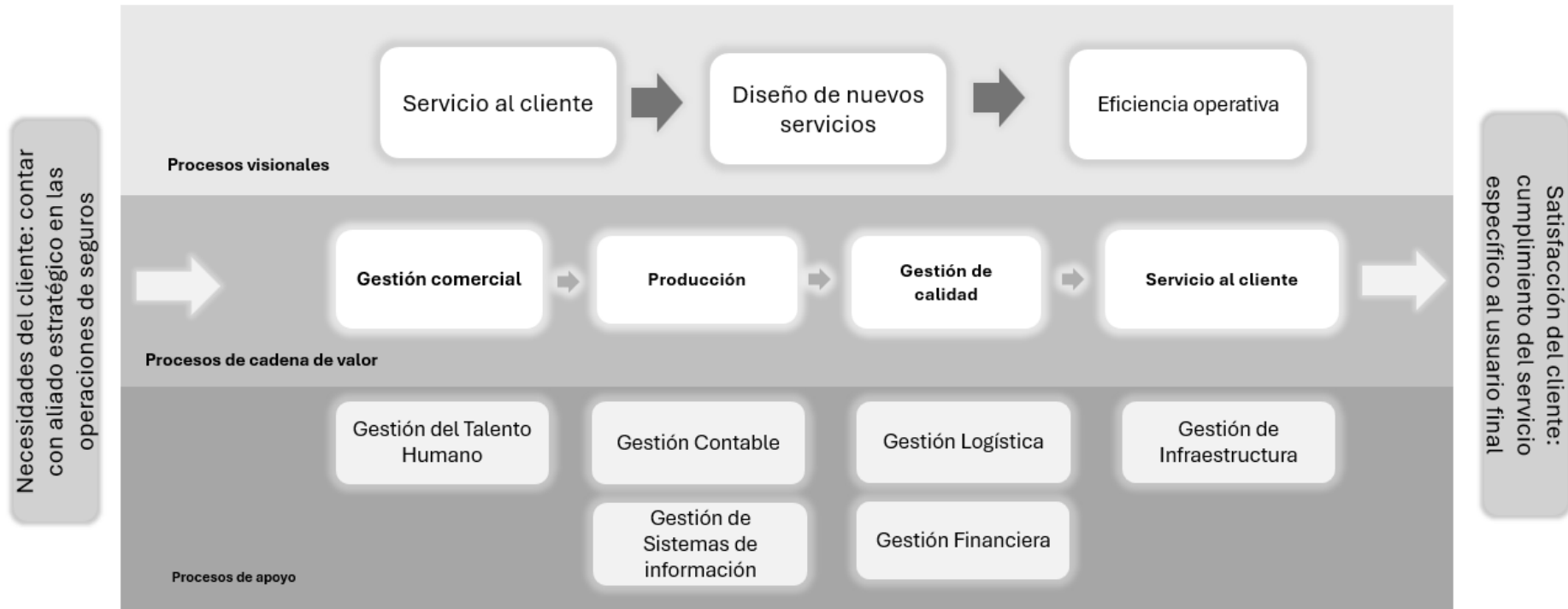
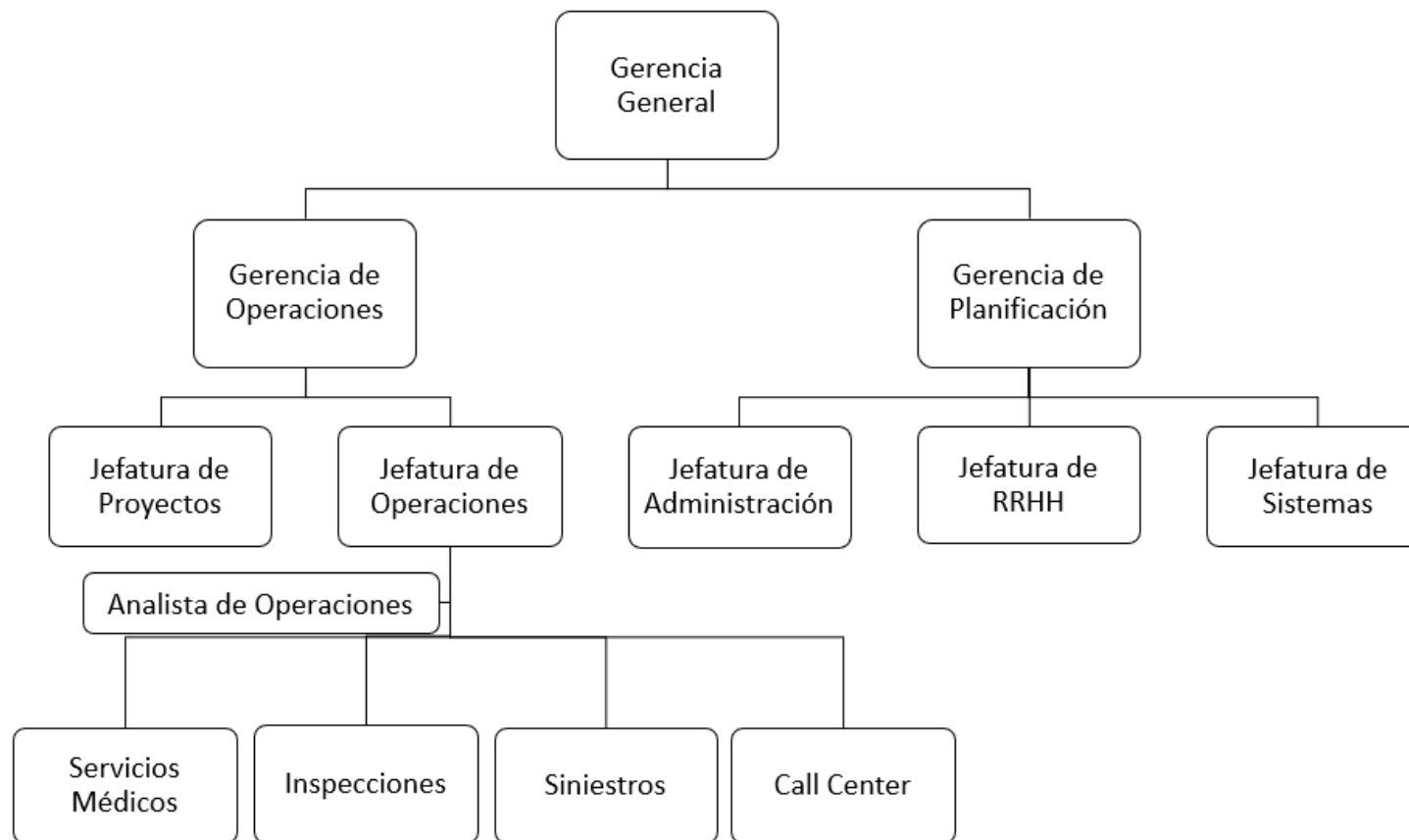


Figura 1.5.

Organigrama de la empresa



Nota. Información suministrada por la empresa (2024). Aunque en las operaciones de la empresa se habla de una gestión comercial, esta no aparece dentro del organigrama ya que es llevada a cabo en conjunto tanto por el gerente general como por el gerente de operaciones de la organización.

1.3.2. Visión, Misión y Valores.

La misión de la entidad es “Brindar servicios de soporte en la entrega de medicamentos con el compromiso de satisfacer y responder a los requerimientos de nuestros clientes, cumpliendo nuestro rol de socio estratégico, contando con un capital humano y herramientas tecnológicas idóneas”.

La visión de la empresa es “Convertirse en un socio estratégico para las empresas aseguradoras para crecer en conjunto con nuestros clientes, brindar un servicio de excelencia y crear un ambiente de trabajo que contribuya al logro de los objetivos”.

Valores: Puntualidad, Respeto, Responsabilidad, Creatividad, Honestidad, Amabilidad.

La organización ha implementado diversas acciones para asegurar que todo el personal esté plenamente familiarizado con la misión y visión de la empresa. Se han llevado a cabo talleres informativos, charlas y reuniones, donde se ha enfatizado la importancia de estos conceptos en el desarrollo estratégico y las operaciones diarias. Además, se han distribuido materiales impresos y digitales que refuerzan estos valores.

1.3.3. Objetivos Empresariales.

Objetivos estratégicos de la empresa.

- a) Mejorar los procesos de atención al cliente
- b) Diseñar nuevos servicios
- c) Alcanzar la eficiencia operativa

Objetivos específicos de la empresa.

- a) Reducir los costos operativos en la ejecución de los servicios.
- b) Fidelizar al cliente ofreciendo un nivel de servicio superior al mercado.
- c) Gestionar los procesos de tal manera que se aminoren los tiempos de atención.
- d) Automatizar los procesos para que se genere una base de información robusta.

1.3.4. Evaluación de factores internos y externos

Matriz FODA

En la Figura 1.6 se indica la matriz FODA de la empresa:

Figura 1.6.

Matriz FODA

<div style="text-align: center;">EXTERNAS</div> <div style="text-align: center;">INTERNAS</div>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar nueva tecnología para los procesos. 2. El contexto nacional e inseguridad propician la conciencia de tener un seguro 3. Mayor preocupación por una cultura de prevención 4. Desarrollo de nuevos canales de atención y
“FORTALEZAS”	“ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS O DE CRECIMIENTO)”	“ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)”
<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia experiencia en el mercado; alrededor de 20 años. 2. Personal antiguo con experiencia. 3. Línea de servicios bien consolidada. 4. Uso de herramientas tecnológicas que soportan la operación 5. Solidez financiera 6. Cobertura de servicios a nivel nacional 	<p>F1/O1: Reestructurar las operaciones con énfasis en la optimización de procesos</p> <p>F4/O6: Potenciar la eficiencia de los procedimientos organizacionales a través de la digitalización.</p>	<p>F2/A2: Potenciar el ambiente de trabajo para aumentar la satisfacción de los trabajadores.</p> <p>F4/A4 Elevar el estándar de los servicios mediante una utilización óptima de la tecnología.</p>
“DEBILIDADES”	“ESTRATEGIAS DO – DE REORIENTACIÓN”	“ESTRATEGIAS DA – SUPERVIVENCIA”
<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos mal definidos. 2. Sistema deficiente. 3. Alta rotación de personal. 4. Personal nuevo con poca capacitación. 5. SLA de atención por debajo del mercado 6. Poca inversión en herramientas tecnológicas 7. Herramientas de TI no son capaces de soportar la operación 8. Carencia de planes estratégicos 9. Falta de coordinación entre las distintas áreas (servicios médicos, sistemas) 	<p>D1/O5: Explorar opciones innovadoras para el crecimiento empresarial.</p> <p>D5/O4: Recurrir a proveedores externos para entrenar al personal en destrezas y habilidades emergentes.</p>	<p>D8/A6: Examinar la viabilidad de ofrecer nuevos servicios dirigidos a los consumidores.</p> <p>D2/A2: Innovar en servicios destinados a una nueva clientela para contrarrestar el surgimiento de competidores recientes.</p>

1.4 Planteamiento y definición del problema.

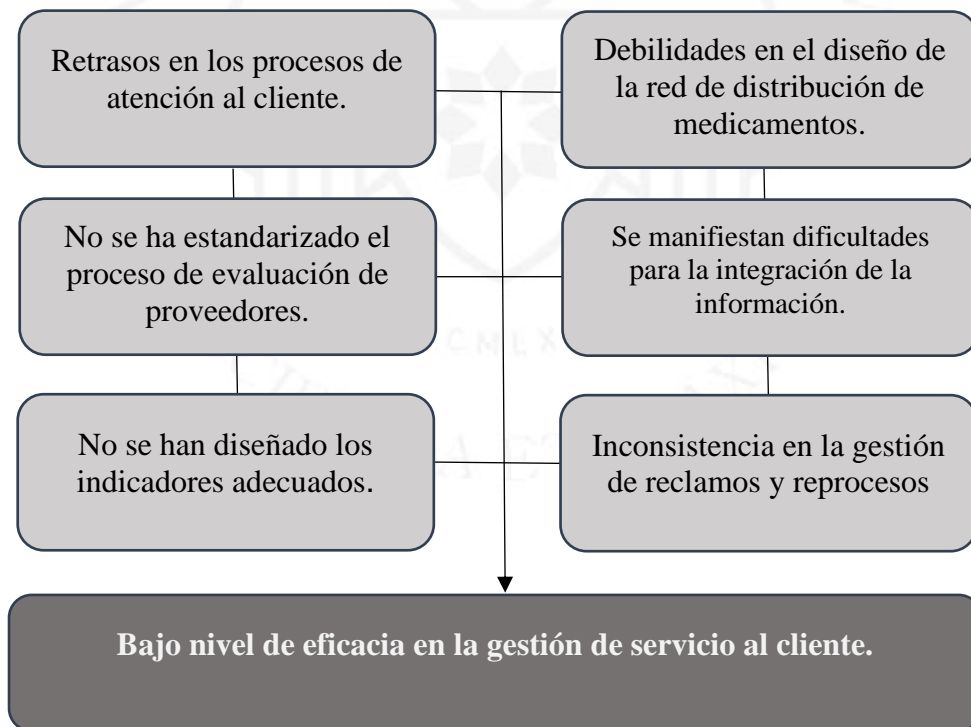
En esta sección, se buscó identificar la problemática usando diversas técnicas analíticas, tanto de la ingeniería como de la gestión y dirección de proyectos en su etapa de planificación. Así, con base en los datos recopilados en el capítulo previo, se construyó una matriz que destaca los problemas centrales a través de cuatro pasos: “a) elección de criterios evaluativos según el carácter de la entidad y su objetivo comercial; b) diseño de la matriz de confrontación; c) establecimiento de una escala de impactos; y d) utilización de la matriz de valoración de problemas.”

1.4.1 Identificación del problema.

En el diagnóstico inicial realizado en la introducción del estudio significó un conjunto de problemas que estaban relacionados con las capacidades de la entidad de satisfacer las necesidades del cliente. Estos problemas se precisan a continuación:

Figura 1.7.

Problemas específicos asociados a la gestión de servicio al cliente.



Retrasos en los procesos de atención al cliente: El proceso de atención a los clientes inicia al llegar una receta médica, esta es revisada por una coordinadora y derivada según la zona a un proveedor aliado. El retraso sucede cuando se manifiestan problemas de comunicación y/o documentación entre la empresa y el proveedor logístico de transporte, o cuando éste no se comunica con el paciente para coordinar la entrega de los medicamentos. En la Figura 1.8 se evidencia el diagrama analítico de procesos, el cual se describe a continuación:

El proceso inicia cuando llega un correo con la receta médica de un paciente al buzón de la farmacia, el digitador abre la receta y empieza a pasar los datos del asegurado al sistema, tales como nombres completos, DNI, cobertura, tipo de servicio, fecha y hora de la llegada del correo y adjunta la receta.

Luego la coordinadora abre el caso en el sistema y revisa la receta para enviarla a una cadena afiliada (es una farmacia que atenderá al paciente), abre un nuevo correo y coloca los datos de la cobertura, el tipo de seguro y el código del afiliado, para este proceso se necesita revisar en la plataforma de acreditación de asegurados denominada Sistema Integrado de Transacciones Electrónicas de Datos en Salud (SITEDS).

La cadena recibe el correo y verifica que tiene todos los datos para proceder con la verificación del stock de los medicamentos según la receta recibida, si cuenta con los medicamentos, realiza una preliquidación de cuanto es el monto por cancelar y llama al asegurado para indicarle el monto que debe pagar, consultar el medio de pago y comentarle al asegurado el horario aproximado en el que se acercará el motorizado a su domicilio.

El coordinador emite una nota de entrega y una boleta donde figuran los medicamentos que se entregarán y realiza una programación aproximada de la hora de entrega del pedido. Posteriormente, se realiza la preparación del paquete con los medicamentos, se empaqueta, se coloca el cargo y se lleva hacia la zona de pedidos listos para entrega, denominada mesa de pedidos. En la mesa de pedidos se empieza a realizar el ruteo de los pedidos, agrupándolos por zona. Una vez que se tiene listo el ruteo, se procede con la asignación del motorizado a una ruta en particular con una cantidad estimada entre siete y ocho pedidos. El motorizado sale de la base con sus pedidos y empieza con la entrega del primer pedido hasta culminar con la entrega del total de

pedidos que se llevó, el motorizado llegará al domicilio del asegurado y se comunicará con él para que reciban el pedido.

Figura 1.8.

Diagrama de operaciones de proceso de servicio de entrega de medicamentos.

CURSOGRAMA ANALÍTICO DEL PROCESO										
Hoja N° _____ De: _____ Diagrama N°: __1__		Operar. <input checked="" type="checkbox"/>		Mater. <input type="checkbox"/>	Maqui. <input type="checkbox"/>					
Proceso: Servicio de Delivery de Medicamentos		RESUMEN								
Fecha:		SÍMBOLO	ACTIVIDAD	Act.	Pro.	Econ.				
El estudio Inicia:			Operación	16		0%				
Método: Actual: _____ Propuesto: _____			Transporte	1		0%				
Producto:			Inspección	1		0%				
Nombre del operario:			Espera	2		0%				
Elaborado por:			Almacenaje	0		0%				
Tamaño del Lote:		Total de Actividades realizadas		20		0%				
		Distancia total en metros		0		0%				
		Tiempo min/hombre		220		0%				
NUMERO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	Cantidad	Distancia metros	Tiempo Segundos	SÍMBOLOS PROCESOS					
										
1	Llegada del correo con la receta	1		0.0						
2	Revisión de la receta en el correo	1		20.0						
3	Creación del caso en el sistema	1		150.0						
4	Derivación de la receta a la cadena	1		150.0						
5	Proveedor recibe orden	1		10.0						
6	Verifica existencias	1		30.0						
7	Comunicación con usuario final	1		150.0						
8	Emisión de nota de entrega	1		120.0						
9	Envío de correo con la confirmación de la coordinación	1		50.0						
10	Programación de la entrega	1		30.0						
11	Selección del producto (picking)	1		100.0						
12	Preparación de la ruta de entrega	1		300.0						
13	Asignación del motorizado que entregará los pedidos	1		30.0						
14	Envío al usuario	1		10800.0						
15	Recepción del producto	1		600.0						
16	Pago por parte del usuario	1		120.0						
17	Firma de cargo de recepción de entrega	1		20.0						
18	Revisión de casos pendientes	1		300.0						
19	Confirmación con el cliente de la entrega	1		120.0						
20	Cierre del caso	1		90.0						
Tiempo Minutos: 219.8		m	0.0	13,190.0	s					

Nota. A partir de estimaciones obtenidas por los investigadores en las mediciones de los procesos.

El asegurado pagará el monto acordado y firmará el cargo para que el motorizado se retire a su siguiente entrega. Por otro lado, la coordinadora revisará el reporte de casos pendientes para proceder con el cierre, para ello revisará el número de solicitud y buscará la respuesta de la cadena en el correo y confirmará con una llamada al call center la entrega de los medicamentos. Por último, se colocará en el sistema que el caso fue terminado y se pasará al siguiente. Dentro del proceso de entrega de medicamentos (“delivery”), la empresa maneja cuatro modalidades:

- **Aseguradora DOC:** Comprende el 70% de las operaciones. Es un tipo de caso donde la receta es emitida virtualmente por un médico en línea con un asegurado para recetas de baja complejidad, es decir por una video-consulta. Estas recetas ingresan a la bandeja de correo de la farmacia de la aseguradora de forma automática al momento de generar la receta en la plataforma.
- **Atención Ambulatoria de Clínicas:** Representa el 10% de las entregas. Es un tipo de caso donde un asegurado se atiende en una clínica e ingresa su receta en un portal para ser atendido por la farmacia de la aseguradora con una auditoría previa. Estas recetas ingresan a la bandeja de correo de la farmacia al momento que el asegurado lo envía por el portal.
- **Teleconsultas:** Comprende aproximadamente el 12% de las entregas. Es un tipo de servicio donde el asegurado se atiende en uno de los centros médicos de la aseguradora, teniendo la posibilidad de recoger sus medicamentos en el centro médico o por delivery. Estas recetas son enviadas al correo de la farmacia de la aseguradora por el área de teleconsultas.
- **Receta larga:** Comprende el 8% de las operaciones. Es un tipo de caso donde el asegurado tiene un diagnóstico crónico, es decir que recibirá tratamiento por un tiempo mayor a dos meses. Estas recetas son enviadas al correo de la farmacia de la aseguradora por el área de Receta Larga.

La meta establecida para las entregas es de doce horas desde que se recibe la orden en la empresa por parte de la aseguradora; sin embargo, desde la creación de la organización se han manifestado problemas en alcanzar dicha meta, que alcanzó un 82.8% en 2019, disminuyó a 75.7% en 2020 hasta caer a 61.1% en 2021, situación que genera inconformidad en el cliente (Ver Tabla 1.2):

Tabla 1.2.*Variaciones en la gestión de entregas a tiempo a clientes 2019-2021 (eficacia del servicio).*

	2019			2020			2021		
	Servicios	Entregas a tiempo	Nivel de eficacia	Servicios	Entregas a tiempo	Nivel de eficacia	Servicios	Entregas a tiempo	Nivel de eficacia
Enero	4 537	3 612	0.796	4 363	3 362	0.771	4 902	2 716	0.554
Febrero	3 641	3 127	0.859	3 792	2 845	0.750	4 862	2 447	0.503
Marzo	2 528	2 092	0.828	2 385	1 468	0.616	5 300	3 160	0.596
Abril	2 077	1 775	0.855	2 884	2 089	0.724	5 244	3 752	0.715
Mayo	3 964	3 115	0.786	3 849	3 075	0.799	4 582	2 540	0.554
Junio	3 499	2 867	0.819	3 535	2 746	0.777	3 842	2 241	0.583
Julio	4 564	3 678	0.806	4 265	3 359	0.788	4 223	3 016	0.714
Agosto	3 753	2 861	0.762	4 093	3 142	0.768	4 667	2 592	0.555
Setiembre	4 129	3 392	0.822	4 239	3 369	0.795	4 397	2 828	0.643
Octubre	4 251	3 741	0.880	4 406	3 210	0.729	4 662	2 972	0.637
Noviembre	4 610	4 075	0.884	4 542	3 230	0.711	5 075	3 456	0.681
Diciembre	5 268	4 417	0.838	5 622	4 446	0.791	6 199	3 704	0.598
Totales	46 822	38 752	0.828	47 975	36 341	0.757	57 955	35 424	0.611

Nota. Datos entregados por la Gerencia de operaciones de la entidad (2022).

Debilidades en el diseño de la red de distribución de medicamentos: Es una situación que afecta las capacidades de respuestas a los usuarios y la satisfacción del usuario. Actualmente se trabaja con cuatro proveedores aliados, los cuales no pueden cubrir la demanda total de atenciones de recetas, lo que afecta también la capacidad de la empresa en entregar a tiempo, lo que se mostró en la Tabla 1.2. Las cuatro cadenas afiliadas son: Inkafarma, Mifarma, Boticas y Salud y Queen, la que tiene mayor cobertura a nivel nacional es Inkafarma y Mifarma, le sigue BYS con cobertura en algunas ciudades del Perú y por último Queen que solo opera en Lima.

No se ha estandarizado el proceso de evaluación de proveedores: Esta situación afecta el resultado general de la organización. El cliente es quien define los parámetros necesarios para que un proveedor sea el responsable de la entrega de los medicamentos.

Se manifiestan dificultades para la integración de la información: El sistema que se utiliza no es de fácil acceso para el cliente por la obtención de la información por lo que no existe una integración de fácil acceso. Debido a ello, las actividades de servicio al usuario, contabilidad, recursos humanos. y logística no son gestionadas bajo el mismo sistema de información.

No se han diseñado los indicadores adecuados que permitan evaluar de manera cuantitativa el desempeño: Actualmente se maneja un indicador de 80 atenciones por coordinadora que está relacionado a la carga de trabajo. La organización no ha desarrollado indicadores relacionados con su desempeño financiero, más allá de sus estados de situación financiera y estado de resultados; no se mide la satisfacción de los usuarios ni de los empleados, ni respecto a la efectividad de los procesos diseñados.

Inconsistencia en la gestión de reclamos y reprocesos a solicitudes de los clientes, lo que afecta a la capacidad de respuesta de la organización.

De manera cuantitativa, se hizo una recopilación del comportamiento de los reclamos de los clientes finales (usuarios de las empresas de seguros) para medir la situación inicial del diagnóstico en cuanto a la satisfacción de los clientes. Los resultados se evidencian en la Tabla 1.3:

Tabla 1.3.*Variaciones en la gestión de reclamos por clientes 2019-2021*

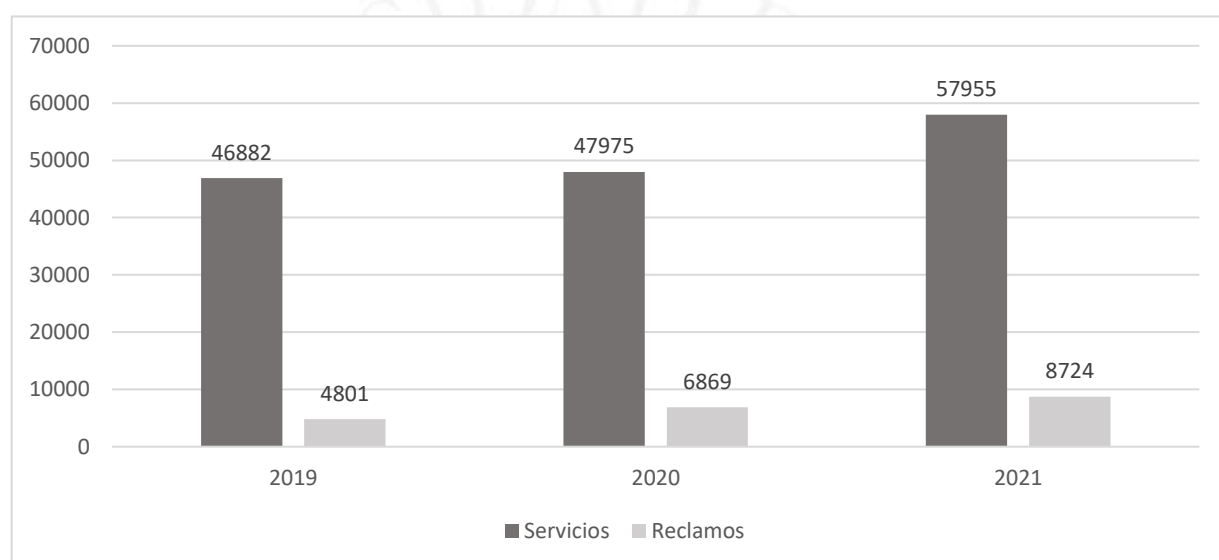
	2019			2020			2021		
	Servicios	Reclamos	Nivel de servicio	Servicios	Reclamos	Nivel de servicio	Servicios	Reclamos	Nivel de servicio
Enero	4 537	49	0.989	4 363	72	0.983	4 902	126	0.974
Febrero	3 641	52	0.986	3 792	75	0.980	4 862	137	0.972
Marzo	2 528	61	0.976	2 385	81	0.966	5 300	147	0.972
Abril	2 077	66	0.968	2 884	92	0.968	5 244	158	0.970
Mayo	3 964	58	0.985	3 849	96	0.975	4 582	167	0.964
Junio	3 499	47	0.987	3 535	104	0.971	3 842	151	0.961
Julio	4 564	69	0.985	4 265	101	0.976	4 223	139	0.967
Agosto	3 753	71	0.981	4 093	96	0.977	4 667	173	0.963
Setiembre	4 129	72	0.983	4 239	87	0.979	4 397	166	0.962
Octubre	4 251	66	0.984	4 406	95	0.978	4 662	178	0.962
Noviembre	4 610	65	0.986	4 542	103	0.977	5 075	176	0.965
Diciembre	5 268	70	0.987	5 622	142	0.975	6 199	166	0.973
Totales	46 822	746	0.984	47 975	1 144	0.976	57 955	1 884	0.967

Nota. Datos entregados por la Gerencia de operaciones de la entidad. La meta del indicador de gestión de reclamos es alcanzar un 98% de nivel de servicio (2022).

Los datos presentados en la Tabla 1.3 revelan consistentemente una elevada cantidad de quejas por parte de los consumidores finales en relación con las entregas, siendo este el núcleo del proceso comercial de la empresa. Esta situación se ilustra en la Figura 1.9, donde se observan tasas de éxito significativamente inferiores al objetivo corporativo de lograr una completa satisfacción del cliente y cero reclamaciones: con un 98.4% en 2019, 97.6% en 2020 y 96.7% en 2021. En términos absolutos, los niveles de reclamos casi se han duplicado con respecto al 2019, lo que no sucede con la cantidad de servicios, que sólo crecieron en casi 25%.

Figura 1.9.

Resumen de las variaciones en los niveles de reclamo 2019-2021



Nota. Datos entregados por la Gerencia de operaciones de la entidad (2022).

De igual manera, se logró medir el impacto económico del reprocesamiento de los reclamos, reenvíos y atenciones a solicitudes de los clientes. Para ello se hizo un análisis comparativo del total de costos operativos y los costos por reprocesamiento de cada mes entre 2019 y 2021. En dicho análisis se aprecia un crecimiento constante de los costos por reprocesamiento y de su impacto sobre los costos operativos totales, que resultaron en 1.59% para el año 2019, 2.38% para 2020, hasta llegar a 3.25% en el año 2021, aspecto que es muy sensible en el impacto económico - financiero de la empresa (Ver Tabla 1.4):

Tabla 1.4.*Comparativo entre los costos de reprocesamiento y los costos operativos totales*

MES	AÑO 2019			AÑO 2020			AÑO 2021		
	Costos operativos totales	Costos por reprocesos	%	Costos operativos totales	Costos por reprocesos	%	Costos operativos totales	Costos por reprocesos	%
Enero	37 044.94	445.10	1.20%	36 347.54	670.14	1.84%	45 850.99	1 224.63	2.67%
Febrero	37 767.97	472.35	1.25%	34 159.55	698.07	2.04%	43 090.92	1 331.54	3.09%
Marzo	33 982.67	554.10	1.63%	35 141.91	753.91	2.15%	44 330.14	1 428.73	3.22%
Abril	35 513.80	599.52	1.69%	35 365.18	856.30	2.42%	44 611.78	1 535.64	3.44%
Mayo	37 767.97	526.85	1.39%	37 642.48	893.53	2.37%	47 484.50	1 623.12	3.42%
Junio	37 172.53	426.93	1.15%	37 687.13	967.99	2.57%	47 540.83	1 467.61	3.09%
Julio	34 620.64	626.77	1.81%	38 892.76	940.06	2.42%	49 061.69	1 350.98	2.75%
Agosto	32 536.60	644.94	1.98%	39 651.86	893.53	2.25%	50 019.26	1 681.43	3.36%
Setiembre	33 472.29	654.02	1.95%	35 677.75	809.76	2.27%	45 006.07	1 613.40	3.58%
Octubre	33 684.95	599.52	1.78%	37 285.26	884.22	2.37%	47 033.88	1 730.03	3.68%
Noviembre	35 854.05	590.44	1.65%	39 651.86	958.68	2.42%	50 019.26	1 710.59	3.42%
Diciembre	35 896.59	635.86	1.77%	39 026.72	1 321.67	3.39%	49 230.67	1 613.40	3.28%
Totales	425 315.00	6 776.41	1.59%	446 530.00	10 647.84	2.38%	563 280.00	18 311.10	3.25%

Nota. Los costos incluyen pago al personal médico, administrativo y de transporte, costos de transporte y otros costos administrativos.

Los principales tipos de reclamos recibidos por la empresa en el periodo de observación se describen a continuación:

- a) Trato inadecuado por parte del responsable de la entrega: Motorizado no se comporta de forma adecuada con el asegurado.
- b) Entregas no programadas: Cliente cuenta con su receta, pero no ha sido gestionado
- c) Documentación errónea: Documentos entregados al cliente con errores en los medicamentos o precio.
- d) Producto erróneo: Se entrega un medicamento distinto al indicado en la receta.
- e) Demoras en las entregas: Asegurado no recibe sus medicamentos en el tiempo estimado.
- f) Receta incompleta: Se entrega el pedido con algún medicamento faltante.
- g) Entregas fraccionadas: Se entrega una dosis menor a la indicada en la receta del asegurado.
- h) Doble facturación: El pedido es entregado por los Centros Médicos y por la cadena
- i) Datos del cliente erróneos: Nombres, teléfono o dirección errónea, lo que ocasiona que no se pueda realizar la entrega.
- j) Mala atención de cadena: Asegurado indica que la atención de la cadena no fue adecuada y hubo mal trato por parte de ellos.

En la Tabla 1.5 se evidencia los comportamientos de los reclamos por tipo, en el periodo 2019-2021, información con la cual se realiza un diagrama de Pareto para priorizar los tipos de reclamo y se muestra en la Figura 1.9:

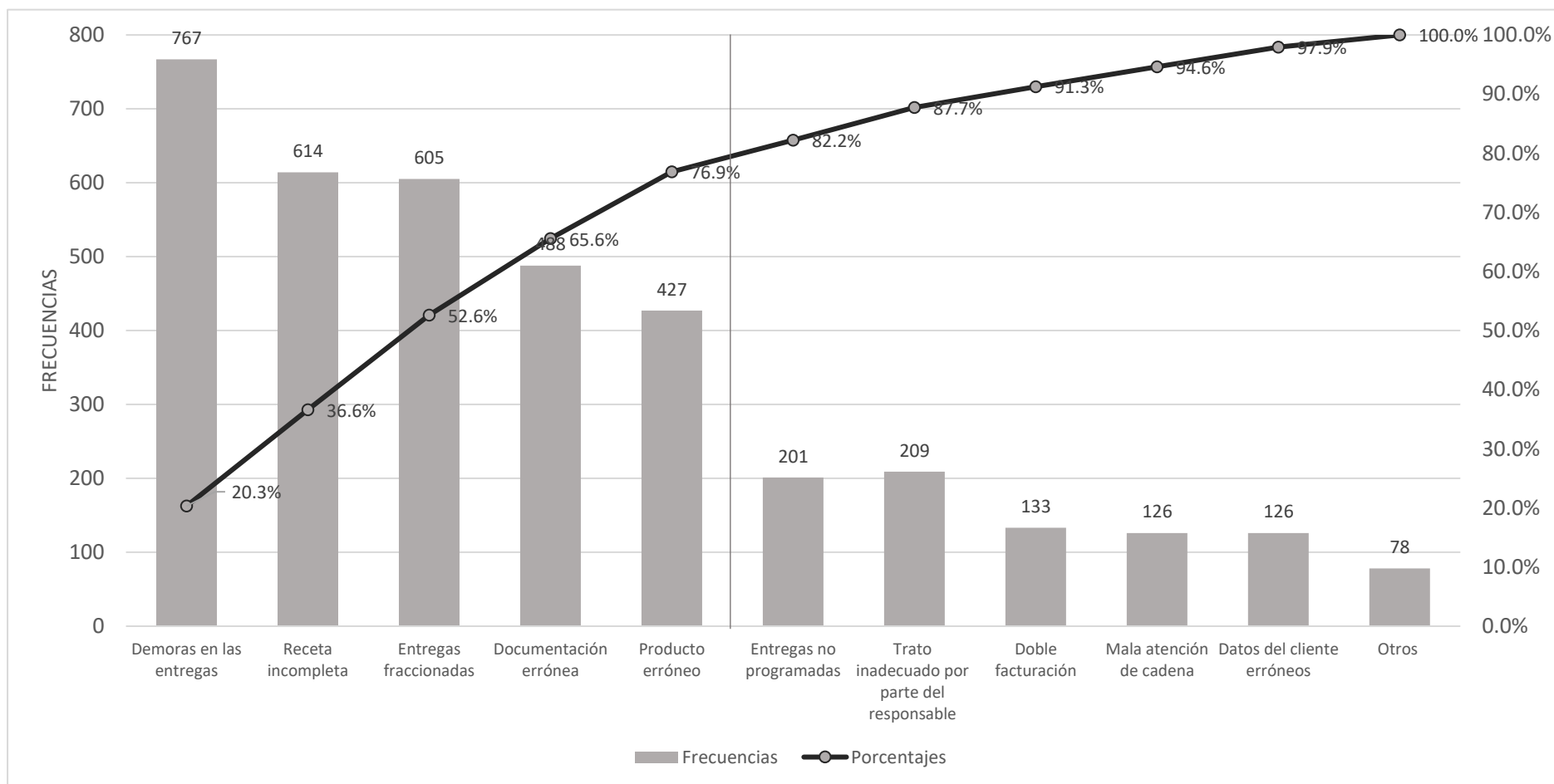
Tabla 1.5.*Tipo de reclamo realizado por los clientes en las entregas de medicamentos (período 2019-2021)*

Tipos de reclamos	AÑO 2019		AÑO 2020		AÑO 2021		TOTALES	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Demoras en las entregas	85	11.4%	108	9.4%	574	30.5%	767	20.3%
Receta incompleta	136	18.2%	189	16.5%	289	15.3%	614	16.3%
Entregas fraccionadas	167	22.4%	224	19.6%	214	11.4%	605	16.0%
Documentación errónea	115	15.4%	166	14.5%	207	11.0%	488	12.9%
Producto erróneo	96	12.9%	136	11.9%	195	10.4%	427	11.3%
Entregas no programadas	55	7.4%	99	8.7%	47	2.5%	201	5.3%
Trato inadecuado por parte del responsable	27	3.6%	87	7.6%	95	5.0%	209	5.5%
Doble facturación	21	2.8%	45	3.9%	67	3.6%	133	3.5%
Mala atención de cadena	17	2.3%	35	3.1%	74	3.9%	126	3.3%
Datos del cliente erróneos	11	1.5%	26	2.3%	89	4.7%	126	3.3%
Otros	16	2.1%	29	2.5%	33	1.8%	78	2.1%
Totales	746	100.0%	1,144	100.0%	1,884	100.0%	3774	100.0%

Nota. Datos entregados por la Gerencia de operaciones de la entidad (2022).

Figura 1.10.

Diagrama de Pareto de los Tipo de reclamo realizado por los clientes en las entregas de medicamentos (período 2019-2021)



Nota. a partir de los datos obtenidos en la Tabla 1.5.

En los registros presentados relacionados con los reclamos de los clientes se observa que las principales causas de reclamos son las demoras en las entregas (que manifestó un notable crecimiento del 11.4% en 2019 hasta 30.5% para el año 2021, para un promedio interanual del 20.3%), así como la entrega de recetas incompletas (16.3%), entregas fraccionadas (16%), documentación errónea (12.9%) o entrega de producto erróneo (11.3%). Esta información es relevante para determinar el tipo de acción que se debe tomar para reducir las incidencias relacionadas con los reclamos al cliente y a incrementar su satisfacción, así como la calidad y eficiencia del proceso de servicio al cliente llevado a cabo por la entidad.

1.5. Formulación del problema.

1.5.1. Problema general.

¿De qué manera el rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye a mejorar la gestión de servicio al cliente en la empresa Servsegur S.A. año 2022?”

1.5.2. Problemas específicos.

- a) ¿De qué manera el rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye a incrementar la eficacia de la gestión de servicio al cliente en la empresa Servsegur S.A.?
- b) ¿De qué manera el rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye a incrementar los niveles de servicio en la empresa Servsegur S.A.?
- c) ¿De qué manera el rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye a disminuir los costos por reprocesos en la empresa Servsegur S.A.?

1.6. Objetivos del proyecto de investigación.

1.6.1. Objetivo general.

Determinar de qué manera el rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye a mejorar la gestión de servicio al cliente en la empresa Servsegur S.A., año 2022.”

1.6.2. Objetivos específicos.

- a) Determinar de qué manera el rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye a incrementar la eficacia de la gestión de servicio al cliente en la empresa Servsegur S.A.
- b) Determinar de qué manera el rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye a incrementar los niveles de servicio en la empresa Servsegur S.A.
- c) Determinar de qué manera el rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye a disminuir los costos por reprocesos en la empresa Servsegur S.A.

1.7. Alcance del proyecto de investigación.

- a) Alcance conceptual: La investigación se enfoca en explorar cómo la aplicación de un modelo basado en la gestión por procesos puede influir positivamente en el aumento de la satisfacción del cliente, dentro del marco de los principios de la dirección por proyectos. Esto implica analizar cómo la estructuración y optimización de los procesos pueden contribuir a mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa de la empresa.
- b) Alcance social: El estudio se desarrolla dentro del contexto específico de las operaciones comerciales de Servsegur S.A. Se limita a examinar cómo las estrategias de gestión por procesos impactan en la satisfacción del cliente dentro de esta empresa en particular, considerando su estructura organizativa, sus recursos disponibles y su relación con los clientes y el mercado en el que opera.
- c) Alcance temporal: La investigación abarca un período de tiempo específico, desde el año 2021 hasta el 2022. Durante este lapso, se llevaron a cabo todas las etapas del estudio, desde la recopilación de datos hasta el análisis y la elaboración de conclusiones. Este enfoque temporal proporciona un marco claro para entender el desarrollo y los resultados del estudio en un contexto temporal concreto.
- d) Alcance espacial: El estudio se desarrolló en las instalaciones de Servsegur S.A., ubicadas en la ciudad de Lima. Esta delimitación espacial permite centrarse en las dinámicas y características específicas de esta empresa en particular, considerando su entorno operativo, su infraestructura y su interacción con el mercado y la comunidad local.

1.8 Justificación del proyecto de investigación.

1.8.1. Justificación teórica.

El estudio se fundamenta en una revisión teórica que abarca diversas aproximaciones conceptuales relacionadas con los modelos de gestión por procesos y su influencia en la satisfacción del cliente en empresas del sector de seguros. Se ha considerado una amplia gama de teorías y enfoques, desde la gestión de la calidad total hasta la gestión de proyectos, para construir un marco teórico robusto que permita comprender y contextualizar los resultados obtenidos. Este enfoque teórico proporciona un marco referencial adecuado para la discusión de los hallazgos y contribuye a enriquecer el conocimiento en este campo específico.

1.8.2. Justificación práctica.

Desde una perspectiva práctica, este estudio es de suma importancia, ya que ofrece información valiosa que puede ayudar a la organización a alinear sus esfuerzos con la gestión por procesos. Esto puede tener un impacto significativo en la consecución de los objetivos económicos de la empresa y en la mejora de la satisfacción del cliente. Es especialmente relevante considerando que se trata de una empresa del sector de seguros, un sector crucial para el desarrollo económico y social del país. Los hallazgos y recomendaciones derivados de este estudio pueden proporcionar a la organización una guía práctica para mejorar sus procesos y, en última instancia, su desempeño empresarial.

1.8.3. Justificación social.

Desde una perspectiva social, este estudio reviste una gran importancia, ya que ofrece información relevante sobre la implementación de un modelo de gestión en el contexto de la dirección de proyectos y su impacto en la satisfacción de los usuarios de la organización analizada. Esto no solo promueve la generación de nuevo conocimiento entre los colaboradores y socios de la empresa, sino que también repercute en beneficio de la sociedad en general y de los clientes directos e indirectos de la organización. En última instancia, este estudio promueve un entendimiento más profundo de cómo las prácticas de gestión pueden influir en la comunidad y contribuir al bienestar de todos los involucrados.

1.8.4. Justificación metodológica

La elección y aplicación de la metodología adecuada fue fundamental para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos en este estudio. Se ha optado por un enfoque metodológico riguroso que combina métodos cualitativos y cuantitativos para recopilar, analizar e interpretar los datos de manera integral. La utilización de técnicas como encuestas, entrevistas estructuradas y análisis documental permitió obtener una comprensión profunda y completa de la implementación de la gestión por procesos y su impacto en la satisfacción del cliente en Servsegur S.A.



CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE

2.1 Revisión del estado del arte.

A lo largo de las últimas décadas, el desarrollo de los modelos de gestión basada en procesos (GBP) representa el resultado emergente de la innovación y la selección de la forma como las empresas buscan acceder y gestionar a sus clientes (Grinerud et al., 2021). En el presente, está impulsada por la tensión entre las posibilidades abiertas por la revolución tecnológica y las restricciones creadas por los paradigmas y prácticas organizacionales establecidas (Hong & Park, 2020). De esta forma, los actores involucrados en la creación, teorización y difusión de las innovaciones organizacionales orientadas al servicio al cliente desempeñan un rol importante en la configuración de los modelos y conceptos de gestión y, por lo tanto, dando forma a los paradigmas organizacionales (Secundo et al., 2019).

En este sentido, se llevó a cabo un análisis hermenéutico para integrar el contexto del estudio recopilando la información general que se presenta. Esto se logró al revisar los aspectos más destacados y los hallazgos de 25 investigaciones previas relacionadas con el propósito de investigación, que son las implementaciones de modelos basados en la gestión de procesos con efecto en el servicio al cliente. Estas investigaciones abarcan tanto el ámbito internacional como el nacional. De esta recopilación de antecedentes, se destaca la siguiente información:

Ivens et al. (2024) exploraron la integración efectiva de la GBP y la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM). Este estudio destaca cómo los factores estratégicos, tecnológicos y ambientales influyen en la implementación exitosa del CRM, contribuyendo así a comprender la ecodinámica digital y orientando estrategias de CRM efectivas. Los autores destacaron la importancia de situar el CRM en el contexto más amplio de la empresa y su entorno, y se apoya en investigaciones anteriores que resaltan el valor del enfoque configuracional para comprender los patrones en la interacción de factores organizacionales y ambientales. Esta perspectiva estratégica se alinea con la necesidad de capacidades sólidas en la gestión de procesos, como destacaron Alves et al. (2023) quienes resaltaron la importancia de prácticas innovadoras de gestión de procesos para la resiliencia organizacional.

De manera similar, Chalmeta & Ferrer (2023) presentaron una metodología para desarrollar herramientas de inteligencia empresarial (BI) orientadas a la sostenibilidad organizacional. Este enfoque se vincula con la necesidad de integrar la sostenibilidad en la estrategia y gestión corporativa, tal como propusieron Ivens et al. (2024) en su investigación sobre la integración de la gestión por procesos y CRM. Además, esta conexión estratégica se relaciona con la resiliencia organizacional, ya que prácticas sólidas de gestión de procesos, según Alves et al. (2023), son fundamentales para la resiliencia.

Las prácticas de gestión, que abarcan la estandarización de procesos basados en las mejores prácticas y la provisión de pautas de adaptación, favorecen la eficiencia y el aprendizaje organizacional, brindando economías de escala y un marco para el desarrollo continuo. De esta manera, la experiencia del cliente proporciona datos clave sobre preferencias y expectativas, lo que permite a la empresa mejorar sus procesos internos, adaptar servicios y mejorar la eficiencia, aumentando tanto la satisfacción del cliente como la rentabilidad.

En relación con el rendimiento económico de las organizaciones en el marco de la GBP, Davies et al. (2023) analizaron la compleja relación entre servitización, digitalización y el desempeño financiero y de mercado de las empresas. Este análisis se entrelaza con la necesidad de una orientación efectiva de los procesos, como explicaron Ozkan et al. (2023) al examinar cómo la implementación del Sistema de Gestión de Procesos de Negocio (BPMS) afecta la orientación de los procesos en una organización financiera.

Además, Hochstein et al. (2023) explora la estrategia B2B de Gestión del Éxito del Cliente (CS), señalando cómo la CS puede mejorar la retención de clientes en entornos B2B, lo cual se relaciona con el rendimiento financiero y de mercado analizado por Davies et al. (2023). A través de sus resultados, establecen que una exitosa implementación de BPMS implica beneficios que superan la simple automatización de procesos, mejorando la calidad del proceso y del producto, la satisfacción, los resultados financieros y el desempeño tanto en innovación como organizacional.

En lo que respecta a la visualización organizacional a través de prácticas avanzadas de gestión de procesos de negocio, Højbjerg et al. (2023) investigaron la visualización como herramienta en la gestión basada en procesos y la satisfacción del

cliente. Este enfoque en la visualización se vincula con la propuesta de Kubrak et al., (2023), quienes destacaron la importancia de la visualización en la mejora de los procesos comerciales, proporcionando principios para optimizar la visualización de resultados obtenidos a través de la gestión de procesos.

La visualización también se conecta con la idea de involucrar a los clientes en el proceso de servicio, como sugiere Højbjerg et al. (2023). Los autores elaboraron un marco con cuatro actividades de participación del cliente centradas en la visualización. En especial, las actividades de sondear el problema y seleccionar la solución, donde la visualización actúa como una señal clave para el intercambio de conocimiento. Esto es importante ya que la visualización ayuda a hacer los servicios más tangibles y menos intangibles, lo que puede mejorar la comprensión y la colaboración con el cliente.

Por su parte, Lopes & Guerreiro (2023) abordaron la importancia de probar los procesos de negocio utilizando BPMN y la verificación formal. Este enfoque en la calidad de los procesos se relaciona con la propuesta de Reif et al. (2022), quienes integraron el rendimiento y el bienestar del personal en la BPM, proponiendo procesos de negocio saludables que equilibran la eficiencia y la orientación al empleado. Además, la calidad de los procesos también se conecta con la necesidad de mantener procesos estables y conformes con los requisitos empresariales, enfatizando la importancia de pruebas continuas y adaptación.

En cuanto a las estrategias de comunicación en un marco de BPM, Polancic & Urban (2023) investigaron la importancia de las comunicaciones corporativas y la falta de metodologías específicas para su gestión y visualización. Este enfoque en las comunicaciones corporativas se vincula con la propuesta de visualización de Kubrak et al. (2023), quien destaca la importancia de la visualización en la mejora de los procesos comerciales, incluyendo la representación coherente y transparente de cómo deben realizarse las comunicaciones formales. El artículo propone principios para optimizar la visualización de los resultados obtenidos a través de la gestión de procesos, enfocándose en cómo estos pueden facilitar la identificación, priorización y comunicación de oportunidades de mejora.

La contribución del estudio de Kubrak et al. (2023) es significativa para la teoría de la gestión y los sistemas de información, ya que ofrece soluciones para integrar la sostenibilidad en los sistemas de gestión de las organizaciones, abordando así las

deficiencias detectadas en la práctica y literatura existente sobre el cuadro de mando integral sostenible. El estudio reconoce que los procesos de negocio que están bien diseñados y centrados en el cliente no solo mejoran la calidad del servicio sino también la eficiencia del proceso. Es fundamental que las organizaciones sigan identificando y aprovechando estas oportunidades de mejora. El análisis de procesos muestra que es crucial visualizar el impacto financiero potencial de las mejoras y que las empresas tienden a priorizar aquellas mejoras alineadas con sus objetivos corporativos.

Entre los estudios que vinculan la gestión por procesos con la calidad de servicio al cliente, Sumrit & Sowijit (2023) estudiaron cómo la omnicanalidad en el e-commerce es esencial para la satisfacción del cliente y la percepción de la calidad del servicio logístico. El estudio se apoya en atributos de calidad como el procesamiento de las devoluciones y el personal de servicio competente. Este enfoque en la omnicanalidad y la satisfacción del cliente se relaciona con el estudio de Sheth et al. (2023), quienes exploraron las funciones del servicio de soporte al cliente en el *Customer Experience Journey* (CEJ), destacando su importancia para mejorar la experiencia del cliente y diferenciarse competitivamente.

En respuesta, las empresas están desarrollando nuevas formas de gestionar a los clientes, especialmente en contextos donde los modelos de suscripción y ciclos de desarrollo de productos acelerados requieren una gestión más dedicada y proactiva. Asimismo, Zheng et al. (2022) analizaron cómo la calidad del servicio logístico afecta la satisfacción del cliente en el comercio electrónico. Además, la calidad del servicio logístico también se conecta con el trabajo de Scridon et al. (2019), quienes proponen un marco conceptual que vincula el valor percibido por el cliente con la satisfacción, lealtad y riesgo del cliente para monitorear la sostenibilidad de un negocio.

Específicamente en su aplicación en el sector seguros, Ahmed et al. (2022) estudiaron cómo las capacidades de gestión de riesgos (RM) en el sector de seguros pueden generar una ventaja competitiva. Este enfoque en la gestión de riesgos se relaciona con la investigación de Ruefenacht (2018), quien examinó factores específicos que afectan la satisfacción y lealtad del cliente en la industria de seguros, destacando la importancia de la transparencia y la simplicidad en la interacción con el cliente.

En esta misma línea de investigación, se detectó que el comportamiento del consumidor en los seguros generales se relaciona con la calidad del servicio percibida

por los clientes, que depende de ciertos antecedentes y moderadores contextuales. Rejikumar et al. (2021) mostraron que la sobrecarga de elección (situación en la que los clientes se enfrentan a una amplia gama de opciones de productos o servicios disponibles en el mercado, lo que dificulta su proceso de toma de decisiones) y la participación del cliente afectan la forma en que las experiencias previas del cliente influyen en la percepción de la calidad del servicio, pero la sobrecarga de elección tiene un efecto menor. El estudio indica que las creencias de riesgo existentes son débiles y las experiencias contribuyen poco a la percepción de calidad del servicio.

En lo que respecta a las innovaciones digitales, Bazán & Estévez (2022) exploraron el impacto de la Internet de las Cosas (IoT) y la Industria 4.0 en la gestión de procesos de negocio (BPM). Este análisis se entrelaza con la propuesta de Mendling et al. (2020), quienes abogaron por la unión de la gestión de procesos de negocio (BPM) y la innovación digital para potenciar ambos. Además, la conceptualización de la adaptación de procesos a las señales de IoT se conecta con la investigación de Brodbeck et al. (2019), quienes propusieron un "modelo de gestión de procesos de negocio que se refuerza a sí mismo", enfocándose en la autorregulación y la capacidad de aprendizaje de la gestión de procesos.

En cuanto a la importancia del capital humano en el desarrollo de modelos BPM, Reif et al. (2022) integraron el rendimiento y el bienestar del personal en la BPM, proponiendo procesos de negocio saludables que equilibran la eficiencia y la orientación al empleado. Este enfoque en el bienestar del personal se relaciona con la propuesta de Danilova (2019) quien destacó la importancia de asignar propietarios de procesos en la BPM, contribuyendo a la gobernanza de procesos y mejorando la eficiencia organizacional.

De manera resumida, se concluye que las tendencias principales halladas en el estado del arte abarcan una variedad de enfoques en la gestión por procesos empresariales, la innovación en servicios, la gestión de procesos de negocio orientada al cliente, la sostenibilidad y la interacción con el cliente. Aquí se presenta un resumen de las tendencias clave:

a) Uso de la gestión por procesos para gestionar la atención al cliente: Ivens et al. (2024) destacaron cómo la interacción entre la gestión de clientes, el enfoque de mercado y los procesos empresariales puede predecir la rentabilidad de las empresas, subrayando

la importancia del *Customer Relationship Management* (CRM) en el contexto amplio de la empresa y su entorno. Resalta cómo los factores estratégicos, tecnológicos y ambientales influyen en la implementación exitosa del CRM, contribuyendo así a comprender la ecodinámica digital y orientando estrategias de CRM efectivas. Esta perspectiva estratégica se alinea con la necesidad de capacidades sólidas en la gestión de procesos, como destaca Alves et al. (2023), quien resalta la importancia de prácticas avanzadas de gestión de procesos para la resiliencia organizacional.

b) Eficacia de la gestión de servicio al cliente: la evolución de los modelos de gestión de procesos se ha visto impulsada por la necesidad de mejorar la gestión de los clientes, integrando tecnologías avanzadas y enfoques estratégicos. Ivens et al. (2024) destacan que la integración efectiva de la gestión por procesos y la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) permite una comprensión más profunda de la ecodinámica digital y orienta estrategias de CRM efectivas. Además, Alves et al. (2023) subrayan la importancia de prácticas avanzadas de gestión de procesos para la resiliencia organizacional, lo que refuerza la capacidad de las empresas para mantener altos niveles de servicio al cliente.

c) Mejora de los niveles de servicio: Varios estudios han demostrado que la implementación de herramientas de inteligencia empresarial (BI) y la visualización de procesos son importantes para mejorar los niveles de servicio. Chalmeta y Ferrer (2023) presentaron una metodología que integra la sostenibilidad en la gestión corporativa, lo cual es fundamental para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio al cliente. Højbjerg et al. (2023) y Kubrak et al. (2023) enfatizan la importancia de la visualización en la mejora de los procesos comerciales y la satisfacción del cliente. La visualización no solo facilita la comprensión y colaboración con el cliente, sino que también hace los servicios más tangibles, mejorando así la percepción de calidad.

d) Disminución de los costos por reproceso: La estandarización y la verificación continua de los procesos de negocio son esenciales para reducir los costos por reproceso. Lopes y Guerreiro (2023) abordan la importancia de probar los procesos de negocio utilizando BPMN y la verificación formal para asegurar la calidad y estabilidad de estos. Esto se alinea con las conclusiones de Reif et al. (2022), quienes integraron el rendimiento y el bienestar del personal en la gestión de procesos, proponiendo procesos de negocio saludables que equilibran eficiencia y orientación al empleado. La calidad de

los procesos y la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios también contribuyen significativamente a la disminución de los costos asociados con el reproceso.

Estas tendencias reflejan un enfoque holístico en la gestión empresarial, donde la integración efectiva de prácticas avanzadas de gestión de procesos, un enfoque en la sostenibilidad, la adopción de tecnologías digitales, y la innovación en la gestión de relaciones con el cliente y el marketing son clave para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de las empresas.

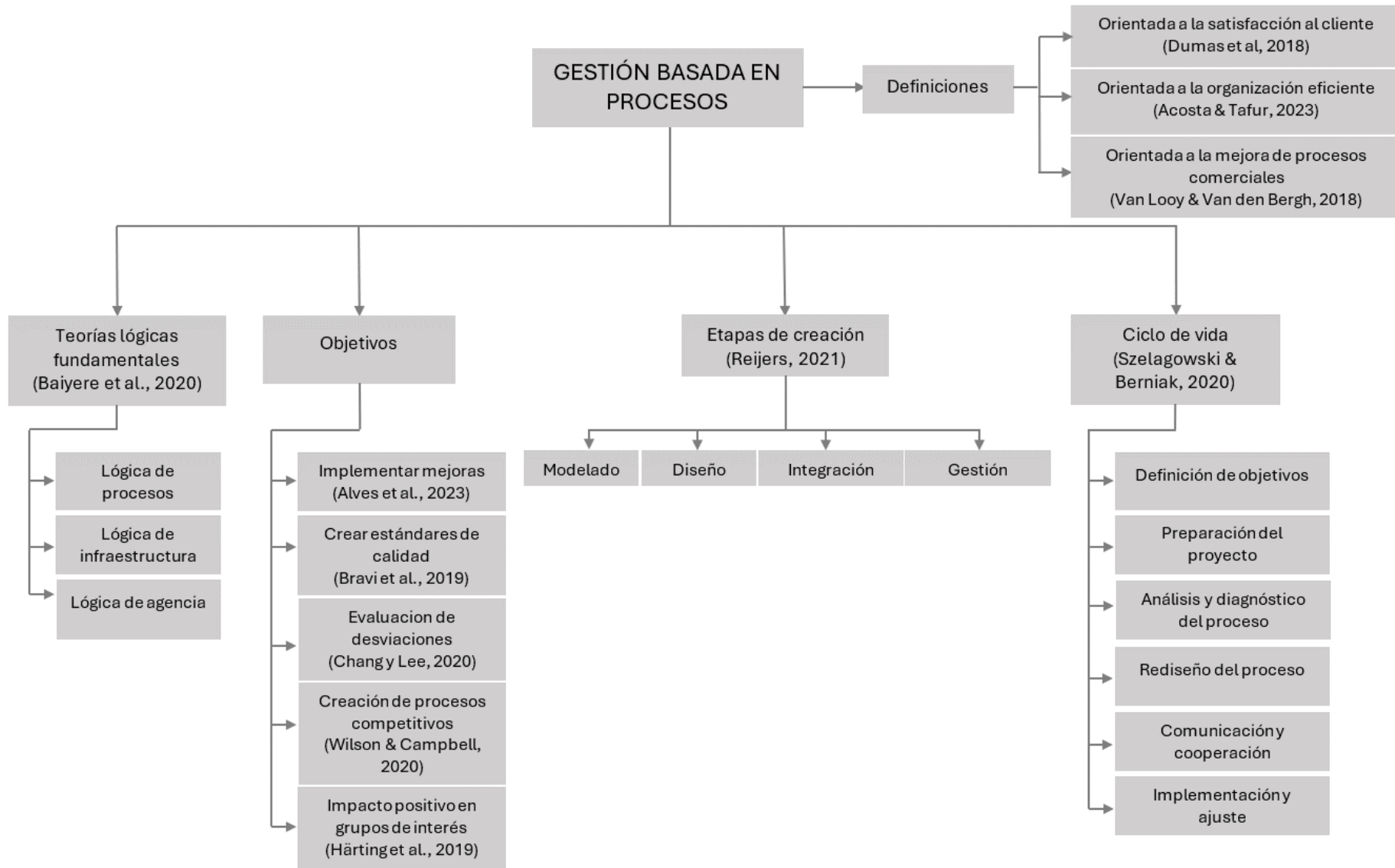
2.3 Bases Teóricas.

2.3.1. Gestión basada en procesos.

La gestión por procesos y su aplicación a los modelos de negocio ha sido un tema de interés tanto académico como de las propias organizaciones durante décadas. Como resultado de estas investigaciones y aplicaciones se han presentado análisis que incluyen aspectos claves como: su definición conceptual, las etapas de creación y el ciclo de vida del modelo de GBP, tal como se aprecia en el marco conceptual utilizando el método de vertebración de variables, tal como se aprecia en la Figura 2.1

Figura 2.1.

Vertebración de la variable gestión basada en procesos



2.3.2. Definición de la variable gestión basada en procesos.

En cuanto a las definiciones de la variable, desde el enfoque de la organización eficiente, el modelo denominado de gestión por procesos (BMP por sus siglas en inglés) implica el reconocimiento y gestión sistemática de los procesos dentro de una entidad, con un énfasis en las vinculaciones entre estos procesos, basado en las pautas de la ISO 9000:2000. Este enfoque modela los sistemas como una agrupación de procesos interconectados que operan con vínculos de causa y efecto. Su objetivo principal es asegurar que todos los procesos organizacionales se desarrollen de forma coordinada, resultando en una mayor eficiencia y satisfacción de las partes interesadas.

En este sentido, Dumas et al. (2018) explicaron que gestión por procesos se presenta como un enfoque que permite la organización eficiente de recursos y esfuerzos, buscando lograr la satisfacción equilibrada de todas las partes relacionadas con cada proceso dentro del sistema organizativo. Además, se destaca que la importancia de los procesos en la configuración empresarial ha evolucionado gradualmente en los modelos de gestión. Los procesos no surgieron como una solución definitiva, pero se fueron considerando cada vez más como herramientas valiosas para transformar las empresas y adaptarse de manera efectiva al entorno del mercado.

Orientado hacia la satisfacción del cliente, la metodología para implementar la gestión de procesos integra pasos como reconocer al cliente y sus requerimientos, definir el servicio o producto, crear mapas de procesos y detallar y diagramar el proceso, y finalmente, el análisis de datos y la mejora continua del proceso (Acosta & Tafur, 2023).

Al definirse como una estrategia orientada a la mejora de procesos comerciales, De acuerdo con Van Looy & Van den Bergh (2018), la disciplina de gestión de procesos tiene como objetivo gestionar y mejorar los procesos comerciales de una organización para lograr, entre otros, una competitiva ventaja sostenida a largo plazo y cumplimiento para las organizaciones. Lo hace combinando tecnologías específicas (tales como diseño, automatización y seguimiento de procesos comerciales) y principios de gestión (estructura organizativa, estilos de liderazgo y preparación cultural).

En este esquema, los implicados establecen una relación coordinada para alcanzar un nivel de satisfacción que cumpla con los tres elementos clave de la gestión de la calidad: cumplir con los requisitos del cliente, cumplir con los plazos definidos y controlar los costos dentro del presupuesto. Se debe lograr efectividad y eficiencia.

2.3.3. Teorías lógicas fundamentales de la gestión basada en procesos.

Desde el punto de vista de su concepción teórica, las premisas principales de investigaciones anteriores sobre BPM se pueden sintetizar en tres teorías lógicas fundamentales: a) lógica de proceso, b) lógica de infraestructura y c) lógica agencial (Baiyere et al., 2020). Cada lógica representa los supuestos genéricos que subyacen a cómo se considera BPM bajo las perspectivas de proceso, infraestructura y agencia.

Según los autores mencionados, la definición de lógica es la siguiente: construcciones teóricas significativas que representan una forma particular de razonamiento en un dominio, lo que indica los supuestos, sistemas de valores y prácticas relacionadas que se consideran evidentes y que prevalecen en dicho ámbito. En esencia, la lógica captura el modo dominante de pensar, reflejando los supuestos, prácticas y valores subyacentes que influyen en la concepción y las acciones asociadas en un contexto específico:

Lógica de proceso: Esta lógica se enfoca en cómo los procesos de negocio son estructurados y llevados a cabo. Implica la identificación, diseño, documentación, implementación y mejora continua de los procesos. La lógica de proceso busca entender el flujo de trabajo, las interacciones entre diferentes tareas y cómo estas contribuyen al objetivo global del negocio. El énfasis está en la eficiencia, la efectividad y la coherencia de los procesos para alcanzar resultados predecibles y de calidad.

Lógica de infraestructura: Se centra en los sistemas, las tecnologías y las herramientas que soportan y habilitan los procesos de negocio. Esto incluye software como los sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP), software de Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM), y otras tecnologías digitales que permiten la automatización y optimización de procesos. La lógica de infraestructura considera cómo la tecnología puede ser usada para mejorar la eficiencia, la flexibilidad y la capacidad de respuesta de los procesos de negocio.

Lógica agencial: Esta lógica pone el foco en las personas: cómo los individuos y los equipos interactúan con los procesos de negocio y cómo su comportamiento y decisiones impactan en el rendimiento de estos procesos. Incluye consideraciones sobre liderazgo, cultura organizacional, habilidades y competencias del personal, y la gestión del cambio. La lógica agencial reconoce que la tecnología y los procesos por sí solos no

son suficientes para asegurar la eficacia; el factor humano es crucial en la ejecución y mejora continua de los procesos.

Las identificaciones y diseños de procesos en este enfoque implican evaluar el mercado al que se dirigen los productos o servicios brindados por la organización. Por lo tanto, una premisa fundamental en la gestión por procesos es definir el segmento del mercado (los clientes) para comprender sus necesidades y el precio que están listos a pagar por los beneficios que buscan. Este enfoque se orienta hacia la adaptación de los procesos para cumplir eficazmente las demandas y preferencias de los usuarios, lo que contribuye a la efectividad y competitividad de la organización en su mercado objetivo.

Detallar las actividades en un plan de GBP es fundamental para el mejoramiento de las operaciones de una entidad, debido que ayuda al recojo de informaciones sobre los requerimientos y expectativas potenciales de los clientes. Esto permite sistematizar los servicios ofrecidos y evaluar la importancia de proveedores, insumos, actividades, productos y clientes en cada proceso, asegurando una mejor calidad de servicio. Esta metodología puede representar la gestión contable a través de un mapa que ilustra sus elementos esenciales, como proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes. En resumen, esta aproximación contribuye a la satisfacción del cliente y la eficacia en la gestión operacional de la entidad.

Kasim et al. (2018) argumentaron que el entorno empresarial ha experimentado una creciente complejidad y dinamismo, en especial en las últimas décadas del pasado siglo y, más notablemente, en los primeros años de este siglo, exacerbado aún más por la crisis global. Esta evolución ha intensificado las contradicciones existentes y ha planteado desafíos significativos para las organizaciones modernas. Estos desafíos han subrayado la necesidad urgente de realizar transformaciones en la forma en que se dirigen y gestionan estas organizaciones, destacando la importancia de la adaptación constante a un entorno cambiante.

Los procesos empresariales, al involucrar una variedad de recursos inmateriales y materiales y consistir en acciones que modifican estos ingresos, trascienden repetidamente las fronteras funcionales en una organización. Esta interacción entre funciones promueve la colaboración y da forma a una cultura organizacional diferente, caracterizada por ser más abierta, menos jerárquica y orientada hacia resultados. Además, los procesos tienden a ser muy repetitivos, por lo que tiene sentido invertir en mejoras de

procesos, que requiere una planificación cuidadosa y asignación de recursos significativos, generalmente ofrece un retorno sustancial, como fue señalado por Dumas et al. (2018).

Según la definición de Secundo et al. (2019), un proceso se describe como una secuencia lógica y organizada de actividades interconectadas que transforman entradas específicas en resultados diversos, generando un valor agregado. Adoptar un enfoque enfocado en procesos al liderar y gestionar su organización ofrece oportunidades de progreso, desarrollo y avance. Este enfoque pone énfasis en la eficiencia y la creación de valor a través de la coordinación y mejora de las estructuras y procesos.

En términos más sencillos, un proceso puede ser entendido como un grupo de actividades conectadas de manera lógica que tienen como propósito convertir insumos en productos que poseen un valor operativo superior. Estos procesos están diseñados para satisfacer los requerimientos de los usuarios dentro de plazos definidos y aprovechando eficientemente los recursos disponibles.

Por lo tanto, uno de los requisitos fundamentales al identificar y planificar los procesos de una entidad es comprender claramente los segmentos del mercado al que se dirige, con el objetivo de entender qué beneficios buscan los clientes y cuánto están dispuestos a invertir para obtener el producto o servicio deseado. Este enfoque orientado al cliente es esencial para adaptar y optimizar los procesos de la empresa de acuerdo con las demandas del mercado.

Desde esta perspectiva, una visión integral de los procesos en el sector logístico de entrega de medicamentos optimiza la eficiencia operativa y asegura la calidad del servicio al cliente. Este enfoque permite coordinar cada etapa, desde la recepción de órdenes hasta la entrega final, reduciendo errores y tiempos de espera. Al integrar tecnología y comunicación fluida entre proveedores, operadores y clientes, se mejoran el control y la trazabilidad de los productos. Esto es crucial en el sector farmacéutico y de seguros, donde la precisión y la rapidez son esenciales para el bienestar de los pacientes.

2.3.4. Objetivos de la gestión basada en procesos.

En cuanto a los objetivos de la gestión por procesos, se identificaron los siguientes:

Implementar mejoras: Alves et al. (2023) explicaron que lo esencial de admitir un enfoque fundado en procesos, radica en la oportunidad que brinda para implementar

mejoras continuas y perfeccionamientos sistemáticos en la empresa. Esto puede llevar a un avance cualitativo significativo, pero al mismo tiempo plantea desafíos importantes que implican un cambio profundo en la cultura organizacional. En otras palabras, este enfoque requiere romper con paradigmas establecidos y abrazar una transformación cultural para aprovechar su potencial.

Por lo tanto, cada actividad dentro de una entidad, desde las planificaciones de compras hasta las resoluciones de quejas, puede y debe verse como un proceso. Para lograr una operación efectiva, las organizaciones deben reconocer y administrar numerosos procesos que están interconectados y se influyen mutuamente. Esta idea se complementa señalando que la identificación y el control sistemáticos, incluida la interacción de estos procesos, constituye el llamado enfoque fundado en procesos. Este enfoque es esencial para una gestión eficiente y eficaz en las organizaciones.

Crear estándares de calidad: Asimismo, el objetivo principal de los estándares de calidad determinados por ISO 9001:2015 es alentar a las organizaciones a adoptar un enfoque de gestión fundado en procesos. En este enfoque, que se aplica en los desarrollos, implementaciones y mejoras de las eficacias y calidad de los procesos, se centra en varios aspectos clave. Estos incluyen: (a) entender y cumplir con los requerimientos de los usuarios para cada procedimiento, (b) planificar y estimar los procesos en términos de valores agregados para los clientes (evitando que el cliente pague por algo que no aporta valor), (c) controlar, medir y obtener resultados de los desempeños y las eficacias de los procesos, y (d) buscar mejoras continuas en los procesos basadas en mediciones objetivas (Bravi et al., 2019).

Evaluación de desviaciones: Según Chang y Lee (2020), la gestión de procesos no se enfoca en las detecciones de errores, sino que se concibe de manera que permita identificar causas de ineficiencias, evaluar las desviaciones y corregirlas antes de que se produzcan resultados defectuosos. En este sentido, surge la necesidad de establecer y controlar procesos que involucren una agrupación de actividades interrelacionadas para alcanzar resultados específicos. Las relevancias de la gestión y control de procesos radican en que no se puede intervenir de forma directa en los resultados porque son productos del proceso mismo. Por ello, para intervenir en los efectos (el resultado), debes influir en las causas (el proceso).

Creación de procesos competitivos: Además, la gestión por procesos presenta como fin principal la creación de procesos competitivos que puedan adaptarse de manera autónoma a los cambios. Esto se ofrece mediante los controles continuos de las capacidades de cada proceso, las mejoras continuas, las flexibilidades de las estructuras y la dirección de las actividades para satisfacer plenamente a los clientes y sus necesidades (Wilson & Campbell, 2020). De igual manera, desempeña un papel de suma importancia en la consecución de la satisfacción del usuario, la satisfacción del trabajador y la generación de impactos positivos en la comunidad.

Crear un impacto positivo en grupos de interés: En palabras de Härting et al., (2019), la gestión por procesos es un pilar esencial que determina la calidad, la eficiencia, la eficacia, el control, el rendimiento, la competitividad y el desempeño en una organización. Esta metodología no solo influye en la satisfacción de los clientes y empleados, sino que también tiene un impacto directo en la sociedad en general. Es además, es la pieza clave para las implementaciones de modelos de gestión de calidad, ya que la excelencia empresarial se encuentra intrínsecamente relacionada con la integridad y la sistematización de los procesos organizacionales.

2.3.5. Etapas de la gestión basada en procesos.

Las etapas de la gestión por procesos, de acuerdo con Reijers (2021) son las siguientes: (a) modelado de procesos (b) diseño de procesos; (c) integración de procesos y (d) gestión de modelos. Estos se describen a continuación:

Modelado de procesos: Para generar algún impacto en un proceso de negocio, es fundamental capturarlo y caracterizarlo de alguna manera. Una descripción clara de un proceso de negocio puede servir como punto de partida para el diseño de un sistema de TI, para configurar una medición del desempeño o para implementar un proceso mediante un sistema de BPM (Reijers, 2021). Esta etapa implica la creación de representaciones detalladas de los procesos de negocio. Se identifican y documentan las actividades, sus secuencias, los roles involucrados y los flujos de información.

Diseño de procesos: En esta fase se trabaja en la planificación y configuración de los procesos de negocio. El diseño implica revisar y mejorar los procesos modelados, buscando aumentar su eficiencia y efectividad; se consideran aspectos como la automatización, la reingeniería y la optimización de recursos (Bazán & Estévez, 2022). El objetivo es crear un diseño de proceso que alinee las actividades empresariales con los

objetivos estratégicos, mejorando así el rendimiento global. El diseño de procesos, a su vez, implica más que simplemente el modelado de un proceso. Cómo organizar un proceso, qué tecnologías involucrar y a quién asignar responsabilidades dentro de un proceso, son todos ejemplos de decisiones de diseño. Estas decisiones están impulsadas por los objetivos de una empresa, así como por las limitaciones vigentes.

Integración de procesos: Esta etapa se centra en la coordinación y alineación de los distintos procesos de negocio para asegurar un flujo de trabajo cohesivo y eficiente. La integración busca eliminar silos funcionales, promoviendo la colaboración y el intercambio de información entre diferentes áreas. Se utilizan tecnologías como sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) para facilitar esta integración y mejorar la gestión de datos y recursos a través de los diferentes procesos.

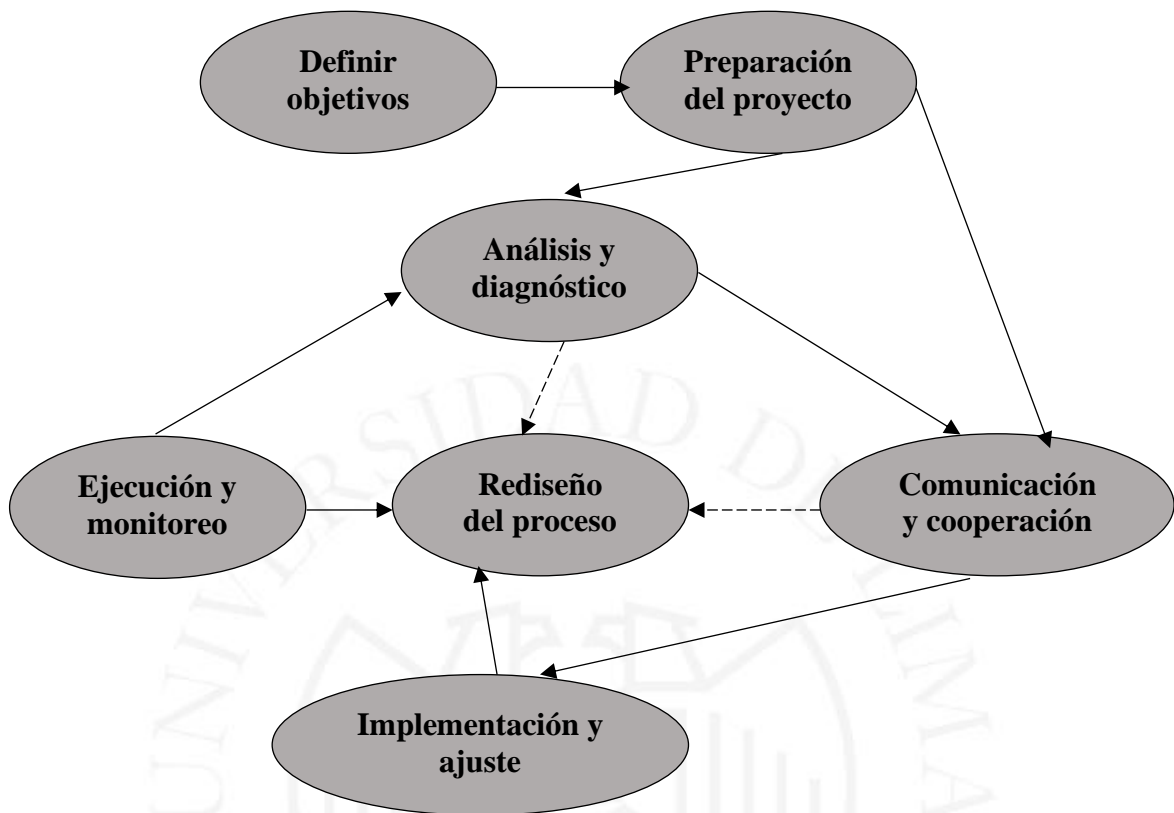
Gestión de modelos: Una señal de la adopción exitosa de BPM por parte de las organizaciones es que amplían su alcance desde la gestión de un solo proceso hasta hacer que múltiples procesos funcionen juntos en armonía, pues si bien un proceso se puede gestionar por sí solo hasta cierto punto, es común que los procesos de negocio intercambien información y compartan recursos. En esta fase final, se monitorea y mantiene actualizado el modelo de procesos. Implica la evaluación continua del rendimiento de los procesos y la realización de ajustes necesarios para responder a cambios en el entorno empresarial o en los objetivos de la organización. La gestión de modelos asegura que los procesos permanezcan relevantes, eficientes y alineados con las necesidades del negocio, adaptándose a nuevas tecnologías, regulaciones y demandas del mercado.

2.3.6. Ciclo de vida de la gestión basada en procesos.

Por otra parte, el ciclo de vida de la Gestión de Procesos de Negocio (BPM) es un marco que guía la implementación y mejora continua de los procesos en una organización; comprende las siguientes etapas: (a) definición de objetivos (b) preparación del proyecto (c) análisis y diagnóstico del proceso (d) ejecución y monitoreo del proceso (e) rediseño del proceso (f) comunicación y cooperación y (g) implementación y ajuste (Szlagowski & Berniak, 2020), las cuales se muestran en la Figura 2.2 y se describen a continuación:

Figura 2.2.

Etapas del ciclo de vida de la gestión por procesos



Nota. A partir del modelo propuesto por Szlagowski & Berniak (2020)

- a) Definición de objetivos: Esta etapa implica establecer claramente los objetivos y metas que la organización espera alcanzar a través de la gestión de sus procesos. Se identifican los problemas clave a resolver o las oportunidades a aprovechar, y se definen los resultados esperados, asegurándose de que estén alineados con la estrategia general de la empresa.
- b) Preparación del proyecto: “En esta fase, se planifica cómo se llevará a cabo la gestión de procesos. Esto incluye la asignación de recursos, la definición de roles y responsabilidades, y la creación de un plan de proyecto detallado. También se establecen los criterios de éxito y se definen las herramientas y metodologías que se utilizarán.”
- c) Análisis y diagnóstico del proceso: “Esta etapa implica la recopilación y análisis de datos sobre los procesos actuales. Se identifican cuellos de botella, ineficiencias, y oportunidades de mejora. El diagnóstico puede incluir el mapeo de procesos, la

evaluación de la variabilidad del proceso y la identificación de los factores que afectan el rendimiento.”

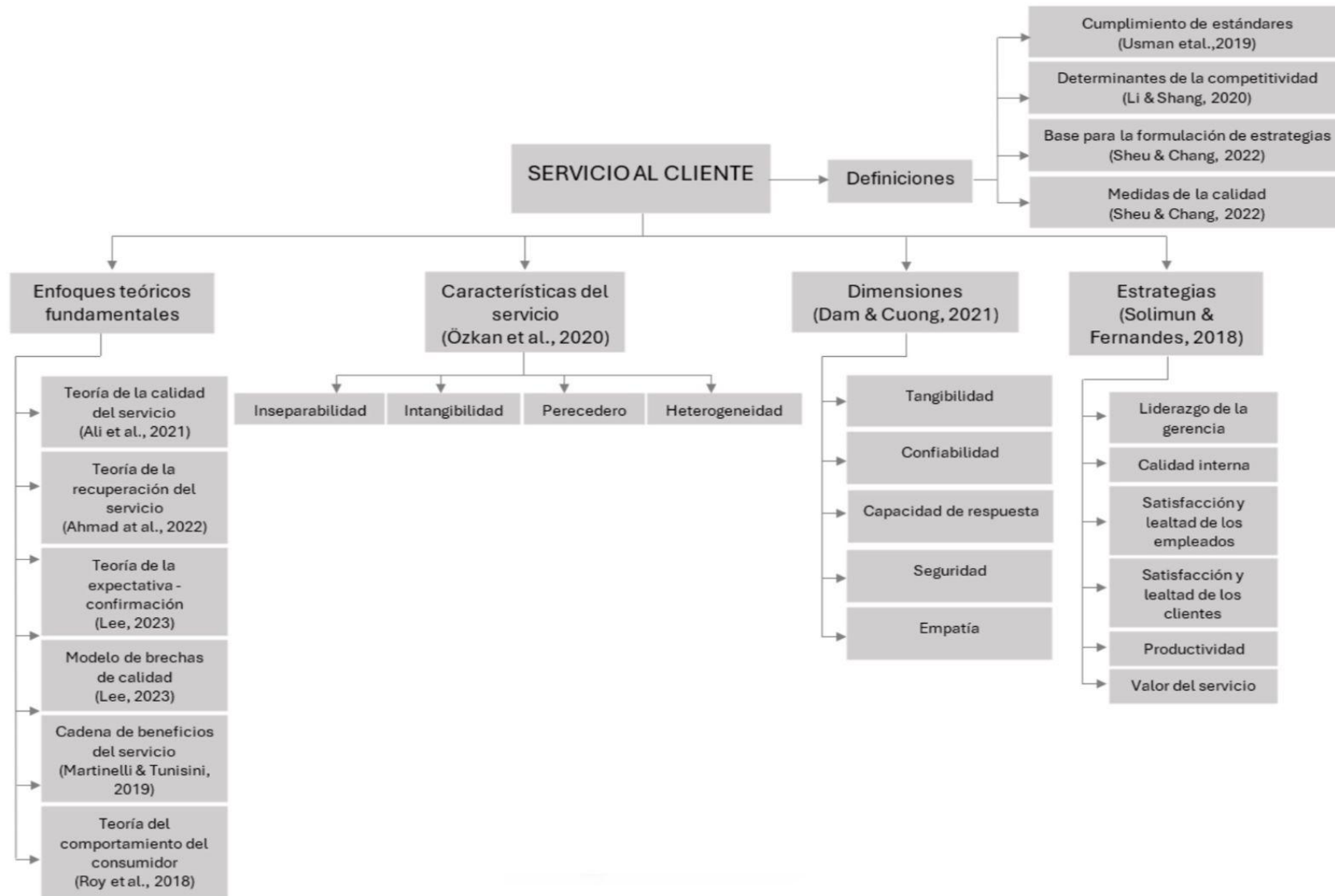
- d) Ejecución y monitoreo del proceso: Aquí, los procesos diseñados o rediseñados se ponen en práctica. Se realiza un seguimiento continuo para evaluar el rendimiento del proceso, identificar problemas en tiempo real y asegurar que los procesos funcionen como se esperaba. La fase de monitoreo es crucial para la recolección de datos que servirán para futuras mejoras.
- e) Rediseño del proceso: Basándose en los datos recopilados y los aprendizajes del monitoreo, se realizan ajustes y mejoras en los procesos. Esto puede incluir la reestructuración de pasos, la eliminación de actividades redundantes, la automatización de tareas y la mejora de la integración entre diferentes procesos.
- f) Comunicación y cooperación: Esta etapa enfatiza la importancia de la comunicación efectiva y la cooperación entre todas las partes interesadas, incluyendo empleados, gestores y socios externos. Se asegura que todos entiendan los cambios, el porqué de estos y cómo sus roles pueden verse afectados, facilitando así la adopción y el compromiso con los nuevos procesos.
- g) Implementación y ajuste: Finalmente, los procesos rediseñados se implementan de manera formal en toda la organización. Esta etapa puede requerir capacitación adicional, la adaptación de sistemas de información y la gestión del cambio. También implica un proceso continuo de ajuste y refinamiento, basado en la retroalimentación y los resultados obtenidos, para garantizar que los procesos se mantengan relevantes y efectivos.

2.3.7. Servicio al cliente.

En la Figura 2.2. se muestra el marco conceptual utilizando el método de vertebración de variables, que incluye diversos enfoques en las definiciones, las teorías que sustentan la variable, las características del servicio, las dimensiones de estudio del servicio al cliente y las estrategias claves para el logro de un servicio al cliente eficiente.

Figura 2.3.

Vertebración de la variable servicio al cliente



2.3.8. Definición de la variable Servicio al cliente.

Desde el punto de vista del cumplimiento de estándares, la gestión del servicio al cliente se refiere a la manera en que una organización proporciona sus servicios en relación con las expectativas de sus clientes (Usman et al., 2019). Los clientes adquieren servicios para satisfacer necesidades específicas y, de manera consciente o inconsciente, tienen ciertos estándares y expectativas sobre cómo la empresa debería proporcionar estos servicios para satisfacer dichas necesidades (Ritu et al., 2020). Esta gestión implica evaluar continuamente el desempeño de la organización en la entrega de sus servicios y realizar ajustes necesarios para alinearse con las expectativas del cliente, asegurando así su satisfacción y lealtad a largo plazo, teniendo en cuenta que tanto las necesidades como las expectativas de los clientes evoluciona.

De igual manera, la gestión del servicio se considera un factor crucial para la competitividad. Prestar atención a la calidad del servicio permite a una organización diferenciarse de sus competidores, logrando así una ventaja competitiva sostenible (Li & Shang, 2020). La alta calidad del servicio no solo es fundamental para la rentabilidad a largo plazo de las organizaciones de servicios, sino también para las organizaciones manufactureras.

La capacidad de ofrecer un servicio superior puede influir significativamente en la percepción del cliente y su lealtad, lo que a su vez impacta positivamente en el éxito y la estabilidad financiera de la empresa a largo plazo. La calidad del servicio afecta las intenciones de recompra tanto de los clientes existentes como de los potenciales. La investigación de mercado ha demostrado que los clientes insatisfechos con un servicio divulgarán sus experiencias a más de otras tres personas.

Como fundamento para desarrollar estrategias, es un requisito clave entender las necesidades de los clientes actuales y futuras, así como mantenerse al tanto de las fluctuaciones del mercado. Para ello, se requieren estrategias eficaces que permitan escuchar y aprender de los clientes, medir su nivel de satisfacción en comparación con la competencia y construir relaciones sólidas. La información sobre satisfacción e insatisfacción es esencial, ya que comprenderla permite implementar mejoras adecuadas que generan clientes satisfechos, quienes a su vez recompensan a la empresa con su lealtad (Sheu & Chang, 2022).

Por otra parte, la única medida de calidad verdaderamente aceptable es la satisfacción del cliente, la cual considera tanto las interpretaciones objetivas como subjetivas de las necesidades y expectativas de los clientes. Cuando los clientes están satisfechos con los productos y servicios ofrecidos, significa que la organización ha interpretado correctamente estas necesidades y expectativas, además de estar proporcionando productos y servicios de una calidad aceptable (Sheu & Chang, 2022).

2.3.9. Enfoques teóricos Servicio al cliente.

Los enfoques teóricos asociados con la gestión de servicio al cliente son los siguientes:

Teoría de la calidad de servicio: desarrollada en la década de 1980, es uno de los modelos más influyentes para evaluar la calidad del servicio. El modelo SERVQUAL se centra en la percepción de la diferencia entre las expectativas del cliente y la experiencia real del servicio (Ali et al., 2021). Según SERVQUAL, las cinco dimensiones de la calidad del servicio son: tangibles (aparición física de instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación), fiabilidad (capacidad para cumplir el servicio prometido de manera consistente y precisa), capacidad de respuesta (disposición para asistir a los clientes y proporcionar un servicio ágil), seguridad (conocimiento y cortesía de los empleados, así como su habilidad para generar confianza y seguridad), y empatía (atención individualizada y cuidado que la empresa brinda a sus clientes).

Teoría de la Recuperación del Servicio: Esta teoría aborda cómo las empresas deben responder cuando algo va mal en la entrega del servicio. La premisa es que una recuperación efectiva puede transformar clientes insatisfechos en clientes leales. Esta teoría sugiere que la percepción del cliente sobre cómo la empresa maneja los fallos es crucial para la satisfacción y lealtad del cliente (Ahmad et al., 2022). Se centra en las estrategias y acciones que una empresa lleva a cabo después de un fallo en el servicio. La premisa es que los errores son inevitables, pero la forma en que una empresa responde a estos errores puede tener un impacto significativo en la percepción y lealtad del cliente. Una recuperación efectiva del servicio puede incluso mejorar la relación con el cliente más allá del nivel que existía antes del fallo, un fenómeno conocido como "el efecto de la recuperación del servicio".

Teoría de la Expectativa-Confirmación: Esta teoría, utilizada en el estudio de la satisfacción del cliente, sostiene que la satisfacción del cliente es el resultado de la comparación entre las expectativas previas del cliente y la percepción del rendimiento real del servicio (Lee, 2023). La satisfacción ocurre cuando el rendimiento percibido

cumple o supera las expectativas, por lo que el desafío consiste en tener en cuenta que no todos los clientes perciben de la misma manera el servicio. Originaria del marketing y la psicología, esta teoría explica cómo los clientes forman sus percepciones sobre la calidad del servicio. Los clientes entran con ciertas expectativas, y la satisfacción del servicio se juzga en función de si estas expectativas son confirmadas o no por la experiencia real. Si el servicio cumple o supera las expectativas, los clientes están generalmente satisfechos; si no, están insatisfechos.

Modelo de las Brechas de la Calidad del Servicio: Este modelo identifica varias 'brechas' que pueden existir entre la calidad del servicio esperada por el cliente y el servicio realmente proporcionado. Estas brechas pueden estar relacionadas con la percepción de la dirección sobre las expectativas del cliente, la especificación de la calidad del servicio, la entrega del servicio y la comunicación externa con los clientes. Desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry, este modelo identifica las principales áreas donde las organizaciones de servicios pueden fallar en satisfacer las expectativas de los clientes (Lee, 2023). Las brechas incluyen discrepancias entre las expectativas del cliente y la percepción de la dirección, entre la percepción de la dirección y la especificación de la calidad del servicio, entre la especificación del servicio y la entrega del servicio, y entre la entrega del servicio y lo que se comunica externamente a los clientes.

Teoría de la Cadena de Beneficios del Servicio: Esta teoría establece que existe una secuencia directa que empieza con la satisfacción de los empleados y progresa a través de un mejor servicio al cliente, lo que finalmente resulta en una mayor satisfacción del cliente y, en consecuencia, en mayores ingresos y rentabilidad para la empresa. Esta teoría subraya la importancia del bienestar y la motivación de los empleados en la provisión de un servicio de alta calidad (Martinelli & Tunisini, 2019). Según esta teoría, hay una conexión directa entre la satisfacción de los empleados, la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y el desempeño financiero de la empresa. Parte de la premisa de que empleados satisfechos y comprometidos están más inclinados a ofrecer un alto nivel de servicio, lo cual conduce a una mayor satisfacción del cliente y, a su vez, a resultados financieros positivos para la organización.

Teoría del comportamiento del Consumidor: aunque no es exclusiva del servicio al cliente, es relevante para comprender cómo los clientes perciben, seleccionan, utilizan y disponen de los servicios. Esta teoría examina los procesos de toma de decisiones de los consumidores y cómo estos son influenciados por factores culturales, sociales,

personales y psicológicos (Roy et al., 2018). Abarca una amplia gama de conceptos relacionados con cómo los individuos deciden gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero, esfuerzo) en productos y servicios. Esto incluye el estudio de qué compran, por qué lo hacen, cuándo y cómo lo compran, y cómo se sienten después de la compra. La teoría del comportamiento del consumidor es esencial para entender el recorrido del cliente y mejorar la interacción entre el cliente y los servicios ofrecidos.

2.3.10. Características del Servicio al cliente.

Para que la ciencia de servicios se considere una disciplina completa, debe examinar cómo los clientes viven y perciben los servicios con la misma profundidad analítica que se dedica al estudio de la información y los procesos de flujo físico que facilitan el servicio. El núcleo de un servicio radica en el encuentro entre el servidor y el cliente. Es en este punto, denominado “momento de la verdad”, donde las emociones se entrelazan con la economía en tiempo real, y donde la mayoría de las personas evalúa la calidad del servicio. Para comprender esto, se definen cuatro características que distinguen a los servicios de la producción o manufactura (Özkan et al., 2020):

- a) Inseparabilidad de la producción y el consumo. En las industrias de servicios, el proceso de creación o prestación del servicio suele ocurrir simultáneamente con su consumo total o parcial por parte del cliente.
- b) Intangibilidad del servicio. Muchos servicios son inherentemente intangibles. La ausencia de atributos físicos hace que sea complicado para el proveedor describir el servicio y para el consumidor evaluar sus posibles beneficios. El cliente no puede ver, sentir, oír, oler o tocar el servicio antes de adquirirlo.
- c) Perecederos. Los servicios son perecederos y no pueden almacenarse para su consumo en una fecha posterior. A diferencia de los productos manufacturados, esto implica que no es posible realizar un control de calidad final. Por lo tanto, el proveedor de servicios debe asegurar que el servicio se brinde correctamente desde el primer momento en todo momento.
- d) Heterogeneidad de los servicios. Con frecuencia, resulta complicado reproducir un servicio de manera consistente y exacta. Varios factores pueden influir en la variabilidad de la prestación de servicios. En primer lugar, la prestación del servicio generalmente involucra algún tipo de interacción entre el consumidor y el proveedor. El comportamiento del proveedor de servicios afecta la percepción de

la calidad por parte del consumidor. Garantizar la coherencia y uniformidad en el comportamiento del proveedor puede ser un desafío significativo.

2.3.11. Estrategias del Servicio al cliente.

En lo que respecta a las estrategias de servicio al cliente, Solimun & Fernandes, (2018) explicaron que éstas van orientadas hacia las siguientes áreas: (a) liderazgo de la gerencia; (b) calidad interna; (c) satisfacción y lealtad de los empleados; (d) satisfacción y lealtad de los clientes; (e) productividad y (f) valor del servicio, las cuales se describen a continuación:

Liderazgo de la gerencia: El liderazgo de la gerencia es fundamental en la estrategia de servicio al cliente. Implica que los líderes establezcan una visión clara y coherente para el servicio al cliente, inspirando y motivando al equipo para alcanzar estos objetivos. El liderazgo efectivo incluye la comunicación constante de la importancia del cliente, la demostración de comportamientos a seguir, y la toma de decisiones que reflejen el compromiso con la excelencia en el servicio. Los gerentes líderes deben ser ejemplos para seguir en cuanto a cómo tratar a los clientes y fomentar una cultura que priorice las necesidades y expectativas del cliente.

Calidad interna: La calidad interna se refiere a los estándares y procedimientos que una empresa establece para garantizar la eficiencia y efectividad de su servicio al cliente. Esto incluye la formación de los empleados, el desarrollo de procesos claros y eficientes, y la implementación de sistemas que faciliten una atención al cliente de alta calidad. La calidad interna también abarca la mejora continua, buscando siempre formas de optimizar los procesos y reducir errores. Al mantener altos estándares internos, las empresas pueden proporcionar servicios consistentes y de alta calidad que satisfacen y superan las expectativas de los clientes.

Satisfacción y lealtad de los empleados: La satisfacción y lealtad de los empleados son cruciales para un servicio al cliente excepcional. Empleados felices y comprometidos con la empresa tienden a mostrar mayor entusiasmo y dedicación al atender a los clientes. La satisfacción laboral se logra a través de un buen ambiente de trabajo, reconocimiento, oportunidades de crecimiento y una compensación justa. La lealtad se cultiva fomentando un sentido de pertenencia y valoración en la empresa. Empleados satisfechos y leales a menudo van más allá de lo esperado para asegurar que

los clientes también estén satisfechos, lo cual es esencial para retener clientes a largo plazo.

Satisfacción y lealtad de los clientes: La satisfacción y lealtad de los clientes son el objetivo final de cualquier estrategia de servicio al cliente. La satisfacción se logra cuando las expectativas de los clientes son cumplidas o superadas por el servicio recibido. Esto implica entender y atender sus necesidades de manera eficiente y personalizada. La lealtad del cliente, por otro lado, se desarrolla a lo largo del tiempo cuando consistentemente tienen experiencias positivas con la empresa. Clientes leales no solo repiten compras, sino que también actúan como embajadores de la marca, recomendándola a otros. Por lo tanto, la lealtad del cliente es clave para el éxito y crecimiento a largo plazo de la empresa.

Productividad: La productividad en el servicio al cliente implica maximizar la eficiencia y efectividad de los recursos destinados a la atención al cliente. Esto significa gestionar el tiempo, el personal, y los recursos tecnológicos de manera que se optimice el servicio ofrecido, reduciendo tiempos de espera y mejorando la calidad de la interacción con el cliente. Una alta productividad no solo reduce costos para la empresa, sino que también mejora la experiencia del cliente al recibir un servicio rápido y de calidad. Implementar tecnologías adecuadas y formar adecuadamente al personal son claves para mejorar la productividad en el servicio al cliente.

Valor del servicio: El valor del servicio se refiere a la percepción del cliente sobre la calidad del servicio en relación con el precio pagado. No se trata solo de ofrecer un servicio a bajo costo, sino de proporcionar un servicio que los clientes consideren valioso y que justifique el precio. Esto incluye aspectos como la personalización del servicio, la atención al detalle, la empatía y la capacidad de resolver problemas de manera efectiva. Un servicio de alto valor tiende a aumentar la satisfacción y la lealtad del cliente, y puede diferenciar a una empresa de sus competidores. Entender y mejorar el valor percibido del servicio es esencial para atraer y retener clientes.

2.3.12. Dimensiones del Servicio al cliente.

En lo que respecta a sus dimensiones, el instrumento SERVQUAL mide las cinco dimensiones de la Calidad del Servicio (Dam & Cuong, 2021). Estas cinco dimensiones son: (a) tangibilidad, (b) confiabilidad, (c) capacidad de respuesta, (d) seguridad y (e) empatía.

Tangibilidad: En vista de que los servicios son intangibles, los clientes forman su percepción de la calidad del servicio comparando los aspectos tangibles asociados con los servicios prestados. Esto incluye la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. Esta dimensión evalúa cómo estos elementos tangibles respaldan la entrega del servicio y contribuyen a la percepción general de calidad del cliente. La limpieza, el orden, la modernidad de las instalaciones y la apariencia profesional del personal son aspectos clave de la tangibilidad. Los clientes a menudo basan sus primeras impresiones en estos factores tangibles, por lo que es esencial mantener un alto estándar de calidad en estos elementos.

Confiabilidad: La confiabilidad se refiere a la capacidad de la empresa para realizar el servicio prometido de manera consistente y precisa. Significa que la empresa cumple sus compromisos, incluyendo la entrega oportuna, la provisión adecuada de servicios, la resolución eficaz de problemas y la transparencia en los precios. Los clientes prefieren hacer negocios con empresas que cumplen sus promesas, especialmente aquellas relacionadas con los resultados y atributos fundamentales del servicio. La confiabilidad se centra en prestar el servicio correctamente desde el primer intento y mantener un nivel constante de calidad..

Capacidad de respuesta: Se refiere a la disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio ágil. Esta dimensión pone énfasis en la atención y prontitud al tratar las solicitudes, preguntas, quejas y problemas de los clientes. La capacidad de respuesta se refleja en el tiempo que los clientes deben esperar para recibir asistencia, respuestas o resolución de problemas. También abarca la flexibilidad y la capacidad para adaptar el servicio a las necesidades específicas del cliente. Esta dimensión evalúa qué tan bien y qué tan rápidamente el personal del servicio interactúa con los clientes para resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades. Una respuesta rápida y efectiva suele ser crucial para la satisfacción del cliente, especialmente en situaciones que requieren asistencia inmediata.

Seguridad: La seguridad implica inspirar confianza y proporcionar garantías. Esta dimensión se define por el conocimiento de los empleados y la capacidad de la empresa para transmitir confianza a través de su personal. Es especialmente relevante para servicios que los clientes perciben como de gran envergadura o sobre los cuales tienen dudas acerca de su capacidad para evaluarlos adecuadamente. La confianza y seguridad se reflejan en la competencia, cortesía, credibilidad y manejo seguro de la información

del cliente. Los clientes necesitan sentir que están tratando con una empresa competente, en la que pueden confiar en la protección de su información personal y en la integridad general de la empresa.

Empatía: La empatía se refiere a la atención individualizada y cuidada que la empresa brinda a sus clientes. En muchos países, ofrecer atención personalizada es crucial para demostrar al cliente que la empresa se esfuerza por satisfacer sus necesidades de manera óptima. La empatía no solo añade valor al servicio, sino que también fortalece la confianza de los clientes y fomenta su lealtad. En un entorno competitivo, los requisitos de los clientes están en constante aumento, y es esencial que las empresas satisfagan estas demandas al máximo. De lo contrario, los clientes que no reciben una atención personalizada buscarán alternativas.

2.4 Formulación de las hipótesis.

Los hallazgos de la revisión teórica permitió determinar que la industria de servicios de seguros y el sector financiero en general en general ha estado experimentando recientemente la aparición de nuevas innovaciones tecnológicas y disrupciones en la gestión de procesos en medio de sus intentos por asegurar modelos de negocio exitosos, al tiempo que crean una experiencia de cliente mejorada y nuevos enfoques para transformar los servicios (Larsson & Bröstrom, 2020).

De igual modo, los flujos de trabajo internos y los procesos colaborativos manifiestan un incremento en la eficacia con técnicas y herramientas de gestión de procesos de negocio (Polancic & Orban, 2023); los procesos de negocio bien diseñados y orientados al cliente aumentan la calidad del servicio y mejoran la eficiencia del proceso (Kubrak et al., 2023) y los hallazgos de Ozkan et al. (2023) sugieren que una introducción exitosa de BPM influye positivamente en diversos aspectos de la orientación de procesos, extendiendo tanto las capacidades organizativas como de reducción de costos en los procesos, más allá de la automatización de estos. A partir de estas explicaciones, surgen las siguientes hipótesis:

2.4.1 Hipótesis general.

El rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye de manera positiva y significativa a mejorar la gestión de servicio al cliente en la empresa Servsegur S.A. en el año 2022.”

2.4.2 Hipótesis específicas.

1. El rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye de manera positiva y significativa a incrementar la eficacia de la gestión de servicio al cliente en la empresa Servsegur S.A.
2. El rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye de manera positiva y significativa a incrementar los niveles de servicio en la empresa Servsegur S.A.
3. El rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye de manera positiva y significativa a a disminuir los costos por reprocesos en la empresa Servsegur S.A.

2.5. Glosario de términos.

2.5.1. Actividad.

Las actividades son las acciones específicas que se elaboran dentro de un procedimiento para alcanzar un objetivo o completar una tarea específica. Estas actividades suelen estar bien definidas y se pueden medir en términos de tiempo, costo y calidad para evaluar su eficacia y eficiencia (Cross, 2019).

2.5.2. Análisis de negocio.

Se refiere al recojo y el examen de informaciones relacionadas con los procesos comerciales de una organización. Esta información agregada proporciona a los gerentes una visión más profunda de cómo funcionan los procesos, les permite identificar tendencias y patrones, y evaluar métricas de desempeño clave. El análisis de negocio es una herramienta valiosa para tomar decisiones informadas y la adaptación a cambios en la organización, ya que brinda una comprensión más clara de cómo se pueden mejorar los procesos y la eficiencia operativa (León et al., 2020).

2.5.3. Análisis de procesos.

Implica el examen detallado de cada tarea o evento específico que forma parte de un proceso de negocio. Esta recopilación de datos permite identificar áreas problemáticas, como cuellos de botella o excepciones, y facilita la optimización de los procesos comerciales. Al analizar cada elemento del proceso, las organizaciones pueden tomar medidas concretas para mejorar la eficiencia, la calidad y el rendimiento general de sus operaciones comerciales. (Nader, 2018).

2.5.4. Análisis envolvente de datos (DEA).

DEA es una herramienta de evaluación comparativa que evalúa una población de regiones u organizaciones en su desempeño en la conversión de entradas a salidas. El propósito del análisis es identificar las entidades que transforman más eficazmente sus insumos en productos. Estas unidades están ubicadas en la frontera de la efectividad (Shafiee et al., 2014).

2.5.5. Automatización de Procesos de Negocios.

La automatización de procesos de negocios se refiere a la utilización de sistemas informáticos y software para automatizar tareas y actividades dentro de un proceso empresarial. Esta automatización puede ser completa, lo que significa que el proceso se ejecuta sin intervención humana, o semiautomatizada, donde se requiere alguna intervención humana para tomar decisiones o gestionar excepciones. La automatización de procesos puede mejorar la eficiencia, reducir errores y acelerar la ejecución de tareas comerciales, lo que a menudo conduce a un aumento en la productividad y ahorro de tiempo y recursos (Jeanpert & Paché, 2016).

2.5.6. Blockchain.

Es una tecnología que se enfoca en cadenas de bloques, que es una base de datos distribuida. Esta cadena de bloques mantiene un registro en constante crecimiento de registros ordenados, conocidos como bloques. Estos bloques están conectados mediante técnicas de criptografía y cada uno de ellos contiene información del bloque anterior, una marca de tiempo y datos de transacción (Perboli et al., 2020).

2.5.7. Cadena de valor.

Un proceso comercial a gran escala que se inicia por una solicitud de un cliente, o por la decisión de la empresa de ingresar a una nueva línea de negocios, y da como resultado la entrega de un proceso o servicio a un cliente (Barata et al., 2018).

2.5.8. Cuadro de Mando Integral.

Conocido también como *Balanced Scorecard*, es un enfoque, método y técnica utilizados para alinear las medidas de los objetivos estratégicos de una organización con medidas específicas de procesos. Este enfoque pone un énfasis importante en la medición de diversas actividades con el fin de obtener una visión integral de lo que está ocurriendo en la organización. El objetivo es proporcionar una perspectiva equilibrada que permita

evaluar el desempeño de la organización desde diferentes ángulos, incluyendo aspectos financieros, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento (Wang et al., 2019).

2.5.9. Diseño o Rediseño de Procesos de Negocio.

El rediseño de procesos comerciales se enfoca en realizar cambios importantes en un proceso existente o crear un nuevo proceso. Según el tamaño del proceso, esto puede ser una tarea importante, se realiza con poca frecuencia y, una vez realizado, debe ir seguido de una mejora continua del proceso empresarial (Nader et al., 2022).

2.5.10. Gestión del conocimiento (GC).

Es un componente de la Gestión de Procesos de Negocio (BPM) que habilita a los clientes para compartir tareas, contenido, documentos y notificaciones a través de comunidades de conocimiento. El propósito de este enfoque es mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de negocio promoviendo las colaboraciones y los intercambios de informaciones relevantes entre los integrantes de una entidad o equipo y aprovechando los conocimientos y las experiencias colectivos de los empleados.

2.5.11. Gestión de Procesos de Negocio (BPM).

Es una disciplina que tiene como objetivo ordenar los procesos de negocio con los fines estratégicos de su entidad. Esto incluye diseñar y ejecutar una arquitectura de procesos eficiente, definir un sistema de medición de procesos que se alinee con los propósitos de la compañía y capacitar y organizar a los gerentes para gestionar el proceso de manera efectiva. (Klun & Trkman, 2018).

2.5.12. Gestión de recursos del cliente (CRM).

Es una agrupación de aplicaciones o herramientas diseñadas para facilitar las ventas, el seguimiento de los clientes y la gestión de las informaciones relacionadas con las interacciones de la entidad con sus clientes. Estas aplicaciones pueden ser empaquetadas o personalizadas y tienen como objetivo principal el mejoramiento de las asociaciones con los usuarios, optimizar las ventas y garantizar un seguimiento efectivo de la información relevante para la empresa (Centobelli et al., 2020).

2.5.13. Hoja de trabajo de costos de actividad.

Es una cuadrícula o matriz que se utiliza para analizar los diferentes costos asociados a un conjunto de actividades específicas. En esta hoja de trabajo, las actividades se enumeran en el eje vertical, y se proporcionan datos relacionados con productos, costos,

tiempos y problemas para cada una de estas actividades. Esta herramienta es útil para desglosar y comprender los costos asociados a cada actividad en particular, lo que permite una gestión más eficiente del recurso y una toma de decisiones informada en el ámbito de la gestión de costos y la optimización de procesos (Maiga, 2017).

2.5.14. Herramientas colaborativas.

Son recursos como foros de discusión, espacios de trabajo dinámicos y tableros de mensajes que forman parte de la plataforma BPM. Están diseñadas para fomentar la comunicación y la colaboración entre equipos y departamentos, tanto dentro de la organización como en interacción con otros. Estas herramientas tienen como objetivo eliminar las barreras de comunicación, facilitar la interacción entre los miembros del equipo y mejorar la eficacia en la gestión de procesos y proyectos dentro de la empresa (Leising et al., 2018).

2.5.15. Internet de las cosas (Internet of Things).

Es la interconexión de dispositivos físicos a través de internet, permitiendo la recopilación y el intercambio de datos. Estos dispositivos, equipados con sensores y actuadores, pueden comunicarse entre sí para automatizar tareas, mejorar la eficiencia y ofrecer servicios inteligentes en diversos sectores (Ma et al., 2020).

2.5.16. ISO 9001:2015.

Este es un estándar internacional que define los requerimientos para ejecutar un SGC. Las entidades emplean este estándar para evidenciar sus capacidades para entregar consistentemente productos y prestaciones que cumplan con los requerimientos tanto regulatorios como de los usuarios. ISO 9001:2015 es el estándar más ampliamente reconocido y utilizado en la serie ISO 9000, y las organizaciones pueden buscar la certificación para demostrar su cumplimiento con estos requisitos de calidad. (Ikram et al., 2020).

2.5.17. Programa BPM.

Un programa BPM se refiere a un software diseñado para automatizar, ejecutar y supervisar procesos comerciales de manera integral. Su función es conectar a las personas con personas, las aplicaciones con aplicaciones y las personas con las aplicaciones, lo que permite una gestión más eficiente y controlada de los procesos dentro de una organización (Plinere & Borisov, 2015).

2.5.18. Puntos de referencia.

Se refieren a datos específicos sobre medidas de procesos que se utilizan en el rediseño de procesos comerciales. Estos datos se obtienen para tipos específicos de procesos y son utilizados por muchas empresas para determinar qué tan bien otras organizaciones gestionan el mismo proceso que están buscando rediseñar. Los puntos de referencia proporcionan una referencia comparativa que ayuda a estimar los desempeños actuales y a identificar áreas de mejora en la gestión de procesos (Perboli et al., 2020).

2.5.19. Sistemas de flujo de trabajo administrativo.

Sistemas que realizan un seguimiento de las actividades que realizan las personas dentro de una organización y asignan nuevas tareas de acuerdo con un conjunto de reglas predefinidas. Estos sistemas automatizan y gestionan el flujo de trabajo dentro de una organización, lo que ayuda a coordinar y optimizar las actividades de los empleados, asegurando que las tareas se asignen y se completen de manera eficiente y siguiendo los procedimientos establecidos. Estos sistemas son especialmente útiles para la gestión de procesos empresariales y la coordinación de actividades en entornos administrativos (De Assis & Sagawa, 2018).

2.5.20. Sistemas de productos y servicios.

Combinaciones del producto tangible y servicios intangibles diseñados y mezclados para poder cumplir los requerimientos de los clientes finales. Esta combinación busca proporcionar un valor integral al cliente al ofrecer tanto productos físicos como servicios relacionados que complementen y mejoren la experiencia del cliente. Los productos pueden ser elementos físicos, mientras que los servicios pueden incluir asistencia técnica, soporte al cliente, mantenimiento y otros servicios que agregan valor al producto principal (Tukker, 2015).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

En esta sección de la investigación, se describe la metodología que se utilizó para alcanzar los objetivos del estudio, que se centran en el rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para mejorar la satisfacción del cliente en Servsegur S.A. La metodología adoptada se basa en un enfoque cuantitativo, este es el trabajo de recopilar y analizar datos numéricos para alcanzar informaciones objetivas. Además, se trata de una investigación de tipo aplicada, lo que significa que se busca emplear los resultados de la investigación en un contexto práctico y real, en este caso, en la empresa Servsegur S.A.

3.1. Enfoque, tipo y nivel de investigación.

3.1.1 Enfoque de investigación.

Se considera una indagación de enfoque cuantitativo, ya que corresponde con los métodos de investigación de fenómenos que implican el recojo y el análisis de data numéricas (Bloomfield & Fisher, 2019); dichos métodos están particularmente asociados con la medición de los registros de los servicios de la empresa; en vista de que el fin del estudio es generar conocimientos y descripción de las dimensiones de la variable a través del tratamiento estadístico de datos a partir de la selección de una muestra (Allen, 2017).

3.1.2. Tipo de investigación.

La indagación que se presenta se clasifica como aplicada, ya que utiliza los conocimientos previos para generar nuevos aprendizajes, pero su enfoque principal está orientado hacia un propósito práctico específico (Walker et al., 2022). En este contexto, su objetivo es solucionar problemas específicos o brindar soluciones innovadoras a retos que dañan a individuos, grupos o a la sociedad en general (Hernández & Mendoza, 2018). En este caso, se centra en la necesidad de rediseñar y poner en marcha un sistema de gestión de procesos para el mejoramiento de los servicios médicos y, de esta manera, aumentar la satisfacción de los usuarios en la entidad Servsegur S.A. Este tipo de estudio a menudo se denomina métodos de indagación científica o por contrato porque implica el empleo de la práctica de enfoques científicos a problemas cotidianos (Taguchi, 2018).

3.1.3. Nivel de investigación.

Se considera que este estudio es de naturaleza descriptiva, lo cual implica emplear un método de investigación que tiene como objetivo principal detallar las particularidades de la población o fenómeno bajo análisis (Hernández & Mendoza, 2018). Además, la investigación descriptiva se encuadra en el ámbito de la investigación cuantitativa, ya que busca recopilar datos cuantificables para su posterior análisis estadístico en la muestra de la población (Fan & Stevenson, 2018). A través de este enfoque de investigación, se pretende exponer las características del fenómeno en estudio, examinar el modo en que se está gestionando el servicio al cliente e identificar los factores que ejercen influencia en su desempeño.

3.2. Población, muestra, muestreo.

En cuanto a la población o universo es el conjunto de individuos o unidades de los cuales se puede obtener información pertinente y valiosa respecto al estudio de las variables (Allen, 2017), a partir de esta premisa se considera que la población de estudio está comprendida por el personal de la organización, relacionado con la gestión de servicio al cliente en la empresa Servsegur S.A., en un total de 29 personas, descritas en la Tabla 3.1:

Tabla 3.1.

Distribución de la población de la investigación

Cargo	Número de personas
Gerente General	1
Gerente Administrativo	1
Gerente de Operaciones	1
Jefe de Sistemas	1
Analista de Procesos Operativos	1
Coordinadoras de Inspección	2
Video inspectores	2
Control de Calidad	1
Supervisor de Inspecciones	1
Operadoras de Callcenter	3
Coordinadora de Callcenter	1
Técnicos de Auxilio Mecánico	4
Supervisor Técnico	1
Coordinadoras de Delivery	7
Supervisora de Delivery	1
Coordinadora de Callcenter	1

Con respecto a la muestra, se considera que es una representación proporcional y válida del total de la población. Sin embargo, dado lo limitado y accesible de la población

se consideró su totalidad como parte de la muestra, por lo que también es igual a 28 personas. Para ello se consideraron el siguiente criterio de inclusión y exclusión:

- a) Se incluyó a aquellos empleados que estén directamente involucrados en los procesos de atención al usuario de Servsegur S.A. Esto puede abarcar desde representantes de servicio al cliente hasta gerentes de área relacionados con este proceso.
- b) Con un tiempo mínimo de un año laborando en la empresa.
- c) Los participantes deben estar dispuestos a colaborar en la investigación y proporcionar su consentimiento informado para participar en el estudio.
- d) Los empleados de diferentes áreas o departamentos relacionados con el proceso de servicios a los clientes, como ventas, soporte técnico o gestión de reclamaciones pueden ser considerados para la muestra.

De igual manera, se definieron como criterios de exclusión:

- a) Se excluyó a aquellos empleados que no estén directamente involucrados en los procesos de atención al cliente de Servsegur S.A., ya que no serían pertinentes para los objetivos de la investigación.
- b) Que no tuviera un tiempo mínimo de un año laborando en la entidad.
- c) Si un empleado no está dispuesto a participar o no otorga su consentimiento informado para ser parte de la investigación, se le excluye de la muestra.
- d) Si un empleado está actualmente involucrado en otros proyectos críticos que podrían afectar su capacidad para contribuir plenamente a la investigación, se podría considerar su exclusión temporal de la muestra.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La técnica empleada para el recojo de información en este estudio es la encuesta, que según la definición de (Duryan & Smyth, 2020), se caracteriza por ser un tipo específico de enfoque de investigación que por lo general implica una serie de preguntas predefinidas, cada una diseñada con el propósito de obtener información particular.

Siguiendo la técnica de encuesta, se utilizó un instrumento llamado cuestionario, que consiste en una serie de preguntas o elementos destinados a obtener información de los encuestados sobre sus actitudes, experiencias u opiniones, como se define en (Sheard, 2018). Para este estudio, se crearon cuestionarios específicos para cada variable de

interés, empleando una escala ordinal conocida como escala de Likert, que ofrece las siguientes opciones de respuesta:

N/C= No se cumple con el aspecto evaluado.

P= La actividad se encuentra en la actualidad en la fase de planificación

D= La actividad se encuentra en la actualidad en la fase de Ejecución

C=La actividad se encuentra en la actualidad en la fase de Evaluación

A=La actividad se encuentra en la actualidad en la fase de Actuación.

3.4. Procedimiento de investigación.

Los procesos de recojo de datos se hizo cumpliendo las siguientes etapas: (a) digitalización de las encuestas y/o entrevistas de diagnóstico mediante la aplicación *Google Docs*; (b) envío de la invitación al informante para que participe en la investigación y conteste el cuestionario; (c) verificación de la cantidad de formularios completados para comprobar diferencias entre la muestra inicial y la muestra final y (d) procesamiento y análisis estadístico de los datos.

CAPÍTULO IV. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

En este segmento del estudio, se examinaron varias estrategias de gestión con distintas metodologías para abordar la ineficiencia en las entregas detectada en la empresa. Para resolver el problema, se recurrió a herramientas evaluativas como un análisis de literatura, la matriz de riesgos y la matriz FACTIS, con el fin de determinar cuantitativamente la opción más adecuada.

4.1. Matriz de Identificación de problemas.

4.1.1. Factores de evaluación.

Para analizar los factores, se empleó la matriz de solución de problemas de los ocho factores propuesta por Mizuno (2020). Esto se hizo con el propósito de identificar las principales dificultades y entender el alcance de su resolución (Tabla 4.1):

4.1.2. Matriz de enfrentamiento.

El siguiente paso consistió en comparar cada factor con los demás para determinar su relevancia mediante un sistema de referencia cruzada. Se utilizaron los siguientes parámetros: a) 2 puntos si el factor es predominante, (b) 1 punto si ambos factores tienen la misma importancia y (c) 0 puntos si el factor es de menor importancia. Los hallazgos de este proceso se muestran en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1.

Factores de evaluación de los problemas

Código	Factor	Descripción
A	Complejidad en la resolución.	Grado de complejidad y necesidad de inversión para abordar la problemática identificada.
B	Ventajas o beneficios al resolver el problema.	Estimación de las ventajas que surgirían al superar el desafío planteado.
C	Frecuencia de aparición del problema.	Regularidad con la que el desafío surge en las operativas.
D	Repercusión en la fase de planificación del proyecto.	Impacto o influencia del desafío en la etapa inicial del proyecto.
E	Repercusión durante la realización de los proyectos.	Influencia del desafío cuando se llevan a cabo los proyectos.
F	Repercusión en el monitoreo y supervisión de los proyectos.	Influencia del desafío en la monitorización y supervisión de los proyectos.
G	Influencia en la consecución de metas de los proyectos.	Grado en que el desafío afecta el cumplimiento de metas en los proyectos.
H	Efecto sobre la integridad de los proyectos.	Grado en que el desafío pone en riesgo la seguridad en los proyectos.

Nota. adaptación del modelo de factores de evaluación de Paz (2021).

4.1.3. Escala de consecuencias.

Todos los criterios de evaluaciones se clasificaron utilizando una escala de impacto para determinar y cuantificar de manera imparcial cómo estos problemas afectan los resultados totales de la gestión de atención al cliente (Ver Anexo 1)

4.1.4. Matriz de evaluación de problemas.

En la última etapa de esta fase investigativa, las problemáticas identificadas durante el diagnóstico se calificaron según los criterios de cada problemática y los factores de la matriz evaluativa, con puntuaciones que van desde uno, para el impacto más bajo, hasta cinco para los mayores impactos o complejidades. (Ver Tabla 4.2).

Tabla 4.2.*Resultado de la aplicación de la matriz de enfrentamiento.*

Cod.	Factor	A	B	C	D	E	F	G	H	Puntaje Total	Importancia
A	Complejidad en la resolución.		1	2	0	1	0	0	0	4	0.07
B	Ventajas o beneficios al resolver el problema.	1		2	1	1	1	1	1	8	0.14
C	Frecuencia de aparición del problema.	0	0		1	0	0	0	0	1	0.02
D	Repercusión en la fase de planificación del proyecto.	2	1	1		1	1	1	1	8	0.14
E	Repercusión durante la realización del proyecto.	1	1	2	1		1	1	1	8	0.14
F	Repercusión en el monitoreo y supervisión de los proyectos.	2	1	2	1	1		1	1	9	0.16
G	Influencia en la consecución de metas de los proyectos.	2	1	2	1	1	1		1	9	0.16
H	Efecto sobre la integridad de los proyectos.	2	1	2	1	1	1	1		9	0.16
Total										56	1.00

Valores:

2= Más importante.

1= Igual de importante.

0= Menos importante.

Tabla 4.3.*Matriz de evaluación de problemas.*

Factor	Peso	Problemas											
		Retrasos en los procesos de atención al cliente		Debilidades en el diseño de la red de distribución de medicamentos		No se ha estandarizado el proceso de evaluación de proveedores		Se manifiestan dificultades para la integración de la información entre la empresa y sus clientes		No se han diseñado los indicadores adecuados		Inconsistencia en la gestión de reclamos y reprocesos a solicitantes de los clientes	
		Evaluac.	Puntaje	Evaluac.	Puntaje	Evaluac.	Puntaje	Evaluac.	Puntaje	Evaluac.	Puntaje	Evaluac.	Puntaje
Grado de dificultad.	0.07	5	0.35	1	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4.00	0.28
Beneficio.	0.14	5	0.70	4	0.56	3	0.42	5	0.70	4	0.56	5.00	0.70
Probabilidad.	0.02	4	0.08	3	0.06	4	0.08	4	0.08	2	0.04	3.00	0.06
Impacto en Planificación.	0.14	3	0.42	4	0.56	5	0.70	4	0.56	3	0.42	2.00	0.28
Impacto en ejecución.	0.14	5	0.70	5	0.70	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4.00	0.56
Impacto en seguimiento.	0.16	5	0.80	5	0.80	4	0.64	4	0.64	5	0.80	5.00	0.80
Impacto sobre los objetivos.	0.16	4	0.64	4	0.64	3	0.48	4	0.64	5	0.80	4.00	0.64
Impacto sobre la seguridad.	0.16	4	0.64	5	0.80	4	0.64	3	0.48	4	0.64	5.00	0.80
Resultados.			4.33		4.19		3.59		3.94		3.96		4.12

Nota. Los investigadores realizaron las evaluaciones, considerando las perspectivas y opiniones recabadas del grupo consultivo del área operativa de la empresa.

De acuerdo con la evaluación realizada mediante la priorización de los problemas y la evaluación de acuerdo con los factores seleccionados, se considera que el principal problema de la organización que afecta la gestión de servicio a los clientes y la satisfacción de los usuarios es las dificultades que generan retrasos en el proceso de atención al usuario (4.33), seguido de las debilidades en los diseños de las redes de distribuciones de medicamentos (4.19) y la inconsistencia en la gestión de reclamos y retrocesos a los solicitudes de los clientes (4.12). De esta forma, con la aplicación del método cuantitativo seleccionado se determina que la orientación del trabajo se hará basado en el problema principal (ineficacia por retrasos en los procesos de atención al cliente).

4.2. Análisis de Causa Raíz.

Para analizar las causas raíz de la problemática detectado de la organización que afecta la gestión de servicios a los clientes y la satisfacción de los usuarios (ineficacia por retrasos en los procesos de atención al cliente) se elaboró una lista de verificación para evaluar los factores relacionados con las buenas prácticas de gestión de procesos que inciden en la integración de la información, a partir del modelo de Caldera et al. (2019) denominado “Evaluación de los facilitadores y barreras para la implementación exitosa de prácticas comerciales sostenibles” (ver Anexo 2). Los ítems del instrumento fueron evaluados por los investigadores en un proceso de evaluación y consultados con los informantes del estudio identificados como muestra en la sección de la descripción metodológica. Los resultados de esta práctica se muestran a continuación:

4.2.1. Métodos.

Los hallazgos relacionados con el cumplimiento de buenas prácticas relacionadas con la aplicación de métodos incluyen el hecho de que no se ha definido una planeación estratégica que permita proyectar las acciones vinculadas con la gestión de los servicios a los clientes; no se cuenta con procedimientos formales que permitan orientar al trabajador en el desempeño de sus funciones; no se han desarrollado procedimientos para la devolución de productos de acuerdo con los requerimientos del usuario; no se han desarrollado métodos para asegurar la documentación de los procesos y su seguimiento en los sistemas de informaciones que con los que considera la entidad; ni ha aplicado acciones de mejora continua para contribuir con el logro de los objetivos de la empresa y aumentar su competitividad.

Esto trae como consecuencia que no se han desarrollado estrategias de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad para solucionar los problemas que limitan el logro de los objetivos. Por el contrario, han establecido procedimientos para el manejo de reclamos y quejas por parte de los usuarios y se realiza con frecuencia evaluaciones de los procesos y actividades que constituye la gestión de servicio al cliente para contribuir con su eficiencia y eliminar actividades que no agregan valor.

4.2.2. Maquinarias y equipos.

En esta dimensión se observó que no se cuenta con un plan de reposición de equipos para asegurar su disponibilidad y el software empleado para los procesos de Atención al Cliente no permite la interacción en la comunicación con los clientes y con el operador logístico, lo que implica que se han desarrollado varios métodos aislados para el manejo de la información. Sin embargo, se detectó los cumplimientos de las siguientes prácticas: (a) los equipos de computación requeridos para realizar el proceso de gestión de servicio al cliente están disponibles en todo momento; (b) existe un responsable de tecnologías de información que asista a los trabajadores en el momento de que se presenten problemas con los equipos o el software; (c) los software de la empresa permiten realizar modificaciones conforme con los requerimientos de informaciones que surjan durante el proceso de gestión y (d) el software empleado para el proceso de Atención al Cliente permite el acceso del personal a la información necesaria para cumplir de manera efectiva las actividades incluidas en el proceso.

4.2.3. Materiales.

En la evaluación de prácticas relacionadas con los materiales empleados en la gestión de servicio al usuario, se halló que no se ha desarrollado controles que permitan asegurar el eficiente uso de los materiales requeridos en el proceso de Atención al Cliente y tampoco se han desarrollado métodos para apoyar las trazabilidades de los procesos y la gestión tanto física como digital de la documentación empleada en el servicio al cliente. De manera favorable para los resultados, se detectó que se consideran los materiales necesarios para realizar las actividades de servicio al cliente de la organización, además que se han desarrollado acciones en los diferentes departamentos que permitan contribuir con la disminución de los costos operativos.

4.2.4. Medición.

Respecto a las prácticas organizacionales relacionadas con la medición del desempeño, se halló que no se han elaborado indicadores de gestión para evaluar el impacto financiero de las actividades de servicio al cliente (los cuales fueron desarrollados en el transcurso de esta investigación), la eficiencia del proceso vinculado con la gestión de servicio a los clientes, para valorar la percepción del usuario con referencia a las actividades, el impacto de la innovación y el desarrollo de los personales que participan en las actividades de servicio al cliente. En consecuencia, no se realiza con frecuencia reuniones para estimar los resultados de los indicadores de gestión y establecer acciones de mejora; ni se lleva a cabo un seguimiento de las acciones de mejoras propuestas para mejorar los resultados mostrados en los indicadores de desempeño.

4.2.5. Mano de obra (Recursos humanos).

Se observó que la empresa carece de un plan anual de capacitación para desarrollar las competencias adecuadas de cada trabajador, lo que limita la adecuación de las competencias y la adaptación del recurso humano a los cambios; no se han desarrollado estrategias gerenciales para asegurar la comunicación entre los equipos responsables de tomar decisiones vinculadas con el servicio al cliente; tampoco se han desarrollado herramientas de medición que puedan determinar el nivel de satisfacción de los empleados dentro de una organización. Además, el personal no participa en los procesos de mejora a través de sus recomendaciones respecto a los elementos que pueden incrementar la eficacia en la organización.

4.2.6. Medio Ambiente y entorno.

En la evaluación de esta dimensión, se halló que no han desarrollado herramientas de diagnóstico que permitan determinar cuáles son los atributos de calidad que el cliente desea de la organización; no se realiza actividades exploratorias para conocer el desempeño de los competidores o empresas similares en el manejo de sus procesos de gestión al cliente y no ha creado la organización estrategia de digitalización de los procesos y los documentos para limitar el consumo de papel y otros materiales biodegradables y no biodegradables. Sin embargo, se logró obtener información respecto a los requisitos del cliente en cuanto a la reducción de la huella de carbono: en la empresa se ha recibido alguna solicitud con respecto a la huella de carbono, pero si en cuanto al medio ambiente:

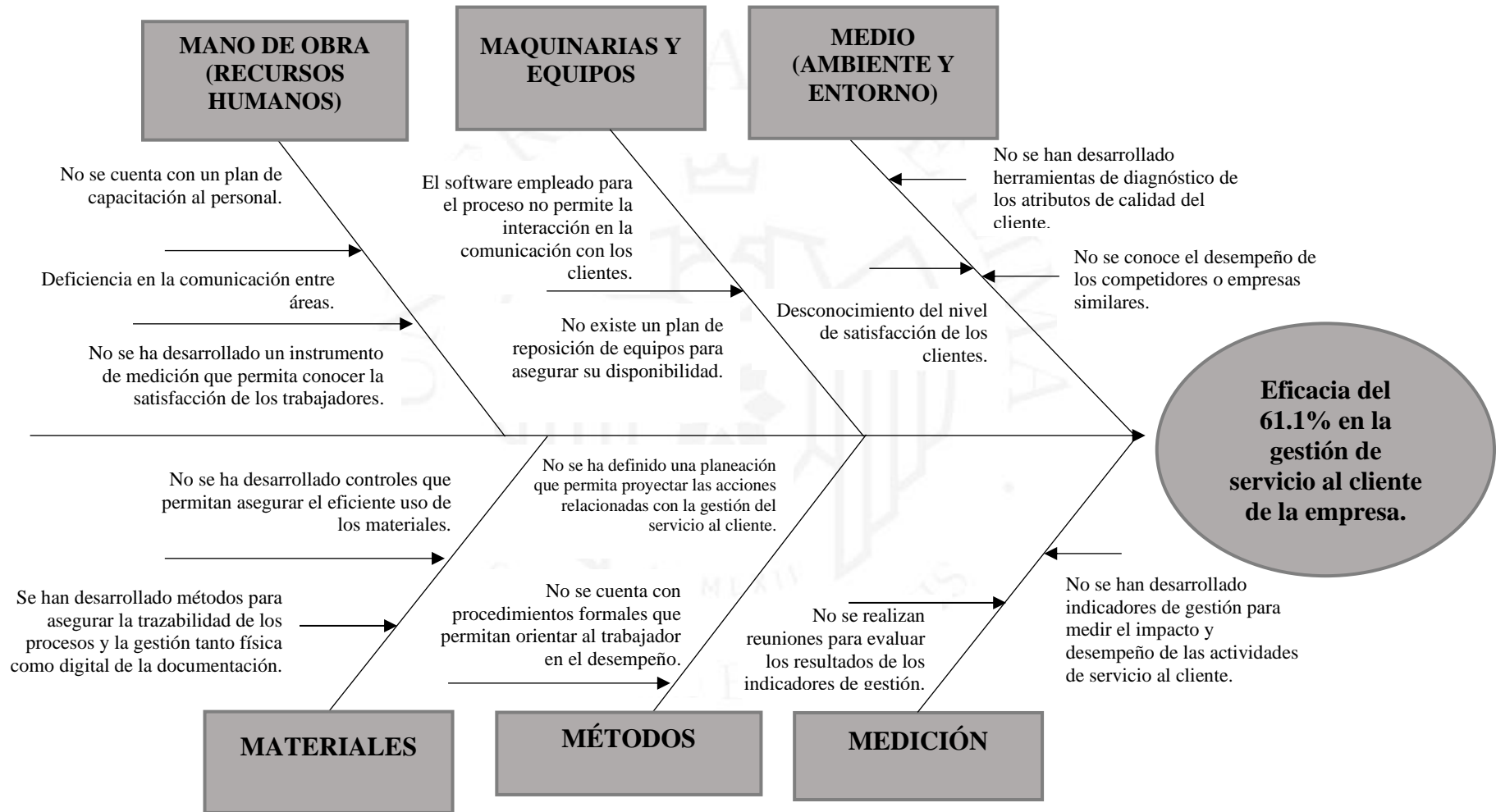
Requerimientos mínimos en relación con el medio ambiente en instalaciones de la aseguradora: Es responsabilidad de Servsegur, siempre que opere en las instalaciones de la aseguradora, cumplir con las siguientes directrices:

- a) Se prohíbe la eliminación de residuos por incineración o vertido, tanto al suelo, como a la red de drenajes y arquetas, así como el abandono de cualquier tipo de material o residuo.
- b) Se prohíbe el vertido de sustancias peligrosas a aguas y suelos.
- c) Se deben evitar los consumos innecesarios de agua y energía.
- d) El tratamiento de los residuos, vertidos, emisiones, consumos y demás aspectos ambientales y energéticos asociados a las actividades del proveedor, deberán ser gestionados según establezca la aseguradora.
- e) Servsegur deberá controlar y minimizar, en la medida de lo posible, cualquier impacto ambiental asociado a su actividad y operar según los estándares medioambientales de la aseguradora.
- f) Si Servsegur produjera algún daño accidental al medio ambiente procederá a comunicarlo inmediatamente al responsable de la actividad que desarrolla en las instalaciones la aseguradora, y actuará conforme a las instrucciones dadas por el mismo.

Cada una de las causas identificadas mediante la aplicación del proceso de observación fueron agrupadas y representadas en un diagrama de Ishikawa el cual se evidencia en la Figura 4.1:

Figura 4.1.

Diagrama de causa y efecto de ineficacia por retrasos en los procesos de atención al cliente.



4.2.7 Evaluación de Causas.

Los factores o causas identificadas en la actividad grupal y representadas en el diagrama de Ishikawa fueron sujetas a evaluaciones entre los integrantes de un grupo de consulta creado con los informantes clave para la evaluación del proceso de gestión al cliente, con la intención de cuantificar el impacto que cada una de estas causas tiene sobre el desempeño de la gestión de servicio al cliente y la integración de la información. Las vulnerabilidades identificadas se priorizaron por medio de un enfoque de grupo nominal de acuerdo con las acciones siguientes:

- a) Categorización de las problemáticas hasta tener una lista de 14 ítems. Falta de planificación de acciones relacionadas con la gestión de atención al cliente, falta de forma de asegurar los procesos de documentación, planes de capacitación del personal, empleo de herramientas de diagnóstico para determinar los requerimientos de los usuarios y falta de comunicación entre los departamentos de atención, ausencia de un plan de reposición de equipos para asegurar la continuidad de las actividades, desconocimiento de las acciones de la competencia, ausencia de reuniones para evaluar los resultados y el desempeño, control para el uso adecuado de materiales en el área de trabajo, ausencia de estrategias para medir la satisfacción de los trabajadores, falta de procedimientos formales, ausencia de indicadores de gestión, ausencia de un software que permita la interacción con el cliente, y falta de métodos para asegurar la trazabilidad de los procesos y la gestión de los documentos.
- b) Esta lista se compartió con integrantes del equipo asesor de investigación de 10 colaboradores, incluido el director y el director administrativo, gerente de operaciones, jefe de sistemas, analista de procesos operativos, coordinadora de inspección, analista de control de calidad, coordinador de call center, supervisor de delivery y coordinadora de delivery.
- c) Se pidió a cada representante que escogiera los 10 problemas que más impactaban en el retraso en la entrega a los usuarios.
- d) Una vez escogidos, se les pidió que clasificaran los problemas del más importante (valor 1) al menos importante.
- e) Las datas fueron tabuladas y analizadas, dando a las preguntas más importantes una puntuación de 10 puntos y a las preguntas menos importantes una puntuación de 0 puntos (Ver Anexo 6)

f) Los resultados logrados se evidencian en la Tabla 4.4 y en el diagrama de Pareto plasmado en la Figura 4.2.

Tabla 4.4.

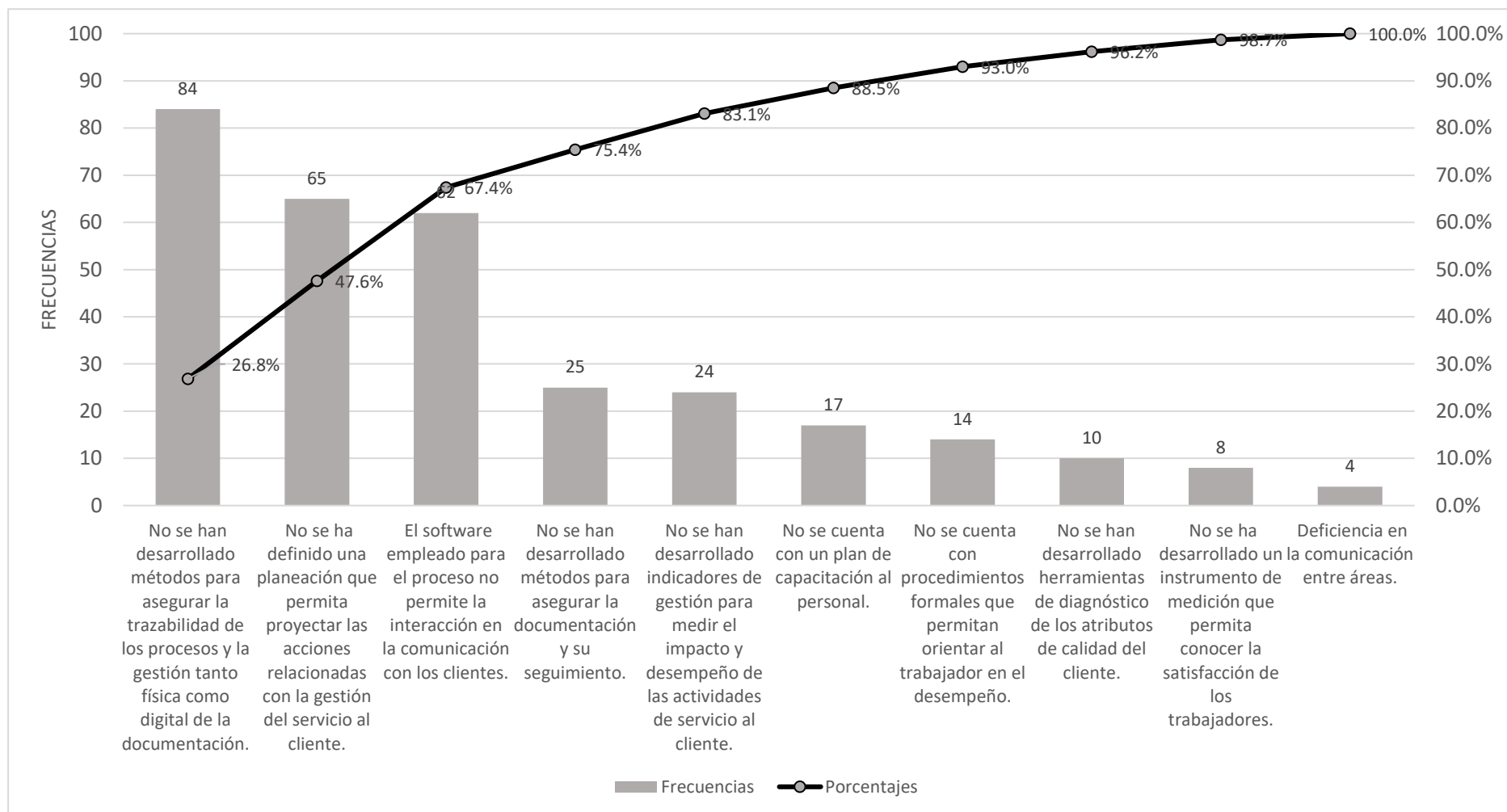
Principales factores que inciden en la ineficacia por retrasos en los procesos de atención al cliente

Causa identificada	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje acumulado
1. No se han desarrollado métodos para asegurar la trazabilidad de los procesos y la gestión tanto física como digital de la documentación.	84	26.8%	26.8%
2. No se ha definido una planeación que permita proyectar las acciones asociadas con la gestión del servicio al cliente.	65	20.8%	47.6%
3. El software empleado para el proceso no permite la interacción en la comunicación con los clientes.	62	19.8%	67.4%
4. No se han elaborado métodos para asegurar la documentación y su seguimiento.	25	8.0%	75.4%
5. No se han desarrollado indicadores de gestión para medir el impacto y desempeño de las actividades de servicio al cliente.	24	7.7%	83.1%
6. No se cuenta con un plan de capacitación al personal.	17	5.4%	88.5%
7. No se cuenta con procedimientos formales que permitan orientar al trabajador en el desempeño.	14	4.5%	93.0%
8. No se han desarrollado herramientas de diagnóstico de los atributos de calidad del cliente.	10	3.2%	96.2%
9. No se ha desarrollado un instrumento de medición que permita conocer la satisfacción de los trabajadores.	8	2.6%	98.7%
10. Deficiencia en la comunicación entre áreas.	4	1.3%	100.0%
11. No se ha desarrollado controles que permitan asegurar el eficiente uso de los materiales	0	0.0%	100.0%
12. No existe un plan de reposición de equipos para asegurar su disponibilidad.	0	0.0%	100.0%
13. No se realizan reuniones para evaluar los resultados de los indicadores de gestión	0	0.0%	100.0%
14. No se conoce el desempeño de los competidores o empresas similares	0	0.0%	100.0%

Nota. Elaborado a partir de la observación de las situaciones relacionadas con las causas de bajos niveles de eficacia en la empresa.

Figura 4.2.

Diagrama de Pareto para priorizar las causas relacionadas con la ineficacia por retrasos en los procesos de atención al cliente.



Nota. “A partir de los resultados de la aplicación de la técnica de grupo nominal.”

A partir de los resultados, se obtuvo que las principales causas de la problemática relacionada con la integración de la información entre la empresa y sus clientes son: (a) no se han creado métodos para la trazabilidad de los procesos y la gestión tanto física como digital de la documentación; (b) no se ha definido una planeación que permita proyectar las acciones vinculadas con la gestión del servicio al cliente; (c) El software empleado para el proceso no permite la interacción en la comunicación con los clientes y (d) No se han desarrollado métodos para asegurar la documentación y su seguimiento. Cada uno de estos aspectos son incluidos dentro de la propuesta de mejora para desarrollar el rediseño y despliegue para atender los servicios médicos que contribuya a incrementar la satisfacción de los usuarios de la entidad Servsegur S.A.

4.3. Restricciones.

La teoría de las restricciones (TOC) es una filosofía de gestión que se enfoca en los aspectos más débiles de la cadena para el mejoramiento de los desempeños de un sistema organizacional (Pacheco et al., 2019). De acuerdo con este modelo, las entidades, ya sean de los sectores de producciones o de servicios, deberían estar más enfocadas en comprender sus propias estructuras en términos de procesos para sobrevivir en competencias globales (Grida & Zeid, 2019). Basado en los análisis previos mostrados en la matriz DOFA y el diagnóstico elaborado en la lista de verificación se hace un resumen de las restricciones detectadas en la organización en el momento de la fase de diagnóstico:

4.3.1. Restricciones Físicas.

- a) Debilidades en las construcciones de una base de data completa para los controles y seguimiento de los clientes finales y los proveedores de la organización.
- b) Bajo nivel de inversión de la empresa en la actualización del software que permiten el desarrollo integrado de las operaciones.
- c) Falta de integración en las herramientas de tecnología de información utilizadas como soporte para la gestión de los procesos.

4.3.2. Restricciones Políticas.

- a) En la empresa se manifiesta bajo cumplimiento en la formulación de métricas e indicadores claves de desempeño que permita las tomas de decisiones basadas en

el comportamiento de la organización, lo que limita la formulación de objetivos medibles y la aplicación de correctivos.

- b) Ausencia de un plan anual de capacitación para desarrollar las competencias adecuadas de cada trabajador.
- c) No se han desarrollado estrategias gerenciales para asegurar la comunicación entre los equipos encargados de las decisiones vinculadas con el servicio al cliente
- d) Es difícil formular estrategias de mediano a largo plazo basadas en los desempeños empresariales para aprovechar los esfuerzos de los empleados para lograr las metas.

Como aporte para el estudio, los hallazgos respecto a la aplicación de un modelo que considere las restricciones, indican que dichas limitaciones pueden mejorarse mediante la introducción de aspectos relacionados con la estructura del sistema, como los principales indicadores clave de rendimiento, el tipo de diseño aplicado a los procesos y las métricas de rendimiento para evaluar las mejoras implementadas en el sistema organizacional.

4.3.3. Fuerzas promotoras.

- a) Conocimientos y experiencias de la entidad en un campo de limitada competencia.
- b) Interés de la dirección de la organización en el mejoramiento continuo mediante la aplicación de modelos gerenciales que permita la adecuación de la empresa a las nuevas tendencias tecnológicas y organizacionales, que permitan el incremento de su competitividad.
- c) Existencia de un responsable de tecnologías de información que asista a los trabajadores en el momento de que se presenten problemas con los equipos o el software.
- d) Flexibilidad del software de la organización para adaptarse a las necesidades de los procesos.
- e) Se realiza con frecuencia anual evaluaciones de los procesos y actividades que componen la gestión de servicio al cliente para contribuir con su eficiencia y eliminar actividades que no agregan valor.

4.4 Evaluación de las alternativas de solución.

Para la identificación de las alternativas de solución, se hizo una revisión de la literatura para conocer las tendencias, programas y soluciones aplicadas para resolver el problema de bajo nivel de eficacia en la gestión de servicio al usuario en empresas que utilicen la modalidad de entregas a domicilio (“delivery”). Los criterios de inclusión para la identificación de los documentos fueron los siguientes:

- a) Artículos científicos o tesis, en idioma inglés o español.
- b) Publicados entre los años 2013 y 2022.
- c) Relacionados con el tema de mejora de la eficacia en empresas con sistemas de entrega a domicilio.
- d) Que sus resultados mostraran una metodología de solución al problema.
- e) Que en las conclusiones se muestre una mejora cuantitativa en los tiempos de entrega o la eficacia.

Por otra parte, los criterios de exclusión fueron los siguientes:

- a) Que no se cuente con acceso a la totalidad del documento.
- b) Que en sus resultados no mostraran una metodología de solución al problema.
- c) Que en las conclusiones no se muestre una mejora cuantitativa en los tiempos de entrega o la eficacia.

De dicha revisión, se identificaron 17 artículos que cumplieron los criterios de inclusión y exclusión, de los cuales se muestran los siguientes elementos: autores, año, título, problema y metodología de solución (ver Tabla 4.5):

Tabla 4.5.*Revisión de la literatura de investigaciones relacionadas con la mejora de la eficacia en empresas de entrega a domicilio*

No.	Autor/Año	Título de la investigación	Problema	Metodología de solución
1	Carrasco et al. (2018)	Propuesta de optimización en el sistema de distribución de Amazon en el comercio electrónico	Frente a las variadas demandas del cliente digital, el comercio electrónico debe responder a estas necesidades, enfatizando en la alianza con el socio logístico y la interacción con el cliente.	Estrategia gestionada enfocada en: concordancia de tácticas con metas, esquema de la estrategia primordial, metas detalladas operativas, diseño de recursos humanos y proyección financiera, que contempla ingresos, gastos operacionales y administrativos.
2	Cruz (2018)	Estudio y plan de mejora de los servicios de entrega de operadores logísticos manejando el método de Lean Office.	“Los tiempos de entrega de los pedidos a nivel nacional no alcanzan la satisfacción del cliente, lo que tiene impacto negativo sobre la imagen de la organización.”	“Desarrollo de una propuesta de mejora del servicio a través de la implementación de indicadores, flujo de valor y metodología lean service.”
3	Díaz & Peña (2022)	“Análisis para la puesta en marcha de un servicio logístico express para compras omnicanal en empresas retail de Huancayo.”	Antes del surgimiento de la pandemia, el servicio de entrega ofrecido por las compañías en Huancayo para las compras en línea ya mostraba ineficiencias. Con la pandemia, este problema se acentuó, alargando los tiempos de entrega a 7-10 días tras la adquisición.	Se propone un esquema logístico innovador que se fundamenta en la tecnología, puntualidad en las entregas y monitoreo de las adquisiciones, independientemente del medio digital utilizado por el cliente para realizar la compra.
4	Friedberg et al. (2014)	Asociación entre la participación en una intervención de hogar médico de múltiples pagadores y los cambios en la calidad, la utilización y los costos de la atención.	Las intervenciones para transformar las prácticas de entrega de medicamentos para atención primaria en hogares médicos son cada vez más frecuentes, pero su eficacia para mejorar la calidad y contener los costos no está clara.	Modelo de intervención basada en gestión por procesos que incluía cambios en la calidad, la utilización y el costo de la atención.

No.	Autor/Año	Título de la investigación	Problema	Metodología de solución
5	Ghajargar et al. (2016)	Servicios de entrega a domicilio: innovaciones y necesidades emergentes	La creciente cantidad de envíos de pequeño tamaño y su variación de frecuencia, debido al crecimiento del comercio electrónico, representan un gran desafío para los proveedores de servicios logísticos	<p>“Aplicación basada en GBP a partir de la detección de las necesidades del usuario: a) entrega rápida, b) calidad del servicio, c) posibilidad de elegir el tiempo de entrega, d) posibilidad de elegir el lugar de entrega, e) precio, f) posibilidad de elegir diferentes tipos de embalaje, g) eco sostenibilidad de la entrega y finalmente h) seguimiento en tiempo real de la entrega.”</p> <p>Un modelo de gestión con mejor participación de los pacientes que pueda impulsar el desarrollo de servicios innovadores que brinden resultados más relevantes e impactantes para los pacientes y hagan que la entrega de medicamentos sea más rápida, más eficiente y productiva.</p>
6	Hoos et al. (2015)	Alianza con los pacientes en la creación y evolución de medicamentos: una convocatoria al compromiso.	“A pesar del aumento y expansión de proyectos que involucran la participación del paciente, aún no hay un esquema unificado para la colaboración constante de estos en la investigación y desarrollo del servicio de distribución de medicinas.”	<p>“Método mixto de GBP a partir de en seis dimensiones: adopción, factibilidad, fidelidad, cobertura, costo y sostenibilidad de la iniciativa.”</p>
7	Mash et al. (2022)	“Evaluación de la implementación de la entrega domiciliaria de medicamentos por parte de los trabajadores de la salud comunitarios durante la pandemia de COVID 19 en Ciudad del Cabo, Sudáfrica: un estudio de métodos mixtos convergentes.”	“Con el inicio de la pandemia de coronavirus hubo una necesidad urgente de descongestionar las instalaciones y proteger a las personas de la infección. En esta crisis, se implementó rápidamente la entrega de medicamentos a domicilio por parte de colaboradores de salud comunitarios.”	

No.	Autor/Año	Título de la investigación	Problema	Metodología de solución
8	Perboli et al. (2020)	“Blockchain en la Logística y Gestión de Cadena de Suministro: Una Perspectiva Esbelta para Crear Escenarios Prácticos de Aplicación.”	La bibliografía sobre Blockchain en contextos no financieros ha puesto énfasis en el aspecto tecnológico y el Modelado de Procesos Empresariales, pero ha mostrado insuficiencias en cuanto a un método unificado para estructurar una táctica que permita desarrollar y autenticar la solución integral de Blockchain e incorporarla a la planificación empresarial. Este estudio busca colmar ese vacío.	Se propone: (a) Una técnica estandarizada para construir escenarios prácticos del uso de Blockchain en ámbitos no financieros; (b) un ejemplo específico en la distribución de alimentos perecederos, destacando los elementos esenciales en la ejecución de una solución basada en Blockchain. Además, se explora cómo la tecnología Blockchain puede contribuir a la reducción de gastos en logística y la mejora de las operaciones.
9	Pesántez & Ochoa (2018)	Establecimiento de una compañía de envíos a domicilio mediante Drones dirigida a empresas de comercio electrónico, restaurantes y farmacias en Cuenca, 2019.	Los envíos a domicilio forman parte de la rutina diaria de muchas personas. En la actualidad, es posible adquirir cualquier artículo del mercado vía online o por teléfono. No obstante, estos sistemas convencionales de entrega presentan tiempos y tarifas que a menudo no satisfacen a los usuarios.	Se examinó la viabilidad de un plan innovador de entregas en Cuenca, Ecuador, utilizando drones para paquetería de peso reducido. Para evaluar esta viabilidad, se llevaron a cabo investigaciones de mercado dirigidas al público objetivo en la región seleccionada, empleando técnicas de segmentación y procedimientos estadísticos.
10	Porter & Heppleman (2015)	Cómo los productos inteligentes y conectados están transformando las empresas.	Los sistemas de información actuales reciben actualizaciones de software que mejoran su rendimiento o evitan problemas antes de que ocurran. La relación que una empresa tiene con sus productos, y con sus clientes, se está volviendo continua y abierta.	Un modelo inteligente de gestión que integra las capacidades de servicio al cliente de la organización basada en: aplicaciones del producto, plataforma para la base de datos, identidad y seguridad de los datos, conectividad e integración con los sistemas de negocio.

No.	Autor/Año	Título de la investigación	Problema	Metodología de solución
11	Ralston et al. (2015)	“Una visión basada en estructura-conducta-resultados sobre el impacto de la integración estratégica de la gestión de suministro en el rendimiento empresarial.”	“La investigación busca analizar la conexión entre la táctica empresarial, las iniciativas de unificación de la gestión de suministro y el rendimiento general de la compañía.”	“Aplicación de estrategias de integración de la cadena de suministro interna y externa con clientes y proveedores.”
12	Shafiee et al. (2014)	“Evaluación del rendimiento de la cadena de suministro con análisis integrado de datos y enfoque de cuadro de mando integral (BSC).”	“Uno de los problemas de la toma de decisiones más complicados para los gerentes es la evaluación del desempeño de la gestión de suministro (SC), que involucra varios criterios; sin embargo, estos estudios no se centran en las relaciones entre indicadores.”	“Luego de revisar diferentes herramientas para evaluar el desempeño de la cadena de suministro, se generó un nuevo enfoque, apoyándose en la red DEA (análisis envolvente de datos) con enfoque BSC.”
13	Singh et al. (2021)	Efectos del COVID 19 en la logística y rupturas en la cadena de suministro.	Las medidas de confinamiento riguroso llevaron a la paralización de actividades de producción y distribución, impactando la oferta y demanda de múltiples productos debido a las limitaciones impuestas a vendedores y detallistas.	Modelo de simulación para ayudar a desarrollar una cadena de suministro resistente y con capacidad de respuesta para satisfacer la demanda variable, y luego ayudar aún más a brindar apoyo en las tomas de decisiones para desviar los vehículos según las restricciones de viaje en las áreas.
14	Soto et al. (2019)	Servicio de repartos a demanda en Arequipa a través de una aplicación móvil.	Las características del negocio, la influencia de la tecnología y las acciones emprendidas por los competidores crean la necesidad de desarrollar nuevos modelos de negocio para diferentes tipos de entregas a domicilio.	Un modelo de negocios de aplicación móvil basado en gestión de procesos que incluye: gestión de comunicación, de entregas, benchmarking de comunicación y gestión de servicios.

No.	Autor/Año	Título de la investigación	Problema	Metodología de solución
15	Tukker (2015)	Servicios orientados a una economía circular y optimización del uso de recursos.	Se buscó comprender cómo las organizaciones han adaptado la gestión de servicios de productos y cuáles son los elementos cruciales para su éxito, así como los desafíos que necesitan un enfoque particular.	Una propuesta basada en: (a) enfoque en la disponibilidad de productos para los clientes; (b) un énfasis en la diversidad en términos de servicios prestados en lugar de la gama de productos; y (c) la necesidad de que el personal posea conocimientos del producto y habilidades de gestión de relaciones.
16	Van Hoek (2020)	Perspectivas de Investigación para Reforzar la Cadena de Suministro Tras la COVID 19: Conectando Descubrimientos Científicos con Aplicaciones en el Sector Industrial	La COVID 19 ha generado disruptivas interferencias en la cadena de suministro, que tienen su origen en vulnerabilidades inherentes a ella. Este estudio propone un enfoque que busca minimizar el desfase entre los estudios sobre robustez de la cadena de suministro y las acciones industriales para fortificarla.	Se propone un marco de gestión que enfatiza en balancear la provisión global con la local, adoptando diversidad de proveedores y maximizando el uso tecnológico para obtener información amplia y en tiempo real, además de aprender de situaciones actuales para optimizar decisiones.
17	Ying et al. (2016)	Logística de E-commerce en la Gestión de la Cadena de Suministro: Una Perspectiva Práctica.	El auge del comercio electrónico, impulsado por modelos de negocio innovadores, seguirá creciendo en las próximas décadas. Dada la proliferación de empresas que se suman a este modelo, la logística que opera tras bambalinas ha experimentado cambios significativos.	Desde un enfoque práctico en la logística del e-commerce, las tecnologías de información son fundamentales para optimizar la eficiencia y eficacia de la cadena de suministro permiten mejorar la logística de comercio electrónico. La implementación de tecnologías como el Internet de las Cosas (IoT), análisis de grandes volúmenes de datos y la computación en la nube, son esenciales para potenciar y modernizar la logística en este sector.

De la revisión realizada, se obtuvo que los modelos aplicados para la solución del problema relacionado con la entrega de productos bajo la modalidad de delivery fueron los siguientes (Ver Tabla 4.6):

Tabla 4.6.

Resumen de la recopilación de modelos aplicados para la solución del problema relacionado con la entrega de productos

Modelo aplicado	Número de casos	Autores
Aplicación de un modelo de gestión por procesos para mejorar las entregas a los clientes, con énfasis en el control de documentos, de costos y de las necesidades del usuario.	6	Carrasco et al. (2018), Friedberg et al. (2014), Ghajargar et al. (2016), Mash et al. (2022), Tukker (2015), Van Hoek (2020)
Modelo de gestión con uso de indicadores de desempeño y mejor participación de los pacientes/usuarios que pueda impulsar el desarrollo de servicios innovadores	2	Hoos et al. (2015), Shafiee et al. (2014)
Implementación de estrategias de lean manufacturing para simplificar los procesos de atención.	1	Cruz (2018)
Modelo de gestión logística basado en el uso de la tecnología, cumplimiento de tiempos y seguimiento de compras.	3	Díaz & Peña (2022), Ralston et al. (2015), Singh et al. (2021)
Incorporación de un software integrado que permita controlar la cadena de suministros en su totalidad con el uso de aplicaciones electrónicas y e-commerce.	4	Pesántez & Ochoa (2018), Porter & Heppleman (2015), Soto et al. (2019), Ying et al. (2016).
Una metodología estándar para diseñar casos de manejo de la tecnología Blockchain para reducir los costos logísticos y optimizar las operaciones	1	Perboli et al. (2020)

Nota. elaborado a partir de la elaboración de la revisión sistemática.

4.5 Evaluación del riesgo.

En la Tabla 4.7 se muestran los riesgos existentes en las actividades llevadas a cabo en la gestión de servicio al cliente de la empresa:

Tabla 4.7.

Matriz de evaluación de riesgos

PROCESO:		GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE			RESPONSABLE:	GERENTE DE OPERACIONES			
DESCRIPCIÓN		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO Y OPORTUNIDAD				ANÁLISIS DEL RIESGO		CALIFICACIÓN	
No.	ACTIVIDAD	EVENTO NO DESEADO / OPORTUNIDADES	RESPONSABLE DEL EVENTO NO DESEADO	EFECTO (POSITIVO O NEGATIVO)	CONTROL EXISTENTE	P	I	P x I	NIVEL DE RIESGO
1	Soporte de sistemas de Software y hardware	Caída del sistema/falla del servidor	Jefe de Sistemas	Suspensión de las operaciones, pérdida de información	Backups de la Información	1	3	3	BAJO
2	Gestión de recepción de correos	Información errónea/incompleta	Analista de Procesos Operativos	Retraso en las operaciones	Revisión inicial de la receta y los datos del correo	1	2	2	MEDIO
3	Creación del caso en el sistema	Información errónea/incompleta	Analista de Procesos Operativos	Retraso en las operaciones	Validación de casos creados con un reporte	1	2	2	MEDIO
4	Programación de la entrega	Falta de unidades de transporte	Supervisora de Delivery	Retraso en la entrega/Replanificación de las operaciones	Reprogramación del caso	1	2	2	MEDIO
5	Selección del producto (picking)	Producto no disponible	Control de Calidad	Retraso en la entrega/Replanificación de las operaciones	Listado de productos equivalentes	1	2	2	MEDIO
6	Preparación de la ruta de entrega	Información errónea/incompleta	Supervisora de Delivery	Retraso en la entrega/Replanificación de las operaciones	Revisión de rutas	1	2	2	MEDIO
7	Preparación de la ruta de entrega	Falta de unidades de transporte	Supervisora de Delivery	Retraso en la entrega/Replanificación de las operaciones	Reprogramación del caso	1	2	2	MEDIO
8	Envío al usuario	Falta de unidades de transporte	Supervisora de Delivery	Retraso en la entrega/Replanificación de las operaciones	Reprogramación del caso	1	2	2	MEDIO

No.	ACTIVIDAD	EVENTO NO DESEADO / OPORTUNIDADES	RESPONSABLE DEL EVENTO NO DESEADO	EFEECTO (POSITIVO O NEGATIVO)	CONTROL EXISTENTE	P	I	P x I	NIVEL DE RIESGO
9	Entrega del producto	Inconformidad del cliente por trato del personal	Supervisor Técnico	Insatisfacción del cliente	Capacitación en el speech de los motorizados	1	3	3	ALTO
10	Entrega del producto	Producto no solicitado/orden incompleta	Supervisor Técnico	Insatisfacción del cliente	Revisión de los medicamentos en contraste con la receta en la preparación	1	2	2	MEDIO
11	Entrega del producto	Incumplimiento de la fecha/hora de entrega	Supervisor Técnico	Insatisfacción del cliente	Reprogramación del caso	1	2	2	MEDIO
12	Firma del cargo de recepción	Documentación incompleta	Motorizado	Reproceso de la operación	Foto del domicilio al momento de la entrega	1	2	2	MEDIO
13	Pago por parte del usuario	Error en el pago/pago incompleto	Supervisora de Delivery	Reproceso de la operación	Proceso de Devolución o salida del motorizado para un nuevo cobro	1	3	3	ALTO
14	Revisión de casos pendientes	Falta de seguimiento	Analista de Procesos Operativos	Insatisfacción del cliente	Reporte de Pendientes diarios	2	3	6	ALTO
15	Cierre del caso	Información incompleta	Analista de Procesos Operativos	Retraso en las operaciones	No hay	1	2	2	MEDIO

Notas:

“P= Probabilidad de la situación”

“I= Impacto sobre las operaciones”

“Escala de evaluación:”

“1= Baja”

“2=Media”

“3= Alta”

4.6. Evaluación y selección de la propuesta de solución

Las opciones de soluciones a la problemática detectado en la entidad, a partir de la revisión de la literatura fueron las siguientes:

- a) Aplicación de un modelo de gestión por procesos para el mejoramiento de las entregas a los clientes, con énfasis en los controles de documentos, de costos y de las necesidades del usuario.
- b) Modelo de gestión con uso de indicadores de desempeño y mejor participación de los pacientes/usuarios que pueda impulsar el desarrollo de servicios innovadores
- c) Implementación de estrategias de lean manufacturing para simplificar los procesos de atención.
- d) Modelo de gestión logística enfocado en el empleo de la tecnología, cumplimiento de tiempos y seguimientos de compras.
- e) Incorporación de un software integrado que permita controlar la cadena de suministros en su totalidad con el uso de aplicaciones electrónicas y e-commerce.
- f) Una metodología estándar para diseñar casos de manejo de la tecnología Blockchain para disminuir los costos logísticos y optimar las operaciones.

Dichas soluciones fueron presentadas al grupo de consulta para el mejoramiento de la gestión de servicio al usuario, a quienes se les solicitó que evaluaran cada una de ellas, mediante la denominada matriz FACTIS, que es una metodología de selección que facilita la toma de decisiones tomando en cuenta los siguientes criterios: factibilidad, afectación a otras áreas, calidad, tiempo, inversión y seguridad. Para facilitar la calificación del consultado, se creó una escala de valoración, la cual se muestra en el Anexo 3.

Se le presentó al personal una plantilla con la escala de ponderaciones (Ver Anexo 4) las opciones de mejora y los criterios de evaluación (Ver Anexo 5) para obtener su calificación respecto a cada una de las alternativas, con la intención de tomar la decisión respecto a la solución que se aplicaría en la organización (ver Tabla 4.8):

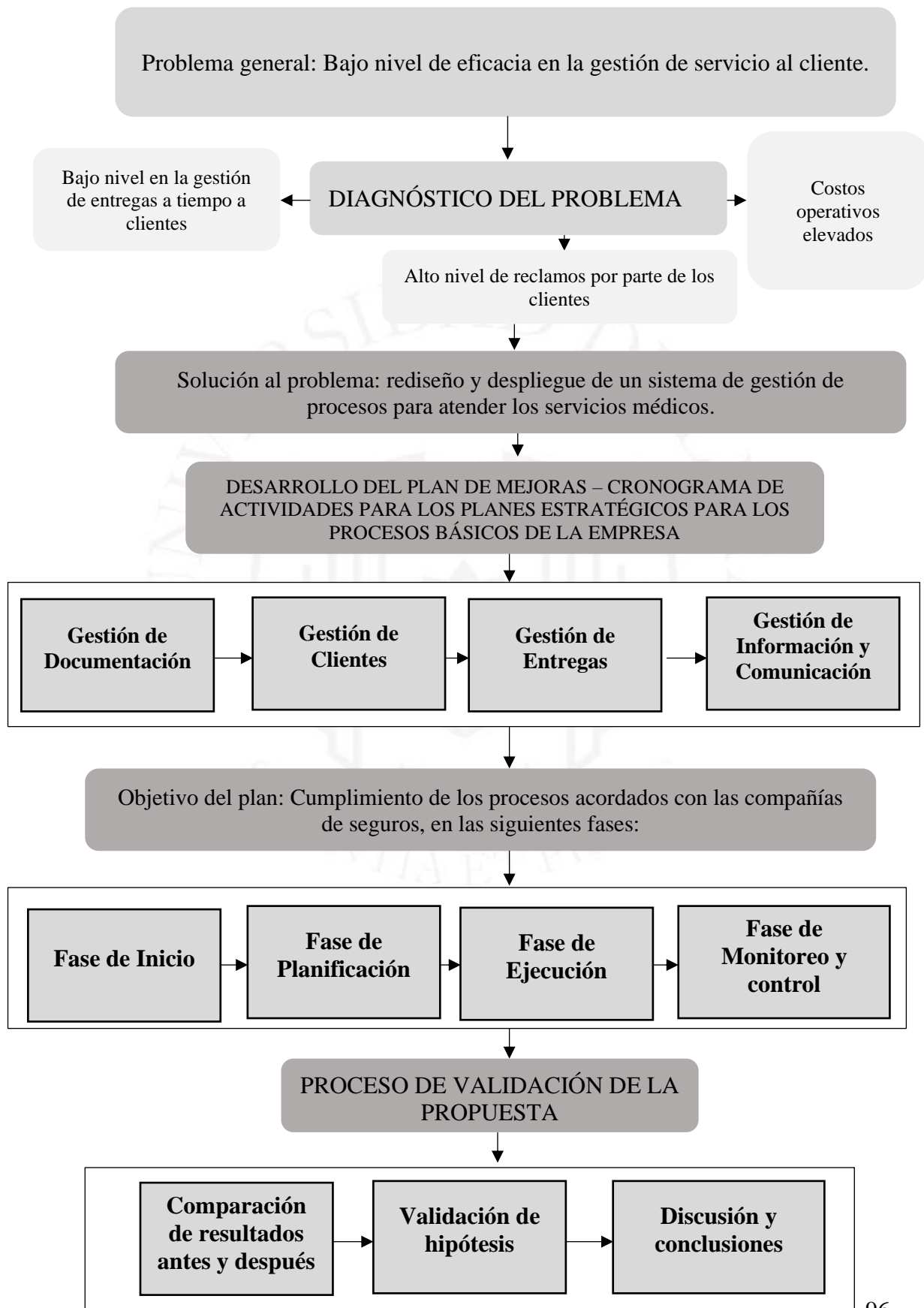
Tabla 4.8.*Evaluación de las opciones de solución*

Criterio	Ponderación	Opción 1: Aplicación de un modelo de gestión por procesos.		Opción 2: Modelo de gestión con uso de indicadores de desempeño.		Opción 3: Implementación de estrategias de lean manufacturing.		Opción 4: Modelo de gestión logística basado en el uso de la tecnología.		Opción 5: Incorporación de un software integrado que permita controlar la cadena de suministros.		Opción 6: Metodología estándar para aplicar el uso de la tecnología Blockchain.	
		Valor	Total	Valor	Total	Valor	Total	Valor	Total	Valor	Total	Valor	Total
Factibilidad	0.21	44	9.24	42	8.82	38	7.98	32	6.72	26	5.46	20	4.20
Afectación	0.09	47	9.87	36	7.56	45	9.45	42	8.82	43	9.03	40	8.40
Calidad	0.15	45	9.45	35	7.35	44	9.24	40	8.40	45	9.45	33	6.93
Tiempo	0.19	39	8.19	40	8.40	32	6.72	30	6.30	21	4.41	18	3.78
Inversión	0.20	41	8.61	40	8.40	39	8.19	26	5.46	20	4.20	18	3.78
Seguridad	0.16	34	7.14	33	6.93	30	6.30	36	7.56	40	8.40	38	7.98
Totales		52.50		47.46		47.88		43.26		40.95		35.07	

De la consulta realizada y la evaluación de las alternativas de solución, se decidió por implementar un modelo de gestión por procesos para mejorar las entregas a los clientes, con énfasis en el control de documentos, de costos y de las necesidades del usuario, de la cual se elabora un modelo conceptual que describe una secuencia lógica y procedimental a la implementación realizada:”

Figura 4.3.

Modelo conceptual de la propuesta de gestión enfocada en procesos para la empresa.



CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

5.1. Gestión del Modelo - Justificación de la propuesta de mejora.

La importancia de la actividad del sector seguros, y de los servicios de entrega de medicamentos como subactividad de este sector, crece constantemente, generando nuevos problemas y planteando nuevos retos. Uno de estos desafíos es cumplir con las crecientes expectativas y requisitos de los usuarios. Esto requiere una gestión eficiente de las entidades responsables de articular la cadena de suministro para la entrega de productos médicos. Esto significa la necesidad de aplicar los conceptos modernos de cadena de suministros, el concepto de gestión de procesos y los instrumentos relacionados con este proceso.

Las compañías de seguros y sus operadores logísticos operan en un entorno cambiante. Se puede observar un aumento en las expectativas de los consumidores en el área de nuevos productos y servicios de seguros (Gasiorkiewicz & Krul, 2019). Los clientes se han vuelto cada vez más asertivos y esperan la más alta calidad, inclusive para los productos tradicionales. Los requisitos más altos de los clientes se dirigen a las compañías de seguros en el campo del manejo de reclamos en cuanto a los productos y servicios esperados, en particular después de las situaciones originadas por la crisis Sanitaria del COVID 19 a principios de esta década (Gustafsson & Donthu, 2020).

Una condición para ocupar la posición adecuada en la economía moderna y para aumentar el nivel de seguridad de funcionamiento en un mercado competitivo es la introducción de nuevas soluciones de sistema en la gestión de organizaciones. Según Secundo et al. (2019), se destacan dos enfoques en la gestión: el funcional y el procedimental. El enfoque funcional pone en primer plano los aspectos fijos y la armonización de las actividades a partir de las funciones de cada colaborador y pone énfasis en el logro de los objetivos organizacionales. Estos procesos obedecen también a un enfoque integral: procesos estratégicos de las empresas proveedoras, clientes y Servsegur que se interrelacionan permanentemente. Como respuesta a las necesidades de la organización Servsegur S.A. se propone la integración de un modelo de gestión enfocada en procesos, tal como se aprecia en la Figura 5.1.

El concepto de la identificación de los procesos de negocio creados para crear una cadena eficiente en la distribución de entrega de medicamentos en empresas de seguros y las relaciones entre los procesos básicos y otros procesos que se realizan en las compañías de seguros se presenta en la Figura 5.1.

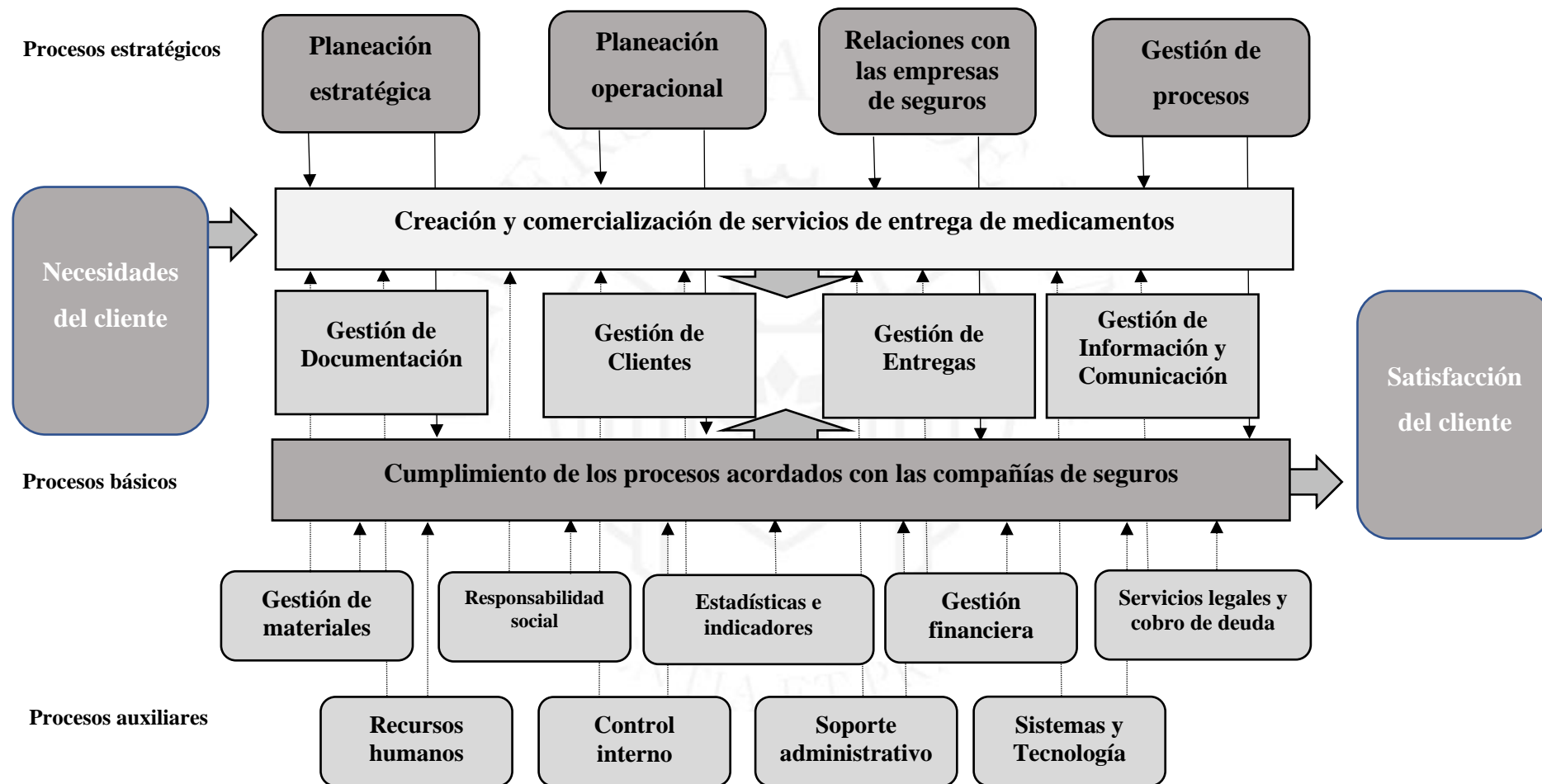
Las vinculaciones entre los procesos básicos y otros procesos que se efectúan en la organización son bidireccionales. Los procesos básicos admiten procesos auxiliares y de gestión (líneas continuas en la figura), mientras que los procesos auxiliares y de gestión admiten procesos básicos (líneas discontinuas en la figura). El concepto de identificación de los procesos de la actividad de entrega de medicamentos presentado anteriormente parece ser un conjunto exhaustivo que tiene en cuenta la normativa legal vigente; sin embargo, el entorno legal e institucional cambiante obligará a su cambio y complementación. A nivel de aplicaciones específicas, esta matriz debe adaptarse a las circunstancias particulares de su implementación.

En el diseño de los procesos se identificaron tres grupos de actividades de gestión: procesos de gestión, procesos básicos y procesos auxiliares. Los procesos de gestión o estratégicos juegan un papel de supervisión sobre otros procesos. Dan dirección a la operación eficiente de toda la empresa de seguros mediante la gestión de sus actividades; definen políticas y objetivos de gestión. Los procesos básicos son procesos que aportan directamente valor añadido a la aseguradora y al cliente; proporcionan un servicio a un cliente externo. Son procesos que afectan directamente la imagen y situación de mercado de una organización. Los procesos auxiliares son procesos que soportan procesos básicos. No crean valor añadido directamente y están dirigidos principalmente a clientes internos.

Una vez desarrollado el modelo de gestión mediante el mapa de procesos, se procedió a definir los objetivos principales de cada proceso identificado, para crear las directrices principales que deben desarrollarse en la gestión de implementación del proyecto en la organización (Ver Tabla 5.1)

Figura 5.1.

Modelo de gestión basada en procesos para la empresa.



Nota. A partir del modelo de Gasiorkiewicz & Krul (2019)

Tabla 5.1.*Objetivos de implementación de los componentes del modelo de gestión basada en procesos*

Grupo de procesos	Proceso	Objetivo
Gestión de procesos	Planeación estratégica	Desarrollar la misión y visión de la organización y actividades estratégicas relacionadas con su implementación.
	Planeación operacional	Desarrollo de planes a corto plazo para la implementación de la estrategia de la empresa.
	Relaciones con las empresas de seguros	Supervisión de actividades en el marco de procesos individuales y elaboración de análisis e informes para las de empresas de seguros.
Procesos básicos	Gestión de procesos	Modelado de procesos, investigación y evaluación de procesos.
	Creación y comercialización de servicios de entrega de medicamentos	Desarrollar las cadenas de distribución adecuadas para cumplir con los requisitos de las empresas de seguros y de los clientes finales de la organización.
	Cumplimiento de los procesos acordados con las compañías de seguros	Gestionar adecuadamente los requisitos de las empresas de seguros, así como el manejo de los reclamos e insatisfacciones de los clientes finales, de acuerdo con la estructura comercial asumida en la estrategia.
	Gestión de Documentación	Asegurar el registro, recopilación y distribución de la documentación relacionada con los procesos comerciales de la organización, facilitar el manejo de los usuarios y servir como centro, el depósito central, para los archivos de la empresa, de manera física y digital.
	Gestión de Clientes	Gestionar las relaciones con los usuarios finales, para asegurar que sus requerimientos están incluidos en los procesos de la organización y contribuir con la calidad del proceso.
Procesos auxiliares	Gestión de Entregas	Cumplir con los requisitos necesarios para articular e integrar la cadena de suministros, establecer las relaciones adecuadas con las áreas de comunicación, documentación y clientes, así como manejar a los proveedores de transporte de manera eficiente
	Gestión de Información y Comunicación	Configurar procesos de negocio para maximizar y dirigir mensajes organizacionales a las partes interesadas.
	Gestión de Materiales	Procurar los recursos necesarios para asegurar el funcionamiento óptimo de la cadena de servicios de la organización.
	Responsabilidad social	Realización de acciones de naturaleza social, comunitaria y de satisfacción de los empleados y a la conformación de la imagen deseada de la organización.
	Estadísticas e indicadores	Recolección de datos estadísticos, su tratamiento y puesta a disposición de los usuarios autorizados.

Grupo de procesos	Proceso	Objetivo
	Gestión financiera	Garantizar un servicio contable eficiente (corrección y fiabilidad de los datos, corrección del registro de hechos económicos, control de costos incurridos, servicios de nómina, liquidación de créditos y pasivos, etc.), gestión de la liquidez financiera, solvencia, patrimonio y elaboración de estados financieros y/o declaraciones.
	Servicios legales y cobro de deuda	Elaboración de dictámenes jurídicos, tramitación de procedimientos judiciales y administrativos, velando por la debida protección jurídica de los intereses de la empresa, asegurando la legalidad y formalidad de los contratos y ejecutando procedimientos de cobro de deudas.
	Recursos humanos	Llevar a cabo los asuntos relacionados con el empleo, la promoción y la formación de los empleados, su desarrollo profesional y el mantenimiento de los archivos personales de los empleados.
	Control interno	Desarrollo de procedimientos de control, implementación de inspecciones periódicas de áreas individuales de las operaciones de la compañía de seguros, supervisión sobre la implementación de recomendaciones de control posterior.
	Soporte administrativo	Proporcionar una infraestructura técnica que responda a las necesidades de los procesos que se efectúan, suministrar material de oficina, gestionar documentos contables estrictos y gestionar el flujo de correspondencia.
	Sistemas y Tecnología	Análisis de necesidades e implementación de proyectos de sistemas de tecnologías de información (TI), actividades en el campo del mantenimiento y continuidad de los sistemas de información asegurando la seguridad del proceso.”

5.2. Fase de Inicio.

5.2.1. Comprensión del modelo por parte de los integrantes de la organización.

Una vez presentada la propuesta a la directiva y trabajadores de la empresa, se realizó una actividad exploratoria que permitiera obtener información para la implementación del proyecto. Para comenzar, se explicó la estructura del modelo propuesto y los cambios que implicaba en la organización, para luego conocer las opiniones del grupo de trabajo respecto a las razones que consideraban más relevantes para implementar la gestión de procesos mediante un cuestionario. El propósito de esta consulta fue conocer el nivel de comprensión del modelo por parte del grupo de trabajo, tal como reconocer las unidades críticas de éxito para su implementación. Los consultados podían elegir más de tres respuestas, tomando en cuenta las diversas ventajas del modelo (Ver Anexo 7). Se utilizó como referencia el modelo denominado “Gestión de Procesos en Compañías de Seguros” de Gasiorkiewicz & Krul (2019). El resultado se indica en la Tabla 5.2

Tabla 5.2.

Razones para implementar el concepto de gestión por procesos en la empresa.

Razones para implementar gestión por procesos	Cantidad de respuestas	Frecuencia relativa (%)
Capacidad de responder más rápido a la necesidad y expectativa del cliente.	33	37.9
Reducir costos, mejorar la productividad.	18	20.7
Mayor flexibilidad de la empresa.	13	14.9
Mejorar la habilidad de responder más rápido al cambio en el mercado.	9	10.3
Mejora de la competitividad.	7	8.0
La necesidad de mejorar los servicios existentes, crear nuevos.	5	5.7
Implementación de un sistema de TI.	2	2.3
Totales	87	100.0

Nota. elaborado partiendo del resultado obtenido en la consulta al personal.

Los encuestados indicaron con mayor frecuencia que las razones más importantes para implementar el concepto de gestión de procesos fueron: la capacidad de responder más rápido a las necesidades y expectativas del cliente (37.9%), reducir costos y mejorar la productividad (20.7%) y aumentar la flexibilidad de la organización (14.9%). Otro motivo importante fue la mejora de la habilidad de reaccionar más rápido al cambio que ocurren en el entorno de la entidad aseguradora (10.3%). En pequeña medida, las razones para implementar las gestiones por procesos fueron: la mejora de la competitividad de la

empresa (8%) la necesidad de optimizar el servicio existente y originar nuevos servicios (5.7%) o la implementación de un sistema de TI (2.3%).

La segunda consulta estuvo relacionada con los beneficios esperados con la implementación de un modelo de gestión basada en procesos en la empresa. Los resultados se indican en la Tabla 5.3.

Tabla 5.3.

Beneficios esperados con la implementación del modelo de gestión por procesos.

Beneficios esperados con la implementación del modelo	Cantidad de respuestas	Frecuencia relativa (%)
Simplificación de los procesos de la empresa.	21	24.1
Respuesta más rápida a la necesidad y expectativa del cliente.	15	17.2
Aumento de la eficiencia de la operación de la organización.	13	14.9
Reducir los costos de los procesos en curso.	10	11.5
Mejora de la cooperación con clientes externos e internos.	9	10.3
Incrementar la flexibilidad de la empresa.	6	6.9
Mejora de la comunicación dentro de la empresa	5	5.7
Aminorar los costos operativos generales.	4	4.6
Optimizar la competitividad de la entidad en el mercado.	3	3.4
Mayor eficiencia en el trabajo	1	1.1
Totales	87	100.0

Nota. elaborado partiendo del resultado obtenido en la consulta al personal.

Partiendo del resultado obtenido en la consulta realizada al personal, se obtuvo que el principal beneficio esperado con la implementación del modelo de gestión basada en procesos en la empresa es la simplificación de los procesos (24.1%), seguido de una respuesta más rápida a la necesidad y expectativa del cliente (17.2%), el aumento de la eficiencia de la operación en la organización (14.9%), la reducción de los costos de los procesos en curso (11.5%), así como la mejora de la cooperación con clientes externos e internos (10.3%). En menor medida fueron evaluados los siguientes aspectos: incremento de la flexibilidad en las operaciones de la empresa (6.9%), mejora de la comunicación dentro de la organización (5.7%), reducción de los costos operativos generales (4.6%), mejora de la competitividad de la empresa en el mercado (3.4%) y mayor eficiencia en el trabajo (1.1%). La tercera y última consulta estuvo relacionada con la barrera que podría obstaculizar la implementación de un modelo de gestión basada en procesos en la empresa. El resultado se indica en la Tabla 5.4

Tabla 5.4.

Barreras que pueden dificultar la implementación del modelo de gestión por procesos.

Barreras que pueden dificultar la implementación del modelo	Cantidad de respuestas	Frecuencia relativa (%)
Dificultades para comprender y aplicar la gestión de procesos.	26	29.9
Falta de apoyo de la dirección.	21	24.1
Dificultades para cambiar las actitudes de los empleados.	15	17.2
Resistencia de los empleados frente a los cambios continuos.	11	12.6
No se esperan cambios significativos en cuanto a la eficiencia de los procesos.	7	8.0
Dificultades en la comprensión de la nueva forma de funcionamiento de la empresa.	5	5.7
Dificultades en el ámbito del sistema de información de apoyo a la gestión de procesos.	2	2.3
Totales	87	100.0

Nota. elaborado partiendo del resultado obtenido en la consulta al personal.

El resultado obtenido en la consulta indica que la principal barrera que podría dificultar la implementación es la dificultad para comprender y aplicar el modelo (29.9%); así como la falta de apoyo de la dirección (24.1%), las dificultades para cambiar las actitudes en los empleados (17.2%) y la resistencia al cambio (12.6%). En menor medida fueron evaluados los siguientes factores: no se esperan se esperan cambios significativos en cuanto a la eficiencia de los procesos (8.0%), dificultades en la comprensión de la nueva forma de funcionamiento de la empresa (5.7%) y dificultades en el ámbito del sistema de información de apoyo a la gestión de procesos (2.3%).

5.2.2. Elaboración del cronograma de actividades.

En esta actividad se procedió a coordinar junto con el personal responsable de llevar a cabo la implementación del proyecto de asignar los tiempos y responsabilidades para cada actividad, lo cual queda plasmado en el diagrama de Gantt representado en la Figura 5.1:

Figura 5.2.

Cronograma de implementación del modelo de gestión basada en procesos en la organización.

ACTIVIDADES POR DESARROLLAR	AÑO 2022 (MESES/SEMANAS)																							
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
FASE: INICIO																								
Diagnósticos del contexto actual.																								
Identificaciones de necesidades.																								
Análisis externos a la organización.																								
Descripción del sector económico.																								
Análisis del factor externo.																								
Análisis interno.																								
Matriz FODA.																								
Delimitación del problema.																								
Matriz de evaluación del problema.																								
Análisis de causa raíz.																								
Evaluación de causas.																								
Evaluación de riesgos.																								
Evaluación de las alternativas de solución.																								
Elección de las propuestas de solución.																								

ACTIVIDADES POR DESARROLLAR	AÑO 2022 (MESES/SEMANAS)																							
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
FASE: PLANIFICACIÓN																								
Asignación de responsabilidades y recursos.																								
Definición del mapa estratégico de la empresa SERVSEGUR.																								
Definición de factores críticos de éxito.																								
Definición de indicadores.																								
FASE: EJECUCIÓN																								
ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN ESTRATÉGICA																								
Planeación estratégica.																								
Planeación operacional.																								
Relaciones con las empresas de seguros.																								
Gestión de procesos.																								
ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE PROCESOS CENTRALES																								
Gestión de Documentación																								
Definir la estrategia de la organización.																								
Adquirir y desarrollar competencias y habilidades que son necesarias para la implementación efectiva de la estrategia.																								

ACTIVIDADES POR DESARROLLAR	AÑO 2022 (MESES/SEMANAS)																								
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
FASE: EJECUCIÓN																									
Gestión de Documentación																									
Diseño de procesos básicos que apoyen el desarrollo y uso de las competencias de la organización.																									
Implementación de la estructura del proceso.																									
Gestión de clientes																									
Especificación de objetivos y análisis de procesos.																									
Diseño del proceso.																									
Implementación del proceso.																									
Seguimiento del proceso.																									
Evaluación del proceso.																									
Gestión de entregas																									
Definición del objetivo.																									
Identificación del proceso.																									
Definición de herramientas																									
Seguimiento de procesos.																									

ACTIVIDADES POR DESARROLLAR	AÑO 2022 (MESES/SEMANAS)																							
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
FASE: EJECUCIÓN																								
Gestión de información y comunicación																								
Formulación de la estrategia.																								
Diseñar la estructura organizativa.																								
Elaboración de la descripción de cada función en la estructura.																								
Diseñar un sistema de eficiencia del trabajador para cada puesto de trabajo.																								
Optimización y mejora de procesos.																								
FASE: MONITOREO Y CONTROL																								
Revisión actividades realizadas																								
Evaluación de indicadores perspectiva financiera.																								
Evaluación de indicadores perspectiva clientes.																								
Evaluación de indicadores perspectiva procesos.																								
Evaluación de indicadores perspectiva innovación y crecimiento.																								

ACTIVIDADES POR DESARROLLAR	AÑO 2022 (MESES/SEMANAS)																							
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Análisis de costos de implementación																								
Evaluación de factibilidad.																								
Indicadores financieros del proyecto.																								
FASE: CIERRE DEL PROYECTO																								
Entrega del resultado.																								
Plan de mejoras y lecciones aprendidas.																								
Entrega de informe final.																								
Aprobación por la dirección.																								

5.3. Fase de Planificación.

En la Figura 5.3 se indica la representación gráfica de las principales actividades de la fase de planificación, las cuales se resaltan en la Tabla 5.5:

Figura 5.3.

Representación visual de la fase de planeación

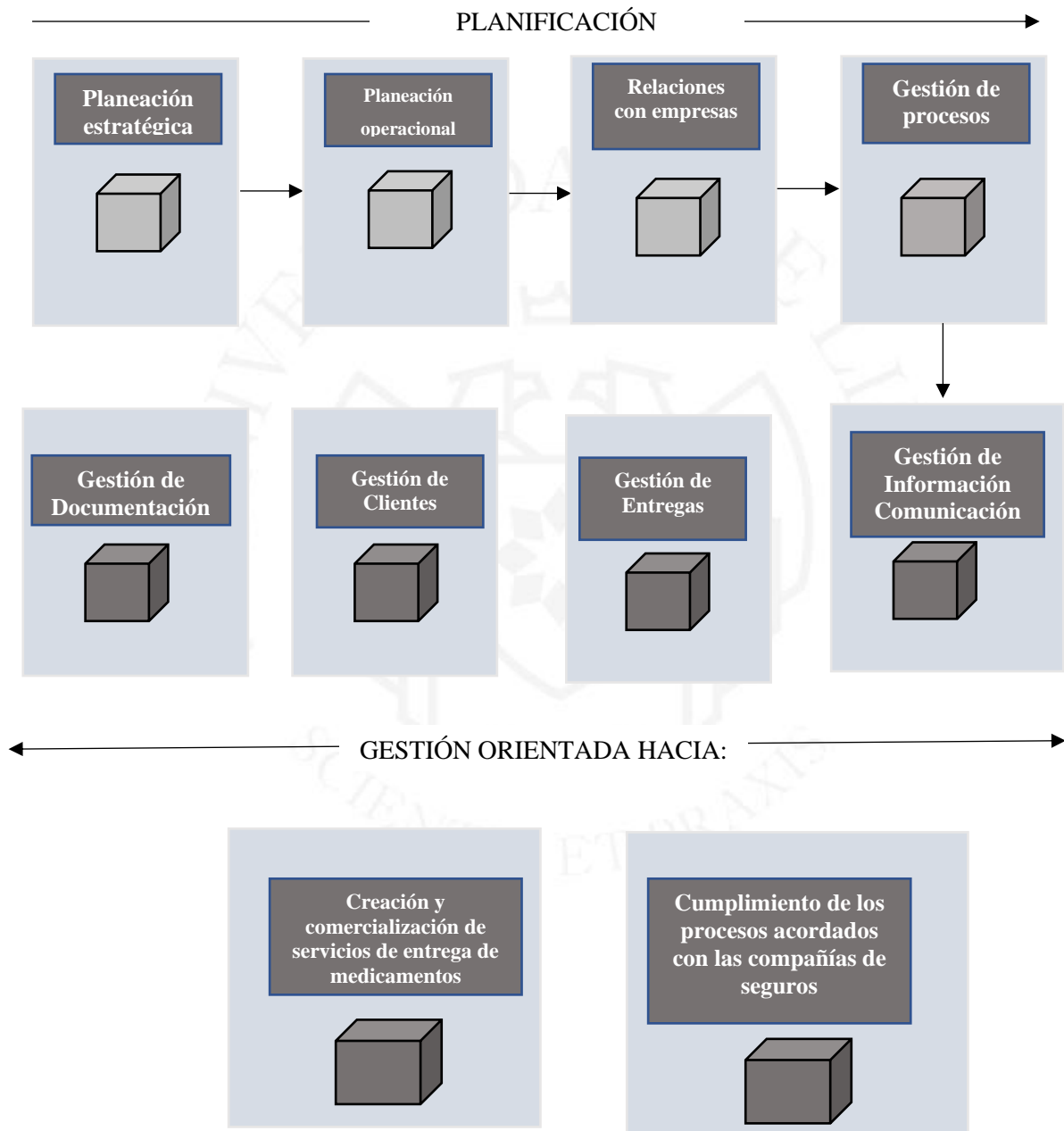


Tabla 5.5.

Planificación de las actividades para la implementación del modelo.

Actividad	Objetivo	Descripción	Participantes	Recursos
Procesos estratégicos				
Planeación estratégica	Desarrollar la misión y visión de la organización y actividades estratégicas relacionadas con su implementación.	Definición de la misión y visión organizacional. Identificación de los factores críticos de éxito. Planes generales estratégicos.	- Gerente general. - Gerente de Operaciones.	Diagnóstico organizacional. Matriz FODA. Comunicación con Junta directiva y líderes.
Planeación operacional	Desarrollo de planes a corto plazo para la implementación de la estrategia en la empresa.	Diseño de planes específicos a corto plazo Identificación de los indicadores de desempeño de acuerdo con el modelo de CMI.	- Analista de Operaciones. - Gerente de Operaciones.	Objetivos estratégicos. Plan de mejoras. Plantilla de indicadores de desempeño
Relaciones con las empresas de seguros	Supervisión de actividades en el marco de procesos individuales y elaboración de análisis e informes para propietarios de empresas de seguros.	Formulación de la estrategia comunicacional. Formalización de la documentación con el cliente principal. Definición de frecuencia de reuniones.	- Gerente general. - Gerente de Operaciones.	Diagnóstico organizacional. Análisis externo e interno de la organización. Comunicación con los clientes de la organización
Gestión de procesos	Modelado de procesos, investigación y evaluación de procesos.	Estrategias principales para: Gestión de Documentación Gestión de Clientes Gestión de Entregas Gestiones de Comunicación.	- Analista de Operaciones	Mapa de procesos. Plan operativo anual. Plantilla de indicadores de desempeño

Actividad	Objetivo	Descripción	Participantes	Recursos
Procesos básicos				
Creación y comercialización de servicios de entrega de medicamentos	Desarrollar las cadenas de distribución adecuadas para cumplir con los requisitos de las empresas de seguros y de los clientes finales de la organización.	Definición de los modelos de negocio. Determinar el servicio a brindar y determinar clientes Estrategias de cumplimiento de la cadena de suministros. Relaciones con los proveedores.	- Gerente de Operaciones - Analista de Operaciones - Directora Médica	Modelos de negocios. Necesidades de los clientes. Contratos con agentes logísticos (farmacias, empresas de transporte).
Cumplimiento de los procesos acordados con las compañías de seguros	Gestionar adecuadamente los requisitos de las empresas de seguros, así como el manejo de los reclamos e insatisfacciones de los clientes finales, de acuerdo con la estructura de ventas asumida en la estrategia.	Ajustar el método para mejorar el proceso. Propone estrategias fundamentadas en la utilización del recurso y empleo efectivo del sistema de información. Ajustar el método para mejorar el proceso. “Elaborar un programa de adiestramiento y evaluación al personal.”	- Gerente de Operaciones - Analista de operaciones - Directora Médica	Manual de normas y procedimientos Formatos de gestión Reuniones de control entre la organización y las empresas de seguros
Gestión de Documentación	Asegurar el registro, recopilación y distribución de la documentación relacionada con los procesos de la organización, facilitar el manejo de los usuarios y servir como centro, el depósito central, para los archivos de la empresa, de manera física y digital.	Transferencia y eliminación de documentos. “Normativa, política o instructivos creados concretamente por la empresa para los controles de la gestión documental”	- Analista de operaciones	Sistemas integrados de gestiones del archivo Gestiones del documento automatizado Aplicaciones de la normativa de seguridad Digitalización del archivo institucional

Actividad	Objetivo	Descripción	Participantes	Recursos
Gestión de Clientes	Gestionar el vínculo con el cliente, para asegurar que sus requerimientos están incluidos en el proceso de la organización y contribuir con la calidad de los procesos.	<p>Conocer al cliente actual al momento de la gestión de su requerimiento en la entidad.</p> <p>Aplicar la metodología de la GBP a la actividad de venta y servicio al cliente de la entidad.</p> <p>Desarrollar los instrumentos para los modelos de GBP en la entidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente general - Gerente de Operaciones 	<p>Plan de operación.</p> <p>Reporte de entregas.</p> <p>Contratos con agentes logísticos (farmacias, empresas de transporte).</p> <p>Comunicación con Junta directiva y líderes de la organización.</p>
Gestión de Entregas	Cumplir con los requisitos necesarios para articular e integrar la cadena de suministros, establecer las relaciones adecuadas con las áreas de comunicación, documentación y clientes, así como manejar a los proveedores de transporte de manera eficiente	<p>Comunicar sobre las acciones que es necesario realizar en la entidad.</p> <p>Comparar los requisitos de los clientes con los servicios y describir procesos.</p> <p>Concepto del mecanismo de control.</p> <p>Establecer procesos del sistema según los requisitos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analista de operaciones - Directora Médica 	<p>Plan operativo anual.</p> <p>Reporte de entregas.</p> <p>Estadísticas de entrega.</p>
Gestión de Comunicación	Establecer el proceso al interior de la empresa; optimizar y gestionar los mensajes de la organización con sus grupos de interés.	<p>“Definición de estrategias de comunicación.”</p> <p>“Métodos de seguimiento y evaluación.”</p> <p>“Evaluación de resultados.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente general - Gerente de Operaciones 	<p>Plan de comunicación organizacional.</p> <p>Organigrama de la empresa.</p>

Actividad	Objetivo	Descripción	Participantes	Recursos
Procesos auxiliares				
Gestión de Materiales	Procurar el recurso necesario para asegurar los funcionamientos óptimos de la cadena de servicios de la organización.	Evaluación de necesidades. Evaluación de proveedores. Evaluación de resultados. Estrategias de seguimiento y control.	Analista de operaciones	Plan operativo anual. Contratos con agentes logísticos (farmacias, empresas de transporte). Listado de proveedores.
Responsabilidad social	Realización de actividades de naturaleza social, comunitaria y de satisfacción de los empleados y a la conformación de la imagen deseada de la entidad.	Definición de objetivos de RSE externa. Definición de objetivos de RSE interna. Estrategias de seguimiento y control.	- Gerente de RRHH	Diagnóstico organizacional. Matriz FODA. Comunicación con Junta directiva y líderes de la organización.
Estadísticas e indicadores	Recolección de datos estadísticos, su tratamiento y puesta a disposición de los usuarios autorizados.	Identificación de la base de datos. Asignación de responsabilidades. Valoración de resultados.	Analista de operaciones	Plantilla de indicadores. Documentos base para la construcción de la información.
Gestión financiera	Garantizar un servicio contable eficiente gestión de la liquidez financiera, solvencia, patrimonio y elaboración de estados financieros y/o declaraciones.	Definición de responsabilidades Indicadores financieros Estados financieros Frecuencia de evaluación Presupuesto financiero Plan de control de ingresos y egresos.	- Gerente de Administración y Finanzas	Plan operativo anual. Reuniones mensuales. Documentos financieros de la empresa.

Actividad	Objetivo	Descripción	Responsable	Recursos
Servicios legales y cobro de deuda	Elaboración de dictámenes jurídicos, tramitación de procedimientos judiciales y administrativos, velando por la debida protección jurídica de los intereses de la empresa, asegurando la legalidad y formalidad de los contratos y ejecutando procedimientos de cobro de deudas.	Definición de la política de cobranza. Definición y estrategia de cuentas por pagar. Estrategias para la recuperación de cobros vencidos	- Gerente de Administración	Reporte de cuentas por cobrar de la organización. Reporte de cuentas por pagar de la organización.
Recursos humanos	Llevar a cabo los asuntos relacionados con el empleo, la promoción y la formación de los empleados, su desarrollo profesional y los mantenimientos del archivo personal del empleado.	Definición de políticas de recursos humanos Definición de la estrategia de incentivos al personal Definición de la estrategia formación y desarrollo	- Gerente de RRHH	Plan operativo anual Plan de incentivos al personal Plan de formación y desarrollo
Control interno	Desarrollo de procedimientos de control, implementación de inspecciones periódicas de áreas individuales de las operaciones de la empresa, supervisión sobre la implementación de recomendaciones de control posterior.	Definición de políticas de control internos para el ciclo de ventas. Comunicación de las políticas de control. Evaluación del desempeño. Control posterior.	- Analista de operaciones	Plan de ventas. Registros de ventas. Contabilidad de la empresa. Sistema operativo de la empresa.

Actividad	Objetivo	Descripción	Responsable	Recursos
Soporte administrativo	Proporcionar una infraestructura técnica racional a las necesidades del proceso que se lleva a cabo, suministrar material de oficina, gestionar documentos contables estrictos y gestionar el flujo de correspondencia.	<p>Identificar políticas y normas para la reducción de los riesgos asociados al ciclo administrativo.</p> <p>Elaborar un programa de auditorías internas para evaluar la gestión del ciclo administrativo y la actuación del personal.</p> <p>Determinar el indicador de gestión para la medición la calidad del ciclo de gestión.</p>	Gerente de Administración y Finanzas	Registro de operaciones administrativas. Sistema operativo de la empresa.
Sistemas y Tecnología	Análisis de necesidades e implementación del proyecto de sistemas de tecnologías de información (TI), actividades en el campo del mantenimiento y continuidad de los sistemas de TI, asegurando la seguridad de TI.	<p>“Evaluación de los recursos de TI”</p> <p>“Plan de mantenimiento de equipos”</p> <p>“Estrategias de seguridad de la información”</p>	Jefe de Sistemas	Plan de operaciones de TI Presupuesto de TI

5.4. Fase de Ejecución.

5.4.1. Gestión de clientes.

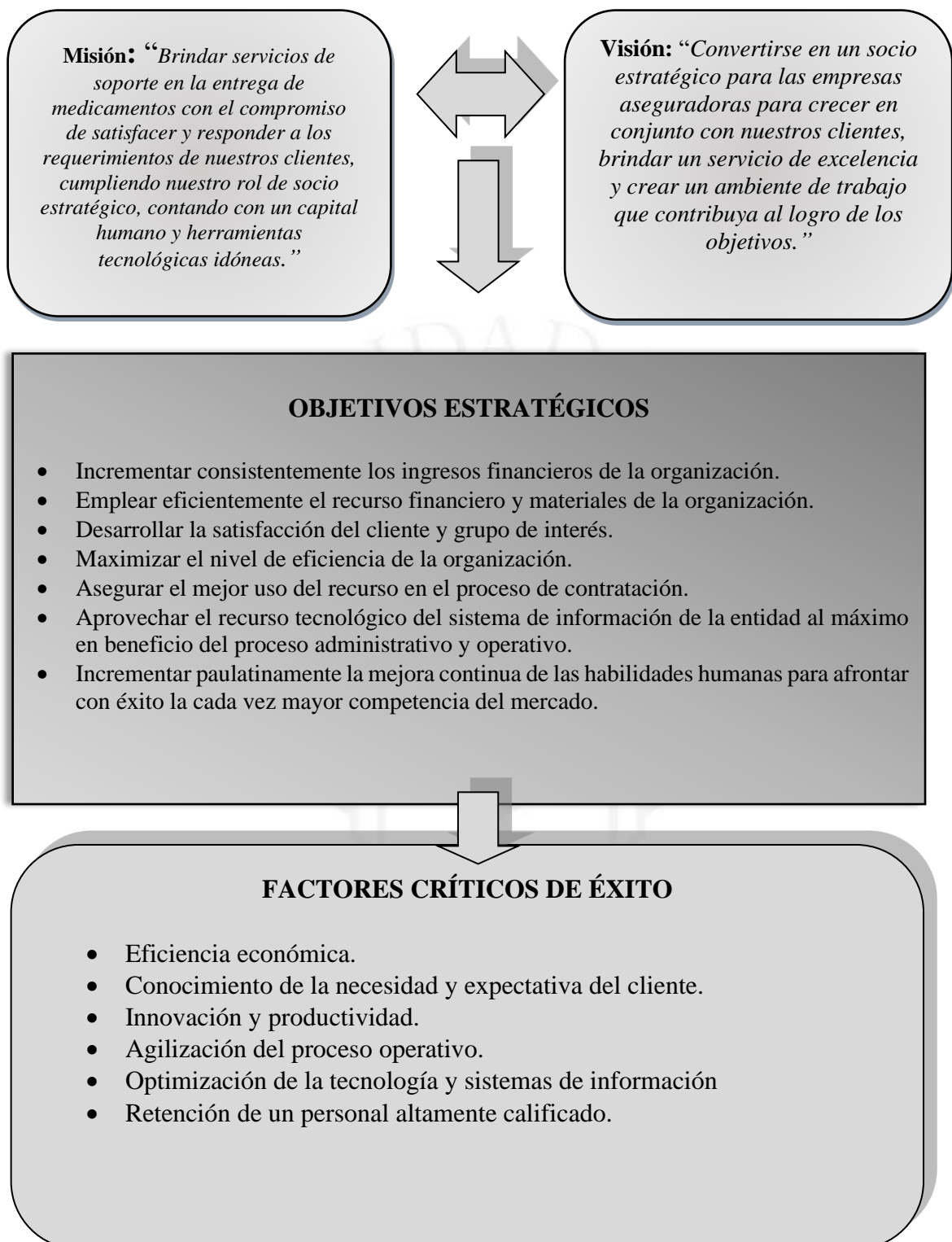
Definición del mapa estratégico de la empresa SERVSEGUR: A partir de las características de la organización y de la de calidad del servicio deseado a partir del conocimiento de la empresa y sus clientes, se elaboró un mapa de ruta estratégico, con el propósito de delimitar la misión, visión y el objetivo estratégico organizacional, además de los factores críticos de éxito requeridos para lograr los fines previstos de modo que satisfaga la expectativa y necesidad del cliente.

De esta manera, una misión son declaraciones que describen los propósitos o razones de ser de una entidad; la visión es lo que se busca lograr en el largo plazo y los valores son el fundamento sobre la que se sustenta la cultura de la entidad. La misión de una entidad manifiesta sus razones de ser; define un fin específico que diferencia a la empresa, la determina y le da sentido de dirección a la vanguardia. Por otro lado, para los desarrollos del entendimiento global del procedimiento productivo y la calidad de servicio de la entidad, se plantea objetivos estratégicos y factores críticos de éxito (FCE), como se expone en la Figura 5.4.



Figura 5.4.

Mapa estratégico de la organización.



5.4.1.2. Definición de los Factores Críticos de Éxito para la organización.

Una vez diseñado el mapa estratégico de procesos, se procede a describir los factores críticos de éxito, sobre las cuales la empresa debe hacer énfasis para el logro de sus objetivos estratégicos:

- **Eficiencia económica:** Creación de una condición económica y financiera favorable que permitan el logro de los propósitos de la empresa y sus organizaciones aliadas, las misiones sociales y el desarrollo de una nueva inversión.
- **Conocimiento de la necesidad y expectativa del cliente:** Interpreta los comportamientos del cliente interno y externo, usuarios comerciales y partes interesadas en general y aplica conocimientos e ideas a prácticas comerciales que sean beneficiosas y mutuamente rentable.
- **Innovación y productividad:** Emplear conocimientos de tecnología, mercado y comunidad para crear nuevos servicios que satisfagan sus requerimientos.
- **Agilización del proceso operativo y simplificación de los procesos de la empresa:** Difusión un fuerte sentido de emergencia en toda la organización de ejecutar las acciones de manera eficiente y rápida.
- **Optimización de la tecnología y sistemas de comunicación:** Plataformas tecnológicas de primera en el sector de sistemas y proceso operativo funcional.
- **Retención de personal altamente calificado:** Desarrollo de habilidades básicas estandarizadas y elevado nivel profesional del empleado, así como una alta motivación para utilizar programas de incentivos.

Después de delimitado los perfiles estratégicos de la entidad según el mapa de ruta estratégico, los propósitos se agrupan según cuatro perspectivas del modelo estratégico denominado Balanced Scorecard: Financiera, Clientes, Proceso Interno y Formación y Crecimiento, como estrategia para monitorear los resultados organizacionales con un enfoque holístico, y no limitado a resultados económicos (Ver Tabla 5.6).

Tabla 5.6.

Alineación entre las perspectivas del Balanced Scorecard y los objetivos organizacionales.

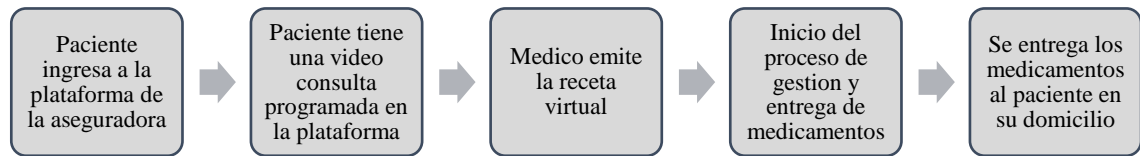
Perspectiva	Objetivos Estratégicos
Financiera	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar consistentemente los ingresos de la organización• Emplear eficientemente el recurso financiero y materiales de la entidad.
Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Acrecentar la satisfacción del cliente y grupo de interés.
Procesos	<ul style="list-style-type: none">• Maximizar el nivel de eficiencia de la entidad.• Empleo óptimo del recurso relacionados con el proceso de servicio
Formación y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar de manera óptima el recurso tecnológico de los sistemas de información de la entidad para beneficiar sus proceso administrativo y operativo.• Potenciar paulatinamente el desarrollo continuo de los talentos humanos para afrontar con éxito los mercados cada vez más competitivos.

5.4.2. Gestión de entregas.

Uno de los principales cambios en el modelo de GBP implementado en la organización es el concepto de los tipos de entrega según las características del cliente y a la negociación acordada con la empresa aseguradora. Como resultado del análisis, se definieron cuatro modelos de negocios para atender de manera específica los requerimientos de los usuarios finales: (a) aseguradora DOC (solo video llamada); (b) atención ambulatoria de clínicas; (c) teleconsultas (presencial o llamada) y (d) receta larga (pacientes crónicos). En la Figura 5.5 se muestra el proceso diseñado para aseguradora DOC solo video llamada):

Figura 5.5.

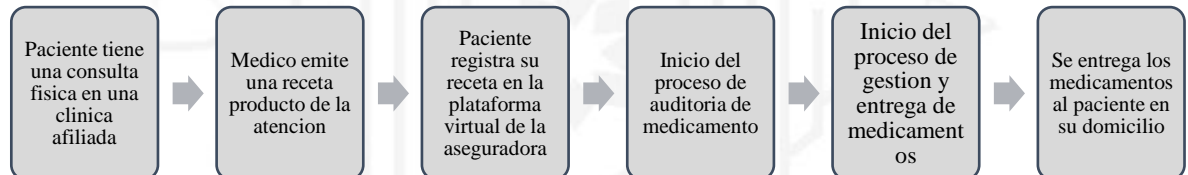
Proceso diseñado para aseguradora DOC (solo video llamada)



En este caso el paciente ingresa a la plataforma creada para comunicarse con la organización, en la cual el médico emite la receta virtual con lo que se da inicio al proceso de extraer medicamentos y la entrega de los medicamentos en su domicilio, en coordinación con la empresa. En la Figura 5.6 se muestra el proceso diseñado para atención ambulatoria de clínicas:

Figura 5.6.

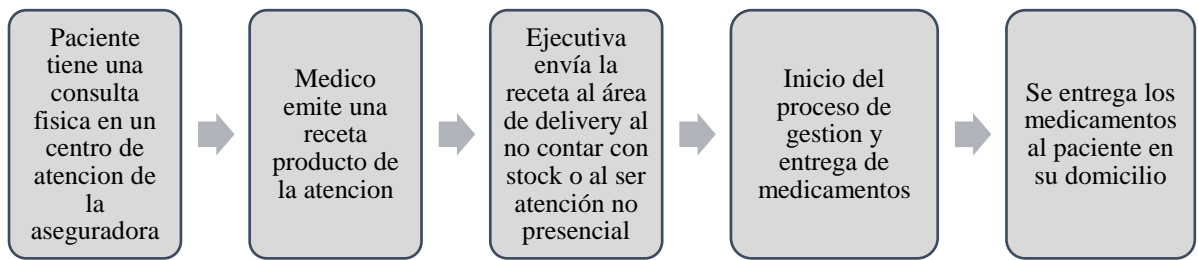
Proceso diseñado para atención ambulatoria de clínicas



A diferencia de la modalidad anterior el paciente asiste a la clínica afiliada para su consulta, en la cual el médico emite su receta y comienza el proceso de registro de la receta en la plataforma virtual de la aseguradora, la auditoría y verificación de los medicamentos el proceso de gestión de entrega y la entrega final de los medicamentos al paciente. En la Figura 5.7 se señala el proceso diseñado para teleconsultas (presencial o llamada):

Figura 5.7.

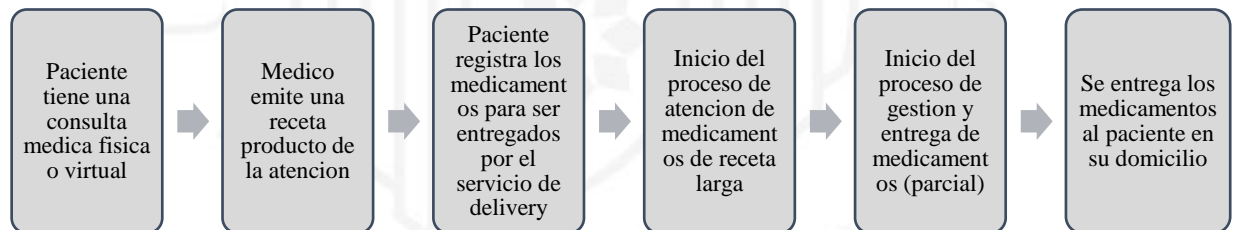
Proceso diseñado para teleconsultas (presencial o llamada)



Bajo esta modalidad el paciente acude a su consulta en el centro de atención asignado por la aseguradora, en la que el médico emite su receta la cual es enviada al área de delivery si no se cuenta con el inventario o en caso de que no sea una atención presencial a partir de allí comienza el proceso de gestión y entrega de medicamentos al paciente a su domicilio. En la Figura 5.8 se muestra el proceso diseñado para receta larga (pacientes crónicos):

Figura 5.8.

Proceso diseñado para receta larga (pacientes crónicos)



En esta última modalidad se atiende a pacientes crónicos con entregas frecuentes de medicamentos. Luego de su consulta médica física o virtual se emite la receta por parte del médico, el paciente registra los medicamentos para la entrega por parte del delivery, se inicia el proceso de gestión de entrega medicamentos de manera parcial y finalmente se hace la entrega en su domicilio.

5.4.3. Gestión de información

Al tomar en cuenta las necesidades de contar con un sistema de información que se adaptara a los requerimientos del modelo de estos procesos y la satisfacción del cliente y usuarios finales de la entidad, la dirección aprobó la adquisición de un sistema de información para los procesos logísticos, para lo cual se cumplió con las actividades asociadas a la gestión por proyectos que se mencionan a continuación:

Las especificaciones para adquisiciones son:

- a) Registro de la base de datos con la información de contacto del cliente y su historial con la organización.
- b) Compatibilidad con plantillas de Excel para facilitar la recopilación de información y la actualización del sistema.
- c) Interconexión con el correo electrónico para el seguimiento de los casos registrados.
- d) Flexibilización para la obtención de indicadores de desempeño a través de las bases de datos registradas luego de las operaciones comerciales de la empresa.
- e) Posibilidad de que el sistema se pueda integrar y proveer información a otras áreas de la organización como contabilidad y finanzas.

Asimismo, los beneficios esperados del software de información son:

- a) Administración del proceso de servicio al cliente, con un software sencillo de manejar.
- b) Funcionalidades diseñadas concretamente para el flujo de pedidos y los requerimientos especiales del cliente.
- c) Lograr un mayor nivel de servicio y aminorar errores con datos en tiempo real.
- d) Facilidad en la representación de las operaciones, comunicación entre los usuarios y repartimiento de datos relevantes en la operación.
- e) Posibilidad de manejo de instrumentos móviles para la respuesta a tiempo a nivel de registro de información y operación.
- f) Integración a futuro y de manera progresiva con otros softwares de la empresa: Siteds: sirve para ver el código de afiliado del seguro y que póliza tiene activa; Liqweb: sirve para generar la liquidación de un caso de Delivery, y Powreg: sirve para registrar los medicamentos de una receta (entradas y salidas de medicamentos).

Desarrollo / Ejecución: La elaboración de la propuesta se estimó en tres meses (última semana de febrero a primera quincena de mayo de 2022) y se cumplieron las acciones propuestas: Gestión del proceso de licitación, implementación de propuestas, aseguramiento y gestión de calidad, pruebas unitarias; pruebas funcionales y pruebas de integración o puesta en marcha:

Proceso de licitación: Para gestionar los procesos de licitación se evaluó con el responsable la realización de las siguientes acciones (Ver Tabla 5.7):

Tabla 5.7.

Actividades para la gestión del proceso de adquisición del software de servicio al cliente.

No.	Actividad	Responsable
1	Evaluación de los contratos	Gerente de Operaciones
2	Evaluación del cronograma del trabajo.	Analista de Operaciones
3	Definición del documento estándar para la licitación.	
4	Identificación de necesidades por parte de los usuarios del software.	Jefe de Sistemas
5	Definición del requisito.	
6	Identificación del proveedor.	
7	Inclusión y exclusión del proveedor.	
8	Solicitud del presupuesto.	Jefe de Sistemas y Gerente de Operaciones
9	Evaluación de oferta – determinación del criterio.	
10	Selección del proveedor.	
11	Plan de adquisición.	
12	Coordinación del plazo de compra.	

Desarrollo del sistema de información: Para el desarrollo del sistema de información se calcula la realización de las acciones siguientes (Ver Tabla 5.8):

Tabla 5.8.*Actividades para desarrollo del sistema de información de servicio al cliente.*

No.	Actividad	Responsable
1	Cronograma de trabajo, costos y asignación de recursos humanos.	Proveedor
2	Gestión de accesos	Jefe de Sistemas
3	Creación/aprovisionamiento de un ambiente de desarrollo con recursos/data de prueba en desarrollo.	Jefe de Sistemas
4	Creación/aprovisionamiento de un ambiente de certificación con recursos/data de prueba en certificación.	Jefe de Sistemas
5	Diseño UI/UX del sistema	Proveedor
6	Desarrollo del sistema	Proveedor
7	Despliegue en desarrollo.	Proveedor
8	Pruebas en desarrollo (considerar un analista de calidad)	Proveedor
9	Despliegue en certificación.	Proveedor

Aseguramiento y control de calidad: Se calcula la realización de las siguientes acciones: pruebas funcionales, pruebas de rendimiento y pruebas de seguridad.

Pruebas Funcionales: Se estima la realización de las acciones siguientes (Ver Tabla 5.9):

Tabla 5.9.*Pruebas funcionales del sistema de información de servicio al cliente.*

No.	Actividad	Responsable
1	Ejecución de Prueba funcional del módulo de pedidos.	Proveedor
2	Ejecución de Prueba funcional del módulo de control de inventario.	Proveedor
3	Ejecución de Prueba funcional del módulo de seguimiento de los pedidos.	Proveedor
4	Ejecución de Prueba funcional del módulo de gestión de motorizados.	Proveedor
5	Ejecución de Pruebas funcionales del módulo de reclamos.	Proveedor
6	Reporte de bugs	Proveedor

Pruebas de Rendimiento: Para las pruebas de rendimiento del sistema se calcula la realización de las acciones siguientes (Ver Tabla 5.10):

Tabla 5.10.*Pruebas de rendimiento del sistema de información de servicio al cliente.*

No.	Actividad	Responsable
1	Ejecución de prueba de rendimiento del módulo de pedidos.	Proveedor
2	Ejecución de pruebas de rendimiento del módulo de control de inventario.	Proveedor
3	Ejecución de pruebas de rendimiento del módulo de seguimiento de los pedidos.	Proveedor
4	Ejecución de pruebas de rendimiento del módulo de gestión de motorizados.	Proveedor
5	Ejecución de pruebas de rendimiento del módulo de reclamos.	Proveedor
6	Elaboración de reporte de pruebas de rendimiento.	Proveedor

Pruebas de Seguridad: Para las pruebas de seguridad del sistema se calcula la realización de las acciones siguientes (Ver Tabla 5.11):

Tabla 5.11.*Pruebas de seguridad del sistema de información de servicio al cliente.*

No.	Actividad	Responsable
1	Ejecución de ethical hacking al módulo de pedidos.	Proveedor
2	Ejecución de ethical hacking al módulo de control de inventario.	Proveedor
3	Ejecución de ethical hacking al módulo de seguimiento de los pedidos	Proveedor
4	Ejecución de ethical hacking al módulo de gestión de motorizados.	Proveedor
5	Ejecución de ethical hacking al módulo de reclamos.	Proveedor
6	Elaboración de reporte de pruebas de seguridad.	Proveedor

El software adquirido para la gestión de servicio al cliente fue denominado Medic Track, el cual es un sistema que se ha desarrollado específicamente para los casos de delivery. Se debe ingresar con el usuario y contraseña al Sistema Medic Track (Figura 5.9)

Figura 5.9.

Ingreso al sistema

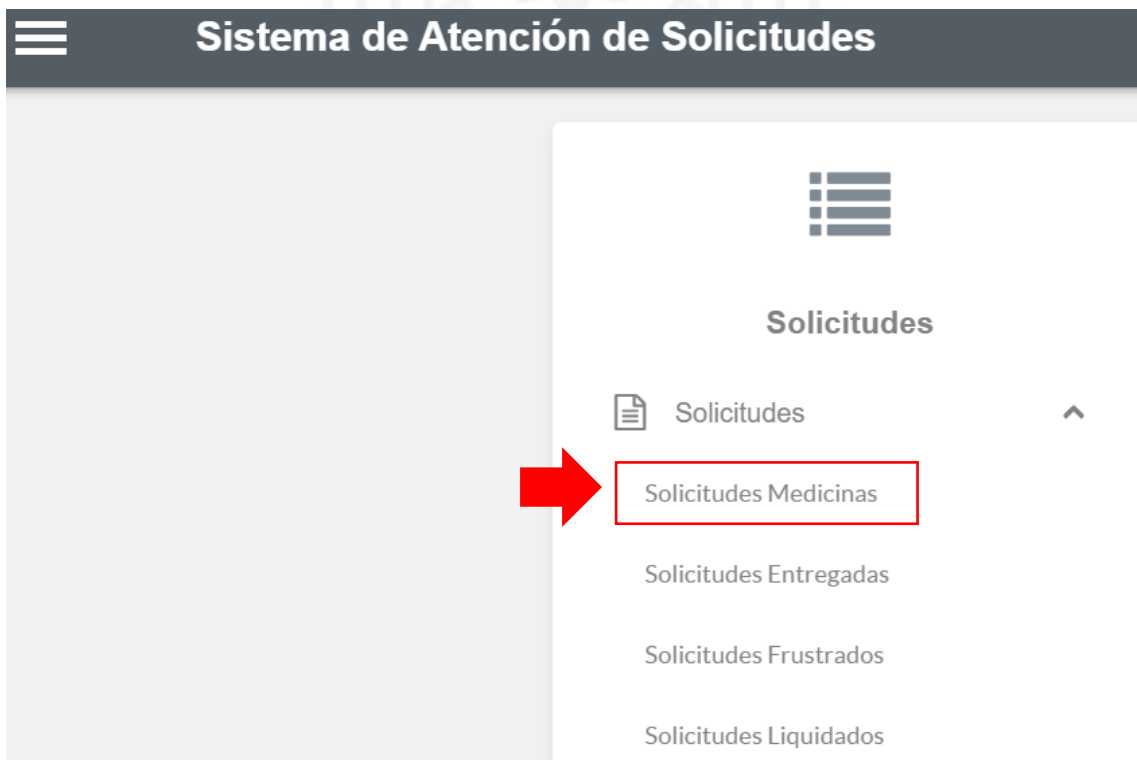


The image shows a login interface for the MEDIC-TRACK system. At the top, the title "MEDIC-TRACK" is displayed in bold black letters. Below it, the subtitle "Sistema de Atención de Solicitudes" is centered. The login form consists of three main elements: a text input field labeled "Usuario", a text input field labeled "Contraseña", and a dark grey button labeled "INGRESAR".

Cuando se ingresa al sistema, se debe ingresar a Solicitudes Medicinas para visualizar las solicitudes (Figura 5.10):

Figura 5.10.

Visualización de las solicitudes



The image shows a screenshot of the system's main menu. At the top, a dark grey header bar contains a hamburger menu icon on the left and the text "Sistema de Atención de Solicitudes" in white. Below the header, a light grey sidebar is visible on the left. The main content area displays a menu titled "Solicitudes" with a hamburger icon above it. The menu items are: "Solicitudes" (with a document icon and an upward arrow), "Solicitudes Medicinas" (highlighted with a red box and a red arrow pointing to it), "Solicitudes Entregadas", "Solicitudes Frustrados", and "Solicitudes Liquidados".

En la pantalla principal se encontrará los casos con los datos de los clientes y los estados designados (Figura 5.11)

Figura 5.11.

Datos de clientes y estados de las solicitudes

Búsqueda Nueva Solicitud Detalle del Servicio Continuar Proceso Incidencias Anular Solicitud												
(41 de 239) 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 15												
Nro. de Solicitud	Tipo de Servicio	Nro. de Documento	Paciente	Distrito	Conductor	Tipo Entrega	Estado	Situación	Ejecutivo	Incidencia	Fecha y Hora de Solicitud	Fecha y Hora de Creación
2022088764	TELECONSULTAS	0662316	DE LA TORRE VERGARA LEONARDO	SAN MARTIN DE PORRES	MOTORIZADO 1	24 HORAS	ENTREGADO	PENDIENTE	JGOMEZ	ENTREGADA: 045151	vie 08/07/2022 07:13	vie 08/07/2022 07:20
2022088753	AMBULATORIO	1302391	DE LA CRUZ GISELLA	MIRAFLORES	MOTORIZADO 4	24 HORAS	ASIGNADO	PENDIENTE	JGOMEZ	MODIFICADA: 000045126	vie 08/07/2022 07:09	vie 08/07/2022 07:17
2022088752	RECETA LARGA	0013666	GALLO HUGO	SAN JUAN DE MIRAFLORES		24 HORAS	DERIVADO	PENDIENTE	JGOMEZ	DERIVACIÓN MODIFICADA: 000045108	vie 08/07/2022 07:08	vie 08/07/2022 07:15
2022088761	ASEGURADORA DOC	2404317	MOYA RENATO	JESUS MARIA	MOTORIZADO 4	24 HORAS	ASIGNADO	PENDIENTE	JGOMEZ	ENTREGADA: 045139	vie 08/07/2022 07:04	vie 08/07/2022 07:14

Cuando se ingrese a un caso en Detalle del Servicio, se visualizarán todos los datos del cliente para poder realizar la atención (Figura 5.12)

Figura 5.12.

Detalle de solicitud de servicio

Home > Gestión de Solicitudes > Detalle de la Solicitud

DETALLE DE SOLICITUD DEL SERVICIO Nro. De Solicitud: 2022088764 Estado: ENTREGADO Situación: PENDIENTE

* Campos Obligatorios

Solicitante

Cliente * Tipo de Cliente

Tipo de Entrega Sede Fecha/Hora Solicitud

Plan Tipo de Servicio

¿Tiene Nro Pedido o ID? Si No ¿Es alto Costo? Si No

Datos del Paciente

Doc. Identidad * Tipo de Documento Telefono *

Nro. Póliza Email *

Apellido Paterno * Apellido Materno * Datos Ubicación del Paciente

Nombres del Paciente * Distrito * Dirección *

Los medicamentos se pueden visualizar en el menú de Medicamentos, se encontrará el desglose de los medicamentos de la receta, el precio y la cobertura del seguro (Figura 5.13).

Figura 5.13.

Detalle de medicamentos

Medicamentos *

Agregar Modificar Eliminar * ✓ Derivación Compra Coordinado

Total Coaseguro Coord: Redondeo:
 Cobertura %
 Total Coaseguro:

(1 of 1) 10														
Código	Descripción	Cliente Desea	Proveedor	Cant. Requerida	Cant. Derivada	Cant. por Comprar	Cant. por Coordinar	Precio Unitario	Total Coordinado	Total Derivación	Est. de Derivación	Est. por Comprar	Est. por Coordinar	<input type="checkbox"/>
1000000000	ACETILCISTEINA 100 MG/5 ML JBE	SI		1	0	0	1	27.00	27.00	0			COORDINADO	<input type="checkbox"/>
1000000000	LEVOCETIRIZINA 2.5 MG/5 ML JBE	SI		1	0	0	1	40.00	40.00	0			COORDINADO	<input type="checkbox"/>
1000000000	PARACETAMOL 160 MG/5 ML JBE	SI		1	0	0	1	11.20	11.20	0			COORDINADO	<input type="checkbox"/>
Total Coordinado:				78.20				Total Derivado:				0		
Total Coaseguro Coordinado:				7.82				Total Coaseguro Derivado:				0.00		

(1 of 1) 10

* Cerrar

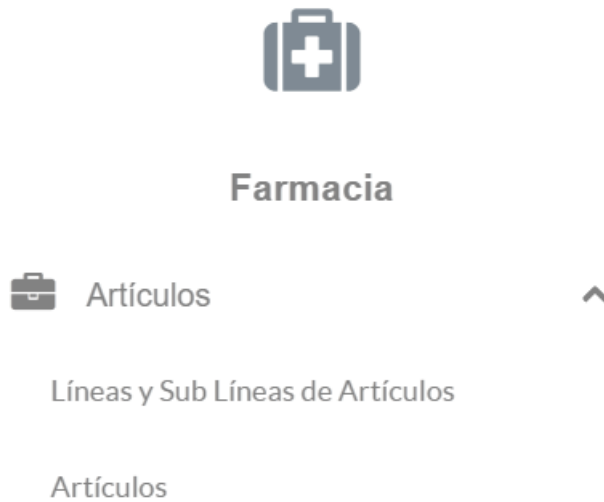
Los estados que se manejan son:

- a) Creado: Cuando se crea un caso para ser atendido
- b) Asignado: Cuando se asigna un motorizado para que entregue el pedido
- c) Entregado: Cuando el motorizado realiza la entrega del pedido al cliente.
- d) Derivado: Cuando el caso se atiende con una cadena afiliada
- e) Liquidado: Cuando se entrega el dinero cobrado a la farmacia.
- f) Terminado: Cuando se finaliza la atención del caso. En todos los casos con cada cambio de estado el sistema guarda la fecha y hora.

Por otro lado, también cuenta con un módulo de Artículos, donde se pueden ingresar los diferentes tipos de medicamentos y su detalle.

Figura 5.14.

Artículos de Farmacia



Los nuevos medicamentos se podrán ingresar en este módulo para que las coordinadoras puedan escoger el detalle de estos cuando generen una orden.

Figura 5.15.

Mantenimiento de Medicamentos

MANTENIMIENTO DE MEDICAMENTOS

Búsqueda por:

Código:

Descripción:

Principio Activo:

Código	Código Antiguo	Descripción	Presentación	Principio Activo	Estado
00100101000002		ULCEMEX 20 MG CAPSULAS C.JA X 14		ESOMEPRAZOL 20 MG TABLETA	ACTIVO
00100101000101		FURAZOLIDONA 50 MG/15 ML SUSPENSION FCO X 120 ML (PTG)		FURAZOLIDONA 50 MG/15 ML SUSPENSION ORAL	ACTIVO
00100101000102		GEMFIBROZILO 600 MG TABLETAS C.JA X 30 (FTR)		GEMFIBROZILO 600 MG TABLETA	ACTIVO
00100101000103		GENTALYN 80 MG/2 ML AMPOLLAS C.JA X 01		GENTAMICINA 80 MG/2 ML AMPOLLA	ACTIVO
00100101000104		GENTALYN PEDIATRICO 20 MG/2 ML SOLUCION INYECTABLE C.JA X 01		GENTAMICINA 20 MG/2 ML AMPOLLA	ACTIVO
00100101000105		FUROSEMIDA 40 MG TABLETAS C.JA X 100 (GEF)		FUROSEMIDA 40 MG TABLETA	ACTIVO
00100101000106		FURAZOLIDONA 100 MG TABLETAS C.JA X 100 (IDQ)		FURAZOLIDONA 100 MG TABLETA	ACTIVO
00100101000108		AMOXICILINA 250 MG/5 ML PPSO FCO X 60 ML (FTR)		AMOXICILINA 250 MG/5 ML PPSO	ACTIVO

Este módulo permite el ingreso del código del medicamento, el principio activo, la marca del medicamento y el estado de este.

Para la adaptación del personal al nuevo sistema, se llevó a cabo un programa de capacitación, cuyos detalles se aprecian en la Tabla 5.12:

Tabla 5.12.*Programa de capacitación en el sistema de gestión de clientes y pedidos.*

Módulo I. Características del Software	
Objetivo:	Familiarizar al personal con la interfaz, funciones y características generales del nuevo software.
Actividades	
1	Introducción al Software: Presentación general del software, su propósito y beneficios.
2	Interfaz del Usuario: Recorrido por las principales pantallas, botones y menús del sistema.
3	Funciones Básicas: Cómo abrir y cerrar sesiones, configuración personal y ajustes generales.
4	Práctica Dirigida: Ejercicios prácticos para que el personal interactúe con el software y se familiarice con su entorno.
Módulo II. Gestión de Clientes	
Objetivo:	Capacitar al personal en el manejo eficiente de la información y gestión de clientes dentro del sistema.
Actividades	
1	Registro de Clientes: Procedimiento para ingresar nuevos clientes y actualizar información existente.
2	Historial del Cliente: Cómo acceder y entender el historial médico, pedidos previos y otros detalles relevantes.
3	Segmentación de Clientes: Herramientas para clasificar y agrupar clientes según diferentes criterios.
4	Práctica Dirigida: Simulación de escenarios para gestionar diferentes tipos de clientes.
Módulo III. Gestión de Pedidos	
Objetivo:	Asegurar que el personal pueda procesar, rastrear y actualizar pedidos de medicamentos y recetas de manera eficiente.
Actividades	
1	Creación de Pedidos: Proceso para ingresar nuevos pedidos al sistema, asignar a clientes y especificar detalles.
2	Rastreo de Pedidos: Herramientas y métodos para seguir el estado y progreso de un pedido.
3	Actualización de Estados: Cómo modificar el estado de un pedido (ej. en proceso, entregado, pendiente, etc.).
4	Práctica Dirigida: Ejercicios prácticos sobre la gestión de diferentes tipos de pedidos y situaciones.

Módulo IV. Consultas al Sistema	
Objetivo:	Capacitar al personal para extraer información y generar reportes relevantes a partir del sistema.
Actividades	
1	Búsqueda Avanzada: Uso de filtros, criterios y herramientas de búsqueda dentro del sistema.
2	Generación de Reportes: Proceso para crear reportes personalizados, ya sea de clientes, pedidos, etc.
3	Interpretación de Datos: Capacitación sobre cómo leer y entender la información extraída.
4	Práctica Dirigida: Simulación de escenarios donde se requieran diferentes tipos de consultas y reportes.

5.4.4 Gestión de documentación

Un programa de gestión documental en la empresa nace de las diversas acciones que resultan de la producción y empleo de los datos, así como del proceso de comunicación y acceso desde las fuentes a los destinatarios. El desarrollo de esta metodología proporcionará al usuario un acceso apropiado a los documentos tanto digitales como físicos y se convertirá en un medio de comunicación y gestión organizada y oportuna de información y conocimiento.

De esta manera, la gestión documental es una acción que ha incidido en los documentos desde su creación, y forma parte de las actividades de gestión que reciben, utilizan y almacenan documentos con la finalidad de convertirlos en evidencia del contexto y permitir su documentación. Con estas acciones se asegura la máxima eficacia y eficiencia del trabajo, lo que se refleja en gestión, agilidad y rentabilidad. Las gestiones de documentos en la empresa se administrarán por los principios y políticas siguientes (Ver Tabla 5.13)

Tabla 5.13.*Principios y políticas de la gestión documental*

Principios	Políticas
Planeación.	Para facilitar la gestión de los documentos, antes de su creación se deben realizar análisis legales, funcionales y archivísticos para determinar su idoneidad como prueba. Los resultados de este análisis determinarán si se debe crear el documento.
Eficiencia.	Las áreas de trabajo solo necesitan crear la documentación necesaria para lograr su propósito de una característica o proceso.
Economía.	Los responsables deben valorar constantemente el costo derivado de la gestión documental y buscar ahorros en diversos procesos dentro de la función de archivo.
Control y seguimiento.	Los responsables de gestión deberán certificar los controles y seguimientos de todos los documentos creados o recibidos como parte del desarrollo de una actividad a lo largo de su ciclo de vida.
Oportunidad	Los responsables de gestión deben implementar métodos para garantizar que el documento esté disponible cuando sea necesario y disponibles para quienes estén autorizados a inspeccionarlos y manejarlos.
Disponibilidad.	Independientemente de cómo se cree, la documentación debe estar disponible cuando se necesite.
Agrupación.	El documento de archivo debe agruparse en categorías o clases (series y subseries) conservando las relaciones de orden dentro de la misma secuencia.

En este sentido, la documentación, entre muchos otros criterios, permite a una organización llevar a cabo sus acciones de forma responsable, eficaz y ordenada, apoya y documenta el desarrollo de políticas y las tomas de decisiones a nivel gerencial, y garantiza la coherencia. Para el seguimiento de las operaciones asociadas con la gestión de documentos, se propusieron procesos específicos para generación (Figura 5.16), distribución (Figura 5.17) y consulta de documentos (Figura 5.18):

Figura 5.16.

Representación del proceso para generación de documentos.

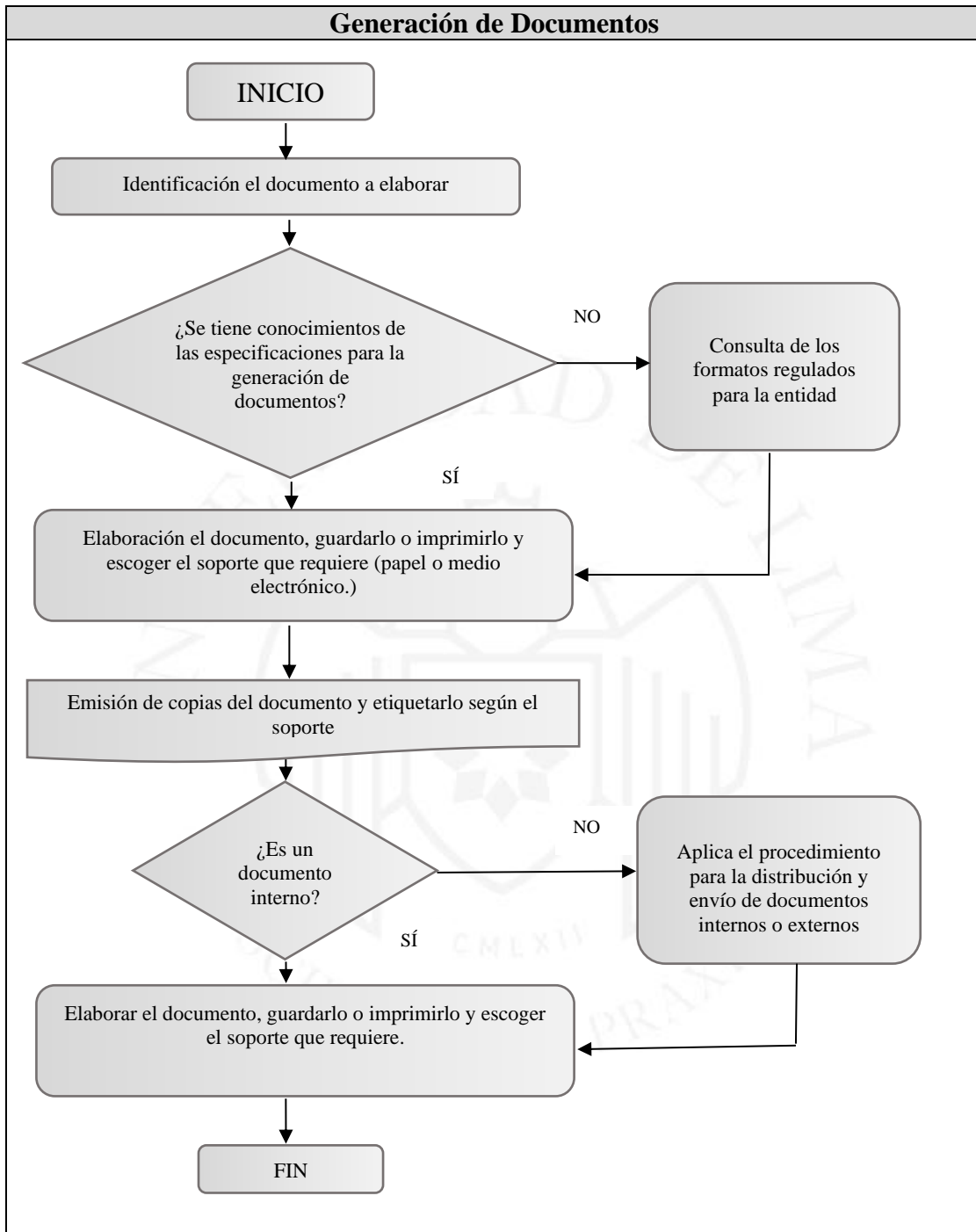


Figura 5.17.

Representación del proceso para distribución de documentos.

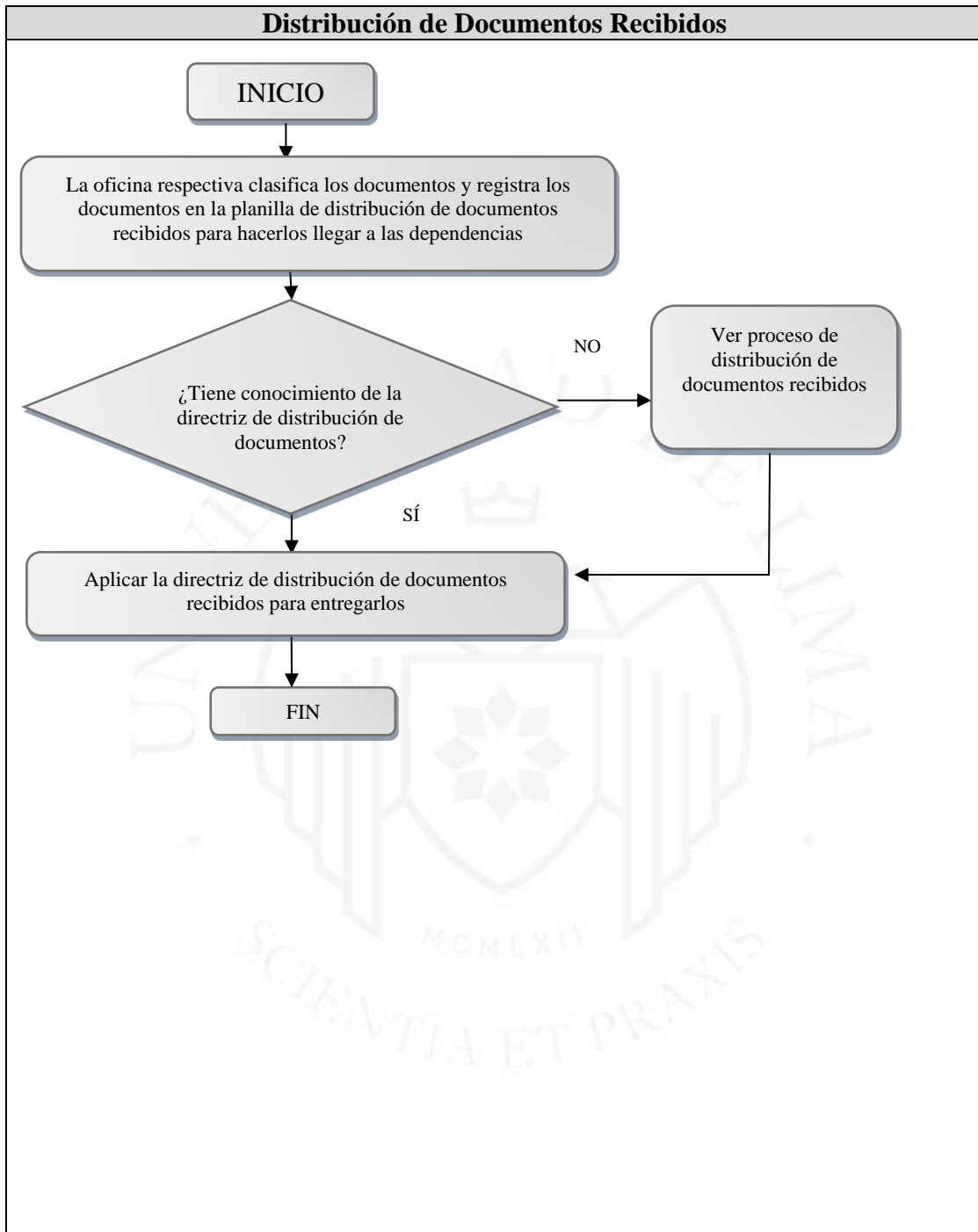
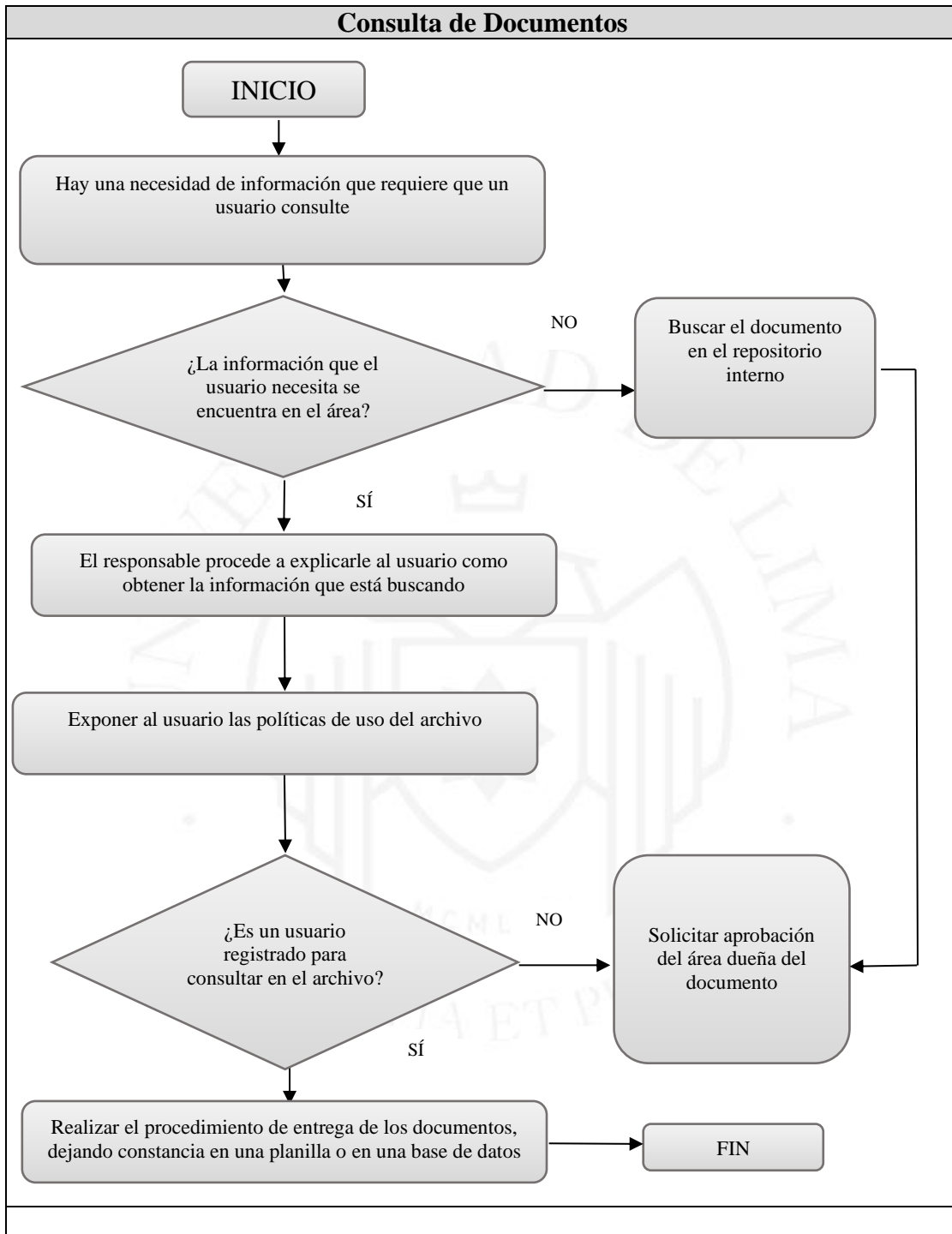


Figura 5.18.

Representación del proceso para consulta de documentos.



5.5. Fase de Monitoreo y control.

5.5.1. Diseño de los indicadores para evaluar el desempeño organizacional.

El concepto de los indicadores que configuran el Balanced Scorecard desarrollado para la empresa SERVSEGUR, se realiza seleccionando un grupo de indicadores de gestión en función de la necesidad expresada por los usuarios potenciales, según el mapa de ruta estratégica definida para la entidad, con referencia al modelo planteado por Stanitsas et al. (2021)

En tal sentido, en la Tabla 5.14 se evidencia los indicadores delimitados para cada perspectiva, las medidas o metas identificadas para cada una, y las iniciativas o mejoras que deben implementarse para alcanzar estas metas. Después se procede a describir el perfil de cada indicador, en las tablas 5.15 a 5.23. De acuerdo con los principios del BSC integrados a la gestión por procesos, los indicadores se agrupan en cuatro perspectivas:

- a) **Perspectiva financiera:** De manera tradicional, los indicadores financieros se utilizan con mayor frecuencia porque reflejan indicadores que son parte de un vínculo causal, todos los cuales reflejan el mejor desempeño financiero. Los indicadores financieros resaltan el impacto económico fácilmente mensurable de las medidas ya adoptadas.
- b) **Perspectiva del cliente:** Parte del modelo de negocio es identificar el mercado objetivo y los clientes del servicio o producto.
- c) **Perspectiva proceso interno:** Con el objeto de lograr las metas de las primeras dos perspectivas es requisito efectuar con eficacia los requisitos definidos en el mapa de la organización.
- d) **Perspectiva de formación y crecimiento:** Se debe prestar la mayor atención a esta perspectiva, especialmente si se quiere lograr un resultado a largo plazo. Identificando las estructuras que la entidad necesita desarrollar para generar mejoras y progreso a largo plazo.

Estas perspectivas del cuadro de mando consideran un balance entre el objetivo de corto y largo plazo, y entre el resultado deseado y el inductor de actuación hacia ese resultado en el futuro.

Tabla 5.14.

Indicadores y medidas de desempeño (metas) para los objetivos organizacionales.

Perspectiva	Factor crítico de éxito	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financiera	Eficiencia económica	Acrecentar de manera consistente los ingresos de la organización	Niveles de ingresos.	Incrementar en 10% los ingresos de forma anual.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del sector. • Gestión de atención al cliente. • Identificación de ventajas competitivas. • Creación de modelo adaptados a las necesidades de los clientes.
		Emplear de manera eficiente el recurso financiero y materiales de la entidad.	Flujo de caja.	Alcanzar un flujo de caja superior al 30% anual.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de control interno. • Evaluación de la cadena de valor. • Incremento de la productividad.
Clientes	Conocimiento de la necesidad y expectativa del cliente	Acrecentar la satisfacción del cliente y grupos de interés.	<p>Nivel de satisfacción de clientes.</p> <p>Niveles de servicio.</p> <p>Niveles de reclamos.</p>	<p>Alcanzar una satisfacción del cliente de 100%.</p> <p>Alcanzar niveles de servicio de 100%.</p> <p>Alcanzar la solución de reclamos en el tiempo meta en 100%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción con el cliente durante el proceso. • Formalización de los métodos de comunicación. • Formalización de los métodos de solución de reclamos. • Encuestas de satisfacción al cliente. • Gestión de documentación. • Gestión de transporte (entrega al usuario final).

Perspectiva	Factor crítico de éxito	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Procesos	Innovación y productividad	Maximizar los niveles de eficiencia de la organización.	Economía de procesos.	Cumplir con el 100% del presupuesto operativo estimado.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la productividad. • Evaluación de la cadena de valor.
	Agilización del proceso operativo	Uso óptimo del recurso relacionado con el proceso de servicio.	Tiempos de operación.	Reducir los tiempos de operación estimados en 10%	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la productividad • Evaluación de la cadena de valor.
Formación y crecimiento	Optimización de la tecnología y sistemas de información	“Optimizar el uso del recurso tecnológico de los sistemas de información de una entidad en beneficio del proceso operativo y de administrativo.”	Eficiencia del sistema de información.	Asegurar la operatividad de los sistemas de información en 100% anual.	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de los equipos y softwares de manera progresiva. • Sustitución de los métodos de archivos físicos por soluciones en la nube.
	Mantenimiento del personal altamente calificado	Potenciar paulatinamente el desarrollo continuo del talento para afrontar con éxito los mercados cada vez más competitivos.	Nivel de capacitación del personal.	Asegurar la capacitación del personal en 100% anual.	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar al trabajador en su proceso de formación. • Diagnóstico de las competencias y necesidades de conocimiento de los trabajadores. • Evaluación de los procesos de formación.

Tabla 5.15.

Ficha técnica de indicadores – niveles de ventas.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES – NIVELES DE VENTAS

Objetivos: Evaluar la capacidad de la entidad de mantener un crecimiento sostenido de las ventas en cada período.




Fórmula:

$$\text{Niveles de venta} = \frac{TVPA - TVPP}{TVPA} \times 100$$

TVPA= Total ingresos periodo actual

TVPP=Total ingresos periodo previo

Niveles de referencia:

-  Mayor a 10%
-  Entre 0% y 9%
-  Menor a 0%

Responsable: Jefe de Administración y Finanzas

Fuente: Reporte de Facturación

Frecuencia de registro: Mensual

Reporte: Mensual

Usuarios: Junta Directiva

Aprobado por: Gerente General

Causas de variabilidad: Económicas: Aumento del precio de los servicios.
Planificación: Volumen no presupuestado.
Gerenciales: Incumplimiento en los niveles de pedidos entregados.

Tabla 5.16.




Ficha técnica de indicadores – flujo de caja.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES – RENDIMIENTO ECONÓMICO

Objetivos: Medir la capacidad de la empresa de generar beneficio económico con sus operaciones.

Fórmula:
$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Total ingresos} - \text{total egresos}}{\text{Total ingresos del periodo}} \times 100$$

Niveles de referencia:

	Mayor a 25%
	Entre 15% y 25%
	Menor a 14%

Responsable: Jefe de Administración y Finanzas

Fuente: Reporte de Facturación

Frecuencia de registro: Mensual

Reporte: Mensual

Usuarios: Junta Directiva

Aprobado por: Gerente General

Causas de variabilidad: Económicas: Incremento en los costos operacionales.
Comerciales: Incumplimiento de las metas de ingresos.
Organizacionales. Incumplimiento de los presupuestos operativos.

Tabla 5.17.

Ficha técnica de indicadores – nivel de satisfacción de clientes.

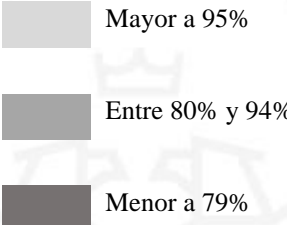
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES – NIVEL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES	
Objetivos:	Medir la capacidad de la entidad de cumplir con los requisitos del cliente en la emisión preparación y entrega de sus órdenes
Fórmula:	$NSC = \frac{\text{Total pedidos sin reclamos}}{\text{Total pedidos procesados}} \times 100$
	NSC=Nivel de satisfacción de clientes
Niveles de referencia:	
Responsable:	Gerencia de Operaciones
Fuente:	Reporte de Reclamos
Frecuencia de registro:	Diaria
Reporte:	Mensual
Usuarios:	Analista de Operaciones
Aprobado por:	Junta Directiva
Causas de variabilidad:	Gerente General
Responsable:	Organizacionales: Problemas de comunicación con el cliente. Organizacionales: Errores en la planificación. Gerenciales: Falta de coordinación con operadores logísticos (farmacia, transporte)

Tabla 5.18.

Ficha técnica de indicadores – pedidos perfectos.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES – PEDIDOS PERFECTOS

Objetivos: Medir la capacidad de la entidad para entregar pedidos a tiempo, completamente entregados, sin daños y con la documentación completa.

Fórmula:

$$\text{Pedidos perfectos} = PAT \times PEC \times PRS \times PDC$$

PAT= porcentaje de pedido entregado a tiempo,
PEC= porcentaje de pedido entregado completo.
PRS= porcentaje de pedido recibido sin daño.
PDC=porcentaje de pedido con la documentación completa.

Niveles de referencia:

 Mayor a 80%

 Entre 60% y 79%

 Menor a 59%

Responsable:

Gerencia de Operaciones

Fuente:

Reporte de casos

Frecuencia de registro:

Diaria

Reporte:

Mensual

Usuarios:

Analista de Operaciones

Aprobado por:

Junta Directiva

Causas de variabilidad:

Gerente General

Responsable:

Organizacionales: Problemas de comunicación con el cliente.

Organizacionales: Errores en la planificación.

Gerenciales: Falta de coordinación con operadores logísticos

(farmacia, transporte)

Tabla 5.19.

Ficha técnica de indicadores – niveles de reclamos.

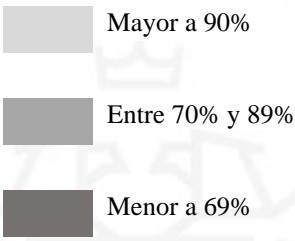
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES – NIVELES DE RECLAMOS	
Objetivos:	Medir la capacidad de la entidad de responder a los reclamos de los clientes en los tiempos predeterminados por la organización (12 horas desde la emisión del pedido)
Fórmula:	$NR = \frac{\text{Total de reclamos resueltos a tiempo}}{\text{total de reclamos realizados}} \times 100$
Niveles de referencia:	 <ul style="list-style-type: none">Mayor a 90%Entre 70% y 89%Menor a 69%
Responsable:	Gerente de Operaciones
Fuente:	Reporte de Reclamos
Frecuencia de registro:	Diaria
Reporte:	Mensual
Usuarios:	Analista de Operaciones
Aprobado por:	Junta Directiva
Causas de variabilidad:	Gerente General
Responsable:	Dificultades en la comunicación con el cliente. Falta de planificación. Problemas de documentación.

Tabla 5.20.

Ficha técnica de indicadores – Economía de procesos

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES – ECONOMÍA DE PROCESOS

Objetivos: Medir la capacidad de la entidad de cumplir con el ciclo operativo de acuerdo con el presupuesto asignado para las operaciones.

Fórmula:

$$EP = \frac{COIP - COPP}{COPP} \times 100$$

COIP= costos operativos incurridos en el periodo.

COPP= costos operativos presupuestados para el periodo.

Niveles de referencia:

 Menor a 2%

 Entre 3% y 5%

 Mayor a 6%

Responsable:

Jefe de Administración y Finanzas

Fuente:

Reporte de Liquidaciones

Frecuencia de registro:

Mensual

Reporte:

Mensual

Usuarios:

Junta Directiva

Aprobado por:

Gerente General

Causas de variabilidad:

Falta de planificación.

Errores en la gestión de presupuesto.

Incremento de los gastos operativos.

Tabla 5.21

Ficha técnica de indicadores – Tiempos de operación

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES – TIEMPOS DE OPERACIÓN

Objetivos: Medir la capacidad de la entidad de cumplir con los ciclos de operación estimados para sus procesos de entrega de medicamentos (calculados en horas mensuales programadas).


Fórmula:

$$\text{Tiempo de operación} = \frac{TOR - TOP}{TOP} \times 100$$

TOR= Tiempos de operación reales

TOP= Tiempos de operación planificados

Niveles de referencia:

 Igual a 0%

 Entre 1% y 10%

 Mayor a 11%

Responsable: Gerencia de Operaciones

Fuente: Reporte de Casos

Frecuencia de registro: Diaria

Reporte: Mensual

Usuarios: Analista de Operaciones

Aprobado por: Junta Directiva

Causas de variabilidad: Gerente General

Responsable: Problemas en la planificación
Falta de capacitación del personal.
Falta en la coordinación de los recursos.

Tabla 5.22

Ficha técnica de indicadores – Eficiencia de los sistemas de información.

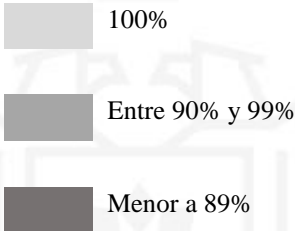
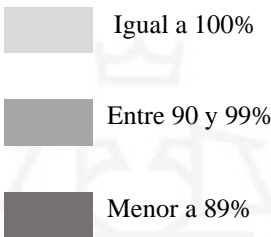



FICHA TÉCNICA DE INDICADORES – EFICIENCIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	
Objetivos:	Mide el número de fallas causadas por el recurso o sistemas técnicos de una empresa por el número total de días en un período.
Fórmula:	$EFI = \frac{NFPS}{TDP} \times 100$ <p>EFI= Eficiencia del sistema de información. NFPS= Número de fallas presentadas por el sistema. TDP= Total de días del periodo de evaluación</p>
Niveles de referencia:	
Responsable:	Gerencia de Sistemas
Responsable:	Formato de Reporte de Sistemas
Fuente:	Diaria
Frecuencia de registro:	Mensual
Reporte:	Jefe de Sistemas
Usuarios:	Junta Directiva
Aprobado por:	Gerente General
Causas de variabilidad:	Planificación: Falta de desarrollo de labores de los mantenimientos preventivos. Gerenciales: Falta de apoyo a la inversión en mantenimiento y recursos.

Tabla 5.23

Ficha técnica de indicadores – Nivel de capacitación del personal.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES – NIVEL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	
Objetivos:	Medir el total de empleados del área de servicio al cliente capacitado y adiestrado por medio de programas de desarrollo profesional, referente al número de empleados.
Fórmula:	$NCP = \frac{\text{Total personal capacitado}}{\text{Total personal de la empresa}} \times 100$
Niveles de referencia:	 <ul style="list-style-type: none"> Igual a 100% Entre 90 y 99% Menor a 89%
Responsable:	Gerencia General
Fuente:	Plan Anual de capacitación
Frecuencia de registro:	Mensual
Reporte:	Mensual
Usuarios:	Gerente de RRHH
Aprobado por:	Junta Directiva
Causas de variabilidad:	Junta Directiva
Responsable:	Incumplimiento del Plan Anual de capacitación Falta de asignación presupuestaria. Errores en los planes de formación en cuanto a periodicidad, tiempo y calidad.

5.5.2. Aplicación de los indicadores para evaluar el desempeño organizacional.

Una vez desarrollados los indicadores, se procedió a su primera medición, una vez implementados los cambios en el rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procedimientos para atender el servicio médico que contribuya a incrementar la satisfacción de los clientes en la empresa Servsegur S.A. el proceso de observación y medición se realizó durante el año 2022.

Niveles de ventas: En la Tabla 5.24 se indica el resultado relacionado con el nivel de ventas:

Tabla 5.24.

Resultados del indicador de niveles de ventas 2022

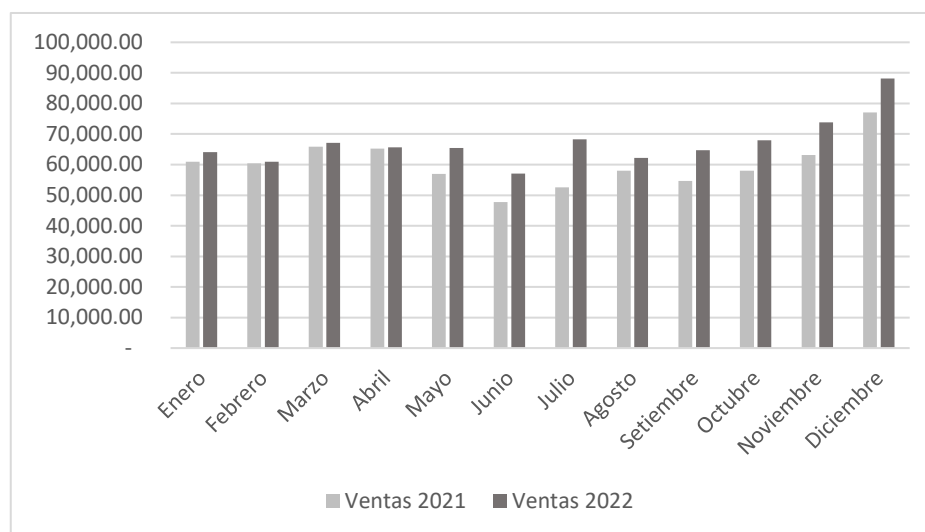
Mes	Ventas 2021	Ventas 2022	Variación
Enero	60 958.82	64 134.19	5.21%
Febrero	60 461.40	60 958.82	0.82%
Marzo	65 908.15	67 164.14	1.91%
Abril	65 211.76	65 671.88	0.71%
Mayo	56 979.46	65 460.47	14.88%
Junio	47 777.19	57 078.95	19.47%
Julio	52 515.12	68 304.68	30.07%
Agosto	58 036.48	62 185.11	7.15%
Setiembre	54 678.89	64 686.21	18.30%
Octubre	57 974.30	67 995.99	17.29%
Noviembre	63 110.16	73 787.38	16.92%
Diciembre	77 087.66	88 163.42	14.37%
Totales	720 699.40	805 591.22	11.78%

Nota. montos expresados en soles (S/).

Los resultados muestran la capacidad de la empresa de mantener un crecimiento sostenido de las ventas en cada período, hasta alcanzar una variación anual de 11.78%, lo cual se ubica por encima de la meta de la empresa, la cual era 10%. Estas variaciones se representan en la Figura 5.19:

Figura 5.19.

Variaciones en los niveles de ventas (comparación 2021-2022).



Rendimiento económico: En la Tabla 5.25 se indica el resultado relacionado con el rendimiento económico:

Tabla 5.25.

Resultados del indicador de rendimiento económico 2022

Mes	Total Ingresos	Total egresos	Rendimiento
Enero	69 264.93	54 201.34	27.79%
Febrero	65 835.53	49 315.57	33.50%
Marzo	72 537.27	45 876.48	58.11%
Abril	70 925.63	45 880.88	54.59%
Mayo	70 697.31	54 342.35	30.10%
Junio	61 645.26	47 724.86	29.17%
Julio	73 769.05	57 520.91	28.25%
Agosto	67 159.92	52 342.51	28.31%
Setiembre	69 861.10	54 449.19	28.31%
Octubre	73 435.67	57 262.05	28.24%
Noviembre	79 690.37	62 174.60	28.17%
Diciembre	95 216.50	74 192.43	28.34%
Totales	870 038.52	655 283.18	32.77%

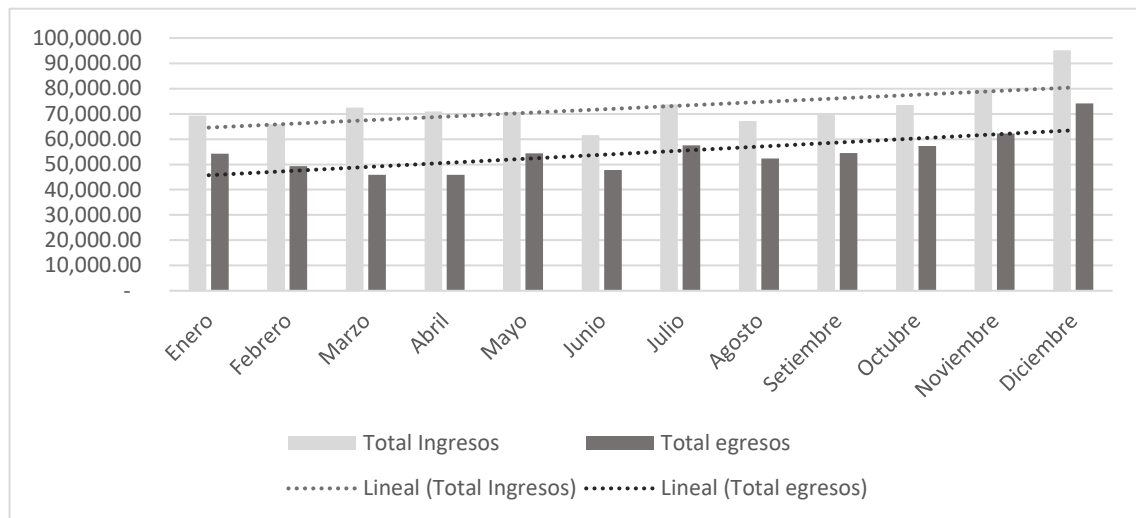
Nota. montos expresados en soles (S/).

Los resultados del indicador demuestran la capacidad de la empresa de generar beneficio económico con sus operaciones, para alcanzar un 32.77%, resultado superior a la meta propuesta por la empresa (25%), lo que fue alcanzado con un incremento sostenido en las ventas y una disminución de los costos operacionales. En el Anexo 8 se expone el detalle de los ingresos y egresos, información que sirvió como fundamento

para la construcción del indicador de rendimiento. En la Figura 5.19 se indica el comportamiento del rendimiento financiero en los meses posteriores a la implementación:

Figura 5.20.

Variaciones en el rendimiento económico.



Nivel de satisfacción de clientes: En la Tabla 5.26 se muestran los resultados relacionados con el nivel de satisfacción del cliente:

Tabla 5.26

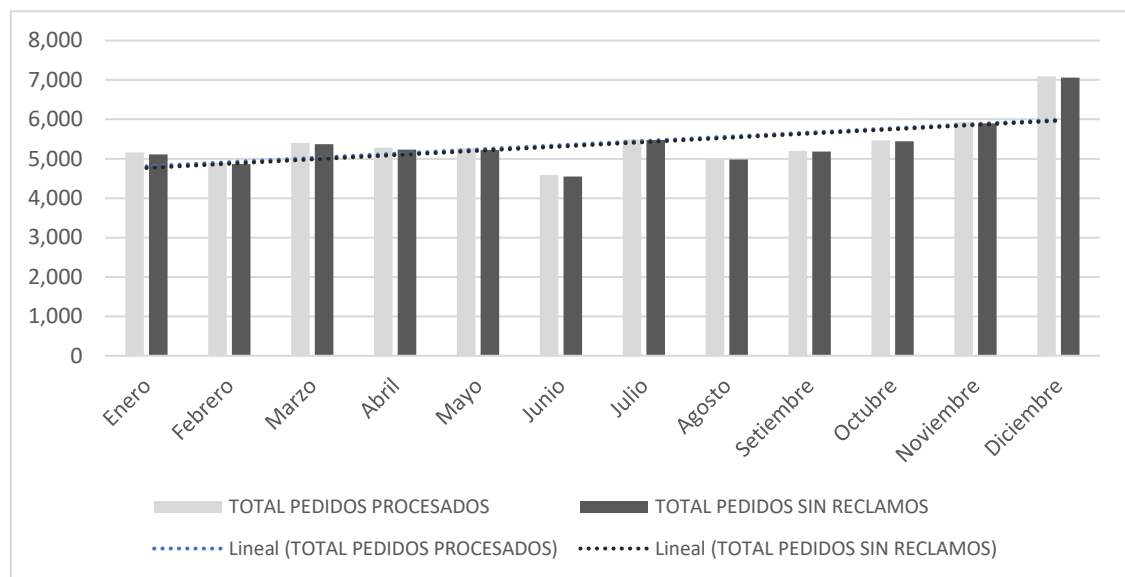
Resultados del indicador de satisfacción de clientes 2022

Mes	Total pedidos procesados	Total pedidos sin reclamos	Satisfacción del cliente
Enero	5 157	5 112	99.13%
Febrero	4 902	4 866	99.27%
Marzo	5 401	5 368	99.39%
Abril	5 281	5 234	99.11%
Mayo	5 264	5 223	99.22%
Junio	4 590	4 547	99.06%
Julio	5 493	5 472	99.62%
Agosto	5 001	4 980	99.58%
Setiembre	5 202	5 180	99.58%
Octubre	5 468	5 446	99.60%
Noviembre	5 934	5 902	99.46%
Diciembre	7 090	7 062	99.61%
Totales	64 782	64 391	99.40%

Los resultados del indicador demuestran la capacidad de la entidad de obedecer con los requisitos del cliente en la emisión, preparación y entrega de sus órdenes sin reclamos por parte del cliente, para alcanzar un 99.4%, resultado superior a la meta propuesta por la empresa (95%), lo que fue alcanzado con la disminución de los reclamos y la mejora en el tiempo de entrega. En la Figura 5.20 se indica el comportamiento del rendimiento financiero en los meses posteriores a la implementación:

Figura 5.21.

Variaciones en la satisfacción de clientes 2022.



Pedidos perfectos: En la Tabla 5.27 se indica el resultado relacionado con la realización de pedidos perfectos y en la Tabla 5.28 se muestran estos resultados expresados en índices. Los resultados del indicador muestran que la entidad produce los pedidos a tiempo, completamente entregados, sin daño y con la documentación completa, para alcanzar un 80.8%, resultado cercano a la meta propuesta por la empresa (80%), lo que fue alcanzado con la disminución de los reclamos, el cumplimiento de los procesos, la gestión adecuada de información y la mejora en los tiempos de entrega.

Tabla 5.27.*Datos para la medición del indicador de pedidos perfectos 2022*

Mes	Total pedidos	Pedidos entregados a tiempo	Pedidos entregados completos	Pedidos recibidos sin daños	Pedidos recibidos con la documentación completa
Enero	5 157	4 716	5 155	5 157	5 146
Febrero	4 902	3 563	4 900	4 902	4 898
Marzo	5 401	3 072	5 400	5 401	5 401
Abril	5 281	3 568	5 275	5 281	5 269
Mayo	5 264	4 138	5 260	5 262	5 264
Junio	4 590	3 798	4 580	4 588	4 580
Julio	5 493	4 424	5 490	5 493	5 493
Agosto	5 001	4 446	4 991	5 001	4 990
Setiembre	5 202	4 434	5 192	5 202	5 202
Octubre	5 468	4 711	5 458	5 468	5 458
Noviembre	5 934	5 416	5 925	5 929	5 924
Diciembre	7 090	6 388	7 088	7 090	7 090
Totales	64 782	52 674	64 714	64 773	64 714

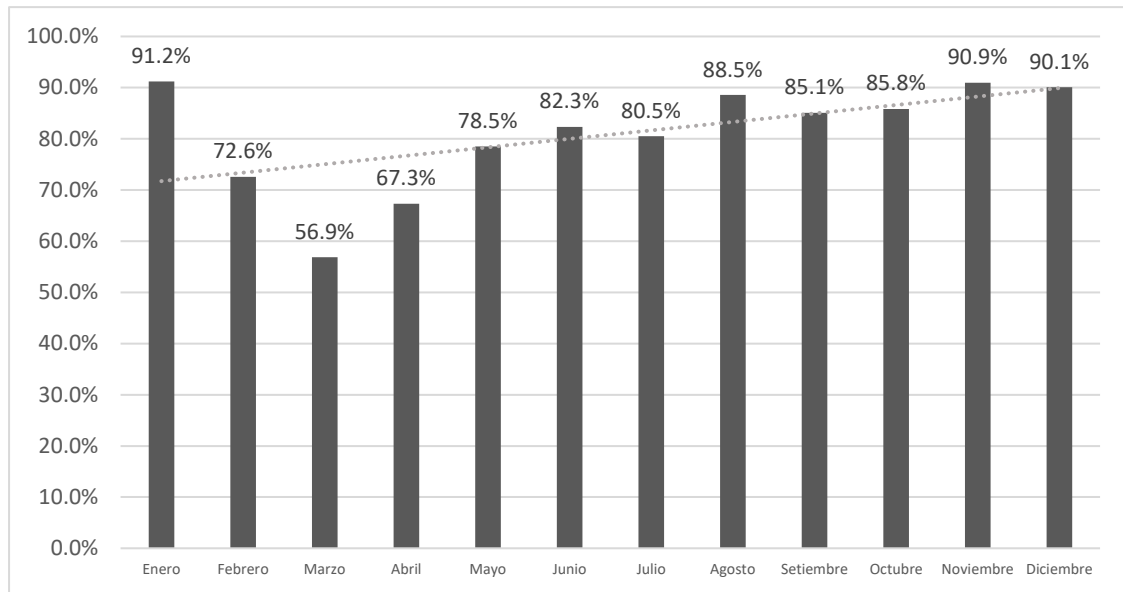
Tabla 5.28.*Resultados del indicador de pedidos perfectos 2022*

Mes	Pedidos entregados a tiempo	Pedidos entregados completos	Pedidos recibidos sin daños	Pedidos recibidos con la documentación completa	Nivel de pedidos perfectos
Enero	0.914	1.000	1.000	0.998	91.2%
Febrero	0.727	1.000	1.000	0.999	72.6%
Marzo	0.569	1.000	1.000	1.000	56.9%
Abril	0.676	0.999	1.000	0.998	67.3%
Mayo	0.786	0.999	1.000	1.000	78.5%
Junio	0.827	0.998	1.000	0.998	82.3%
Julio	0.805	1.000	1.000	1.000	80.5%
Agosto	0.889	0.998	1.000	0.998	88.5%
Setiembre	0.852	0.998	1.000	1.000	85.1%
Octubre	0.862	0.998	1.000	0.998	85.8%
Noviembre	0.913	0.999	0.999	0.998	90.9%
Diciembre	0.901	1.000	1.000	1.000	90.1%
Totales	0.810	0.999	1.000	0.999	80.8%

En la Figura 5.22 se indica el comportamiento del cumplimiento del pedido perfecto en los meses posteriores a la implementación:

Figura 5.22.

Variaciones en el cumplimiento de pedidos perfectos 2022.



Niveles de cumplimiento de reclamos: En la Tabla 5.29 se indica el resultado relacionado con los niveles de cumplimiento de los reclamos de cliente:

Tabla 5.29.

Resultados del indicador de niveles de cumplimiento de los reclamos de clientes 2022

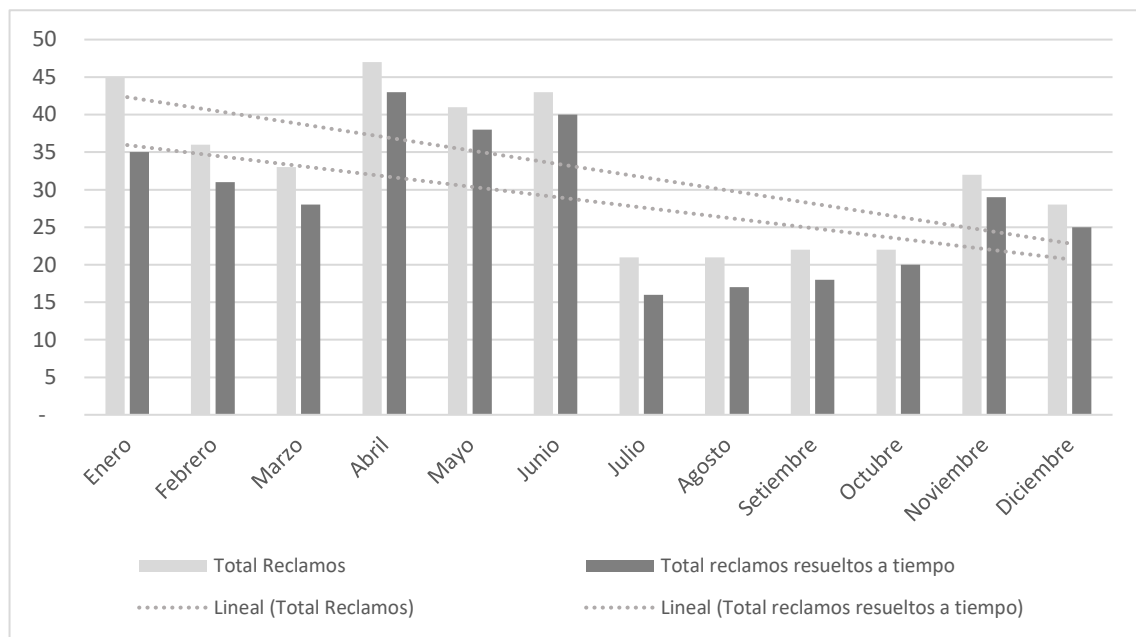
Mes	Total Reclamos	Total reclamos resueltos a tiempo	Nivel de cumplimiento de reclamos
Enero	45	35	77.78%
Febrero	36	31	86.11%
Marzo	33	28	84.85%
Abril	47	43	91.49%
Mayo	41	38	92.68%
Junio	43	40	93.02%
Julio	21	16	76.19%
Agosto	21	17	80.95%
Setiembre	22	18	81.82%
Octubre	22	20	90.91%
Noviembre	32	29	90.63%
Diciembre	28	25	89.29%
Totales	391	340	86.96%

Los resultados del indicador demuestran la capacidad de la empresa de responder a los reclamos de los clientes en los tiempos predeterminados por la organización (menos de 48 horas), para alcanzar un 86.96%, resultado que aún no alcanza la meta propuesta

por la empresa (mayor a 90), por lo que se requiere incrementar los esfuerzos para mejorar estos resultados. En la Figura 5.23 se indica los comportamientos de los niveles de cumplimiento de los reclamos de cliente en los meses posteriores a la implementación:

Figura 5.23.

Variaciones en el cumplimiento de los reclamos de cliente 2022.

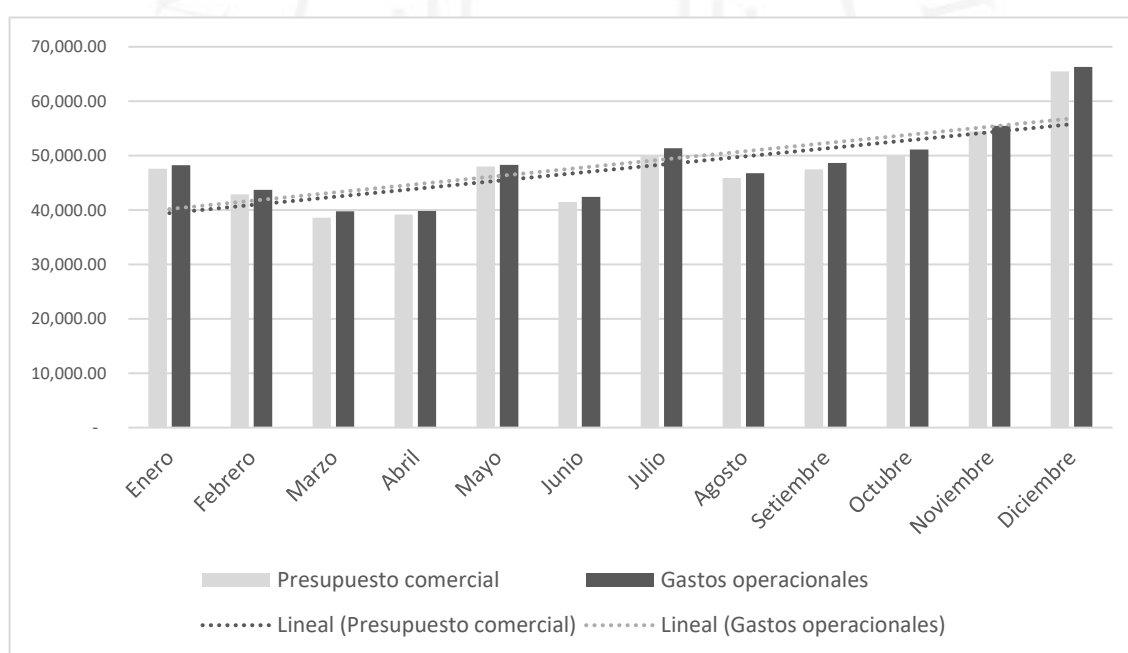


Economía de procesos: En la Tabla 5.30 se indica el resultado relacionado con la economía de procesos. Los resultados del indicador demuestran las capacidades de la entidad de cumplir con el ciclo operativo de acuerdo con el presupuesto asignado para las operaciones, para alcanzar un exceso de 1.90% en relación con lo planificado, resultado que alcanza la meta propuesta por la empresa (menor a 2%). En la Figura 5.23 se indica los comportamientos de los niveles de cumplimiento de los reclamos de cliente en los meses posteriores a su implementación.

Tabla 5.30.*Resultados del indicador economía de procesos 2022*

Mes	Presupuesto comercial	Gastos operacionales	Variaciones
Enero	47 600.00	48 239.40	-1.34%
Febrero	42 900.00	43 712.12	-1.89%
Marzo	38 600.00	39 764.95	-3.02%
Abril	39 200.00	39 851.53	-1.66%
Mayo	48 000.00	48 303.22	-0.63%
Junio	41 500.00	42 437.94	-2.26%
Julio	50 000.00	51 376.29	-2.75%
Agosto	45 900.00	46 773.37	-1.90%
Setiembre	47 500.00	48 654.60	-2.43%
Octubre	50 000.00	51 144.10	-2.29%
Noviembre	54 500.00	55 500.17	-1.84%
Diciembre	65 500.00	66 313.31	-1.24%
Totales	571 200.00	582 071.00	-1.90%

Nota. Montos expresados en soles (S/).

Figura 5.24.*Variaciones en el cumplimiento de la economía de procesos 2022.*

Tiempo de operación: En la Tabla 5.31 se indica el resultado relacionado con los tiempos de operación. Los resultados del indicador demuestran las capacidades de la entidad de obedecer con los ciclos de operación estimados para sus procesos de entrega de medicamentos (calculados en horas mensuales programadas), para alcanzar un exceso de 187 horas/hombres adicionales (0.31%) resultado que se acerca a la meta propuesta

por la empresa (0%). En la Figura 5.25 se indica los comportamientos de los niveles de cumplimiento de los tiempos de operación en los meses posteriores a su implementación:

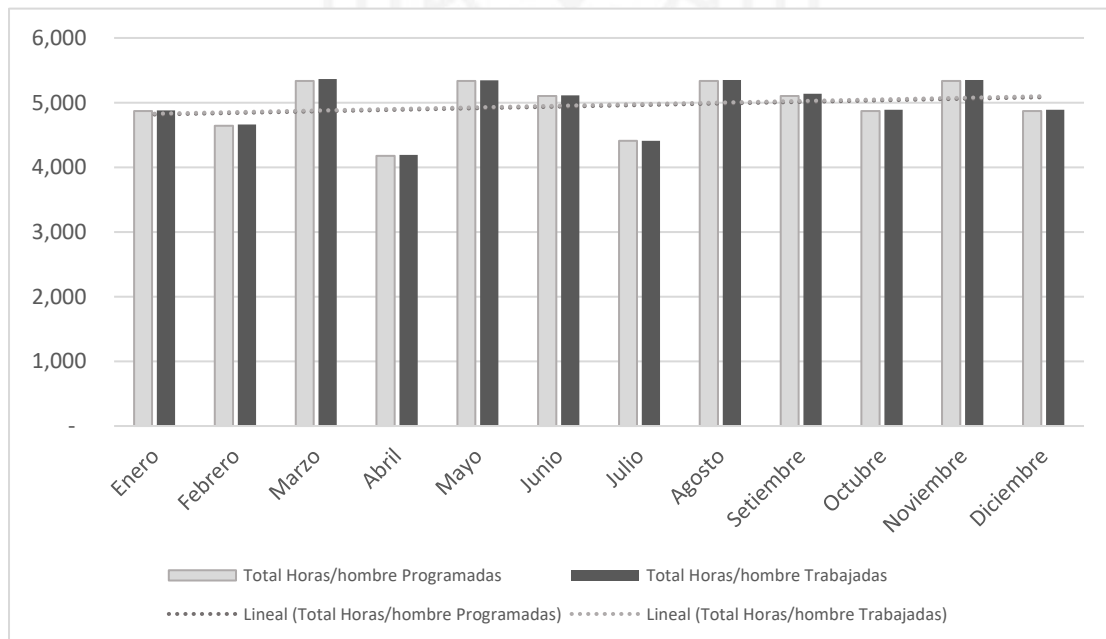
Tabla 5.31.

Resultados del indicador tiempos de operación 2022

Mes	Total Horas/hombre Programadas	Total Horas/hombre Trabajadas	Nivel de tiempo de operación
Enero	4 872	4 880	0.16%
Febrero	4 640	4 660	0.43%
Marzo	5 336	5 366	0.56%
Abril	4 176	4 190	0.33%
Mayo	5 336	5 345	0.17%
Junio	5 104	5 114	0.20%
Julio	4 408	4 408	0.00%
Agosto	5 336	5 350	0.26%
Setiembre	5 104	5 136	0.62%
Octubre	4 872	4 890	0.37%
Noviembre	5 336	5 350	0.26%
Diciembre	4 872	4 890	0.37%
Totales	59 392	59 579	0.31%

Figura 5.25.

Variaciones en el cumplimiento de los tiempos de operación 2022.



Eficiencia de los sistemas de información: En la Tabla 5.32 se indica el resultado relacionado con la eficiencia de los sistemas de información. Los resultados del indicador demuestran la capacidad de la empresa de mostrar un bajo nivel en la cantidad de fallas

evidenciadas por el recurso tecnológico o por el sistema de la entidad en función al total de días del período, para alcanzar una eficiencia de 99.71%, con solamente 6 horas de paradas por fallas en el sistema. El resultado se acerca a la meta propuesta por la empresa (100%). En la Figura 5.26 se muestra el comportamiento de los niveles de cumplimiento de dicho indicador en los meses posteriores a su implementación:

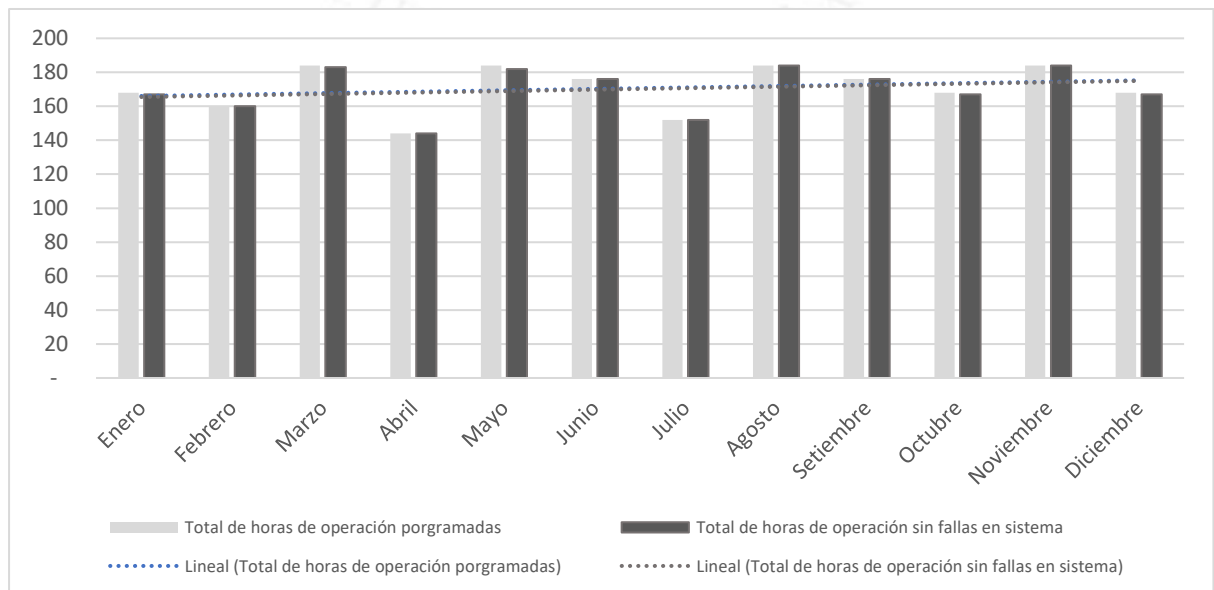
Tabla 5.32.

Resultados del indicador eficiencia de los sistemas de información 2022

Mes	Total de horas de operación programadas	Total de horas de operación sin fallas en sistema	Nivel de tiempo de operación
Enero	168	167	99.40%
Febrero	160	160	100.00%
Marzo	184	183	99.46%
Abril	144	144	100.00%
Mayo	184	182	98.91%
Junio	176	176	100.00%
Julio	152	152	100.00%
Agosto	184	184	100.00%
Setiembre	176	176	100.00%
Octubre	168	167	99.40%
Noviembre	184	184	100.00%
Diciembre	168	167	99.40%
Totales	2,048	2,042	99.71%

Figura 5.26.

Variaciones en el cumplimiento de la eficiencia de los sistemas de información 2022.



Nivel de capacitación del personal: En la Tabla 5.33 se presenta el resultado relacionado con el nivel de capacitación del personal. Se demuestra que el total de empleados del área de servicio al cliente fue capacitado y adiestrado por medio de programas de desarrollo profesional, para alcanzar un nivel de 100%, resultado con el que se logró la meta propuesta por la empresa (100%).

Tabla 5.33

Resultados del indicador nivel de capacitación del personal 2022

Descripción	Resultados
Trabajadores capacitados	29
Total trabajadores del área	29
Totales	100%

5.6. Fase de Cierre del proyecto

El proyecto cerró con tres actividades: (a) estandarización en la documentación y procesos por medio de la adecuación con los sistemas de información de la entidad; (b) procedimiento para el manejo de los reclamos y (c) capacitación del personal, para adecuar las habilidades y competencias del talento humano de la entidad a la incorporación de las gestiones por procesos cómo filosofía de trabajo.

5.6.1. Estandarización en los documentos y procesos mediante la adecuación con el nuevo sistema de delivery de medicamentos.

La estandarización en documentos y procesos se cumplió atendiendo las actividades descritas en la Tabla 5.34:

Tabla 5.34.*Estandarización en documentos y procesos*

Actividad	Descripción	Responsable
Política de calidad en documentos.	Las políticas de calidad de las empresas es anticipar las demandas y necesidades de los clientes, proporcionar un servicio que cumpla o supere la expectativa del cliente y satisfacerlos. Para obedecer con este requisito, se establecieron y evaluaron metas y se mejoró perennemente la eficacia del proceso de documentación.	Jefe de Administración y Contabilidad
Organización de la documentación.	El manual de operaciones es el documento de referencia principal para las especificaciones de los sistemas de gestión. Esto incluye principios de procesos corporativos, responsabilidades, métodos y acciones entre empresas.	Gerente Administrativo
Control de documentos y registros.	Las instrucciones mencionadas en la fase de gestión de documentación determinan en detalle cómo se gestiona el documento y registro escrito dentro de una organización. Esto garantiza la aprobación de toda la documentación y el software relevantes, la modificación de los servicios de información, la legibilidad, el empleo no intencionado y la disponibilidad en el punto de uso.	Gerente Administrativo
Mantenimiento de las estrategias implementadas	Se crearon las actividades de comunicación adecuadas para que el personal comprendiera y se adaptara a los cambios implementados de manera tal de asegurar la sostenibilidad de las estrategias implementadas en el tiempo y la medición de los resultados a través de indicadores de desempeño.	Gerente de Operaciones
Seguimiento a reclamos de los clientes o usuarios finales.	Fue prioritario establecer tiempos específicos para atender los reclamos de los clientes y de esta manera asegurar la calidad en el servicio. De igual manera, se sensibilizó al personal a realizar procesos correctos desde el inicio para evitar retrocesos y asegurar la eficiencia económica de la entidad y la satisfacción del cliente.	Gerente de Operaciones
Renovación del ciclo de mejora.	Un espectro clave en la implementación de la filosofía de gestión por procesos es asegurar la incorporación de nuevas ideas de mejora en cada ciclo de trabajo en la organización. Para esto se sugirió la implementación de sistemas de reconocimiento a las sugerencias que el personal propone para mejorar cada actividad y generar nuevas mejoras a lo largo del tiempo.	Gerente de Operaciones

5.6.2. Procedimiento para el Manejo de Reclamos

Como respuesta al hecho de que no se alcanzó un nivel deseado en el indicador relacionado con el manejo de reclamos, se propuso en la fase de cierre del proyecto incorporar a las actividades propuestas un procedimiento para el manejo de reclamos el cual se presenta a continuación:

Objetivo: Establecer una metodología clara y eficiente para la gestión de reclamos de los clientes, garantizando una adecuada atención y solución en un plazo máximo de 48 horas.

Responsabilidades:

Gerente de Operaciones:

- a) Supervisar y aprobar las acciones propuestas para resolver el reclamo.
- b) Monitorear el cumplimiento de los plazos de solución.

Equipo de Atención al Cliente:

- a) Recibir y registrar los reclamos de los clientes.
- b) Asignar un número de seguimiento a cada reclamo.
- c) Verificar la información proporcionada por el cliente.
- d) Clasificar los reclamos según su naturaleza y gravedad.

Analista de Procesos Operativos:

- a) Investigar las causas del reclamo.
- b) Recopilar la información necesaria para la evaluación.
- c) Definir y planificar las acciones correctivas.
- d) Implementar las acciones correctivas y verificar su eficacia.

Procedimiento:

1. Recepción del Reclamo:

- a) El cliente se comunica mediante una llamada telefónica, correo o formulario web.
- b) El equipo de atención al cliente registra la información del reclamo en el sistema.
- c) Se verifica que el reclamo esté completo y se solicita información adicional si es necesario.

d) Se clasifica el reclamo según su tipo (entrega tardía, producto dañado, etc.).

2. Evaluación y Priorización:

a) Se evalúa la gravedad del reclamo y su impacto en el cliente y la operación.

b) Se priorizan los reclamos según su urgencia y complejidad.

c) Se notifica al cliente la prioridad asignada y el plazo estimado de solución.

3. Investigación y Análisis:

a) El Área de Delivery inicia una investigación para determinar las causas del reclamo que ingresa al Contact Center de la aseguradora.

b) Se recopilan datos y testimonios de las partes implicadas en los procesos.

c) Se analiza la data para identificar las deficiencias en el servicio.

4. Respuesta al Cliente:

a) El Equipo de Atención al Cliente se comunica con el cliente para reconocer el reclamo y expresar disculpas.

b) Se informa al cliente sobre las acciones que se llevarán a cabo para resolver el reclamo.

c) Se establece un compromiso con el cliente sobre el plazo de solución y la comunicación futura.

5. Implementación de acciones correctivas:

a) El Analista de Procesos Operativos define las acciones correctivas necesarias para solucionar el reclamo.

b) Se planifican las acciones y se asignan responsabilidades a los involucrados.

c) Se ejecutan las acciones en el plazo establecido y se registra el progreso.

6. Seguimiento y Cierre:

a) El equipo de atención al cliente realiza seguimientos periódicos para verificar el estado de las acciones correctivas.

b) Se mantiene comunicación con el cliente para mantenerlo informado sobre el progreso de la solución.

c) Una vez que el reclamo se ha resuelto, se cierra el registro en el sistema y se da por concluida la gestión del reclamo.

7. Registro y Reporte:

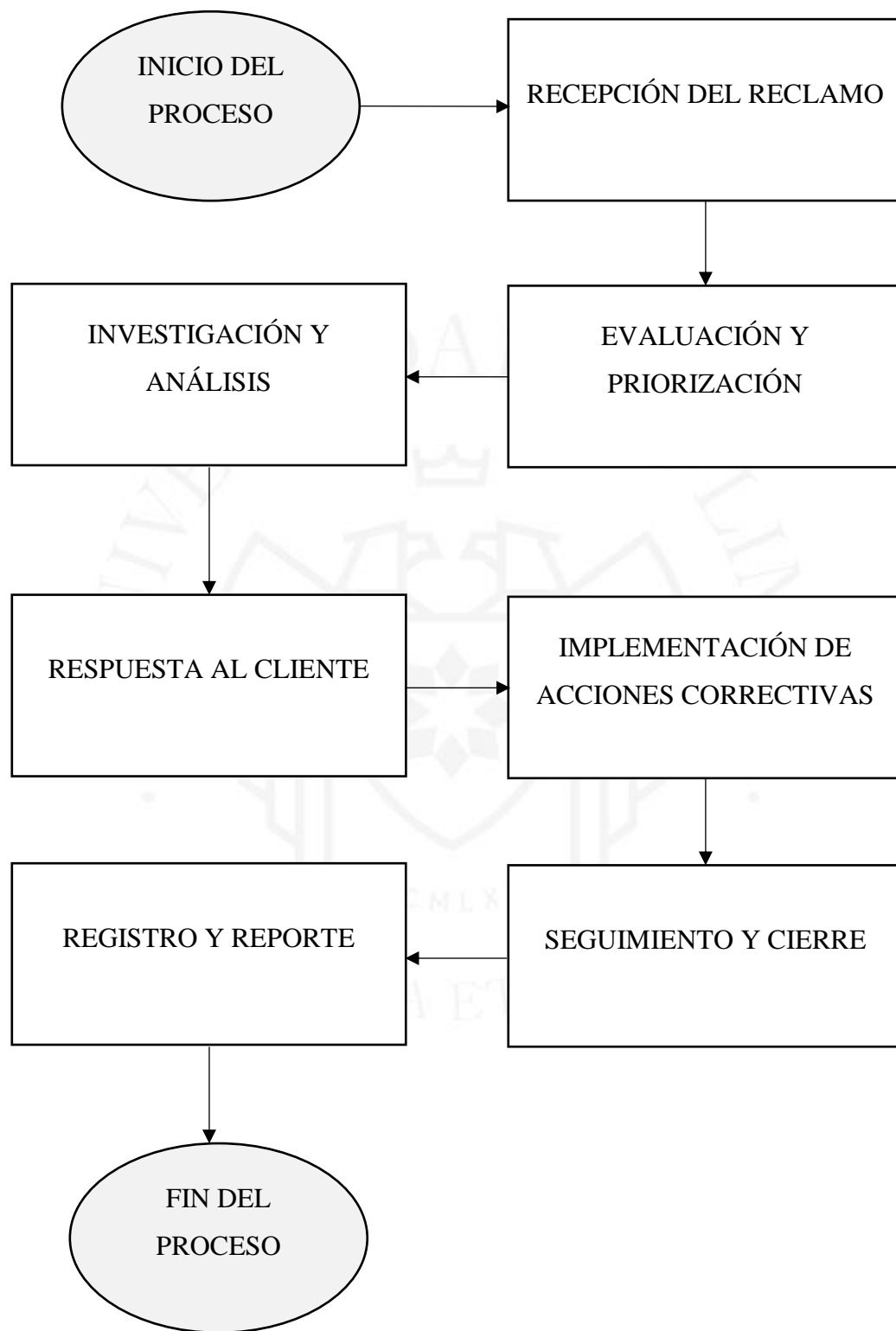
- a) Todos los reclamos y las acciones tomadas se registran en una base de datos.
- b) Se generan informes periódicos sobre los reclamos recibidos, las acciones tomadas y los tiempos de respuesta.
- c) La supervisora de Delivery realiza un análisis de los reclamos para identificar tendencias y áreas de mejora.

El cumplimiento de este procedimiento garantizará una gestión efectiva de los reclamos, permitiendo una pronta solución y manteniendo la satisfacción del cliente con los servicios brindados por la empresa (Ver Figura 5.27).



Figura 5.27.

Flujograma del procedimiento para el manejo de reclamos.



5.6.3. Programa de formación al personal.

Se efectuó un plan de formación al personal de servicio al cliente para los conocimientos de la implementación del modelo de gestión por procesos para incrementar la satisfacción de los clientes y asegurar la calidad en las actividades internas, la empresa, tal como se indica en la Tabla 5.35:

Tabla 5.35.

Plan de formación al personal de servicio al cliente para el conocimiento de la implementación del modelo de gestión por procesos

Plan de formación al personal	
Objetivos del plan:	Desarrollar la competencia en el conocimiento de la gestión por procesos o cambios en las modalidades de servicio según el requerimiento del cliente.
Duración:	16 horas académicas, en dos jornadas de 8 horas.
Dirigido a:	Personal del área de servicio al cliente
Módulo 1. Inicio	Durante el progreso de un modelo de gestión basado en procesos para atender a los usuarios finales de la empresa, el requisito expresado por el cliente siempre tiene la máxima prioridad. Este requisito del cliente se captura a través de diferentes medios de comunicación y en varios niveles funcionales dentro de la entidad. En base a estos requisitos, son agrupados y evaluados por la dirección para definir proyectos de desarrollo.
Módulo 2. Concepto	En la siguiente fase conceptual, los análisis de riesgo son realizado por el equipo de trabajo que se ha determinado y se crean actividades con base en el requisito del Cliente. También se crea especificaciones y planes de trabajo iniciales basados en la definición aproximada.
Módulo 3. Diseño y desarrollo	En esta fase el servicio se desarrolla en profundidad sobre la base de los requerimientos y atendiendo las capacidades de la organización, la disponibilidad de recursos de transporte, la comunicación con los agentes farmacéuticos o proveedores de medicamentos la planificación en el tiempo para las entregas.

Módulo 4. Validación	Para las validaciones todos los criterios fundamentales se verifican nuevamente y se revisan o finalizan si es necesario, para incorporar cambios al modelo de gestión por procesos implementado, incorporar nuevos métodos de negocio o adaptarse a los requerimientos del cliente principal para satisfacer al usuario final
Módulo 5. Producción	Las validaciones exitosas con una prueba piloto son seguidas de la implementación de la nueva actividad, también se crea y proporciona el material y la documentación de formación necesarios.
Módulo 6. Cierre del proceso.	Después de la incorporación del cambio al modelo de gestión por procesos, toda la documentación relacionada con el proyecto se archivará oficialmente. Si lo desea, también se puede registrar la lección aprendida del proyecto y guardarlas con otros documentos.
Módulo 7. Cambios en el diseño	Este se debe cumplir en caso de una modificación técnica del documento o proceso en el sistema, por cambios en las especificaciones, requisito del cliente o por un resultado de la prueba interna/externa, según las estrategias acordadas entre los miembros del grupo de trabajo

Nota. Al final del proceso de capacitación se realizó una evaluación del personal para validar el proceso el cual implicaba una calificación superior al 80% para ser considerado un procedimiento eficaz.

5.7. Validación y evaluación de la propuesta de mejora

A medida que se realizó el desarrollo de la propuesta de mejora, se cumplió con la ejecución de cada una de las etapas del análisis de costo beneficio para las implementaciones de un modelo basado en la gestión por procesos:

- a) Identificación de inversión necesaria: En esta etapa se identificaron todos los costos que implicará la implementación del modelo de gestión por procesos. Esto incluyó los gastos en capacitación del personal, adquisición de herramientas y tecnologías necesarias, consultorías, entre otros.
- b) Costos relevantes: Se determinaron los costos que serán afectados directamente por la implementación del modelo. Esto puede incluir costos operativos, costos de reprocesamiento, gastos administrativos, costos de recursos humanos, entre otros.
- c) Proyección del flujo de caja en dos escenarios: Se proyectó el flujo de caja de la empresa en dos escenarios: uno en el que se implementa el modelo de GBP y otro en el que no se realiza ninguna implementación. Esto permite comparar los resultados y determinar el impacto financiero de la implementación.
- d) Determinación de los ingresos y egresos incrementales: En esta etapa se calcularon los ingresos y egresos adicionales que se obtendrán como resultado de la

implementación del modelo. Esto incluye incrementos en la eficiencia operativa, reducción de costos, aumento de ingresos por mejoras en la calidad de servicio, entre otros.

- e) Indicadores financieros: Se calcularon el indicador financiero clave como la TIR (Tasas Internas de Retorno), VAN (Valor Actual Neto), razón costo beneficio y tiempo de retorno. Estos indicadores permiten evaluar la viabilidad económica del proyecto y determinar si los beneficios superan los costos de la implementación.

De esta manera, el análisis de costo beneficio se enfoca en evaluar si la inversión necesaria para efectuar el modelo de gestión por procesos es justificada por los beneficios económicos que se obtendrán a lo largo del tiempo. Si los indicadores financieros muestran resultados favorables, la implementación del modelo se considera viable y beneficiosa para la empresa y sus socios.

5.7.1 Inversiones

En la Tabla 5.36 se muestra el detalle de los costos asociados a la inversión necesaria para la implementación del rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos que contribuya a aumentar la satisfacción del cliente en la empresa:

Tabla 5.36.*Inversiones.*

Descripción	Costos (S/)
Compra del sistema de información	35,900.00
Capacitación al personal	1,240.00
Sueldos y salarios investigadores	22,100.00
Sueldos y salarios personal de apoyo	13,310.00
Materiales y artículos de oficina	350.00
Totales	72,900.00

5.7.2. Costos relevantes

En la Tabla 5.37 se muestra el costo relevante para los mantenimientos del modelo en el tiempo, los cuales se deben incorporar anualmente a los gastos de la empresa:

Tabla 5.37.*Costos relevantes.*

Descripción	Costos (S/)
Mantenimiento del software	1,850.00
Servicio técnico y asistencia al usuario	650.00
Totales	2,500.00

5.7.3. Beneficios del proyecto

El rediseño y despliegue del sistema de gestión de procesos en la empresa Servsegur S.A. representó un esfuerzo estratégico y proactivo para optimizar la calidad del servicio médico brindado a sus clientes y aumentar la satisfacción general de estos. Este análisis se efectuó con el propósito de abordar diversas áreas de gestión, incluyendo información, gestión de clientes, documentación y gestión de entregas, con el fin de maximizar el proceso interno y externo de la entidad.

Los beneficios obtenidos con la implementación de este modelo de gestión de procesos fueron notables y han tenido un impacto positivo en la organización. En primer lugar, la empresa logró una capacidad mejorada para solucionar rápidamente a la necesidad y expectativa de su cliente. Esto resultó en una mayor satisfacción del cliente y una mayor fidelidad a la empresa, lo que a su vez contribuyó a mejorar la imagen de la marca y la reputación de Servsegur S.A. en el mercado.

Además, el rediseño del proceso y la optimización de las gestiones del cliente y entregas permitieron una reducción significativa en el costo operativo de la entidad. La eliminación de procesos innecesarios y la automatización de ciertas tareas aumentaron la eficiencia y la productividad del personal, lo que resultó en una mayor rentabilidad para la empresa.

La simplificación de los procesos también facilitó la operatividad interna, lo que permitió una mejor coordinación entre los distintos departamentos y una comunicación más fluida entre ellos. Esto llevó a una mayor eficiencia en las tomas de decisiones y una mejor coordinación en la ejecución de las acciones diarias.

Asimismo, las implementaciones de los sistemas de gestión de procesos permitieron una mejor organización y almacenamiento de la información relevante, lo que facilitó el acceso rápido y seguro a los datos necesarios para tomar decisiones informadas y estratégicas. Esto llevó a una mayor destreza de adaptación al cambio en el contexto empresarial y una mejor capacidad para anticipar las necesidades futuras de los clientes.

En última instancia, los beneficios obtenidos con este proyecto de tesis han transformado la operación de Servsegur S.A., posicionándola como una empresa más competitiva y orientada al cliente en el sector de apoyo logístico a empresas de seguros. La capacidad de respuesta más rápida a la necesidad y expectativa del cliente, la reducción de costos, la mejora de la productividad, la simplificación de los procesos y una operación más eficiente en general han fortalecido la posición de la empresa en el mercado y han contribuido a su crecimiento sostenible a lo largo del tiempo.

Además, estos beneficios han generado un impacto positivo en la satisfacción de los clientes, lo que ha afianzado la relación con ellos y ha generado una mayor lealtad hacia la marca. En conclusión, el proyecto de implementación del sistema de gestión de procesos ha sido un éxito rotundo para Servsegur S.A., beneficiando tanto a la empresa como a sus clientes y posicionándola como una organización líder en su sector.

5.8. Evaluación de las mejoras.

5.8.1. Evaluación descriptiva.

Para la evaluación de las mejoras, se hizo una comparación entre los indicadores base y su medición posterior al cierre del año 2022. En la Tabla 5.38 se indican los resultados relacionados con la eficacia de la gestión de servicio al cliente, medido como la habilidad que demostró la entidad para consumir las entregas en los tiempos establecidos:

Tabla 5.38.

Resultados de la eficacia de la gestión de servicio al cliente año 2022.

Meses	Servicios realizados	Entregas a tiempo	Nivel de eficacia
Enero	5 157	4 716	0.914
Febrero	4 902	3 563	0.727
Marzo	5 401	3 072	0.569
Abril	5 281	3 568	0.676
Mayo	5 264	4 138	0.786
Junio	4 590	3 798	0.827
Julio	5 493	4 424	0.805
Agosto	5 001	4 446	0.889
Setiembre	5 202	4 434	0.852
Octubre	5 468	4 711	0.862
Noviembre	5 934	5 416	0.913
Diciembre	7 090	6 388	0.901
Totales	64 782	52 674	0.813

El resultado indica que se logró un nivel de eficacia del 81.3%, lo cual representa una mejora del 8.96% en contraste con la media de los tres años preliminares a la implementación de las mejoras basadas en gestión por procesos. De igual manera se aprecia un incremento del 21.4% en la cantidad de órdenes entregadas, lo que demuestra la capacidad de la entidad en acrecentar su nivel de eficacia a la vez de incrementar la cantidad de servicios realizados. En la Tabla 5.39 y la Figura 5.28 se indican las comparaciones entre ambos periodos para apreciar las mejoras alcanzadas:

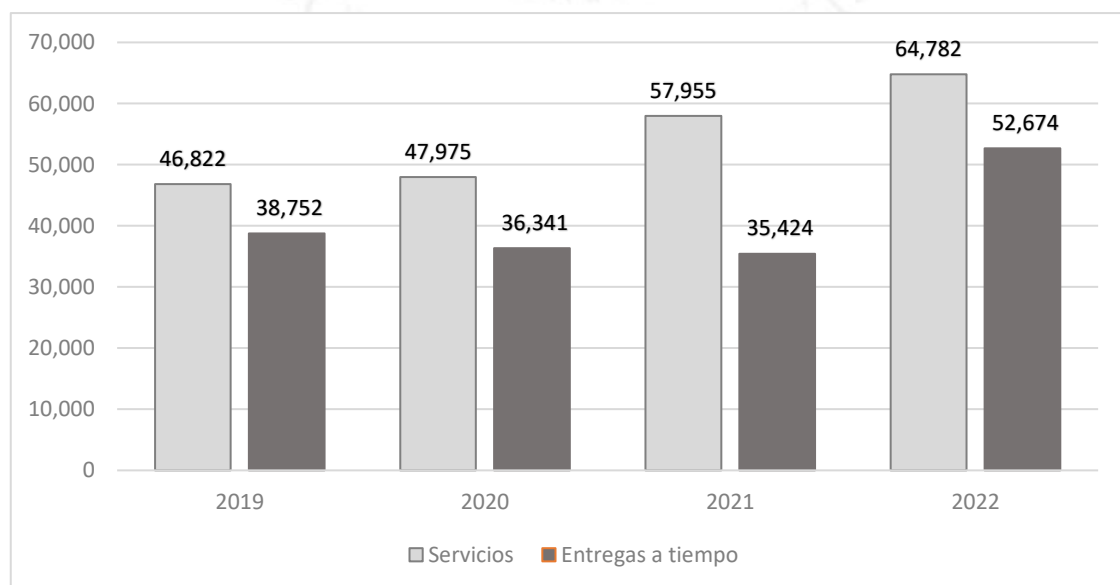
Tabla 5.39.

Resultados de la eficacia de la gestión de servicio antes y después de la implementación.

Meses	Antes de la implementación (2019-2021)			Después de la implementación (2022)		
	Promedio Servicios	Promedio Entregas a tiempo	Promedio Nivel de eficacia	Servicios realizados	Entregas a tiempo	Nivel de eficacia
Enero	4 601	3 230	0.702	5 157	4 716	0.914
Febrero	4 098	2 806	0.685	4 902	3 563	0.727
Marzo	3 404	2 240	0.658	5 401	3 072	0.569
Abril	3 402	2 539	0.746	5 281	3 568	0.676
Mayo	4 132	2 910	0.704	5 264	4 138	0.786
Junio	3 625	2 618	0.722	4 590	3 798	0.827
Julio	4 351	3 351	0.770	5 493	4 424	0.805
Agosto	4 171	2 865	0.687	5 001	4 446	0.889
Setiembre	4 255	3 196	0.751	5 202	4 434	0.852
Octubre	4 440	3 308	0.745	5 468	4 711	0.862
Noviembre	4 742	3 587	0.756	5 934	5 416	0.913
Diciembre	5 696	4 189	0.735	7 090	6 388	0.901
Totales	50 917	36 839	0.724	64 782	52 674	0.813
Diferencia						8.96%

Figura 5.28.

Variaciones en la eficacia de la gestión de servicio al cliente años 2019-2022.



En relación con el segundo indicador, reclamos de los clientes, en la Tabla 5.40 se indica el resultado alcanzado después de la implementación:

Tabla 5.40

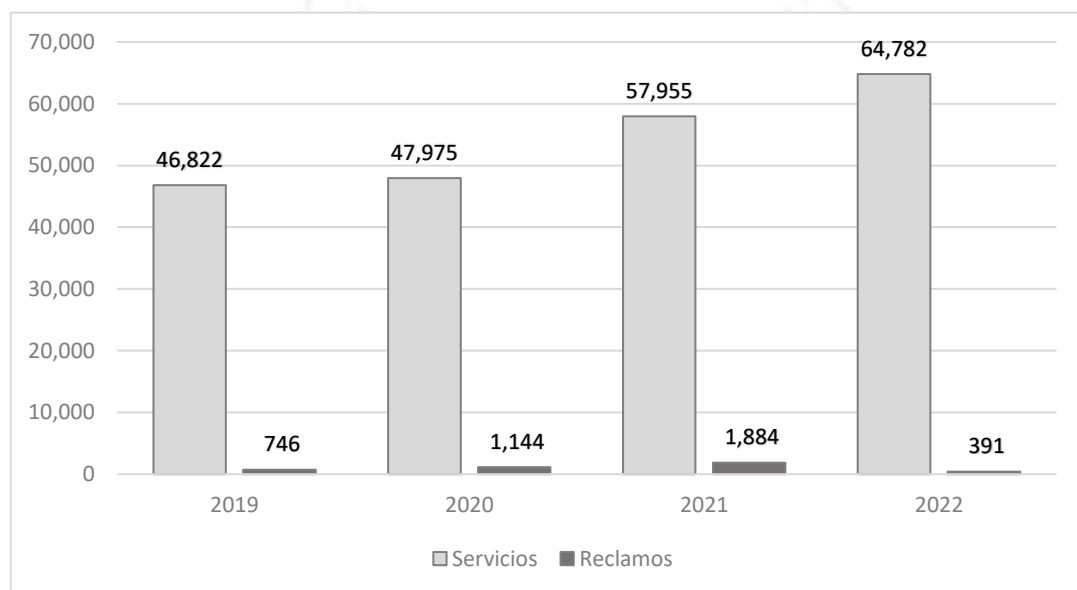
Resultados de los reclamos recibidos de los clientes año 2022.

Meses	Servicios realizados	Reclamos recibidos	Nivel de servicio
Enero	5 157	45	0.991
Febrero	4 902	36	0.993
Marzo	5 401	33	0.994
Abril	5 281	47	0.991
Mayo	5 264	41	0.992
Junio	4 590	43	0.991
Julio	5 493	21	0.996
Agosto	5 001	21	0.996
Setiembre	5 202	22	0.996
Octubre	5 468	22	0.996
Noviembre	5 934	32	0.995
Diciembre	7 090	28	0.996
Totales	64 782	391	0.994

El resultado indica que se logró un nivel de servicio del 99.4%, lo cual representa una mejora del 1.87% en contraste con la media de los tres años preliminares a la implementación de las mejoras basadas en gestión por procesos, ya que del total de servicios realizados (64,782) se recibieron reclamos de los clientes en 391 casos. En la Tabla 5.41 y la Figura 5.29 se indican las comparaciones entre ambos periodos para apreciar las mejoras alcanzadas:

Tabla 5.41.*Resultados de los niveles de servicio antes y después de la implementación.*

Meses	Antes de la implementación (2019-2021)			Después de la implementación (2022)		
	Servicios realizados	Reclamos recibidos	Nivel de servicio	Servicios realizados	Reclamos recibidos	Nivel de servicio
Enero	4 601	82	0.982	5 157	45	0.991
Febrero	4 098	88	0.979	4 902	36	0.993
Marzo	3 404	96	0.972	5 401	33	0.994
Abril	3 402	105	0.969	5 281	47	0.991
Mayo	4 132	107	0.974	5 264	41	0.992
Junio	3 625	101	0.972	4 590	43	0.991
Julio	4 351	103	0.976	5 493	21	0.996
Agosto	4 171	113	0.973	5 001	21	0.996
Setiembre	4 255	108	0.975	5 202	22	0.996
Octubre	4 440	113	0.975	5 468	22	0.996
Noviembre	4 742	115	0.976	5 934	32	0.995
Diciembre	5 696	126	0.978	7 090	28	0.996
Totales	50 917	1 258	0.975	64 782	391	0.994
Diferencia						-1.87%

Figura 5.29.*Variaciones en los niveles de servicio al cliente años 2019-2022.*

En relación con el tercer indicador, costos por reprocesos, en la Tabla 5.42 se indica el resultado alcanzado después de la implementación:

Tabla 5.42

Resultados de costos por reprocesos año 2022.

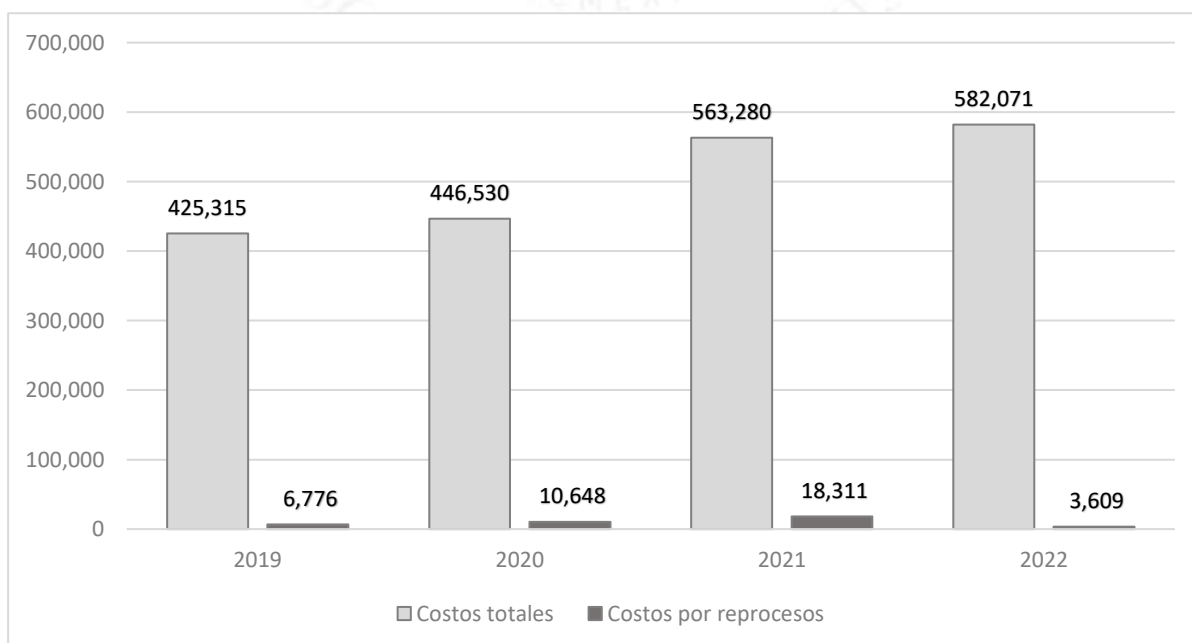
Meses	Costos operativos totales	Costos por reprocesos	% costos adicionales
Enero	48 239.40	420.75	0.87%
Febrero	43 712.12	336.60	0.77%
Marzo	39 764.95	308.55	0.78%
Abril	39 851.53	355.30	0.89%
Mayo	48 303.22	383.35	0.79%
Junio	42 437.94	355.30	0.84%
Julio	51 376.29	243.10	0.47%
Agosto	46 773.37	196.35	0.42%
Setiembre	48 654.60	205.70	0.42%
Octubre	51 144.10	243.10	0.48%
Noviembre	55 500.17	299.20	0.54%
Diciembre	66 313.31	261.80	0.39%
Totales	582 071.00	3,609.10	0.62%

Nota. montos expresados en soles.

El resultado indica que se logró un nivel de costos adicionales por reprocesos del 0.62% del total de costos operativos, lo cual representa una mejora del 1.87% en contraste con la media de los tres años preliminares a la implementación de las mejoras basadas en gestión por procesos, ya que del total de costos operativos totales (S/582,071.00) se realizaron costos adicionales por reprocesamiento de órdenes de S/ 3,609.10. En la Tabla 5.43 y la Figura 5.30 se indican las comparaciones entre ambos periodos para apreciar las mejoras alcanzadas:

Tabla 5.43.*Resultados de los niveles de servicios antes y después de la implementación.*

Meses	Antes de la implementación (2019-2021)			Después de la implementación (2022)		
	Costos operativos totales	Costos por reprocesos	% costos adicionales	Costos operativos totales	Costos por reprocesos	% costos adicionales
Enero	39 747.82	779.96	1.96%	48 239.40	420.75	0.87%
Febrero	38 339.48	833.99	2.18%	43 712.12	336.60	0.77%
Marzo	37 818.24	912.25	2.41%	39 764.95	308.55	0.78%
Abril	38 496.92	997.15	2.59%	39 851.53	355.30	0.89%
Mayo	40 964.98	1 014.50	2.48%	48 303.22	383.35	0.79%
Junio	40 800.16	954.18	2.34%	42 437.94	355.30	0.84%
Julio	40 858.36	972.60	2.38%	51 376.29	243.10	0.47%
Agosto	40 735.91	1 073.30	2.63%	46 773.37	196.35	0.42%
Setiembre	38 052.04	1 025.73	2.70%	48 654.60	205.70	0.42%
Octubre	39 334.70	1 071.26	2.72%	51 144.10	243.10	0.48%
Noviembre	41 841.72	1 086.57	2.60%	55 500.17	299.20	0.54%
Diciembre	41 384.66	1 190.31	2.88%	66 313.31	261.80	0.39%
Totales	478 375.00	11 911.79	2.49%	582 071.00	3 609.10	0.62%
Diferencia						-1.87%

Nota. montos expresados en soles.**Figura 5.30.***Variaciones en los costos por reprocesos años 2019-2022.*

5.8.2 Validación de hipótesis

Para validar los resultados estadísticos mostrados en el análisis descriptivo, se propusieron hipótesis para demostrar estadísticamente el impacto de las mejoras propuestas. Con el objetivo de evaluar las hipótesis planteadas, se describe el proceso de la prueba de normalidad manejando el estadístico de Shapiro-Wilk. La prueba se realizó con el objetivo de evaluar si los datos siguen con distribuciones normal o no.

La regla de decisión establecida resalta que si el valor obtenido para el p-valor es menor o igual a 0.05 (nivel de significancia α), se rechaza la hipótesis nula (H_0) concluyendo que los datos no siguen distribuciones normales. En este caso, se acepta la hipótesis alternativa (H_a), que plantea que los datos no siguen distribuciones normales. Por otro lado, si el valor obtenido para el p-valor es mayor a 0.05, no se rechaza la hipótesis nula, concluyendo que los datos siguen distribuciones normales. Los resultados del análisis inferencial del instrumento de acopio de información, con el objetivo de determinar la distribución de los datos, se presentan en la Tabla 5.44:

Tabla 5.44.

Prueba de normalidad de los instrumentos de recolección de datos.

	Shapiro-Wilk*		
	Estadístico	gl	Sig.
DIMEN1_1 Eficacia.	0.766	24	0.000
DIMEN1_2 Nivel de servicio	0.984	24	0.000
DIMEN1_3 Nivel de costos.	0.016	24	0.000
VARIABLE1 Gestión de servicio al cliente	0.589	24	0.000

(*) Con coeficiente de corrección Lilliefors

Fuente: Base de datos de SPSS IBM versión 26.0

Las variables y dimensiones del estudio exhiben un p-valor de 0.000, el cual es inferior a 0.05, lo que conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa (Ver base de datos en Anexo 9). Estos resultados sugieren que las variables y dimensiones examinadas no se ajustan a una distribución normal. Por consiguiente, se optó por emplear el estadístico T de Student para analizar las disparidades antes y después del estudio.

Hipótesis general

H_0 = El rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos no contribuye de manera positiva y significativa a mejorar la gestión de servicio al cliente en la empresa Servsegur S.A.

H_a = El rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye de manera positiva y significativa a mejorar la gestión de servicio al cliente en la empresa Servsegur S.A.

Tabla 5.45.

Resultado estadístico descriptivo de las medias de la gestión de servicio al cliente

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. Desviación
Gestión de servicio al cliente antes	12	0.5739	0.0147
Gestión de servicio al cliente después	12	0.6035	0.0002
N válido (por lista)	24		

Se observa un aumento en la media de la gestión de servicio al cliente antes y después de la implementación, pasando de 0.5739 a 0.6035. Según la regla de decisión, es apropiado aseverar que aceptamos la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Luego, considerando que ambas muestras son paramétricas, manejando el estadístico t de Student para las muestras relevantes para comprobar si es correcto aceptar la hipótesis alternativa.

Tabla 5.46.

Resultado para muestras relacionadas de Prueba T de Student para la gestión de servicio al cliente.

	Prueba de muestras emparejadas						
	Media	Diferencia emparejada			t	gl	Sig. (bilateral)
		Desv. Desviación n	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia Infer. Super.			
Gestión de servicio al cliente antes Gestión de servicio al cliente después	0.5886	-0.0148	0.3763	-0.0140 0.3575	14.128	24	0.000

Se puede verificar que mediante la prueba T para la gestión de servicio al cliente antes y después el valor de significancia es menor a 0.05 lo que confirma que es correcto aseverar que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; concluyendo que el rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye de manera positiva y significativa a mejorar la gestión de servicio al cliente en la empresa Servsegur S.A.

Hipótesis específica 1

Ho= El rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos no contribuye de manera positiva y significativa a incrementar la eficacia de la gestión de servicio al cliente en la empresa Servsegur S.A.

Ha= El rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye de manera positiva y significativa a incrementar la eficacia de la gestión de servicio al cliente en la empresa Servsegur S.A.

Tabla 5.47.

Resultados estadísticos descriptivos de las medias de la eficacia de la gestión de servicio al cliente.

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. Desviación
Eficacia de la gestión antes	12	0.7219	0.0441
Eficacia de la gestión después	12	0.8101	0.0011
N válido (por lista)	24		

Se infiere un incremento en la media de eficacia de la gestión de servicio al cliente antes y después de las implementaciones, pasando de 0.7219 a 0.8101. De acuerdo con la regla de decisión, es apropiado aseverar que aceptamos la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Luego, considerando que ambas muestras son paramétricas, usando el estadístico t de Student para las muestras relevantes para verificar si es correcto aceptar la hipótesis alternativa.

Tabla 5.48.

Resultado para muestras relacionadas de Prueba T de Student para la gestión de servicio al cliente.

Prueba de muestras emparejadas								
	Diferencia emparejada					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Infer.	Super.			
Eficacia de la gestión antes	0.7660	-0.0441	0.1403	-0.0419	0.1332	18.384	24	0.000
Eficacia de la gestión después								

Se puede verificar que mediante la prueba T para la gestión de servicio al cliente antes y después el valor de significancia es inferior a 0.05 lo que corrobora que es correcto aseverar que aceptamos la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; concluyendo que el rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye de manera positiva y significativa a incrementar la eficacia de la gestión de servicio al cliente en la empresa Servsegur S.A.

Hipótesis específica 2

Ho= El rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos no contribuye de manera positiva y significativa a incrementar los niveles de servicio en la empresa Servsegur S.A.

Ha= El rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye de manera positiva y significativa a incrementar los niveles de servicio en la empresa Servsegur S.A.

Tabla 5.49.

Resultados estadísticos descriptivos de las medias de reclamos recibidos del cliente

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. Desviación
Niveles de servicio antes	12	0.9750	0.0195
Niveles de servicio después	12	0.9938	0.0007
N válido (por lista)	24		

Se infiere un incremento en la media de los niveles de servicio antes y después de la implementación, pasando de 0.9750 a 0.9938. Conforme la regla de decisión, es apropiado aseverar que aceptamos la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Luego, considerando que ambas muestras son paramétricas, usando el estadístico t de Student para las muestras relevantes para verificar si es correcto aceptar la hipótesis alternativa.

Tabla 5.50.

Resultados para muestras relacionadas de Prueba T de Student para los niveles de servicio.

	Prueba de muestras emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Diferencia emparejada							
	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
			Infer.	Super.				
Niveles de servicio al cliente antes Niveles de servicio al cliente después	0.9844	-0.0094	-0.0088	-0.0090	-0.0083	23.626	24	0.000

Se puede verificar que mediante la prueba T para los niveles de servicio antes y después, el valor de significancia es inferior a 0.05 lo que corrobora que es correcto aseverar que aceptamos la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; concluyendo que el rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye de manera positiva y significativa a incrementar los niveles de servicio en la empresa Servsegur S.A.

Hipótesis específica 3

Ho= El rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos no contribuye de manera positiva y significativa a a disminuir los costos por reprocesos en la empresa Servsegur S.A.

Ha= El rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye de manera positiva y significativa a a disminuir los costos por reprocesos en la empresa Servsegur S.A.

Tabla 5.51.*Resultados estadísticos descriptivos de las medias de los costos por reprocesos*

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. Desviación
Costos por reprocesos antes	12	0.0249	-0.0092
Costos por reprocesos después	12	0.0064	0.0002
N válido (por lista)	24		

Se aprecia una disminución en la media de los costos por reprocesos antes y después de la implementación, pasando de 0.0249 a 0.0064. Según la regla de decisión, es apropiado aseverar que aceptamos la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Luego, considerando que ambas muestras son paramétricas, manejando el estadístico t de Student para las muestras relevantes para comprobar si es correcto aceptar la hipótesis alternativa.

Tabla 5.52.*Resultados para muestras relacionadas de Prueba T de Student para la gestión de servicio al cliente.*

	Prueba de muestras emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Diferencia emparejada			95% de intervalo de confianza de la diferencia				
	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	Infer.	Super.			
Gestión de servicio al cliente antes	0.0156	0.0092	0.9974	0.0088	0.9475	0.375	24	0.000
Gestión de servicio al cliente después								

Se puede verificar que mediante la prueba T para la gestión de servicio al cliente antes y después el valor de significancia es inferior a 0.05 lo que corrobora que es correcto aseverar que aceptamos la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; concluyendo que el rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye de manera positiva y significativa a disminuir los costos por reprocesos en la empresa Servsecur S.A.

5.8.3 Resultados.

Para hacer un análisis comparativo de los beneficios económicos del modelo implementado, se hizo una proyección bajo el escenario de no realizar ninguna implementación, y luego se comparó con la proyección bajo la cual se realizó la implementación tomando en cuenta las mejoras en los ingresos y en la reducción de costos. En la Tabla 5.53 se resalta las proyecciones del flujo de caja sin implementaciones y en la Tabla 5.54 se indica las proyecciones del flujo de caja con implementaciones.

Justificación de la inversión: Para evaluar la inversión realizada, se consideraron los factores propuestos por Ghajargar et al. (2016) que incluían: comunicación de la nueva estrategia de la empresa a todo el personal, actualizaciones a los servicios de información y comunicación de la empresa para estandarizar los procesos, capacitación para adecuar los conocimientos a la nueva estrategia. De manera similar, Díaz & Peña, (2022) diseñaron una estrategia de inversión que incluía: desarrollo de la nueva estructura organizacional, adecuación de tecnología y capacitación al personal.

Justificación del tiempo: a pesar de que en la literatura existente se plantean diversos plazos de tiempo para desarrollar un modelo de gestión por procesos, para la presente investigación se propuso un plan de 6 meses sugerido por la directiva de la empresa. Un esquema de tiempo similar fue utilizado por Cruz (2018) para implementar una propuesta de mejora del servicio de entrega de un operador logístico aplicando la metodología de Lean Office.

Beneficios de la propuesta: de manera general, los resultados obtenidos se asocian con: (a) simplificación de los procesos de la empresa, (b) respuesta más rápida a la necesidad y expectativa del cliente; (c) aumento de la eficiencia de la operación de la organización; (d) reducción los costos de los procesos en curso y (e) mejora de la cooperación con clientes externos e internos. Estos hallazgos se alinean con el modelo denominado Gestión de Procesos en Compañías de Seguros de Gasiorkiewicz y Krul (2019), el cual propone que la implementación de la GBP debe orientarse a incrementar la capacidad de responder más rápido a la necesidad y expectativa del cliente; reducir costos, mejorar la productividad y contribuir con la flexibilidad de la empresa. De igual manera, Carrasco et al. (2018) alcanzaron con un modelo basado en procesos la disminución de costos de distribución, asegurar el crecimiento de las ventas, mantener la calidad de atención al cliente y Procesos ágiles para la entrega de productos.

Tabla 5.53.*Proyección del flujo de caja sin implementación.*

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas de servicios		720 699	756 734	794 571	834 300	876 015
Otras ventas		14 414	15 135	15 891	16 686	17 520
TOTAL INGRESOS		735 113	771 869	810 463	850 986	893 535
EGRESOS						
Costos operacionales (S/.)		563 280	591 444	621 016	652 067	684 670
Gastos adicionales por reprocesamiento (S/.)		18,311	19 227	20 188	21 197	22 257
Gastos de administración y ventas (S/.)		36,756	38 593	40 523	42 549	44 677
Gastos generales (S/.)		22 053	23 156	24 314	25 530	26 806
TOTAL EGRESOS		640 400	672 420	706 041	741 343	778 410
Utilidad bruta		94 713	99 449	104 421	109 642	115 125
Impuesto a la Renta (29.5%)		27 940	29 337	30 804	32 345	33 962
Utilidad neta		66 773	70 111	73 617	77 298	81 163
Flujo de inversión		-	-	-	-	-
Flujo neto económico		66 773	70 111	73 617	77 298	81 163

“Nota. en esta tabla se presenta las proyecciones de flujo de caja en el escenario de no haberse realizado ninguna implementación, para lo cual se manejan como datos de referencias los resultados del último año antes de la implementación del modelo (2021), con una tasa interanual de crecimiento del 5%, de acuerdo con las políticas de la organización.”

Tabla 5.54.*Proyección del flujo de caja con implementación.*

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas de servicios		805 591	845 871	888 164	932 573	979 201
Otras ventas		16 112	16 917	17 763	18 651	19 584
TOTAL INGRESOS		821 703	862 788	905 928	951 224	998 785
EGRESOS						
Costos operacionales (S/.)		582 071	611 175	641 733	673 820	707 511
Gastos adicionales por reprocesamiento (S/.)		3 609	3 790	3 979	4 178	4 387
Gastos de administración y ventas (S/.)		41 085	43 139	45 296	47 561	49 939
Gastos generales (S/.)		24 651	25 884	27 178	28 537	29 964
TOTAL EGRESOS		651 416	683 987	718 187	754 096	791 801
Utilidad bruta		170 287	178 801	187 741	197 128	206 985
Impuesto a la Renta (29.5%)		50 235	52 746	55 384	58 153	61 060
Utilidad neta		120 052	126 055	132 357	138 975	145 924
Flujos de inversión	72 900	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Flujo neto económico	-72 900	44 652	123 555	129 857	136 475	143 424

“Nota. en esta tabla se presenta las proyecciones de flujo de caja en el escenario de los resultados esperados después de la implementación, para lo cual se manejan como datos de referencias los resultados del primer año después de la implementación del modelo (2022), con una tasa interanual de crecimiento del 5%, de acuerdo con las políticas de la organización. Con las diferencias obtenidas en el ingreso y egreso se planteó en la Tabla 5.55 una proyección de flujos de caja incrementales para la determinación del VAN, TIR y la razón costo beneficio.”

Tabla 5.55.

Proyección del flujo de caja incremental, VAN, TIR y razón costo-beneficio.

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS ADICIONALES		86 590	90 919	95 465	100 238	105 250
EGRESOS OPERACIONALES (INCREMENTAL) (CON PY-SIN PROY)		11 016	11 567	12 145	12 753	13 390
INVERSIÓN	85 400					
FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	-85 400	75 573	79 352	83 320	87 486	91 860
TASA DE DESCUENTO (WAAC)	15%					
VAN	190 793					
TIR	89%					
B/C	BENEFICIOS	276 193				
	COSTOS	85 400				
B/C	3.23					

“Nota. con el resultado del flujo de caja incremental se hizo el cálculo del valor actualizado que se determinó en S/ 190 793, y una tasa interna de retorno del 89%, siendo superior a la tasa de descuento de referencia de la empresa (15%), con lo que se demuestra la factibilidad y la sostenibilidad de la propuesta en el tiempo. De igual manera se obtiene una razón de costo beneficio de 3.23 soles por cada unidad monetaria invertida (Ver Tabla 5.56).”

Tabla 5.56.

Cálculo del tiempo de retorno de la inversión.

PB	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	-85 400	65 716	60 002	54 784	50 020	45 671
FLUJO ACUMULADO		-19 684				
EN 12 MESES	65 716					
EN X MESES	85 400					
X	15.6					
PB	TIEMPO DE RECUPERO DE LA INVERSIÓN = 15.6 MESES					

“Nota. con los datos obtenidos en las tablas anteriores se calculó el tiempo de recuperación de la inversión el cual se estimó en 15.6 meses, en otras palabras, un aproximado de 1 año y cuatro meses.”

Para obtener una visión más amplia de los resultados financieros del estudio, se hizo una comparación con los principales KPI de las empresas de apoyo al sector seguros, de acuerdo con los datos ofrecidos por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), los cuales se presentan en el Anexo 10. Hay que indicar al respecto que la comparación de los resultados obtenidos en el estudio con los referenciales del mercado estuvo limitada a que la información mostrada se circunscribe únicamente a los resultados financieros de la empresa y no se han publicado indicadores respecto a los niveles de desempeño o de satisfacción al cliente.

De la comparación de resultados, se obtuvo que los gastos de personal de la empresa representan el 76.62% del total de sus ingresos totales, mientras que la media referencial del sector de apoyo a las empresas aseguradoras es del 37.26%. Esta brecha entre los gastos de la empresa en comparación con otras organizaciones se debe básicamente a que la principal fuente de egresos de la organización es el pago al personal, y no tiene otra fuente significativa de egresos o gastos.

Por su parte, la utilidad neta reportada para la empresa después del primer año de implementación de las mejoras es de 9.08%, muy por encima de la media del mercado que se ubicó en 1.84% para fines del año 2022. Por su parte, el disponible se ubicó en 12.88% de total de ingresos, en comparación con el 23.13% reportado en empresas de apoyo al sector seguros para el cierre de 2022. De igual manera hay que hacer notar que estas empresas de apoyo al sector seguros son básicamente ajustadores y peritos de seguros, y que a la fecha del cierre de la investigación aún no se han determinado indicadores de desempeño o reportes financieros para empresas que presten servicios exclusivamente de entrega de medicamentos para las empresas aseguradoras

Una vez realizadas las proyecciones económicas de la propuesta, se procedió a elaborar una matriz de riesgos, con el propósito de identificar, evaluar y priorizar posibles amenazas que puedan afectar su éxito, permitiendo desarrollar estrategias preventivas o correctivas para mitigar su impacto y asegurar el cumplimiento de los objetivos (Tabla 5.57):

Tabla 5.57.

Matriz de riesgo de la implementación del modelo de gestión basada en procesos.

PROCESO:		GESTIÓN DE DELIVERY			RESPONSABLE:	SUPERVISORA DE SERVICIOS MEDICOS			
DESCRIPCIÓN		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO Y OPORTUNIDAD			ANÁLISIS DEL RIESGO		CALIFICACIÓN		
No.	ACTIVIDAD	EVENTO NO DESEADO / OPORTUNIDADES	RESPONSABLE DEL EVENTO NO DESEADO	EFECTO (POSITIVO O NEGATIVO)	CONTROL EXISTENTE	P	I	P x I	NIVEL DE RIESGO
1	Fallas en la implementación	Problemas técnicos en la instalación y configuración del nuevo sistema.	Jefe de Sistemas	Retrasos en el proyecto y aumento de costos	Pruebas exhaustivas antes del despliegue, planes de contingencia y soporte técnico especializado.	1	2	2	Bajo
2	Seguridad de la información	Exposición de datos sensibles de los clientes.	Jefe de Sistemas	Pérdida de confianza de los clientes y posibles sanciones legales	Implementación de medidas de seguridad como cifrado de datos	1	3	3	Bajo
3	Resistencia al cambio	Los empleados podrían resistirse a adoptar el nuevo sistema	Jefe de Operaciones	Reducción en la eficacia de la implementación y posible disminución en la moral del personal.	Programas de gestión del cambio y comunicación efectiva con los empleados en el proceso de cambio.	2	2	4	Bajo
4	Capacitación Insuficiente	Falta de formación adecuada para el personal	Jefe de Operaciones	Errores y disminución en la calidad del servicio.	Programas de capacitación completos y continuos, y soporte técnico disponible.	2	3	6	Moderado

PROCESO:		GESTIÓN DE DELIVERY			RESPONSABLE:	SUPERVISORA DE SERVICIOS MEDICOS			
DESCRIPCIÓN		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO Y OPORTUNIDAD			ANÁLISIS DEL RIESGO		CALIFICACIÓN		
No.	ACTIVIDAD	EVENTO NO DESEADO / OPORTUNIDADES	RESPONSABLE DEL EVENTO NO DESEADO	EFECTO (POSITIVO O NEGATIVO)	CONTROL EXISTENTE	P	I	P x I	NIVEL DE RIESGO
5	Interrupciones en el servicio.	Interrupciones durante la transición al nuevo sistema.	Jefe de Sistemas	Afecta al nivel de servicio al cliente.	Planificación de la transición en horarios de no uso.	1	1	1	Bajo
6	Costos imprevistos	Gastos adicionales no planificados	Jefe de Proyectos	Afectar el presupuesto del proyecto	Monitoreo continuo de los costos	2	2	4	Bajo
7	Riesgo financiero	El nuevo sistema podría no generar los beneficios esperados.	Jefe de Administración	Afectar la rentabilidad de la empresa	Monitoreo de indicadores de rendimiento	1	3	3	Bajo
8	Planificación inadecuada	Falta de una planificación detallada y realista.	Jefe de Proyectos	Retrasos y sobrecostos en el proyecto	Planificación detallada del proyecto y revisiones periódicas	1	3	3	Bajo
9	Gestión del cambio	Dificultades en la gestión del cambio organizacional	Jefe de Operaciones	Afectar la productividad del personal	Estrategias de gestión del cambio y comunicación efectiva	2	2	4	Bajo
10	Dificultades para definir y medir la eficacia	Dificultades para definir y medir indicadores de eficacia claros y precisos.	Jefe de Operaciones	Dificultad para evaluar el éxito del proyecto	Definición clara de indicadores	1	3	3	Bajo

PROCESO:		GESTIÓN DE DELIVERY			RESPONSABLE:	SUPERVISORA DE SERVICIOS MEDICOS			
DESCRIPCIÓN		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO Y OPORTUNIDAD			ANÁLISIS DEL RIESGO		CALIFICACIÓN		
No.	ACTIVIDAD	EVENTO NO DESEADO / OPORTUNIDADES	RESPONSABLE DEL EVENTO NO DESEADO	EFECTO (POSITIVO O NEGATIVO)	CONTROL EXISTENTE	P	I	P x I	NIVEL DE RIESGO
11	Adaptación del personal	El personal podría tardar en adaptarse al nuevo sistema.	Jefe de Operaciones	Reducción temporal en la eficacia	Programas de capacitación y monitoreo del indicador de Nivel de Capacitación del personal	2	2	4	Bajo
12	Satisfacción del cliente	Riesgo de que los clientes no perciban una mejora en el servicio	Jefe de Operaciones	Afecta la reputación de la empresa	Monitoreo del indicador de nivel de satisfacción de clientes	1	3	3	Bajo
13	Identificación de reprocesos	Dificultad para identificar y eliminar todos los procesos redundantes	Jefe de Operaciones	Persistencia de ineficiencias y costos adicionales	Monitoreo y control del indicador de Pedidos Perfectos que mide la entrega conforme del pedido.	1	3	3	Bajo

CONCLUSIONES

- Con las acciones propuestas se logró desarrollar el rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos que contribuya a incrementar la satisfacción de los clientes en la empresa Servsegur S.A., lo que representó un esfuerzo estratégico y proactivo para mejorar la calidad del servicio médico brindado a sus clientes y aumentar la satisfacción general de estos. Este análisis se efectuó con el objeto de abordar diversas áreas de gestión, incluyendo información, gestión de clientes, documentación y gestión de entregas, con el fin de maximizar el proceso interno y externo de la entidad
- En relación con el objetivo general, se demostró que el rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye de manera positiva y significativa a mejorar la gestión de servicio al cliente en la empresa Servsegur S.A. Con la aplicación de herramientas de diagnóstico se obtuvo que los problemas principales estaban vinculados con: (a) la ausencia de métodos para asegurar la trazabilidad de los procesos y la gestión tanto física como digital de la documentación; (b) no se había definido una planeación que permita proyectar las acciones asociadas con la gestión del servicio al cliente; (c) el software empleado para el proceso no permite la interacción en la comunicación con los clientes y (d) no se han desarrollado métodos para asegurar la documentación y su seguimiento. Además, se detectó que no se habían desarrollado el indicador de gestión para medir el impacto y desempeño de las actividades de servicio al cliente.
- En cuanto a los objetivos específicos, el rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye de manera positiva y significativa a incrementar la eficacia de la gestión de servicio al cliente en la empresa Servsegur S.A. Dicha herramienta fue un marco estratégico basado en la gestión por procesos, con la intención de: (a) identificar y eliminar actividades innecesarias o redundantes en los flujos de trabajo, lo que conduce a una mayor eficiencia operativa. Al optimizar los procesos, se reducen los tiempos de ejecución, se minimizan los errores y se aumenta la productividad del personal; (b) asegurar que las necesidades y expectativas de los clientes sean atendidas de manera más efectiva y oportuna, ya que al comprender mejor los requisitos del cliente y optimizar los procesos para satisfacerlos, la empresa puede mejorar su experiencia con sus

usuarios; y (c) mayor agilidad y adaptabilidad, ya que al tener procesos bien definidos y documentados, la empresa está en mejor posición para adaptarse a cambios en el entorno empresarial, afrontar nuevas regulaciones o requerimientos del mercado y aprovechar oportunidades emergentes.

- De igual manera, el rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye de manera positiva y significativa a incrementar los niveles de servicio en la empresa Servsegur S.A. se desarrolló un modelo para mejorar la satisfacción del cliente de servicios médicos de la empresa Servsegur S.A. para atender los principales obstáculos que limitaban la gestión de servicio al cliente. El modelo propuesto definió estrategias para creación y comercialización de servicios de entrega de medicamentos, a partir de cuatro subprocesos clave: gestión de entregas, gestión de información, gestión de clientes y gestión de documentación. Con estas acciones, se alcanzó un nivel de eficacia del 81.3%, lo cual representa una mejora del 8.96% en contraste con la media de los tres años preliminares a la implementación de las mejoras basadas en gestión por procesos. Asimismo, se obtuvo un nivel de servicio del 99.4%, lo cual representa una mejora del 1.87%.
- Además, el rediseño y despliegue de un sistema de gestión de procesos para atender los servicios médicos contribuye de manera positiva y significativa a disminuir los costos por reprocesos en la empresa Servsegur S.A. Con los resultados del flujo de caja incremental de la implementación y una inversión estimada en S/85,400, se hizo el cálculo del valor actualizado que se determinó en S/ 190,793, y una tasa interna de retorno del 89%, siendo superior a la tasa de descuento de referencia de la empresa (15%), con lo que se demuestra la factibilidad y la sostenibilidad de la propuesta en el tiempo. De igual manera se obtiene una razón de costo beneficio de 3.23 soles por cada unidad monetaria invertida. Además, se calculó el tiempo de recuperación de la inversión el cual se estimó en 15.6 meses; además de lograr una un nivel de costos adicionales por reprocesos del 0.62% del total de costos operativos, lo cual representa una reducción del 1.87%.

RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la organización objeto de estudio el cumplimiento de las actividades siguientes:

- Integrar y aplicar la gestión por procesos hacia otras áreas como recursos humanos y finanzas. Esto implica establecer conexiones entre los procesos relacionados con el servicio médico y aquellos que influyen en la gestión del talento humano y los aspectos financieros. Al alinear estas áreas con la filosofía de gestión por procesos, la empresa podrá mejorar la coherencia y eficacia de sus operaciones en su totalidad.
- Realizar revisiones periódicas de los flujos de trabajo para identificar y eliminar actividades redundantes o ineficientes. Además, es esencial implementar medidas que aseguren la calidad y puntualidad en la entrega de servicios médicos. Esto implica establecer protocolos claros y estándares de calidad, así como capacitar al personal en la ejecución eficiente de los procesos.
- Mantener un monitoreo constante de los indicadores financieros y de desempeño es fundamental para evaluar la rentabilidad y eficiencia de las mejoras implementadas. Esto permite identificar áreas de oportunidad, así como medir el impacto real de las acciones tomadas en la gestión de servicios médicos. Además, facilita la toma de decisiones informadas para ajustar estrategias según sea necesario. De igual forma, realizar encuestas de satisfacción al personal para medir su impacto sobre el desempeño general de la organización.
- Es importante evaluar la posibilidad de incorporar otras estrategias de mejora compatibles con la gestión por procesos y alineadas con la dirección de operaciones. Esto podría implicar la exploración de tecnologías emergentes, la implementación de prácticas innovadoras de gestión y la búsqueda de oportunidades de colaboración con otros actores del sector. Al diversificar las estrategias de mejora, la empresa puede fortalecer su posición competitiva y adaptarse eficazmente a los cambios del entorno empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J., & Tafur, A. (2023). Influence of information and communication technologies on customer satisfaction and increase in the number of customers. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(3), 377–386. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-11-2020-0207>
- Adamchuk, N., Osipov, V., & Tsvetkova, L. (2021). Insurance Companies: Prospective Business Models. In *Financial Markets Evolution*. Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions. https://doi.org/10.1007/978-3-030-71337-9_14
- Ahmad, B., Liu, D., Akhtar, N., & Siddiqi, U. (2022). Does service-sales ambidexterity matter in business-to-business service recovery? A perspective through salesforce control system. *Industrial Marketing Management*, 102(1), 351–363. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.007>
- Ahmed, D., Yuantao, X., & Saeed, U. (2022). Insurers' risk management as a business process: a prospective competitive advantage or not? *European Journal of Management and Business Economics*, 31(3), 345–366. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2021-0221>
- Ali, B., Saleh, A., & Muhammed, A. (2021). Impact of Service Quality on the Customer Satisfaction: Case Study at Online Meeting Platforms. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 65–77. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3839031
- Allen, M. (2017). Quantitative Research, Purpose of. *The SAGE Encyclopedia of Communication Research Methods*. <https://dx.doi.org/10.4135/9781483381411.n476>
- Alves, L., Valadares, M., Zanquetto, H., & Zamboni, M. (2023). Developing organizational resilience from business process management maturity. *Innovation & Management Review*, 20(2), 147–161. <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2021-0219>

- Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*, 29(3), 238–259. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>
- Banco Mundial (World Bank) (2022). *Perú Panorama general*. [https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#:~:text=La estabilidad macroeconómica%2C la apertura,a USD 7126 en 2022.](https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#:~:text=La%20estabilidad%20macroecon%C3%B3mica%20la%20apertura,a%20USD%207126%20en%202022.)
- Barata, J., Rupino, P., & Stal, J. (2018). Mobile supply chain management in the Industry 4.0 era: An annotated bibliography and guide for future research. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(1), 173–192. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2016-0156>
- Bazán, P., & Estévez, E. (2022). Industry 4.0 and business process management: state of the art and new challenges. *Business Process Management Journal*, 28(1), 62–80. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2020-0163>
- Bloomfield, J., & Fisher, M. (2019). Quantitative research design. *Journal of the Australasian Rehabilitation Nurses Association*, 22(2), 27–30. <https://doi.org/10.3316/INFORMIT.738299924514584>
- Bonilla, A. (2021). *El impacto de la COVID 19 en el sector seguros*. <https://er.com.pe/el-impacto-de-la-covid-19-en-el-sector-de-seguros/>
- Bravi, L., Murmura, F., & Santos, F. (2019). The ISO 9001:2015 Quality Management System Standard: Companies' Drivers, Benefits and Barriers to Its Implementation. *Quality Innovation Prosperity*, 23(2), 20–29. <https://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/1277>
- Brodbeck, F., Reif, J., & Kugler, K. (2019). The regulatory power of standardized business processes. *Business Process Management Journal*, 25(5), 1126–1144. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2017-0353>
- Caldera, H., Desha, A., & Dawes, C. (2019). Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in 'lean' SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 218(1), 575–590. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.239>

- Carrasco, W., Franco, D., & Pita, D. (2018). *Propuesta de mejora en el proceso de distribución de la empresa de comercio electrónico Amazon* [Universidad del Pacífico]. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2303>
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Ertz, M. (2020). Agile supply chain management: where did it come from and where will it go in the era of digital transformation? *Industrial Marketing Management*, 90(3), 324–345. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.011>
- Chalmeta, R., & Ferrer, M. (2023). Developing a business intelligence tool for sustainability management. *Business Process Management Journal*, 29(8), 188–209. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2023-0232>
- Chang, J., & Lee, C. (2020). The effect of service innovation on customer behavioral intention in the Taiwanese insurance sector: the role of word of mouth and corporate social responsibility. *Journal of Asia Business Studies*, 14(3), 341–360. <https://doi.org/10.1108/JABS-06-2018-0168>
- Cross, N. (2019). *The Impact of Executing a Warehouse Management System Change: A Case Study* [Western Kentucky University]. <https://digitalcommons.wku.edu/theses/3162/>
- Cruz, J. (2018). *Análisis y propuesta de mejora del servicio de entrega de un operador logístico aplicando la metodología de Lean Office* [Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12174>
- Dam, S., & Cuong, D. (2021). Relationships between Service Quality, Brand Image, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 585–593. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0585>
- Danilova, K. (2019). Process owners in business process management: a systematic literature review. *Business Process Management Journal*, 25(6), 1377–1412. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0123>
- Davies, P., Bustinza, O., Parry, G., & Jovanovic, M. (2023). Unpacking the relationship

between digital capabilities, services capabilities, and firm financial performance: A moderated mediation model. *Industrial Marketing Management*, 115(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.09.005>

De Assis, R., & Sagawa, J. (2018). Assessment of the implementation of a Warehouse Management System in a multinational company of industrial gears and drives. *Gestão & Produção*, 25(2), 15–18. <https://doi.org/10.1590/0104-530X3315-18>

Deetjen, U., Fucci, C., Garate, J., Spak, S., & Szilvacsku, I. (2022). *Exploring ecosystem maturity in Latin American insurance*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-blog/exploring-ecosystem-maturity-in-latin-american-insurance>

Díaz, R., & Peña, S. (2022). *Estudio para la implementación de un servicio logístico inmediato para las compras omnicanal de las empresas retail en la ciudad de Huancayo* [Universidad Continental]. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/11620>

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. (2018). Introduction to Business Process Management. *Fundamentals of Business Process Management*, 4(1), 1–33. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4_1

Duryan, M., & Smyth, H. (2020). Knowledge transfer for occupational health and safety: Cultivating health and safety learning culture in construction firms. *Accident Analysis & Prevention*, 139(1), 105496. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2020.105496>

Ernst & Young. (2021). *Economic diversification and an expanding middle class in Latin America will encourage increased trade and future investment*. https://www.ey.com/en_cn/insurance/how-latin-american-insurers-are-evolving-with-a-new-framework

FASECOLDA (2021). *Diagnóstico del Ecosistema de los Seguros Inclusivos en la Región 2020*. https://fasecolda.com/cms/wp-content/uploads/2021/09/2020_Reporte-Encuesta-FIDES_-Final.pdf

Fan, Y., & Stevenson, M. (2018). A review of supply chain risk management: definition,

- theory, and research agenda. *Nternational Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(3), 205–230. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0043>
- Fitch, R. (2021). *Fitch Ratings 2022 Outlook: Latin American Insurance*. <https://www.fitchratings.com/research/insurance/fitch-ratings-2022-outlook-latin-american-insurance-14-12-2021>
- Friedberg, M., Schneider, E., & Rosenthal, M. (2014). Association Between Participation in a Multipayer Medical Home Intervention and Changes in Quality, Utilization, and Costs of Care. *JAMA Network*, 311(8), 815–825. <https://doi.org/10.1001/jama.2014.353>
- Gasiorkiewicz, L., & Krul, M. (2019). Process Management in Insurance Companies. *Management Studies*, 7(5), 486–495. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2019.05.010>
- Ghajargar, M., Zenezini, G., & Montanaro, T. (2016). Home delivery services: innovations and emerging needs. *IFAC-PapersOnLine*, 49(12), 1371–1376. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2016.07.755>
- Grida, M., & Zeid, M. (2019). A system dynamics-based model to implement the Theory of Constraints in a healthcare system. *Society of Modeling and Simulation International*, 95(7), 89–103. <https://doi.org/10.1177/0037549718788953>
- Grinerud, K., Aarseth, W., & Robertsen, R. (2021). Leadership strategies, management decisions and safety culture in road transport organizations. *Research in Transportation Business & Management*, 41(1), 100670. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2021.100670>
- Gustafsson, A., & Donthu, N. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117(3), 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Härting, R., Reichstein, C., & Sochaki, R. (2019). Potential Benefits of Digital Business Models and Its Processes in the Financial and Insurance Industry. *Intelligent Decision Technologies*, 143(1), 205–216. <https://doi.org/10.1007/978-981-13->

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hochstein, B., Voorhees, C., Pratt, A., Rangarajan, D., Nagel, D., & Mehrotra, V. (2023). Customer success management, customer health, and retention in B2B industries. *International Journal of Research in Marketing*, 40(4), 912–932. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2023.09.002>
- Højbjerg, A., Mortensen, B., & Freytag, P. (2023). Knowledge intensive business service (KIBS) firms' use of visualization for customer participation and knowledge sharing during the service process. *Industrial Marketing Management*, 109(1), 32–43. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.12.004>
- Hong, P., & Park, Y. (2020). Evolution of Business Models. *Rising Asia and American Hegemony*, 1(5), 76–82. https://doi.org/10.1007/978-981-13-7635-1_5
- Hoos, A., Anderson, J., Boutin, M., Dewulf, L., & Geissler, J. (2015). Partnering With Patients in the Development and Lifecycle of Medicines: A Call for Action. *Therapeutic Innovation & Regulatory Science Volume*, 49(1), 929–939. <https://doi.org/10.1177/2168479015580384>
- Ikram, M., Zhang, Q., & Sroufe, R. (2020). Future of quality management system (ISO 9001) certification: novel grey forecasting approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(15–16), 1666–1693. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1768062>
- Ivens, B., Kasper-Brauer, K., Leischnig, A., & Thornton, S. (2024). Implementing customer relationship management successfully: A configurational perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 199(1), 123083. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123083>
- Jacinto, M., Rivera, M., & Vacava, G. (2022). Lean Service and BPM to Increase the Efficiency of an Operational Process in the Insurance Sector. *Proceedings of the 8th International Conference on Industrial and Business Engineering*, 218–222. <https://doi.org/10.1145/3568834.3568888>

- Jain, S., Vogelgesang, U., & Weber, C. (2021). *How the European assistance industry can sustain growth in the next normal*. Insurance Insights That Matter. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-blog/how-the-european-assistance-industry-can-sustain-growth-in-the-next-normal>
- Jeanpert, S., & Paché, G. (2016). Successful multi-channel strategy: mixing marketing and logistical issues. *Journal of Business Strategy*, 37(2), 12–19. <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2015-0053>
- Juliani, F., Devina, J., & Cherry, A. (2019). Analysis of Internal Factor Evaluation Matrix, External Factor Evaluation Matrix, Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths Matrix, and Quantitative Strategic Planning Matrix on Milk Products and Nutrition Segment of Nestlé India. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 2(4), 186–191. https://www.easpublisher.com/media/articles/EASJEEM_24_186-191_c.pdf
- Kasim, T., Haracic, M., & Haracic, M. (2018). The Improvement of Business Efficiency Through Business Process Management. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 16(1), 31–43. <http://hdl.handle.net/10419/193881>
- Klun, M., & Trkman, P. (2018). Business process management – at the crossroads. *Business Process Management Journal*, 24(3), 786–813. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2016-0226>
- Kubrak, K., Milani, F., & Nolte, A. (2023). A visual approach to support process analysts in working with process improvement opportunities. *Business Process Management Journal*, 29(8), 101–132. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2021-0631>
- Larsson, A., & Bröstrom, E. (2020). Ensuring customer retention: insurers’ perception of customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(2), 151–166. <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2019-0106>
- Lee, D. (2023). The trinity of extended service quality, distinct perceived value, and customer loyalty facilitators. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(5), 1262–1287. <https://doi.org/10.1108/APJML-01-2022-0048>

- Leising, E., Quist, J., & Bocken, N. (2018). Circular Economy in the building sector: Three cases and a collaboration tool. *Journal of Cleaner Production*, 176(1), 976–989. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.010>
- León, R., Rodríguez, R., Gómez, P., & Mula, J. (2020). Business process improvement and the knowledge flows that cross a private online social network: An insurance supply chain case. *Information Processing y Management*, 57(4), 102237. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2020.102237>
- Li, Y., & Shang, H. (2020). Service quality, perceived value, and citizens' continuous-use intention regarding e-government: Empirical evidence from China. *Information & Management*, 57(3), 103197. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103197>
- Lopes, T., & Guerreiro, S. (2023). Assessing business process models: a literature review on techniques for BPMN testing and formal verification. *Business Process Management Journal*, 29(8), 133–162. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2022-0557>
- Ma, Y., Wu, C., Ping, K., Chen, H., & Jiang, C. (2020). Internet of Things applications in public safety management: a survey. *Library Hi Tech*, 38(1), 133–144. <https://doi.org/10.1108/LHT-12-2017-0275>
- Maiga, A. (2017). Assessing the Main and Interaction Effects of Activity-Based Costing and Internal and External Information Systems Integration on Manufacturing Plant Operational Performance. *Advances in Management Accounting*, 29(1), 55–90. <https://doi.org/10.1108/S1474-787120170000029002>
- Martinelli, E., & Tunisini, A. (2019). Customer integration into supply chains: literature review and research propositions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(1), 24–38. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2017-0162>
- Martínez, A., Siguenza, L., & Jadan, D. (2020). PESTEL Analysis as a Baseline to Support Decision-Making in the Local Textile Industry. *International Conference on Systems and Information Sciences*, 144–156.
- Mash, R., Schouw, D., Daviaud, E., Besada, D., & Roman, D. (2022). Evaluating the

implementation of home delivery of medication by community health workers during the COVID-19 pandemic in Cape Town, South Africa: a convergent mixed methods study. *BMC Health Services Research*, 22(98), 64–74. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07464-x>

Mending, J., Pentland, B., & Recker, J. (2020). Building a complementary agenda for business process management and digital innovation. *European Journal of Information Systems*, 29(3), 208–219. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1755207>

Mizuno, S. (2020). *Management for Quality Improvement: Identification Problem for Matrix-Functional Systems*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003070450>

Nader, J., El-Khalil, R., Nassar, E., & Hong, P. (2022). Pandemic planning, sustainability practices, and organizational performance: An empirical investigation of global manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 246(1), 108419. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108419>

Nader, M. (2018). The Role of Enterprise Resource Planning Systems ERP in Improving Customer Relationship Management CRM: An Empirical Study of Safeway Company of Jordan. *International Journal of Business and Management*, 13(8), 86–100. <https://doi.org/110.5539/ijbm.v13n8p>

Nurmi, J., & Niemela, M. (2018). PESTEL Analysis of Hacktivism Campaign Motivations. *Nordic Conference on Secure IT Systems*, 323–335. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03638-6_20

Ozkan, B., Koops, M., Turetken, O., & Reijers, A. (2023). The Influence of Business Process Management System Implementation on an Organization's Process Orientation: A Case Study of a Financial Service Provider. *Information Systems Management*, 22(1), 69–80. <https://doi.org/10.1080/10580530.2023.2286980>

Özkan, P., Süer, S., Keser, İ., & Kocakoç, İ. (2020). The effect of service quality and customer satisfaction on customer loyalty: The mediation of perceived value of services, corporate image, and corporate reputation. *International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 384–405. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2019-0096>

- Pacheco, D., Pergher, I., Antunes, J., & Roehle, V. (2019). Exploring the integration between Lean and the Theory of Constraints in Operations Management. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(3), 718–742. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-08-2017-0095>
- Perboli, G., Musso, S., & Rosano, M. (2020). Blockchain in Logistics and Supply Chain: A Lean Approach for Designing Real-World Use Cases. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 62018–62028. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2018.2875782>
- Pesántez, X., & Ochoa, W. (2018). *Implementación de una empresa de servicios de entrega a domicilio por medio de Drones para empresas de eCommerce, restaurantes y cadenas farmacéuticas, en la ciudad de Cuenca, año 2019*. <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/20.500.11962/22228>
- Plinere, D., & Borisov, A. (2015). Case Study on Inventory Management Improvement. *Information Technology and Management Science*, 18(1), 91–96. <https://itms-journals.rtu.lv/article/view/5082>
- Polancic, G., & Orban, B. (2023). An experimental investigation of BPMN-based corporate communications modeling. *Business Process Management Journal*, 29(8), 1–24. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2022-0362>
- Porter, M., & Heppleman, J. (2015). *How Smart, Connected Products Are Transforming Companies*. Harvard Business Review. https://boundarysys.com/wp-content/uploads/2021/03/HBR-How-Smart-Connected-Products-Are-Transforming-Companies.IK_.pdf
- Ralston, P., Blackhurst, J., Cantor, D., & Crum, M. (2015). A Structure-Conduct-Performance Perspective of How Strategic Supply Chain Integration Affects Firm Performance. *Journal of Supply Chain Management*, 51(2), 47–64.
- Reif, J., Kugler, K., Stockkamp, M., Richter, S., Benning, V., Muschaweck, L., & Brodbeck, F. (2022). An employee-centered perspective on business processes: measuring “healthy business processes” and their relationships with people and performance outcomes. *Business Process Management Journal*, 28(2), 398–418. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2021-0375>

- Reijers, H. (2021). Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in Industry*, 126(1), 103404. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404>
- Ritu, S., Jatinder, K., Jaspreet, S., & Niraj, S. (2020). Effect of Internal Customer Satisfaction Index on Revamping of ISO Implementation Structure in a R&D Organization. *Decision Analytics Applications in Industry*, 10(1), 13–20. https://doi.org/10.1007/978-981-15-3643-4_2
- Roy, S., Shekhar, V., Lassar, W., & Chen, T. (2018). Customer engagement behaviors: The role of service convenience, fairness and quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44(1), 293–304. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.018>
- Ruefenacht, M. (2018). The role of satisfaction and loyalty for insurers. *International Journal of Bank Marketing*, 36(6), 1034–1054. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2016-0152>
- Scridon, M., Achim, S., Pinte, M., & Gavriletea, M. (2019). Risk and perceived value: antecedents of customer satisfaction and loyalty in a sustainable business model. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 909–924. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2019.1584043>
- Secundo, G., Toma, A., Schiuma, G., & Passiante, G. (2019). Knowledge transfer in open innovation: A classification framework for healthcare ecosystems. *Business Process Management Journal*, 25(1), 144–163. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0173>
- Shafiee, M., Lofti, H., & Saleh, H. (2014). Supply chain performance evaluation with data envelopment analysis and balanced scorecard approach. *Applied Mathematical Modelling*, 38(1), 5092–5112. <https://doi.org/10.1016/j.apm.2014.03.023>
- Sheard, J. (2018). Quantitative data analysis. *Research Methods (Second Edition): Information, Systems, and Contexts*, 429–452. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102220-7.00018-2>

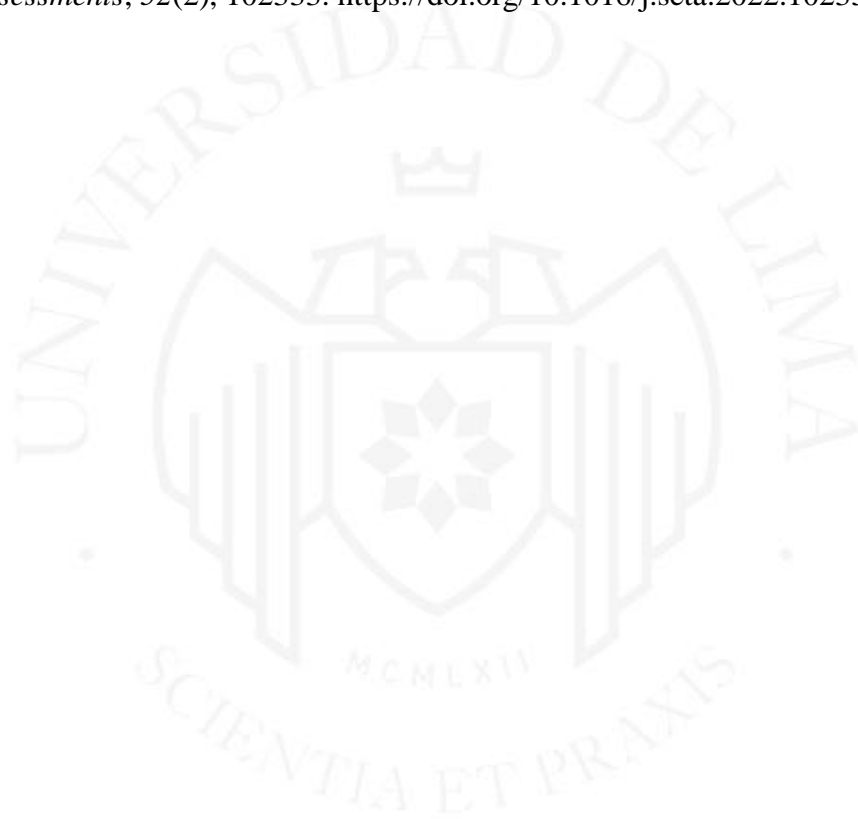
- Sheth, J., Jain, V., & Ambika, A. (2023). The growing importance of customer-centric support services for improving customer experience. *Journal of Business Research*, 164(3), 113943. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113943>
- Sheu, P., & Chang, S. (2022). Relationship of service quality dimensions, customer satisfaction and loyalty in e-commerce: a case study of the Shopee App. *Applied Economics*, 54(1), 4597–4607. <https://doi.org/10.1080/00036846.2021.1980198>
- Singh, S., Kumar, R., Panchal, R., & Kumar, M. (2021). Impact of COVID-19 on logistics systems and disruptions in food supply chain. *International Journal of Production Research*, 59(7), 1993–2008. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1792000>
- Solimun, S., & Fernandes, A. (2018). The mediation effect of customer satisfaction in the relationship between service quality, service orientation, and marketing mix strategy to customer loyalty. *Journal of Management Development*, 37(1), 76–87. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0315>
- Soto, M., Peralta, G., Aranibar, J., & Rodríguez, J. (2019). *Plan de negocios para repartos multipropósito a demanda mediante una aplicación móvil en la ciudad de Arequipa*. https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1534/2019_MAT_P-ARE_16-2_08_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Stanitsas, M., Kirytopulos, K., & Leopoulos, V. (2021). Integrating sustainability indicators into project management: The case of construction industry. *Journal of Cleaner Production*, 279(1), 123774. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123774>
- Sumrit, D., & Sowijit, K. (2023). Winning customer satisfaction toward omnichannel logistics service quality based on an integrated importance-performance analysis and three-factor theory: Insight from Thailand. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 531–543. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2023.03.003>
- Szelagowski, M., & Berniak, J. (2020). The adaptation of business process management maturity models to the context of the knowledge economy. *Business Process Management Journal*, 26(1), 212–238.

- Taguchi, N. (2018). Description and explanation of pragmatic development: Quantitative, qualitative, and mixed methods research. *System*, 75(2), 23–32. <https://doi.org/10.1016/j.system.2018.03.010>
- Tukker, A. (2015). Product services for a resource-efficient and circular economy – a review. *Journal of Cleaner Production*, 97(1), 76–91. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.049>
- Urrutia, N. (2021). Las tres transiciones que marcarán el Perú en el 2021. *Control Risks*. https://www.controlrisks.com/es/our-thinking/spanish/las-tres-transiciones-que-marcaran-el-peru-en-el-2021?utm_referrer=https://www.google.com
- Usman, M., Shafiq, M., Savino, M., Rashid, Z., Irshad, M., Akbar, A., & Menanno, M. (2019). Investigating the Role of QMS implementation on customers' satisfaction: A Case Study of SMEs. *IFAC-PapersOnLine*, 52(13), 2032–2037. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.504>
- Van Hoek, R. (2020). Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain – closing the gap between research findings and industry practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(4), 341–355. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2020-0165>
- Van Looy, A., & Van den Bergh, J. (2018). The Effect of Organization Size and Sector on Adopting Business Process Management. *Business & Information Systems Engineering*, 60(1), 479–491. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0491-3>
- Walker, B., Guthrie, G., Guthrie, B., James, M., Selby, N., Tonelli, M., & Bell, S. (2022). Developing an AKI Consensus Definition for Database Research: Findings From a Scoping Review and Expert Opinion Using a Delphi Process. *American Journal of Kidney Diseases*, 79(4), 488–496. <https://doi.org/10.1053/j.ajkd.2021.05.019>
- Wang, Y., Ju, Y., Cheng, Y., & Jia, J. (2019). Investigating the Impact Factors of the Logistics Service Supply Chain for Sustainable Performance: Focused on Integrators. *Sustainability*, 11(2), 538. <https://doi.org/10.3390/su11020538>
- Wilson, J., & Campbell, L. (2020). ISO 9001:2015: the evolution and convergence of quality management and knowledge management for competitive advantage.

Total Quality Management & Business Excellence, 31(7–8), 761–776.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1445965>

Ying, Y., Wang, X., Zhong, R., & Huang, G. (2016). E-commerce Logistics in Supply Chain Management: Practice Perspective. *Procedia CIRP*, 52(1), 179–185.
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.08.002>

Zheng, B., Wang, H., Golmohammadi, A., & Goli, A. (2022). Impacts of logistics service quality and energy service of Business to Consumer (B2C) online retailing on customer loyalty in a circular economy. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 52(2), 102333. <https://doi.org/10.1016/j.seta.2022.102333>





ANEXOS

Anexo 1: Escala de consecuencias

Consecuencias						
Factor	1. Muy difícil	2. Difícil	3. Moderado	4. Fácil	5. Muy fácil	
A	Grado de dificultad	El problema tiene un nivel de complejidad tan amplio que para la empresa resulta casi imposible presentar una solución y se ha intentado resolver en diferentes ocasiones sin éxito.	El problema presentado requiere un cambio cultural en la organización, cambios en la tecnología inversión considerable en recursos y un tiempo de ejecución prolongado.	El problema que ocurre en la organización implica una inversión moderada de recursos y una gestión del cambio relativamente fácil para el logro de la solución.	La solución al problema presentado implica una inversión mínima de recursos y un tiempo moderado para alcanzar una solución.	El problema no implica la inversión económica para su solución y se puede implementar de forma inmediata.
		1. Poco significativo.	2. Menor	3. Moderado	4. Alto	5. Muy alto
B	Beneficio	Beneficio mínimo: la solución del problema impactaría poco sobre los resultados del proceso general.	La solución del problema impactaría sobre algunos aspectos de la gestión en forma específica.	Beneficio representativo: la solución del problema tiene impacto a largo plazo en la gestión y ejecución del proceso productivo.	Beneficio importante: la implementación de una solución va a tener impacto favorable en un mediano plazo sobre la gestión y los resultados.	Beneficio muy importante: la implementación de una mejora a la solución va a tener impacto sobre la gestión ejecución y los resultados
Consecuencias						
Factor	1. Poco Probable	2. Menor	3. Moderado	4. Alto	5. Muy Alto	
C	Probabilidad	Es muy improbable que ocurra el problema y no se ha presentado en proyectos anteriores.	Se han implementado controles para minimizar sus efectos y es poco probable su ocurrencia.	Existe la probabilidad que ocurra porque el problema se ha presentado en otras oportunidades.	El problema se ha presentado con frecuencia en diferentes proyectos con anterioridad, por lo que es probable que vuelva a ocurrir.	El problema se presenta de forma común en todas las fases del proceso productivo por lo que es muy probable que ocurra.
		1. Muy bajo	2. Bajo	3. Moderado	4. Alto	5. Muy alto

D	Impacto en Planificación	La planificación de la producción no se ha visto afectada por el problema presentado.	La planificación del proceso productivo se ha visto afectada por el problema en una ocasión.	La planificación del proceso productivo se ha visto afectada por el problema en más de una ocasión.	La planificación del proceso productivo se ha visto afectada por el problema en varias ocasiones y no se han tomado medidas correctivas.	La planificación del proceso productivo se ha visto afectada en diversas ocasiones y las medidas que se han tomado para mejorar no han dado resultados efectivos.
		1. Muy bajo	2. Bajo	3. Moderado	4. Alto	5. Muy alto
E	Impacto en ejecución	La ejecución de la producción no se ha visto afectada por el problema presentado.	La ejecución del proceso productivo se ha visto afectada por el problema en una ocasión.	La ejecución del proceso productivo se ha visto afectada por el problema en más de una ocasión.	La ejecución del proceso productivo se ha visto afectada por el problema en varias ocasiones y no se han tomado medidas correctivas.	La ejecución del proceso productivo se ha visto afectada en diversas ocasiones y las medidas que se han tomado para mejorar no han dado resultados efectivos.
Consecuencias						
		1. Muy bajo	2. Bajo	3. Moderado	4. Alto	5. Muy alto
F	Impacto en seguimiento y control.	El seguimiento y control de la producción no se ha visto afectado por el problema presentado.	El seguimiento y control del proceso productivo se ha visto afectado por el problema en una ocasión.	El seguimiento y control del proceso productivo se ha visto afectado por el problema en más de una ocasión.	El seguimiento y control del proceso productivo se ha visto afectado por el problema en varias ocasiones y no se han tomado medidas correctivas.	El seguimiento y control del proceso productivo se ha visto afectado en diversas ocasiones y las medidas que se han tomado para mejorar no han dado resultados efectivos.
		1. Muy bajo	2. Bajo	3. Moderado	4. Alto	5. Muy alto
G	Impacto sobre los objetivos	El logro de los objetivos de la producción no se ha visto afectado por el problema presentado.	El logro de los objetivos del proceso productivo se ha visto afectado por el problema en una ocasión.	El logro de los objetivos del proceso productivo se ha visto afectado por el problema en más de una ocasión.	El logro de los objetivos del proceso productivo se ha visto afectado por el problema en varias ocasiones y no se han	El logro de los objetivos del proceso productivo se ha visto afectado en diversas ocasiones y las medidas que se han

		tomado medidas		tomado para mejorar no		
		correctivas.		han dado resultados efectivos.		
		1. Muy bajo	2. Bajo	3. Moderado	4. Alto	5. Muy alto
H	Impacto sobre la seguridad.	La seguridad de la producción no se ha visto afectada por el problema presentado.	La seguridad del proceso productivo se ha visto afectada por el problema en una ocasión.	La seguridad del proceso productivo se ha visto afectada por el problema en más de una ocasión.	La seguridad del proceso productivo se ha visto afectada por el problema en varias ocasiones y no se han tomado medidas correctivas.	La seguridad del proceso productivo se ha visto afectada en diversas ocasiones y las medidas que se han tomado para mejorar no han dado resultados efectivos.



Anexo 2: Lista de verificación para evaluar los factores relacionados con las buenas prácticas de gestión de procesos que inciden en la integración de la información entre la empresa y sus clientes.

Ítem	Aspecto por evaluar	Hallazgo	
		Cumple	No cumple
DIMENSIÓN I. MANO DE OBRA (RECURSOS HUMANOS)			
1	Se han delimitado las competencias y talentos adecuados del recurso humano en el proceso de selección del personal.	X	
2	La empresa cuenta con un plan anual de capacitación para desarrollar las competencias adecuadas de cada trabajador.		X
3	Se han desarrollado estrategias gerenciales para asegurar la comunicación entre los equipos responsables de la toma de decisiones relacionadas con el servicio al cliente.		X
4	Se ha desarrollado un instrumento de medición que permita conocer la satisfacción de los trabajadores en la organización.		X
5	El personal ha sido capacitado e informado respecto a la gestión de procesos como forma de desarrollo organizacional	X	
6	El personal participa en los procesos de mejora a través de sus recomendaciones respecto a los elementos que pueden incrementar la eficacia en la organización.		X
DIMENSIÓN II. MEDICIÓN			
7	Se han desarrollado indicadores de gestión para medir el impacto financiero de las actividades de servicio al cliente.		X
8	Se han desarrollado indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos relacionados con la gestión de servicio al cliente.		X
9	Se han desarrollado indicadores de gestión para evaluar las percepciones de los clientes y usuarios respecto a las actividades de servicio al cliente.		X
10	Se han desarrollado indicadores de gestión para medir el impacto de la innovación y el desarrollo del personal que participa en las actividades de servicio al cliente.		X

Ítem	Aspecto por evaluar	Hallazgo	
		Cumple	No cumple
11	Se realiza con frecuencia reuniones para evaluar los resultados de los indicadores de gestión y establecer acciones de mejora.		X
12	Se lleva a cabo un seguimiento de las acciones de mejoras propuestas para mejorar los resultados mostrados en los indicadores de desempeño.		X
DIMENSIÓN III. MAQUINARIAS Y EQUIPOS			
13	Los equipos de computación requeridos para llevar a cabo los procesos de gestión de servicio al cliente están disponibles en todo momento.	X	
14	Existe un plan de reposición de equipos para asegurar su disponibilidad.		X
15	Existe un responsable de tecnologías de información que asista a los trabajadores en el momento de que se presenten problemas con los equipos o el software.	X	
16	Los software de la empresa permiten realizar modificaciones de acuerdo con las necesidades de información que surjan durante el proceso de gestión.	X	
17	El software empleado para el proceso de Atención al Cliente permite la interacción en la comunicación con los clientes y con el operador logístico		X
18	El software empleado para el proceso de Atención al Cliente permite el acceso del personal a la información necesaria para cumplir de manera efectiva las actividades incluidas en el proceso.	X	
DIMENSIÓN IV. MÉTODOS			
19	El desempeño del área de servicio al cliente es evaluado con base en el cumplimiento de los objetivos.		X
20	Se ha definido una planeación estratégica que permita proyectar las acciones relacionadas con la gestión del servicio al cliente en el corto y mediano plazo.		X
21	Se cuenta con procedimientos formales que permitan orientar al trabajador en el desempeño de sus funciones.		X
22	Se han establecido procedimientos para el manejo de reclamos y quejas por parte de los clientes.	X	
23	Se han desarrollado procedimientos para la devolución de productos de acuerdo con los requerimientos del usuario.		X
24	Se realiza con frecuencia una evaluación de los procesos y actividades que componen la gestión de servicio al cliente para contribuir con su eficiencia y eliminar actividades que no agregan valor.	X	
25	Se han desarrollado métodos para asegurar la documentación de los procesos y su seguimiento en los sistemas de información que con los que cuenta la organización.		X
26	Se ha aplicado acciones de mejora continua para contribuir con el logro de los objetivos de la empresa y aumentar su competitividad.		X
27	Se han desarrollado estrategias de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa para solucionar los problemas que limitan el logro de los objetivos.		X
DIMENSIÓN V. MATERIALES			
28	Se cuenta con los materiales necesarios para llevar a cabo las actividades de servicio al cliente de la organización.	X	

29	Se han desarrollado técnicas o herramientas que permitan contribuir con la disminución de los costos operativos.	X	
30	Se han desarrollado controles que permitan asegurar el eficiente uso de los materiales requeridos en el proceso de Atención al Cliente.		X
31	Se han desarrollado métodos para asegurar la trazabilidad de los procesos y la gestión tanto física como digital de la documentación empleada en el servicio al cliente		X
DIMENSIÓN V. MEDIO AMBIENTE Y ENTORNO			
32	Se han desarrollado herramientas de diagnóstico que permitan determinar cuáles son los atributos de calidad que el cliente desea de la organización.		X
33	Se realiza actividades exploratorias para conocer el desempeño de los competidores o empresas similares en el manejo de sus procesos de gestión al cliente.		X
34	Se evalúa el impacto ambiental de las actividades relacionadas con la gestión del servicio cliente llevadas a cabo por la organización.		X
35	Se ha creado la organización estrategia de digitalización de los procesos y los documentos para minimizar el consumo de papel y otros materiales biodegradables y no biodegradables		X
36	Se cuantifica el nivel de reprocesos, materiales y residuos generados en el proceso de servicio al cliente.		X

Anexo 3: Escala de ponderación para la matriz FACTIS

Estimado colaborador:

Por favor, tome en cuenta los siguientes criterios de evaluación para implementar un modelo de gestión que contribuya a incrementar la eficacia en la gestión de servicios clientes la organización, y evalúe con la siguiente escala de ponderación:

1= Muy importante

2= Medianamente importante

3= Muy importante

Criterio	Evaluación
Factibilidad	
Afectación	
Calidad	
Tiempo	
Inversión	
Seguridad	

Muchas gracias por su colaboración.

Los investigadores.

Anexo 4: Resultados de la evaluación de la escala de ponderación para la matriz FACTIS

Criterio	Puntuación	Ponderación
Factibilidad	27	21%
Afectación	12	9%
Calidad	20	15%
Tiempo	25	19%
Inversión	26	20%
Seguridad	21	16%
Totales		100%



Anexo 5: Escala de valoración para la matriz FACTIS

Valoración	Factibilidad	Afectación	Calidad	Tiempo	Inversión	Seguridad
1	La opción presentada no es factible de aplicar en la organización.	La opción presentada afecta de manera considerable otras áreas relacionadas con el servicio al cliente.	La opción presentada pondría en riesgo la calidad de las operaciones de servicio al cliente.	La opción presentada se podría aplicar en un tiempo excesivamente largo.	La opción presentada implica una inversión muy alta para su implementación.	La opción presentada afecta de forma negativa los procesos de servicio al cliente.
2	La opción presentada podría aplicarse en la organización con algunas dificultades.	La opción presentada afecta a algunas áreas de la empresa relacionadas con el servicio al cliente.	La opción presentada pondría en riesgo la calidad de algunas operaciones de servicio al cliente.	La opción presentada podría tomar tiempo en ser aplicada.	La opción presentada implica una inversión alta para su implementación.	La opción presentada afecta de forma moderada los procesos de servicio al cliente.
3	Se requerirían cambios ya para aplicar la opción presentada.	La opción presentada no afecta otras áreas de la organización.	La opción presentada no afecta a la calidad de las operaciones de servicio al cliente.	El tiempo de implementación de la opción presentada no es un aspecto relevante para su aplicación.	La opción presentada implica una inversión moderada para su implementación.	La opción presentada no afecta la seguridad de los procesos de servicio al cliente.
4	La opción presentada puede aplicarse en la organización.	La opción presentada afecta de manera positiva algunas áreas relacionadas con el servicio al cliente.	La opción presentada afecta de manera favorable algunas actividades de la gestión del servicio al cliente.	La opción presentada es relativamente favorable en cuanto al tiempo de implementación.	La opción presentada implica una inversión relativamente baja para su implementación.	La opción presentada incrementa de forma moderada la seguridad de los procesos de servicio cliente.
5	La opción presentada es totalmente factible en la organización.	La opción presentada afecta favorablemente las áreas que se relacionan con el servicio al cliente en la organización.	La opción presentada favorece de manera total la calidad de las operaciones de servicio al cliente.	La opción presentada es favorable en cuanto al tiempo de implementación.	La opción presentada implica una inversión muy baja para su implementación.	La opción presentada incrementa la seguridad de los procesos de servicio cliente.

A partir de la escala de valoración presentada, proceda a evaluar del 1 al 5 cada una de las opciones de mejora que se presentan a continuación, de acuerdo con los criterios mostrados previamente:

Criterio	Opción 1: Aplicación de un modelo de gestión por procesos.	Opción 2: Modelo de gestión con uso de indicadores de desempeño.	Opción 3: Implementación de estrategias de lean manufacturing.	Opción 4: Modelo de gestión logística basado en el uso de la tecnología.	Opción 5: Incorporación de un software integrado que permita controlar la cadena de suministros.	Opción 6: Metodología estándar para aplicar el uso de la tecnología Blockchain.
Factibilidad						
Afectación						
Calidad						
Tiempo						
Inversión						
Seguridad						

Gracias por su colaboración,

Los investigadores.

Anexo 6. Detalle de los resultados de la técnica de grupo nominal para priorizar las causas que inciden en los bajos niveles de eficacia.

Causa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
No se han desarrollado métodos para asegurar la trazabilidad de los procesos	7	8	10	8	7	8	10	10	9	7	84
No se ha definido una planeación que permita proyectar las acciones relacionadas con la gestión del servicio al cliente.	8	7	5	7	6	8	9	5	4	6	65
El software empleado para el proceso no permite la interacción en la comunicación con los clientes.	7	9	7	10	5	7	8	5	3	1	62
No se han desarrollado métodos para asegurar la documentación y su seguimiento.	3	4	2	1	3	2	2	2	3	3	25
No se han desarrollado indicadores de gestión para medir el impacto y desempeño de las actividades de servicio al cliente.	3	3	2	1	3	2	2	2	3	3	24
No se cuenta con un plan de capacitación al personal.	1	1	3	2	1	3	0	2	2	2	17
No se cuenta con procedimientos formales que permitan orientar al trabajador en el desempeño.	0	0	4	2	1	3	0	0	2	2	14
No se han desarrollado herramientas de diagnóstico de los atributos de calidad del cliente.	2	1	2	2	0	2	0	1	0	0	10
No se ha desarrollado un instrumento de medición que permita conocer la satisfacción de los trabajadores.	0	1	1	2	0	1	0	2	1	0	8
Deficiencia en la comunicación entre áreas.	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	4

Anexo 7: Cuestionario para la actividad exploratoria respecto a la comprensión del modelo por parte de los integrantes de la organización.

Estimado colaborador:

Una vez presentada la propuesta del modelo de gestión por procesos para satisfacer las necesidades de los usuarios de la organización, se presenta a continuación una lista de: (a) razones para implementar el modelo; (b) beneficios esperados de la implementación y (c) barreras de acceso para alcanzar la implementación con éxito. En cada una de las tablas que se presentan a continuación, seleccione las opciones más adecuadas, de acuerdo con su criterio personal. En cada una de ella, puede seleccionar tres (3) opciones:

Razones para implementar el concepto de gestión por procesos en la empresa.

Razones para implementar gestión por procesos	Opciones seleccionadas
Capacidad de responder más rápido a las necesidades y expectativas de los clientes.	
Reducir costos, mejorar la productividad.	
Mayor flexibilidad de la empresa.	
Mejorar la capacidad de responder más rápido a los cambios en el mercado.	
Mejora de la competitividad.	
La necesidad de mejorar los servicios existentes, crear nuevos.	
Implementación de un sistema de TI.	

Beneficios esperados con la implementación del modelo de gestión por procesos.

Beneficios esperados con la implementación del modelo	Opciones seleccionadas
Simplificación de los procesos de la empresa. Respuesta más rápida a las necesidades y expectativas de los clientes. Aumento de la eficiencia de la operación de la organización. Reducir los costos de los procesos en curso. Mejora de la cooperación con clientes externos e internos. Incrementar la flexibilidad de la empresa. Mejora de la comunicación dentro de la empresa. Reducir los costos operativos generales. Mejorar la competitividad de la empresa en el mercado. Mayor eficiencia en el trabajo	

Barreras que pueden dificultar la implementación del modelo de gestión por procesos.

Barreras que pueden dificultar la implementación del modelo	Opciones seleccionadas
Dificultades para comprender y aplicar la gestión de procesos. Falta de apoyo de la dirección. Dificultades para cambiar las actitudes de los empleados. Resistencia de los empleados frente a los cambios continuos. No se esperan cambios significativos en cuanto a la eficiencia de los procesos. Dificultades en la comprensión de la nueva forma de funcionamiento de la empresa. Dificultades en el ámbito de los sistemas de información de apoyo a la gestión de procesos.	

Anexo 8: Base de datos de los ingresos y egresos de la empresa para el cálculo del rendimiento financiero y el flujo de caja proyectado.

Ingresos – Año 2021

Mes	Ingresos por ventas	Otras ventas	Totales
Enero	60,958.82	4,876.71	65,835.53
Febrero	60,461.40	4,836.91	65,298.31
Marzo	65,908.15	5,272.65	71,180.80
Abril	65,211.76	5,216.94	70,428.70
Mayo	56,979.46	4,558.36	61,537.82
Junio	47,777.19	3,822.18	51,599.37
Julio	52,515.12	4,201.21	56,716.33
Agosto	58,036.48	4,642.92	62,679.40
Setiembre	54,678.89	4,374.31	59,053.20
Octubre	57,974.30	4,637.94	62,612.25
Noviembre	63,110.16	5,048.81	68,158.98
Diciembre	77,087.66	6,167.01	83,254.68
Totales	720,699.40	57,655.95	778,355.35

Ingresos – Año 2022

Mes	Ingresos por ventas	Otras ventas	Totales
Enero	64,134.19	5,130.74	69,264.93
Febrero	60,958.82	4,876.71	65,835.53
Marzo	67,164.14	5,373.13	72,537.27
Abril	65,671.88	5,253.75	70,925.63
Mayo	65,460.47	5,236.84	70,697.31
Junio	57,078.95	4,566.32	61,645.26
Julio	68,304.68	5,464.37	73,769.05
Agosto	62,185.11	4,974.81	67,159.92
Setiembre	64,686.21	5,174.90	69,861.10
Octubre	67,995.99	5,439.68	73,435.67
Noviembre	73,787.38	5,902.99	79,690.37
Diciembre	88,163.42	7,053.07	95,216.50
Totales	805,591.22	64,447.30	870,038.52

Egresos – Año 2021

Mes	Costos operacionales	Gastos adicionales por reprocesamiento	Gastos de administración y ventas	Gastos generales	Totales
Enero	45,850.99	1,224.63	3,291.78	1,975.07	52,342.46
Febrero	43,090.92	1,331.54	3,264.92	1,958.95	49,646.33
Marzo	44,330.14	1,428.73	3,559.04	2,135.42	51,453.33
Abril	44,611.78	1,535.64	3,521.44	2,112.86	51,781.72
Mayo	47,484.50	1,623.12	3,076.89	1,846.13	54,030.65
Junio	47,540.83	1,467.61	2,579.97	1,547.98	53,136.39
Julio	49,061.69	1,350.98	2,835.82	1,701.49	54,949.98
Agosto	50,019.26	1,681.43	3,133.97	1,880.38	56,715.04
Setiembre	45,006.07	1,613.40	2,952.66	1,771.60	51,343.73
Octubre	47,033.88	1,730.03	3,130.61	1,878.37	53,772.89
Noviembre	50,019.26	1,710.59	3,407.95	2,044.77	57,182.57
Diciembre	49,230.67	1,613.40	4,162.73	2,497.64	57,504.44
Totales	563,279.99	18,311.10	38,917.77	23,350.66	643,859.52

Egresos – Año 2022

Mes	Costos operacionales	Gastos adicionales por reprocesamiento	Gastos de administración y ventas	Gastos generales	Totales
Enero	48,239.40	420.75	3,463.25	2,077.95	54,201.34
Febrero	43,712.12	336.60	3,291.78	1,975.07	49,315.57
Marzo	39,764.95	308.55	3,626.86	2,176.12	45,876.48
Abril	39,851.53	355.30	3,546.28	2,127.77	45,880.88
Mayo	48,303.22	383.35	3,534.87	2,120.92	54,342.35
Junio	42,437.94	355.30	3,082.26	1,849.36	47,724.86
Julio	51,376.29	243.10	3,688.45	2,213.07	57,520.91
Agosto	46,773.37	196.35	3,358.00	2,014.80	52,342.51
Setiembre	48,654.60	205.70	3,493.06	2,095.83	54,449.19
Octubre	51,144.10	243.10	3,671.78	2,203.07	57,262.05
Noviembre	55,500.17	299.20	3,984.52	2,390.71	62,174.60
Diciembre	66,313.31	261.80	4,760.82	2,856.49	74,192.43
Totales	582,071.00	3,609.10	43,501.93	26,101.16	655,283.18

Anexo 9: Base de datos para la validación de las hipótesis

Antes de la implementación.

Mes	Eficacia	Niveles de reclamos	Costos por reprocesos	Promedio
Enero	0.7021	0.982	0.0196	0.5679
Febrero	0.6847	0.979	0.0218	0.5617
Marzo	0.6580	0.972	0.0241	0.5513
Abril	0.7463	0.969	0.0259	0.5804
Mayo	0.7043	0.974	0.0248	0.5677
Junio	0.7221	0.972	0.0234	0.5726
Julio	0.7702	0.976	0.0238	0.5901
Agosto	0.6869	0.973	0.0263	0.5620
Setiembre	0.7512	0.975	0.0270	0.5842
Octubre	0.7450	0.975	0.0272	0.5823
Noviembre	0.7564	0.976	0.0260	0.5861
Diciembre	0.7354	0.978	0.0288	0.5807
Medias	0.7219	0.9750	0.0249	0.5739

Después de la implementación

Mes	Eficacia	Niveles de reclamos	Costos por reprocesos	Promedio
Enero	0.914	0.991	0.009	0.6381
Febrero	0.727	0.993	0.008	0.5757
Marzo	0.569	0.994	0.008	0.5235
Abril	0.676	0.991	0.009	0.5585
Mayo	0.786	0.992	0.008	0.5954
Junio	0.827	0.991	0.008	0.6088
Julio	0.805	0.996	0.005	0.6021
Agosto	0.889	0.996	0.004	0.6297
Setiembre	0.852	0.996	0.004	0.6175
Octubre	0.862	0.996	0.005	0.6208
Noviembre	0.913	0.995	0.005	0.6376
Diciembre	0.901	0.996	0.004	0.6337
Medias	0.8101	0.9938	0.0064	0.6035

Anexo 10: Indicadores financieros de las empresas de apoyo al sector seguros

Nº	Nº REG.	RAZON SOCIAL	Ingresos Operativos	Gastos de Personal	Utilidad Neta	Disponible	Activo Corriente	Activo Total	Pasivo Corriente	Pasivo Total	Patrimonio
1	AJ086	CHARLES TAYLOR AJUSTADORES DE SEGUROS S.A. (*)	16 739 801	6 116 820	(505 243)	2 822 662	11 878 828	13 517 405	5 157 645	5 707 123	7 810 282
2	AJ018	CRAWFORD PERU S.A. AJUSTADORES Y PERITOS DE SEGUROS	8 906 092	4 814 365	776 998	3 141 014	5 297 312	6 353 782	1 545 972	1 592 328	4 761 455
3	AJ092	ROMERO SOCIEDAD CIVIL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA AJUSTADORES DE SEGUROS	5 906 480	752 106	545 493	1 088 752	2 115 143	2 372 036	233 467	233 467	2 138 569
4	AJ083	A & G AJUSTADORES Y PERITOS DE SEGUROS S.A.C.	3 265 826	1 408 496	678 800	316 096	1 624 680	1 909 222	743 881	814 564	1 094 658
5	AJ063	BAUKOST AJUSTADORES Y PERITOS DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	2 994 474	1 073 195	45 395	505 384	1 552 144	1 675 670	552 510	941 354	734 316
6	AJ053	COOPER BROTHERS PERÚ S.A.C. AJUSTADORES DE SEGUROS	2 822 342	1 352 400	159 088	172 110	767 631	854 000	177 021	177 021	676 979
7	AJ001	W. MOLLER ORGANIZACION INTERNACIONAL DE AJUSTADORES Y PERITOS DE SEGUROS S.A.C.	2 516 890	1 467 171	(75 603)	95 603	1 731 515	1 894 263	1 042 167	1 041 719	852 544
8	AJ087	ABACO PERU INTERNATIONAL LOSS ADJUSTERS AJUSTADORES Y PERITOS DE SEGUROS SOCIEDAD ANÓNIMA CER	2 489 401	144 386	80 278	837 966	1 250 598	1 341 572	1 078 406	1 078 406	263 166
9	AJ080	PREVENCION Y CONTROL AJUSTADORES Y PERITOS DE SEGUROS S.A.C.	2 425 022	301 092	131 194	137 023	1 621 947	1 631 947	504 969	506 858	1 125 089
10	AJ070	J.R.Z AJUSTADORES Y PERITOS DE SEGUROS S.A.C.	2 166 458	358 408	192 426	563 693	1 659 989	1 686 391	979 775	990 331	696 060
11	AJ096	SEDGWICK PERÚ AJUSTADORES DE SEGUROS S.A.C.	2 058 466	1 222 345	174 161	633 415	1 071 679	1 117 936	861 284	875 951	241 985
12	AJ006	SEGURIDAD OPERACIONES SALVATAJE AJUSTADORES Y PERITOS DE SEGUROS S.A.	1 395 451	517 675	209 882	446 355	597 333	580 971	25 030	181 105	399 866
13	AJ095	PROTEGIA AJUSTADORES Y PERITOS DE SEGUROS S.A.C.	1 264 790	339 309	141 215	64 869	412 762	414 689	124 140	124 140	290 549
14	AJ040	IRIARTE Y ASOCIADOS S.A. AJUSTADORES Y PERITOS DE SEGUROS	1 232 981	750 727	(583 334)	321 156	863 368	1 158 272	57 758	66 676	1 091 596
15	AJ082	GD AJUSTADORES DE SEGUROS S.A.C.	995 949	145 920	244 716	1 520 204	1 598 439	1 649 432	112 756	162 816	1 486 616
16	AJ076	VILLANUEVE NAVAL ENGINEERS SURVEYORKS PERITOS DE SEGUROS S.R.L.	802 765	252 071	150 142	34 158	1 818 630	1 915 382	238 991	241 767	1 673 615
17	AJ090	LA BRITANICA PERU S.A.C. - PERITOS Y AJUSTADORES DE SEGUROS	769 776	15 533	94 607	193 093	289 391	302 008	31 991	34 778	267 229
18	AJ084	SUPERVISIONES & PREVENCIONES S.R.L. AJUSTADORES Y PERITOS DE SEGUROS	640 893	213 370	9 395	126 103	212 244	326 013	192 082	192 082	133 931
19	AJ069	RTS-PERU , PERITOS Y AJUSTADORES DE SEGUROS S.A.C.	602 208	792 386	(926 216)	234 357	613 313	670 368	573 626	583 415	86 953
20	AJ046	MASTER AJUSTADORES DE SEGUROS S.A.C.	597 596	446 523	(396 925)	503 435	761 012	1 838 706	451 037	617 720	1 220 986
21	AJ035	OSBERK AJUSTADORES DE SEGUROS S.A.	368 010	113 615	(12 863)	27 245	42 834	48 355	1 635	1 635	46 720
22	AJ094	DMARAN AJUSTADORES DE SINIESTROS DE SEGUROS GENERALES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	356 902	237 674	(154 674)	262 444	317 284	317 284	38 214	38 214	279 070
23	AJ085	PERU VERITAS AJUSTADORES DE SEGUROS S.A.C.	331 263	257 189	42 097	44 032	185 507	197 361	46 827	46 827	150 533
24	AJ078	ACM AJUSTADORES Y PERITOS DE SEGUROS S.A.C.	320 882	88 577	57 103	60 320	140 703	247 664	40 561	40 561	207 103
25	AJ031	APS AJUSTADORES Y PERITOS DE SEGUROS S.R.L.	317 855	68 321	120 247	108 208	273 275	980 576	171 564	228 359	752 217
26	AJ061	TRANSATLANTIC AJUSTADORES DE SEGUROS S.R.LTDA.	217 029	72 300	(67 590)	106 472	439 700	740 375	502 697	611 899	128 476
27	AJ091	MARSUR PERU AJUSTADORES Y PERITOS DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	125 102	12 993	21 768	121 699	137 504	141 098	20 070	20 070	121 028
28	AJ073	CEPT SURVEYORS PERITOS DE SEGUROS E.I.R.L.	-	-	-	540	10 105	53 505	-	-	53 505
		TOTAL	62 630 705	23 334 968	1 152 558	14 488 409	39 284 870	45 936 284	15 506 076	17 151 186	28 785 097




11% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe


- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 10%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad




N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
388 caracteres sospechosos en N.º de páginas
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 10%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	
hdl.handle.net		2%
2	Internet	
repositorio.upn.edu.pe		1%
3	Trabajos del estudiante	
Universidad Privada del Norte		1%
4	Internet	
repositorio.ucv.edu.pe		1%
5	Internet	
repositorioacademico.upc.edu.pe		1%
6	Trabajos del estudiante	
Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC		0%
7	Trabajos del estudiante	
Universidad Cesar Vallejo		0%
8	Internet	
saayarelo.com		0%
9	Internet	
mriuc.bc.uc.edu.ve		0%
10	Internet	
www.coursehero.com		0%
11	Internet	
repositorio.ug.edu.ec		0%



12	Internet	repositorio.ulima.edu.pe	0%
13	Internet	repositorio.utn.edu.ec	0%
14	Internet	qdoc.tips	0%
15	Internet	www.slideshare.net	0%
16	Internet	tesis.pucp.edu.pe	0%
17	Trabajos del estudiante	Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE	0%
18	Internet	core.ac.uk	0%
19	Internet	www.researchgate.net	0%
20	Internet	vdocuments.mx	0%
21	Internet	es.slideshare.net	0%
22	Trabajos del estudiante	UNIV DE LAS AMERICAS	0%
23	Internet	docplayer.es	0%
24	Internet	www.clubensayos.com	0%
25	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD	0%



26	Internet	repositorio.ulasamericas.edu.pe	0%
27	Internet	nanopdf.com	0%
28	Internet	blog.heflo.com	0%
29	Internet	appmaster.io	0%
30	Trabajos del estudiante	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO	0%
31	Trabajos del estudiante	Ana G. Méndez University	0%
32	Trabajos del estudiante	Universidad Católica de Trujillo	0%
33	Internet	caelum.ucv.ve	0%
34	Internet	de.slideshare.net	0%
35	Internet	dspace.esoch.edu.ec	0%
36	Internet	issuu.com	0%
37	Internet	www.bnamericas.com	0%
38	Internet	vdocumento.com	0%
39	Trabajos del estudiante		0%



40	Internet	repositorio.luji.es	0%
41	Internet	repositorio.unican.es	0%
42	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio	0%
43	Internet	laura-agudelo10.wixsite.com	0%
44	Trabajos del estudiante	Fundación Universitaria del Area Andina	0%
45	Trabajos del estudiante	Universidad de artes, ciencias y comunicación UNIACC	0%
46	Internet	repositorio.unsch.edu.pe	0%
47	Internet	repositorio.upsjb.edu.pe	0%
48	Internet	vdocuments.com.br	0%
49	Trabajos del estudiante	UNAPEC	0%
50	Internet	repositorio.unc.edu.pe	0%
51	Internet	www.biblio.unah.edu.hn	0%
52	Internet	repositorio.unamba.edu.pe	0%
53	Internet	virtual.urbe.edu	0%

4. [Acción de Investigación](#)



54	Internet	eventos.uho.edu.cu	0%
55	Trabajos del estudiante	ipn	0%
56	Trabajos del estudiante	uarm	0%
57	Internet	www.gizartegaiaik.ej-gv.net	0%
58	Internet	www.theinsightpartners.com	0%
59	Trabajos del estudiante	Escuela Politecnica Nacional	0%
60	Trabajos del estudiante	National University College - Online	0%
61	Trabajos del estudiante	Universidad Europea de Madrid	0%
62	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle	0%
63	Internet	academy.pega.com	0%
64	Internet	blog.seidor.com	0%
65	Internet	dspace.ups.edu.ec	0%
66	Internet	gestionando-empresas.blogspot.com	0%
67	Internet	repositorio.unsa.edu.pe	0%



68	Trabajos del estudiante	uncedu	0%
69	Internet	www.gob.mx	0%
70	Internet	www.nobleprog.co	0%
71	Trabajos del estudiante	Pontificia Universidad Catolica del Peru	0%
72	Internet	aula.centroabaco.com	0%
73	Internet	catalonica.bnc.cat	0%
74	Internet	documen.site	0%
75	Internet	energia.pr.gov	0%
76	Internet	es.beincrypto.com	0%
77	Internet	mafiadoc.com	0%
78	Internet	mundowin.com	0%
79	Internet	ouci.dntb.gov.ua	0%
80	Internet	renati.sunedu.gob.pe	0%
81	Internet	repositorio.unh.edu.pe	0%



96	Internet	fourweekmba.com	0%
97	Internet	fr.slideshare.net	0%
98	Internet	gc.scalahed.com	0%
99	Internet	gestiopolis.com	0%
100	Internet	oa.upm.es	0%
101	Internet	repositorio.unbosque.edu.co	0%
102	Internet	repositorio.uss.edu.pe	0%
103	Internet	repository.eafit.edu.co	0%
104	Internet	slidetodoc.com	0%
105	Internet	tesis.ipn.mx	0%
106	Internet	theibfr.com	0%
107	Internet	upc.aws.openrepository.com	0%
108	Internet	worldwidescience.org	0%
109	Internet	www.alimentosargentinos.gov.ar	0%



110	Internet	www.eae.es	0%
111	Internet	www.ebizlatam.com	0%
112	Internet	www.endesa.es	0%
113	Internet	www.evaluamos.com	0%
114	Internet	www.extor.pl	0%
115	Internet	www.grafiati.com	0%
116	Internet	www.ibermatica.com	0%
117	Internet	www.marketingcom.com	0%
118	Internet	www.monografias.com	0%
119	Internet	www.panoramaaudiovisual.com	0%
120	Internet	www.seidor.com	0%
121	Internet	www.semanticscholar.org	0%

