

La Logística como herramienta estratégica para mejorar la calidad de Servicio al Cliente de una empresa comercializadora de Seguros.

Carmen Rita Picado Araya¹

Resumen

El presente artículo desarrolla el tema de la logística como herramienta importante para mejorar la calidad del Servicio al Cliente en las empresas comercializadoras de Seguros costarricenses. La logística comprende la planificación, organización y control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de materiales o productos; desde la adquisición hasta el consumo, a través de la organización y consiste en un sistema integrado. El objetivo que pretende conseguir es satisfacer las necesidades y los requerimientos de la demanda eficazmente y con el mínimo costo posible.

El concepto de Logística se afianzó dentro de las estructuras organizacionales; pero debido a los cambios tecnológicos y sociales, las empresas se han visto en la necesidad de mejorar los servicios a sus clientes para poder mantenerlos a su lado. En este artículo nos enfocamos en el funcionamiento de la logística y el servicio al cliente, y cómo éstos se relacionan con conceptos como: ventaja competitiva, seguros, siniestros, flujo de información, Servicio Post venta, entre otros que son de sumo valor para el desarrollo del Servicio.

Con el propósito de mejorar la calidad del servicio del Instituto Nacional de Seguros, se propuso una Auditoria de Servicio al Cliente y una Formulación e instrumentación de una Estrategia de Logística Global. Todo ello se realizó con el fin de que la institución este preparada para competir dentro del mercado libre de seguros que se avecina en el 2009.

Palabras Claves

Servicio al cliente, ventaja competitiva, logística, seguros, siniestros, flujo de información, Servicio Post venta.

Summary

This article develops the topic of the logistics as an important tool to improve the quality of the Customer Service in the Costa Rican Insurance Commercializing Companies. The logistics is composed of the planning, organization and control of

¹ Bachiller en Ingeniería Industrial. Candidata a Licenciatura en Ingeniería Industrial, ULACIT. Correo electrónico: carmen.picado@gmail.com

all the activities related to the getting, transfer and storage of materials or products; from the acquisition to the consuming, through the organization and like as an integral system. The objective that the logistics pretends to obtain is to satisfy the needs and the requirements of the demand in an efficiently way and with the minimum possible cost.

The concept of logistics has been established into the organizational structures, but because of the technological and social changes, the enterprises have seen the necessity of improving the services to their clients with the purpose of having their loyalty. In this article, I focus on the functioning of the logistics, and the Customer Service, and how they are related to concepts such as: competitive advantage, insurances, accidents, information flow, post-selling service, among others of great importance for the development of this article.

As a contribution with the purpose of improving the service quality at the National Insurance Institute, a proposal of service client audit and a formulation and instrumentation of a global logistics strategy; everything with the intention of the Institution is prepared to compete in the free insurance marketing which is very near, next 2009 year.

Keywords

Customer Service, competitive advantage, logistics, insurances, accidents, information flow, post-selling service.

Introducción

En 1924 en Costa Rica se fundó un monopolio de seguros representado por el Instituto Nacional de Seguros (INS) que se ha mantenido por 84 años; sin embargo con la aprobación de la Ley del Mercado Libre de Seguros surgieron empresas tanto nacionales como internacionales dispuestas a ofrecer los mismos productos (Seguros) a precios más bajos y con mejores coberturas. Por tal motivo, el INS puede visualizar un panorama esperanzador solo si se realizan urgentes transformaciones, tanto a nivel interno como en el entorno, tendientes a facilitar la labor de la misma y allanar el camino hacia los nuevos objetivos planteados para convertirse en una empresa más competitiva. Extraoficialmente, se conoce que ya hay en el país empresas vendiendo seguros sin autorización, sin embargo es a partir del 2009 que esta ley cobrará vigencia y se dará la apertura oficial del mercado libre de seguros.

El Ing. Guillermo Constenla Umaña, Presidente del Instituto Nacional de Seguros en una entrevista sobre el tema comenta que: "El INS se encuentra en un

proceso de apertura gradual, porque esas transformaciones y apertura deben efectuarse de forma paulatina para conseguir el objetivo propuesto. La Asamblea Legislativa será la encargada de analizar los proyectos de ley, sometidos a su consideración, que liberen al INS de trabas legales y presupuestarias porque le impiden crecer y competir. También la apertura será selectiva porque cuando el mercado se abra tendrán que establecerse las normativas del caso para que los actores, en ese mercado de seguros, sean de reconocida solvencia y existan los procedimientos restrictivos necesarios que califiquen a los participantes. Igualmente, el proceso de apertura será regulado porque debe haber una Superintendencia de Seguros que vigile la actuación de las empresas y marque las condiciones en que puedan operar” (*INSTANTES, 2006, Pág.3*).

El personal del Instituto Nacional de Seguros sabe que la clave de la evolución es la capacidad de adaptarse a los cambios; pues no son los más fuertes y los más grandes los que sobreviven, sino aquellos capaces de adecuarse a las exigencias del medio en que se desarrollan. Es un hecho que para surgir en este mundo globalizado y de fuerte competencia es esencial el fortalecimiento de la institución, para que el nivel de ventas se pueda multiplicar; los costos de operación disminuyan; las pólizas tengan precios más accesibles y el Instituto amplíe sus operaciones hacia toda Centroamérica.

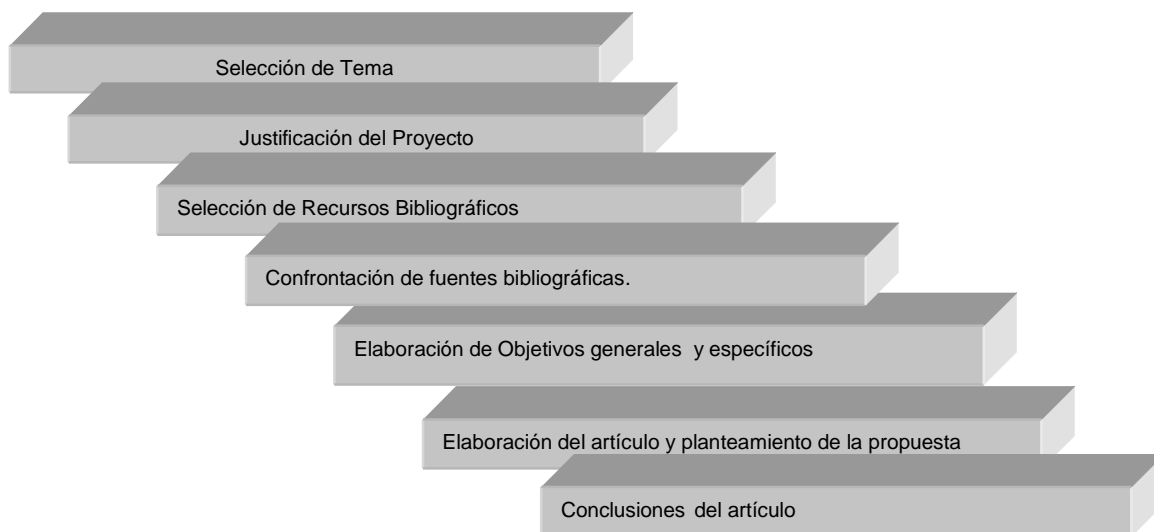
El esfuerzo por fortalecer una institución que ha protegido a Costa Rica por más de ocho décadas ante diferentes siniestros es evidente, no obstante, se debe basar en un esfuerzo nacional en el que tendrán participación los funcionarios, los ciudadanos, los legisladores, el gobierno y los clientes del Instituto. Por lo tanto, para enfrentar un proceso de innovación en todas sus estructuras, en beneficio de todos los costarricenses y del país en general, el Servicio al Cliente cobrará una importancia fundamental, pues, es a partir de la apertura que iniciará la verdadera guerra por atraer, mantener y reclutar más clientes entre las aseguradoras.

Es aquí donde la logística y el servicio al cliente serán la clave fundamental para hacer más eficaz el proceso de servicio que la empresa comercializadora de seguros ofrecerá al mercado.

Metodología de Trabajo

Para la elaboración de este artículo se realizó la técnica descriptiva. En este sentido, fue necesario emplear todo aquel recurso documental con relación a los contenidos que comprenden el tema en estudio. Una vez recolectada toda la información se procedió a plantear la metodología por seguir. Dicha metodología se describe en la siguiente figura:

Figura N° Metodología del Proyecto



Elaborado por: Carmen Rita Picado A. Año 2008

Los objetivos que se plantearon para la elaboración de este artículo se describen a continuación:

Objetivo General

Demostrar la importancia de la Logística como herramienta estratégica para mejorar la calidad del servicio al cliente en las empresas comercializadoras de seguros.

Objetivos Específicos

- 1- Proporcionar un panorama de la situación actual de las empresas en cuanto al nivel de compromiso que tienen con la calidad de servicio al cliente.
- 2- Identificar los elementos claves que la logística proporciona para mejorar el nivel de servicio al cliente de las empresas.
- 3- Plantear la posibilidad de que una empresa de seguros utilice la logística como herramienta para mejorar y garantizar la fidelización de sus clientes.
- 4- Presentar una propuesta de auditoria para mejorar el nivel de servicio al cliente.

- 5- Mostrar una formulación e instrumentación de una estrategia de logística global para mejorar el nivel de servicio al cliente del Instituto Nacional de Seguros.

La logística como herramienta estratégica para mejorar la calidad de servicio al cliente de una empresa comercializadora de seguros.

Las empresas enfrentan un gran reto con respecto a garantizar la fidelidad de sus clientes, no solo ofreciéndoles productos de buena calidad, capaces de enfrentar las ventajas competitivas de la competencia, sino demostrándole al cliente que la organización siempre está preocupada por ellos e interesada en todo aquello que atente contra la satisfacción de sus necesidades y para ello debe optimizar la gestión de servicio.

Según *Harovitz (1997)* el servicio es “El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico” (pág.3). Se entiende que un conjunto de prestaciones se puede transformar en un servicio, para que posteriormente, sea esperado por el cliente con el fin de que se cumplan sus necesidades.

La prestación de un servicio requiere generalmente de una interacción humana entre cliente externo e interno; por ello es importante orientarlos hacia una cultura de servicio. De acuerdo con esto es necesario integrar actividades para capacitar al personal con respecto a la formación de valores y principios de calidad, así como también para la evaluación de la calidad de servicio.

Según *Domingo y Arranz (2000)* *Calidad* es “El conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas” (pág.13).

En consecuencia, para obtener un servicio de calidad es necesario conocer primero las expectativas o necesidades de los clientes y posteriormente evaluar los procesos a través de éstos.

En el Servicio al Cliente interactúan una serie de componentes que participan en la consecución de que los productos y servicios lleguen a manos del consumidor. Para ello es usual medir esta acción por la disponibilidad de tiempo de entrega en el producto. Análisis más profundos han demostrado que el servicio contempla elementos del mismo antes, durante y después de la transacción, no se debe olvidar que el consumo reacciona según, el conjunto de todos los componentes involucrados.

El servicio logístico se centra en todos los aspectos que están relacionados con la transacción: el tiempo del ciclo del pedido, pedidos completos, puntualidad,

exactitud en las facturas y la distribución sin desperfectos; pero esto es solo una parte. Para incrementar el éxito en el servicio se debe infundir en toda la empresa este espíritu de servicio al cliente, adoptando también como clave los componentes antes y después de la transacción.

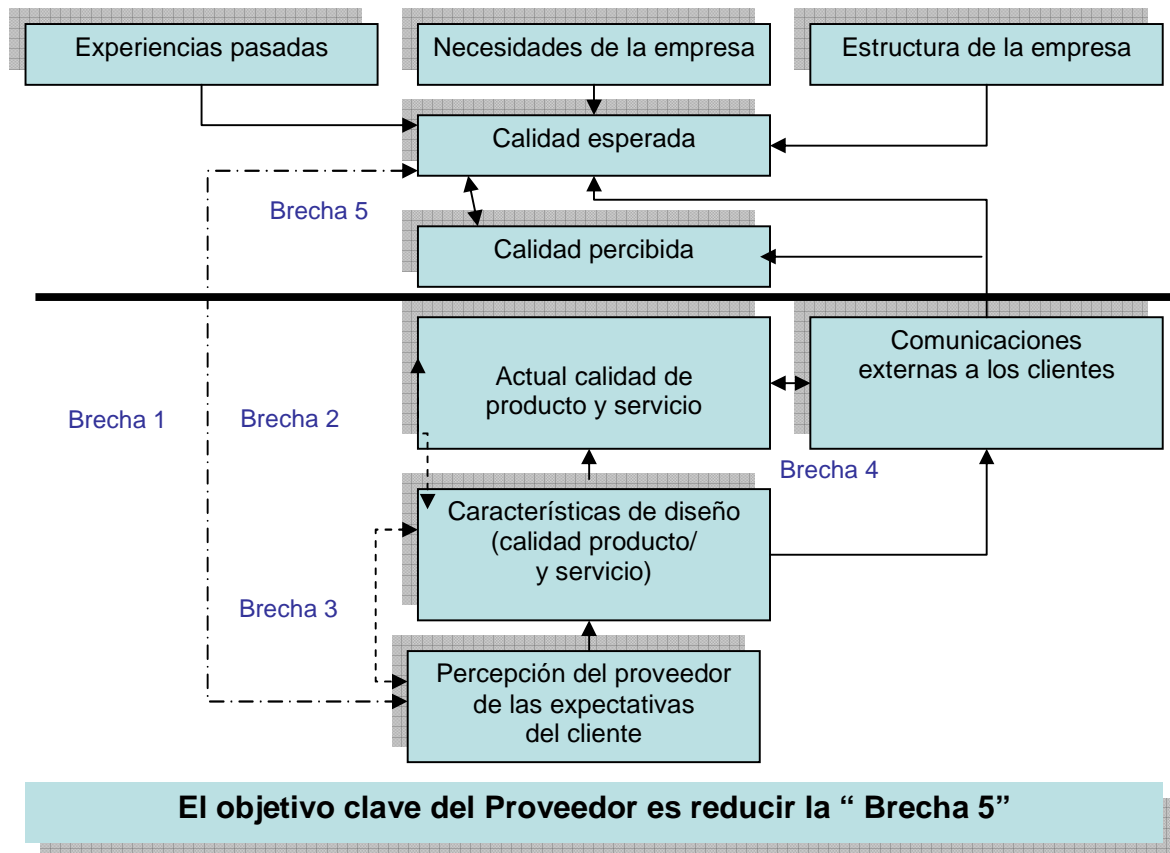
Como dice *August Casanovas (2001)* en su libro Logística Empresarial el servicio al cliente tiene varios componentes que se dividen en tres etapas: En la *pre-transacción* se encuentran los componentes relacionados con la política o los programas de la empresa entre ellos: la política de servicio al cliente, la accesibilidad al cliente, flexibilidad en la organización, limitaciones y comodidades en el orden del pedido, fechas de entrega fijas, tiempos de respuesta a consultas, etc.

Durante la *transacción* las variables implicadas directamente en la función física de la distribución: son el tiempo de producción, disponibilidad de existencias, calidad del producto, fiabilidad de la entrega, calidad de los albaranes y de las facturas, información sobre el estado del pedido, posibilidad de tratar pedidos de reposición y flexibilidad en la sustitución de productos.

En la *postransacción* intervienen elementos de apoyo al producto mientras esté en uso: el empaquetaje del producto, el soporte técnico en la instalación y el mantenimiento, calidad de la documentación, garantía y seguimiento del producto, procedimientos para atender reclamos del cliente, tiempo de respuesta y calidad, procedimientos de devolución, disponibilidad de recambios, sustituciones temporales durante las reparaciones, servicios anexos: asesoramientos, servicio técnico, etc. (pag.80-81)

En el proceso de dar al cliente lo que desea existen cinco brechas o puntos de discontinuidad según *J. Langley* mencionado por el autor *Cuatrecasas Ll.* (2001) "Es necesario que la empresa sea capaz de determinar lo más fielmente posible las expectativas del cliente. Para ello existe un diseño que nos muestra dichos aspectos.

Figura Nº 2 Modelo de las 5 Brechas



Autor: Langley

Adaptado por: Carmen Rita Picado

Año: 2008

Dicho modelo muestra **La Percepción del nivel de servicio al cliente** que debe tener una empresa para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, desarrollando de forma periódica revisiones o adaptaciones de este sistema, y observando si cumple las especificaciones de los usuarios finales.

Algunos de los aspectos que se deben tomar en cuenta son:

- **Definir el área de competencia:** habrá que ponerse en la mente del cliente para poder determinar cuáles empresas son nuestra competencia tanto directa como indirectamente, por los servicios ofrecidos al cliente. La mejor manera de establecer la competencia real por parte del cliente es hacerle las preguntas a él directamente, para establecer su visión de nuestra empresa.
- **Determinar las definiciones de servicio según el cliente:** una vez que se sabe contra quien se compete, se tiene que saber que es lo que el cliente espera de un buen servicio. Para ello, se deben efectuar entrevistas o reuniones con más de un cliente, para que exista un contraste de opiniones

dirigidas por el entrevistador hacia un objetivo final, que es determinar una serie de observaciones sobre el servicio al cliente.

- **Establecer los factores clave del servicio a partir de los estudios anteriores:** de todos los factores que resulten de la investigación anterior, hay que establecer cuáles tienen más importancia y cuáles menos para así poder tomar las decisiones adecuadas.
- **Identificar la posición de la compañía hacia la competencia:** sabemos qué quiere el cliente, y con qué importancia, hay que determinar cómo nos ve el cliente en estos factores ante la competencia. Esto se debe conseguir por medio de cuestionarios en los que se le pide al cliente que ofrezca una valoración cuantificada de estos factores con relación a la competencia. Se deben comparar estos resultados con el orden de importancia que ha determinado el cliente, la posición de nuestra compañía y la compañía mejor situada con la que nos compara el cliente.
- **Evaluar todos los resultados y determinar la política de servicio al cliente:** es necesario obtener conclusiones de los resultados obtenidos. Para ello se definen tres zonas diferenciadas: la primera cuando el cliente da poca importancia al factor y en cambio la empresa destina muchos recursos, por lo tanto, se produce una sobreactuación y un mal uso de los recursos. La segunda es donde el cliente da importancia, pero la empresa no hace uso de los recursos suficientes para gustar al cliente, por lo tanto hay una subactuación. Y la tercera zona es en la que hay un uso coherente de los recursos, ya que son proporcionales a la importancia que le da el cliente.

Las empresas exitosas que se mantienen en sus mercados y se involucran en territorios más allá de sus fronteras, con una comercialización internacional correcta, han demostrado cada vez más la relevancia e importancia de resguardar a sus clientes, haciendo que éstos les sean fieles; garantizando todos los esfuerzos que la función del mercado ha realizado e invertido en ellos.

Un cliente leal se caracteriza, dentro de otras características, por repetir sus compras con regularidad; recomendar productos o servicios a otras personas; ser inmune a la presión de la competencia y tolerar un fallo ocasional en la atención que recibe.

Este comportamiento de compra, salvo escasas excepciones, no se logra de un día para otro. Por lo tanto, la gran pregunta que toda empresa se hace es: ¿cómo lograr la lealtad del cliente? La fidelidad se construye (o destruye) con cada experiencia que una persona vive en su interacción con la empresa y sus productos o servicios.

Se requiere, un programa de fidelización bien concebido y ejecutado, además de atraer y retener a clientes valiosos, debe apuntar a recuperar los clientes perdidos. En otras palabras, un buen plan para conquistar la meta de la lealtad según (Mora, 2007) incluye: “ Convertir a los presuntos clientes, en clientes potenciales calificados, convertir a los clientes potenciales calificados en clientes que concretan su primera compra, convertir a los clientes que concretan su primera compra en clientes frecuentes, convertir a los clientes frecuentes en habituales, convertir a los clientes leales en “predicadores” de las bondades del producto y por último recuperar a los clientes perdidos”. (Pág.2)

Debido a la importancia que ha cobrado la logística y el servicio al cliente que actúa paralelamente, es que empresas comercializadoras de seguros han decidido dar un vuelco a sus servicios e impulsar un nuevo plan que les ayude a competir en el nuevo mercado libre de seguros. Las empresas aseguradoras deben mejorar su actividad comercial, la atención al cliente y en general el esquema de servicios. Los clientes internos e intermediarios de estas empresas deben contar con una visión para evolucionar la empresa hacia escenarios más competitivos.

Por otro lado, la logística está ligada con el buen servicio al cliente, y este concepto ha dejado de ser un concepto ambiguo para las empresas y ha cobrado importancia especialmente para la rama de la Ingeniería. Nuestra sociedad ha cambiado mucho en los últimos 50 años, y con ello el concepto de logística, que se ha expandido más allá de la mera actividad de transporte, para abarcar una perspectiva amplia y más integrada de la administración de costos y el suministro de servicios, para un posicionamiento en tiempo y oportunidad “correctos”, según un costo “correcto”, del producto “correcto” conforme la demanda del mercado. El punto radica en administrar los procesos y gestionar las operaciones que implican, para lograr que en cada caso el adjetivo evaluatorio haya sido justamente “correcto”.(Ballou, 2004)

Es necesario conocer más sobre la evolución de la logística y se puede resumir diciendo que en 1950 se le dio un énfasis especial a la estructura de los costos con el fin de minimizarlos. El descubrimiento del compromiso entre costos condujo a proclamar el “**equilibrio costo-costo**”. En 1955 la optimización del servicio al cliente a través de un mejor desempeño de la logística fue propuesto como estrategia para generar ganancias y lograr una ventaja competitiva. Ahora se trataba del “**equilibrio costo-servicio**”.

Para el año 1965 la logística se centró en un nuevo recurso, el **Outsourcing**, que toma más fuerza en los años noventa con las alianzas estratégicas en logística, imprescindibles para manejar negocios globales, en particular cadenas franquiciadas, y en subcontratación internacional derivadas de la segmentación y deslocalización de procesos de fabricación.

En 1970 se manejó el concepto de *Just in –time (JIT)*, es decir, una entrega precisa con la cantidad exacta, cuando y donde se necesitara, para satisfacer los requerimientos de cada cliente.

Es en el año 1985 cuando se modificaron las prácticas para el ordenamiento de pedidos. Durante esta etapa se impulsó el *JIT+ estrategias de QR* (quick response o respuesta rápida) y *ECR* (efficient consumer response o respuesta eficiente al consumidor). Esto generó que de la noche a la mañana se elevaran las expectativas del servicio operativo, y se comenzará a medir y reportar el desempeño operativo en términos financieros, en particular midiendo el desempeño de la logística por generación de ganancias y reducción de capital de trabajo.

No es, si no para 1995 cuando se desarrollaron relaciones muy cercanas con los clientes, sobretodo con los denominados “clientes estratégicos” y se puso más énfasis en establecer alianzas con los proveedores; todo con el afán de aumentar el control logístico total sobre la empresa. Esta necesidad hizo más evidente con la globalización del mercado y la producción.

Para el año 2000 existió una clara conciencia de la necesidad de realizar una transformación en la administración para poder afrontar con éxito la administración logística de la cadena de suministro. (*Ballou, Administración de la Cadena de Suministro, 2004*)

El proceso logístico posee varias definiciones, la definición actual más completa de logística ajustada a la realidad empresarial es la siguiente: “Dado un nivel de servicio al cliente predeterminado, la logística se encargará del diseño y gestión del flujo de información y de materiales entre clientes o proveedores (distribución, fabricación, aprovisionamiento, almacenaje y transporte,...) con el objetivo de disponer del material adecuado, en el lugar adecuado, en la cantidad adecuada, y en el momento oportuno, al mínimo costo posible y según la calidad y servicio predefinidos para ofrecer a nuestros clientes.” (*Casanovas y Cuatrecasas, 2000*). De acuerdo con esta definición, la función clave de la logística está considerada como la integración, coordinación y enlace de todas las áreas de la empresa, en donde cada organización, de acuerdo con los servicios que ofrece o su fin de lucro, van a incorporar el término de la logística para sí misma.

Sin embargo, también existen otras definiciones acerca de Logística; según (*Christopher, 1999*) “La Logística es el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo en costo del flujo y almacenamiento de materias primas, de los inventarios de productos en proceso y terminados, así como del flujo de la información respectiva desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de cumplir con los requerimientos de los clientes.”

En ambas definiciones es evidente observar el proceso logístico desde la recepción del pedido hasta la entrega final; el aspecto del procesamiento del pedido, los recursos que utilizan las empresas para poder manejar todo el flujo de

información con respecto a los requerimientos de los clientes; conocer cuáles son los productos que más consumen, con el objetivo de reemplazar la falta de existencias; poder realizar las compras necesarias, así como también manejar información contable de los clientes tales como estados de cuenta, máximo de crédito a plazo, notas de débito, notas de crédito, control de transacciones bancarias, entre otros.

Ronald H. Ballou, 2004 habla sobre la Cadena de Suministros:

“Se define como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo.”

Es común escuchar que el *Nivel de Servicio al Cliente no puede ser cuantificado o se hace solo en empresas de producción*, pero eso no es así, ya que se dará a conocer algunos puntos que nos permite medir este factor determinante para el éxito o fracaso de una empresa. Algunos de ellos son:

- La lealtad de los clientes puede ser cuantificada cuando hay un aumento en el servicio al cliente tal y como lo esta haciendo el INS, pues sus ventas se han visto incrementadas desde que se le ha dado un enfoque al cliente céntrico.
- La tasa de rendimiento de la inversión por mejorar el servicio al cliente se puede medir contra el rendimiento de los gastos de publicidad u otras inversiones en mercadotecnia que se utilizan para recapturar clientes que se han ido.
- Otro dato tomado de un estudio realizado por Council of Logistics Management quien dice que en los mercados industriales, un 5% de disminución en los niveles de servicio provoca una caída del 24% en las compras por parte de los clientes ya existentes. Por lo que conseguir un nuevo cliente cuesta, casi cinco veces más que lo que cuesta atender un cliente existente.
- El servicio a clientes puede reducir los costos de venta y aumentar la productividad de las ventas en cantidades mensurables.
- El servicio al clientes puede ayudar a evitar cancelaciones y a recuperar las ventas perdidas.

- Un servicio de calidad a los clientes puede aumentar los pedidos y por ende los ingresos de la empresa.

Dichos aspectos nos revelan que realmente si se puede tener puntos de control para medir el nivel de servicio al cliente, y esto es cuantificable para cualquier empresa.

Ante el proceso de transformación (evolución, modernización, y mejoramiento empresarial) del INS resulta indispensable conocer cuáles son los puntos claves que constituyen la base de lo que se debe hacer para crecer y evolucionar de la mano con la empresa.

Para que una empresa sea competitiva, comprometida, eficiente y líder en servicio, es importante incorporar conceptos que den claridad en los procesos, pero sobre todo hacer del enriquecimiento personal un estilo de vida: trabajar y reafirmar una alta autoestima, confianza en sí mismo, comportamientos congruentes con los valores personales y empresariales e incorporar habilidades que permitan modelar competencias enfocadas a cumplir la misión y visión del INS.

Cuando una empresa se ve de manera integral conformada por partes que se interrelacionan entre sí, como es el caso del INS, es imperativo que los principales gestores de los cambios tomen conciencia y acciones que los lleven al éxito.

Estas acciones deben ser abordadas inicialmente desde un plano personal, ya que al percibir movimiento y transformación en cada área de la empresa, sus integrantes son la clave para implementar los cambios propuestos estratégicamente. Esta es la razón por la cual resulta vital generar espacios que motiven la transformación de patrones de pensamiento y conducta, asimismo se motiva a cada integrante de la empresa para que arme su propio plan de estrategias personales, con el fin de permitir el cambio mental con base en el propio análisis de los patrones de pensamientos limitantes.

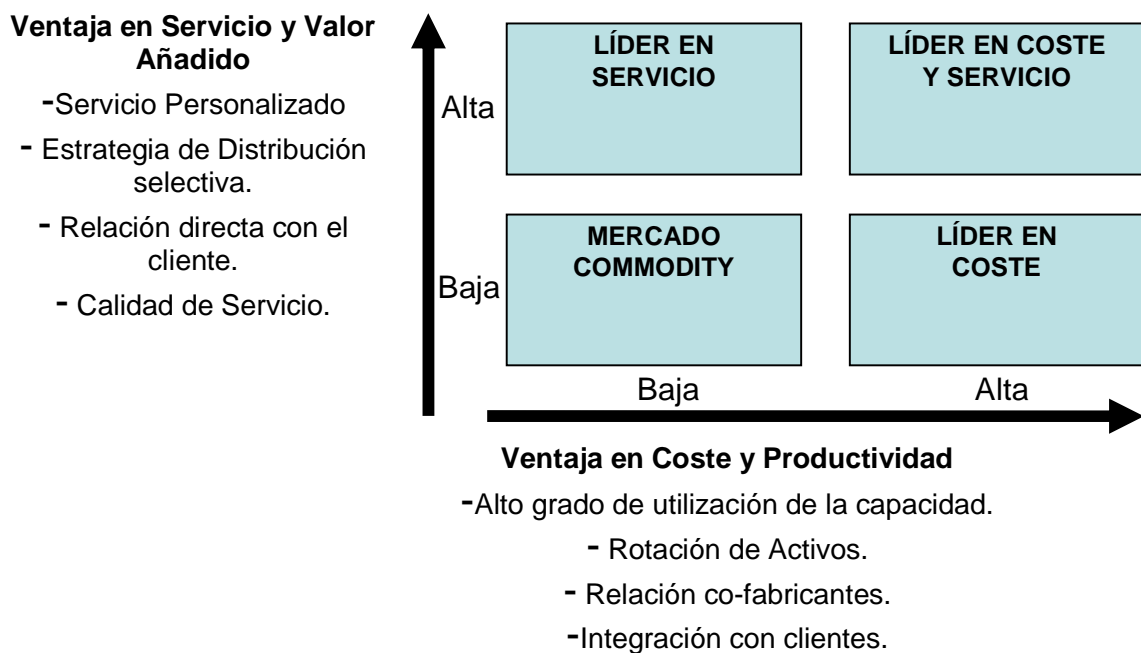
El establecimiento de metas y revisión de los cambios internos del individuo, ayudan a poder expresar opciones creativas dentro del ámbito laboral. En las organizaciones, las profundas transformaciones que se producen externa e internamente a cada momento, requieren una atención cuidadosa en los procesos de cambio. Se debe tomar en cuenta la necesidad de desarrollar capacidades para entenderlo y crear mecanismos para administrarlo o manejarlo.

La ventaja competitiva en un sistema logístico se puede obtener tanto por servicio, costo o producto, pero, la ventaja en servicio viene de la mano de un entorno personalizado en estrecha relación con el cliente, y con base en esto llegar a definir a medida el producto, las promociones y el nivel de servicio. El beneficio que vamos a obtener en este sistema se va a reflejar en el incremento de los ingresos o valor en las ventas de seguros: ya sea por el valor añadido que

se le ha dado a los seguros con sus coberturas y beneficios adicionales; por lo tanto, el cliente estará dispuesto a pagar un precio más alto, y se conseguirá una cuota de mercado más amplia frente a los competidores, debido al valor agregado de cada producto (seguro) a un mismo precio.

Podemos observar lo que se indicó anteriormente en la siguiente Figura N° 3, tal y como lo muestra el autor (*Cuatrecasas, 2004*) en su Libro: Logística Empresarial.

Figura N° 3 La Logística como Ventaja Competitiva



Autor: Casanovas, A. y Cuatrecasas LI

Adaptado por: Carmen Rita Picado

Año: 2008

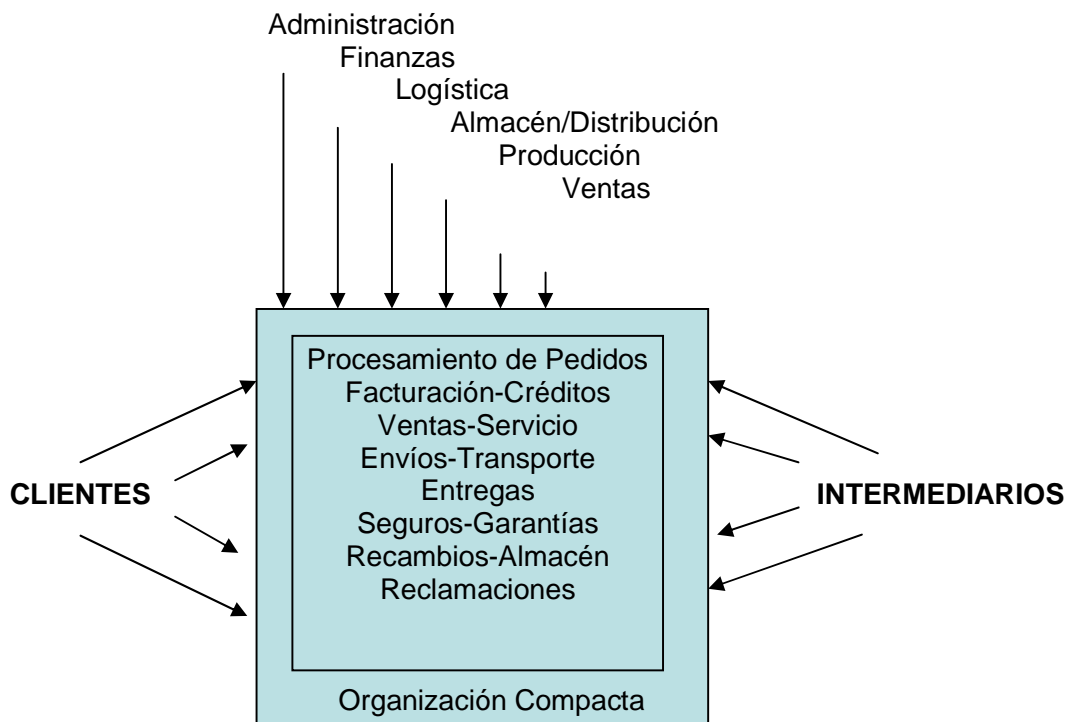
La ventaja que puede ofrecer el INS ante sus competidores va de la mano con un alto grado de utilización de la capacidad; una mayor rotación de sus activos, mayor productividad en las operaciones de aprovisionamiento, tramitación y entrega de las pólizas de seguro; además de una interrelación mayor con los proveedores (áreas, departamentos, sedes, comercializadoras y agentes, etc.) y clientes. El beneficio se hace evidente con un mayor margen y una rentabilidad económica más elevada.

A continuación se muestra en la Figura N°4 una nueva Organización Integral de Servicio al Cliente, que busca proporcionar valor añadido al producto a través de éste; por lo tanto debe partir de una segmentación de clientes por zonas

geográficas, volumen de ventas o rentabilidad, de manera que las funciones logísticas, financieras, administrativas y de almacenaje estén armoniosamente coordinadas en su relación con las actividades de entrada de pedidos, crédito, transporte, operador logístico, existencias, expedición, facturación, y reclamaciones.

Cuando estemos frente al Cliente se debe producir la impresión de que trate con una única empresa y no con múltiples organizaciones. Esto será posible, como consecuencia de haber creado un departamento de Servicio al Cliente, o haber designado a una persona de la organización, con acceso a toda la documentación disponible, que se ocupe de todas las consultas del cliente. En este sentido, para que el servicio de logística pueda responder a una orientación al servicio del cliente, debe comportar mecanismos y procesos de coordinación auxiliares, destinados a garantizar que se consigan las finalidades definidas con el Cliente. (ver figura N°4)

Figura N°4 Organización Integral de Servicio al Cliente



Autor: Cuatrecasas LI

Adaptado por: Carmen Rita Picado Araya

Año: 2008

El Instituto Nacional de Seguros (INS) en su proceso de transformación actual, ha decidido realizar una serie de cambios a lo interno de su organización,

ya que existen diversos problemas para los cuales también se plantearon propuestas de mejoramiento tal y como se observa a continuación. Ver tabla N° 1

Tabla N° 1 Problemas vrs Soluciones del INS

Problema	Solución
Servicio Deficiente	-Estandarización de procesos. Integración de áreas comerciales y técnicas-
Procesos lentos	-Modernización de procesos de aseguramiento y reclamos.
Productos no competitivos	Mejoras concretas a productos con mayor inserción en el mercado.
Desmotivación y desencanto	-Transformación de la cultura organizacional.
Mediatizada y con poco acceso al INS	-Generar fuerte vinculación con los intermediarios.
Incapaz de generar gestión comercial autónoma	-Dar mayor autonomía en la gestión comercial a la fuerza de ventas.
Sin respuesta comercial por parte del INS	-Direccionamiento de ventas. -Otorgar instrumentos para aumentar el volumen de ventas..
Expuestos a ofertas y prácticas desleales de la competencia.	-Compromiso fiel de la fuerza de ventas.

Fuente: INS

Hecho por: Carmen Rita Picado A

Año: 2008

Los dos grandes procesos de aseguramiento y reclamaciones que tiene la institución y que representan el 70% del volumen de su gestión, son los que poseen los principales entramientos en productos tales como: incendio comercial, daño físico directo, carga, responsabilidad civil, gastos médicos, vida colectiva e individual.

Al existir una carencia de Personal Técnico para los procesos de aseguramiento y reclamación, se ha decidido crear una bolsa de Profesionales, que permita agilizar la contratación de inspectores, personal médico, ajustadores, inspectores, peritos, etc., y sobre la que tendrá acceso a toda la fuerza del Ventas del INS. Además también se encuentra en proceso: la estandarización de procesos en todas las sedes y el mejoramiento en los productos y estrategias comerciales.

En su afán por aprovechar el mercado, el INS, decide establecer alianzas comerciales que permitan lograr la fidelización de sectores gremiales, al ofrecer productos específicos para el sector, aprovechando las sinergias de cada sector. Algunas de las alianzas establecidas son: El Cooperativismo, Mutuales, Solidarismo, Magisterio Nacional y La ANDE.

Si bien es cierto la Institución se encuentra en un proceso de reingeniería, pues ya no es un monopolio si no que se va a convertir en una aseguradora que tiene que competir en el mercado libre de seguros, donde los precios, la calidad de servicio y las características de cada producto van a ser los elementos fundamentales para ganar o perder los clientes, va a estar respaldada por el Gobierno pero tendrá que poner a prueba su capacidad para enfrentar el reto, pues las aseguradoras extranjeras intentarán arrebatar el mercado ya que esto es un negocio muy lucrativo.

Ante esta situación, la logística viene a jugar un papel fundamental, donde las tendencias de las organizaciones y las estrategias que se utilicen no solo para atraer clientes sino para mantenerlos, van a ser la clave del éxito o fracaso del INS o cualquier otra aseguradora lo desplazará de su lugar en el mercado de los seguros.

Adoptar la logística de forma integral no solo implica un allanamiento de la pirámide funcional, sino que obliga a una reestructuración de los organigramas, además de un cambio de cultura en la empresa donde la cúpula del mando, tendrá un rol esencial; en manos de La Presidencia o Junta Administrativa del INS.

Para llevar a cabo este plan, se deben emprender acciones que incidan en la estrategia y organización de la empresa; por ello es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos:

- **Gestión integrada del flujo de materiales** (en este caso por ser una empresa de servicios es todo el flujo de datos o información para llevar a acabo un aseguramiento o reclamación en caso de darse un siniestro) tanto de los proveedores hacia los puntos de proceso, como desde estos hacia la demanda, los cuales se coordinan conjuntamente con la información entre todas las operaciones desde la cadena de producción (servicios).
- **Gestión y control de recursos o utilización eficiente de los activos:** con el fin de optimizar la inversión en línea que se hace para ofrecer un servicio o producto (venta de seguros) al cliente.
- **Gestión del servicio al cliente:** se basa en definir y medir de forma diferencial y por segmentos del mercado, quién es el cliente (empresa o persona física) al que queremos llegar, y así preocuparnos por la rentabilidad del cliente como principal meta.

- **Sustitución de políticas multiprovedores:** se deben implementar relaciones breves y por tendencias a largo plazo en estas políticas, que descansen en la calidad de los suministros y el servicio al cliente.
- **Utilización de técnicas de respuesta rápida:** en este momento donde lo que se requiere es dar una respuesta rápida a los clientes, se deben buscar sistemas tales como Quick Response y Just in Time o reposición de existencias, fundamentada en una visión clara de la demanda de seguros que se tenga y con la ayuda de los sistemas de información utilizar tiempos que se acerquen lo más que se pueda a la realidad.

Todos los elementos anteriores realzan el papel de la logística como una tarea orientada a los procesos de gestión específicamente, por lo que es muy probable que en el futuro la mayoría de las empresas, incluyendo al INS, únicamente se dediquen a desarrollar las actividades que generen un valor agregado a su servicio, pues van a entender la importancia de ofrecer una ventaja diferencial a su servicio y confíen el resto a empresas subcontratistas. Algunas de estas actividades son por ejemplo: empresas de seguridad, limpieza, soporte técnico e informático, contable, el manejo de activos, manejo de recurso humano, etc., que no están directamente relacionadas con la actividad principal de la empresa que es la venta de seguros.

Si bien es cierto lograr un servicio al cliente con los menores costos asociados posibles es el objetivo de la logística y de la gestión de la cadena de producción, a su vez es uno de los objetivos principales de la gestión empresarial, en la cual la logística tiene el papel fundamental.

Por ello es necesario comprender las necesidades de cada segmento de mercado del INS para saber cuáles estrategias se deben desarrollar; posteriormente se derivara el desarrollo de estructuras, después papeles funcionales y por último los procesos de ejecución. Todo esto es un proceso cronológico, donde no se debe empezar por cualquier lado, pues, será un desperdicio de recursos, tiempo y dinero si antes no se ha definido la estrategia adecuada para actuar.

El Instituto Nacional de Seguros ya no es un monopolio, donde se podían definir las tarifas de los seguros a su antojo y definir las condiciones de los productos a su comodidad; hoy ya es una realidad la competencia del libre mercado, donde lo que se requiere es que existan productos (seguros personales y seguros generales) que cumplan con las expectativas de los clientes, con precios accesibles y con coberturas que se adapten a sus necesidades, pero sobre todo, costos bajos y con un excelente servicio al cliente.

Uno de los aportes que se pretenden dar a conocer en este Artículo Científico es ofrecer los elementos necesarios para hacer una *Auditoria de Servicio al Cliente así como una Estrategia Logística global para mejorar el nivel de Servicio de una empresa.*

Los elementos que se deben tomar en cuenta para realizar una Auditoria de Servicio al Cliente se presentan a continuación:

Cuadro resumen de Auditoria del Servicio al Cliente

Fases	Descripción	Implementación INS
Fase I Determinar la definición del servicio con base en la percepción de los clientes.	¿Qué aspectos del servicio tienen más valor para los clientes? ¿Qué factores incluyen en la decisión de compra? ¿Cuáles elementos de la oferta total de mercadotecnia del proveedor afectan la decisión de compra?	Iniciar programa de investigación a los clientes por medio de entrevistas, y determinar elementos importantes para los clientes como: - Tiempo solicitud de seguro/ tiempo entrega del contrato de seguros. - Confiabilidad en la entrega de los datos y cálculos de las tarifas. - Capacidad financiera del asegurador (INS) y reaseguradores para cubrir seguros muy grandes y de alto riesgo. - Exactitud en las facturaciones cuando se cobran las primas de las pólizas de seguros. - Calidad y confiabilidad en la fuerza de ventas del INS. - Trazabilidad en los sistemas de información de una sede a otra. - Visitas regulares de los agentes de seguros para atender consultas de clientes y promocionar nuevos productos o beneficios adicionales. - Ofrecer diferentes formas de pagos para la cancelación de las primas. - Comparar con elementos de mercadotecnia como: precio, calidad de producto o promoción y los componentes de servicio al cliente.
Fase II Utilizar el análisis de concesiones para identificar los factores clave del servicio.	Descubrir la prioridad que el cliente le da a cada elemento que considero importante en la Fase I.	-El cliente ordene cada uno de los elementos de la Fase I de acuerdo a su prioridad. - Hacer una serie de matrices para comparar diferentes elementos y cuales esta el cliente dispuesto a sacrificar por otros.
Fase III Hacer el Benchmarking del desempeño comparado con los competidores más importantes	¿Cómo califican los clientes a la empresa, respecto de los componentes críticos establecidos, comparado con la competencia?	- Realizar una investigación a mayor escala de los componentes establecidos de fases anteriores. - Realizar encuesta que refleje la percepción de los diferentes tipos de clientes de la empresa. -Los entrevistados reflejen el desempeño del INS vrs competencia. -Tomar decisiones cruciales con respecto a cambios en el rumbo del negocio. - Encontrar debilidades no detectadas anteriormente y trabajar sobre ellas.
Fase IV Desarrollar la matriz de perfil de servicio y desempeño.	¿Cuáles son las dimensiones importantes del servicio al cliente? ¿Cuál es el desempeño de la empresa en esas dimensiones de acuerdo a la percepción de los clientes?	- La administración puede identificar las prioridades para mejorar el servicio al cliente. - Reasignación de recursos para generar el máximo rendimiento.

Hecho por: Carmen Rita Picado A. Año: 2008

El *primer paso* es la identificación de los componentes claves del servicio al cliente: aquí es importante entender los factores que influyen en la conducta del cliente a la hora de adquirir un producto o servicio; además de definir los elementos particulares que son vistos por el cliente como los más importantes para definir su compra. Es necesario conocer que el Departamento o persona que

está a cargo del servicio al cliente de la empresa, debe buscar a las personas que están continuamente relacionados con los clientes, para saber que es lo que ellos quieren y necesitan realmente.

Posteriormente, se tiene que iniciar un programa de investigación a pequeña escala, basados en entrevistas personales a una muestra representativa de compradores. El propósito de estas entrevistas es deducir, en el lenguaje de los clientes, primero la importancia que le asignan al servicio dado por la empresa (venta de seguros), comparado con otros elementos de mercadotecnia como el precio, la calidad del producto, la promoción, etc., e incluso se debe ver la importancia específica que le asignan a cada uno de los componentes de servicio al cliente.

Algunos elementos fundamentales para dar un excelente servicio al cliente son: el tiempo que transcurre desde el momento que se solicita un seguro y la entrega del contrato de seguros debidamente aprobado; confiabilidad en la entrega de los datos y cálculos de las tarifas por la adquisición del seguro. Además, se debe contar con la capacidad financiera tanto del asegurador (INS) como de los reaseguradores, para cubrir seguros muy grandes y de alto riesgo en caso de darse un siniestro y que este si se encuentre dentro de las condiciones establecidas en el contrato. Es importante también, exactitud en la facturaciones cuando se cobran las primas de las pólizas de seguros, calidad y confiabilidad en la fuerza de ventas del INS. Por otro lado, se debe fiscalizar la trazabilidad en los sistemas de información de una sede a otra; las visitas regulares de los agentes de seguros para atender consultas de los clientes y promocionar nuevos productos o beneficios adicionales que se acoplen a las necesidades específicas de cada cliente, así como ofrecer diferentes formas de pago para la cancelación de las primas.

La importancia de este paso inicial en la medición es que se genera una lista de medidas relevantes y significativas establecidas por los mismos clientes. Posteriormente, identifica la importancia relativa de cada una de ellas para el cliente, y hasta qué punto nuestro cliente está dispuesto a sacrificar algunas de éstas para priorizar otras.

El *segundo paso* consiste en el establecimiento de la importancia relativa de los componentes del servicio al cliente: en este aspecto se le debe pedir al cliente que ordene los componentes de mayor a menor importancia para él. También se le pueden dar unas matrices con diferentes aspectos cada una, y que le dé un valor a cada aspecto. Un beneficio adicional de este tipo de información es que permite distinguir las respuestas de varios tipos de clientes; que es una consideración más importante cuando se examina la posibilidad de diferenciar las ofertas de servicio para cada segmento del mercado.

El *tercer paso* es identificar la posición de la empresa y sus componentes claves en relación con la competencia ya que: los dos primeros pasos sirvieron como un estudio piloto que proporcionó la base de una investigación, a mayor

escala, de los clientes de la empresa. Esta investigación más amplia puede realizarse por medio de cuestionarios enviados por correo, con una muestra que refleje los diferentes tipos de clientes.

El principal propósito del cuestionario es presentar los componentes del servicio como se sacaron del paso 1 y pedirle a los entrevistados que califiquen a la empresa y a sus competidores en cada uno de esos elementos en términos del desempeño que perciben. La Administración obtiene de esta manera una base de datos con la cual puede tomar decisiones cruciales con respecto del diseño en cuanto a las políticas efectivas en costo y de servicio al cliente.

El análisis de los datos permite construir los perfiles de servicio de cada empresa y, asimismo, que se consignen en una escala de importancia ya identificadas en el análisis de matrices. Además, se pueden obtener perfiles adicionales si se clasifican los datos por tipo de cliente, por segmentos de mercado, por región, etc., Los perfiles de servicios competitivos aportan un conocimiento adicional si se incluyen en la investigación a empresas que son clientes o a los clientes esporádicos.

Las empresas que han realizado este análisis de competencia encuentran que les da una guía de acción muy clara. Es común que los perfiles de competencia señalen debilidades que antes no se reconocían. Si se realizan estos estudios periódicamente, se pueden obtener ventajas al detectar cambios y tendencias.

El *cuarto paso* es la comparación del funcionamiento del servicio con las prioridades del servicio al cliente: con los datos generados de la auditoría de servicio al cliente, nos encontramos en condiciones de confrontar dos hallazgos importantes: el primero se refiere a cuáles son las dimensiones importantes de servicio al cliente; el segundo muestra que tan bien se desempeña la empresa en esas dimensiones de acuerdo con la percepción de los clientes. Se pueden producir gráficas similares por segmentos de mercado, áreas de ventas, canales de distribución o diferentes grupos de información que se pueden extraer de los datos que se generaron en la auditoría. (ver figura N° 5)

Figura N° 5 Matriz de servicio vrs desempeño

		Importancia para el cliente (1=sin importancia; 2= muy importante)				
		1	2	3	4	5
Desempeño percibido (1=malo; 5=excelente)	1					
	2				(i)	
	3		(ii)			(iv)
	4			(iii)		
	5	(v)				

Fuente: Christopher, M. (1999). Hecho por: Carmen Rita Picado Araya Año: 2008

Después de la investigación anterior la administración de la empresa está en condiciones de identificar las prioridades para mejorar el servicio al cliente, y posiblemente para considerar una reasignación de recursos de tal manera que cada colón invertido en el servicio al cliente pueda generar el máximo rendimiento.

El éxito o fracaso de cualquier programa para mejorar la calidad de servicio estará determinada en gran parte por la capacidad de la organización, para identificar los factores que son importantes para cada uno de los clientes y vigilar que la compañía funcione de manera competitiva en esos factores previamente establecidos.

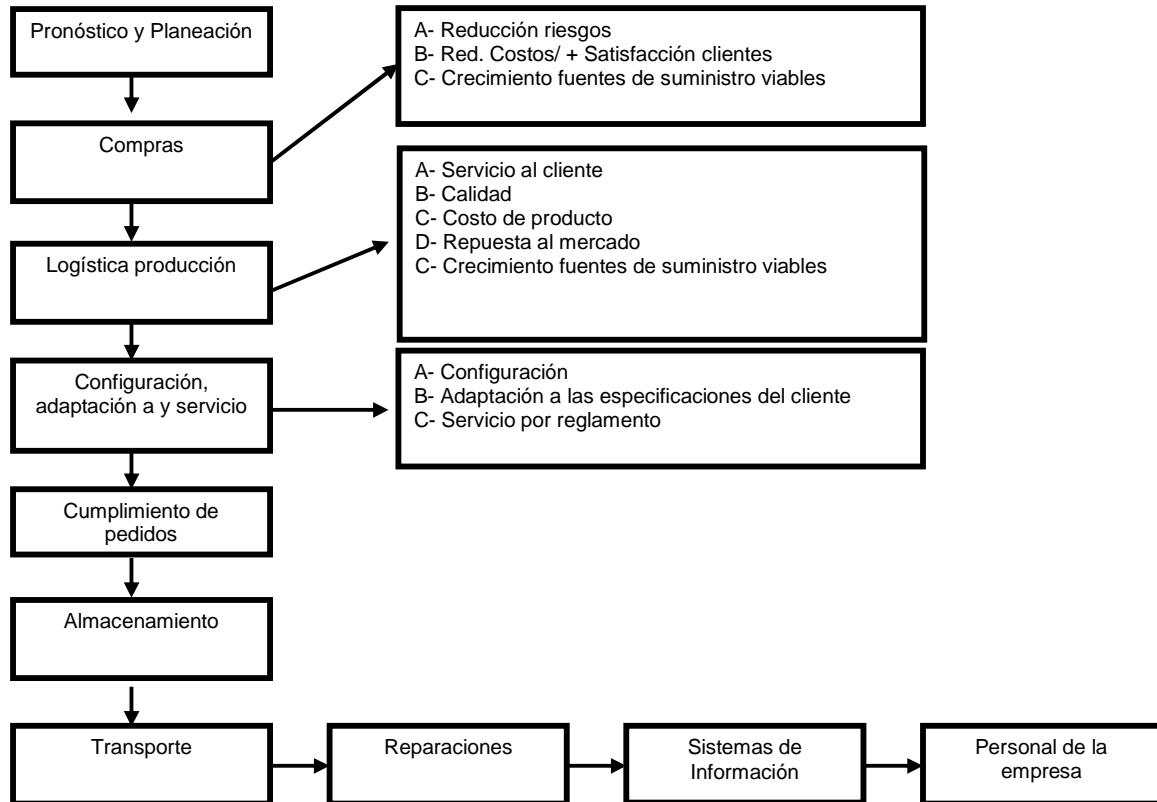
En los mercados competitivos de hoy, se puede ganar una ventaja muy clara si se reconocen los factores que influyen en la demanda de los clientes. El benchmarking competitivo, combinado con los análisis de concesiones es una manera muy práctica de identificar el criterio de selección con el cual los clientes eligen a sus proveedores.

La metodología que se ha descrito aquí, ha sido empleada con éxito en mercados muy variados, desde la industria química hasta la de cosméticos y artículos de tocador. Las empresas que utilizan los perfiles de servicio y el benchmarking competitivo tienden a ser líderes en el terreno de servicio al cliente.

A continuación se presentará una Estrategia de Logística Global para utilizar en cualquier empresa que desee optimizar su Servicio al Cliente. Este es el elemento fundamental para crear la ventaja competitiva que toda empresa

necesita con el fin de competir en un mundo globalizado donde el cliente es cada vez más selectivo y exigente. La siguiente figura muestra el esquema general de la estrategia que se refiere a cada uno de los aspectos estipulados en ella. (ver figura N°6)

Figura N° 6 Formulación e Instrumentación de una estrategia de Logística Global



Hecho por: Carmen Rita Picado Araya Año: 2008

La figura anterior ofrece una estrategia que puede ser utilizada para mejorar el servicio logístico, y por ende, el servicio al cliente de una empresa, en este caso, se va a enfocar en el Instituto Nacional de Seguros (INS).

Es necesario conocer la importancia de un buen pronóstico y la fase de planeación. Específicamente durante la introducción de un nuevo producto tal y como lo está haciendo el INS con sus productos mejorados o nuevos y con la correspondiente disminución de la vida media útil de cada uno de ellos (ventas de seguros de las diferentes líneas); la siguiente oportunidad es revisar por separado las operaciones actuales de planeación en la producción (venta directa de los seguros al cliente) y en logística, con vistas a una integración que asegure la

completa explotación de la capacidad ampliada de los sistemas de información del INS.

El proceso de compras, (si nos enfocamos en el mercado de seguros) podemos orientarlo hacia lo que es el Reaseguro, pues el INS en caso de asumir riesgos muy altos debe buscar una reaseguradora que tenga la capacidad de cubrir un buen porcentaje del riesgo, de lo contrario, el INS no puede asumir riesgos que no esta en capacidad de cubrir. También el cliente necesita saber que realmente su asegurador será responsable en caso de que suceda un siniestro.

Para todo proceso es importante que haya una reducción de costos aunado a una mayor satisfacción de los clientes en todo el proceso de aseguramiento: a la hora de realizar las inspecciones para que el cliente adquiera su seguro en el momento que lo necesita; así como hacer la negociación con las Reaseguradoras en el menor tiempo posible, sin poner en riesgo la estabilidad de la misma ni al cliente.

Dentro de la logística de producción, es necesario darle énfasis a algunos aspectos que tienen relación directa con el ofrecimiento de un producto de calidad (seguro) y un excelente servicio. Algunos de ellos tienen: horarios flexibles, eficiencia de la mano de obra directa e indirecta, costos anuales de producción, valor de la producción, recuperación de gastos de mano de obra directa, etc. En la actualidad el cliente es muy exigente y debido a eso el servicio al cliente debe ser siempre entregarle a éste lo que solicita, en la fecha comprometida (pagos de reclamos, liquidaciones, errores de trámite en las pólizas, etc.). Este aspecto no solo se debe ver con el cliente externo, sino también, con el cliente interno (los diferentes departamentos del INS y Sedes), que requieren un trabajo realizado en el momento justo con el fin de optimizar su labor.

Se debe ofrecer un servicio y un producto de alta calidad; la administración de la calidad total es esencial y esto implica un compromiso visible desde La Junta Directiva o Presidencia del INS, hasta el vigilante de la puerta de entrada. El costo del producto debe medirse regularmente por producto, no por organización, para poner atención en los aspectos competitivos y las metas que se deben fijar por producto. Los asuntos decisivos siempre serán las metas en precios y en costos.

La configuración o adaptación a las especificaciones y servicio por reglamento, requiere que el producto creado bajo ciertas características, cuente con la flexibilidad para adaptarse a las especificaciones que cada uno de los clientes necesita, y al final del proceso se garantice su funcionamiento bajo las condiciones que fueron pactadas en el proceso de aseguramiento.

En cuanto al cumplimiento de pedidos, esto es un prerrequisito. La clave en cualquier proceso de cumplimiento de pedidos es el entendimiento mutuo entre el proveedor y el cliente en cuanto a los tiempos y niveles de servicio acordados.

Por otra parte, se encuentra el almacenamiento, aquí podemos tomar en cuenta todos los elementos necesarios para asegurar a un cliente o a su patrimonio. Así como mantener toda la documentación de las pólizas disponible en caso de que el cliente la requiera.

Si hablamos de transporte con el fin de proveer a los clientes de los productos de la empresa (seguros), se han establecido Sedes a nivel nacional y diferentes puntos de Venta, así como Comercializadoras en todo el país, y agentes independientes, además, la habilitación de la página web del INS. De esta forma, los clientes no tienen que trasladarse hasta San José para poder hacer los trámites de sus Seguros.

Las reparaciones o reproceso no pueden ser el pan de cada día, pues con la feroz competencia en el mercado, los márgenes de utilidad disminuyen a nivel mundial, y las operaciones nacionales están en contra, se requiere que desde el primer momento que el cliente recurre a nosotros con el fin de adquirir un seguro el trámite se efectúe de forma correcta, y así se eviten quejas; que obligarán a repetir los procesos de aseguramiento o cualquier otro trámite debido a errores de la empresa.

La inversión estratégica en tecnología de información es la palanca más grande de la administración logística en la batalla por los servicios, y por el buen desempeño de los costos. Pero definitivamente la gente es la base fundamental de toda organización, ya que nada de lo que he mencionado hasta el momento es posible si no se cuenta con el personal adecuado y que tenga las habilidades apropiadas. Por ello, el INS esta realizando un esfuerzo extraordinario con el fin de que haya un cambio de cultura organizacional; pero esto no se logra si el personal no está convencido de que los clientes son lo más importante para que toda empresa sobreviva y en su defecto nosotros como empleados de la Institución.

Conclusiones

A lo largo de este artículo se ha dado a conocer la importancia que tiene para una empresa el ofrecer un nivel de Servicio al Cliente extraordinario, y como ésta puede ser la ventaja que la empresa necesita para crecer y surgir ante la competencia.

La calidad equivale no sólo al producto en sí mismo, sino la combinación que éste tenga con lo que le rodea. Cada vez más se demanda la habilidad para producir de forma eficiente, una calidad superior y de innovación en el producto o servicio que debe ajustarse a los deseos de los clientes. En este sentido, se hace un recuento de la certificación del producto a la certificación de toda la cadena logística; teniendo así que brindar servicios de alto valor agregado a los clientes de forma diferenciada. Pero no se puede pasar por alto que en los años recientes

los clientes han ido evolucionando y son ahora más demandantes, conocedores, sofisticados y están deseosos de tomar sus propias decisiones.

Es importante destacar que así como una empresa quiere lealtad por parte de sus clientes, también debe exigir lealtad de una compañía. Por lo tanto este proceso debe evaluarse no como una simple segmentación, sino como una eficaz comunicación que dará resultados duraderos para las dos partes. Con esto, todo individuo se sentirá mejor y podrá estar dispuesto a pagar un dinero extra si son satisfechos sus deseos más importantes y si nota que ha existido una atención más especial o personalizada.

Todo lo anterior justificó el planteamiento de una estrategia que consistía en realizar una Auditoría del Servicio que ofrece al Instituto Nacional de Seguros además de que se contempló la posibilidad de que sean los clientes los que comparen a éste con su competencia. Así se les dio todos los elementos necesarios para que se analicen los puntos críticos que requieren ser fortalecidos.

Además, la aplicación de una Estrategia de Logística Global puede producir ventajas competitivas a la institución como:

- La optimización en la venta de Productos (línea de seguro), y por ende la obtención de una mejor calidad para cada producto, rebajando costos en todos los procesos, y consecuentemente brindando precios competitivos.
- Además, una mejor estrategia de logística global a nivel del INS ayuda a que las herramientas informáticas contribuyan con la información de manera más ágil y con una trazabilidad en todas sus áreas, mejorando de esta manera la cadena de valor en todos los procesos, y logrando una alta competitividad.

Sin duda, unas de las principales ventajas de las aplicaciones de la logística es que: comprende la dimensión espacial y temporal de los procesos que intervienen en la satisfacción de las necesidades que experimentan los consumidores finales de un determinado mercado. Incluso, ayuda a gestionar con eficiencia y efectividad los recursos humanos, materiales y de información que se movilizan o asignan a través de ellos; delimitando ámbitos parciales de actuación en la planificación y dirección de sus interrelaciones y costos.

La competitividad en el mercadeo generalmente se vincula a la calidad del producto y a la aceptación del intermediario de todas las exigencias del cliente en cuanto al precio, las cantidades solicitadas y la fecha de entrega. Sin embargo, cuando estas condiciones no son adecuadamente analizadas por la empresa, se presentan los incumplimientos o la falta de compromiso para cumplir lo pactado previamente y a cualquier costo.

Por todo esto, se requiere crear un ambiente logístico en la empresa que permita la coordinación completa de los cuatro flujos: dinero, personas, información y materiales. Esta búsqueda permite concebir una logística integrada en la empresa que exigirá un proceso para dirigir todas las actividades necesarias para con el fin de mover y almacenar estratégicamente los materiales y bienes, desde los proveedores, a través de la producción y hasta los consumidores finales.

Con el desarrollo de este artículo se da a conocer la importancia y relación que existe entre la calidad del Servicio al Cliente y su relación directa u indirecta con la logística; demostrado así que no son conceptos aislados, si no que van de la mano. Por lo tanto, el INS debe prestar la atención que corresponda y podrá enfrentar a la competencia que le espera con la apertura del mercado de seguros.

Bibliografía

Libros

Horovitz, J. (1997). La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente. Madrid: Mc Graw Hill.

Domingo, J., y Arranz, A. (2000). Calidad y mejora continua. España: Al donostiarra.

Casanovas, A. y Cuatrecasas Ll. (2001). Logística Empresarial. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Ballou, R. (2004). Logística, Administración de la cadena de suministros. México. Quinta edición Prentice Hall

Christopher, M. (1999). Logística: Aspectos Estratégicos. México. Limusa.

Juran, J.M. y otros (1995). Análisis y Planeación de la calidad. México: Mc Graw-Hill.

Porter, M. (2006). Estrategia y Ventaja Competitiva. España: Deusto

Wellington, P. (1997). Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente Kaizen. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.

Revistas

Departamento de Comunicaciones, INS. (2006). INSTANTES. Revista informativa sobre seguros y más. Año II, N° 22.

Logistics Resources Internacional, Inc. (2008). Logística Ventaja Competitiva del Nuevo Milenio. San José, Costa <http://www.lrilogistics.com>

Brochure

Departamento de Comunicaciones, INS. (2007), (s.f). El INS se transforma: En ruta hacia la competitividad.

Artículo

Mora C. (2007) Artículo de Fidelización del Cliente. Venezuela. Universidad de Carabobo.

Fuentes de Internet

- Vellojín, Laila Cure; González, Juan Carlos Meza; Mier, René Amaya. **Logística Inversa: “Una herramienta de apoyo a la competitividad de las organizaciones”**. Recuperado el 20 de Setiembre 2008 de [http://web.ebscohost.com/ehost/results?vid=17&hid=12&sid=fc819fb2-76b1-43df8c6227d06b0c64fb%40sessionmgr7&bquery=\(logistica+inversa\)&bdata=JmRiPXpiaCZhbXA7bGFuZz1lcyZ0eXBIPtAmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI](http://web.ebscohost.com/ehost/results?vid=17&hid=12&sid=fc819fb2-76b1-43df8c6227d06b0c64fb%40sessionmgr7&bquery=(logistica+inversa)&bdata=JmRiPXpiaCZhbXA7bGFuZz1lcyZ0eXBIPtAmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI)
- Botero, María Mercedes; Peña, Paola. *Calidad en el Servicio: “El Cliente Incógnito”*. Recuperado el 01 de Octubre de 2008 de [http://web.ebscohost.com/ehost/results?vid=16&hid=12&sid=fc819fb2-76b1-43df-8c62-27d06b0c64fb%40sessionmgr7&bquery=\(servicio+al+cliente\)&bdata=JmRiPXpiaCZhbXA7bGFuZz1lcyZ0eXBIPtAmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI](http://web.ebscohost.com/ehost/results?vid=16&hid=12&sid=fc819fb2-76b1-43df-8c62-27d06b0c64fb%40sessionmgr7&bquery=(servicio+al+cliente)&bdata=JmRiPXpiaCZhbXA7bGFuZz1lcyZ0eXBIPtAmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI)
- Delgado, E. Martínez; Rico, J. Lauzardo. **El servicio al cliente: “Una necesidad imperante en la calidad de la industria”**. Recuperado el 01 de Octubre de 2008 de [http://web.ebscohost.com/ehost/results?vid=16&hid=12&sid=fc819fb2-76b1-43df8c6227d06b0c64fb%40sessionmgr7&bquery=\(servicio+al+cliente\)&bdata=JmRiPXpiaCZhbXA7bGFuZz1lcyZ0eXBIPtAmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI](http://web.ebscohost.com/ehost/results?vid=16&hid=12&sid=fc819fb2-76b1-43df8c6227d06b0c64fb%40sessionmgr7&bquery=(servicio+al+cliente)&bdata=JmRiPXpiaCZhbXA7bGFuZz1lcyZ0eXBIPtAmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI)
- Gómez De García, Martha C.; Aragón C., Gustavo A.; Moschner T., Martín J. **Servicio Logístico al Cliente: “Generador Ventajas Competitivas”**. Recuperado el 01 de Octubre de 2008 de [http://web.ebscohost.com/ehost/results?vid=16&hid=12&sid=fc819fb2-76b1-43df8c6227d06b0c64fb%40sessionmgr7&bquery=\(servicio+al+cliente\)&bdata=JmRiPXpiaCZhbXA7bGFuZz1lcyZ0eXBIPtAmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI](http://web.ebscohost.com/ehost/results?vid=16&hid=12&sid=fc819fb2-76b1-43df8c6227d06b0c64fb%40sessionmgr7&bquery=(servicio+al+cliente)&bdata=JmRiPXpiaCZhbXA7bGFuZz1lcyZ0eXBIPtAmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI)