



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA

**MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA SUSCRIPCIÓN DE
PÓLIZAS EN EMPRESAS DE SEGURO VENEZOLANAS BASADO EN LA
NORMA ISO 9001:2015 Y SUSTENTADO EN HERRAMIENTAS LEAN.**

Presentado por:

Ing. Carrasco Cocho, Pedro Tadeo Elías

Para optar al título de
Magíster en Sistemas de la Calidad

Tutor

Ing. Ramírez. C, Luis. A

Caracas, Enero de 2018.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA

**MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA SUSCRIPCIÓN DE
PÓLIZAS EN EMPRESAS DE SEGURO VENEZOLANAS BASADO EN LA
NORMA ISO 9001:2015 Y SUSTENTADO EN HERRAMIENTAS LEAN.**

Presentado por:

Ing. Carrasco Cocho, Pedro Tadeo Elías

Para optar al título de
Magíster en Sistemas de la Calidad

Tutor
Ing. Ramírez. C, Luis. A

Caracas, Enero de 2018.

Caracas, Enero de 2018.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Postgrado en Sistemas de la Calidad

Lic. María Esther Remedios

Presente. -

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente me permito comunicar que he sido tutor del Trabajo de Grado de Maestría del estudiante **Carrasco Cocho, Pedro Tadeo Elías** portador de la cédula de identidad N° **18.911.340**, quien opta por el título de **Magíster en Sistemas de la Calidad**, y cuyo proyecto se intitula: **“Modelo de Gestión de la Calidad para la Suscripción de Pólizas en Empresas de Seguro Venezolanas basado en la norma ISO 9001:2015 y sustentado en Herramientas Lean”**.

Asimismo, hago constar que como tutor estoy conforme con el contenido presentado, por lo que cuenta con mi **aprobación** para ser inscrito como Trabajo de Grado de Maestría.

Sin otro particular al cual hacer referencia, se despide cordialmente,

Ing. Ramírez. C, Luis A

C.I. 16.660.748

DEDICATORIA

Estas simples palabras van dirigidas a las personas que sencillamente son los pilares que sostienen mi vida...

A mis padres Pedro. J y María. B, a quienes debo la vida, ellos entregaron su mayor esfuerzo y con sacrificios garantizaron mi bienestar, dieron lo mejor de sí para enseñarme los valores y conocimientos elementales que forjaron la persona que hoy en día soy, estando ahí para mí apoyándome en cada decisión que tomo y siempre presentes dándome aliento y soporte en cada reto que se presenta, de igual forma celebrando conmigo las metas alcanzadas.

A mi hermana Josybeth, que como mi segunda madre ha estado presente en todas las situaciones de mi vida, me ha enseñado el significado de levantarse ante las adversidades y hacer frente a estas con optimismo y mucho coraje, porque dios no coloca un reto en el camino que no pueda ser logrado, y que a través de su ejemplo me muestra los premios que da la vida por cada logro obtenido, siempre con mucha humildad y respeto hacia los demás.

Al Cielo que ilumina todas las mañanas de mi vida, porque me da las ganas de seguir adelante para mostrarle que, aunque el camino puede ser duro, no es imposible de lograr y que vale la pena insistir. Ella a su modo, me da las fuerzas necesarias para trabajar duro, continuar evolucionando y ser cada día una mejor versión de mí, que a través de cosas sencillas me expresa todo su amor, también me demuestra que yo también puedo aprender de ella. A pesar del paso de los años, nunca dejaras de ser mi niña adorada.

Todos los días agradezco a dios por tenerlos a mi lado, y le pido que les de mucha salud para que continúen dándome el orgullo de compartir la vida con ustedes.

Los amo con todo mi ser...

PC.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a dios sobre todas las cosas, por permitirme la vida y que de maneras misteriosas coloco este reto en mi camino, de igual forma me guía y bendice diariamente.

A mi toda mi familia por apoyarme en cada paso que doy y que me dan el soporte para seguir adelante.

A la Universidad Católica Andrés Bello y al profesorado que la integra por brindarme las herramientas para crecer y desarrollarme como profesional.

Al Ing. Luis Ramírez, quien dedico su esfuerzo a apoyarme con la materialización de lo que comenzó como un simple planteamiento, gracias a sus aportes y consejos.

A mis compañeros que no solo me acompañaron en este camino y que comparten esta meta, sino que también me nutrieron de sus conocimientos y experiencias para crecer juntos.

A mis amigos Aleibeth y Arturo, quienes estuvieron ahí apoyándome incondicionalmente para el logro de este objetivo. También a Orlando por darme las herramientas para crecer e iniciar este camino, de igual forma a Jorge que me apoyo a través de sus consejos y enseñanzas.

A todos muchísimas gracias...!

PC.

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

- **CANTV:** Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela.
- **EFQM:** European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).
- **ISO:** International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización).
- **ITIL:** Information Technology Infrastructure Library (Biblioteca de Infraestructura de Tecnología de la Información).
- **JIT:** Just in Time (Justo A Tiempo).
- **JUSE:** Japanese Union of Scientists and Engineers (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros).
- **PDCA:** Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).
- **PYME:** Pequeñas y Medianas Empresas.
- **SMED** Single Minute Exchange Dye (Cambio de Troqueles en Menos de 10 Minutos).
- **SPP:** Sistemas de Participación de Personal.
- **TIC:** Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- **TPM:** Total Productive Maintenance (Mantenimiento Productivo Total).



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE INGENIERIA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

**MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA SUSCRIPCIÓN DE
PÓLIZAS EN EMPRESAS DE SEGURO VENEZOLANAS BASADO EN LA
NORMA ISO 9001:2015 Y SUSTENTADO EN HERRAMIENTAS LEAN.**

Autor: Ing. Carrasco Cocho, Pedro Tadeo Elías

Tutor: Ing. Ramírez. C, Luis. A

Año: 2018

RESUMEN

Considerando que el mercado asegurador ha tomado importancia en los últimos años la presente investigación a realizar bajo la modalidad Investigación y Desarrollo con un diseño de campo posee como objetivo principal realizar el diseño de un modelo de gestión de la calidad para la suscripción de pólizas en empresas de seguro venezolanas basado en la norma ISO 9001:2015 y sustentado en herramientas Lean, mediante el estudio del proceso de suscripción de pólizas que se ejecuta dentro de las empresas de seguro venezolanas se caracterizará el proceso de suscripción de pólizas en empresas de seguro venezolanas, analizando los elementos que intervienen en la creación de un Modelo de Gestión de la Calidad y su aplicabilidad dentro de la suscripción de pólizas, con el fin de identificar Herramientas Lean para el diagnóstico, control de procesos, resolución de problemas y mejora continua en el proceso de suscripción de pólizas en empresas de seguro de Venezuela, y a través del análisis de la madurez de la gestión de la calidad se establecerá un modelo de gestión. Tomando en cuenta que la competitividad funge como el principal argumento que garantiza la permanencia en el mercado de alguna organización, las empresas orientan sus esfuerzos a crear estrategias dirigidas a fortalecer la efectividad en el logro de los resultados, tal es el caso de las empresas aseguradoras de Venezuela las cuales poseen un aumento en las solicitudes de suscripción de pólizas, por lo tanto las empresas de seguro enfocan sus esfuerzos en la captación de clientes y conservar la cartera actual que maneja generando valor y evitando desperdicios. El tal sentido se propone un modelo de gestión sustentado en herramientas Lean, permita a las empresas aseguradoras venezolanas realizar una gestión de suscripción de pólizas de seguro de forma efectiva.

Palabras Clave: Modelo de Gestión, Calidad, Suscripción de Pólizas, Empresas de Seguro Venezolanas, ISO 9001, Lean.

Línea de Investigación: Herramientas de Calidad.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS	vi
RESUMEN	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	5
1.1 Planteamiento del problema	5
1.1.1 Formulación del problema	10
1.1.2 Sistematización del problema	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo General	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Justificación de la Investigación	12
1.4 Alcance y Delimitaciones de la Investigación	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	15
2.1 Antecedentes	15
2.2 Fundamentos Teóricos	25
2.2.1 Calidad	25
2.2.2 Evolución de la Calidad	29
2.2.2.1 Walter Shewhart	32
2.2.2.2 Edward Deming	33

2.2.2.3 Joseph Juran	34
2.2.2.4 Kaoru Ishikawa	35
2.2.2.5 Taiichi Ohno	35
2.2.2.6 Masaaki Imai	36
2.2.2.7 Genichi Taguchi	37
2.2.2.8 Kiyoshi Suzaki	38
2.2.3 Sistema de la Gestión de Calidad	38
2.2.4 Modelos de Gestión de la Calidad	41
2.2.4.1 Modelo Deming	42
2.2.4.2 Modelo Baldrige	42
2.2.4.3 Modelo EFQM	44
2.2.5 ISO	46
2.2.6 Lean Manufacturing	48
2.2.7 Principios de Lean Manufacturing	49
2.2.8 Estructura de Lean Manufacturing	50
2.2.9 Técnicas de Lean Manufacturing	53
2.3 Marco Referencial	56
2.4 Bases Legales	60
2.4.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)	60
2.4.2 Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad (2002)	61
2.4.3 Ley de Contrato de Seguros (2016)	64
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	66
3.1 Tipo de Investigación	66
3.2 Diseño de la Investigación	67
3.3 Población y Muestra.	67
3.3.1 Población.	68
3.3.2 Muestra	68
3.4 Técnicas de Recolección de Datos	69
3.5 Fases de la Investigación	71
3.6 Procedimiento por Objetivos	72

3.7 Variables, Definición Conceptual y Operacional e Indicadores	74
3.7.1 Sistema de Variables	74
3.7.2 Definición Conceptual	74
3.7.3 Definición Operacional	74
3.7.4 Indicadores	75
3.8 Aspectos Éticos	77
3.9 Cronograma	78
3.10 Recursos	80
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	83
4.1 Encuesta Escrita	83
4.2 Observación	104
4.3 Herramientas Lean	108
CAPÍTULO V: MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO	112
5.1 Justificación de la propuesta	112
5.2 Fundamentos de la propuesta	113
5.3 Objetivo de la propuesta	113
5.4 Estructura de la propuesta	113
5.4.1 Criterios y Subcriterios	114
5.4.2 Método de Evaluación	120
5.4.3 Presentación de Resultados	121
5.4.4 Análisis de Resultados	122
5.5 Simulación del modelo propuesto	123
5.6 Factibilidad de la propuesta	134
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
6.1 Conclusiones	135
6.2 Recomendaciones	137
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Nro.	Figura	Pág.
1	Evolución del concepto de calidad	28
2	Gerencia de organizaciones mediante Calidad Total	29
3	Evolución de la calidad	30
4	Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)	32
5	La trilogía de Juran	34
6	Comportamiento del Kairu y Kaizen a través del tiempo	37
7	Fases de la Implantación de la dirección de la calidad	41
8	Estructura de la norma ISO con el ciclo PDCA	47
9	Estructura de Lean Manufacturing	51
10	Cronograma de actividades	79
11	Nomenclatura del Mapa de Flujo de Valor	109
12	Mapa de Flujo de Valor para modificación de pólizas	110
13	Modelo de gestión propuesto	114

ÍNDICE DE CUADROS

Nro.	Cuadro	Pág.
1	La calidad en la Satisfacción de clientes internos y externos.	26
2	Principales autores y aportes a la calidad	32
3	Ranking de empresas aseguradoras de Venezuela al 2017	59
4	Definición del sistema de variables de la investigación.	75
5	Operacionalización de las variables de la investigación	76
6	Matriz de Recursos Necesarios	80
7	Evaluación según modelo de madurez a empresa “Azul”	105
8	Evaluación según modelo de madurez a empresa “Rojo”	105
9	Evaluación según modelo de madurez a empresa “Verde”	106
10	Estadísticas en el proceso de suscripción de pólizas	108
11	Consideraciones para la evaluación	121
12	Evaluación por Sub Criterio	121
13	Evaluación general	122
14	Simulación ítem 1.1	123
15	Simulación ítem 1.2	124
16	Simulación ítem 1.3	124
17	Simulación ítem 2.1	125
18	Simulación ítem 2.2	125
19	Simulación ítem 2.3	126
20	Simulación ítem 3.1	126
21	Simulación ítem 3.2	127
22	Simulación ítem 3.3	127
23	Simulación ítem 4.1	128
24	Simulación ítem 4.2	128
21	Simulación ítem 4.3	129
26	Simulación ítem 5.1	129
27	Simulación ítem 5.2	130

28	Simulación ítem 5.3	130
29	Simulación ítem 6.1	131
30	Simulación ítem 6.2	131
31	Simulación ítem 7.1	132
32	Simulación ítem 7.2	132
33	Simulación ítem 7.3	133
34	Simulación de evaluación general	133

ÍNDICE DE TABLAS

Nro.	Tabla	Pág.
1	Primas Cobradas en el sector Seguros durante el 2015 y 2016	8
2	Ítem 1	84
3	Ítem 2	85
4	Ítem 3	86
5	Ítem 4	87
6	Ítem 5	88
7	Ítem 6	89
8	Ítem 7	90
9	Ítem 8	91
10	Ítem 9	92
11	Ítem 10	93
12	Ítem 11	94
13	Ítem 12	95
14	Ítem 13	96
15	Ítem 14	97
16	Ítem 15	98
17	Ítem 16	99
18	Ítem 17	100
19	Ítem 18	101
20	Ítem 19	102
21	Ítem 20	103
22	Resultados de evaluación según modelo de madurez	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nro.	Gráfico	Pág.
1	Primas Cobradas en el sector Seguros durante el 2015 y 2016	9
2	Ítem 1	84
3	Ítem 2	85
4	Ítem 3	86
5	Ítem 4	87
6	Ítem 5	88
7	Ítem 6	89
8	Ítem 7	90
9	Ítem 8	91
10	Ítem 9	92
11	Ítem 10	93
12	Ítem 11	94
13	Ítem 12	95
14	Ítem 13	96
15	Ítem 14	97
16	Ítem 15	98
17	Ítem 16	99
18	Ítem 17	100
19	Ítem 18	101
20	Ítem 19	102
21	Ítem 20	103
22	Resultados de evaluación según modelo de madurez	107

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en general enfocan la ejecución sus procesos tomando como premisa fundamental generar valor y satisfacer las necesidades del cliente con el fin de mantener la competitividad en el mercado, para ello éstas deberán garantizar el cumplimiento de los requisitos manifestados por el usuario final, quien funge como el encargado de juzgar bajo la perspectiva de su experiencia la elección de bienes o servicios acorde a su preferencia. En tal sentido las compañías deberán y efectuar los estudios necesarios para eliminar los desperdicios que impactan los tiempos de respuesta, el uso de los recursos y los costos asociados a la producción de bienes o servicios.

Dentro de las organizaciones prestadoras de servicio, se encuentran las del sector asegurador, el cual está constituido por un mercado que, a pesar de su antigüedad, se encuentra en una constante transformación, por ende, la persistencia en el mismo está asociada con su competitividad y la innovación en la búsqueda de la mejor práctica de referencia para atender a sus asegurados. Actualmente las aseguradoras se encuentran en la necesidad de modernizar la gama de bienes y servicios ofrecidos mediante la automatización de los procesos, por otra parte, existe una gama de herramientas que se encuentran orientadas a la producción pero que de igual forma pueden ser consideradas dentro de la optimización de procesos en empresas de servicio, de las cuales resalta la filosofía japonesa denominada Lean.

Adicionalmente debido a las grandes transformaciones que ha experimentado la economía, los clientes se encuentran conscientes del impacto que posee su satisfacción en el desarrollo de las empresas, motivado

a que son estos quienes valoran el producto o servicio que reciben. A su vez, las empresas al realizar actualizaciones en sus procesos internos generan cambios en hábitos de los usuarios finales, lo cual genera un nuevo tipo de necesidad o expectativa de valor, por ende, las empresas que hacen vida en el mercado asegurador, deben optar por la creación de un sistema de gestión de la calidad que les permita mantener su competitividad y persistencia en el mercado.

Entre las actividades medulares donde se enmarca la operación del seguro se encuentra la suscripción de pólizas, cuya correcta realización representa los ingresos que recibirá la compañía a cambio del ofrecimiento de un servicio, este proceso está enmarcado en las cotizaciones, emisiones, modificaciones y renovaciones de pólizas. Adicionalmente a través de los intermediarios que ejercen como asesores de seguros, los riesgos a asegurar son evaluados por varias compañías simultáneamente, en tal sentido se evidencia la importancia de entregar el producto oportunamente.

Por lo antes expuesto se manifiesta la necesidad de establecer un modelo de gestión de la calidad para la suscripción de pólizas en el mercado asegurador venezolano, orientado a la satisfacción del cliente y enmarcado en una filosofía de mejora continua, que cumpla con los requisitos de la normativa internacional vigente, cabe destacar que es necesario mantener un control dentro del flujo del proceso, ya que a pesar de la tecnología disponible en el ámbito asegurador, en la ejecución de ciertos procesos se encuentra inmersa la perspectiva del análisis, la cual no puede ser mecanizada y es realizado a través de colaboradores especialistas en cada ramo del seguro según parámetros o políticas del negocio, en tal sentido se puede decir que el riesgo de presentarse algún error humano es bastante alto por no tratarse de una actividad cien por ciento automatizada y de presentarse algún error en la ejecución de la misma no solo puede impactar en la satisfacción del cliente o

la imagen de la compañía, sino también dentro de los indicadores financieros que esta maneja. La presente investigación está estructurada de la siguiente forma:

CAPÍTULO I: Se esboza una descripción precisa del problema de la investigación, formulando el mismo de una manera que permita realizar interrogantes con el fin de establecer los objetivos que regirán la investigación, así mismo se determinara el alcance y limitaciones de la investigación.

CAPÍTULO II: Se contempla una visión de investigaciones previas como antecedentes, se efectúa una contextualización del sector en estudio y de igual forma una perspectiva teórica que enmarca el desarrollo de la investigación, ya que esta sustenta teóricamente el estudio a realizar, una vez que ya se encuentra el problema de investigación planteado.

CAPÍTULO III: Se observa la esencia de la investigación científica como un proceso dirigido a solucionar problemas o dar respuesta a preguntas científicas, estableciéndose como premisa un diseño, tipo y fases de la investigación que se efectuara, de igual forma se describirá la población y considerando los objetivos planteados se genera una operacionalización de variables que contribuirá en generar indicadores que controlen el desarrollo de la misma.

CAPÍTULO IV: Se plantea la revisión de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, de evaluación y aplicación de herramientas de mejora continua, los cuales darán a conocer el impacto que genera de cara al sector la propuesta a realizar y contextualiza el área en estudio desde una visión práctica.

CAPÍTULO V: El mismo comprende una propuesta basada en los resultados obtenidos en cada una de las etapas del desarrollo de la investigación, la misma contiene una guía para diagnosticar la gestión realizada por las empresas de seguros venezolanas dentro de la suscripción de pólizas, finalmente genera un feedback con orientaciones referentes a la ubicación de posibles focos de desperdicios que permitirán un mantenimiento de la mejora continua del sistema de gestión de la Calidad implementado.

CAPÍTULO VI: Se da conocer las conclusiones obtenidas a través del desenvolvimiento de la presente investigación, se dará a conocer si los objetivos planteados fueron alcanzados y los aportes a la investigación que se obtuvo a lo largo del desarrollo de la misma, de igual forma se plantea una serie de recomendaciones que garantizaran un mantenimiento efectivo de un sistema de gestión de la calidad de cara a la implementación de un modelo.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas consultadas para sustentar los aspectos teóricos que fungen como base de la presente investigación, como reconocimiento de los derechos de autoría y reseñas para futuras investigaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

En el desarrollo del presente capítulo se esboza una descripción precisa del problema de la investigación, formulando el mismo de una manera que permita realizar una sistematización en forma de preguntas o interrogantes con el fin de establecer el objetivo general y los objetivos específicos que rigen la investigación, así mismo se presenta la justificación del problema y se indica el alcance y limitaciones de la investigación.

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad las empresas venezolanas enfocan sus actividades económicas tomando como premisa fundamental satisfacer las necesidades del cliente, esto con el fin de generar valor al usuario final, el cual es el encargado de juzgar bajo la perspectiva de su experiencia la elección de un producto o servicio acorde a su preferencia, por lo antes expuesto, las organizaciones requieren reinventarse y estar en constante revisión, a fin de optimizar sus procesos para cubrir la demanda del producto o servicio y satisfacer las características que se manifiestan a través de la voz del cliente para mantener un desenvolvimiento competitivo ante sus competidores.

Esta postura de generar valor bajo la perspectiva del cliente apunta directamente en el desarrollo de lo que hoy se denomina calidad, luego de que las organizaciones se convencieron de la importancia de este aspecto como la llave al futuro en el ofrecimiento de un producto o servicio, estas tienen el reto de asumir un compromiso cabal con esta filosofía, en tal sentido, se puede afirmar que actualmente todas las organizaciones están conscientes de la importancia de la calidad y se encuentran al tanto del papel estratégico que

representa tanto la calidad de los bienes o servicios como el de poseer un área que gestione bajo las premisas de calidad total.(Guilló, 2000).

Dentro de las organizaciones prestadoras de servicio, se encuentran las del sector asegurador, el cual está constituido por un mercado que a pesar de su antigüedad, se encuentra en una constante transformación, motivado a que el mismo insiste en basar su competitividad en la innovación y por ende, en la búsqueda de la mejor práctica de referencia para atender a sus asegurados, actualmente las aseguradoras se encuentran en la necesidad de modernizar su gestión en virtud de favorecer la gama de bienes y servicios ofrecidos mediante la automatización de los procesos, ya que considerando la diversidad de compañías que se encuentran en ejercicio en el país y dedicadas a este rubro, se hace necesario marcar una diferencia de cara al cliente para que el mismo no dude en considerarlas como como su compañía de cabecera, y es allí donde las compañías de seguros requieren ejercer la prestación de un servicio de vanguardia y que en adición no les genere un impacto negativo en sus dividendos.

Por otra parte, existe una gama de herramientas que se encuentran orientadas a la producción pero que de igual forma pueden ser consideradas dentro de la optimización de procesos en empresas de servicio, de las cuales resalta la filosofía Japonesa denominada Lean, la cual consiste en la persecución de una mejora constante de un sistema mediante la eliminación de desperdicios, donde se concibe como un desperdicio al despilfarro representado en acciones que no aportan valor al producto y por las cuales el cliente no está dispuesto a pagar. (Rajadell y Sánchez, 2010).

Adicionalmente debido a las grandes transformaciones que ha experimentado la economía, los clientes son cada vez más exigentes, ya que se encuentran al tanto de su importancia para las organizaciones y están

conscientes del papel que juegan dentro de la medición de la calidad de las mismas, motivado a que son estos quienes valoran el producto o servicio que reciben. A su vez, las empresas al realizar actualizaciones en sus procesos internos generan cambios en hábitos de los usuarios finales, impactando directamente en los estilos de vida y preferencias de las personas, lo cual influye en el panorama cultural, social y económico, de esta forma al cambiar las necesidades o apreciaciones de los individuos, las empresas se ven obligadas a ser más flexibles y adecuar nuevamente los productos y servicios.

Las empresas que hacen vida en el mercado asegurador, ya sea que se encuentren en crecimiento o que posean reconocida trayectoria y solidez en el mercado, deben optar por la creación de un sistema de gestión de la calidad el cual a través de un modelo de mejora continua le permitirá crear o consolidar su competitividad y persistencia en el mercado, tomando en cuenta la globalización en el flujo de la información se genera la incertidumbre respecto a la optimización de los procesos y el hecho de contar con herramientas que le permitan detectar debilidades y controlar el flujo de sus operaciones.

Al observar las actividades que se desarrollan dentro de las operaciones del seguro se puede determinar que entre las principales se encuentra la suscripción de pólizas, cuyo desenvolvimiento constituye uno de los procesos de vital importancia dentro del negocio, ya que representa los ingresos que recibirá la compañía a cambio del ofrecimiento de un servicio, este proceso está enmarcado en las cotizaciones, emisiones, modificaciones y renovaciones de pólizas. Cabe destacar que el proceso de suscripción no solo debe realizarse mediante el análisis cualitativo del riesgo donde se evalúa la asegurabilidad del mismo, sino también una valoración cuantitativa mediante el cálculo y aplicación de las tasas que definirán la competitividad del producto, de igual forma la capacidad financiera que posee la compañía para atender la presentación de un siniestro. Adicionalmente se encuentra el hecho de que,

gracias a los asesores de seguros, los riesgos son evaluados por varias compañías a la vez, tomando importancia el hecho de entregar el producto oportunamente.

Cabe destacar que es necesario mantener un control continuo del proceso, ya que a pesar de la tecnología disponible en el ámbito asegurador, en el performance de la cadena de productividad se encuentra inmersa la perspectiva del análisis, la cual no puede ser mecanizada y es realizada a través de colaboradores especialistas en cada ramo del seguro según parámetros o políticas del negocio, en tal sentido se puede decir que el riesgo de presentarse algún error humano es bastante alto por no tratarse de una actividad cien por ciento automatizada, ya que las cláusulas y anexos deben ser redactadas de forma precisa para evitar ambigüedades, las cuales de presentarse serán interpretadas a favor del asegurado motivado a regulaciones legales del sector, por lo tanto de presentarse una situación de este tipo no solo puede impactar en la satisfacción del cliente o la imagen de la compañía, sino también dentro de los indicadores financieros que esta maneja. En tal sentido se debe considerar el comportamiento que posee este sector durante los dos últimos periodos de ejercicios cerrados.

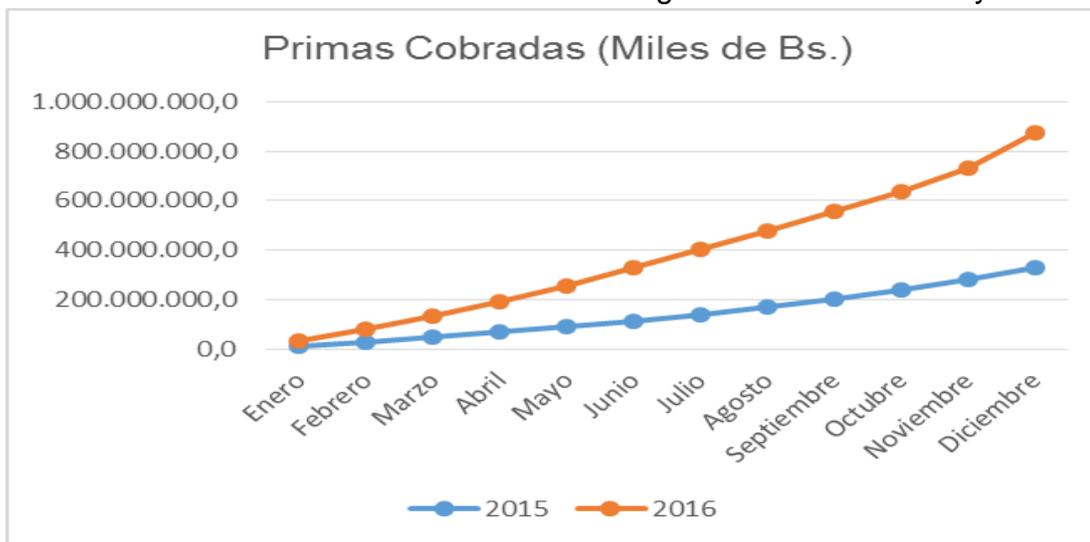
Tabla N° 1: Primas Cobradas en el sector Seguros durante el 2015 y 2016.

Mes	2015 (Miles de Bs.)	2016 (Miles de Bs.)
Enero	13.334.402,1	37.325.779,8
Febrero	29.832.953,6	84.061.062,5
Marzo	51.070.507,3	135.962.741,2
Abril	70.624.915,7	195.465.769,3
Mayo	91.184.923,7	257.783.221,6
Junio	113.613.790,9	328.411.803,2
Julio	142.121.190,9	403.665.185,6
Agosto	171.455.732,0	480.925.541,9
Septiembre	203.175.817,4	555.354.486,9
Octubre	239.341.344,1	635.003.867,1
Noviembre	282.379.038,0	731.714.819,8
Diciembre	329.945.632,3	872.900.977,3
Total	1.738.080.248,0	4.718.575.256,2

Fuente: Superintendencia de la Actividad Aseguradora (2017)

Tomando en consideración lo reflejado dentro de la Tabla Nro.1 se plantea el uso de un gráfico que permita visualizar con mayor facilidad el comportamiento en el cobro de primas:

Gráfico N°1: Primas Cobradas en el sector Seguros durante el 2015 y 2016.



Fuente: Superintendencia de la Actividad Aseguradora (2017)

Según la gráfica antes mencionada se evidencia un aumento progresivo dentro de la contratación de servicios al sector seguros de Venezuela y por ende representa un aumento dentro de la negociación y la de suscripción de pólizas, por lo cual se puede observar un aumento importante en competitividad de las organizaciones que componen este sector.

De esta forma se evidencia la necesidad de establecer un modelo de sistema de gestión de la calidad para el servicio de suscripción de pólizas en el mercado asegurador venezolano, el cual debe estar orientado a la satisfacción del cliente y enmarcado en una filosofía de mejora continua, que cumpla con los requisitos de la normativa internacional vigente, que pueda generar un abanico de habilidades y herramientas de mejora continua y seguimiento que funjan como patrón de referencia nacional e internacional

respecto a las mejores prácticas en el desempeño de las funciones del negocio del seguro, garantizando de esta forma la satisfacción del usuario final y la competitividad como empresa. Esta investigación apunta a dar respuesta a la siguiente pregunta:

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo establecer un modelo de sistema de gestión de la Calidad para el servicio de suscripción de pólizas en empresas de seguro venezolanas basado en la norma ISO 9001:2015 y sustentado en herramientas Lean?

1.1.2 Sistematización del Problema

Partiendo del planteamiento del problema se presentan las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el proceso de suscripción de pólizas dentro de las primeras diez empresas de seguros que prestan sus servicios en Venezuela?

¿Cómo integrar un modelo sustentado en los principios de la calidad con el proceso de suscripción de pólizas?

¿Cómo integrar herramientas Lean en el proceso de suscripción de pólizas realizado por empresas de seguro venezolanas?

¿Cuál es el grado de madurez de la gestión de calidad en las empresas de seguro venezolanas?

¿Cómo se encuentra estructurado un Modelo de gestión de la calidad bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para la suscripción de pólizas en empresas de seguro venezolanas?

1.2 Objetivos

Para el desarrollo de la presente investigación se establecieron los siguientes objetivos:

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de sistema de gestión de la calidad para el servicio de suscripción de pólizas en empresas de seguro venezolanas basado en la norma ISO 9001:2015 y sustentado en herramientas lean.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el grado de madurez de la gestión de la calidad en las empresas de seguro venezolanas.
- Caracterizar el servicio y sus procesos de suscripción de pólizas en empresas de seguro venezolanas.
- Analizar los elementos que intervienen en la creación de un modelo de Sistema de gestión de la calidad y su aplicabilidad dentro de la suscripción de pólizas.
- Identificar Herramientas Lean para el diagnóstico, control de procesos, resolución de problemas y mejora continua en el proceso tanto en el

producto como en el servicio de suscripción de pólizas en empresas de seguro venezolanas.

- Establecer un modelo de sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 y sustentado en herramientas lean para la suscripción de pólizas en Venezuela.

1.3. Justificación de la Investigación

Tomando en cuenta que la competitividad funge como el principal argumento que garantiza la permanencia en el mercado de alguna organización, las empresas orientan sus esfuerzos a crear estrategias dirigidas a fortalecer la efectividad en el logro de los resultados, considerando que el mercado asegurador ha tomado importancia en los últimos años motivado a que asegurar personas y bienes se ha convertido en una necesidad, se evidencia un aumento en las solicitudes de suscripción de pólizas las cuales se traducen en ingresos de prima, por lo tanto las empresas de seguro no sólo se concentran en la captación de nuevos clientes, sino que también se enfocan en conservar la cartera de clientes existente generando valor y orientándolos a ser integrales adquiriendo mayor variedad de productos.

Considerando lo antes descrito, la implementación de un sistema de gestión de calidad representa una opción válida para la aplicación de estrategias basadas en conocimientos de calidad con el fin de satisfacer las expectativas del cliente, con el objeto de alcanzar altos niveles de competitividad que el mercado asegurador impone a las organizaciones que lo integran. Para hacer frente a este reto se deberá orientar esfuerzos en la creación de un modelo de gestión de la calidad que evalúe y brinde la mejora continua que estas necesitan, esto permitirá a las empresas de seguro poseer mayor ventaja competitiva y amplificarla aún más ejerciendo como complemento impulsor el uso de herramientas Lean, cuya finalidad principal

es eliminar los desperdicios y al tropicalizar las aplicaciones de estos instrumentos a las empresas de servicio, no solo representaría la garantía de una mejora continua, sino que también constituiría una disminución de los costos y un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, estableciéndose así la prevalencia de lo que sería la concepción original de la eficacia empresarial.

Anteponiendo los beneficios que la implementación de una filosofía esbelta puede generar en las empresas de producción y al estudiar la aplicabilidad de esta para las empresas que generan bienes intangibles, se genera una nueva distribución dentro del escalafón de comercialización y un nivel de posicionamiento diferente, permitiendo que empresas aseguradoras posean mayor dominio de su entorno socioeconómico, la planificación establecida, la organización de los recursos y un mejor control de indicadores a fin de lograr los objetivos establecidos por la dirección principal de la misma.

Por lo antes expuesto, se plantea el diseño de un Modelo de Gestión de la Calidad para empresas de seguros venezolanas que cumpla los requisitos de la norma ISO 9001:2015, realizando un enfoque en el proceso de suscripción de pólizas ejecutado por estas mediante un diagnóstico del grado de madurez en materia de gestión de la calidad, el cual abarca su liderazgo, estrategia, sistemas de gestión, recursos y procedimientos, con el fin de conocer fortalezas, debilidades y oportunidades tanto para promover la mejora, como para generar innovación.

1.4. Alcance y Delimitaciones de la Investigación

La presente investigación se encuentra enmarcada en la propuesta de un Modelo de Gestión de la Calidad para la suscripción de pólizas en empresas de seguro venezolanas, tomando en consideración los requisitos y enfoques

reflejados como mejores prácticas en la norma identificada como ISO 9001:2015 (Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos).

Tanto el modelo de gestión de la calidad como el levantamiento de todos los datos necesarios para su desarrollo, se delimitan al proceso de suscripción de pólizas de ramos individuales y comerciales como proceso medular de las empresas de seguro venezolanas. Se soportará el estudio de los procesos mediante la aplicación de herramientas de Lean adaptadas a procesos de servicios. De igual forma la presente investigación no garantiza la implementación del modelo propuesto motivado a que ello dependerá de la directiva de las organizaciones estudiadas.

Para la presente investigación no existe limitaciones u obstáculos para el logro de los objetivos previstos en establecimiento de un modelo de sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 y sustentado en herramientas lean para el servicio de suscripción de pólizas ejecutado en las primeras diez empresas de seguros de Venezuela contempladas en el ranking de cobro de primas establecido por la Superintendencia de la Actividad Aseguradora.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo contempla una visión de investigaciones previas como antecedentes de la investigación, la contextualización del sector en estudio y de igual forma una perspectiva teórica que enmarca el desarrollo del trabajo, ya que esta sustenta teóricamente el estudio a realizar, una vez planteado el problema de investigación. La perspectiva teórica proporciona una visión de dónde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual se enmarcará. Asimismo, proporciona ideas nuevas de utilidad para compartir los descubrimientos recientes de otros investigadores. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

2.1 Antecedentes

Ramis (2016), Realizó una investigación titulada “Evaluación de la Calidad de la Atención Residencial en Mallorca, Acogimiento residencial del sistema de protección a la infancia”. Tesis Doctoral, Universitat de Illes Balears, España. El objetivo de esta investigación está enmarcado en la elaboración y posterior validación de un instrumento operativo y completo que, tras su aplicación, ayude a apreciar el nivel de calidad de la atención existente en los centros de acogimiento residencial. La investigación que se expuso consiste en un estudio observacional descriptivo de una muestra representativa de profesionales y menores de los centros de atención residencial, gestionados directamente por la Administración pública en Mallorca. El estudio revela que una de las principales medidas de protección infantil que la legislación vigente establece es la del acogimiento residencial. Los recursos de atención residencial desarrollan diferentes programas de intervención para responder las múltiples y diversas necesidades de los niños, ofreciendo un espacio de atención integral, de protección y seguridad con el

fin de reparar la situación de desprotección sufrida y sus efectos. Por ello, la existencia de unos mínimos de calidad en los recursos de acogimiento residencial influye directamente en el bienestar de estos niños.

Aportes: La investigación presenta un contexto donde el sector público evalúa los procesos que interviene en el acogimiento residencial, más allá del ámbito social los estudios de calidad se enmarcan en un instrumento fundamentado en la mejora continua, en tal sentido aporta insumos referente a una visión y evaluación de un proceso y la validación de los instrumentos a considerar para tal fin, dichas actividades son replicables para el estudio a realizar en el sector asegurador a fin de cubrir todas las perspectivas posibles, así mismo contextualiza varios de los principios de la gestión de la calidad como lo son el Enfoque a Procesos y la Mejora Continua.

Palabras clave: Acogimiento residencial; protección a la infancia; evaluación de calidad; estándares.

Ospina (2015), Realizó una investigación titulada “Calidad de Servicio y Valor en el Transporte Intermodal de Mercancías, un Modelo Integrador de Antecedentes y Consecuentes desde la Perspectiva del Transitario”. Tesis Doctoral, Universitat de Valencia, España. El objetivo de esta investigación consiste en aportar conocimiento acerca del proceso de formación de la calidad de servicio y del valor en el ámbito de la gestión del transporte de mercancías, observando el papel que desempeñan variables tales como la imagen y las TIC, al explicar la relación entre empresas de la cadena logística, y con todo ello definir sus efectos en términos de satisfacción y lealtad. Metodológicamente consistió en una investigación cualitativa de carácter exploratorio seguidamente de una investigación empírica cuantitativa. Esta tesis doctoral fue desarrollada en el marco de un proyecto llamado “Modelización de previsiones de tráfico de mercancías y posibilidades del

transporte intermodal con Europa” con un análisis de capacidades, rendimiento, calidad, nivel de servicio, regulación y financiación del Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España. A lo largo de la investigación se realiza un recorrido sobre las principales aportaciones académicas que se han centrado en el estudio de la calidad de servicio, partiendo de las teorías globales planteadas desde el marketing de servicios, para luego centrarse en la calidad de servicio logístico.

Aportes: La investigación antes descrita abarca un levantamiento de información bastante completo referente a la calidad, la formación de multiplicadores y a la generación de valor de cara al cliente, cabe destacar que a pesar de que la misma está dirigida a labores logísticas en el sector transporte, la perspectiva del usuario final es vital dentro de toda prestación de servicio.

Palabras Clave: Calidad de Servicio, Valor, Transporte de Mercancías, Modelo Integrador de Antecedentes y Consecuentes, Perspectiva del Transitario.

Madriz (2014), Realizó una investigación titulada “Modelo Integral de Gestión de la Calidad para Empresas que prestan servicio de Consultoría en el área contable para Pymes”, para optar al título de Magíster en Sistemas de la Calidad en la Universidad Católica Andrés Bello. El objetivo de esta investigación no experimental es el desarrollo de un modelo integral de sistema de gestión de la calidad para empresas que prestan servicio de consultoría en el área contable para pymes. La investigación se encuentra apoyada tanto en las tendencias de contabilidad y auditoría para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) como en la norma ISO 9001:2008, para garantizar la calidad en la prestación del servicio, considerando el estado en el que se encontraba este sector en Venezuela en el momento de la realización del estudio. Metodológicamente la investigación de campo posee un diseño de

investigación-acción práctico. El autor estudió a fondo las leyes, reglamentos y ordenanzas que intervienen en los procesos contables de una organización que poseen atributos vigentes en el país y tomando estas premisas en consideración, estudió los procesos que intervienen para generar una consultoría con estándares de calidad, dando como resultado la generación de un modelo de gestión de la calidad que funge de guía en la definición de procesos contables ante la normativa legal venezolana y las consideraciones para la consultoría de empresas según la Organización Internacional del Trabajo.

Aportes: La investigación propone la adecuación de un proceso para la prestación de un servicio que no solo cumpla con las mejores prácticas internacionales, sino que también se encuentre en regla con la normativa vigente en Venezuela, en tal sentido la misma genera insumos necesarios para la presente investigación ya que el sector en estudio posee legislación regulatoria a considerar para la generación de un Modelo de Gestión.

Palabras Clave: Sistemas, Gestión de la Calidad, Modelo Contable, Consultoría, servicios, Pymes.

Sulbarán (2014), Realizó una investigación titulada “Modelo de Gestión y desarrollo del capital intelectual de las bancas especializadas”, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas en la Universidad Católica Andrés Bello. El objetivo de esta investigación consistió en diseñar un modelo de Gestión y desarrollo del capital intelectual de las bancas especializadas. El proyecto está enmarcado dentro de un enfoque teórico. La metodología del estudio comprendió tres etapas. Primeramente, una investigación documental, en la cual examino una serie de términos que generaron una base para la realización del estudio, la segunda etapa consistió en un trabajo de campo de carácter descriptivo, con datos que fueron recogidos por la investigadora y la

tercera etapa estudia la situación que condujo al desarrollo de la investigación. El estudio permitió demostrar que estratégicamente el Capital Intelectual para la alta gerencia de las Bancas Especializadas es considerado como de baja importancia, representaba una baja importancia, lo cual genera al sector una falta de visión global sobre las ventajas competitivas que proporciona una buena política en la gestión del conocimiento. Esta afirmación permitió al autor evaluar el caso planteado y formular sugerencias pertinentes en la gestión del conocimiento y elabora una propuesta basada en el cuadro de mando integral aplicable a las bancas especializadas.

Aportes: La investigación presenta un contexto donde un sector bancario requiere manejar la gestión de conocimiento valorando el Capital intelectual, y genera un modelo para promover la expansión del conocimiento y generar un compromiso entre los empleados y la organización para mantenerla competitiva, dicha investigación suministra los insumos necesarios para aplicaciones dentro de un sector de magnitudes similares como lo es el sector asegurador, así mismo contextualiza varios de los principios de la gestión de la calidad como lo son el liderazgo, el compromiso de las personas y gestión de las relaciones.

Palabras Clave: Modelo de Gestión, Capital Intelectual, Bancas Especializadas.

Rosales (2013), Realizó una investigación titulada “Modelo de Gestión de la Calidad para el Desarrollo de la Responsabilidad Social en Empresas de Telecomunicaciones”, para optar al título de Magíster en Sistemas de la Calidad en la Universidad Católica Andrés Bello. El objetivo de esta investigación descriptiva con carácter correlacional, bajo la modalidad proyectiva es diseñar un modelo de gestión de la calidad para el desarrollo de la responsabilidad social en empresas de telecomunicaciones. La misma

plantea que las telecomunicaciones constituyen uno de los sectores más importantes para el desarrollo de las naciones ya que impactan directamente en la calidad de vida de las personas, por ende, resalta la necesidad que este sector de promover el desarrollo sostenible y orientado hacia las partes interesadas dentro de su estrategia para garantizar el éxito y la permanencia en el mercado. Metodológicamente la investigación posee un diseño documental y de campo, se empleó como técnicas de recolección de datos, la revisión documental y la encuesta, estudiando una población compuesta por trabajadores de la empresa CANTV que poseen conocimientos en el área de gestión de la calidad y de gestión de la responsabilidad social empresarial, logrando determinar la necesidad de un modelo orientado a empresas de telecomunicaciones funja como instrumento para apalancar el desarrollo de la responsabilidad social empresarial apoyado en elementos de la Gestión de Calidad.

Aportes: La investigación apalanca la idea de que las herramientas y fundamentos de la calidad pueden ser aplicables dentro de todas las ramas de gestión en una empresa de servicios, lo cual genera aspectos a considerar en la presente investigación como insumo para el análisis de la gestión aseguradora.

Palabras Clave: Modelo de Gestión de la Calidad, Responsabilidad Social empresarial, Telecomunicaciones.

Segura (2013), Realizó una investigación titulada “La Calidad en el Servicio y su Incidencia en el Posicionamiento de Mercado de la Empresa CS Agente De Seguros”, para optar al título de Magíster en Marketing en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Dicha investigación de campo fue realizada con el objetivo de determinar como incide la limitada calidad en el servicio mediante el análisis de diferentes servicios suplementarios que

permitan un mayor posicionamiento de mercado de la empresa CS Agente de seguros. Metodológicamente se realizó una investigación exploratoria descriptiva donde el autor define la necesidad de diagnosticar todos los factores que inciden en la producción de los servicios del ramo asegurador, estableciendo parámetros de comercialización de los mismos, de igual forma manifiesta que se requiere anclar al cliente con servicios suplementarios que permitan percibir en el asegurado en cierto grado satisfacción y calidad tangible, lo cual permitirá afianzarlos con la empresa dando como consecuencia un mayor posicionamiento en el mercado local. Cabe destacar que esta investigación sustenta la afirmación de que la calidad en el servicio es una herramienta esencial en cualquier tipo de negocio, más aún en las empresas que comercializan servicios, lograr una diferenciación en el producto genera una ventaja competitiva, lo que permitirá aprovechar las oportunidades del mercado generando un desarrollo sostenido para la empresa.

Aportes: La investigación apalanca la idea de que las herramientas y fundamentos de la calidad poseen protagonismo dentro de la gestión en una empresa de servicios, tanto en su posicionamiento como en su competitividad, lo cual genera aspectos a considerar en la presente investigación como insumo para el análisis de la gestión aseguradora, de igual forma el autor realiza uso de herramientas de calidad para diagnosticar y estudiar el ramo asegurador.

Palabras Clave: Calidad, Servicios Suplementarios, Seguros, Posicionamiento, Participación, Mercado, Cliente.

Ortiz (2012), Realizó una investigación titulada “Modelo de Gestión de los Procesos de Servicios de Tecnología de Información Basado en Librerías de Infraestructura de Tecnologías de Información (ITIL) para la Administración Pública Nacional”, para optar al título de Magíster en Sistemas de Información

en la Universidad Católica Andrés Bello. La investigación de proyecto factible tuvo como objetivo el desarrollo de un modelo de gestión de procesos de servicios tecnológicos basado en Librerías de Infraestructura de Tecnologías de Información para la Administración Pública Nacional. La investigación está diseñada bajo la metodología de investigación acción donde se realizó un levantamiento de la información basado en la observación, adaptación de la metodología a la situación actual y el diseño del modelo, analizando el contexto y los resultados, lo cual permitió la creación de un plan de implementación modelo. El autor realizó un diagnóstico con base al entorno organizacional donde se determinó la necesidad del desarrollo de un marco de trabajo operacional destinado a mejorar el rendimiento de los servicios de tecnologías de información de las organizaciones, a fin de fomentar la generación de procesos orientados a la satisfacción del cliente enmarcados en los objetivos estratégicos, garantizando la calidad en la entrega de los servicios de tecnologías de la información detallando los procesos que en ese ámbito se desarrollan.

Aportes: La investigación apalancada en la idea de estructurar procesos orientados de cara a la satisfacción del usuario final mediante el uso de las tecnologías de la información, de igual forma enmarcó la investigación de un ciclo sustentado en fases similares al PDCA, en tal sentido aporta los insumos de los resultados concernientes a la obtención de su diagnóstico, así mismo contextualiza varios de los principios de la gestión de la calidad como lo son el enfoque a procesos y la toma de decisiones basado en la evidencia.

Palabras Clave: Librerías de Infraestructura de Tecnologías de Información, Tecnologías de Información, Administración Pública Nacional, Modelo, Centro Nacional de Tecnología de Información, Investigación-Acción, Procesos.

Rojas, Montoya y Garcés (2010), Realizaron un artículo técnico Titulado “Identificación de grupos estratégicos en el subsector asegurador colombiano”. El artículo analiza la existencia de grupos estratégicos dentro del subsector asegurador colombiano y su persistencia en el tiempo. Mediante la investigación los autores identificaron grupos estratégicos en el subsector asegurador colombiano, mediante indicadores financieros procesados con análisis de clúster y el método de mínima varianza; determinando de esta forma la estabilidad de esos grupos estratégicos en el tiempo, de esta forma los investigadores establecen que el desempeño de las empresas aseguradoras y la estabilidad en el tiempo de los grupos estratégicos. Obteniendo resultados relevantes para entender la evolución del sector y desarrollar planes de corto y largo plazo, orientados a mejorar la competitividad.

Aportes: La investigación presenta una recolección de datos de un comportamiento histórico del mercado asegurador en Colombia, de igual forma se evidencia la necesidad de realizar adaptaciones dentro de sus servicios para garantizar la estabilidad de las empresas que conforman este sector y cataloga las mismas dentro de grupos estratégicos, en tal sentido aporta datos históricos que pueden ser extrapolados a la situación actual, lo que influye positivamente en el proceso de establecer indicadores de gestión que cumplan con los objetivos estratégicos las empresas que componen este sector.

Palabras clave: Grupo Estratégico, Posicionamiento Estratégico, Subsector Asegurador, Indicadores Financieros.

García (2010), Realizó un artículo Técnico titulado “Business Intelligence en el sector asegurador”. El artículo se enfoca en El Business Intelligence el cual supone un elemento diferenciador entre los que analizan y aprovechan el conocimiento y aquellos otros que se dejan guiar por posibles tendencias

subjetivas. El Business Intelligence supone una clara ventaja competitiva y un elemento diferenciador entre aquellos que analizan y aprovechan el conocimiento y aquellos otros que se dejan guiar por posibles tendencias subjetivas. Luego de analizar casos prácticos el autor concluye que la reducción de tiempos de respuesta aumenta la retención del cliente, al ofrecerle servicios adecuados a sus necesidades en el momento preciso, y disminuye los índices de siniestralidad, adicionalmente el Business Intelligence tiene un papel fundamental en el crecimiento y desarrollo de las empresas aseguradoras, ya que encuentran soluciones a necesidades y problemas precisos. Un servicio personalizado, una oferta precisa y un conocimiento del mercado requieren soluciones poderosas que ofrezcan de forma sencilla a las empresas las herramientas necesarias para desarrollarse en el mercado.

Aportes: La investigación se enmarca en la necesidad poseen las empresas que componen el sector asegurador de reinventarse internamente para lograr ofrecer soluciones innovadoras que satisfagan las expectativas del cliente, de esta forma logran conservarlo dentro de su cartera, en tal sentido el artículo brinda los insumos necesarios para determinar el impacto que genera en la competitividad del mercado al realizar la implementación de un sistema de gestión de la calidad respaldado por un modelo de gestión de calidad que permita mantener estándares de servicio que no solo retenga los clientes que poseen, sino que también permita la adquisición de clientes nuevos.

Palabras clave: Business Intelligence, Competitividad, Mercado, Seguros, Crédito, Impago, Cuenta de Resultados.

2.2. Fundamentos Teóricos

Durante el desarrollo de la presente investigación se presenta la necesidad de enriquecer los conocimientos teóricos que fungirán como sustento durante el levantamiento de la información y constituirán elementos que colaborarán con la contextualización del sector en estudio, en tal sentido es de gran importancia mantener una referencia teórica que sustente el proceder práctico para dar respuesta a las interrogantes y alcanzar los objetivos propuestos, tomando como premisa lo antes expuesto, se procede a señalar los siguientes aspectos teóricos:

2.2.1 Calidad

Consiste en el modo de gestión encaminada a promover una cultura que da como resultado comportamientos y actitudes, donde se orientan las actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y las partes interesadas pertinentes (ISO 9000:2015); en tal sentido la misma está basada en la participación de todos los miembros de una organización, cuyas labores al realizarse de manera correcta desde la primera vez se encuentran dirigidas a la excelencia, contribuyendo con el éxito a largo plazo al menor costo posible, lo cual garantiza ventajas para todos los miembros de la organización y para la sociedad.

Tomando en consideración lo antes expuesto se presenta el Cuadro N°1 donde se identifican tanto aspectos detractores de la calidad como los indicativos clave que representan calidad dentro de la percepción del cliente y las partes interesadas:

Cuadro N°1: La calidad en la Satisfacción de clientes internos y externos

Satisfacción	Representa Calidad	No representa Calidad
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Añadir valor al cliente. • Hacer bien las cosas. • Calidad en todos y cada uno de los aspectos del negocio. • Prioridad a la calidad, plazo y coste. • La calidad la definen los clientes. • La mejora de calidad necesita al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar despilfarro. • Admitir errores y no corregirlos. • Calidad de productos o proceso. • Prioridad a la producción. • Calidad definida por la propia empresa. • Relación estricta comercial con el cliente.
Personal de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de la colaboración. • Gestionar la creatividad e innovación. • Una forma de organización firme, permeable y participativa. • La mejora procede del trabajo en equipo multidisciplinario. • Ser crítico consigo mismo. • La gestión de calidad prospera cuando hay autocontrol y no cuando el control es externo. • Cultura corporativa de aprendizaje y educación continua. • La gestión de calidad hace uso de las técnicas, pero no es en sí una técnica. • Respeto al medio ambiente. • Seguridad y ergonomía en el puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura del cumplimiento. • Utilizar la imaginación de las personas. • Organización jerarquizada con niveles de mando muy diferenciados. • La mejora procede del trabajo individual. • La crítica procede del exterior: clientes y proveedores. • Formación de las personas puntual y técnica. • La calidad como técnica para la mejora de productos o procesos. • Producción de desechos, ruido, materiales no biodegradables, etc. • Condiciones del puesto de trabajo deficientes.
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar gastos innecesarios. • Ser rentable a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La no calidad cuesta dinero. • Beneficios espectaculares a corto plazo.
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • La mejora de la empresa mejora a la sociedad y viceversa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir los mínimos requisitos legales.

Fuente: Guilló (2000).

De esta manera, el enfoque al cliente se dirige también al cliente interno por lo cual la organización debe perseguir la satisfacción del cliente de sus bienes y servicios y también la satisfacción de los empleados. De igual modo, la mejora continua no se dirige únicamente a la mejora de los procesos productivos sino a la mejora de todos los procesos de la organización. En tal sentido, podrá mejorar la calidad del bien o servicio si mejora la calidad global de la empresa, es decir, si ésta se convierte en una organización de calidad,

refiriéndose a una empresa avanzada en calidad porque ha implantado la dirección de la calidad. (Guilló, 2000).

La concepción de la calidad se ha renovado durante los últimos cien años en la medida en que se desenvolvía la industria, los métodos de producción y la relación con el cliente. De la misma forma ha cambiado el modo en que se gestiona, ya que en el siglo XX se concibió la calidad como “adecuación al uso” (Juran), pasando a percibirse como el “cumplimiento de los requisitos” (Crosby), para luego ser calificada como “satisfacción de las expectativas del cliente” (Feigebaum), a continuación de ello comenzó a ser apreciada como “satisfacción del cliente” (Deming) o vista como la “mínima pérdida a la sociedad” (Taguchi). Cabe destacar que de la forma en que fue cambiando la perspectiva de la calidad, fue modificado el modo de gestionarla.

El concepto de calidad moderna nació con la inspección, en la que se verificaban los artículos fabricados para cerciorarse del cumplimiento de los requisitos. Posterior a esto, se comenzó a realizar un control mediante estadísticas aplicadas a los procesos, donde fueron consideradas las tendencias de los procesos esencialmente para ahorrar costos, dado que ya no era necesario examinar todos los productos. Luego surgió el Aseguramiento de la calidad, que conllevaba a una orientación al ámbito preventivo y estaba dirigido a asegurar que los productos se generarían de manera correcta y acorde a los requisitos desde “la primera”. Por último, surgió la concepción de la gestión de la calidad en donde, la calidad se compromete a tratar por todos los medios de satisfacer los requerimientos del cliente y de igual forma mejorar perennemente la eficacia y eficiencia de la organización (Carro y González, 2010).

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho • Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costes mediante la Calidad • Satisfacer al cliente • Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costes. • Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora Continua

Figura N°1: Evolución del concepto de calidad
Fuente: Pérez (2004)

En tal sentido se puede decir que la calidad total consiste en una manera de gestionar toda una organización interpretando que el fin de la misma es lograr satisfacer los requerimientos de sus consumidores o clientes, considerando la participación del recurso humano y por medio de mejoras en la calidad de sus productos y procesos (Carro y González, 2010)

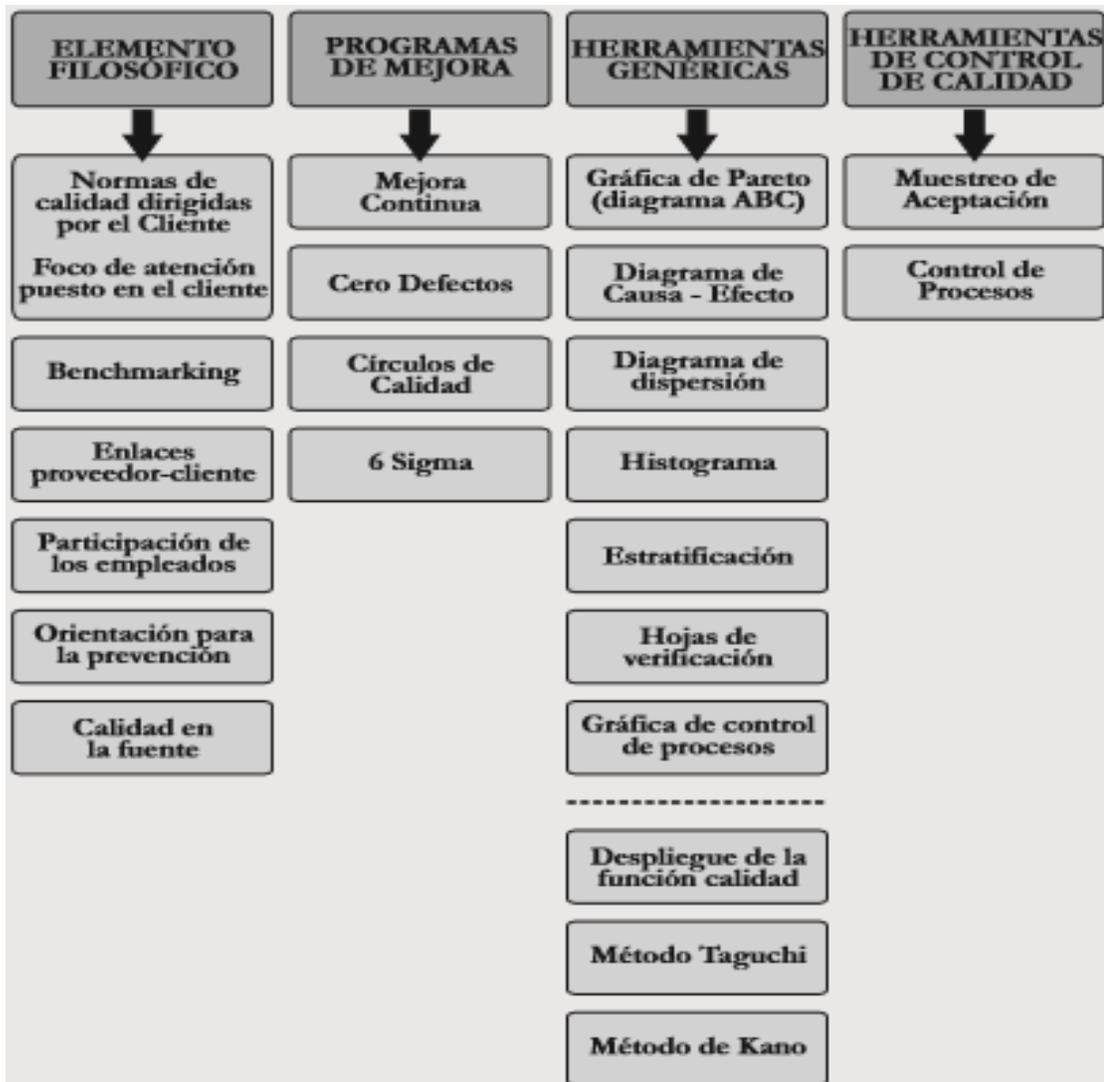


Figura N°2: Gerencia de organizaciones mediante Calidad Total
Fuente: Carro y González (2010)

2.2.2 Evolución De La Calidad

La calidad total es una sistemática de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas productivos (Camisón, 2006).

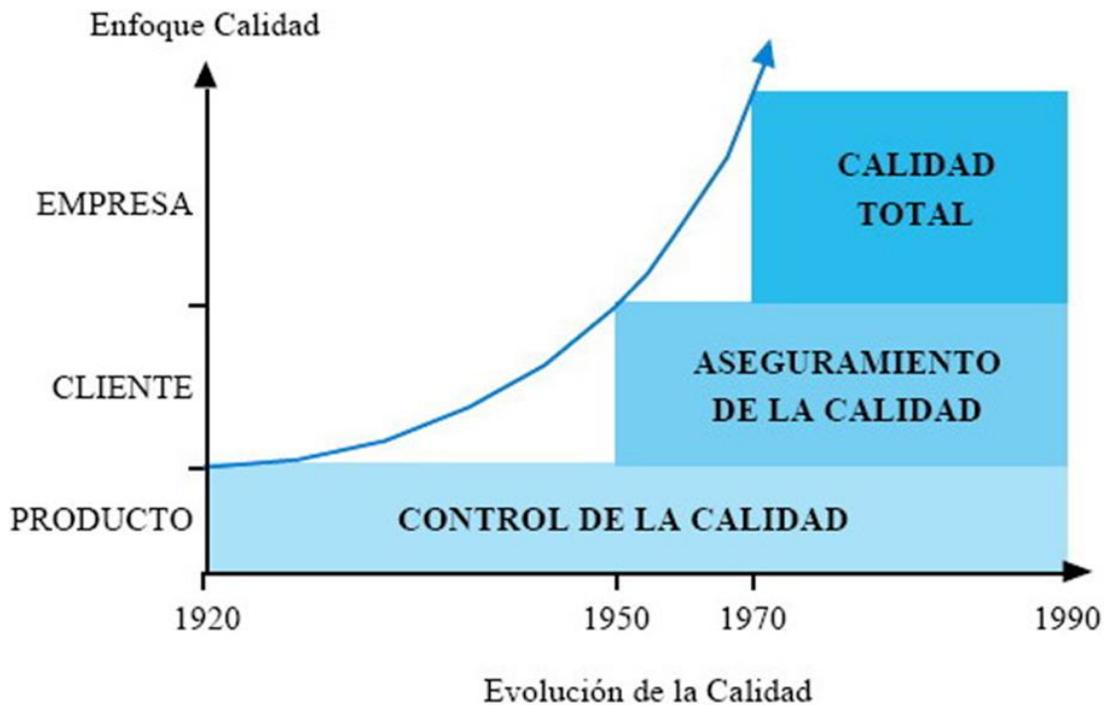


Figura N°3: Evolución de la calidad
 Fuente: Camisón (2006).

A partir de los años 50 y con motivo de una serie de conferencias de Deming y Juran, discípulos de Shewhart, a empresarios japoneses organizadas por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros), se desencadenan el desarrollo de las principales teorías sobre la Calidad Total de autores japoneses: Ishikawa, Ohno, etc.

Japón había salido mal parado de la Segunda Guerra Mundial y debía recuperarse. No disponía de recursos propios excepto las personas y su materia gris. Este fue el foco de cultivo.

Las limitaciones impuestas a Ohno, directivo de Toyota fueron: rigidez laboral (no podía despedir a nadie), carencia de dinero (ausencia de capital, además de no poder comprar maquinas modernas), limitación de mercado (no

podía exportar), etc. Estas limitaciones forzaron a su creatividad a buscar soluciones centrando su actividad en:

- Buscar la colaboración de las personas, ya que no podía prescindir de ellas, formándolos para que trabajaran mejor en la consecución de los objetivos de la empresa. Les hace responsables de ello.
- Enfocar la empresa al cliente. Búsqueda sistemática y exhaustiva de todo lo que no se añade valor al cliente (despilfarro). Pone a trabajar a todas las personas, ya formadas y motivadas a eliminarlo.

Los resultados y aportaciones que obtuvo a lo largo de los años han sido espectaculares; lo podemos ver en la competitividad de sus empresas.

Las metodologías y herramientas que inicialmente se aplicaron al entorno de la producción han trascendido a todos los ámbitos de la empresa, dando lugar al modelo de gestión que se conoce como Calidad Total (Guilló, 2000).

Cada uno de estos autores, con su visión particular, enfatiza un aspecto diferente de la calidad, marcando la evolución del concepto. Este hecho se manifiesta en una paulatina redefinición del concepto de calidad en paralelo a las nuevas ideas que tienen lugar en cada etapa y en cada región (Camisón, 2006).

En tal sentido se presenta el cuadro N°2 donde se reflejan los principales autores en el ámbito de la calidad y sus aportes dentro de la percepción de la misma.

Cuadro N°2: Principales autores y aportes a la calidad

Autor	Aportación
Walter Shewhart	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de Shewhart (PDCA): El proceso metodológico básico para asegurar las actividades fundamentales de mejora y mantenimiento: Plan-Do-Check-Act.
Edward Deming	<ul style="list-style-type: none"> • Catorce puntos para la dirección: Que se debe contemplar para la dirección de la empresa
Joseph Juran	<ul style="list-style-type: none"> • Trilogía de Juran: La planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad son los instrumentos del directivo en la gestión de la calidad.
Kaoru Ishikawa	<ul style="list-style-type: none"> • Círculos de Calidad: Grupos de voluntarios, estables en el tiempo, que tienen como objetivo principal mejorar la calidad de los procesos y el entorno de trabajo.
Taiichi Ohno	<ul style="list-style-type: none"> • Just in time: Sistema de gestión de producción que permite entregar al cliente el producto con la calidad exigida, en la cantidad precisa y en el momento exacto.
Masaaki Imai	<ul style="list-style-type: none"> • Kaizen: Significa mejora continua en japonés. Es el espíritu y practica de los principios de mejora continua en la empresa.
Genichi Taguchi	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería de la Calidad: Métodos para el diseño y desarrollo de los procesos de industrialización con el máximo de eficiencia.
Kiyoshi Suzaki	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Visual: Es un sistema donde la información necesaria para la gestión operativa está presente allí donde trabajan la personas.

Fuente: Camisón (2006)

2.2.2.1 Walter Shewhart:

Su aportación es el Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act). Es un proceso metodológico básico para realizar las actividades de mejora y mantener lo mejorado.

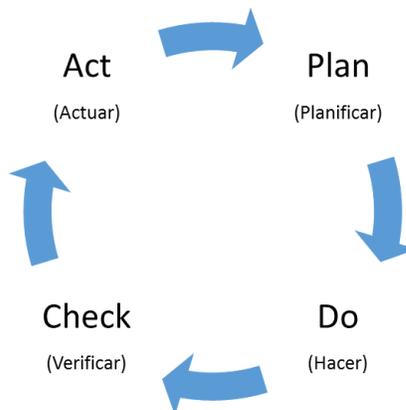


Figura N°4: Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)

Fuente: Camisón (2006)

2.2.2.2 Edward Deming

Entre las diferentes aportaciones de este autor a la calidad cabe destacar dos: los catorce puntos de Deming y la divulgación del ciclo PDCA de Shewart. De igual forma Deming pretende mostrar la importancia del papel de las personas, en especial de la dirección en la competitividad de las empresas (Camisón, 2006).

Los 14 puntos Deming:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. Adaptar la empresa a la nueva economía en que vivimos.
3. Evitar la inspección masiva de productos.
4. Comprar por calidad, no por precio y estrechar lazos con proveedores.
5. Mejorar continuamente en todos los ámbitos de la empresa.
6. Formar y entrenar a los trabajadores para mejorar el desempeño del trabajo.
7. Adoptar e implantar el liderazgo.
8. Eliminar el miedo, para que las personas trabajen seguras y den lo mejor de sí mismas.
9. Romper las barreras entre departamento.
10. Eliminar eslóganes y consignas para los operarios, sustituyéndolos por acciones de mejora.
11. Eliminar estándares de trabajo, incentivos y trabajo a destajo, pues son incompatibles con la mejora continua.
12. Eliminar las barreras que privan a la gente de estar orgullosa de su trabajo.
13. Estimular a la gente para su mejora personal.
14. Poner a trabajar a todos para realizar esta transformación, aplicando el método PDCA.

2.2.2.3 Joseph Juran

La trilogía de Juran sobre la gestión de la calidad se basa en tres aspectos que se muestran en la Figura N°5 la planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad, donde en primer lugar, la empresa en la planificación se fija unos objetivos “coste de la mala calidad” y define las acciones necesarias para alcanzarlos. Posteriormente, aplica el control de calidad durante el proceso de fabricación, tomando acciones correctoras cuando se aleja de los objetivos. En paralelo con él, va aplicando la mejora de la calidad sistemáticamente para reducir el nivel de coste de mala calidad.

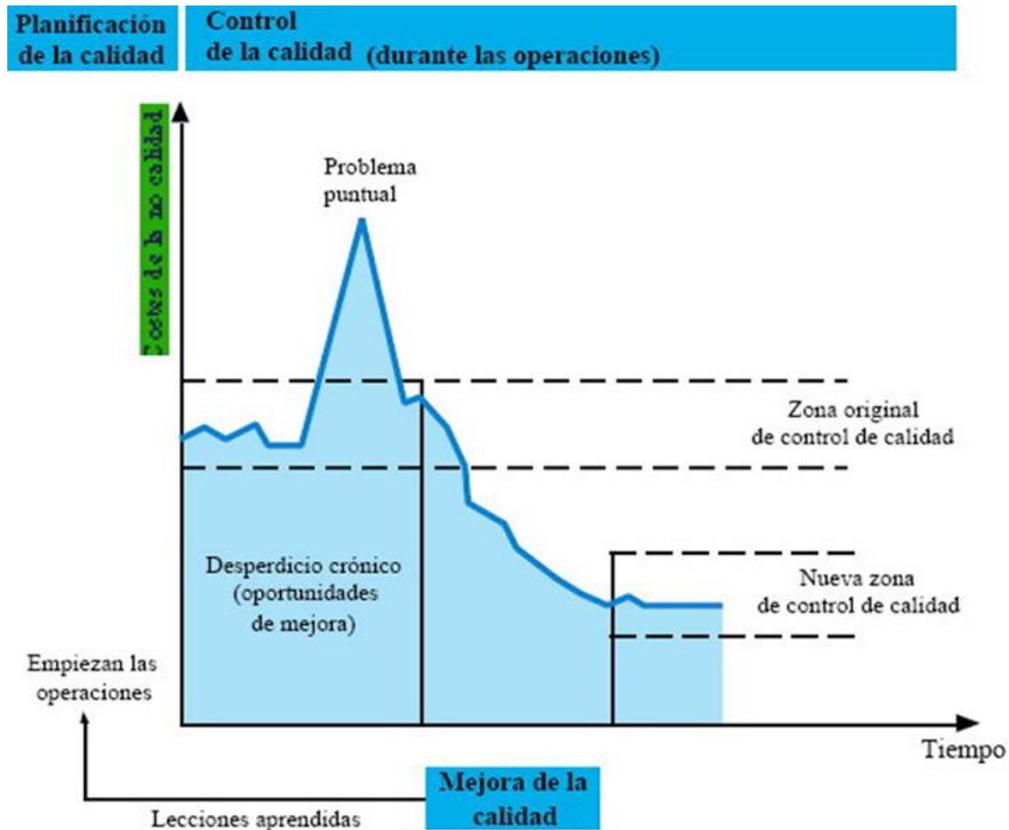


Figura N°5: La trilogía de Juran

Fuente: Camisón (2006)

2.2.2.4 Kaoru Ishikawa

Después de trabajar durante una década en la aplicación de la gestión de la calidad en la dirección y niveles intermedios, en Japón se vio la necesidad de involucrar también a los operarios. Por ello, en 1962, Ishikawa desarrolló los círculos de calidad, los cuales consisten en un pequeño grupo compuesto por personas voluntarias, que resuelve los problemas de los niveles más operativos de la empresa. Todos sus componentes pertenecen a la misma área de trabajo y habitualmente es el propio grupo quien determina el problema a resolver (Camisón, 2006).

Los Círculos de Calidad persiguen como objetivo último la obtención de mejoras en el seno de la empresa. Adicionalmente, cumplen otras dos funciones:

- Involucrar y aumentar el compromiso de las personas con su empresa en la obtención de mejoras en su entorno de trabajo, a través del análisis de problemas y propuestos de cambios.
- Canal de comunicación ascendente y descendente a través de los círculos donde se pueden transmitir sugerencias de mejora a los niveles superiores de la organización y recibir información de la dirección.

Una de las principales condiciones que debe darse en los círculos de calidad es que estén apoyados desde la dirección de la empresa.

2.2.2.5 Taiichi Ohno

Vicepresidente de Toyota Motor, desarrolla el sistema de gestión de la producción de just-in-time o justo a tiempo. La utilización del just-in-time está orientada a mejorar los resultados de la empresa con la participación de los

empleados a través de la eliminación de todas las tareas o actividades que no aporten valor (despilfarro), especialmente la reducción de inventarios (Camisón, 2006).

El just-in-time da lugar a una serie de actividades asociadas, algunas de las cuales se citan a continuación:

- Formación de las personas.
- Racionalización de los puestos y flujos de producción, fabricación en flujo de producción, fabricación en flujo o células de trabajo.
- Relación de asociación con proveedores y clientes.
- Eliminación de defectos.
- Minimización de averías (Total Productive Maintenance).
- Empleo de técnicas de cambio rápido de utilidad para reducir los tiempos de cambio SMED (Single- Minute Exchange Dye).

2.2.2.6 Masaaki Imai

Es el difusor del Kaizen, una estrategia de mejora continua, que sintetiza algunas de las principales teorías sobre la calidad, aplicándolas a todos los ámbitos de la empresa (Camisón, 2006). Los principios básicos que diferencian la estrategia Kaizen (mejora) de la Kairu (innovación) se muestran a continuación:

- Kairu (innovación): Genera cambios importantes, por lo cual es aplicado por especialistas para la atención a grandes temas mediante información cerrada con el fin de la búsqueda de nuevas tecnologías.
- Kaizen (mejora continua): Genera pequeños cambios o mejoras graduales, por lo cual puede ser aplicado por todas las personas con la

consigna de que todo es mejorable mediante información abierta y compartida con el fin de mejorar el uso de la tecnología existente.

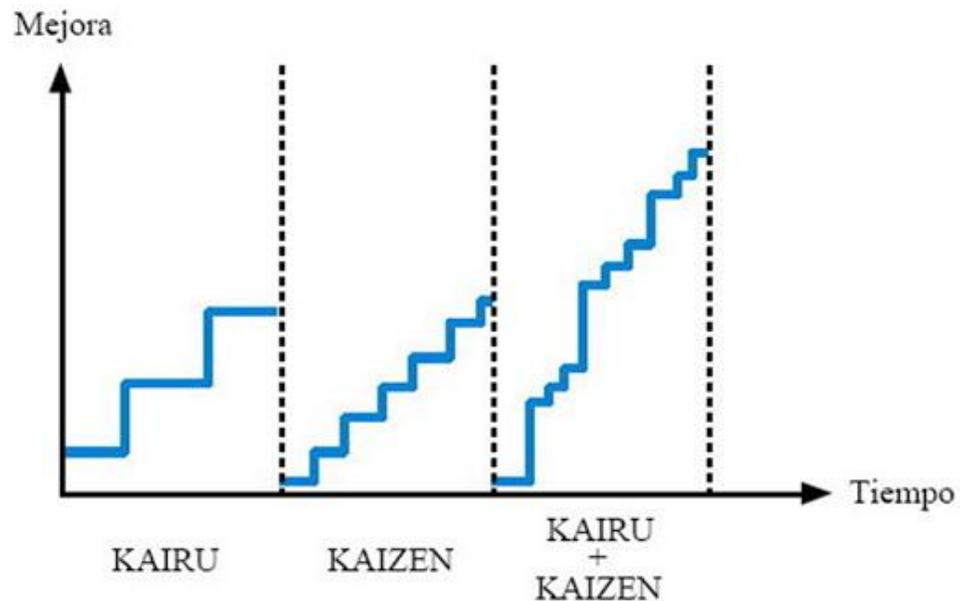


Figura N°6: Comportamiento del Kairu y Kaizen a través del tiempo

Fuente: Camisón (2006)

2.2.2.7 Genichi Taguchi

Para la Genichi Taguchi, la no calidad es la pérdida generada a la sociedad por un producto, desde el momento de su concepción hasta el reciclado, por no haber hecho lo correcto. El objetivo de la empresa debe ser minimizar la no calidad, pues las pérdidas que los productos originan a sus usuarios a corto, medio o largo plazo, sin duda, revierten el perjuicio para la empresa que los fabrica, y otro tanto ocurre con los daños que puedan originar a la sociedad. Taguchi ha desarrollado métodos estadísticos para evaluar esta pérdida y minimizarla. También ha desarrollado lo que se conoce como "Ingeniería de la Calidad", métodos para el diseño de productos y desarrollo de procesos de industrialización. Estos métodos buscan la robustez de los productos, es decir, hacerlos insensibles: (Camisón, 2006).

- La variabilidad debida a las diferentes condiciones de uso que puedan tener.
- La variabilidad que incorporan las materias primas que se utilizan para fabricarlos.
- La variabilidad propia del proceso de fabricación.

2.2.2.8 Kiyoshi Suzaki

Una de las principales aportaciones de este autor es su teoría sobre la “Gestión Visual”, que destaca la importancia de la disponibilidad de la información necesaria para cada persona en su proceso de trabajo. Una aportación más moderna de este autor es la “mini compañía”. Se trata de organizar cada una de las áreas de trabajo de trabajo “homogéneas” como si fuera una “mini empresa”, con sus proveedores y clientes, objetos a cumplir, indicadores, planes de trabajo, reuniones, entre otros. Toda esta información está disponible y a la vista para todos los componentes de la mini empresa. Asimismo, definió un octavo tipo de despilfarro, el principal, a los siete de Taiichi Ohno, la no utilización del recurso inteligente de todas las personas de la empresa (Camisón, 2006).

2.2.3 Sistema de Gestión de la Calidad

Es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos, las responsabilidades, y se implantan por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de calidad. (Camisón, 2006).

Un Sistema de Gestión de la Calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y

gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

En otras palabras, un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización. Si bien el concepto de Sistema de Gestión de la Calidad nace en la industria de manufactura, estos pueden ser aplicados en cualquier sector tales como los de Servicios y Gubernamentales.

La adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad es una decisión estratégica que puede ayudar en el desempeño global de una organización y a su vez proporciona una base sólida para abordar un desarrollo sostenible, (ISO 9001:2015)

La implantación de un sistema de calidad implica un cambio en la organización que debe fundamentarse en el compromiso de la alta dirección, responsable de crear una visión de futuro y desarrollar una estrategia que comunicará a toda la organización, con la finalidad de conseguir los objetivos de la calidad. (Guilló, 2000).

Para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad una organización debe tomar en cuenta la siguiente estructura (Camisón, 2006):

- Estrategias: Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente. Estas políticas y objetivos deben de estar alineados a los resultados que la organización desee obtener.
- Procesos: Se deben determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio, y a su vez, que se encuentren alineados al logro de los objetivos planteados. También se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.
- Recursos: Definir asignaciones claras del personal, Equipo y/o maquinarias necesarias para la producción o prestación del servicio, el ambiente de trabajo y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.
- Estructura Organizacional: Definir y establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y de flujo de la comunicación dentro de la organización.
- Documentos: Establecer los procedimientos documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización

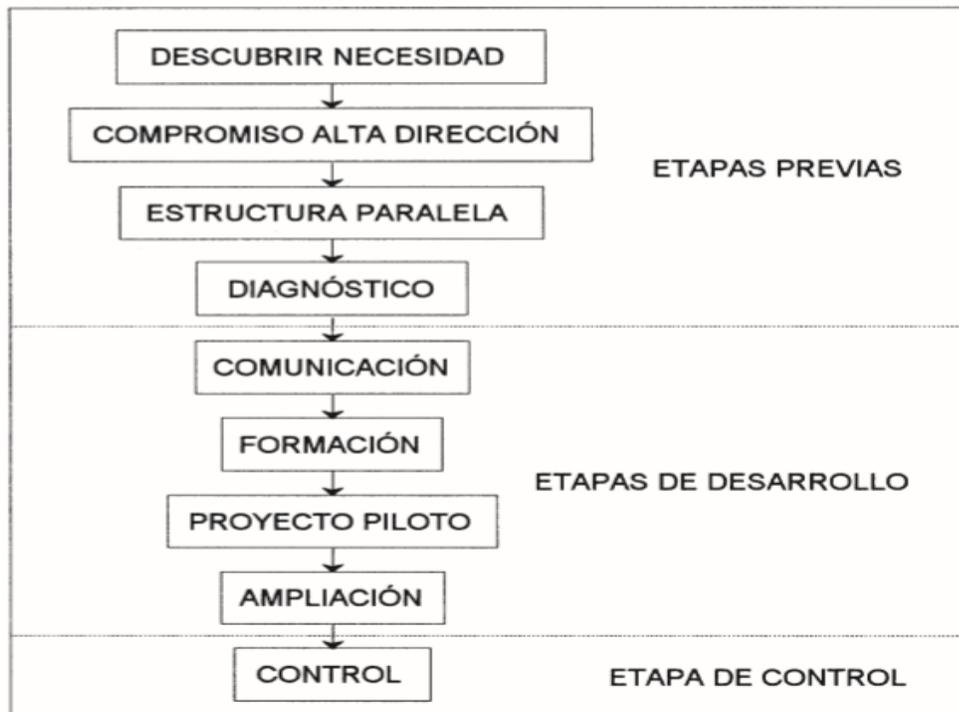


Figura N°7: Fases de la Implantación de la dirección de la calidad

Fuente: Guilló (2000).

Tomando en consideración lo reflejado en la Figura N°7 se puede decir que las etapas del programa serían: descubrir la necesidad de implantar un sistema de calidad, compromiso de la alta dirección, estructura para la calidad, diagnóstico, comunicación, formación, desarrollo de un proyecto piloto, ampliación del proceso a toda la empresa y mantener el control.

2.2.4 Modelos de Gestión de la Calidad

El desarrollo de la calidad total a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de excelencia en la gestión. Estos modelos están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones (Camisón, 2006).

2.2.4.1 Modelo Deming

El modelo Deming se desarrolla en Japón en 1957 por la JUSE (Unión Japonesa de científicos e Ingenieros). Este modelo recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del control de la calidad total en toda la empresa. El principal objetivo de la evaluación es comprobar mediante la implantación del control de la calidad en toda la compañía, se ha obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público (Nieto y McDonnell, 2006).

Este modelo recoge diez criterios de evaluación de la gestión de calidad de la organización.

- Políticas y objetivos.
- Organización y operativa.
- Educación y su diseminación
- Flujo de información y su utilización
- Calidad de productos y procesos
- Estandarización
- Gestión y control.
- Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.
- Resultados.
- Planes para el futuro.

2.2.4.2 Modelo Baldrige

El modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador. El modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad (Nieto y McDonnell, 2006).

El modelo que se utiliza para la autoevaluación tiene siete grandes criterios descritos a continuación:

- Liderazgo: El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.
- Planificación Estratégica: como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados
- Enfoque al Cliente: como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en qué proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.
- Información y Análisis: examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.
- Enfoque al Recurso Humano: examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.
- Proceso Administrativo: examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran.
- Resultados del negocio: Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores.

2.2.4.3 Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Para ello, tiene como premisa, "la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales". (Ferrando y Granero, 2008).

Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 9 elementos (criterios) se desglosan en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Estos subcriterios se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia.

La base del modelo es la autoevaluación, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una organización puntera). Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los cuales fortalecerse.

La idea básica del Modelo es proporcionar a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión. La herramienta no es

normativa ni prescriptiva: no dice cómo hay que hacer las cosas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros.

A continuación, se describen los criterios considerados por el modelo EFQM:

- **Liderazgo:** El progreso real de la organización hacia la excelencia depende de manera fundamental del empuje del equipo directivo. Como los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.
- **Planificación y estrategia:** A través de la planificación y estrategia la organización materializa su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores apoyándose en planes, objetivos, metas y procesos adecuados.
- **Gestión del personal:** La gestión de personal tiene como finalidad conseguir que todas las personas implicadas en el proyecto aporten la mayor parte posible de sus potencialidades. Como gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y como planifica éstas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.
- **Colaboradores y recursos:** Como planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos (alianzas externas) y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.
- **Procesos:** El proceso se refiere a como diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos sistemáticamente en apoyo de su política y su

estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

- Resultados en los clientes: En relación con los clientes se necesita conocer el grado en que cubren sus necesidades y expectativas.
- Resultados en el personal: En relación con las personas que integran la organización se necesita conocer el grado en que cubren sus necesidades y expectativas.
- Resultados en la Sociedad: El grado de cumplimiento de las responsabilidades de la organización con la sociedad y de satisfacción de las expectativas de ésta.
- Rendimiento final: La medida en que se alcanzan las metas y los objetivos.

2.2.5 ISO (International Organization for Standardization)

La Organización Internacional de Normalización es una organización para la creación de estándares internacionales compuesta por diversas organizaciones nacionales de estandarización. Fundada el 23 de febrero de 1947, la organización promueve el uso de estándares propietarios, industriales y comerciales a nivel mundial. Su sede está en Ginebra y hasta 2015 trabajaba en 196 países. Fue una de las primeras organizaciones a las que se le concedió estatus consultivo general en el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas

ISO creó un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría.

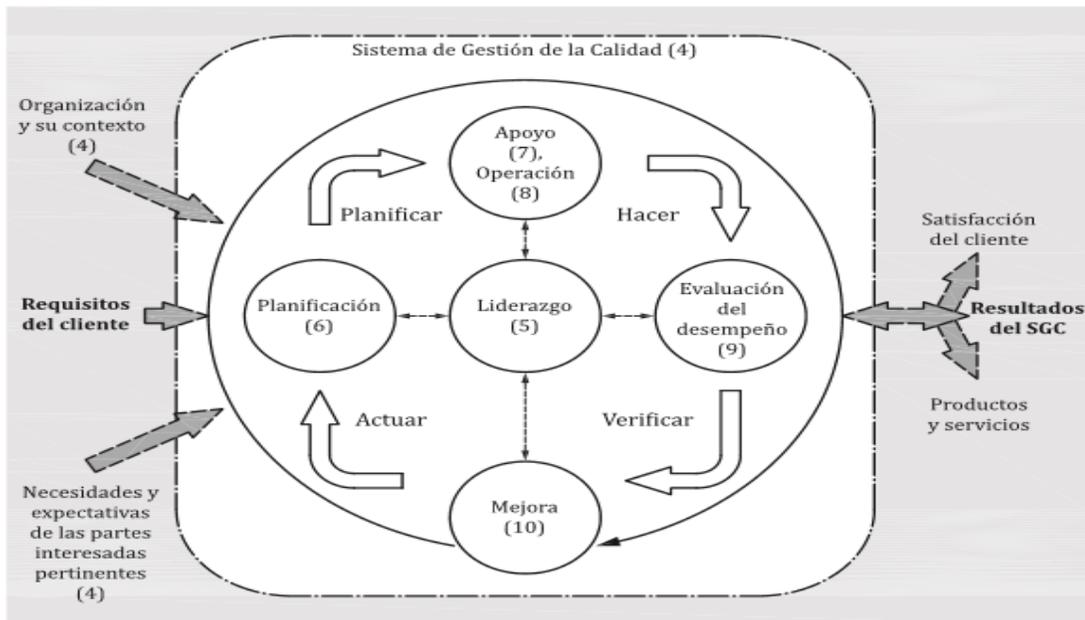


Figura N°8: Estructura de la norma ISO con el ciclo PDCA
Fuente: ISO 9001:2015

El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de veinte elementos en los estándares de ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan. (ISO 9001:2015)

Los principales productos de ISO son sus estándares internacionales. ISO también publica informes técnicos, especificaciones técnicas, especificaciones disponibles públicamente, erratas técnicas, y guías. Su implantación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, entre las que se cuentan con:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Medir y monitorizar el desempeño de los procesos
- Disminuir re-procesos

- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc.
- Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios.

A través de lo antes descrito se puede decir que ISO contribuye a la estandarización y documentación de las mejores prácticas a considerar en la ejecución de los procesos que toman lugar para la producción de algún producto y la prestación de servicios, considerando que posee como pilar el mantenimiento de una mejora continua se complementaría plenamente con una filosofía orientada al pensamiento esbelto, mediante la continua evaluación y eliminación de desperdicios.

2.2.6 Lean Manufacturing

El primer problema con el que se puede encontrar al momento de definir el significado de Lean Manufacturing es el elevado número de términos en castellano con los que las empresas se refieren a estas técnicas. Dependiendo de la industria o del autor se encontrarán traducciones como producción/fabricación delgada, ajustada, ágil, esbelta o incluso, sin grasa que las empresas han adoptado como universales, sin embargo, estas son palabras en inglés o japonés que han pasado a ser parte del vocabulario técnico de las empresas que adoptan metodología Lean. (Hernández y Vizán, 2013)

El modelo de Lean Manufacturing consiste en la ejecución continua y habitual de un grupo de herramientas o técnicas de fabricación con el objetivo de conseguir mejorar los procesos industriales o productivos gracias a la reducción de, lo que en Lean se define como “desperdicios”.

Entendemos como desperdicios a aquellos procesos o actividades que usan recursos innecesarios, centrándose específicamente en los siguientes aspectos:

- Sobre-producción
- Tiempo de espera
- Exceso de procesos
- Inventario
- Movimientos
- Defectos en el producto
- Potencial humano subutilizado

2.2.7 Principios de Lean Manufacturing

Mediante la implementación de herramientas Lean se busca obtener las cosas correctas en el tiempo correcto, en el lugar indicado, con la cantidad perfecta, minimizando el desperdicio, siendo flexible y estando abierto a los cambios y mejora continua (Hernández y Vizán, 2013). El pensamiento Lean evoluciona permanentemente como consecuencia del aprendizaje que se va adquiriendo sobre la implementación y adaptación de las diferentes técnicas a los distintos entornos industriales o de servicios. En tal sentido se puede resumir los principios básicos del Lean Manufacturing de la siguiente forma:

- Hacerlo bien a la primera: cero defectos, esto se debe conseguir con la detección de los problemas y su solución en el origen.
- Minimizando el derroche: excluyendo las actividades que no agregan valor al producto.

- Mejora continua: teniendo como axioma el poder garantizar la calidad del producto o servicio, tratar continuamente de aumentar la productividad, y la reducción de costes.
- Procesos “pull”: las cantidades producidas se fabrican en respuesta a la demanda (para evitar sobre-producción).
- Flexibilidad: tener la capacidad de poder fabricar variedad de códigos de productos diferentes y en cantidades diferentes a petición.
- Construcción y gestión de una relación y colaboración a largo plazo con los proveedores, llegando a acuerdos para compartir el riesgo, los costes y la información.
- Cambio del enfoque principal: al cliente no se le vende un producto, si no que al cliente se le aporta una solución.

2.2.8 Estructura de Lean Manufacturing

En la Figura N°9 se representa la estructura de Lean Manufacturing bajo la forma de una casa, donde ayuda a entender la filosofía que encierra el Lean y las técnicas disponibles para su aplicación. Se representa utilizando una casa porque ésta constituye un sistema estructural que es fuerte siempre desde los cimientos y las columnas; una parte en mal estado debilitaría todo el sistema.

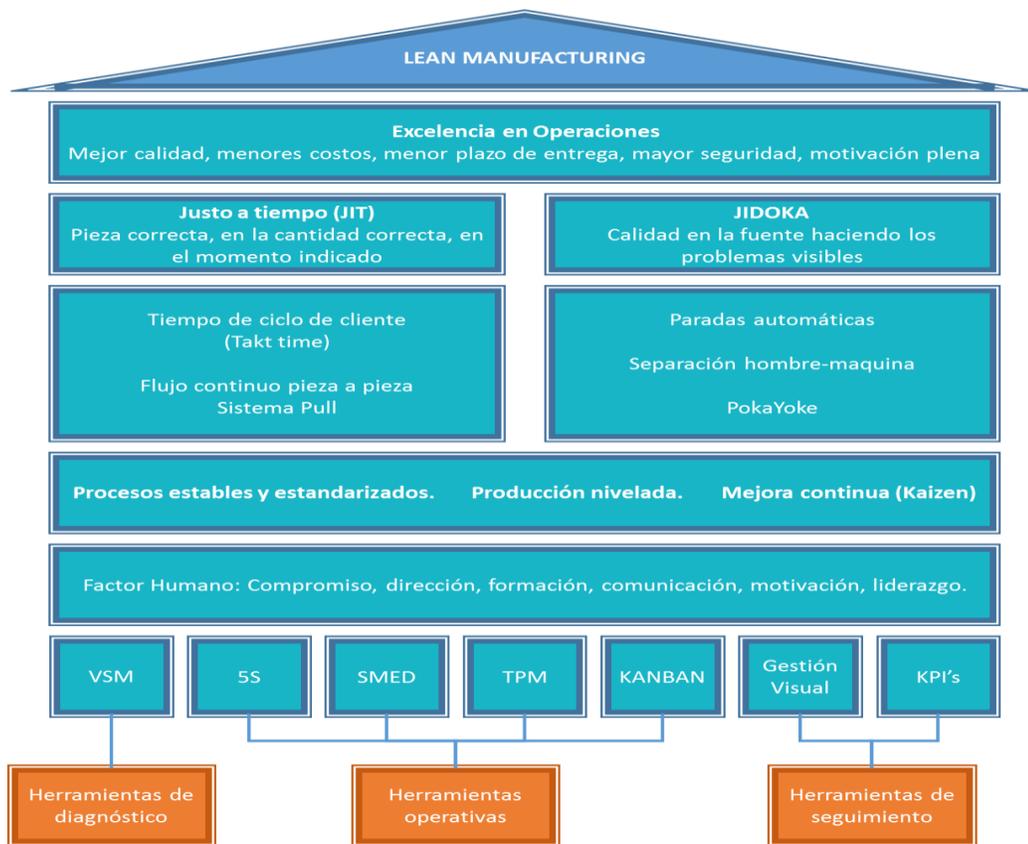


Figura N°9: Estructura de Lean Manufacturing

Fuente: Hernández y Vizán (2013)

El techo de la casa está constituido por las metas perseguidas que se identifican con la mejor calidad, al más bajo costo, el menor tiempo de entrega o tiempo de maduración (Lead-time). Sujetando este techo se encuentran las dos columnas que sustentan el sistema: JIT y Jidoka.

El JIT, tal vez la herramienta más reconocida del sistema Toyota, significa producir el artículo indicado en el momento requerido y en la cantidad exacta. Jidoka consiste en dar a las máquinas y operadores la habilidad para determinar cuando se produce una condición anormal e inmediatamente detener el proceso (Hernández y Vizán, 2013). Ese sistema permite detectar

las causas de los problemas y eliminarlas de raíz de manera que los defectos no pasen a las estaciones siguientes.

La base de Lean consiste en la estandarización y estabilidad de los procesos: nivelación de la producción y la aplicación sistemática de mejora continua. A estos cimientos se les ha agregado el factor humano, factor que se presenta en múltiples facetas como son el compromiso de la dirección, la formación de equipos dirigidos por un líder, la formación y capacitación del personal, los mecanismos de motivación y sistemas de recompensa. Todos los elementos de este método se edifican través de la aplicación de múltiples técnicas que han sido divididas según se utilicen para el diagnóstico del sistema, a nivel operativo, o como técnicas de seguimiento.

Todas las empresas, según sean sus características, experiencias, mercado, personal y objetivos, deben confeccionar un plan de implantación con objetivos acotados; seleccionando e implantando, paso a paso, las técnicas más adecuadas. Los principios más frecuentes desde el punto de vista del “factor humano” y de la manera de trabajar y pensar son:

- Validar la operación in situ.
- Suscitar equipos y personas multidisciplinarios.
- Formar líderes de equipos que asuman el sistema y lo enseñen a otros.
- Crear una organización que cultive la mejora continua.
- Identificar y prescindir de procesos innecesarios.
- Interiorizar la cultura de “parar la línea”.
- Promover equipos y personas multidisciplinarios.
- Dispersar la toma de decisiones.
- Integrar funciones y sistemas de información.
- Lograr el compromiso total de la dirección con el modelo Lean

Los principios relacionados con las medidas operacionales y técnicas a usar:

- Utilizar el sistema “Pull” para evitar la sobreproducción.
- Eliminar inventarios de stock mediante las diferentes técnicas JIT.
- Establecer un flujo de proceso continuo que visualice los problemas.
- Nivelar la carga de trabajo para equilibrar las líneas de producción.
- Estandarizar tareas para poder implementar la mejora continua.
- Emplear el control visual para la detección de problemas.
- Reducir los ciclos de fabricación y diseño.
- Eliminar los defectos.

2.2.9 Técnicas de Lean Manufacturing

El Lean Manufacturing se materializa en la práctica a través de la aplicación de una amplia variedad de técnicas, muy diferentes entre sí, que se han ido implementado con éxito en empresas de muy diferentes sectores y tamaños. Estas técnicas pueden implantarse de forma independiente o conjunta, atendiendo a las características específicas de cada caso. Su aplicación debe ser objeto de un diagnóstico previo que establezca la hoja de ruta idónea (Hernández y Vizán, 2013).

La mejor forma de obtener una visión simplificada, ordenada y coherente de las técnicas más importantes es agruparlas en tres grupos distintos.

Un primer grupo estaría formado por aquellas cuyas características, claridad y posibilidad real de implantación las hacen aplicables a cualquier casuística de empresa/ producto/sector. Su enfoque práctico y en muchas ocasiones, el sentido común, permite sugerir que deberían ser de “obligado cumplimiento” en cualquier empresa que pretenda competir en el mercado actual, independientemente de si tiene formalizada la aplicación sistemática

del Lean (Hernández y Vizán, 2013). Una visión pragmática del contenido de estas técnicas podría llevarnos a pensar que no se entiende que haya tenido que pasar tanto tiempo para que estas técnicas tan coherentes, nacidas de la observación de la realidad en las plantas de producción, a pie de máquina, a la vista, no hayan sido tomadas en consideración por muchos técnicos, directivos y académicos:

- Las 5S: Es una técnica utilizada para la mejora de las condiciones del trabajo de la empresa a través de una excelente organización, orden y limpieza en el puesto de trabajo.
- SMED. Consiste en sistemas empleados para la disminución de los tiempos de preparación.
- Estandarización: es una técnica que persigue la elaboración de instrucciones escritas o gráficas que muestren el mejor método para hacer las cosas.
- TPM: Consiste en un conjunto de múltiples acciones de mantenimiento productivo total que persigue eliminar las pérdidas por tiempos de parada de las máquinas.
- Control Visual: Se refiere a un conjunto de técnicas de control y comunicación visual que tienen por objetivo facilitar a todos los empleados el conocimiento del estado del sistema y del avance de las acciones de mejora.

Un segundo grupo estaría formado por aquellas técnicas que, aunque aplicables a cualquier situación, exigen un mayor compromiso y cambio cultural de todas las personas, tanto directivos, mandos intermedios y operarios (Hernández y Vizán, 2013):

- Jidoka: Es una técnica basada en la incorporación de sistemas y dispositivos que otorgan a las máquinas la capacidad de detectar que se están produciendo errores.
- Técnicas de Calidad: Consiste en un conjunto de técnicas proporcionadas por los sistemas de garantía de calidad que persiguen la disminución y eliminación de defectos.
- Sistemas de Participación del Personal (SPP): Son sistemas organizados de grupos de trabajo de personal que canalizan eficientemente la supervisión y mejora del sistema Lean.

En un último grupo se encuadrarían técnicas más específicas que cambian la forma de planificar, programar y controlar los medios de producción y la cadena logística. Precisamente son aquellas que se han asociado al éxito de las técnicas JIT en la industria del automóvil y que, poco a poco, dependiendo de la tipología de producto y sistema productivo, van aplicándose a otros sectores (Hernández y Vizán, 2013). En comparación con las técnicas anteriores son técnicas más avanzadas, en tanto en cuanto exigen de recursos especializados para llevarlas a cabo y suponen la máxima aplicación del paradigma JIT:

- Heijunka: Consiste en un conjunto de técnicas que sirven para planificar y nivelar la demanda de clientes, en volumen y variedad, durante un periodo de tiempo y que permiten a la evolución hacia la producción en flujo continuo, pieza a pieza.
- Kanban: Es un sistema de control y programación sincronizada de la producción basado en tarjetas.

Más allá del poder de estas técnicas, las acciones para su implementación deben centrarse en el compromiso de la empresa en invertir en su personal y promover la cultura de la mejora continua. El pensamiento

Lean implica una transformación cultural profunda, de manera que empezar con un planteamiento modesto basado en pocas técnicas, incluso solo una, para generar un mini-éxito es la manera correcta de afrontar inicialmente el conocimiento e implantación de las otras de las técnicas Lean. De cualquier forma, cualquier plan de acción debe plantearse a largo plazo, persiguiendo un cambio cultural que pase a formar parte de saber hacer de la empresa (Hernández y Vizán, 2013).

2.3 Marco Referencial

La concepción del sector asegurador en Venezuela se encuentra compuesto por varias figuras que realizan alguna labor dentro de la prestación del servicio y comercialización del seguro, estas figuras se encuentran identificadas de la siguiente manera:

- Compañías aseguradoras sin distinción de constituida bajo orígenes venezolanos y ser franquicia internacional
- Compañías dedicadas al corretaje de reaseguro nacional e internacional
- Asociaciones de asesoría y corretajes de seguros
- Agentes y asesores de seguros
- Compañías que prestan servicios de medicina prepagada o cuyo funcionamiento sea similar a cooperativas.

Las figuras antes mencionadas se encuentran reguladas por un ente identificado como la Superintendencia de la Actividad Aseguradora quien funge como garante del cumplimiento de la Ley de Seguros y Reaseguros de 2001, aunque ésta no contempla una regulación directa sobre las empresas que prestan servicios de medicina prepaga o cuyo funcionamiento simule al de una cooperativa.

Las principales aseguradoras que integran el sector asegurador son de capital venezolano, sin embargo, la organización que actualmente ocupa el primer puesto en el escalafón de cobro de primas es Seguros Caracas como franquicia de la transnacional Liberty Mutual de origen norteamericano.

A partir de 1862 se regula el sector asegurador venezolano, momento en el cual se comienza a contemplar la actividad aseguradora en el Código de Comercio de Venezuela. Pero la primera de las aseguradoras de origen venezolano surge en 1886, en la ciudad de Maracaibo bajo el nombre de Seguros Marítimos, seguido a la aparición de la misma le siguió Seguros La Venezolana en 1893, Seguros La Previsora 1914 y Seguros Fénix en 1925, esta última al día de hoy se encuentra fusionada con La Previsora. Para 1935 aparece la primera ley para regular específicamente este negocio, por medio de la Ley de Inspección de Vigilancia de las Empresas de Seguros, la cual dio origen a la figura de La Fiscalía de Seguros quien fungió como una dependencia del llamado Ministerio de Fomento.

En 1958 se es cambiada la denominación de este ente a Superintendencia de Seguros, que en 1976 pasa de la cartera del Ministerio de Fomento a la de Hacienda. Durante la década de 1990 se presentaron cambios de importancia en el sector asegurador venezolano, motivado a que con la aprobación de la nueva Ley de Seguros de 1995 se permitió la entrada de franquicias extranjeras que aportasen capital internacional al mercado asegurador venezolano. Desde entonces las principales compañías de seguros nacionales fueron adquiridas por transnacionales de la talla de Liberty Mutual quien adquirió Seguros Caracas, Mayberry Corporation a Seguros Pan American, MAPFRE de origen español compró Seguros La Seguridad, AGF Internacional a Adriática de Seguros y Zurich Financial Services a Seguros Sud América. Pero finalizando esta década la situación cambió y el mercado

asegurador venezolano vislumbro una disminución continua en sus utilidades promedio acompañado de un aumento considerable en la siniestralidad pagada. En ese momento de las primeras cinco aseguradoras, cuatro eran extranjeras.

Durante el 2000 cambia la perspectiva de las aseguradoras en Venezuela, cuando comienzan a crecer las empresas de capital venezolano con lo que se conoce como bancaseguros, que no es más que instituciones bancarias que poseen aseguradoras, éstas se especializaban en pólizas de vida, accidentes personales y seguro funerario. Para 2005 el despegue del sector fue significativo ya que lograron crecer un 40% más que en los resultados obtenidos durante el año anterior, este efecto continuó repitiéndose menor medida pero constante durante el resto de la década. El crecimiento de las compañías aseguradoras venezolanas fue tal que en 2009 ocupan ocho de las primeras diez aseguradoras de ese país, en contraste con la década anterior. En el año 2007 el gobierno venezolano anunció la creación de Bolivariana de Seguros, cuyo fin fue poner en manifiesto el fin de la dependencia de todos los asegurados que pertenecían a instituciones del Estado para con las aseguradoras privadas. Sin embargo, hasta el segundo trimestre de 2009 la empresa no había entrado en operaciones.

En el transcurso del mes de abril de 2009 se discutió en la Asamblea Nacional de Venezuela un proyecto de ley que aumentaría el control estatal sobre las compañías aseguradoras, el cual de ser aprobado, daría por terminada la posibilidad de actuar bajo la actividad de bancaseguros, aunque esto no implica la desaparición de las empresas de seguros que poseen los bancos; adicionalmente se crearía la Superintendencia de la Actividad Aseguradora en sustitución de la Superintendencia de Seguros; así mismo se determinarían bases de cálculo para precios y adiciones de términos en los

contratos de seguros, de igual forma creo la figura de seguros solidarios con el fin de cubrir a aquellas personas que están jubiladas, son de la tercera edad o tienen ingresos menores al salario mínimo.

Cuadro N°3: Ranking de empresas aseguradoras de Venezuela al 2017

Ranking	Empresas	Participación en el mercado (%)	Participación Acumulada (%)
1	Caracas de Liberty Mutual C.A., Seguros	18,08	18,08
2	Mercantil C.A., Seguros	9,71	27,79
3	Horizonte, C.A. Seguros	7,62	35,41
4	Previsora, C.N.A. de Seguros La	7,26	42,67
5	Universitas, C.A. Seguros	6,43	49,10
6	Pirámide C.A., Seguros	5,84	54,94
7	Mapfre La Seguridad, C.A. de Seguros	5	59,94
8	Occidental C.A., Seguros La	3,57	63,51
9	Altamira C.A., Seguros	2,92	66,43
10	Qualitas C.A., Seguros	2,7	69,13
11	Estar Seguros, S.A.	2,69	71,82
12	Zurich Seguros, S.A.	2,58	74,40
13	Multinacional de Seguros C.A.	2,49	76,89
14	Banesco Seguros C.A.	2,14	79,03
15	Vitalicia, C.A., Seguros La	1,96	80,99
16	Catatumbo C.A., Seguros	1,82	82,81
17	Constitución C.A., Seguros	1,73	84,54
18	Venezolana de Seguros y Vida C.A., La	1,43	85,97
19	Aseguradora Nacional Unida Uniseguros, S.A.	1,34	87,31
20	Oceánica de Seguros, C.A.	1,11	88,42
21	Atrio Seguros C.A.	1,03	89,45
22	Federal C.A., Seguros	0,93	90,38
23	Hispana de Seguros, C.A.	0,87	91,25
24	Vivir Seguros C.A.	0,83	92,08
25	Proseguros, S.A.	0,78	92,86
26	Iberoamericana de Seguros C.A.	0,75	93,61
27	Nuevo Mundo S.A., Seguros	0,69	94,30
28	Internacional, C.A. de Seguros La	0,65	94,95
29	Andes C.A., Seguros Los	0,64	95,59
30	Ávila C.A., de Seguros	0,63	96,22
31	Oriental de Seguros C.A., La	0,59	96,81
32	Guayana C.A., Seguros	0,55	97,36
33	Venezuela C.A., Seguros	0,51	97,87
34	Caroní, C.A., Seguros	0,44	98,31
35	Universal de Seguros C.A.	0,39	98,70
36	American International, C.A. de Seguros	0,32	99,02
37	Zuma Seguros, C.A.	0,28	99,30
38	Interbank Seguros S.A.	0,18	99,48
39	Fé C.A., Seguros La	0,14	99,62
40	Provincial S.A., Seguros	0,11	99,73
41	Carabobo C.A., Seguros	0,11	99,84
42	Mundial, C.A.V. de Seguros de Crédito La	0,05	99,89
43	Bolivariana de Seguros y Reaseguros, C.A.	0,05	99,94
44	Corporativos C.A., Seguros	0,04	99,98
47	Primus Seguros C.A.	0,01	99,99
45	Virgen del Valle C.A., Seguros	0,01	100,00
46	Regional, C.A. de Seguros La	0,00	100,00
48	Adriática de Seguros, C.A.	0,00	100,00

Fuente: Superintendencia de la Actividad Aseguradora (2017)

Considerando el porcentaje acumulado en la participación en el mercado se puede determinar que el 31,25% de las empresas que conforman el sector asegurador representan el 81% del mercado, en tal sentido las primeras 15 posiciones en la tabla del ranking establecido por la Superintendencia de la Actividad Aseguradora son empresas que manejan un sistema de gestión de calidad que les permite controlar ciertos aspectos que satisfacen al cliente, sin embargo solo dos empresas poseen el dominio del mercado, las cuales deberán contener sistemas de gestión de la calidad y un sistema de mejora continua que les permite mantenerse en el mercado.

2.4. Bases Legales

La presente investigación se encuentra enmarcada dentro de reglamentos y/o requisitos legales, por tanto, se tomará en consideración la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad y la Ley de Contrato de Seguros.

2.4.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre bajo el número 36.860.

Título III De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes - Capítulo VII de los derechos económicos

Artículo 117: Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consume: a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Título IV Del Poder Público - Capítulo II: De la Competencia del Poder Público Nacional, señala:

Artículo 156: Es de la competencia del poder público nacional:

17. El régimen de metrología legal y control de calidad

Mediante los artículos anteriormente mencionados se refleja la obligación de la gestión de la calidad dentro de la prestación de un servicio, así mismo establece la competencia del poder público dentro del control de la misma, en tal sentido se evidencia que las empresas deberán ser garantes de la prestación de servicios con estándares de calidad no solo para satisfacer las necesidades del cliente, sino también para respetar el derecho de este a recibir servicios con un trato equitativo y digno.

2.4.2 Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad (2002)

Publicada el 23 de octubre del 2002 con el número 37555

Capítulo I Del Objeto, el Ámbito y de las Definiciones

Artículo 1: Esta Ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas, y diseñar el marco legal que regule el Sistema Nacional para la Calidad, asimismo establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país, a través de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación y Reglamentaciones Técnicas y Ensayos.

Artículo 2: Los objetivos generales de la presente Ley son:

- Conformar y establecer el Consejo Nacional para la Calidad que asesore al Ejecutivo Nacional en la elaboración de políticas y directrices en materia de calidad.
- Establecer las disposiciones rectoras para el Sistema Nacional de la Calidad, con miras a sentar las bases para que todos sus integrantes desarrollen sus actividades en pro de la competitividad nacional e internacional de la industria, el comercio y la prestación de bienes y servicios, así como de la satisfacción de consumidores y usuarios.
- Establecer el alcance y los lineamientos de los Subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación y Reglamentaciones Técnicas y Ensayos a los efectos de asegurar las actividades que estos realizan y el óptimo funcionamiento del Sistema para la gestión de la calidad en el país.
- Estimular la calidad y la competitividad del Estado y de las empresas en cuanto a los servicios y los bienes que éstos proveen.
- Promover y asegurar la participación de todos los interesados en el funcionamiento del Sistema, como mecanismo para la mejora continua.
- Regular y controlar las actividades del Sistema Nacional para la Calidad, que se realizan en el campo obligatorio referidas a la salud, seguridad, ambiente y prácticas que puedan inducir a error al consumidor o usuario y que por su naturaleza son de competencias del Poder Público Nacional.
- Establecer, coordinar y promover las actividades del Sistema Nacional para la Calidad, que se realizan en el ámbito voluntario; y, fomentar la cooperación en materia de normas, reglamentaciones técnicas y procedimientos de evaluación de la conformidad con miras a facilitar el acceso a los mercados nacionales e internacionales y fortalecer los lazos de confianza entre las partes involucradas.

Artículo 3: De acuerdo con esta ley la acción del Estado en materia de calidad estará dirigida a:

- Elaboración e intercambio de bienes
- Prestación de servicios
- Importación, distribución y expendio de bienes
- Exportación de bienes y servicios nacionales
- Educación y promoción de la calidad

Capítulo II De los Deberes, Derechos y Garantías, los siguientes artículos

Artículo 6: Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, están obligadas a proporcionar bienes y prestar servicios de calidad. Estos bienes y servicios deberán cumplir con las reglamentaciones técnicas que a tal efecto se dicten. En el caso de que dichos bienes o servicios estén basados en normas, según lo establecido en esta Ley, para el ámbito de desarrollo voluntario de sistemas de calidad, las no conformidades de cumplimiento con normas se podrán dirimir o decidir a través de fórmulas basadas en los procedimientos de Evaluación de la Conformidad entre las partes involucradas.

Artículo 12: Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que suministren bienes y presten servicios, deberán indicar por escrito sus características de calidad y serán responsables de garantizarlas, a fin de demostrar el cumplimiento de dichas características ante cualquier usuario o consumidor, sin menoscabo de lo establecido por otros organismos públicos en esta materia. Así mismo, deberán establecer fórmulas expeditas para dilucidar, hasta su total solución, las quejas y reclamos de los usuarios o consumidores.

A través de los artículos antes mencionados, se evidencia la obligatoriedad de garantizar un servicio de calidad de cara al cliente, los

mismos hacen mención de las afirmaciones realizadas dentro de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, de igual forma establece los canales regulatorios y la necesidad de evidenciar el cumplimiento de los requisitos que cobren las expectativas del cliente, así mismo promueve la implementación de sistemas de gestión de calidad de forma voluntaria y en la promoción de la educación y formación en materia de la calidad.

2.4.3 Ley de Contrato de Seguros (2016)

Actualización realizada el 01 de enero identificada como Ley 50/1980

Título Primero: Disposiciones Generales – Sección Primera

Artículo 1: El contrato de seguro es aquel por el que el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima y para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura a indemnizar, dentro de los límites pactados, el daño producido al asegurado o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones convenidas.

Artículo 2: Las distintas modalidades del contrato de seguro, en defecto de Ley que les sea aplicable, se regirán por la presente Ley, cuyos preceptos tienen carácter imperativo, a no ser que en ellos se disponga otra cosa. No obstante, se entenderán válidas las cláusulas contractuales que sean más beneficiosas para el asegurado.

Artículo 3: Las condiciones generales, que en ningún caso podrán tener carácter lesivo para los asegurados, habrán de incluirse por el asegurador en la proposición de seguro si la hubiere y necesariamente en la póliza de contrato o en un documento complementario, que se suscribirá por el asegurado y al que se entregará copia del mismo. Las condiciones generales y particulares se redactarán de forma clara y precisa. Se destacarán de modo especial las cláusulas limitativas de los derechos de los asegurados, que deberán ser específicamente aceptadas por escrito.

Las condiciones generales del contrato estarán sometidas a la vigilancia de la Administración Pública en los términos previstos por la Ley.

Declarada por el Tribunal Supremo la nulidad de alguna de las cláusulas de las condiciones generales de un contrato la Administración Pública competente obligará a los aseguradores a modificar las cláusulas idénticas contenidas en sus pólizas.

Mediante los artículos antes mencionados se evidencia primeramente la función del contrato de seguros como promesa de servicio que ofrecen las compañías aseguradoras a sus clientes, de igual forma queda establecido el deber que recae sobre las organizaciones de cumplir las disposiciones establecidas por el ente regulatorio, en tal sentido se manifiesta la necesidad de mantener controles dentro de la prestación de servicios a fin de garantizar a través de los medios que se encuentren a su alcance el cumplimiento de esta norma, de igual forma considerando que esta ley es actualizada periódicamente, la mantenencia de dichos controles facilitaría la adaptabilidad de las empresas al cumplimiento de las disposiciones con mayor celeridad.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo contempla la esencia de la investigación científica la cual responde a un proceso metódico y sistemático dirigido a solucionar problemas o dar respuesta a preguntas científicas, produciéndose así nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes. (Arias, 2012). En tal sentido se presenta el diseño, tipo y fases de la investigación, de igual forma la población y la muestra, considerando los objetivos se genera una operacionalización de variables para generar indicadores que controlen la evolución de la misma.

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación a utilizar en el presente estudio contempla una modalidad de investigación y desarrollo, cuya concepción consiste en la ejecución de un análisis del comportamiento de variables en un ambiente organizacional, haciendo énfasis sobre las necesidades que se encuentran presentes en este, para proceder luego con el desarrollo de una solución a estos requerimientos basándose en cubrir las debilidades detectadas fundamentadas en los datos obtenidos (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010).

Cabe destacar que este tipo de investigación se ajusta al sector en estudio el cual se encuentra integrado por compañías aseguradoras venezolanas que poseen características similares dentro del sentido del producto a ofrecer constituido por pólizas de seguros, sin embargo, la diferenciación entre ellas consiste en la forma en que desarrollan la prestación de servicio. Por lo cual se enmarcará la investigación en el estudio del comportamiento de estas empresas en el contexto de la generación de valor y

el estudio de los procesos para la detección de desperdicios encuadrados en la mejora continua para posterior a esto desarrollar un modelo de Gestión de la Calidad que pueda aplicar a este sector.

3.2 Diseño de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación se mantendrá un diseño de campo, motivado a que los datos de interés para el estudio, serán obtenidos de forma directa en la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador. (Sabino, 2002).

Cabe destacar que estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, se denominan como primarios, ya que corresponden a un levantamiento de datos de primera mano, los mismos son originales, ya que se obtienen de la investigación en curso sin Intermediación de ninguna naturaleza.

Enmarcado en este diseño se evidencia la necesidad de recopilar datos directamente del sector en estudios ya que se requiere compendiar datos de interés extraídos del estudio orientado al comportamiento de la suscripción de pólizas como producto de generación de valor al cliente dentro de las distintas empresas de seguro venezolanas que constituyen este sector, la obtención de los datos permitirán analizar las características del proceso y las posibles necesidades de implementar medidas ante la presencia de oportunidades de mejora.

3.3 Población y Muestra.

Para el presente estudio es de gran importancia conocer quienes se encuentran involucrados dentro de la problemática planteada ya que los

mismos brindaran el conjunto de datos que fungen como elementos a considerar para el desarrollo de la investigación.

3.3.1 Población.

La población se encuentra constituida por un conjunto finito o infinito de elementos que poseen características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación (Arias, 2012). Cabe destacar que la población queda delimitada a través del problema y por los objetivos del estudio.

Para la presente investigación la población estará conformada por empresas de seguros venezolanas que se encuentren registradas en la Superintendencia de la Actividad Aseguradora y cuyas operaciones se encuentren debidamente autorizadas por la misma. Cabe destacar. que las mismas recae la responsabilidad de satisfacer al cliente ya que de entre las partes interesadas son las aseguradoras quienes ejecutan la operativa del mercado asegurador, estas no solo realizan la negociación referente a los productos y coberturas que ofrecen, sino que también generan los pagos necesarios en caso de cumplirse la promesa de servicio que dan a los clientes.

Motivado a esto se puede decir que la población es finita ya que en su conjunto se conoce la cantidad de unidades que la integra y adicionalmente existe un registro documental de las mismas (Arias, 2012).

3.3.2 Muestra

La muestra se encuentra constituida por un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos a estudiar (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), cabe destacar que esta extracción de la población debe ser

representativo de ésta. En el marco del presente estudio se considerará como muestra de la población a tres organizaciones las cuales se describen a continuación:

- Seguros Caracas de Liberty Mutual, C.A.
- Mapfre La Seguridad, C.A de Seguros.
- Banesco Seguros, C.A.

La selección de la muestra de la presente investigación obedece a que estas empresas cumplen con las características que las engloban dentro de la población, y también a pesar de su antigüedad, las mismas son competitivas y se encuentran incluidas dentro del ranking de empresas aseguradoras venezolanas cuyo cobro de primas, está dentro de una participación acumulada del 80% en el mercado asegurador. En tal sentido se considera la muestra como intencional ya que los elementos de la población son escogidos con base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador (Arias, 2012).

3.4 Técnicas de Recolección de Datos

Posterior a la definición conceptual de las variables (Ver Cuadro N°4) y un análisis operacional a través de indicadores (Ver Cuadro N°5), se deberá seleccionar una técnica de recolección de datos la cual se materializa mediante la aplicación de un instrumento, este permitirá obtener la información necesaria para dar respuesta a las interrogantes en correspondencia con el problema, los objetivos y el diseño de la investigación (Arias, 2012).

Según Arias (2012), “Se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p.67), de igual forma describe un instrumento como “cualquier recurso, dispositivo o

formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. (p.68).

Considerando lo antes expuesto. A continuación, se plantean las técnicas e instrumentos a aplicar dentro de la presente investigación:

- **Técnica / Instrumento:** La encuesta Escrita / Cuestionario de preguntas Cerradas

Según Arias (2012), Se considera la encuesta como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. (p.74).

Para la realización de esta técnica de forma escrita se aplica el cuestionario como instrumento el cual consiste en un formato en papel contentivo de una serie de preguntas (Arias, 2012), el cual puede ser clasificado como dicotómico ya que solo ofrecerá dos opciones de respuesta, cabe destacar que la obtención de los datos no dependerá de la intervención del encuestador.

- **Técnica / Instrumento:** La Observación Estructurada / Lista de Verificación.

Para Arias (2012), La observación consiste en “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad”, de igual forma la misma deberá realizarse en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.

Dentro de la aplicación de esta técnica se tomará como instrumento la lista de verificación, la cual apoya como soporte de evidencias referente a los aspectos o conductas observadas (Arias, 2012).

3.5 Fases de la Investigación

La investigación es un proceso orientado a la solución de problemas del saber, a través de la obtención y producción de nuevos conocimientos, dicho proceso obedece a tres etapas: planificación, Ejecución y divulgación (Arias, 2012).

Tomando en consideración lo antes expuesto se plantean las siguientes fases a desarrollar dentro de la presente investigación.

- **Obtención de la muestra:** A través de un muestreo intencional se seleccionarán 3 empresas de seguro venezolanas debidamente registradas y autorizadas para operar por la Superintendencia de la Actividad Aseguradora, que se encuentren dentro del 80% de participación acumulada en el mercado asegurador.
- **Recolección de datos:** una vez determinada la muestra se procederá con la aplicación de la encuesta y observación a las personas que laboren en el área de suscripción dentro de las 3 empresas aseguradoras seleccionadas, haciendo uso de los instrumentos correspondientes.
- **Ordenamiento y procesamiento de datos:** Para el análisis y procesamiento de los datos se utilizarán técnicas de tabulación de resultados, los cuales darán pie a un potencial estudio de problemas contemplado dentro de la filosofía Lean. Lo cual permitirá la aplicación de herramientas de diagnóstico para generar posibles alertas de oportunidades de mejora dentro de la gestión de calidad de este sector.

- **Análisis y diseño de un modelo de Gestión de la Calidad:** considerando los resultados obtenidos dentro del diagnóstico a efectuar, se procederá a con la elaboración del diseño de un modelo de gestión de la calidad bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2015 el cual estará sustentado en el empleo de herramientas Lean.

3.6 Procedimiento por Objetivos

Con base a los instrumentos y técnicas descritos anteriormente se determinan actividades resultantes de los datos a obtener de la aplicación de los mismos, con el fin de obtener el cumplimiento de cada objetivo específico planteado:

- **Objetivo Nro. 1:** Caracterizar el proceso de suscripción de pólizas en empresas de seguro venezolanas.
Se determinará flujo en el proceso de suscripción dentro sector seguros y sus distintas variables según cada empresa aseguradora en estudio, identificando la aparición de posibles desperdicios.
- **Objetivo Nro. 2:** Analizar los elementos que intervienen en la creación de un Modelo de Gestión de la Calidad y su aplicabilidad dentro de la suscripción de pólizas.
A través de los datos obtenidos mediante el estudio de los modelos existentes y el levantamiento del proceso de suscripción de pólizas en empresas de seguros venezolanas y sus regulaciones, se comprobará la aplicabilidad de evaluar el proceso mediante un modelo de gestión de la calidad.

- **Objetivo Nro. 3:** Identificar Herramientas Lean para el diagnóstico, control de procesos, resolución de problemas y mejora continua en el proceso de suscripción de pólizas en empresas de seguro venezolanas.
Mediante la revisión bibliográfica de las herramientas y técnicas Lean aunado a las características del proceso de suscripción de pólizas y los posibles desperdicios detectados en este, se podrá identificar las herramientas Lean que garanticen la mantención de la mejora continua en la operación de este proceso del sector.
- **Objetivo Nro. 4:** Diagnosticar el grado de madurez de la Gestión de la Calidad en las empresas de seguro venezolanas.
Mediante el estudio de las mejores prácticas y los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados dentro del proceso de suscripción de pólizas en empresas de seguro venezolanas, se podrá determinar la existencia, participación y el grado de madurez en cuanto a gestión de la calidad se refiere.
- **Objetivo Nro. 5:** Establecer un Modelo de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 y sustentado en herramientas lean para la suscripción de pólizas en Venezuela.
Mediante el análisis de los resultados a obtener a través de los instrumentos y según las conclusiones que estos generen, se planteará el diseño de un modelo de gestión de la calidad, el cual estará orientado a las mejores prácticas internacionales según ISO 9001:2015, fomentando la generación de valor al cliente, la mejora continua y la eliminación de desperdicios, que permita controlar el proceso de suscripción de pólizas en empresas de seguro venezolanas.

3.7 Variables, Definición Conceptual y Operacional e Indicadores

Según los objetivos establecidos dentro del desarrollo de la investigación se describirán los siguientes aspectos operacionales:

3.7.1 Sistema de Variables

Un sistema de variables se encuentra constituido por un conjunto de características cambiantes que se relacionan según su dependencia o función en el marco de una investigación (Arias, 2012).

3.7.2 Definición Conceptual

La definición nominal, conceptual o constitutiva de la variable se encuentra compuesta por el establecimiento del significado de la variable, basándose en la teoría y mediante el uso de otros términos (Arias, 2012).

3.7.3 Definición Operacional

La definición operacional permite establecer indicadores para cada elemento de las variables, así como los instrumentos y procedimientos de medición (Arias, 2012).

Según lo antes expuesto se presentan las variables en conjunto con su definición conceptual y operacional:

Cuadro N°4: Definición del sistema de variables de la investigación.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Proceso.	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados	Estructura del proceso, considerando las entradas o insumos, el tratamiento de estas mediante el proceso Medular soportado a través de procesos de Apoyo, y los recursos disponibles, con el fin de generar una Salida o producto.
Suscripción de pólizas.	Proceso utilizado por las compañías de seguros para determinar que parte de la responsabilidad del asegurado van a aceptar a cambio de una contraprestación llamada "prima". Estas medidas de riesgo ayudan a las empresas aseguradoras a tomar decisiones de cobertura.	La suscripción de pólizas se encuentra constituida por los procesos de cotización, emisión, modificación y renovación de pólizas.
Herramientas Lean.	Grupo de herramientas o técnicas de fabricación con el objetivo de conseguir mejorar los procesos industriales o productivos gracias a la reducción de, lo que en Lean se define como "desperdicios".	Los principios de la filosofía contempla la eliminación de desperdicios, el control de procesos y la mejora continua mediante la aplicación de herramientas de diagnóstico, operación y seguimiento
Gestión de la Calidad.	Sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad	La misma comprende un conjunto de principios, prácticas y técnicas
Modelo de Gestión de la Calidad.	Instrumento de autoevaluación para las organizaciones.	El mismo establece indicadores en base a criterios, y subcriterios para realizar la evaluación

Fuente: Elaboración Propia (2017)

3.7.4 Indicadores

Un indicador corresponde a un indicio, señal o unidad de medida que permite conocer o cuantificar una variable o sus elementos (Arias, 2012). Tomando en consideración lo anteriormente descrito, se presenta la operacionalización de las variables de la investigación:

Cuadro N°5: Operacionalización de las variables de la investigación

Objetivo específico	Variable	Indicador
Caracterizar el proceso de suscripción de pólizas en empresas de seguro venezolanas.	Proceso de suscripción de pólizas.	Indicadores de Eficacia
		Indicadores de Eficiencia
		Indicadores de Cumplimiento
		Indicadores de Productividad
		Indicadores de Mejora
Analizar los elementos que intervienen en la creación de un Modelo de Gestión de la Calidad y su aplicabilidad dentro de la suscripción de pólizas.	Elementos que intervienen en el modelo de gestión	Indicadores de Respuesta al Cliente
		Indicadores de Seguimiento
		Indicadores de Cobranza
		Indicadores de Monitoreo
Identificar Herramientas Lean para el diagnóstico, control de procesos, resolución de problemas y mejora continua en el proceso de suscripción de pólizas en empresas de seguro venezolanas.	Herramientas Lean.	Indicadores de Desperdicios
		Indicadores de Seguimiento
		Indicadores de Control
		Indicadores Financieros
		Indicadores de Avance de proyectos
Diagnosticar el grado de madurez de la Gestión de la Calidad en las empresas de seguro venezolanas.	Grado de madurez de la Gestión de la Calidad.	Indicadores de Niveles de Servicio
		Indicadores Perceptivos del Cliente
		Indicadores de Control
		Indicadores de Mejora
		Indicadores de Gestión
Establecer un Modelo de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 y sustentado en herramientas lean para la suscripción de pólizas en Venezuela.	Modelo de Gestión de la Calidad.	Indicadores de Avance de Proyectos
		Cumplimiento de Requisitos
		Posibles No Conformidades

Fuente: Elaboración Propia (2017)

3.8 Aspectos Éticos

La ética se refiere a la reflexión o a la acción que se lleva a cabo pensando por cuenta propia, razonando y cuidando de nunca dañar a nadie, Los aspectos éticos bajo cualquier circunstancia se encuentran reflejados dentro del deber del cumplimiento de un código de conducta catalogada como las mejores acciones definidas por la condición humana, en el marco de una investigación científica se encuentra dirigida a los aspectos de esta actividad que implican consideraciones hacia la comunidad científica, la sociedad y los sujetos de estudio (koepsell y Ruiz, 2015).

Considerando lo anteriormente definido, se determina que a través de la presente investigación se consideraran las siguientes conductas éticas:

- **Explotación de investigaciones anteriores:** Se observarán reflejadas las fuentes que suministraron datos de interés para el desarrollo de la presente investigación, ya que al mencionar los créditos propios de los autores consultados se respetaran los derechos de autor de los mismos. De igual forma se colocará la debida referencia bibliográfica detallando la publicación donde el autor publicó su obra.
- **Caso de estudio:** Durante el proceso comprendido dentro de la aplicación del estudio de casos, se contará con la debida autorización de los entes a estudiar, de igual forma los datos suministrados serán tratados bajo la debida confidencialidad y responsabilidad necesarios para protección de datos sensibles, de igual manera se resguardarán las identidades de las empresas tanto en la recolección de datos como en la presentación de resultados, donde las mismas serán mencionadas a lo largo del estudio como “Empresa de Seguros Azul, Roja y Verde”.
- **Recolección de datos:** Mediante la comunicación por anticipado a las personas que estarán involucradas como fuente para la obtención de

datos para la investigación, haciendo énfasis en los aspectos importantes respecto a los posibles beneficios a obtener del estudio y de la confidencialidad de la información obtenida, con el fin de influir en su deseo de formar parte de la investigación, para garantizar la participación voluntaria por parte de los encuestados, así como la confiabilidad en el manejo de los datos obtenidos.

- **Publicación de los datos:** Se garantizará a las empresas aseguradoras objeto de estudio, la confidencialidad tanto de los datos obtenidos como la divulgación de los resultados, donde toda la información emanada del proceso de investigación será tratada de forma estrictamente académica y se manipulará de manera responsable.

De igual manera para la presente investigación se tomarán en cuenta los códigos de ética del Colegio de Ingenieros de Venezuela y de las empresas de seguro Azul, Roja y Verde consideradas como caso de estudio.

3.9 Cronograma

El cronograma de actividades es expresado gráficamente, el mismo consta de un conjunto de actividades en función del tiempo que tomara la ejecución de las mismas (Arias, 2012). Este cronograma puede representarse mediante un diagrama de Gantt.

Tomando en consideración lo antes mencionado, a través de la Figura N°10 realizada mediante de la Herramienta Microsoft Project 2016, se procede a presentar cronograma de actividades correspondientes a la presente investigación.

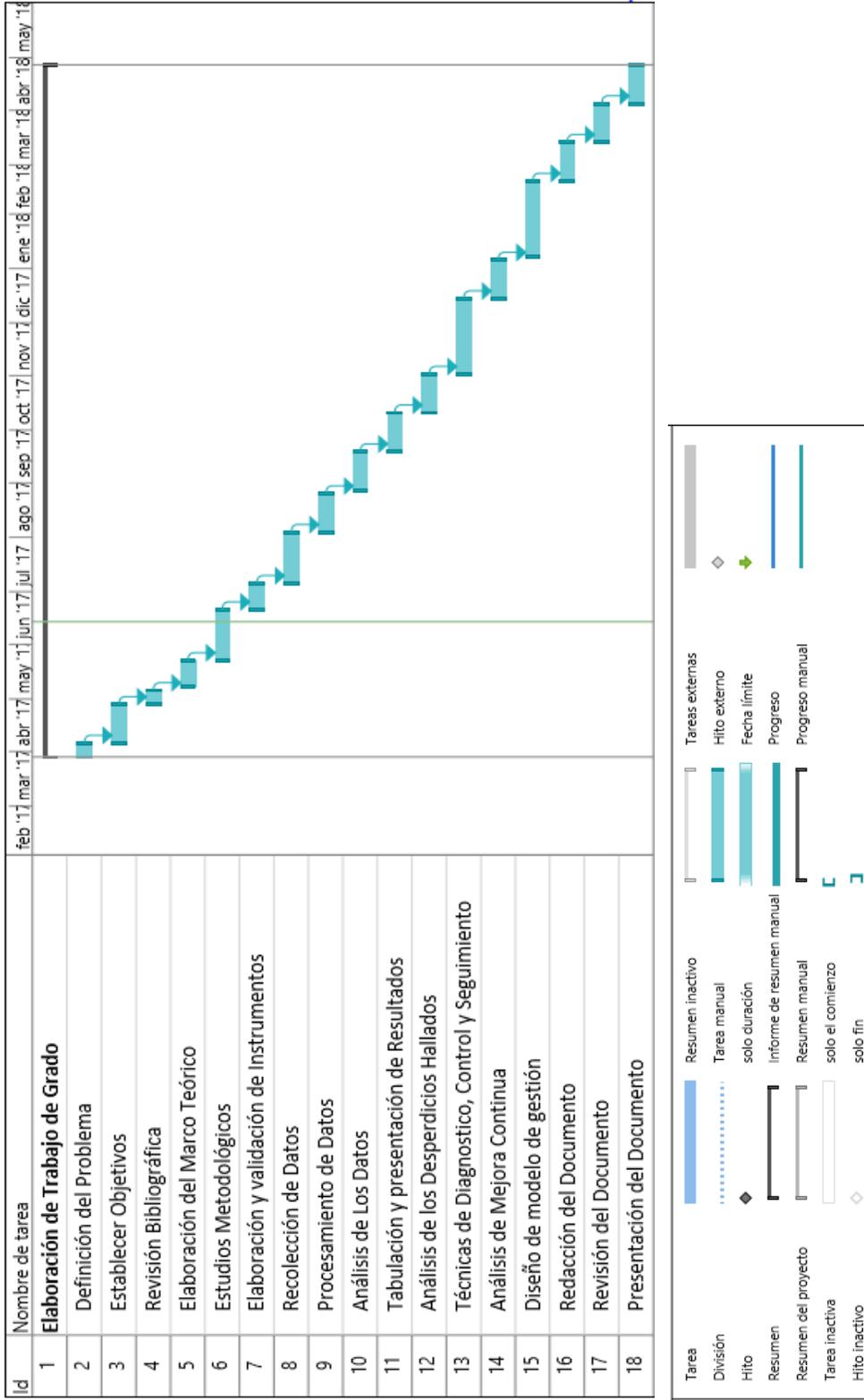


Figura N°10: Cronograma de actividades.
Fuente: Elaboración Propia (2017)

3.10 Recursos

Dentro del estudio de viabilidad de las investigaciones se determinan los recursos, los cuales se tipifican como: Recursos materiales representados como equipos de computación, accesorios, material de oficina; Recursos humanos constituidos por asistentes de investigación, encuestadores o cualquier otro personal de apoyo y Recursos financieros los cuales se indican a través de un presupuesto (Arias, 2012).

Basándonos en la descripción de los recursos necesarios para la realización de la presente investigación, se presenta el Cuadro N°6.

Cuadro N°6: Matriz de Recursos Necesarios

Actividad	Recursos Humanos	Recursos Materiales	Recursos Financieros
Definición del Problema	Investigador Tutor Académico	Textos Físicos y Electrónicos	<p>Recursos Humanos: Considerando los fines académicos de la investigación, el investigador no representa costos, sin embargo, las consultorías de este tipo poseen un costo de Bs. 20.000,00 por cada hora de dedicación. Así mismo, se requiere del pago de las horas académicas del tutor metodológico y el tutor académico representados por Bs. 50.000,00 por sesión.</p> <p>Recursos Materiales: Servicio de internet Banda Ancha Bs. 5.000,00 al mes, adicionalmente el acceso a la norma el cual es cancelado en divisas.</p>
Establecer Objetivos	Tutor Metodológico	Normas Internacionales de Referencia	
Revisión Bibliográfica		Servicio de Internet	
		Equipos electrónicos	
Elaboración del Marco Teórico	Investigador Tutor Académico	Textos Físicos y Electrónicos	<p>Recursos Humanos: Considerando los fines académicos de la investigación, el investigador no representa costos, sin embargo, las consultorías de este tipo poseen un costo de Bs. 20.000,00 por cada hora de dedicación. Así mismo, se requiere del pago de las horas académicas del tutor metodológico y el tutor académico representados por Bs. 50.000,00 por sesión.</p> <p>Recursos Materiales: Servicio de internet Banda Ancha Bs. 5.000,00 al mes, adicionalmente el acceso a la norma el cual es cancelado en divisas.</p>
Estudios Metodológicos	Tutor Metodológico	Normas Internacionales de Referencia	
Elaboración y validación de Instrumentos		Servicio de Internet	
		Equipos electrónicos	

Actividad	Recursos Humanos	Recursos Materiales	Recursos Financieros
Recolección de Datos	Investigador Encuestados	Instrumentos Impresos o digitalizados Servicio de Internet Equipos electrónicos Instrumentos Impresos	Recursos Humanos: Considerando los fines académicos de la investigación, el investigador no representa costos, al igual que la participación de los encuestados, Sin embargo, las consultorías de este tipo poseen un costo de Bs. 20.000,00 por cada hora de dedicación. Recursos Materiales: Servicio de internet Banda Ancha Bs. 5.000,00 al mes., adicionalmente el los instrumentos impresos Bs.1.000,00 por página.
Procesamiento de Datos	Investigador	Servicio de Internet Equipos electrónicos	Recursos Humanos: Considerando los fines académicos de la investigación, el investigador no representa costos, sin embargo, las consultorías de este tipo poseen un costo de Bs. 20.000,00 por cada hora de dedicación. Recursos Materiales: Servicio de internet Banda Ancha Bs. 5.000,00 al mes..
Análisis de Los Datos Tabulación y presentación de Resultados	Investigador	Equipos electrónicos	Recursos Humanos: Considerando los fines académicos de la investigación, el investigador no representa costos, sin embargo, las consultorías de este tipo poseen un costo de Bs. 20.000,00 por cada hora de dedicación.
Análisis de los Desperdicios Hallados Técnicas de Diagnóstico, Control y Seguimiento Análisis de Mejora Continua	Investigador	Equipos electrónicos	Recursos Humanos: Considerando los fines académicos de la investigación, el investigador no representa costos, sin embargo, las consultorías de este tipo poseen un costo de Bs. 20.000,00 por cada hora de dedicación.
Diseño de modelo de gestión Redacción del Documento Revisión del Documento	Investigador Tutor Académico	Equipos electrónicos	Recursos Humanos: Considerando los fines académicos de la investigación, el investigador no representa costos, sin embargo, las consultorías de este tipo poseen un costo de Bs. 20.000,00 por cada hora de dedicación. Así mismo se requiere del pago de las horas académicas del tutor académico representados por Bs. 50.000,00 por sesión, de igual forma la impresión y copias del proyecto en elaboración por Bs.1.000,00 por página.
Presentación del Documento	Investigador Tutor Académico	Equipos electrónicos	Recursos Humanos: Considerando los fines académicos de la investigación, el investigador no

Actividad	Recursos Humanos	Recursos Materiales	Recursos Financieros
		Auditorio Documento Impreso y copias del mismo debidamente encuadernadas	representa costos, sin embargo, se requiere del pago de las horas académicas del tutor metodológico y el tutor académico representados por Bs. 50.000,00 por sesión. Recursos Materiales: Impresión y copias del documento correspondiente a Bs.1.000,00 por página, encuadernación del documento original y copias. Alquiler de Equipo Audiovisual el cual tiene un valor de Bs. 5.000,00 la hora, derecho de reservación de espacio para realizar presentación se encuentra incluido dentro de los aranceles académicos.

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Una vez descritas las actividades, los recursos y los costos asociados a la investigación; se adicionan los gastos correspondientes a la inscripción de las cátedras de Seminario de Trabajo de Grado I y II (Equivalentes a 6 Unidades de Crédito para la carga académica de la Maestría en Sistemas de la Calidad), cuyo derecho de inscripción genera un costo de Bs. 13.000,00 por cada unidad de crédito inscrita dentro del semestre en curso, es importante resaltar que no se tomaron en cuenta los gastos involucrados en el uso de los medios electrónicos (computadoras, impresoras, scanner, cámaras, etc.), el servicio eléctrico y conocimientos técnicos, ya que para realizar la investigación se deben contener los medios y conocimientos adquiridos tanto en el ámbito de negocio, como en la cátedra relacionada en el área de Sistemas de la Calidad.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo contempla el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos especificados en capítulos anteriores como base para estudiar la población seleccionada, la cual se encuentra constituida por tres empresas de seguro venezolanas, las cuales se identificarán a través de colores originarios de sus logos corporativos, en tal sentido se presentará el análisis de los datos obtenidos de las empresas “Azul”, “Rojo” y “Verde”.

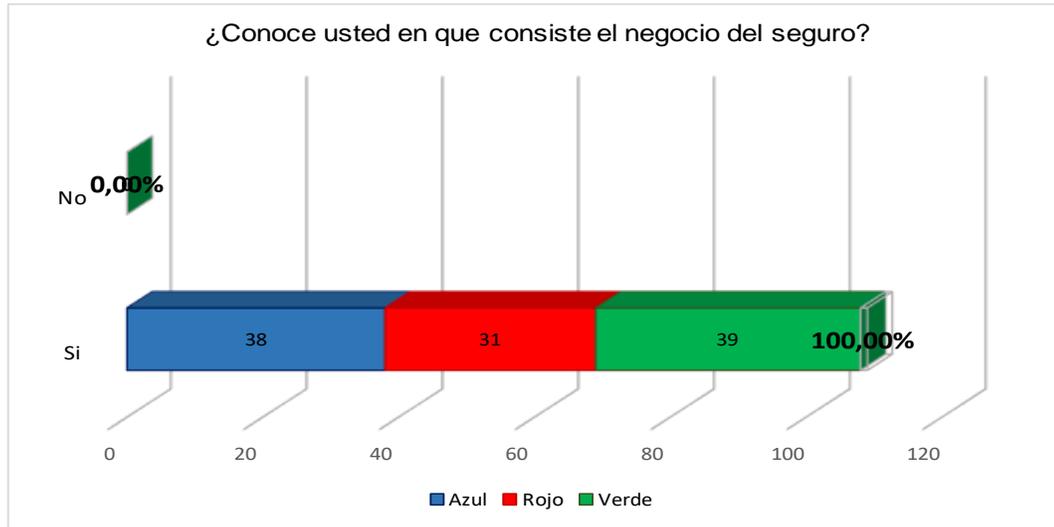
Estos datos constituirán la fuente de información para determinar la madurez del sistema de gestión de la calidad, validar la optimización de procesos mediante el análisis de los mismos a través de herramientas Lean, las cuales determinarán tanto oportunidades de mejora como afianzamiento de buenas prácticas de cara a la percepción del cliente, quien es el usuario final como la figura que recibe el servicio que se presta por parte de las compañías de seguro venezolanas.

Considerando lo anterior, a continuación, se presentan los resultados obtenidos según cada instrumento aplicado a la muestra seleccionada:

4.1 Encuesta Escrita

La encuesta fue realizada vía electrónica al personal que labora dentro del área de suscripción de las empresas “Azul”, “Rojo” y “Verde” las cuales generaron un total de 108 encuestados evaluados a través de los ítems mencionados seguidamente:

Gráfico N°2: Ítem 1



Fuente: Elaboración Propia (2017)

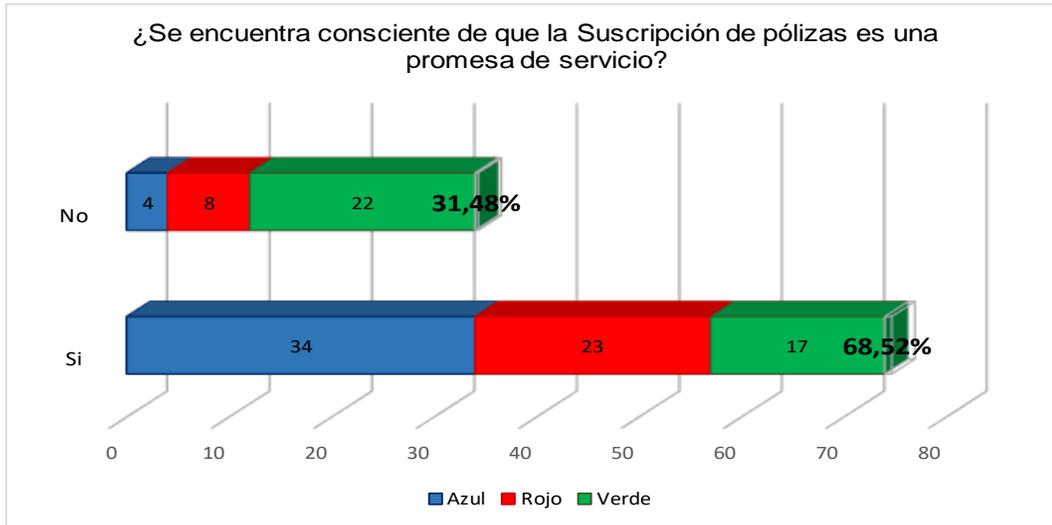
Tabla N° 2: Ítem 1

Empresas	Si			No		
	Por Empresa	Total Encuestados	%	Por Empresa	Total Encuestados	%
Azul	38	108	100,00%	0	0	0,00%
Rojo	31			0		
Verde	39			0		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

A través del presente ítem se evalúa entre los encuestados el conocimiento técnico que poseen en el negocio, lo cual el 100% de los encuestados respondió afirmativamente a la pregunta, esto demuestra que el personal que labora en el área de suscripción de pólizas de las compañías de seguros venezolanas poseen la capacidad técnica necesaria para cubrir las expectativas del cliente, esto también se debe a que para fungir como suscriptor de pólizas se debe conocer los ramos del seguro a fin de ejecutar correctamente, análisis de riesgo para cotización, emisión y modificaciones de pólizas, por lo cual quedara a criterio de la revisión de los procesos y estudios de tiempo de respuestas determinar la existencia de posibles debilidades.

Gráfico N°3: Ítem 2



Fuente: Elaboración Propia (2017)

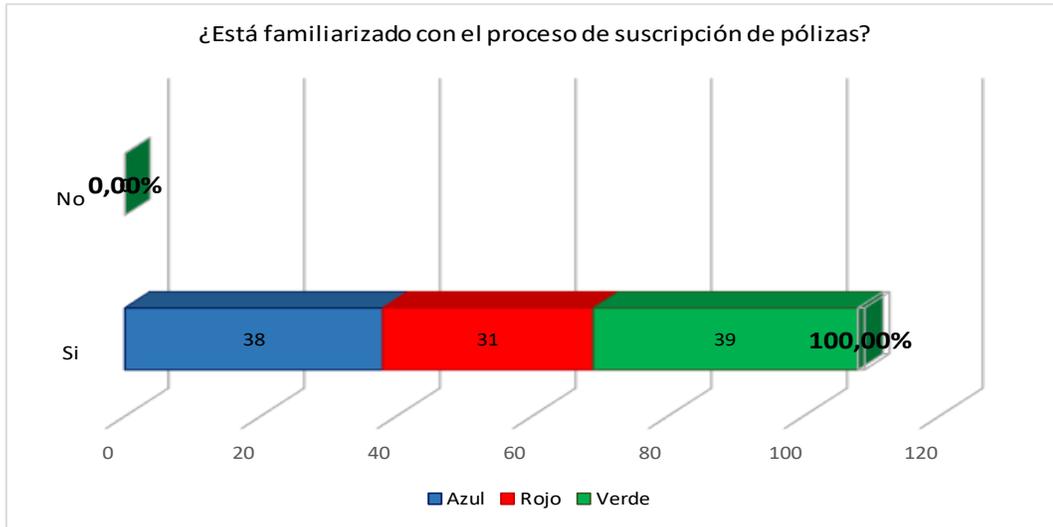
Tabla N° 3: Ítem 2

Empresas	Si			No		
	Por Empresa	Total Encuestados	%	Por Empresa	Total Encuestados	%
Azul	34	74	68,52%	4	34	31,48%
Rojo	23			8		
Verde	17			22		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

A través del presente ítem se visualiza que el 68,52% de los encuestados están de acuerdo en que la suscripción de pólizas representa una promesa de servicio para el cliente, sin embargo, dentro de la contabilización de las respuestas se evidencia que existe mayoría en las respuestas negativas por parte de la empresa “Verde” lo cual representa una posible oportunidad de mejora respecto a la validación de los productos ofrecidos por esta empresa, de igual forma representa una alerta respecto a la verificación de la gestión de la calidad de dicha empresa para afianzar que este concepto sea manejado por el personal que labora en la empresa, a pesar de que el área de suscripción comúnmente se encuentra representado por un área de front (atención directa al asegurado) y back office (apoyo técnico realizado al front), estas partes deben estar conscientes del impacto de su gestión dentro de la organización.

Gráfico N°4: Ítem 3



Fuente: Elaboración Propia (2017)

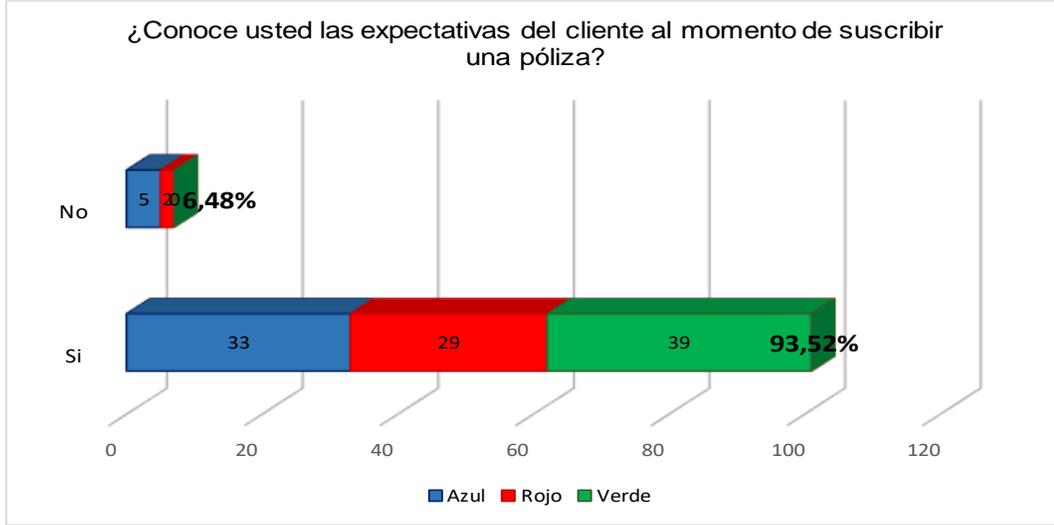
Tabla N° 4: Ítem 3

Empresas	Si			No		
	Por Empresa	Total Encuestados	%	Por Empresa	Total Encuestados	%
Azul	38	108	100,00%	0	0	0,00%
Rojo	31			0		
Verde	39			0		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

A través del presente ítem se plasma que la totalidad de los encuestados se encuentran familiarizados con el proceso de suscripción de pólizas, en tal sentido se reafirma que el personal es valioso para realizar estudios de los procesos y se evidencia que los mismos representan una fuente confiable de información para la realización de estudios para detectar la presencia de desperdicios en los procesos internos de la suscripción. De igual forma integran una fuente de propuestas motivado a que los mismos dentro de su ámbito cotidiano realizan las acciones que generan las entradas y salidas que integran el flujo de trabajo de la organización, por lo cual se puede decir que los mismos se encuentran en conocimiento de las debilidades de los procesos y, por ende, estos son capaces de generar una posible vía al hallazgo de la causa raíz y por ende la dispersión de debilidades.

Gráfico N°5: Ítem 4



Fuente: Elaboración Propia (2017)

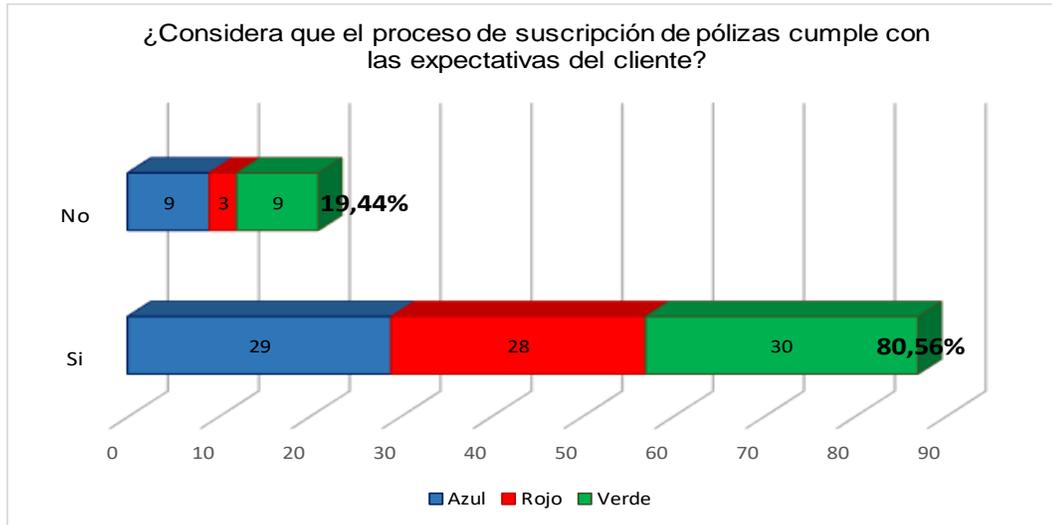
Tabla N° 5: Ítem 4

Empresas	Si			No		
	Por Empresa	Total Encuestados	%	Por Empresa	Total Encuestados	%
Azul	33	101	93,52%	5	7	6,48%
Rojo	29			2		
Verde	39			0		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

A través del presente ítem se evidencia que la mayoría de los encuestados presume conocer las expectativas del cliente, sin embargo, para la empresa “Verde” se requiere validar este punto, ya que la misma no se encuentra en su totalidad de acuerdo con la promesa de servicio ofrecida al cliente, la cual funge como un indicador crucial para conocer las expectativas de este, y por ende impacta en el diseño de los productos ofrecidos para mantener la cartera de clientes activa y en crecimiento. En tal sentido, este ítem representa un indicador de la necesidad de conocer los elementos externos e internos que contextualizan la organización, actualmente se evidencia que este conocimiento no proviene de una formación impartida por la organización, ya que esta es originada de la transferencia de las experiencias vividas por los trabajadores antiguos hacia los nuevos ingresos, y estas se pueden distorsionar por una alta rotación.

Gráfico N°6: Ítem 5



Fuente: Elaboración Propia (2017)

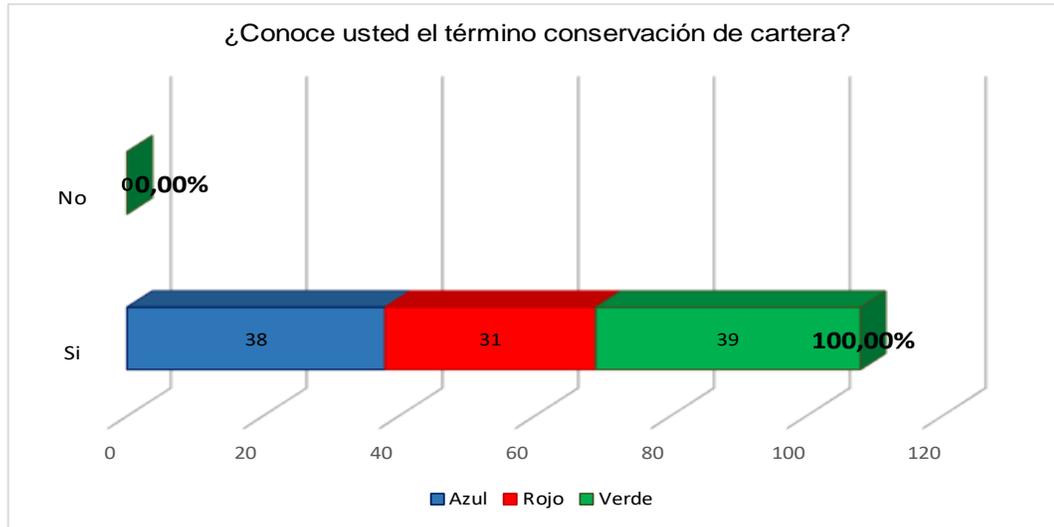
Tabla N° 6: Ítem 5

Empresas	Si			No		
	Por Empresa	Total Encuestados	%	Por Empresa	Total Encuestados	%
Azul	29	87	80,56%	9	21	19,44%
Rojo	28			3		
Verde	30			9		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

A través del gráfico se evidencia que la mayoría de los encuestados, representados por un 80,56% indica que los procesos que se ejecutan actualmente para suscribir pólizas y que el producto entregado al usuario final, cumple con las expectativas del cliente, sin embargo, la presencia del 19,44% que afirma lo contrario genera un indicador de que la información no es manejada por la totalidad del personal que interviene en dicho proceso, por lo cual se presenta la necesidad de conocer como es el comportamiento de la alta dirección respecto a los estudios de satisfacción del cliente. Así mismo representa una necesidad de comparar los procesos que intervienen en la suscripción de pólizas de las empresas estudiadas motivado a que se abra la posibilidad de que se evidencien buenas prácticas en común, al igual que prácticas replicables a otras empresas del sector asegurador de Venezuela.

Gráfico N°7: Ítem 6



Fuente: Elaboración Propia (2017)

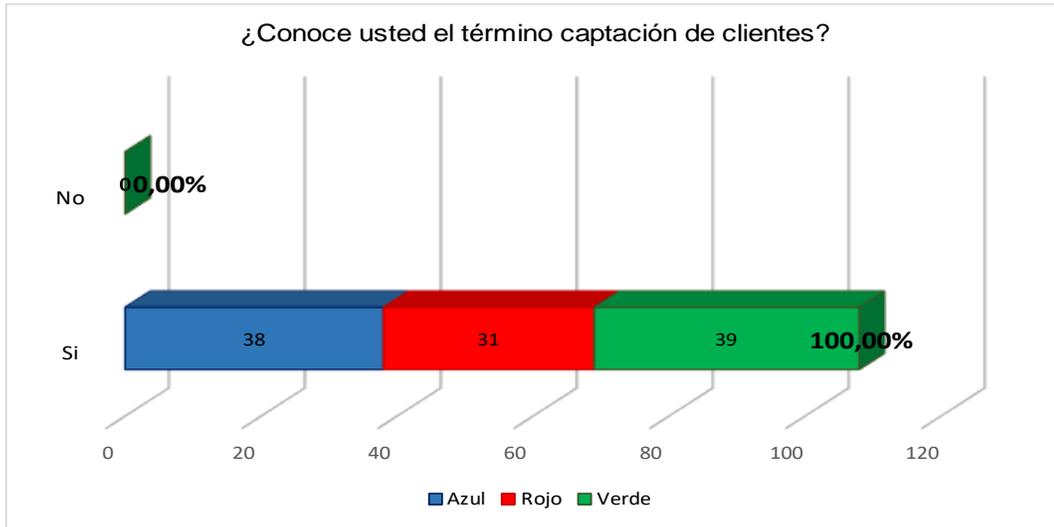
Tabla N° 7: Ítem 6

Empresas	Si			No		
	Por Empresa	Total Encuestados	%	Por Empresa	Total Encuestados	%
Azul	38	108	100,00%	0	0	0,00%
Rojo	31			0		
Verde	39			0		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

A través del presente gráfico se evidencia que la totalidad de los encuestados concuerda con el hecho de conocer en que consiste la conservación de la cartera, por ende, se presenta la seguridad de que es conocida la importancia de mantener los clientes e incentivarlos a adquirir la variedad de productos ofrecidos por las diversas compañías. Así mismo este ítem representa un abre boca referente a dar a conocer al personal las bondades de mantener los clientes que se poseen actualmente dentro de la cartera de asegurados y los beneficios de diversificar los productos ofrecidos al cliente para generar asegurados integrales (que mantienen contratadas pólizas de diversos ramos) mediante la conservación de la calidad dentro de los procesos que intervienen en la prestación del servicio y en la entrega del producto al cliente.

Gráfico N°8: Ítem 7



Fuente: Elaboración Propia (2017)

Tabla N° 8: Ítem 7

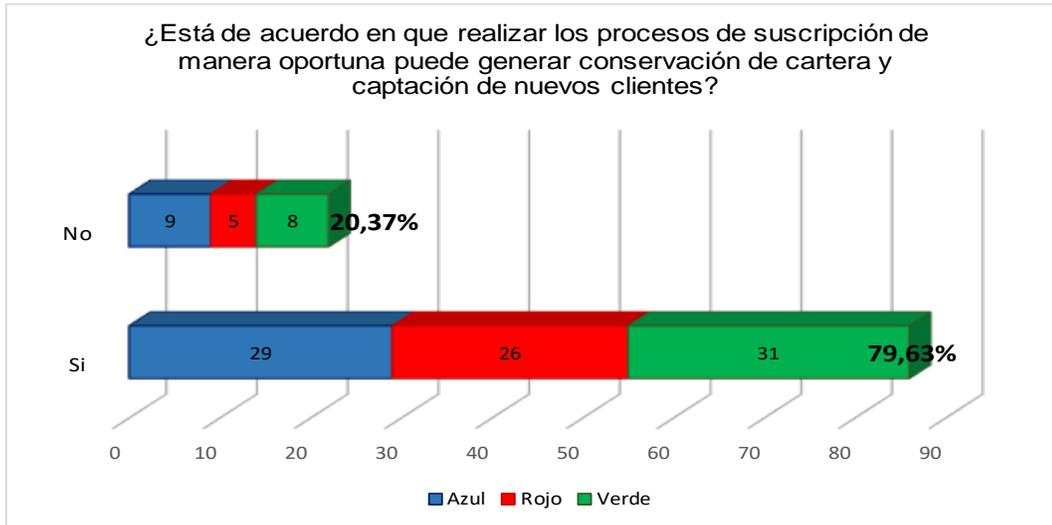
Empresas	Si			No		
	Por Empresa	Total Encuestados	%	Por Empresa	Total Encuestados	%
Azul	38	108	100,00%	0	0	0,00%
Rojo	31			0		
Verde	39			0		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

A través del presente ítem se evidencia que la mayoría de los encuestados se encuentran familiarizados con el término captación de clientes, y dado a que conocen la importancia de conservar la cartera de clientes que se posee y que el sector asegurador es por naturaleza un mercado sostenido a través de referencias, se puede plantear la importancia de establecer y cumplir altos estándares de calidad para garantizar que el mercado se mantenga a flote.

De igual forma se refleja la importancia de mantener vigente la mejora continua como una necesidad organizativa, que apunta directamente en el nivel de calidad ofrecido al usuario final, de esta forma no solo se cuida y diversifica la cartera activa, también se puede obtener nuevos clientes que incrementen la misma.

Gráfico N°9: Ítem 8



Fuente: Elaboración Propia (2017)

Tabla N° 9: Ítem 8

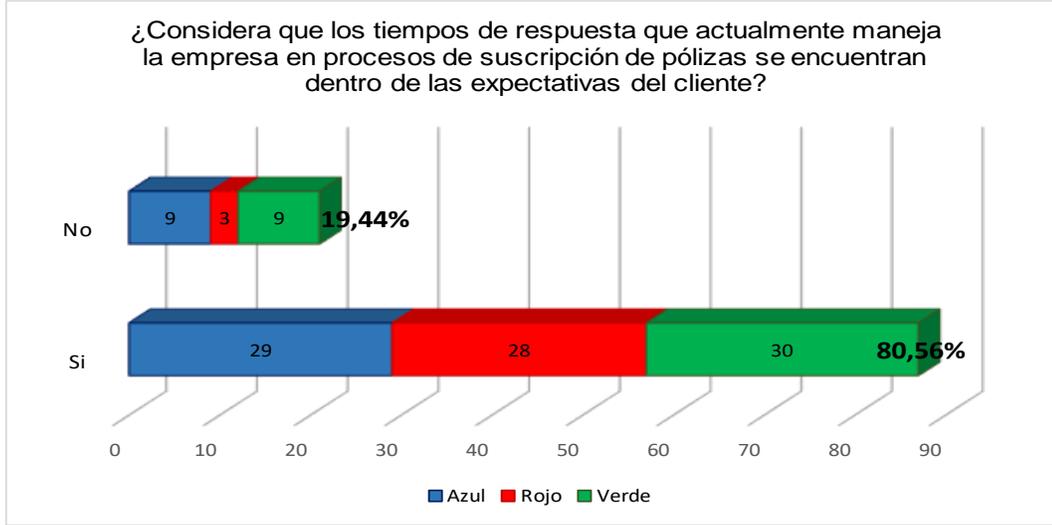
Empresas	Si			No		
	Por Empresa	Total Encuestados	%	Por Empresa	Total Encuestados	%
Azul	29	86	79,63%	9	22	20,37%
Rojo	26			5		
Verde	31			8		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

A través del presente ítem se puede observar que la mayoría de los encuestados considera que el tiempo de entrega es crucial dentro de la satisfacción del cliente, a través de este ítem se puede identificar la oportunidad de generar un criterio sólido referente a la necesidad de mantener una calidad óptima dentro de la ejecución de los procesos de suscripción.

De igual forma se evidencia la necesidad de generar mayor solidez de los criterios referentes a la percepción del servicio prestado de cara al cliente de esta forma se generarán agentes de cambio multiplicadores y de esta forma se puede trabajar en generar una filosofía de gestión basada en la calidad y la mejora continua.

Gráfico N°10: Ítem 9



Fuente: Elaboración Propia (2017)

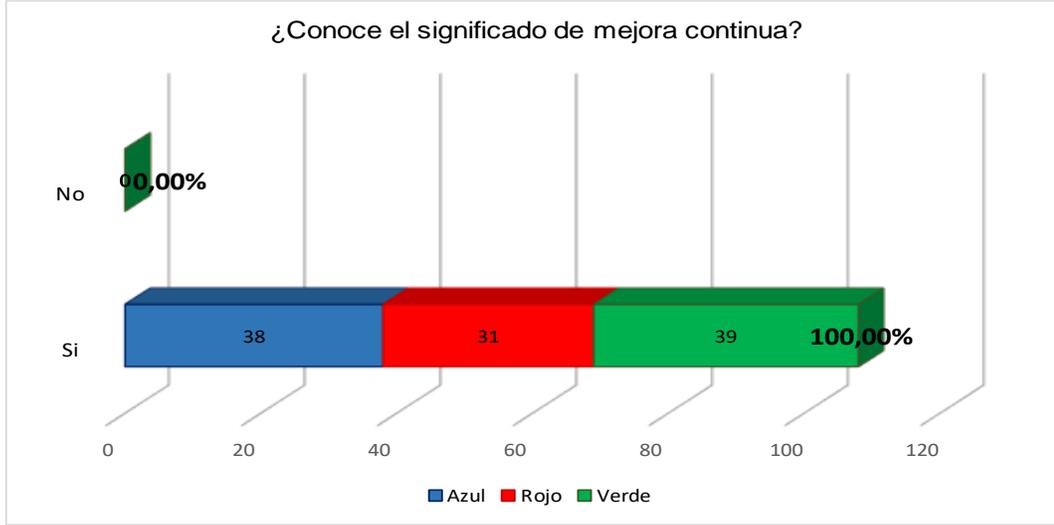
Tabla N° 10: Ítem 9

Empresas	Si			No		
	Por Empresa	Total Encuestados	%	Por Empresa	Total Encuestados	%
Azul	29	87	80,56%	9	21	19,44%
Rojo	28			3		
Verde	30			9		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

A través de este gráfico se pone en manifiesto que la mayoría de los encuestados considera que los tiempos de respuesta presentados dentro del proceso de suscripción, son óptimos en comparación a las expectativas del cliente, sin embargo, en este punto se plantea la posibilidad de evaluar constantemente el aspecto de la satisfacción del cliente, cabe destacar que las personas que respondieron de forma negativa plantean la existencia de una posible autocritica, lo cual puede dar origen a plantar la semilla de la mejora continua. De igual manera es importante resaltar que la satisfacción del cliente, no solo está en la prestación oportuna del servicio, sino también en que el servicio prestado se haya realizado de manera correcta y sin errores desde la primera vez, considerando que no agrega valor la presentación de un producto de forma expedita sacrificando la calidad, aceptando el riesgo a presentar defectos puede ser perjudicial para la organización.

Gráfico N°11: Ítem 10



Fuente: Elaboración Propia (2017)

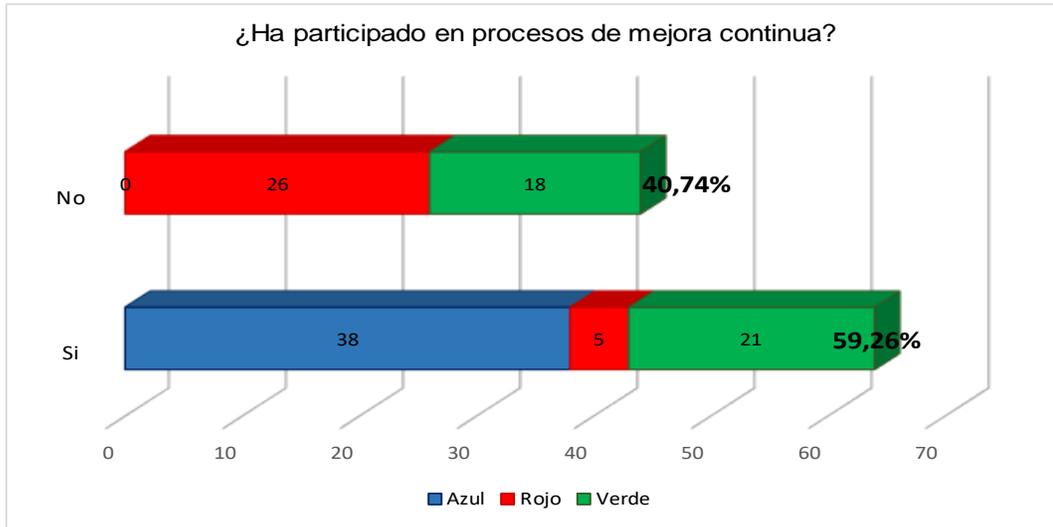
Tabla N° 11: Ítem 10

Empresas	Si			No		
	Por Empresa	Total Encuestados	%	Por Empresa	Total Encuestados	%
Azul	38	108	100,00%	0	0	0,00%
Rojo	31			0		
Verde	39			0		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

A través del presente ítem se manifiesta que la totalidad de los encuestados indican que se encuentran en conocimiento del significado de la mejora continua, sin embargo, al contrastar este resultado respecto a su satisfacción en cuanto a los tiempos de respuesta de cara al cliente, se puede observar que este resultado es debatible en cierto grado, ya que para poder garantizar una mejora continua es necesario cuestionar los procesos, evaluar constantemente la ejecución de los mismos, escuchar la voz del cliente y adaptar estos con la intención de solventar los requisitos que esté presente. De igual forma se evidencia la necesidad de conocer como es la gestión de la calidad para este tipo de organizaciones y validar las cuestiones internas y externas que contextualizan el negocio para mantener la competitividad, de esta forma se buscaría conocer la dirección de los objetivos estratégicos de las empresas en estudio.

Gráfico N°12: Ítem 11



Fuente: Elaboración Propia (2017)

Tabla N° 12: Ítem 11

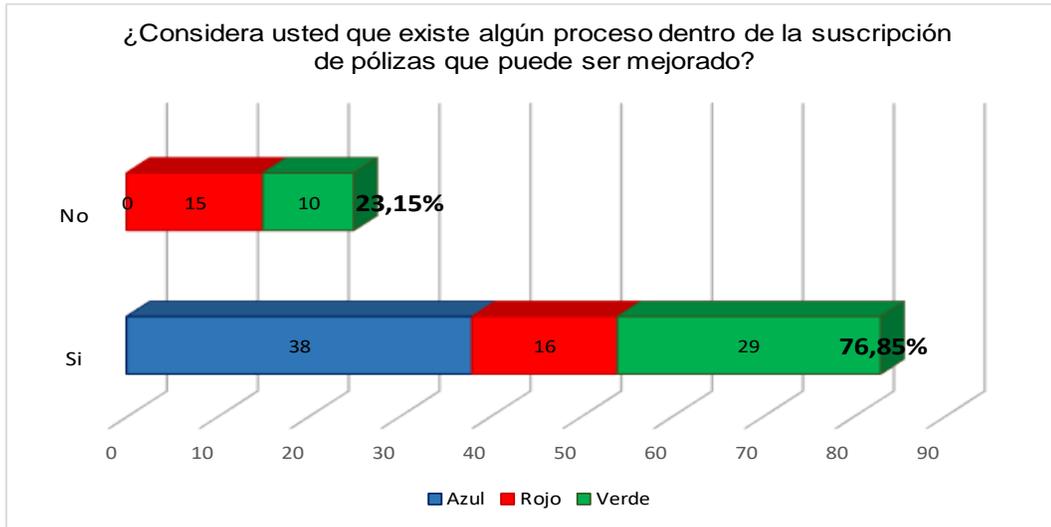
Empresas	Si			No		
	Por Empresa	Total Encuestados	%	Por Empresa	Total Encuestados	%
Azul	38	64	59,26%	0	44	40,74%
Rojo	5			26		
Verde	21			18		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

A través del presente ítem, se puede observar que gráficamente la mayoría de la población ha participado en procesos de mejora continua, sin embargo, el hecho de que todos los encuestados de la compañía “Azul” contestasen afirmativamente puede evidenciar indicios de una cultura de mejora continua, sin embargo, en el caso de la compañía “Rojo” es alarmante el bajo índice de respuestas afirmativas, lo cual evidencia que existe un trabajo por hacer de cara a la mejora continua y la evaluación constata de los procesos.

De igual forma existe la posibilidad de incentivar el ahorro de materiales y recursos mediante el estudio de los procesos, en ese sentido es recomendable validar las actividades correctoras implementadas de cara a la detección de oportunidades de mejora.

Gráfico N°13: Ítem 12



Fuente: Elaboración Propia (2017)

Tabla N° 13: Ítem 12

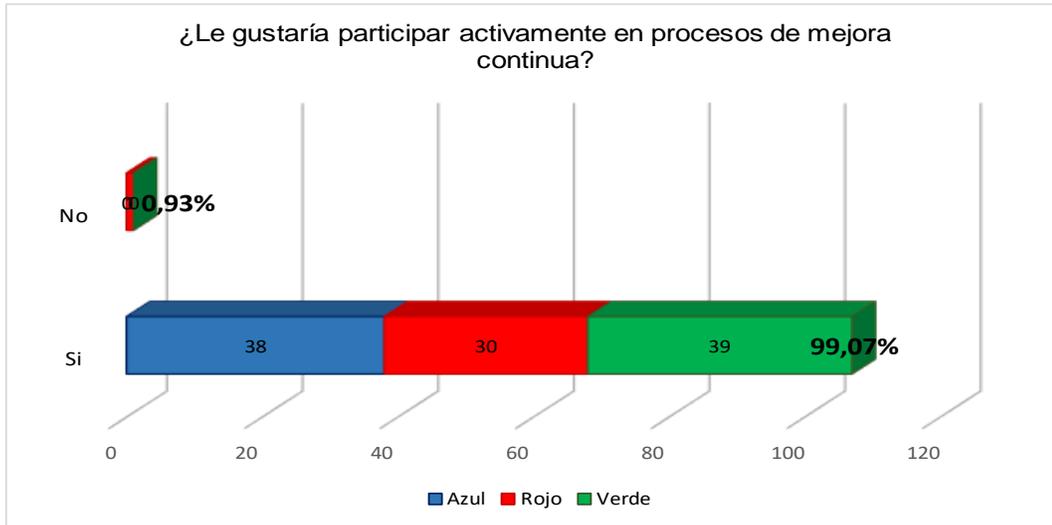
Empresas	Si			No		
	Por Empresa	Total Encuestados	%	Por Empresa	Total Encuestados	%
Azul	38	83	76,85%	0	25	23,15%
Rojo	16			15		
Verde	29			10		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

A través del presente gráfico se evidencia que la mayoría de los encuestados considera que el proceso de suscripción posee oportunidades de mejora, donde se ratifica la necesidad de involucrar al personal que realiza las actividades operativas dentro de los estudios de los procesos de cara a mantener la mejora continua.

De igual forma se puede observar que aproximadamente la mitad de los encuestados de la compañía “Rojo” respondió negativamente a este ítem. Lo cual demuestra la poca participación del personal en procesos de mejora continua, así mismo se observa que la empresa “Azul” en su totalidad contestó afirmativamente, lo cual es un indicio de la existencia de una cultura de mejora continua dentro de la evaluación de sus procesos internos.

Gráfico N°14: Ítem 13



Fuente: Elaboración Propia (2017)

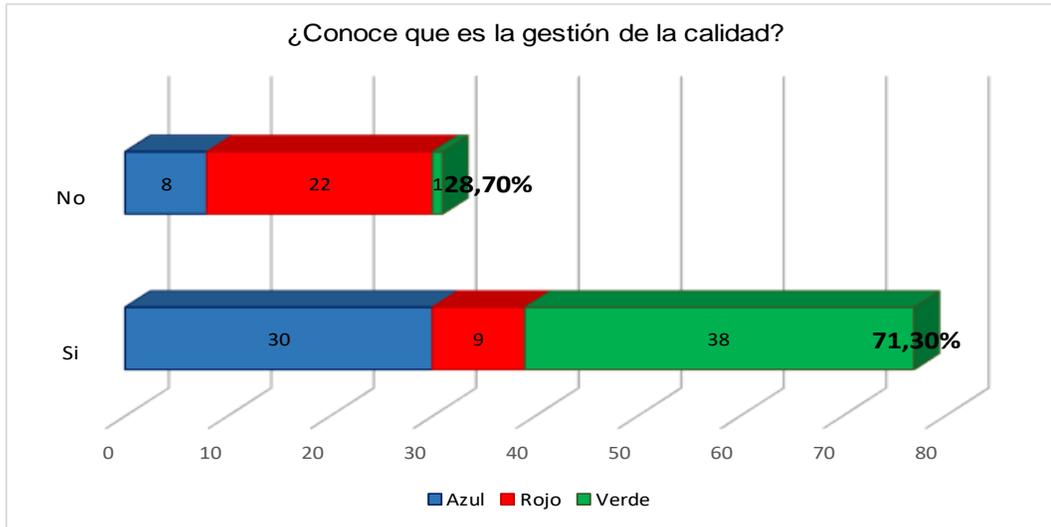
Tabla N° 14: Ítem 13

Empresas	Si			No		
	Por Empresa	Total Encuestados	%	Por Empresa	Total Encuestados	%
Azul	38	107	99,07%	0	1	0,93%
Rojo	30			1		
Verde	39			0		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

A través del presente gráfico se visualiza que aproximadamente la totalidad de los encuestados se encuentra de acuerdo con la participación activa en procesos de mejora continua, lo cual es una excelente señal de cara a implementar una cultura de mejora continua dentro de la organización, esto puede significar un paso más para el logro de la implementación de una política de calidad dentro de las empresas de servicio, incentivar la participación en procesos de mejora continua para el personal que realiza labores dentro de la suscripción de pólizas puede traer grandes beneficios para las organizaciones, ya que las personas que ejecutan las actividades operativas, se encuentran dispuestas a obtener la formación necesaria que les permita detectar oportunidades de mejora y la causa raíz de las debilidades en el momento en las mismas se presenten .

Gráfico N°15: Ítem 14



Fuente: Elaboración Propia (2017)

Tabla N° 15: Ítem 14

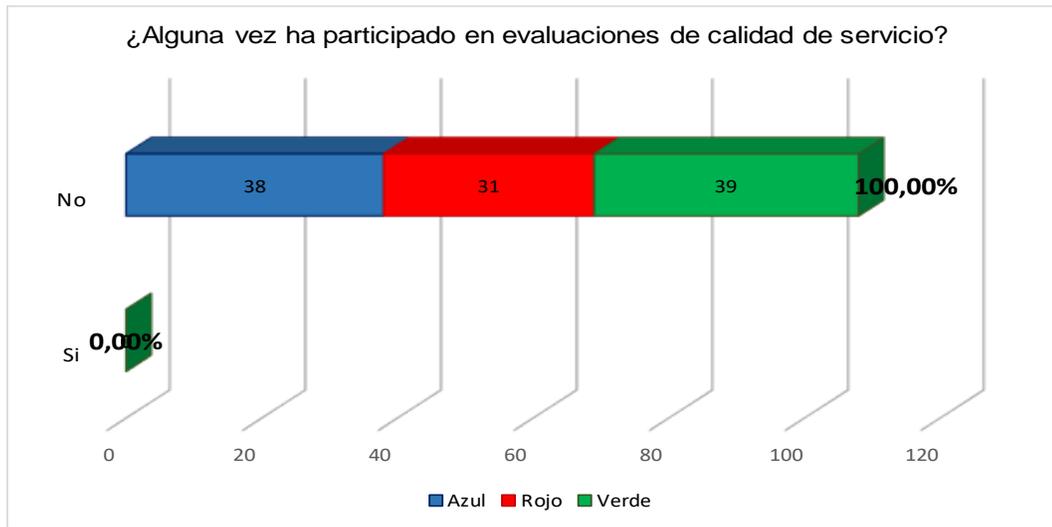
Empresas	Si			No		
	Por Empresa	Total Encuestados	%	Por Empresa	Total Encuestados	%
Azul	30	77	71,30%	8	31	28,70%
Rojo	9			22		
Verde	38			1		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

A través de este ítem se puede observar que la mayoría de los encuestados conocen en que consiste la gestión de la calidad, sin embargo, nuevamente la compañía “Rojo” manifiesta una mayor cantidad de respuestas negativas referente al tema, lo cual evidencia claramente la necesidad de generar un modelo por el cual las empresas del sector puedan evaluarse a fin de establecer un sistema de gestión de la calidad efectivo.

De esta forma se crea el camino donde se pueda establecer la planificación y los controles adecuados para llevar a cabo el desempeño de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, cabe destacar que la gestión de la calidad es el pilar fundamental para mantener un flujo constante en los procesos operativos, garantizando la atención a los requisitos que demanda el cliente.

Gráfico N°16: Ítem 15



Fuente: Elaboración Propia (2017)

Tabla N° 16: Ítem 15

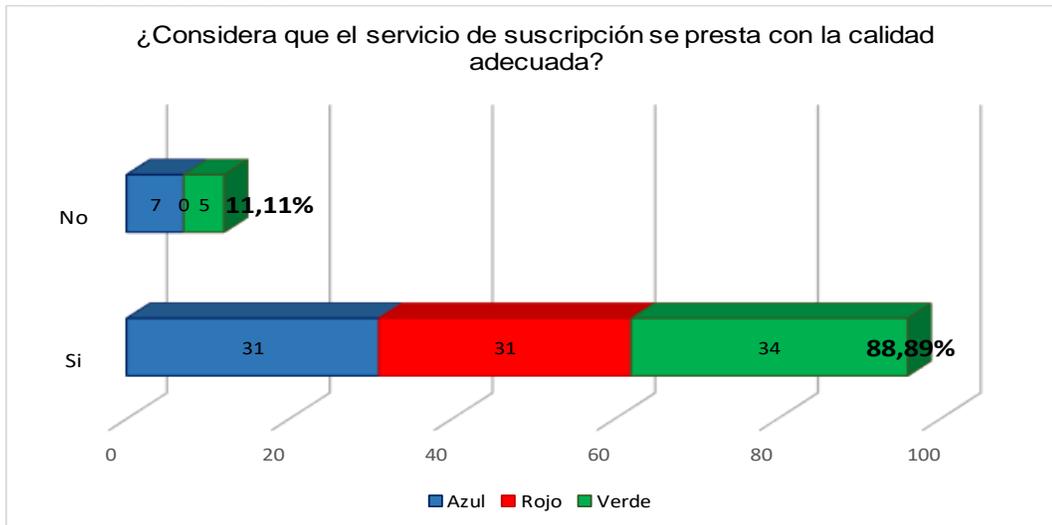
Empresas	Si			No		
	Por Empresa	Total Encuestados	%	Por Empresa	Total Encuestados	%
Azul	0	0	0,00%	38	108	100,00%
Rojo	0			31		
Verde	0			39		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Mediante el presente grafico se evidencia la poca atención prestada a la evaluación de la voz del cliente, de igual forma se puede observar un escaso control dentro de las operaciones, por lo tanto, se puede suponer que no se cuenta con estándares actualizados y una política de calidad adecuada para la prestación de estos servicios, así mismo se deberá realizar la verificación correspondiente respecto a los análisis de causas internas y externas que contextualizan estas organizaciones así como la validación de las decisiones tomadas por la alta dirección de cara a la satisfacción del cliente.

De igual forma es importante garantizar una comunicación efectiva de la planificación estratégica y las políticas de calidad con el fin de incentivar entre los colaboradores el sentimiento de aporte al logro y que se encuentran identificados respecto al rumbo de la organización.

Gráfico N°17: Ítem 16



Fuente: Elaboración Propia (2017)

Tabla N° 17: Ítem 16

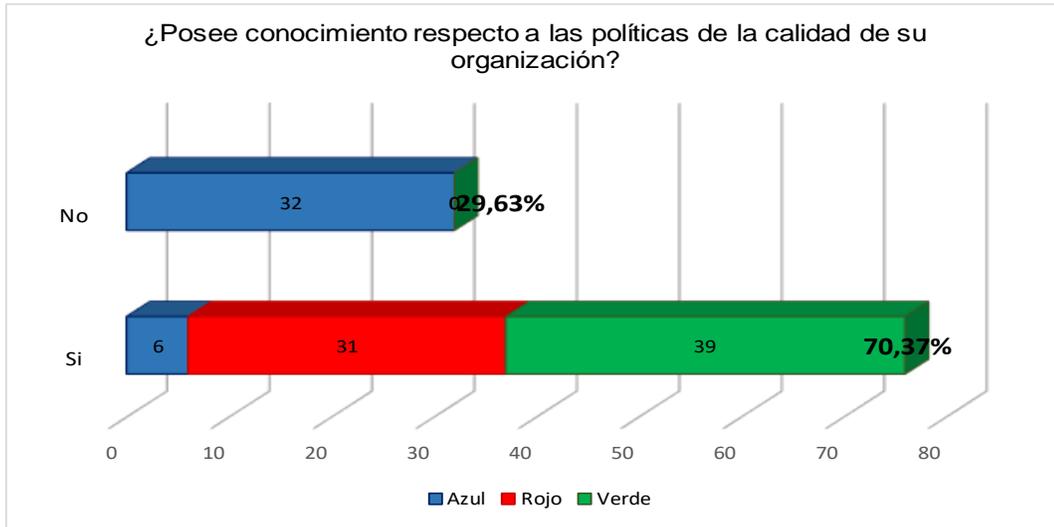
Empresas	Si			No		
	Por Empresa	Total Encuestados	%	Por Empresa	Total Encuestados	%
Azul	31	96	88,89%	7	12	11,11%
Rojo	31			0		
Verde	34			5		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

A través del presente ítem se observa que la mayoría de los encuestados se encuentra de acuerdo referente a que el servicio de suscripción de pólizas y los procesos que la misma involucra, se desarrollan con la calidad necesaria para satisfacer los requisitos demandados por el cliente, lo cual puede resultar contradictorio tomando en consideración las respuestas analizadas en ítems anteriores.

Para poder afirmar que el proceso de suscripción de pólizas en las empresas de seguros encuestadas posee la calidad necesaria para cubrir las necesidades del cliente, se requiere evidenciar la existencia de estudios correspondientes a la escucha de la voz del cliente, sin embargo, ya que no involucran a los empleados referente a este proceso mediante invitación a participar o comunicación de los resultados obtenidos se requiere la verificación de la ejecución de dichos estudios.

Gráfico N°18: Ítem 17



Fuente: Elaboración Propia (2017)

Tabla N° 18: Ítem 17

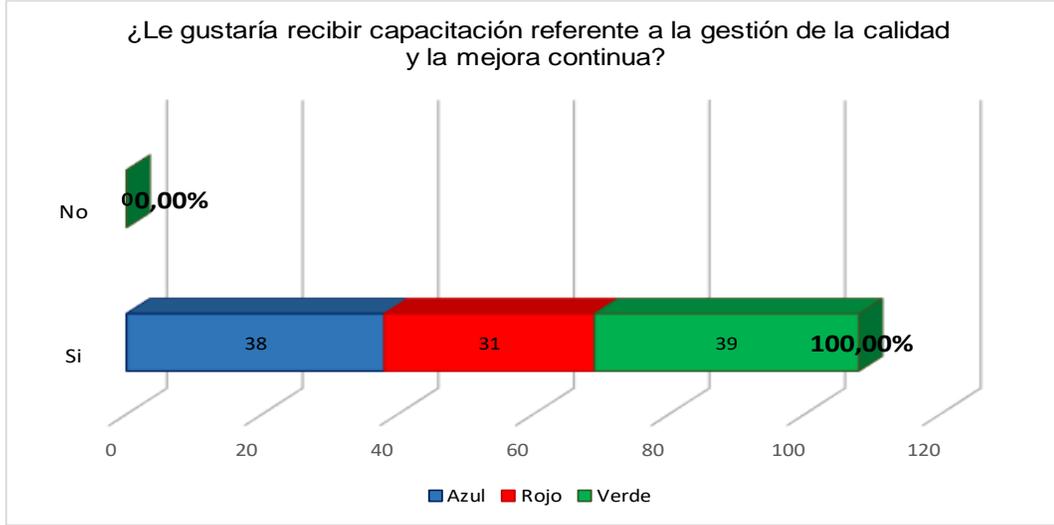
Empresas	Si			No		
	Por Empresa	Total Encuestados	%	Por Empresa	Total Encuestados	%
Azul	6	76	70,37%	32	32	29,63%
Rojo	31			0		
Verde	39			0		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

A través del siguiente gráfico se evidencia que la mayoría de los encuestados se encuentra identificado con las políticas de calidad implementadas dentro de su organización, sin embargo, cabe destacar que la empresa “Azul” posee una mayoría importante de respuestas negativas, considerando las respuestas otorgadas en materia de mejora continua, se genera la incertidumbre respecto a los controles que se ejecutan de cara al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Es de hacer notar que una política de calidad eficiente ayudara a las organizaciones a controlar sus operaciones a través de las mediciones pertinentes las cuales generan alertas para realizar estudios de mejora continua, la mejora continua en si es efectiva sin embargo se ve potenciada cuando viene acompañada de la realización del seguimiento adecuado.

Gráfico N°19: Ítem 18



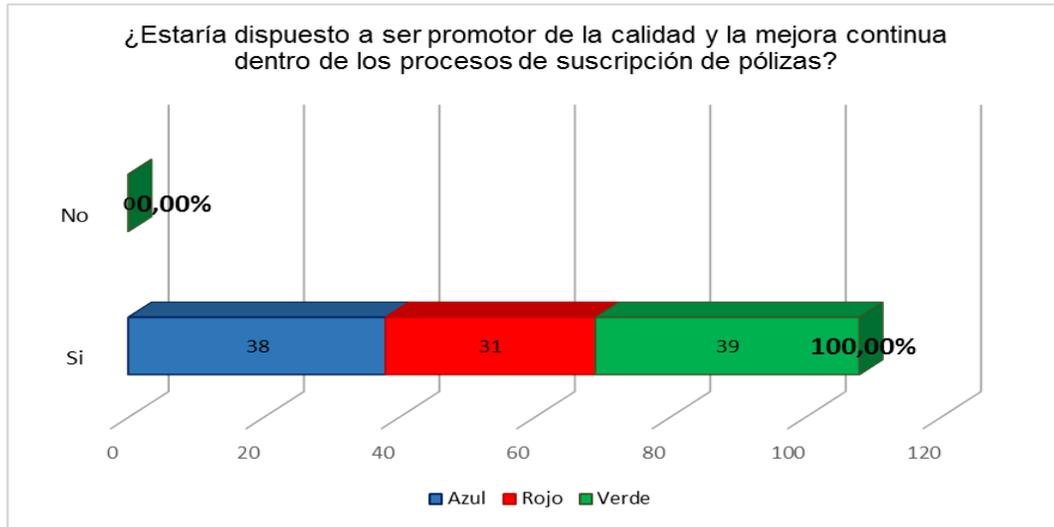
Fuente: Elaboración Propia (2017)
 Tabla N° 19: Ítem 18

Empresas	Si			No		
	Por Empresa	Total Encuestados	%	Por Empresa	Total Encuestados	%
Azul	38	108	100,00%	0	0	0,00%
Rojo	31			0		
Verde	39			0		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

A través del presente grafico se evidencia la disposición de los encuestados para recibir la capacitación necesaria en materia de gestión de la calidad, lo cual representa una oportunidad bastante interesante para involucrarlos en materias de políticas y controles, así mismo representa un paso adelante respecto a generar una cultura de trabajo fundamentada en la mejora continua y la gestión de calidad, ya que con la estrategia adecuada se puede lograr identificar al personal con la planificación estratégica y de esta forma encaminar los flujos de trabajo a lo que se espera como compañía minimizando la reactividad del personal a los posibles cambios que puedan tener lugar en la organización. De igual forma a través de la capacitación adecuada se puede generar agentes multiplicadores en materia de calidad, los cuales se encontrarán en capacidad de detectar debilidades en el cumplimiento de la satisfacción del cliente.

Gráfico N°20: Ítem 19



Fuente: Elaboración Propia (2017)

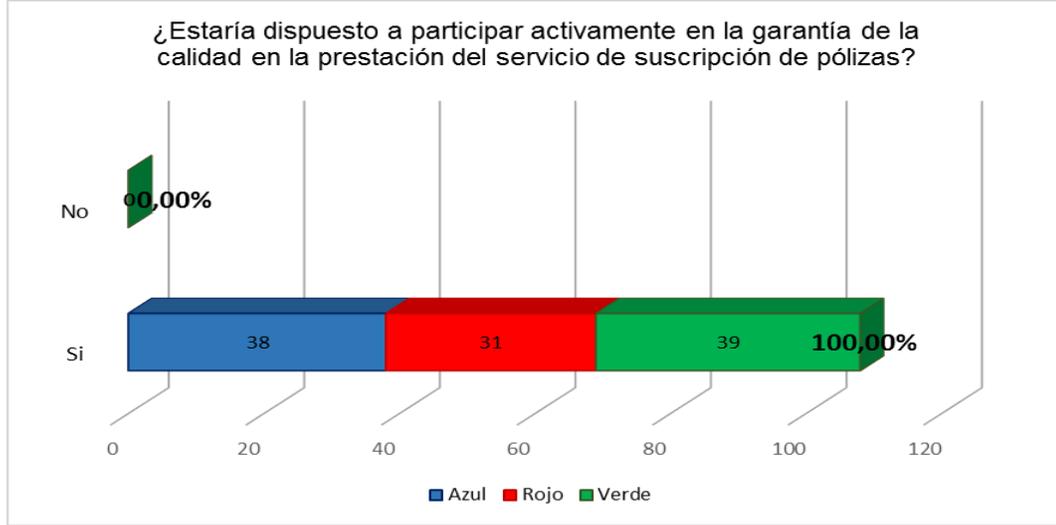
Tabla N° 20: Ítem 19

Empresas	Sí			No		
	Por Empresa	Total Encuestados	%	Por Empresa	Total Encuestados	%
Azul	38	108	100,00%	0	0	0,00%
Rojo	31			0		
Verde	39			0		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En el presente ítem se manifiesta que la totalidad de los encuestados se encuentra dispuesto a ser tanto un agente multiplicador, como un agente de cambio en materias de mejora continua y gestión de la calidad, lo cual representa una oportunidad excelente para realizar la implementación de estrategias que no solo familiaricen a los trabajadores que intervienen en la suscripción de pólizas, sino también aumenta la probabilidad de realizar una evaluación constante de los procesos y la implementación de los controles necesarios para satisfacer las necesidades del cliente, en tal sentido se observa viable la generación de una política de calidad que sustente la planificación estratégica a través de controles y mejora continua de los procesos y productos entregados al cliente.

Gráfico N°21: Ítem 20



Fuente: Elaboración Propia (2017)

Tabla N° 21: Ítem 20

Empresas	Si			No		
	Por Empresa	Total Encuestados	%	Por Empresa	Total Encuestados	%
Azul	38	108	100,00%	0	0	0,00%
Rojo	31			0		
Verde	39			0		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

A través del presente ítem se visualiza que la totalidad de los encuestados está de acuerdo en ser un agente multiplicador y garante de la calidad en el servicio de suscripción de pólizas, en tal sentido a través de un plan de formación en materia de calidad se pueden eliminar paradigmas que puedan existir y maximizar la participación de los trabajadores para generar valor al cliente, de igual forma es importante lograr que el recurso humano se encuentre comprometido con garantizar la satisfacción del cliente, lo cual genera mayor receptividad en las propuestas de mejora e implementación de acciones correctoras de cara a la mejora de procesos.

De igual forma funge como incentivo para la promoción de las políticas dentro de las demás unidades administrativas, lo cual puede beneficiar otros departamentos de la misma forma que ocurre con los procesos operativos, de igual forma el cliente puede detectar el interés respecto a sus requisitos de satisfacción, lo cual puede ser positivo para el negocio.

4.2 Observación

Para dar ejecución a esta herramienta se realizó una visita para validar el papel de la gestión de la calidad dentro de las operaciones realizadas en los procesos de suscripción de pólizas de las empresas en estudio, la visita estuvo guiada a través de una herramienta de autoevaluación cuyo fin es obtener el grado de madurez que posee la gestión de la calidad en el desenvolvimiento de las operaciones.

Este estudio “in situ” en donde se conversó con los encargados de la implementación y seguimiento al sistema de gestión de la calidad (ya que no todas las empresas estudiadas contaban con el área plenamente identificada), se validaron las políticas y la planificación estratégica de las compañías “Azul”, “Rojo” y “Verde” con el fin de realizar una evaluación mediante lista de cotejo basada en la herramienta de autoevaluación identificada como el Anexo A de la norma ISO 9004: 2009 la cual quedó reflejada de la siguiente manera:

Se realizó una visita para validar las operaciones in situ en donde se conversó con los encargados de realizar el seguimiento al sistema de gestión de la calidad, se validaron las políticas y la planificación estratégica de las compañías “Azul”, “Rojo” y “Verde” con el fin de realizar una evaluación mediante lista de cotejo basada en la Herramienta de autoevaluación reflejado en el Anexo A de la norma ISO 9004: 2009 la cual quedó reflejada de la siguiente manera:

A través del siguiente cuadro se manifiestan los resultados obtenidos al visitar la empresa “Azul” a través de la evaluación de madurez realizada a través del anexo A de la norma ISO 9004:2009.

Cuadro N°7: Evaluación según modelo de madurez a empresa “Azul”

Elemento Clave	Nivel de Madurez				
	1	2	3	4	5
¿Cuál es el centro de interés de la dirección? (Gestión)			X		
¿Cuál es el enfoque del liderazgo? (Gestión)			X		
¿Cómo se decide que es importante? (Estrategia y política)				X	
¿Qué se necesita para obtener resultados? (Recursos)				X	
¿Cómo se organizan las actividades? (Procesos)		X			
¿Cómo se logran los resultados? (Seguimiento y medición)	X				
¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados? (Seguimiento y medición)		X			
¿Cómo se deciden las prioridades de mejora? Mejora, innovación y aprendizaje)	X				
¿Cómo tiene lugar el aprendizaje? Mejora, innovación y aprendizaje)			X		

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Considerando la misma herramienta de evaluación se procedió a realizar visita a la empresa “Rojo” obteniéndose los siguientes resultados:

Cuadro N°8: Evaluación según modelo de madurez a empresa “Rojo”

Elemento Clave	Nivel de Madurez				
	1	2	3	4	5
¿Cuál es el centro de interés de la dirección? (Gestión)			X		
¿Cuál es el enfoque del liderazgo? (Gestión)		X			
¿Cómo se decide que es importante? (Estrategia y política)	X				
¿Qué se necesita para obtener resultados? (Recursos)				X	
¿Cómo se organizan las actividades? (Procesos)		X			
¿Cómo se logran los resultados? (Seguimiento y medición)	X				
¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados? (Seguimiento y medición)	X				
¿Cómo se deciden las prioridades de mejora? Mejora, innovación y aprendizaje)	X				
¿Cómo tiene lugar el aprendizaje? Mejora, innovación y aprendizaje)		X			

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Así mismo se presentan los resultados obtenidos para la empresa “Verde” donde se plasman los resultados obtenidos al realizar visita, los cuales se observan a continuación:

Cuadro N°9: Evaluación según modelo de madurez a empresa “Verde”

Elemento Clave	Nivel de Madurez				
	1	2	3	4	5
¿Cuál es el centro de interés de la dirección? (Gestión)			X		
¿Cuál es el enfoque del liderazgo? (Gestión)			X		
¿Cómo se decide que es importante? (Estrategia y política)				X	
¿Qué se necesita para obtener resultados? (Recursos)	X				
¿Cómo se organizan las actividades? (Procesos)		X			
¿Cómo se logran los resultados? (Seguimiento y medición)		X			
¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados? (Seguimiento y medición)		X			
¿Cómo se deciden las prioridades de mejora? Mejora, innovación y aprendizaje)	X				
¿Cómo tiene lugar el aprendizaje? Mejora, innovación y aprendizaje)	X				

Fuente: Elaboración Propia (2017)

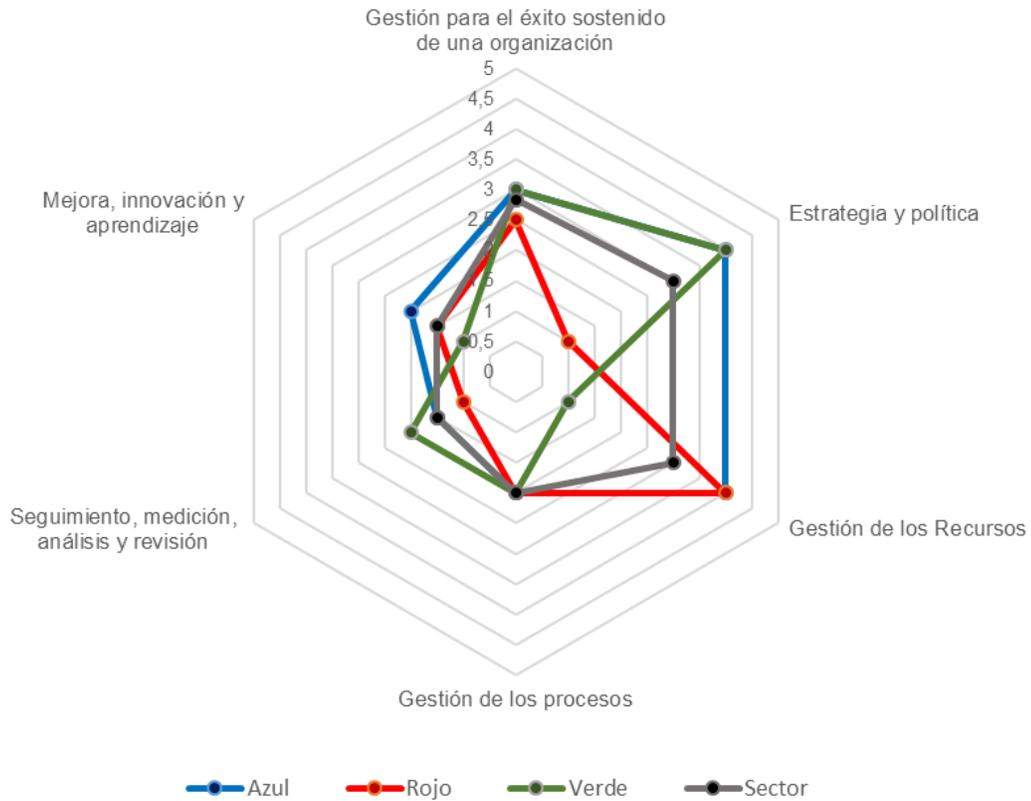
A partir de los datos obtenidos se procede a tabular y graficar la información levantada dentro de las empresas estudiadas y a partir de estas se genera una proyección del comportamiento del sector en estudio a través de la presente investigación.

Tabla N° 22: Resultados de evaluación según modelo de madurez

Elemento	Azul	Rojo	Verde	Sector
Gestión para el éxito sostenido de una organización	3	2,5	3	2,8
Estrategia y política	4	1	4	3,0
Gestión de los Recursos	4	4	1	3,0
Gestión de los procesos	2	2	2	2,0
Seguimiento, medición, análisis y revisión	1,5	1	2	1,5
Mejora, innovación y aprendizaje	2	1,5	1	1,5

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Gráfico N°22: Resultados de evaluación según modelo de madurez



Fuente: Elaboración Propia (2017)

Considerando lo indicado por la Tabla N° 22 se puede observar el comportamiento de las empresas en estudio, las cuales reflejan una conducta media que estaría representada como el sector en estudios, de igual forma este contiene los requisitos mínimos de comportamiento a través de los cuales se compararan las organizaciones, otorgando las primeras impresiones de oportunidades de mejora para lograr estar dentro de la zona de aceptación.

De igual forma a través del Grafico N° 22 se destaca que el sector en estudio (identificado en color gris) se encuentra mayormente enfocado a establecer políticas estratégicas de cara a la satisfacción financiera de las empresas, manteniendo una gestión de recursos eficiente para mantener medianamente cubiertas las necesidades de los clientes motivado a que solo

se gestionan las problemáticas en la medida de su aparición e impacto, por otra parte queda un poco rezagada la gestión de los procesos, el seguimiento a la implementación de actividades correctoras y los controles de gestión, lo cual genera un bajo índice de innovación y aprendizaje, por ende se evidencia la necesidad de un modelo de gestión que se sustente en la mejora continua de cara al desarrollo de las capacidades operativas de las empresas de servicio.

4.3 Herramientas Lean

Considerando que las empresas de seguro poseen ramos especializados por el cual su cartera es más prominente que otras, se determinó que en el ramo de suscripción de pólizas de Automóvil las empresas en estudio poseen carteras similares, por lo cual se procedió a realizar un análisis respecto a las características que presenta la operativa en estas empresas para saber con cual se trabajara la herramienta lean, cabe destacar que las herramientas lean deben ser aplicadas a los productos que poseen mayor cantidad de problemas, ya que la limpieza de desperdicios en el mismo impactara positivamente el desarrollo de los demás productos.

Cuadro N°10: Estadísticas en el proceso de suscripción de pólizas

Ítem Evaluado	Empresa "Azul"		Empresa "Roja"		Empresa "Verde"	
	Emisión	Modificación	Emisión	Modificación	Emisión	Modificación
Tiempo Promedio de Dedicación por cada Recurso	0:01:13	0:25:43	0:05:37	0:24:12	0:03:44	0:21:49
Promedio mensual de casos recibidos	40	120	37	131	44	143
Promedio mensual de casos entregados por producto	35	118	29	129	36	141
Promedio de casos pendientes	5	2	8	2	8	2

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Considerando lo reflejado en el cuadro N°10 se seleccionó las solicitudes de modificación de pólizas recibidas por la empresa “Azul” para la realización de un Mapa de Flujo de Valor motivado a que la tramitación de emisiones de pólizas es más rápida que en las demás empresas estudiadas, su tiempo de dedicación para solicitud de modificaciones es mayor y aun así posee un margen promedio de casos pendientes similar a las demás empresas estudiadas, en tal sentido se presenta la Figura N° 12 donde se refleja la nomenclatura de un mapa de flujo de valor y la Figura N° 13 el Mapa obtenido al verificar dicho proceso.

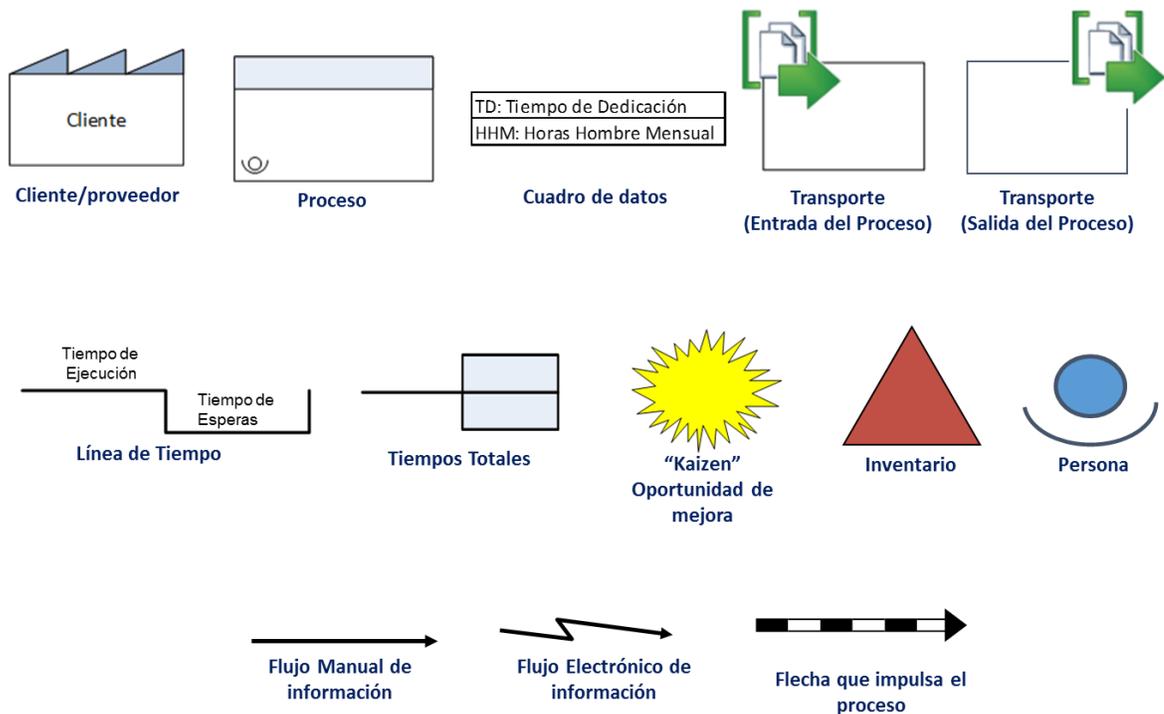


Figura N°11: Nomenclatura de Mapa de Flujo de Valor

Fuente: Elaboración Propia (2017)

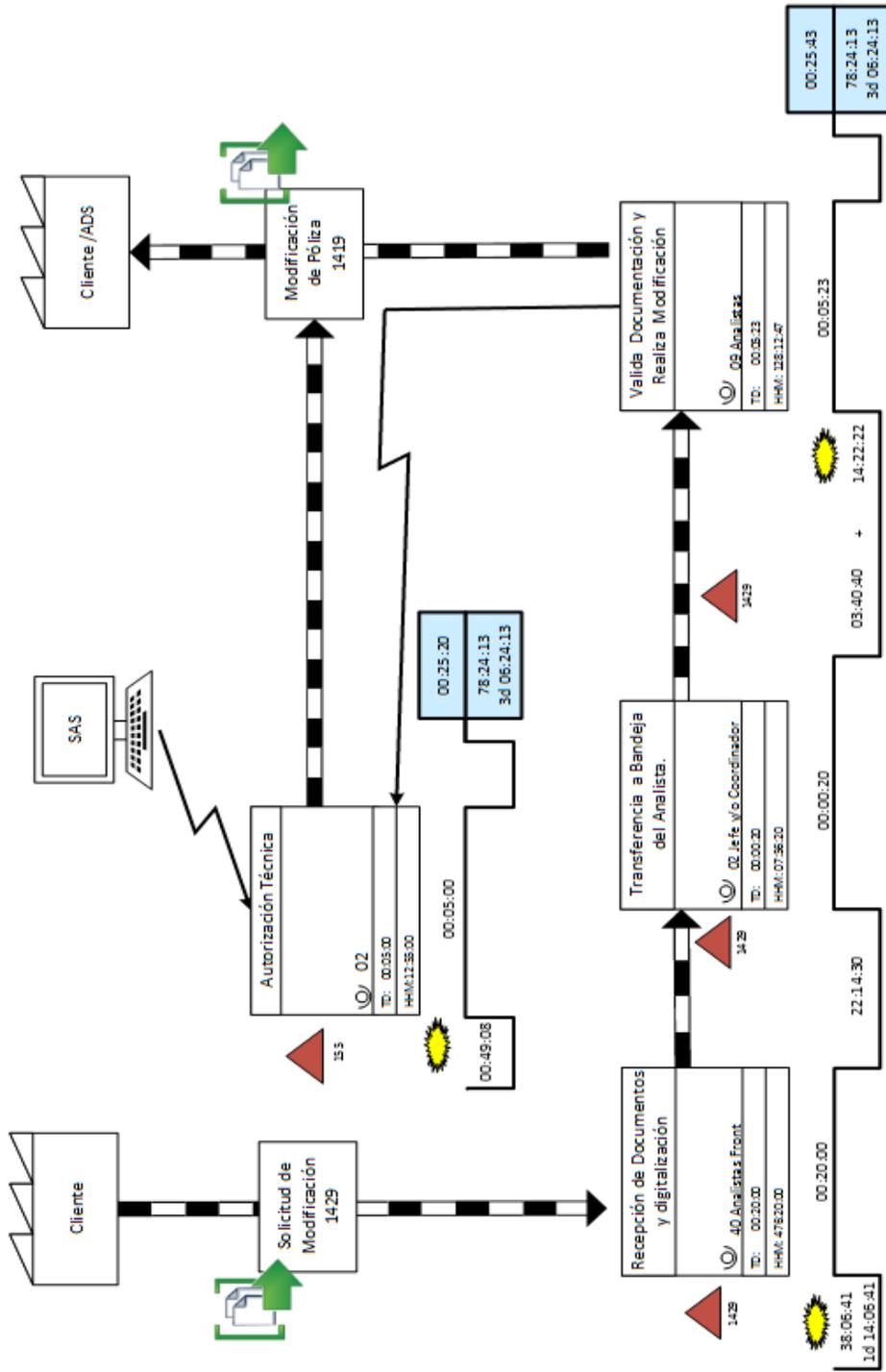


Figura N° 12: Mapa de Flujo de Valor para modificación de pólizas.
Fuente: Elaboración Propia (2017)

Posterior a la aplicación de la herramienta observada en la Figura N° 12, se determina que existen tiempos de espera no identificados según la trazabilidad del proceso, los cuales se resaltan con una explosión amarilla que llamaremos “oportunidad de Kaizen”, donde se brinda la oportunidad de estudiar el proceso detenidamente en esos puntos para encontrar la causa raíz, cabe destacar que estos tiempos no identificados representan una debilidad de importancia referente a la trazabilidad de los procesos, considerando que mensualmente se deberán suministrar los datos necesarios para el seguimiento de los indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad que se encuentra implementado.

De igual forma se sugiere aplicar las 5S dentro de los puestos de trabajo motivado a que se detectó presencia de inventarios (Acumulación) de expedientes en físico sobre los puestos de trabajo, aun y cuando existen espacios destinados para el reposo de los mismos, cabe destacar que se visualizó que muchos de los procesos no se encuentran automatizados, considerando que este proceso puede ser estandarizado con mayor facilidad que los ramos técnicos especializados, sin embargo, queda a criterio del área encargada respecto al uso que se dará a la información suministrada.

CAPÍTULO V: MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO

El presente capítulo contempla la propuesta de un modelo de gestión que diseñado a través del análisis de los resultados obtenidos y los datos recabados a través de la presente investigación.

5.1 Justificación de la Propuesta.

El mercado asegurador se considera mayormente dominado por las referencias que son generadas a través de los clientes, por tanto, para mantener una competitividad deseada en el mismo se hace necesaria la implementación de una filosofía esbelta, ya que la misma puede generar un impacto directo nivel de posicionamiento donde se satisface la necesidad del cliente y se mantiene una operatividad libre de desperdicios, de esta forma las empresas aseguradoras poseerían mayor dominio de su entorno socioeconómico, para generar una planificación optima a través de la organización de los recursos y un mejor control de indicadores.

De igual forma existe evidencia de las mejores prácticas a ejecutar de cara a la implementación de un sistema de gestión de la calidad basadas, como lo es la norma ISO 9001:2015, donde se genera la guía para mantener un enfoque de procesos en la suscripción de pólizas en materia de gestión de la calidad, el cual abarca su liderazgo, estrategia, sistemas de gestión, recursos y procedimientos, con el fin de conocer fortalezas, debilidades y oportunidades tanto para promover la mejora, como para generar innovación. Por tanto, se hace necesario poseer un modelo por el cual evaluar las gestiones y acciones implementadas de cara a mantener una mejora continua dentro del sistema.

5.2 Fundamentos de la propuesta

La presente propuesta se fundamenta en virtud a las consideraciones impartidas a través de la norma ISO 9000:2015, ISO 9001:2015 e ISO 9004:2009, las cuales conforman una guía detallada respecto al diseño, implementación y mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones de forma efectiva y sustentable, que garantice las mejores prácticas en las operaciones del mismo, de igual forma la presencia de la mejora continua se encuentra liderada por la detección y eliminación de desperdicios que genera la implementación y mantenimiento de una filosofía esbelta, donde posee un papel protagónico la aplicación de herramientas lean.

5.3 Objetivo de la propuesta.

Mantener la subsistencia optima del sistema de gestión de la calidad, a través de la aplicación de técnicas de filosofía esbelta para garantizar la mejora continua del proceso a través de la detección y eliminación de desperdicios.

5.4 Estructura de la propuesta.

Considerando que la planificación estratégica funge como la guía de la gestión de la calidad ya que la misma constituye el norte establecido de la organización, se plantea un modelo que manifiesta la interrelación de diversos aspectos de interés para el funcionamiento de la gestión de la calidad, de cara a la planificación y estrategias establecidas por la alta dirección, cabe destacar que esta planificación deberá encontrarse acorde con los estudios de contextualización necesarios para que la misma se manifieste de la forma ideal para el desenvolvimiento de las empresas en estudio.

Por lo tanto, el modelo de Gestión propuesto genera una correlación entre los distintos criterios a evaluar, esto motivado a que los mismos se

encuentran interrelacionados y poseen dependencia entre ellos, en tal sentido se propone una forma gráfica modo de “asterisco” el cual se muestra a continuación:

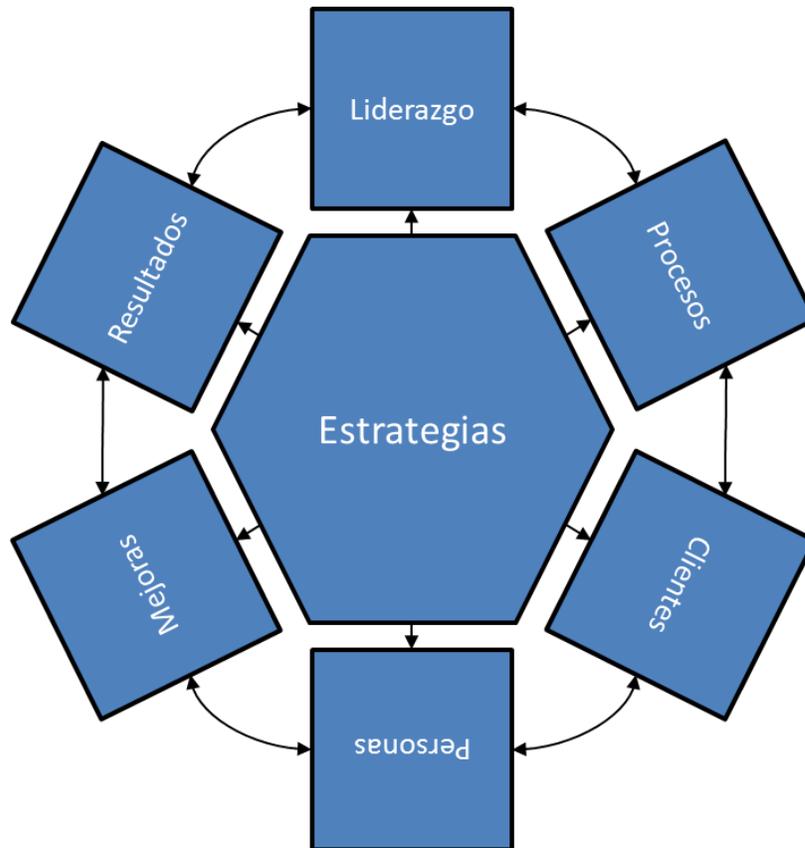


Figura N°13: Modelo de gestión propuesto
Fuente: ISO 9001:2015

A través de la figura antes descrita, se evidencia que cada uno de los criterios a evaluar se encuentra basado en una estrategia establecida por la alta dirección, y a su vez individualmente un criterio genera impactos directos y colaterales a los demás de cara a la afectación que recibe cada una de las partes interesadas.

5.4.1 Criterios y Subcriterios:

A través del presente modelo se definen los siguientes criterios y subcriterios a evaluar:

1. Estrategia 25%:

Contempla como la organización esboza sus lineamientos Estratégicos del negocio y como estos determinaran los indicadores clave, de igual forma el seguimiento de planes de control y seguimiento.

1.1. Plan institucional de desarrollo basado en objetivos de la organización (40%):

Comprende como la organización establece su planificación estratégica, estudios de contexto, determinación de las partes interesadas y sus requisitos, como base para el establecimiento de políticas internas para la creación y seguimiento de indicadores.

1.2. Evaluación institucional (30%):

Basado a los objetivos estratégicos se requiere conocer los estudios realizados con el fin de conocer las auditorias tanto internas como externas, que determinen las brechas existentes entre las operaciones y los objetivos estratégicos.

1.3. Alineación Estratégica (30%):

Se refiere al tratamiento y seguimiento de los objetivos y estrategias establecidas, en tal sentido se requiere conocer el grado de compromiso y entendimiento que poseen las partes interesadas en cuanto a su participación dentro del logro de los objetivos.

2. Resultados 15%:

Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio, de igual forma estudia la forma en que la organización reacciona frente a sus competidores.

2.1. Ventajas Competitivas (30%):

Corresponde a los planes establecidos posteriores a la contextualización de la organización, el impacto de los mismos dentro de la percepción de valor de cara al cliente y como este ubica a la empresa en comparación a otras del mismo rubro.

2.2. Productividad (30%):

Se refiere al seguimiento de indicadores y establecimiento de planes de acción para potenciar el desarrollo de la operativa generada dentro de la organización, la revisión de los procesos y estándares de cara a la ejecución del proceso.

2.3. Posicionamiento (40%):

Corresponde a los estudios realizados respecto a la satisfacción de los requisitos de las partes interesadas, la actualización de los requisitos de las mismas y conocer el grado de generación de valor que se otorga.

3. Mejoras 15%:

La organización alcanza su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.

3.1. Eliminación de desperdicios (40%):

Corresponde a la eliminación de desperdicios dentro de los procesos, la implementación de una mejora continua analizando los impactos que la misma genera dentro de la organización en la prestación de servicio y los costos operativos

3.2. Técnicas (30%):

Evalúa el desarrollo de técnicas de mejora continua, la aplicación de las mismas a modo de ubicar las oportunidades de mejora resultantes de auditorías de procesos o aplicación de herramientas de calidad, de igual forma comprende el adiestramiento dentro de los diversos equipos de trabajo y el grado de participación de los colaboradores dentro de una cultura de mejora continua.

3.3. Lecciones Aprendidas (30%):

Es representado como los registros y seguimiento de bitácoras que correspondan a situaciones que impactaron dentro de la aplicación de herramientas y como fueron solventadas, para mantener una mejora continua en las técnicas aplicadas.

4. Liderazgo 12%:

Evalúa el grado de influencia que posee el liderazgo dentro de la organización y su afianzamiento dentro de la seguridad en el funcionamiento, claridad en los objetivos, confianza en las metas, etc.

4.1. Competencias Generales y políticas de calidad (40%):

Representa el establecimiento, seguimiento y divulgación entre los colaboradores de políticas y objetivos de la calidad por parte de la alta dirección, estos deberán estar alineados con la planificación estratégica y la expectativa de valor al cliente.

4.2. Misión, Visión, Valores (30%):

Corresponde al establecimiento de una planificación estratégica acorde al contexto de la organización, las partes interesadas, sus requisitos y los recursos disponibles en el marco de una mejora continua.

4.3. Cultura Organizacional (30%):

Mide el grado de madurez de la cultura organizacional que maneja la organización, la identidad de sus colaboradores, los medios y estrategias para la divulgación y comprensión de la política de calidad y objetivos estratégicos

5. Clientes 12%:

El cliente es el árbitro final que con su expectativa de valor determina el grado de satisfacción de un producto o servicio, por ende, cómo la organización se debe conocer las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado.

5.1. Factores críticos de necesidad del cliente (30%):

Corresponde a la evaluación de los aspectos internos y externos que puedan contextualizar el proceso de entrega del producto o servicios al cliente y los planes de acción establecidos para gestionar los indicadores resultantes.

5.2. Evaluación de la propuesta de valor (30%):

Contempla el seguimiento en la generación de valor de cara al cliente, dentro de los procesos medulares de la organización, determinado por el impacto de la mejora continua y el grado de satisfacción del usuario final.

5.3. Evaluación de Satisfacción (40%):

Se encuentra representado por los estudios realizados mediante técnicas y/o herramientas que logren cuantificar el grado de cumplimiento de los requisitos establecidos por el cliente de cara a la propuesta de valor ofrecida por la organización.

6. Procesos 11%:

Evalúa el afianzamiento del pensamiento orientado a procesos funcionamiento, ya que para la organización es más efectivo cuando las actividades se coordinan y las decisiones se toman a partir de información fiable.

6.1. Orientación a los Procesos (50%):

Corresponde al registro de procesos que permitan una fácil detección de errores, enmarcados dentro del cumplimiento de los requisitos establecidos por las partes interesadas y el contexto en el cual se desarrollan.

6.2. Seguimientos (50%):

Establecido como el estudio continuo de los procesos de la organización, tanto la realización de mapas de proceso, documentación de los procesos, actualización y control de versiones, estudios de estándares y el resguardo de la información documentada y el detalle de los responsables y ejecutantes de las operaciones que los integran.

7. Personas 10%:

Dedicado al recurso humano y a desarrollar su potencial, cada colaborador de la organización aflora mejor sus responsabilidades cuando se comparten valores y se crea una cultura de confianza.

7.1. Capacidades y competencias (40%):

Corresponde al estudio de la afinidad que poseen los colaboradores frente a las habilidades a desarrollar en el marco de sus responsabilidades como recurso humano, así mismo la estimación de brechas y los planes de formación correspondientes.

7.2. Transferencia continúa de conocimientos (30%):

Se evalúan la existencia de indicadores de calibración y matrices de versatilidad dentro de la gestión de talento en cada una de las áreas que conforman la organización, la estimación de brechas y los entrenamientos correspondientes.

7.3. Clima Laboral (30%):

Corresponde a los estudios realizados para la garantía de un clima organizacional positivo en la organización, así mismo los estudios relativos a higiene y seguridad laboral, la gestión de los indicadores resultantes y el establecimiento de una cultura.

5.4.2 Método de evaluación:

El método utilizado para la evaluación del presente modelo se encuentra relacionado a cálculos similares a los ejecutados dentro de un cuadro de mando integral, en tal sentido, al estar orientado a cifras porcentuales, se asignará un valor numérico comprendido entre el 0 y el 100 dentro de la evaluación realizada de cada sub criterio donde 0 corresponde a una ausencia de evidencias en el cumplimiento del subcriterio y 100 representa una evidencia del cumplimiento cabal en el mismo, el valor determinado dentro de esta evaluación será multiplicado por el porcentaje ponderado asignado a cada criterio y subcriterio establecido dando como resultado el porcentaje de cumplimientos. En tal sentido se determina que para poder aprobar la evaluación se requerirá obtener un resultado superior al 85%.

A continuación, se presentan las planillas de evaluación correspondientes:

5.4.3 Presentación de Resultados

La evaluación de cada criterio deberá contabilizarse a través de los siguientes tópicos relacionados con los requisitos de la norma, estos se rigen a través de lo siguiente:

Cuadro N°11: Consideraciones para la evaluación

Consideración	Valor Mínimo	Valor Máximo
Sin Evidencia	No existe registro documental del ítem evaluado	Existe documentación referente al ítem evaluado
Alguna Evidencia	Existen vestigios de la práctica del ítem evaluado sin embargo los mismos no son acordes con la documentación existente.	Existen vestigios de la práctica del ítem evaluado y los mismos coinciden con la documentación existente.
Evidencia	Se observa la realización de la práctica del ítem evaluado según de forma trazable	Se observa la realización de la práctica del ítem evaluado según de forma trazable y con estándares definidos
Evidencia Clara	La práctica se realiza según estándares, sin evidencia de indicadores de seguimiento	La práctica se realiza según estándares, con evidencia de indicadores de seguimiento
Evidencia Total	Existe trazabilidad en la ejecución del ítem evaluado, no se evidencian estudios de seguimiento adecuados	Existe trazabilidad en la ejecución del ítem evaluado, se evidencian estudios de seguimiento adecuados

Fuente: Elaboración Propia (2017)

A través de las consideraciones reflejadas en el Cuadro N°11 se aplica las mismas a cada criterio según la siguiente plantilla:

Cuadro N°12: Evaluación por Sub Criterio

Nro.	Ítem	Sin Evidencia		Alguna Evidencia		Evidencia		Evidencia Clara		Evidencia Total	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica										
1b	Objetivos relacionados con la Calidad										
Total Planificación (Sumatoria a,b)											
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2a	Indicadores de Cumplimiento										
2b	Análisis de Avances y Brechas										
Total Ejecución (Sumatoria a,b)											
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
3a	Análisis de Resultados										
3b	Detección de Oportunidades de Mejora										
Total Verificación (Sumatoria a,b)											
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
4a	Revisión de Resultados										
4b	Trazabilidad de Las Operaciones										
4c	Lecciones Aprendidas										
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades										
4e	Planes de Acción										
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)											
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)											

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Posterior a esto se deberá reflejar cada resultado por criterio para tabular la nota general haciendo uso del siguiente cuadro:

Cuadro N°13: Evaluación general

Criterio	Sub Criterio	Evaluación	Ponderado	Resultado	Sub Criterio	Ponderado	Resultado Criterio	Resultado General
1	1.1		0,4			0,25		%
	1.2		0,3					
	1.3		0,3					
2	2.1		0,3			0,15		
	2.2		0,3					
	2.3		0,4					
3	3.1		0,4			0,15		
	3.2		0,3					
	3.3		0,3					
4	4.1		0,4			0,12		
	4.2		0,3					
	4.3		0,3					
5	5.1		0,3			0,12		
	5.2		0,3					
	5.3		0,4					
6	6.1		0,5			0,11		
	6.2		0,5					
7	7.1		0,4			0,1		
	7.2		0,3					
	7.3		0,3					

Fuente: Elaboración Propia (2017)

5.4.4 Análisis de Resultados

El resultado final será representado a través de un porcentaje, se estima que un resultado dentro el margen de tolerancia de encuentre menor o igual al 80% donde se recomendaría la aplicación del Kaizen para las oportunidades de mejora detectadas, de igual forma la aplicación del Mapa de Flujo de valor como fuente de análisis y evidencias de oportunidades de mejora y avistamientos de posibles estados futuros, de igual forma el uso de las 5S para la revisión, depuración y estandarización de procesos y estaciones de trabajo y para el seguimiento de los mismos se plantea la implementación de una gestión visual ya que la misma en conjunto con la práctica del Gemba

generarán la base primordial para mantener la disciplina en la ejecución de las operaciones y la aplicación de contingencias correspondientes, de igual forma genera un fortalecimiento dentro de la implementación de una filosofía esbelta.

5.5 Simulación del modelo propuesto

A continuación, se procede a realizar una simulación del modelo propuesto, el cual será aplicado a la organización descrita como Empresa “Azul”, con el fin de bosquejar el comportamiento del experto en la aplicación del modelo, reflejando desarrollo y la obtención de resultados.

1. Estrategia 25%:

1.1. Plan institucional de desarrollo basado en objetivos de la organización (40%):

Cuadro N°14: Simulación ítem 1.1

Nro.	Ítem	Sin Evidencia		Alguna Evidencia		Evidencia		Evidencia Clara		Evidencia Total	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica					x					
1b	Objetivos relacionados con la Calidad						x				
Total Planificación (Sumatoria a,b)		55									
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2a	Indicadores de Cumplimiento			x							
2b	Análisis de Avances y Brechas				x						
Total Ejecución (Sumatoria a,b)		35									
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
3a	Análisis de Resultados					x					
3b	Detección de Oportunidades de Mejora				x						
Total Verificación (Sumatoria a,b)		50									
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
4a	Revisión de Resultados						x				
4b	Trazabilidad de Las Operaciones							x			
4c	Lecciones Aprendidas							x			
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades							x			
4e	Planes de Acción							x			
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)		60									
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)		50,00									

Fuente: Elaboración Propia (2017)

1.2. Evaluación institucional (30%):

Cuadro N°15: Simulación ítem 1.2

Nro.	Ítem	Sin Evidencia		Alguna Evidencia		Evidencia		Evidencia Clara		Evidencia Total	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica			x							
1b	Objetivos relacionados con la Calidad			x							
Total Planificación (Sumatoria a,b)		30									
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2a	Indicadores de Cumplimiento			x							
2b	Análisis de Avances y Brechas			x							
Total Ejecución (Sumatoria a,b)		30									
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
3a	Análisis de Resultados				x						
3b	Detección de Oportunidades de Mejora				x						
Total Verificación (Sumatoria a,b)		40									
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
4a	Revisión de Resultados			x							
4b	Trazabilidad de Las Operaciones			x							
4c	Lecciones Aprendidas			x							
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades			x							
4e	Planes de Acción			x							
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)		30									
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)		32,50									

Fuente: Elaboración Propia (2017)

1.3. Alineación Estratégica (30%):

Cuadro N°16: Simulación ítem 1.3

Nro.	Ítem	Sin Evidencia		Alguna Evidencia		Evidencia		Evidencia Clara		Evidencia Total	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica						x				
1b	Objetivos relacionados con la Calidad						x				
Total Planificación (Sumatoria a,b)		60									
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2a	Indicadores de Cumplimiento						x				
2b	Análisis de Avances y Brechas						x				
Total Ejecución (Sumatoria a,b)		60									
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
3a	Análisis de Resultados				x						
3b	Detección de Oportunidades de Mejora				x						
Total Verificación (Sumatoria a,b)		50									
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
4a	Revisión de Resultados				x						
4b	Trazabilidad de Las Operaciones				x						
4c	Lecciones Aprendidas				x						
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades				x						
4e	Planes de Acción				x						
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)		40									
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)		52,50									

Fuente: Elaboración Propia (2017)

2. Resultados 15%:

2.1. Ventajas Competitivas (30%):

Cuadro N°17: Simulación ítem 2.1

Nro.	Ítem	Sin Evidencia		Alguna Evidencia		Evidencia		Evidencia Clara		Evidencia Total	
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica				x						
1b	Objetivos relacionados con la Calidad				x						
Total Planificación (Sumatoria a,b)		40									
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2a	Indicadores de Cumplimiento						x				
2b	Análisis de Avances y Brechas						x				
Total Ejecución (Sumatoria a,b)		60									
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
3a	Análisis de Resultados				x						
3b	Detección de Oportunidades de Mejora				x						
Total Verificación (Sumatoria a,b)		40									
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
4a	Revisión de Resultados					x					
4b	Trazabilidad de Las Operaciones						x				
4c	Lecciones Aprendidas						x				
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades						x				
4e	Planes de Acción						x				
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)		50									
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)		47,50									

Fuente: Elaboración Propia (2017)

2.2. Productividad (30%):

Cuadro N°18: Simulación ítem 2.2

Nro.	Ítem	Sin Evidencia		Alguna Evidencia		Evidencia		Evidencia Clara		Evidencia Total	
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica							x			
1b	Objetivos relacionados con la Calidad							x			
Total Planificación (Sumatoria a,b)		70									
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2a	Indicadores de Cumplimiento							x			
2b	Análisis de Avances y Brechas							x			
Total Ejecución (Sumatoria a,b)		70									
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
3a	Análisis de Resultados						x				
3b	Detección de Oportunidades de Mejora						x				
Total Verificación (Sumatoria a,b)		60									
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
4a	Revisión de Resultados						x				
4b	Trazabilidad de Las Operaciones							x			
4c	Lecciones Aprendidas						x				
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades						x				
4e	Planes de Acción						x				
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)		54									
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)		63,50									

Fuente: Elaboración Propia (2017)

2.3. Posicionamiento (40%):

Cuadro N°19: Simulación ítem 2.3

Nro.	Ítem	Sin Evidencia		Alguna Evidencia		Evidencia		Evidencia Clara		Evidencia Total	
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica							x			
1b	Objetivos relacionados con la Calidad							x			
Total Planificación (Sumatoria a,b)		70									
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2a	Indicadores de Cumplimiento							x			
2b	Análisis de Avances y Brechas							x			
Total Ejecución (Sumatoria a,b)		70									
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
3a	Análisis de Resultados					x					
3b	Detección de Oportunidades de Mejora					x					
Total Verificación (Sumatoria a,b)		50									
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
4a	Revisión de Resultados						x				
4b	Trazabilidad de Las Operaciones						x				
4c	Lecciones Aprendidas					x					
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades					x					
4e	Planes de Acción					x					
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)		54									
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)		61,00									

Fuente: Elaboración Propia (2017)

3. Mejoras 15%:

3.1. Eliminación de desperdicios (40%):

Cuadro N°20: Simulación ítem 3.1

Nro.	Ítem	Sin Evidencia		Alguna Evidencia		Evidencia		Evidencia Clara		Evidencia Total	
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica							x			
1b	Objetivos relacionados con la Calidad							x			
Total Planificación (Sumatoria a,b)		70									
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2a	Indicadores de Cumplimiento							x			
2b	Análisis de Avances y Brechas							x			
Total Ejecución (Sumatoria a,b)		70									
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
3a	Análisis de Resultados							x			
3b	Detección de Oportunidades de Mejora							x			
Total Verificación (Sumatoria a,b)		70									
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
4a	Revisión de Resultados								x		
4b	Trazabilidad de Las Operaciones								x		
4c	Lecciones Aprendidas								x		
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades								x		
4e	Planes de Acción							x			
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)		78									
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)		72,00									

Fuente: Elaboración Propia (2017)

3.2. Técnicas (30%):

Cuadro N°21: Simulación ítem 3.2

Nro.	Ítem	Sin Evidencia		Alguna Evidencia		Evidencia		Evidencia Clara		Evidencia Total	
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica							x			
1b	Objetivos relacionados con la Calidad							x			
Total Planificación (Sumatoria a,b)		70									
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2a	Indicadores de Cumplimiento							x			
2b	Análisis de Avances y Brechas							x			
Total Ejecución (Sumatoria a,b)		70									
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
3a	Análisis de Resultados						x				
3b	Detección de Oportunidades de Mejora						x				
Total Verificación (Sumatoria a,b)		60									
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
4a	Revisión de Resultados						x				
4b	Trazabilidad de Las Operaciones						x				
4c	Lecciones Aprendidas						x				
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades						x				
4e	Planes de Acción						x				
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)		60									
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)		65,00									

Fuente: Elaboración Propia (2017)

3.3. Lecciones Aprendidas (30%):

Cuadro N°22: Simulación ítem 3.3

Nro.	Ítem	Sin Evidencia		Alguna Evidencia		Evidencia		Evidencia Clara		Evidencia Total	
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica			x							
1b	Objetivos relacionados con la Calidad			x							
Total Planificación (Sumatoria a,b)		30									
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2a	Indicadores de Cumplimiento			x							
2b	Análisis de Avances y Brechas			x							
Total Ejecución (Sumatoria a,b)		30									
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
3a	Análisis de Resultados					x					
3b	Detección de Oportunidades de Mejora					x					
Total Verificación (Sumatoria a,b)		50									
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
4a	Revisión de Resultados					x					
4b	Trazabilidad de Las Operaciones					x					
4c	Lecciones Aprendidas					x					
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades					x					
4e	Planes de Acción					x					
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)		50									
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)		40,00									

Fuente: Elaboración Propia (2017)

4. Liderazgo 12%:

4.1. Competencias Generales y políticas de calidad (40%):

Cuadro N°23: Simulación ítem 4.1

Nro.	Ítem	Sin Evidencia	Alguna Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total						
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica					x					
1b	Objetivos relacionados con la Calidad					x					
Total Planificación (Sumatoria a,b)		50									
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2a	Indicadores de Cumplimiento						x				
2b	Análisis de Avances y Brechas						x				
Total Ejecución (Sumatoria a,b)		60									
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
3a	Análisis de Resultados					x					
3b	Detección de Oportunidades de Mejora					x					
Total Verificación (Sumatoria a,b)		50									
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
4a	Revisión de Resultados					x					
4b	Trazabilidad de Las Operaciones					x					
4c	Lecciones Aprendidas					x					
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades					x					
4e	Planes de Acción					x					
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)		50									
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)		52,50									

Fuente: Elaboración Propia (2017)

4.2. Misión, Visión, Valores (30%):

Cuadro N°24: Simulación ítem 4.2

Nro.	Ítem	Sin Evidencia	Alguna Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total						
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica						x				
1b	Objetivos relacionados con la Calidad						x				
Total Planificación (Sumatoria a,b)		60									
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2a	Indicadores de Cumplimiento						x				
2b	Análisis de Avances y Brechas						x				
Total Ejecución (Sumatoria a,b)		60									
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
3a	Análisis de Resultados				x						
3b	Detección de Oportunidades de Mejora				x						
Total Verificación (Sumatoria a,b)		40									
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
4a	Revisión de Resultados				x						
4b	Trazabilidad de Las Operaciones				x						
4c	Lecciones Aprendidas				x						
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades				x						
4e	Planes de Acción				x						
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)		40									
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)		50,00									

Fuente: Elaboración Propia (2017)

4.3. Cultura Organizacional (30%):

Cuadro N°25: Simulación ítem 4.3

Nro.	Ítem	Sin Evidencia		Alguna Evidencia		Evidencia		Evidencia Clara		Evidencia Total	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica						x				
1b	Objetivos relacionados con la Calidad						x				
Total Planificación (Sumatoria a,b)		60									
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2a	Indicadores de Cumplimiento						x				
2b	Análisis de Avances y Brechas						x				
Total Ejecución (Sumatoria a,b)		60									
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
3a	Análisis de Resultados				x						
3b	Detección de Oportunidades de Mejora				x						
Total Verificación (Sumatoria a,b)		40									
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
4a	Revisión de Resultados			x							
4b	Trazabilidad de Las Operaciones			x							
4c	Lecciones Aprendidas			x							
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades			x							
4e	Planes de Acción			x							
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)		30									
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)		47,50									

Fuente: Elaboración Propia (2017)

5. Clientes 12%:

5.1. Factores críticos de necesidad del cliente (30%):

Cuadro N°26: Simulación ítem 5.1

Nro.	Ítem	Sin Evidencia		Alguna Evidencia		Evidencia		Evidencia Clara		Evidencia Total	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica				x						
1b	Objetivos relacionados con la Calidad				x						
Total Planificación (Sumatoria a,b)		40									
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2a	Indicadores de Cumplimiento				x						
2b	Análisis de Avances y Brechas				x						
Total Ejecución (Sumatoria a,b)		40									
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
3a	Análisis de Resultados				x						
3b	Detección de Oportunidades de Mejora				x						
Total Verificación (Sumatoria a,b)		40									
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
4a	Revisión de Resultados			x							
4b	Trazabilidad de Las Operaciones			x							
4c	Lecciones Aprendidas			x							
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades			x							
4e	Planes de Acción			x							
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)		30									
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)		37,50									

Fuente: Elaboración Propia (2017)

5.2. Evaluación de la propuesta de valor (30%):

Cuadro N°27: Simulación ítem 5.2

Nro.	Ítem	Sin Evidencia		Alguna Evidencia		Evidencia		Evidencia Clara		Evidencia Total	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica				x						
1b	Objetivos relacionados con la Calidad				x						
Total Planificación (Sumatoria a,b)		40									
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2a	Indicadores de Cumplimiento				x						
2b	Análisis de Avances y Brechas				x						
Total Ejecución (Sumatoria a,b)		40									
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
3a	Análisis de Resultados				x						
3b	Detección de Oportunidades de Mejora				x						
Total Verificación (Sumatoria a,b)		40									
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
4a	Revisión de Resultados			x							
4b	Trazabilidad de Las Operaciones			x							
4c	Lecciones Aprendidas			x							
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades			x							
4e	Planes de Acción			x							
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)		30									
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)		37,50									

Fuente: Elaboración Propia (2017)

5.3. Evaluación de Satisfacción (40%):

Cuadro N°28: Simulación ítem 5.3

Nro.	Ítem	Sin Evidencia		Alguna Evidencia		Evidencia		Evidencia Clara		Evidencia Total	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica					x					
1b	Objetivos relacionados con la Calidad					x					
Total Planificación (Sumatoria a,b)		50									
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2a	Indicadores de Cumplimiento				x						
2b	Análisis de Avances y Brechas				x						
Total Ejecución (Sumatoria a,b)		40									
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
3a	Análisis de Resultados				x						
3b	Detección de Oportunidades de Mejora				x						
Total Verificación (Sumatoria a,b)		40									
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
4a	Revisión de Resultados			x							
4b	Trazabilidad de Las Operaciones			x							
4c	Lecciones Aprendidas			x							
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades			x							
4e	Planes de Acción			x							
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)		30									
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)		40,00									

Fuente: Elaboración Propia (2017)

6. Procesos 11%:

6.1. Orientación a los Procesos (50%):

Cuadro N°29: Simulación ítem 6.1

Nro.	Ítem	Sin Evidencia	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total					
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica						x				
1b	Objetivos relacionados con la Calidad							x			
Total Planificación (Sumatoria a,b)		60									
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2a	Indicadores de Cumplimiento					x					
2b	Análisis de Avances y Brechas						x				
Total Ejecución (Sumatoria a,b)		50									
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
3a	Análisis de Resultados					x					
3b	Detección de Oportunidades de Mejora						x				
Total Verificación (Sumatoria a,b)		50									
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
4a	Revisión de Resultados				x						
4b	Trazabilidad de Las Operaciones				x						
4c	Lecciones Aprendidas				x						
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades				x						
4e	Planes de Acción				x						
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)		40									
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)		50,00									

Fuente: Elaboración Propia (2017)

6.2. Seguimientos (50%):

Cuadro N°30: Simulación ítem 6.2

Nro.	Ítem	Sin Evidencia	Alguna Evidencia	Evidencia	Evidencia Clara	Evidencia Total					
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica			x							
1b	Objetivos relacionados con la Calidad			x							
Total Planificación (Sumatoria a,b)		30									
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2a	Indicadores de Cumplimiento			x							
2b	Análisis de Avances y Brechas			x							
Total Ejecución (Sumatoria a,b)		30									
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
3a	Análisis de Resultados		x								
3b	Detección de Oportunidades de Mejora		x								
Total Verificación (Sumatoria a,b)		20									
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
4a	Revisión de Resultados		x								
4b	Trazabilidad de Las Operaciones		x								
4c	Lecciones Aprendidas		x								
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades		x								
4e	Planes de Acción		x								
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)		20									
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)		25,00									

Fuente: Elaboración Propia (2017)

7. Personas 10%:

7.1. Capacidades y competencias (40%):

Cuadro N°31: Simulación ítem 7.1

Nro.	Ítem	Sin Evidencia		Alguna Evidencia		Evidencia		Evidencia Clara		Evidencia Total
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45 50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica			x						
1b	Objetivos relacionados con la Calidad			x						
Total Planificación (Sumatoria a,b)		30								
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45 50
2a	Indicadores de Cumplimiento			x						
2b	Análisis de Avances y Brechas			x						
Total Ejecución (Sumatoria a,b)		30								
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45 50
3a	Análisis de Resultados			x						
3b	Detección de Oportunidades de Mejora			x						
Total Verificación (Sumatoria a,b)		30								
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18 20
4a	Revisión de Resultados			x						
4b	Trazabilidad de Las Operaciones			x						
4c	Lecciones Aprendidas			x						
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades			x						
4e	Planes de Acción			x						
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)		30								
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)		30,00								

Fuente: Elaboración Propia (2017)

7.2. Transferencia continua de conocimientos (30%):

Cuadro N°32: Simulación ítem 7.2

Nro.	Ítem	Sin Evidencia		Alguna Evidencia		Evidencia		Evidencia Clara		Evidencia Total
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45 50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica					x				
1b	Objetivos relacionados con la Calidad					x				
Total Planificación (Sumatoria a,b)		50								
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45 50
2a	Indicadores de Cumplimiento					x				
2b	Análisis de Avances y Brechas					x				
Total Ejecución (Sumatoria a,b)		50								
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45 50
3a	Análisis de Resultados				x					
3b	Detección de Oportunidades de Mejora				x					
Total Verificación (Sumatoria a,b)		40								
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18 20
4a	Revisión de Resultados			x						
4b	Trazabilidad de Las Operaciones			x						
4c	Lecciones Aprendidas			x						
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades			x						
4e	Planes de Acción			x						
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)		30								
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)		42,50								

Fuente: Elaboración Propia (2017)

7.3. Clima Laboral (30%):

Cuadro N°33: Simulación ítem 7.2

Nro.	Ítem	Sin Evidencia		Alguna Evidencia		Evidencia		Evidencia Clara		Evidencia Total	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1	Planificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1a	Relacionado con la Planificación Estratégica					x					
1b	Objetivos relacionados con la Calidad					x					
Total Planificación (Sumatoria a,b)		50									
2	Ejecución	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
2a	Indicadores de Cumplimiento				x						
2b	Análisis de Avances y Brechas				x						
Total Ejecución (Sumatoria a,b)		40									
3	Verificación	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
3a	Análisis de Resultados				x						
3b	Detección de Oportunidades de Mejora				x						
Total Verificación (Sumatoria a,b)		40									
4	Seguimiento de Actividades	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
4a	Revisión de Resultados				x						
4b	Trazabilidad de Las Operaciones				x						
4c	Lecciones Aprendidas				x						
4d	Análisis de Riesgos y Oportunidades				x						
4e	Planes de Acción				x						
Total Seguimiento de Actividades (Sumatoria a,b,c,d,e)		40									
Total Evaluación de Sub Criterio (Promedio 1,2,3,4,5)		42,50									

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Posterior a la evaluación de cada criterio se presenta el tabulado de resultados general

Cuadro N°34: Simulación de evaluación general

Criterio	Sub Criterio	Evaluación	Ponderado	Resultado	Sub Criterio	Ponderado	Resultado Criterio	Resultado General
1	1.1	50,00	0,4	20,00	45,50	0,25	11,38	47,60
	1.2	32,50	0,3	9,75				
	1.3	52,50	0,3	15,75				
2	2.1	47,50	0,3	14,25	57,70	0,15	8,66	
	2.2	63,50	0,3	19,05				
	2.3	61,00	0,4	24,40				
3	3.1	72,00	0,4	28,80	60,30	0,15	9,05	
	3.2	65,00	0,3	19,50				
	3.3	40,00	0,3	12,00				
4	4.1	52,50	0,4	21,00	50,25	0,12	6,03	
	4.2	50,00	0,3	15,00				
	4.3	47,50	0,3	14,25				
5	5.1	37,50	0,3	11,25	38,50	0,12	4,62	
	5.2	37,50	0,3	11,25				
	5.3	40,00	0,4	16,00				
6	6.1	50,00	0,5	25,00	37,50	0,11	4,13	
	6.2	25,00	0,5	12,50				
7	7.1	30,00	0,4	12,00	37,50	0,1	3,75	
	7.2	42,50	0,3	12,75				
	7.3	42,50	0,3	12,75				

Fuente: Elaboración Propia (2017)

A través de los resultados obtenidos se evidencia la necesidad de que la alta dirección fomente una orientación de la planificación estratégica cuyo norte este dirigido a la satisfacción de las partes interesadas, de igual forma se refleja el impacto que posee la contextualización de las cuestiones internas y externas dentro de la organización, cabe destacar que se requiere evaluar la consideración del recurso humano dentro de la planificación de la organización ya que el mismo funge como factor clave dentro del desempeño de las actividades que pueden generar los frutos esperados.

Así mismo se observa que la gestión de la calidad en la suscripción de pólizas se encuentra en un estado incipiente y que aún posee oportunidades de mejora para alcanzar un nivel de madurez que garantice el desempeño óptimo de la organización. Cabe destacar que se muestra claramente la necesidad de mantener un seguimiento apropiado a las oportunidades de mejora detectadas y el consolidar una disciplina en el análisis de los indicadores para determinar el impacto de las acciones correctoras implementadas.

5.6 Factibilidad de la propuesta

La factibilidad de la propuesta se encuentra dada por la pertinencia y la aplicabilidad del modelo presentado, en tal sentido, la propuesta planteada cubre las necesidades que poseen las organizaciones venezolanas que prestan el servicio de suscripción de pólizas de seguros, generándose así una necesidad de primer orden para mantener una operación efectiva de cara a las expectativas del cliente y manteniendo a las partes interesadas y la contextualización de la organización como bandera fundamental en los estudios pertinentes para la creación de planificación estratégica, así mismo se apalanca en herramientas lean para la disminución de desperdicios y se encuentra acorde con las estipulaciones de la norma internacional ISO.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo refleja las conclusiones alcanzadas durante el desarrollo de la presente investigación, considerando cada aspecto relevante para la materialización de los objetivos propuestos al momento de identificar el problema.

6.1 Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones alcanzadas considerando cada objetivo específico planteado en la investigación:

- Diagnosticar el grado de madurez de la gestión de la calidad en las empresas de seguro venezolanas:

Se logró diagnosticar el grado de madurez de la gestión de la calidad en las empresas de seguros venezolanas con el apoyo del anexo A de la norma ISO 9004:2009 donde se identificó que el sector se encuentra comprometido con sus expectativas financieras a través de sus políticas estratégicas, por lo cual se evidencia una gestión de recursos eficiente para mantener medianamente cubiertas las necesidades de los clientes, solventando las problemáticas existentes en la medida de su aparición e impacto, por otra parte la gestión de los procesos y el seguimiento a la implementación de actividades correctoras y los controles de gestión deben ser prioritarios para la próxima gestión, para conocer la causa raíz que genera este efecto e implementar las actividades correctoras, para aumentar los índices de innovación y aprendizaje.

- Caracterizar el servicio y sus procesos de suscripción de pólizas en empresas de seguro venezolanas.

El proceso de suscripción de pólizas realizado en empresas de seguros venezolanas, se logró caracterizar a través de la herramienta Lean de Mapa de Flujo de Valor, donde se seleccionó el proceso de modificación de pólizas donde se logró sectorizar los procesos que intervienen desde la solicitud de servicio hasta la entrega del mismo, así mismos e analizaron las trazas correspondientes al flujo de trabajo, determinando oportunidades de mejora.

- Analizar los elementos que intervienen en la creación de un modelo de Sistema de gestión de la calidad y su aplicabilidad dentro de la suscripción de pólizas.

A través de la investigación teórica se logró evidenciar los elementos de los modelos de gestión, cabe destacar que los mismos fueron tomados como premisa en la creación de una propuesta, ya que la creación de criterios y sub criterios es de vital importancia, de igual forma determinar un método de evaluación que aporte beneficios y alertas de ser necesario dependiendo del resultado obtenido al aplicar el modelo.

- Identificar Herramientas Lean para el diagnóstico, control de procesos, resolución de problemas y mejora continua en el proceso tanto en el producto como en el servicio de suscripción de pólizas en empresas de seguro venezolanas.

Como resultado de aplicación de la herramienta de Mapa de Flujo de Valor adaptada a procesos de servicios, se generaron oportunidades de mejora para la aplicación de herramientas como Kaizen y 5S como herramientas de apoyo para generar una mejora continua dentro de los

procesos de suscripción de pólizas, siendo tan efectivos para las empresas de servicio como actualmente lo son en empresas de manufactura, con el objetivo de generar el JIT esperado por el cliente.

- Establecer un modelo de sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 y sustentado en herramientas lean para la suscripción de pólizas en Venezuela.

A través de la presente investigación se generaron los datos suficientes para generar un modelo que cumpla con las premisas indicadas dentro de los objetivos que se plantean, potenciando la cobertura de las debilidades detectadas a través de las herramientas Lean así mismo se potencia la presencia de la norma ISO dentro de las mejores prácticas de gestión de la calidad en las empresas de seguro venezolanas, ya que el modelo es fácilmente replicable a otros ámbitos del seguro y en general a otras empresas de servicios.

6.2 Recomendaciones

- Mantener operativo un sistema de gestión de la calidad que involucre el seguimiento continuo de los procesos que se desarrollan en las diversas compañías de seguro, de igual forma es de importancia generar una filosofía de mejora continua sólida, que genere garantes y multiplicadores de la calidad dentro de las distintas facetas de la gestión.
- Efectuar periódicamente un diagnóstico del sistema de gestión de la calidad mediante la implementación de un modelo, esto garantiza que se verifiquen los efectos de las actividades correctoras realizadas y medir el impacto que han generado las mismas dentro el desempeño de la gestión.

- A través de la aplicación de herramientas de mejora continua, se garantiza un conocimiento cabal de los procesos en estudio, lo cual colabora en la detección de posibles desperdicios, de igual forma genera cercanía entre quien realiza el estudio y las áreas involucradas, de esta forma se colabora en la identidad de los trabajadores con referencia a las políticas de la compañía.
- Realizar un seguimiento continuo al stock de actividades correctoras por implementar, mantener una revisión constante se traduce en velar por la materialización de la mejora y por ende la disminución de desperdicios. Implementar auditorías periódicas en el proceso de suscripción de pólizas en empresas de seguros venezolanas, con el fin de garantizar el mantenimiento de la documentación de los procesos y la trazabilidad de los mismos.
- Mantener una documentación actualizada de los procesos realizados dentro de la gestión de la compañía, de esta forma se disminuye la posibilidad de errores humanos motivados a desconocimiento.
- Generar capacitación al personal referente a la mejora continua y la gestión de la calidad, de esta forma se garantiza que los involucrados en los procesos sean promotores de las mejores prácticas y una fuente de datos para la revisión de posibles oportunidades de mejora
- Realizar la propuesta de modelo de gestión a la alta dirección, resaltando los beneficios de mantener la implementación de los requisitos de la norma ISO de cara a la gestión de la calidad y promover las herramientas de Lean como apoyo a la mejora continua y la disminución de desperdicios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fuentes Bibliográficas:

- Arias (2012), *El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Camisón (2006), *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Carro y González (2010), *Administración de la Calidad Total*, Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre bajo el número 36.860.
- Ferrando y Granero (2008), *Calidad Total: Modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Fundación Confemetal.
- García (2010), *Business Intelligence en el sector asegurador*. Artículo Técnico.
- Guilló (2000), *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva*. Murcia: Publicaciones Universidad de Alicante.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010), *Metodología de la Investigación*, México: McGraw Hill.

- ISO 9001:2015 (traducción certificada). Ginebra, Suiza. Secretaría central de ISO.
- ISO 9000:2015 (traducción certificada). Ginebra, Suiza. Secretaría central de ISO.
- ISO 9004:2009 (traducción certificada). Ginebra, Suiza. Secretaría central de ISO.
- Koepsell y Ruiz (2015), *Ética de la Investigación, Integridad Científica*. México: Comisión Nacional de Bioética / Secretaría de Salud.
- Ley de Contrato de Seguros (2016). Actualización realizada el 01 de enero identificada como Ley 50/1980.
- Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad (2002). Publicada el 23 de octubre del 2002 con el número 37555
- Madriz (2014), *Modelo Integral de Gestión de la Calidad para Empresas que prestan servicio de Consultoría en el área contable para Pymes*. Tesis de Maestría. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas
- Nieto y McDonnell (2006), *Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000*. X Congreso de Ingeniería de Organización Valencia.
- Ortiz (2012), *Modelo de Gestión de los Procesos de Servicios de Tecnología de Información Basado en Librerías de Infraestructura de Tecnologías de Información (ITIL) para la Administración Pública Nacional*. Tesis de Maestría. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Ospina (2015), *Calidad de Servicio y Valor en el Transporte Intermodal de Mercancías, un Modelo Integrador de Antecedentes y Consecuentes desde la Perspectiva del Transitario*. Tesis Doctoral Universitat de Valencia, España.
- Rajadell y Sánchez (2010), *Lean Manufacturing La evidencia de una necesidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ramis (2016), *Evaluación de la Calidad de la Atención Residencial en Mallorca, Acogimiento residencial del sistema de protección a la infancia*. Tesis Doctoral. Universitat de Illes Balears, España.
- Rojas, Montoya y Garcés (2010), *Identificación de grupos estratégicos en el subsector asegurador colombiano*. Artículo Técnico.
- Rosales (2013), *Modelo de Gestión de la Calidad para el Desarrollo de la Responsabilidad Social en Empresas de Telecomunicaciones*. Tesis de Maestría. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Sabino (2002), *El proceso de la Investigación*. Bogotá: Editorial Panamericana.
- Segura (2013), *La Calidad en el Servicio y su Incidencia en el Posicionamiento de Mercado de la Empresa CS Agente De Seguros*. Tesis de Maestría. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Sulbarán (2014), *Modelo de Gestión y desarrollo del capital intelectual de las bancas especializadas*. Tesis de Maestría. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Valarino, Yáber y Cemborain (2010), *Metodología de la Investigación Paso a Paso*. México: Editorial Trillas, S.A.

Fuentes Electrónicas:

- Hernández y Vizán (2013), *Lean Manufacturing Conceptos, Técnicas e Implantación. [Libro En Línea]*. Consultado en mayo de 2017 en: <http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-80094/lean-manufacturing-conceptotecnicas-e-implantacion>
- Pérez, M (2004), *Calidad Total*. Consultado en mayo de 2017 en: http://digeset.uco.mx/iso9001/iso_archivos/materialsens/Calidad%20Total%20ISO%20U%20de%20C%20280605.pdf
- Superintendencia de la Actividad Aseguradora (2017). *[Página Web en Línea]*. Consultado en marzo de 2017 en: www.sudeaseg.gob.ve/publico/archivos/estadisticas/esta_merc/merc_10.php