



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEJORA DE CALIDAD PARA EL PROCESO DE CONTROL DE QUEJAS EN UNA EMPRESA ASEGURADORA

Guillermo Arturo Estrada Sobalvarro

Asesorado por la Msc. Inga. Deify Mancilla Barahona

Guatemala, marzo de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEJORA DE CALIDAD PARA EL PROCESO DE CONTROL DE QUEJAS EN UNA EMPRESA ASEGURADORA

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

GUILLERMO ARTURO ESTRADA SOBALVARRO
ASESORADO POR LA MSC. INGA. DEIFY MANCILLA BARAHONA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO MECÁNICO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Christian Moisés de la Cruz Leal
VOCAL V	Br. Kevin Armando Cruz Lorente
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Mayra Saadeth Arreaza Martínez
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Fredy Mauricio Monroy Peralta
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEJORA DE CALIDAD PARA EL PROCESO DE CONTROL DE QUEJAS EN UNA EMPRESA ASEGURADORA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Estudios de Postgrado con fecha 15 de noviembre de 2020.



Guillermo Arturo Estrada Sobalvarro

Ref. EEPFI-1540-2020

Guatemala, 23 de noviembre de 2020

Directo*
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.


Estimado Ing. Urquizú:

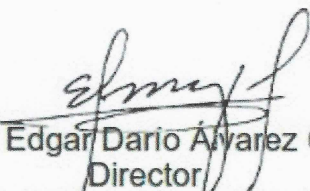

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEJORA DE CALIDAD PARA EL PROCESO DE CONTROL DE QUEJAS EN UNA EMPRESA ASEGURADORA**, presentado por el estudiante **Guillermo Arturo Estrada Sobalvarro** carné número **200313151**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en Artes en Gestión Industrial.

Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.


"Id y Enseñad a Todos"
Deify Mancilla Barahona
Ingeniera Química
Colegiado No. 1547

Mtra. Deify Mancilla Barahona
Asesora


M. A. Ing. Mec. Ind.
Hugo Humberto Rivera
Pérez
ESCUELA DE POSTGRADO
2020-11-23 10:27:08 AM
DE INGENIERIA
DE GUATEMALA
Mtro. Hugo Humberto Rivera Pérez
Coordinador de Gestión Industrial
Plan entre semana


Mtro. Edgar Dario Alvarez Cot
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería




EEP-EIMI-077-2020

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEJORA DE CALIDAD PARA EL PROCESO DE CONTROL DE QUEJAS EN UNA EMPRESA ASEGURADORA**, presentado por el estudiante universitario **Guillermo Arturo Estrada Sobalvarro**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director



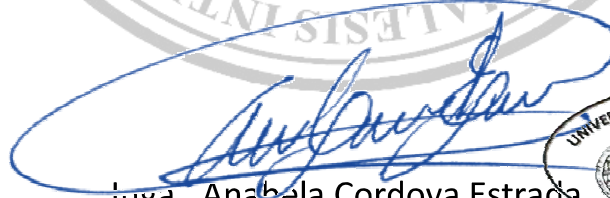
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2020

DTG. 074.2021.

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEJORA DE CALIDAD PARA EL PROCESO DE CONTROL DE QUEJAS EN UNA EMPRESA ASEGURADORA**, presentado por el estudiante universitario: **Guillermo Arturo Estrada Sobalvarro**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Anabela Cordova Estrada
Decana



Guatemala, marzo de 2021.

AACE/asga

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por la vida y permitirme culminar una de mis metas.
Mis padres	Por haberme traído a este mundo y ser mis guías, siempre estaré agradecido con ustedes.
Mis hermanas	Dinora y Marta Alejandra Estrada Sobalvarro que, junto a mis padres, son pilares importantes en mi vida.
Mi esposa	Por apoyarme y siempre estar conmigo.
Mi hijo	Por ser esa motivación que necesito para ser mejor cada día.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser la <i>alma mater</i> que me permitió nutrirme de conocimientos.
Facultad de Ingeniería	Por nutrirme de todos los conocimientos y experiencias que me han llevado a realizar este trabajo de graduación.
Aseguradora Confío	Por haberme apoyado con la información necesaria para realizar este trabajo de graduación.
Familia y amigos en general	

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
3.1 Contexto general	7
3.1.1 Descripción del problema.....	8
3.2 Formulación del problema	9
3.2.1 Pregunta central.....	9
3.2.2 Preguntas auxiliares.....	9
3.3 Delimitación del problema.....	10
4. JUSTIFICACIÓN	11
5. OBJETIVOS	13
5.1 General.....	13
5.2 Específicos	13
6. NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN	15
7. MARCO TEÓRICO.....	17
7.1 El seguro.....	17
7.1.1 Ente regulatorio de seguros en Guatemala.....	17

7.1.2	Elementos del contrato de seguro	17
7.1.3	Conceptos en el área de seguros	18
7.1.4	Tipos de seguros	19
7.2	Calidad	19
7.2.1	Sistemas de control de calidad	20
7.2.1.1	Implementación de un sistema de control de calidad.....	22
7.2.1.2	Método Kaizen	23
7.2.1.3	Herramientas para el control de calidad.....	25
7.2.1.3.1	Diagramas de flujo.....	25
7.2.1.3.2	Simbología de los diagramas	27
7.2.1.3.3	Estudio de tiempos.....	29
7.2.1.3.4	Diagrama de Ishikawa	30
7.2.1.3.5	Hojas de control o verificación.....	31
7.2.1.3.6	Gráficas de control	31
7.3	Control de los procesos.....	32
7.4	Que es una queja	32
7.4.1	Como atender una queja	33
7.4.2	Canales para administrar las quejas dentro de la empresa	34
7.5	Servicio al cliente.....	35
7.6	Mejora continua.....	39
7.6.1	Benchmarking	40
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS	43
9.	METODOLOGÍA	45
9.1	Características del estudio	45

9.2	Unidades de análisis.....	46
9.3	Variables.....	47
9.4	Fases del estudio.....	48
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	51
11.	CRONOGRAMA.....	53
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	55
13.	REFERENCIAS.....	57
14.	APÉNDICES.....	61

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Ejemplo de encabezado de diagramas de flujo.....	27
2.	Simbología de los diagramas de flujo.....	28
3.	Ejemplo de resumen del diagrama de flujo	29
4.	Diagrama de Ishikawa	31
5.	Administración de quejas	35
6.	Empresas centradas en sí mismas	38
7.	Empresas centradas en el cliente	39

TABLAS

I.	Esquema de solución.....	16
II.	Ventajas y desventajas de los sistemas de control de calidad.....	22
III.	Características de las empresas	36
IV.	Variables	47
V.	Cronograma	53
VI.	Presupuesto propuesto	56

1. INTRODUCCIÓN

En el mercado asegurador, el posicionamiento de las compañías aseguradoras depende de las opiniones positivas de los clientes o el servicio recibido por parte de la aseguradora; es por eso por lo que las aseguradoras deben enfocarse en satisfacer completamente las necesidades del cliente, esto se conoce como calidad del servicio al cliente. Hoy en día el departamento de servicio al cliente en una organización se ha convertido en un área de suma importancia para marcar diferenciación entre los competidores, de tal manera que el nivel y la calidad de servicio prestado al cliente es parte de un elemento estratégico para la compañía.

El siguiente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar un estudio y diseño para mejorar los procedimientos que tienen actualmente una empresa aseguradora en la atención de quejas y reclamos, garantizando la eficiencia, eficacia y economía en todas las áreas del giro del negocio. Se pretende evidenciar los puntos críticos de la empresa y corregir los procesos enfocándolos en la atención al cliente y así poder brindar un mejor servicio y disminuir la pérdida de la cartera en consecuencia de una mala experiencia con la aseguradora. Actualmente la aseguradora no cuenta con un área y proceso específico en el cual los clientes puedan expresar su molestia o inconformidad.

El enfoque que tiene el trabajo de investigación es de análisis tanto cualitativo como cuantitativo con base en estadística y se encuentra dentro de la línea de investigación de estrategias de servicio al cliente. El esquema de solución se hará en tres fases, siendo la primera fase en donde se recaudará la información, luego se hará un análisis y diagnóstico de la situación actual de la

aseguradora, ordenando y tabulando toda la información recaudada. Y, por último, señalar y corregir los puntos críticos dentro los procedimientos actuales de la aseguradora enfocándolos en atención al cliente.

Con esta investigación se espera diseñar un sistema en el cual los clientes puedan presentar sus molestias e inquietudes y estas serán resueltas bajo un sistema establecido con el que se busca la satisfacción del cliente en el menor tiempo posible.

2. ANTECEDENTES

En Guatemala existe poca cultura del uso del servicio de seguro, dejando una gran oportunidad para las aseguradoras de incrementar la cartera que poseen actualmente. Para el cliente es importante poder obtener un seguro (vida, daños, autos, gastos médicos) a un precio accesible. Existen dieciocho aseguradoras en el mercado lo que hace que sea difícil para las aseguradoras medianas y pequeñas penetrar en el mismo, ya que las grandes empresas pueden competir por precio dejando con poca oportunidad a las demás. Derivado de esto, un factor diferenciador importante que puede abrir una oportunidad para las medianas y pequeñas empresas aseguradoras, y que además es de suma importancia para los clientes, es la calidad del producto o tipos de servicios que prestan las aseguradoras.

En los antecedentes relacionados con el tema de control de quejas y sistemas de calidad se pueden mencionar los siguientes:

Para comprender mejor una queja, es importante conocer lo que es y para eso lo exponen en su libro Sánchez y Morón (2019) “una queja es una expresión de insatisfacción hecha a una organización, relativa a su producto o servicio o al propio proceso de tratamiento de quejas, donde explícita o implícitamente se espera una respuesta o resolución” (p. 14).

Todos los clientes son importantes para las empresas es por eso por lo que es vital atenderlos en el menor tiempo posible ya que son puntos importantes en la resolución de quejas.

Es de suma importancia solventar las diferencias e inconformidades de los clientes de manera adecuada ya que esto es clave para que el cliente mantenga la relación comercial con la empresa. Un buen servicio a un cliente molesto o inconforme con la empresa no solo nos ayuda a mantener la relación comercial, sino que nos sirve como publicidad para llegar a más posibles clientes dentro de su círculo social y expresándoles su experiencia de calidad que obtuvo de la empresa. A todos los clientes les gusta que sean atendidos si fueran los únicos clientes de la empresa por lo que es importante compartir y expresar una sincera disculpa al cliente desde su primera visita (González y Tamayo, 2001).

Moliner (2008) escribió un artículo, en el que comento que las quejas son un problema para las compañías ya que genera malestar en los clientes haciendo que estos busquen a la competencia. Es por eso por lo que se debe de ir a buscar información de más atrás y ver el comportamiento de estas.

Es importante conocer al cliente y saber que espera de la empresa, es por eso por lo que se debe hacer recogida de datos usando herramientas como encuestas, entrevistas y así poder entender y conocer que tipos de clientes son los que tenemos en la empresa como lo sugiere el escritor (Torres 2016).

En el libro de Atención eficaz de quejas y reclamaciones de Publicaciones Vértice (2009) expone que para que el departamento de control de calidad es el encargado de la gestión y atención de reclamaciones que los clientes exponen a las empresas. Dentro de las empresas debe de existir personal con las competencias requeridas al puesto que pueda dar el seguimiento apropiado al reclamo o duda del cliente y esta, sea atendida en el menor tiempo posible y de manera satisfactoria.

En el libro de González (2013) expone de manera simple que las quejas hacen mejor a una empresa ya que los lleva eliminar los puntos de dolor de las empresas, eliminando cuellos de botella o mejorando procesos que causan estas molestias. Las quejas exponen las debilidades y los puntos de dolor de las empresas, sin embargo, son oportunidades, si se saben aprovechar, para mejorar en los procesos de la empresa y así mejorar la calidad y satisfacción de los clientes. Es por eso por lo que el ejecutivo que atiende al cliente se ponga en la posición de los clientes para entender de mejor manera y experimentar el mismo dolor o frustración del cliente.

En el artículo publicado por Lee (2018) expone que las empresas han tratado año con año de centralizar y focalizar todos sus esfuerzos hacia la estrategia de servicio al cliente, y esto solo se logra estandarizando los procesos en función al cliente, pero el obstáculo más grande para tener éxito en la estandarización de procesos en función al cliente es la tendencia a la cultura organizativa centrada en el producto y no en el servicio al cliente.

Es importante alinear todas las áreas de la organización en función al cliente y más siendo una empresa que vende un servicio, debe ser casi perfecto ya que el cliente es el protagonista principal y constantemente nos están evaluado en función a la satisfacción del servicio que ellos desean obtener, esto se logra haciendo una relación con los clientes, de esta manera se logra fidelización por parte del cliente de tal manera que a la hora de querer cambiarse de empresa, piense dos veces antes de adquirir un producto con la competencia, es lo que sugiere (González, 2006) en su libro.

Para poder corregir todos los procesos y atender de una mejor manera a los clientes es importante conocer del tema, específicamente lo que es un sistema de gestión de calidad. La literatura nos dice que es un sistema en donde

se llevan a cabo una secuencia de actividades correctivas o preventivas para lograr la calidad adecuada enfocada al cliente y así poder satisfacer las necesidades de estos.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Contexto general

En Guatemala existen dieciocho aseguradoras, trece de ellas son locales y cinco internacionales con representación en Guatemala que ofrecen un catálogo con variedad de productos que cubren las necesidades de los clientes que lo pueden adquirir.

El mercado asegurador, es un mercado muy competitivo ya que las aseguradoras buscan aumentar su cartera compitiendo por precio y calidad principalmente, dejando a las aseguradoras más pequeñas con muy poca participación de mercado ya que no pueden competir en contra de las grandes corporaciones por lo que es muy difícil para las poder fidelizar a sus clientes. Es por eso por lo que las pequeñas aseguradoras deben de tener un servicio distintivo, casi perfecto, desde la venta del seguro hasta el momento del pago por algún reclamo.

La corporación por analizar es una aseguradora con menos del 4 % de participación de mercado en todos sus ramos, ofreciendo distintos productos para los ramos de:

- Vida individual
- Gastos médicos individual
- Incendio
- Transporte
- Diversos
- Automóvil

En los últimos años se ha visto una baja considerable en la cartera de la corporación y muchos de los casos de clientes que han cancelado su servicio son ocasionados por insatisfacción al no llenar las expectativas de los de los mismos, dejándolos con un mal sabor del nivel de servicio de la compañía.

Existe una gran oportunidad en la cartera que se ha caído con los años ya que actualmente no existe un departamento o estudio que le dé seguimiento a los casos de los clientes que quedan poco satisfechos con la compañía y buscan otras opciones en el mercado.

La corporación no cuenta con un departamento o sistema de gestión de quejas que pueda garantizar una resolución oportuna para los clientes. Actualmente una solicitud o queja ingresa a través de los canales disponibles para el cliente (comercial, servicio al cliente, corredores, entre otros.), y el tiempo de atención de estas depende de la insistencia o gravedad del caso y seguimiento del cliente, así como el tiempo de resolución.

Con este estudio, es posible identificar los puntos críticos de la corporación y corregirlos mediante estandarización de procesos enfocados al servicio al cliente. Para esto es necesario evaluar las causas del porque el cliente toma la decisión de cancelar su servicio con la aseguradora. El estudio comprenderá casos en la actualidad, así como de años anteriores para revisar los errores en los procesos y determinar porque ya no es más la opción número uno buscada por los clientes.

3.1.1 Descripción del problema

La compañía no cuenta con un área específica para atender las quejas de los clientes y no existe un proceso determinado para recibir, dar seguimiento,

profundizar y tomar acciones en las molestias manifestadas por los clientes en cualquiera de los servicios que actualmente se prestan. Con este estudio se busca detectar los puntos críticos en los procesos de la corporación que afectan directamente al cliente y crea malestar de tal modo que deciden cancelar el servicio.

3.2 Formulación del problema

Actualmente en el mercado asegurador existe una debilidad en lo que a calidad respecta por lo que en el trabajo de investigación se expondrá las oportunidades que tienen las aseguradoras para mejorar.

3.2.1 Pregunta central

¿Cómo diseñar un sistema que mejore la calidad en el proceso de control de quejas en una empresa aseguradora?

3.2.2 Preguntas auxiliares

- ¿Cuántas pólizas son canceladas por mes a raíz de las quejas que ingresan a la aseguradora, en el último trimestre del año 2020?
- ¿Cuáles son los principales tipos de queja que el cliente presenta a la aseguradora en un mes y cuánto tiempo toma resolverlo?
- ¿Cuáles son las actividades dentro de la aseguradora que agregan valor al cliente?

3.3 Delimitación del problema

El desarrollo de proyecto consistirá en un diseño de gestión de quejas en una aseguradora en la ciudad de Guatemala. La ejecución del proyecto se realizará en el período octubre 2020 – diciembre 2020 y se evaluará casos de años anteriores.

4. JUSTIFICACIÓN

El trabajo de investigación propuesto se enmarca en la línea de investigación de estrategia de servicio al cliente para realizar un diseño de un sistema de control de quejas para una empresa aseguradora y este se enfoca en la solución a uno de los problemas que actualmente se presenta en la aseguradora creando la oportunidad de mejora dentro de la corporación. El mercado de seguros es altamente competitivo. Existe diversidad de servicios y una carrera por obtener participación de mercado y lealtad de los clientes. Los seguros son servicios cuyo diferenciador principal es el precio y luego la reputación de las compañías sobre la calidad y rapidez de atención ante un siniestro. Una mala experiencia o un servicio percibido como deficiente deriva en la pérdida de clientes.

El trabajo de investigación presentará el diseño de mejora continua para el proceso de seguimiento a quejas e inquietudes que los clientes exponen en la aseguradora. La gestión de quejas es una actividad de suma importancia para construir procesos centrados en el cliente y que se atiendan en el menor tiempo posible garantizando la satisfacción y lealtad. Para poder realizar dicha gestión, es necesario establecer una metodología, áreas responsables e indicadores que permita tener claridad sobre el tiempo de respuesta actual de las solicitudes y brindar solución al cliente en específico como también cuestionar si se requieren acciones correctivas en los procesos actuales o únicamente reforzar los procedimientos en el personal que los ejecuta.

5. OBJETIVOS

5.1 General

Diseñar un sistema de mejora de calidad para el proceso de control de quejas que permita garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las áreas del giro del negocio de la empresa para resolver las inquietudes o molestias que puedan presentar los clientes de los distintos productos que ofrece la aseguradora.

5.2 Específicos

- Determinar la cantidad de pólizas canceladas por mes en los años 2017 al 2019 y analizar su relación con las quejas recibidas en el mismo período de tiempo.
- Determinar las quejas más frecuentes de los clientes y el tiempo promedio de resolución.
- Identificar las actividades en los procesos que son de alto valor agregado para el cliente a partir del análisis de las quejas más frecuentes y poder proponer las mejoras correspondientes en las áreas que así lo necesiten.

6. NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

La principal necesidad para cubrir con la investigación es realizar una propuesta para brindar una mejora en los procesos con la finalidad de poder brindar una solución inmediata y satisfactoria a los clientes que realizan una queja a la aseguradora. La investigación pretende señalar los puntos de dolor de la empresa creando un sistema de control de quejas centralizándolas en solo departamento con el objetivo de ser una empresa que responde a las demandas de los clientes en un tiempo prudencial y de calidad.

El esquema de solución iniciara con la revisión histórica de las diferentes quejas que han presentado los clientes a la aseguradora. Así mismo se creará un base de datos actualizada con la información de las quejas que más se presentan en la aseguradora.

Luego con base a cuadros estadísticos se revisarán las áreas que más quejas fueron presentadas, dejando constancia en la investigación el motivo del porque son las áreas de dolor para la empresa.

En una tercera fase se documentará como se puede mejorar las áreas de dolor de la empresa y se analizara el porqué de las frecuentes quejas son las que más afectan a la aseguradora.

Por último, se hará un documento con pasos a seguir y área involucrada para resolver todos los tipos de quejas que se presentan en la aseguradora y de ser posible evidenciar la necesidad de un área de control de calidad dentro de la

aseguradora. Se realizará el análisis para crear un programa de capacitación a los colaboradores ante las situaciones que puedan presentar los clientes.

Tabla I. **Esquema de solución**

No.	Descripción	Metodología	Tiempo estimado (meses)
Fase No. 1 Recopilación de datos			
1	Captura de datos, base histórica	Encuestas, cuestionarios, entrevistas	2 - 3
2	Segmentación por producto		
3	Categorización de quejas		
4	Entrevistas clientes actuales		
5	Entrevistas clientes que cancelaron póliza		
Fase No. 2 Análisis de información			
1	Análisis situación actual	Análisis estadístico, Ishikawa, Pareto, Benchmarking, Diagramas de flujo	3-4
2	Análisis de base de datos		
3	Análisis del problema		
4	Tabulación de la información		
5	Análisis de la competencia		
Fase No. 3 Propuesta			
1	Propuesta de mejoras en procesos	Kaizen, Organigramas, diagramas de flujo, FODA, Cadena de valor	2
2	Diseño de la gestión		
3	Presentación de la propuesta		

Fuente: elaboración propia.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 El seguro

El seguro no es más que un contrato entre dos partes en las cuales una de ellas se compromete a salvaguardar e indemnizar los bienes o salud de la otra parte. Para entender un poco más la definición del seguro, “un seguro es un contrato por medio del cual el asegurador se obliga a compensar un daño o a pagar una suma de dinero al ocurrir el evento contemplado en el contrato (Superintendencia de Bancos, 2020, p.1).

7.1.1 Ente regulatorio de seguros en Guatemala

En Guatemala existe una institución que se encarga de velar de los bienes financieros de la gente que confía en las empresas que ofrecen productos financieros a los clientes del país. La SIB (Superintendencia de bancos) vigila e inspecciona todas las instituciones financieras, así como los bancos y empresas de seguros entre muchas otras.

7.1.2 Elementos del contrato de seguro

A la hora de contratar un seguro son varias partes las involucradas dentro del mismo ya que así lo estipula el contrato. Dentro de las partes importantes de un contrato están el asegurador, que en este caso es la empresa aseguradora. El asegurador es la parte del contrato que asume el riesgo que la contraparte del contrato está solicitando por medio de este. Este riesgo puede ser de salud de una persona o un bien o servicio. El asegurado, que es la persona por la que se

asume el riesgo. Este, es el obligado en pagar la prima acordada por medio del contrato a cambio de asegurar el bien o servicio. El beneficiario, persona con derecho a la prestación en el momento en el que ocurra algún evento estipulado dentro del contrato. En algunos casos este suele ser la misma persona que el asegurado. Y, por último, pero no es obligatorio está el mediador, que es la parte entre el asegurado y el asegurador encargada de velar por los intereses de ambas partes.

7.1.3 Conceptos en el área de seguros

El mercado asegurador es un área muy amplia y compleja de la cual muchas veces no lo contratan por falta de conocimiento de los conceptos básicos que un cliente o posible cliente deben saber. A continuación, se detallan dichos conceptos:

- **Póliza**
Una póliza es el documento legal que avala el contrato entre el cliente y la empresa aseguradora, es decir es el documento en donde la empresa aseguradora acepta tomar el riesgo del bien o servicio del asegurado. En donde se describen todas las condiciones generales y específicas de la póliza. Cabe mencionar que este documento debe ser minuciosamente elaborado ya que la ley establece que todo está cubierto exceptuando lo descrito en dicho documento.
- **Máximo vitalicio o suma asegurada**
Es la cantidad acordada dentro de la póliza, que el asegurador debe de pagar, por concepto de pago máximo a la hora de que el asegurado tenga un siniestro o el bien asegurado sufra algún daño y esté descrito dentro de las condiciones de la póliza contratada.

- **Prima**

Es el monto acordado entre el asegurado y asegurador por concepto de tomar el riesgo del asegurado. Esta prima es para cubrir los costos asociados para elaborar la póliza y asumir el riesgo contratado.

7.1.4 Tipos de seguros

En el mercado asegurador existen dos tipos de seguros, que son los seguros de vida y los seguros de no vida. Dentro de estos grupos se derivan otros tipos de seguros. El seguro de vida son los que se contratan de salvaguardar la integridad humana. Dentro del ramo del seguro de personas están los seguros de vida individual y el seguro gastos médicos o accidentes personales. El seguro de no vida, son todos los seguros que se contratan con el fin de proteger un bien o servicio Dentro de este tipo de seguro tenemos: el seguro de incendio, transporte, automóvil, entre otros.

7.2 Calidad

Calidad no es más que un término utilizado para saber si un producto o servicio logró llenar expectativas del cliente y cuan satisfecho a quedado. Es un término muy utilizado hoy dentro de las empresas y cada día sus estándares son más altos por las exigencias de los clientes. Existen distintas definiciones de la palabra calidad cuando nos referimos a un producto o servicio ya que cada cliente tiene criterios que esperan que llenen sus expectativas. Dentro de las definiciones de la calidad, se han hecho estudios en donde se ha creado una lista interminable de indicadores para medir la calidad según cada cliente. Entre algunas otras tenemos, como lo expone Evans (2015) en su libro, la perfección del producto o servicio, que es un indicador muy amplio ya que no a todos los clientes, un producto puede satisfacerlo al cien por ciento. Otro indicador,

velocidad de entrega, super importante si hablamos de calidad ya que va a ser un factor clave para que el cliente vuelva. Hacerlo bien la primera vez, cero errores en el proceso de producción. Para esto existe variedad de métodos de control de calidad para mejorar la calidad en el servicio.

La calidad es considerada como un todo dentro de la empresa que involucra a todos los departamentos de esta, siempre dirigida por la alta gerencia o dirección de la empresa enfocados en una misma estrategia Cuatrecasas (2005).

7.2.1 Sistemas de control de calidad

Muchas veces la calidad se asocia con la productividad, pero no siempre la persona o empresa más productiva es la que mejor calidad tiene, sobre todo si no se tienen los protocolos adecuados en su línea de producción. Los sistemas de control de calidad en los procesos dentro de una organización se deben de implementar teniendo en cuenta la satisfacción del cliente respecto al producto o servicio recibido por parte de la empresa. Y sin controles que se deben de incluir como parte de la estrategia de la empresa.

La calidad de un producto servicio, además de tener implementado un sistema de control de procesos, se debe tener en cuenta el control de la calidad como medio seguro para no cometer errores y de satisfacer de la mejor forma al cliente. El control de calidad comprende todos los métodos encaminados a garantizar la calidad y el funcionamiento de determinado producto o servicio. La calidad de un producto o servicio es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de una organización. satisfactoria cuando responde a las necesidades del consumidor. De estos métodos se sirven los directivos para orientar, supervisar y controlar todas las etapas involucradas en la obtención de un

producto o servicio hasta obtener el resultado final con calidad esperada. La calidad de un producto o servicio está relacionada con el rigor de las especificaciones para la fabricación de este. El proceso de control de calidad no debe estar a cargo de ningún área o unidad específica de la empresa sino de todos los niveles de la empresa incluyendo sus directores (Denton, 1991). Ya que muchos de estos solo buscan como aumentar la productividad a cualquier costo sin velar por la calidad del producto o servicio.

Para la implementación adecuada de un sistema de control de calidad, se debe de establecer primero la estrategia que quiere implementar la empresa, el camino hacia dónde va la empresa. Por ejemplo: La empresa quiere un sistema de calidad en el que se enfoque en el cliente, todos los procesos dentro de la empresa estén diseñados en la atención a los clientes de tal manera que su satisfacción sea del cien por ciento, u otro ejemplo puede ser que si estrategia sea, ser la empresa más competitiva del mercado, con esto no quiere decir que no sea de calidad el producto o servicio, simplemente que se puede prestar a más errores dentro de los procesos si no tienen bien establecidos sus controles.

A continuación, se presenta un cuadro con las ventajas y desventajas de los sistemas de control de calidad.

Tabla II. **Ventajas y desventajas de los sistemas de control de calidad**

<u>Ventajas</u>	<u>Desventajas</u>
▪ Servicio estandarizado	▪ Necesidad de recursos adicionales
▪ Control y administración de los procesos	▪ Resistencia a la implementación del personal involucrado
▪ Fácil detección de mejoras en los procesos	▪ Percepción de procesos más burocráticos
▪ Se generan menos desperdicios	▪ Inversión económica
▪ Mejora continua	▪ Documentación constante

Fuente: elaboración propia.

7.2.1.1 Implementación de un sistema de control de calidad

Cuando se habla de la implementación y tener éxito, es importante comunicar e involucrar a todas las áreas dentro de la organización con el fin de dirigirlos en un mismo camino que lleve a toda la organización a la calidad requerida. Fleitman (2007) expone en su libro una serie de pasos a seguir para la adecuada implementación del sistema de control de calidad:

- **Situación actual**
Hacer la revisión general de la empresa y exponer las posibles deficiencias en los procesos actuales que son propensos a mejoras correctivas y establecer nuevos procedimientos para prevenirlos en un futuro.

- **Exposición a directores**
Exponer y establecer la estrategia que debe seguir la empresa para determinar los puntos a mejorar. Importante el liderazgo de los mismo hacia el grupo de colaboradores.

- **Ejecución del plan**
Se debe llevar a cabo un plan maestro en donde los involucrados se apeguen a dicho plan. Remarcar y comunicar la importancia y el porqué de la implementación del plan.

- **Inspección y corrección**
En este punto es importante ver la reacción de los colaboradores ya que puede ser un cambio muy fuerte dentro del proceso y puede generar malestar. Es necesario la comunicación dentro de la empresa en todas las áreas para establecer la estrategia.

- **Seguimiento y mejora continua**
En la implementación del plan maestro es necesario llevar una bitácora por área. Para eso se puede implementar o realizar periódicamente una auditoria para revisar la ejecución del plan y ver puntos de mejora.

7.2.1.2 Método Kaizen

El método de Kaizen es uno de los métodos que muchas organizaciones están poniendo en práctica para mejorar la calidad en su servicio ya que este método hace una llamada a involucrarse de toda la organización, desde el director hasta el operario que ingresa una gestión, atendiendo a la satisfacción de los clientes, y buscando en todo momento la mejora en sus procesos.

Este método se caracteriza por ya que para la implementación no se requiere de una inversión muy grande, se implementa un paso a la vez, tiene mejores resultados cuando se involucra toda la organización y se puede implementar rápidamente.

El método Kaizen busca eliminar todos los desperdicios o tiempos muertos de los sistemas productivos en la organización. La filosofía de este método es la mejora continua, hoy somos mejores que ayer, pero peores que mañana, no debe pasar ni un solo día sin que se haga ninguna clase de mejora. Según Suarez (2007). el método Kaizen se enfoca en los procesos y no en los resultados, buscando con esto la calidad total dentro de la organización.

Se enfoca en mejoras mínimas en los procesos diariamente. Esto derivado del seguimiento al plan de acción que se está ejecutando con el fin de obtener grandes resultados para la organización.

Lareau (2003) explica que este método funciona de la siguiente manera:

- Establecer estrategia de la organización
- Análisis de la situación actual
- Desarrollo de un plan de acción
- Implementación
- Inspección y corrección
- Seguimiento y mejora

Con el método Kaizen se obtienen grandes beneficios y de forma rápida se podrán ver las mejoras. De inmediato, como lo exponía anteriormente, el método busca eliminar el desperdicio o traducido en una empresa de servicio, eliminar el reproceso ya que esto encarece el producto. Mejoran las habilidades

para desempeñarse dentro de la empresa de todos los colaboradores y mayor compromiso de estos, creando un ambiente agradable para los colaboradores. Con esto se busca mejorar la satisfacción de los clientes siendo esto el objetivo primordial. Otro beneficio es mayor presencia de mercado, al ser un producto que se publicita de boca de los clientes, a mayor satisfacción, mayor oportunidad de clientes nuevos. Y, por último, pero no menos importante, mejores tiempos de respuestas de las gestiones de los clientes.

7.2.1.3 Herramientas para el control de calidad

Las herramientas que ayudan al control de calidad en las empresas no son nada más que pasos o estrategias que mejoran y ayudan la calidad de un producto o servicio. A continuación, se enumeran algunas de estas herramientas:

7.2.1.3.1 Diagramas de flujo

Los diagramas de flujo son representaciones gráficas que nos sirven para revisar fácilmente el funcionamiento de la empresa. Es decir, nos ayudan a determinar nuestros tiempos en todos los procesos internos de la empresa y revisar si existen posibles mejoras dentro del proceso actual.

Los diagramas son una exposición plena de cómo funcionan las áreas de la empresa o como deberían funcionar. Con ellos se puede determinar posibles cuellos de botella que se pueden modificar o eliminar para ser más eficientes los procesos (Palacios, 2016).

Los diagramas de flujo más destacados son:

- Diagrama de flujo de proceso
Este diagrama es una herramienta que se utiliza para mostrar gráficamente los pasos que se llevan a cabo en los procesos adentro de las empresas. En este tipo de diagrama se reflejan todos los movimientos incluyendo los posibles retrasos o cuellos de botella que el proceso pueda tener. Ayuda, gráficamente, a identificar posibles mejoras dentro del proceso representado utilizando símbolos para un mejor entendimiento de este (Figura No. 2).
- Diagrama de flujo de operación
El diagrama de flujo de operación no es más que la representación gráfica de los procesos dentro de la empresa eliminando todas las operaciones que muestren retrasos o transportes dentro del proceso representado. Es decir, en este diagrama solo tendremos: operación, inspección o combinado. En este diagrama se refleja el tiempo real del proceso y la cantidad de operaciones/inspecciones que el proceso conlleva.
- Diagrama de flujo de recorrido
El diagrama de flujo de proceso es el diagrama que representa la información más detallada, pero el diagrama de flujo de recorrido muestra gráficamente, como bien lo dice su nombre, el recorrido de todas las áreas por el que se transporta un producto. Este diagrama se representa en un croquis a escala de la empresa, detallando cuanta distancia recorre de un área a otra y el tiempo que le toma llegar a las distintas áreas. Es importante considerar que para que un traslado se tome como tal, este debe de haberse transportado mínimo 10 pasos a la redonda de su paso antecesor.

Es importante mencionar que en todos los diagramas se deben de identificar por tipo de diagrama, nombre de la empresa, área a la que pertenece el diagrama, analista, inicio y fin, fecha. Así mismo también se debe de hacer un resumen con todas las actividades que contengan los diagramas identificando el tiempo y número de actividades que estos llevan.

Figura 1. **Ejemplo de encabezado de diagramas de flujo**

Nombre del diagrama	
Nombre de la empresa:	Página:
Área:	Fecha:
Analista:	Método:
Inicia:	Finaliza:

Fuente: elaboración propia.

7.2.1.3.2 Simbología de los diagramas







En los diagramas existe simbología el cual tiene distintas definiciones. A continuación, se presenta un cuadro con las más comunes.

Figura 2. **Simbología de los diagramas de flujo**

<u>Símbolo</u>	<u>Actividad</u>	<u>Descripción</u>
	Bodega	Elemento de indica lugar de almacenamiento de materia prima o producto terminado
	Operación	Cualquier actividad que requiera un movimiento en el proceso
	Transporte	Cuando en el proceso se traslada el producto a otra área
	Inspección	Actividad que solo requiere revisión durante el proceso
	Combinado (operación e inspección)	Actividad que indica un operación y revisión en el proceso
	Demora	Se utiliza cuando existe un retraso involuntario

Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Ejemplo de resumen del diagrama de flujo

<u>Símbolo</u>	<u>Actividad</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Tiempo (min)</u>	<u>Distancia (mt)</u>
	Bodega			
	Operación			
	Transporte			
	Inspección			
	Combinado (operación e inspección)			
	Demora			
Total				

Fuente: elaboración propia.

7.2.1.3.3 Estudio de tiempos

Cuando adquirimos un producto o servicio siempre de los factores más importante a considerar es la calidad del producto, pero esto de algún modo está vinculado a la velocidad de respuesta de las empresas para satisfacer las necesidades.

El tiempo de respuesta en una situación incómoda para el cliente es de suma importancia ya que será determinante para mantenerlo como cliente de la

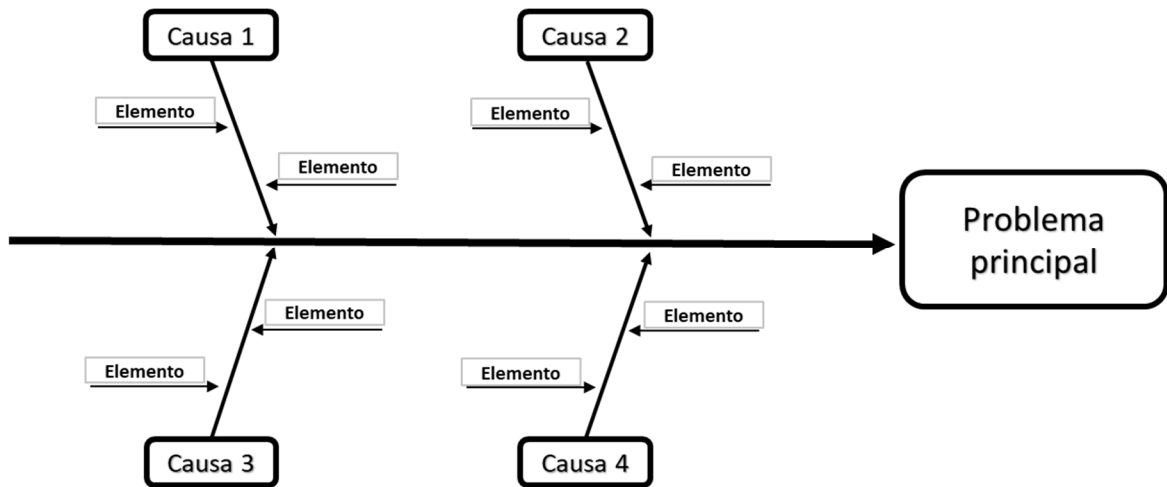
empresa. Uno de los departamentos más sensibles a medirse por tiempo de respuesta es el área de servicio al cliente, ya que en ellos cae la responsabilidad de atender de manera rápida y satisfactoria al cliente que está presentando una queja.

Es importante para las empresas desarrollar procesos eficientes y es por eso por lo que se hace el estudio de tiempos buscando estandarizarlos y que todas las áreas respondan eficientemente a la hora de una queja. Esto se mide en base a registros que hacen los colaboradores con el fin de medir los tiempos en cada gestión. Hodson (1999) explica que el estudio de tiempos en las empresas se realiza con el objetivo de estandarizar los tiempos en los procesos ya sea en una empresa de productos o servicios. “El estudio de tiempos es el procedimiento utilizado para medir el tiempo requerido por un trabajador calificado, quien trabajando a un nivel normal de desempeño realiza una tarea dada conforme a un método especificado” (p. 4.13).

7.2.1.3.4 Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa es una representación gráfica para identificar y ayudar a solucionar problemas. Se plantea colocando en el centro del diagrama el problema principal y luego se van haciendo ramificaciones de posibles factores que puedan estar generando dicho problema (López, 2016).

Figura 4 **Diagrama de Ishikawa**



Fuente: elaboración propia.

7.2.1.3.5 Hojas de control o verificación

Cuando nos referimos a las hojas de control, son plantillas establecidas por la empresa para registrar una bitácora con el objetivo de mostrar una tendencia, tratando de eliminar los tiempos muertos dentro de la empresa.

La plantilla sirve para ver el por qué y donde se forman los cuellos de botellas por parte del colaborador, así como también sirve para posibles remuneraciones por trabajo realizado en un cierto periodo de tiempo.

7.2.1.3.6 Gráficas de control

Nos ayudan a evaluar el objeto o situación a estudiar. Se hace el diagrama esperando que los valores se encuentren en los valores promedios establecidos. Las gráficas de control ayudan a incrementar la productividad, analizando gráficamente los tiempos muertos dentro de la empresa y así evitando el

reproceso. Ayudan a reducir los defectos y así se evita los costos asociados (Carrola, 1997).

7.3 Control de los procesos

Todas las empresas deberían mantener un estricto control de los procesos internos que ayuden a la atención al cliente. De esta deficiencia deriva que muchos de los cliente o posibles clientes, cambien de opinión con respecto al adquirir o mantener un servicio con la empresa. Es por eso por lo que la atención al cliente debe ser de muy alta calidad y que el personal que lo está atendiendo sea de calidad humana y con mucho conocimiento técnico con el que pueda establecer una buena relación comercial.

Dentro de control de los procesos existen variables importantes a considerar por parte del cliente ya que, al no tener buen control de estos, puede generar malestar en los clientes. Cruelles (2013) expone en su libro que para establecer un control eficiente se debe de seguir los siguientes pasos:

- Diagnóstico de los procesos productivos de la empresa
- El estudio y mejora de los procesos
- Estudio de tiempos
- Aplicación de las mejoras y el control de la productividad

7.4 Qué es una queja

Una queja “es la expresión de una insatisfacción hecha a una empresa con respecto a alguno de sus productos sin más motivación que comunicar ese descontento” (Muñoz, 2017, p. 16).

Una queja puede presentarse de muchas maneras a una empresa derivado de un mal servicio o una desatención a los clientes. Esta puede manifestarse de manera oral o escrita buscando una solución rápida y favorable para el cliente

7.4.1 Como atender una queja

Dentro de las organizaciones existen procedimientos establecidos para atender las quejas dentro de las cuales son muy generales y todas se resumen en que el cliente tiene la razón. Pero no siempre la solución debe o puede ser a favor hacia cliente ya que existen diversidad de opiniones entre los clientes y las políticas de la empresa. Existen diversos.

La Asociación Española de la Calidad (2003) resume en una serie de pasos de cómo debe ser atendida una queja o al menos como deberíamos afrontar al cliente ante estos eventos.

- Afrontar la queja a la brevedad.
- El personal de la empresa debe de escuchar al cliente con mucha atención de tal manera que el cliente se sienta importante.
- El colaborador debe de colocarse en la posición del cliente.
- Disculparse con el cliente por parte de la empresa.
- Ofrecer una solución y resolverle el problema lo más rápido posible.
- Asegurarse que el cliente quede satisfecho.

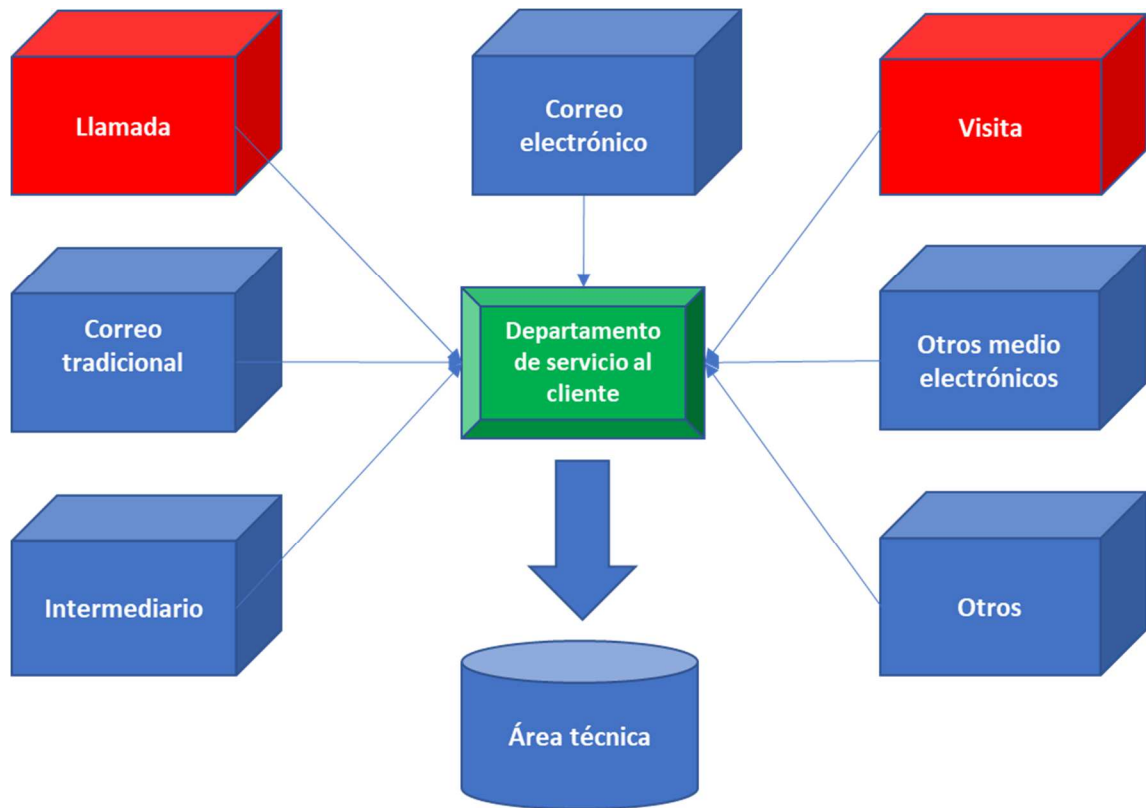
7.4.2 Canales para administrar las quejas dentro de la empresa

Los tiempos son cambiantes y la tecnología avanza día a día con la cual debemos ir de la mano para poder mejorar y ofrecer un servicio o producto de calidad a nuestros clientes. Por lo que las empresas deben de tener diversos canales de comunicación con el cliente para que ellos puedan expresar o consultar cualquier duda o inconveniente que tengan. Pero, no obstante, las quejas o inconformidades de los clientes deben de centralizarse en una sola área para que sea de manera ordenada y eficaz. Dentro de los tipos de canales de comunicación tenemos: teléfono, internet, correo electrónico, correo ordinario y atención presencial.

Estos canales deben de cumplir con ciertos estándares de manera que sean eficaces y de gran utilidad para el cliente. Los canales deben de ser accesibles, con alta disponibilidad, sencillos de utilizar, ágiles, gratuitos o de costo muy bajo para el cliente.

A continuación, se muestra una figura de cómo debe ser el manejo de las quejas dentro de la organización.

Figura 5. **Administración de quejas**



Fuente: elaboración propia.

En la figura anterior se muestra el proceso ideal de manejo de quejas. Las marcadas en color rojo son de los canales más difíciles de manejar ya que son en el momento sin mucha opción de apoyo para resolver de la mejor manera.

7.5 Servicio al cliente

Aguilar y Vargas (2010) dentro de las organizaciones, el departamento de servicio al cliente es de las áreas más importantes ya que ellos son la cara con los que los clientes tienen relación directa. Existen dos tipos de clientes dentro de las empresas, clientes internos, que en este caso son los colaboradores y los clientes externos que son los consumidores de los productos de las empresas y es de suma importancia poder satisfacer a ambos tipos de clientes.

Según Aguilar y Vargas (2010) existen dos tipos de empresas:

Tabla III. **Características de las empresas**

Centradas el cliente	Centradas en sí mismas
El reconocimiento lo obtienen los empleados que logran manejar de manera equilibrada la eficiencia en el trabajo y la satisfacción del cliente.	No reconoce a los empleados que atienden bien a los clientes sino a los que logran los objetivos internos de la compañía.
Los directivos concentran su atención en apoyar a los empleados para que haga bien su trabajo, de tal manera que se puedan concentrar su atención en atender las necesidades del cliente.	El personal se dedica más a satisfacer a sus directivos que a los clientes.
Las promociones se basan en tanto en las habilidades de prestar un buen servicio como en la antigüedad del empleado.	Las promociones se hacen sobre la base de la antigüedad del empleado y del favoritismo, más que de los méritos.
El pensamiento a corto plazo es la excepción.	Siempre se prefieren los arreglos convenientes y a corto plazo a las soluciones a largo plazo.
El entrenamiento del personal tiene una alta prioridad, y se concentra tanto en las destrezas técnicas como en las habilidades interpersonales.	A los empleados se les entrena, si acaso, en las funciones de su trabajo, más casi nunca en su esencia.
Todo el personal sabe quienes son sus clientes (externos e internos) y de que manera los empleados forman parte de la cadena de los clientes.	Los departamentos que no se entienden directamente con los clientes externos no se consideran responsables de satisfacerlos.
Un estilo de gerencia participativa prevalece en toda la compañía y se procura siempre averiguar que piensa el personal en todo lo que se refiere a los clientes, antes de tomar cualquier decisión.	Las decisiones que afectan al cliente las toma la alta gerencia (generalmente a puerta cerrada) y luego, sin consultar para nada al personal que atiende al público le ordena que proceda en consecuencia.

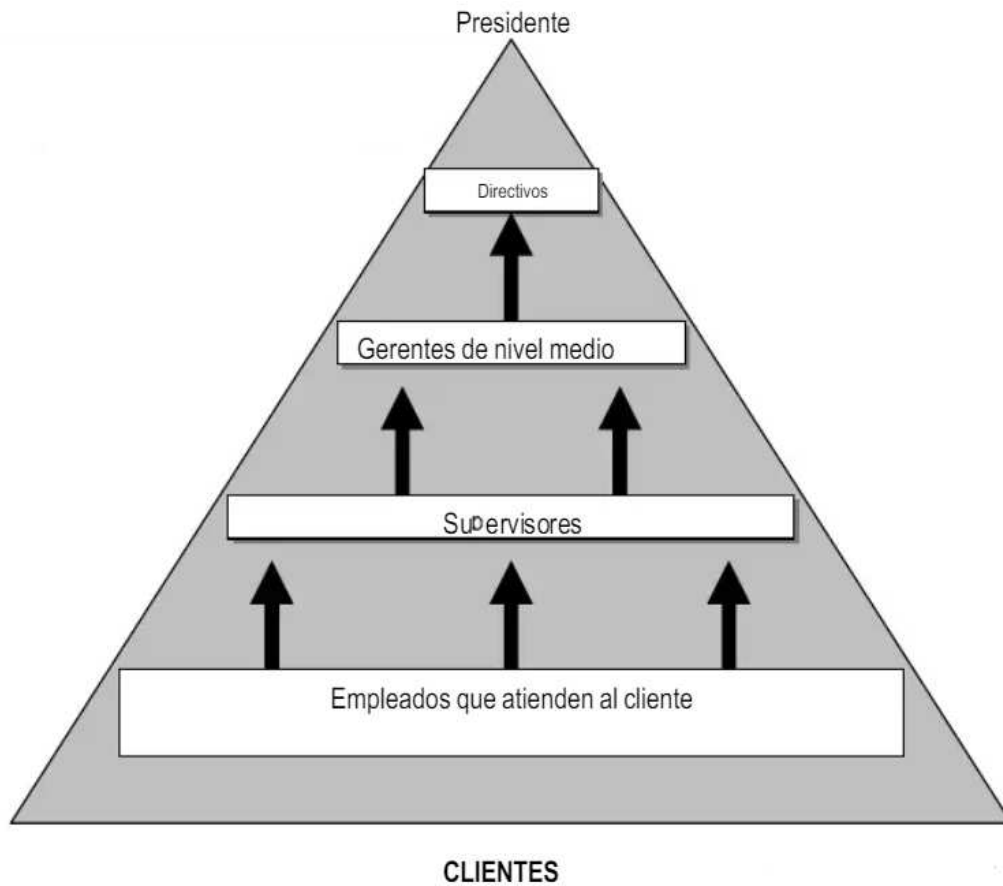
Fuente: Aguilar y Vargas. (2010). *Servicio al cliente*. Consultado el 15 de octubre de 2020.

Recuperado de https://www.academia.edu/25738912/Servicio_al_cliente.

Como se expone anteriormente, la calidad del servicio es un factor determinante para las empresas ya que, en el mercado asegurador, la mayor publicidad de las aseguradoras va de boca en boca y por referencias. Es por eso por lo que el servicio debe ser diferenciado y de calidad en todo momento. Todas las empresas hoy en día buscan centrarse en el cliente, pero existe resistencia al cambio hasta en la forma de dirigir ya que para buscar la calidad total hay que hacer cambio en la estrategia desde los directivos hasta el puesto operativo más bajo en el organigrama.

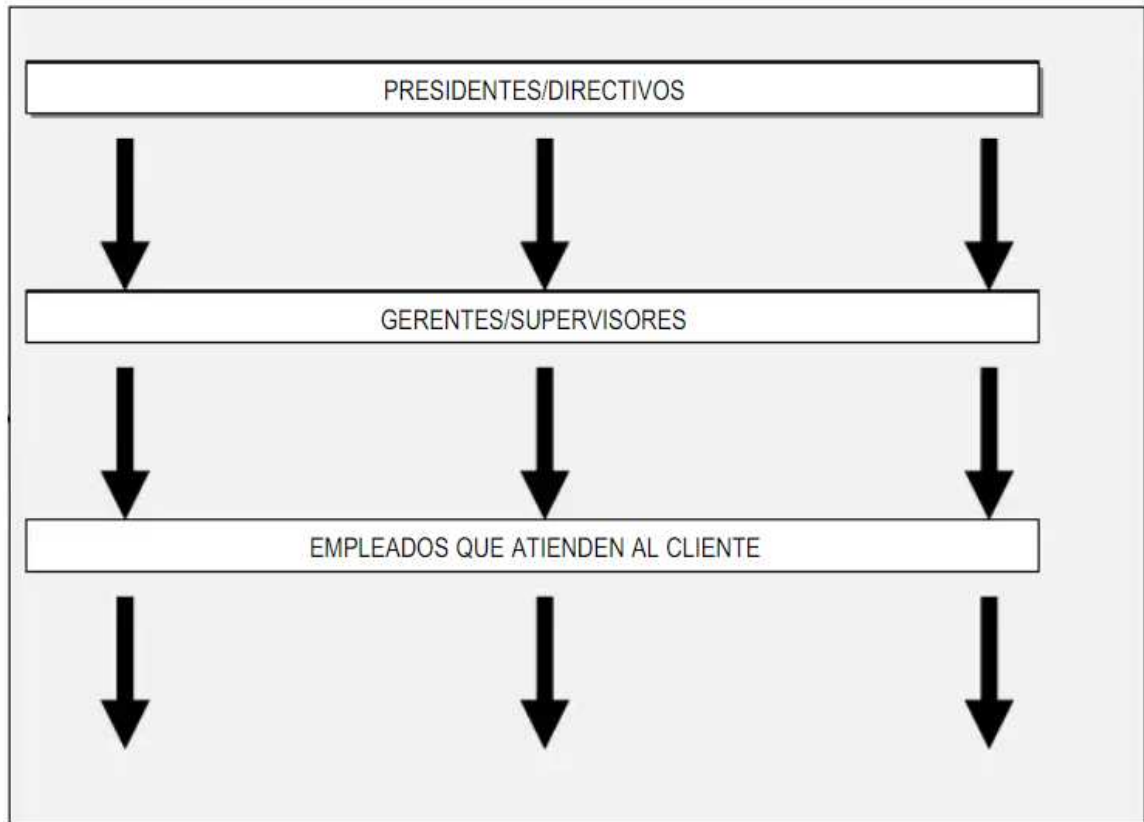
A continuación, se ilustra como son las formas de funcionar de las empresas centradas en sí mismas y en centradas en los clientes.

Figura 6. **Empresas centradas en sí mismas**



Fuente: Aguilar y Vargas. (2010). *Servicio al cliente*. Consultado el 15 de octubre de 2020.
Recuperado de https://www.academia.edu/25738912/Servicio_al_cliente.

Figura 7. **Empresas centradas en el cliente**



Fuente: Aguilar y Vargas. (2010). *Servicio al cliente*. Consultado el 15 de octubre de 2020.
Recuperado de https://www.academia.edu/25738912/Servicio_al_cliente.

7.6 Mejora continua

Dentro de la filosofía Kaizen, existen una serie de parámetros a tenerlos en mente. Para aplicar el método de Kaizen la estrategia de la empresa debe estar muy bien enfocada y ser transmitida a todos los colaboradores de la empresa.

Godínez (2018) expuso que los síntomas necesarios dentro de la empresa para poder aplicar el método de mejora de Kaizen son:

- Enfoque total al cliente
- Proactividad
- Tomar riesgos inteligentes
- La información es clara y directa
- Decisiones acertadas

Dentro de esta filosofía tan amplia, hay ciertos puntos en los que se enfoca y uno de ellos y más importante es el cliente. El método busca satisfacer y ser mejores para que el cliente quede satisfecho y vuelva. Otra de las características de este método, reduce los desperdicios o tiempos muertos. Una característica muy difícil de aplicar en las empresas ya que puede generar a la resistencia por parte de los colaboradores, ya que esto significa procedimiento o protocolos más engorrosos en busca de la calidad.

El método Kaizen busca la satisfacción del cliente externo e interno, ya que se da valor al talento humano, se escuchan todas las opiniones ya que una buena idea puede venir desde donde menos se piensa.

7.6.1 Benchmarking

El *benchmarking*, si bien no es una herramienta de control, si les sirve a las empresas aplicar dicho estudio para saber cómo lo está haciendo la competencia y con esto poder adoptar las buenas prácticas y mejorar las que las otras empresas ofrecen. La metodología de esta herramienta es comparar dos o más productos de similares características en iguales condiciones.

De con Grima y Tort-Martoneil (1995) el benchmarking se desarrolla en cuatro etapas:

- **Etapa uno**
Primero debemos identificar como se está manejando o como trabaja el área de operaciones dentro de la empresa. En esta etapa es importante ser realistas y autocríticos con nuestros procesos para poder identificar puntos de mejora.
- **Etapa dos**
Conocer la estrategia planteada por los directores de la empresa. Investigar sobre empresas que han tenido éxito y tratar de replicarlo y adaptarlo a nuestra empresa.
- **Etapa tres**
Implementar lo obtenido del estudio tanto con las mejores características, como el mejor personal calificado para el trabajo. En esta etapa se evalúa las diferencias que se tienen con productos similares y el por que de su superioridad en el mercado. Esto determina el punto de partida para mejora.
- **Etapa cuatro**
Con la información obtenida en la etapa tres, se debe implementar las mejoras para ser los mejores en el mercado. Esta implementación nos daría cierta ventaja en comparación a la competencia ya que estaríamos, de acuerdo con los datos analizados, siendo los mejores en el mercado, marcando diferencia.

En conclusión, el *benchmarking*, es una herramienta que sirve de espía para conocer como lo está haciendo la competencia y a consecuencia de los resultados obtenidos de dicho estudio, tomar ventaja competitiva al implementar y mejorar diferenciadores en nuestros productos.

Existen varios tipos de *benchmarking*:

- Interno
Es el estudio menos complejo ya que no hay problema de información confidencial que pueda afectar a la empresa. Esta se hace entre las distintas áreas de la empresa.
- Competitivo
Es el estudio que se realiza entre 2 o más empresas, es decir, sus competidores directos.
- Funcional
Es el estudio más útil y fácil para las empresas, ya que aporta muchas ideas innovadoras de empresas totalmente distintas en el giro del negocio. Este compara los procesos directamente, aunque el producto no sea el mismo.

8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

RESUMEN DE MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 Subcapítulo de primera categoría

1.2 Subcapítulo de segunda categoría

2. MARCO TEÓRICO

2.1 El Seguro

2.1.1 Ente regulatorio de seguros en Guatemala

2.1.2 Elementos del contrato de seguro

2.1.3 Conceptos en el área de seguros

2.1.4 Tipos de seguros

2.2 Calidad

2.2.1 Sistemas de control de calidad

2.2.1.1 Implementación de un sistema de control de calidad

2.2.1.2 Método Kaizen

2.2.1.3 Herramientas para el control de calidad

2.2.1.3.1 Diagramas de flujo

2.2.1.3.2 Simbología de los diagramas

2.2.1.3.3 Estudio de tiempos

2.2.1.3.4 Diagrama de Ishikawa

2.2.1.3.5 Hojas de control o verificación

2.2.1.3.6 Graficas de control

2.3 Control de los procesos

2.4 Que es una queja

2.4.1 Como atender una queja

2.4.2 Canales para administrar las quejas dentro de la empresas

2.5 Servicio al cliente

2.6 Mejora continua

2.6.1 Benchmarking

3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

APÉNDICES

ANEXOS

9. METODOLOGÍA

La investigación por realizar es de tipo descriptivo, ya que se investigarán eventos del pasado y se compararán con eventos más recientes. Se cuenta con información de hechos históricos que son fundamentales para la realización de este trabajo de investigación. Para medir el impacto de la investigación, es necesario realizar el análisis de bases que contienen información de quejas o insatisfacciones que los clientes han presentado en años anteriores ya que esta nos guiará y nos ayudará a conocer la situación actual de la empresa y poder proponer mejoras en los procesos que actualmente existen, mejorando en productividad y orientándolos en la satisfacción de los clientes.

9.1 Características del estudio

El enfoque del estudio propuesto es mixto, cuantitativo, porque se realizará el análisis de datos, variables, estadísticas propias y del mercado que afecta la gestión de la compañía. Y cualitativo por que se realizará un estudio de acuerdo con el nivel de satisfacción del cliente en todos los procesos.

El alcance será descriptivo y estará delimitado a las áreas de estudio de la empresa en las cuales investigaremos las razones por las que no se gestionan de manera adecuada las quejas o inconformidades de los clientes.

El diseño del estudio no es experimental, ya que la información del sistema de calidad para el diseño de control de quejas en una empresa aseguradora se analizará en su estado original y no se realizarán ensayos de laboratorio. La información necesaria para el estudio se obtiene de bases de datos con la cual

se hará análisis de la información y así poder proponer una mejora adecuada en la gestión de manejo de quejas de los clientes. Por lo que el diseño del estudio será observacional descriptivo y transversal ya que se busca ver los eventos que influyen en los procesos sin alterar los factores actuales. Se cuenta con la información necesaria y está delimitado por el tiempo.

9.2 Unidades de análisis

La población en estudio será todos los clientes de la aseguradora de cero a noventa y nueve años indistintamente del género, la cual se encuentra dividida en subpoblaciones dadas por el género, rango de edad, profesión, tipo de seguro contratado, de la cual se extraerán muestras de los clientes que hayan tenido un servicio insatisfactorio por parte de la aseguradora. Se analizarán datos con antigüedad no más de 2 años a partir de empezar el estudio.

9.3 Variables

Las variables en estudio se describen a continuación:

Tabla IV. **Variables**

Variable	Definición teórica	Definición operativa
Tiempo	Intervalo de tiempo en el que ejecuta una operación.	T = Días
Queja	Disconformidad, enojo o resentimiento.	1 – Leve 2 – Moderada 3 – Severa
Eficiencia	Capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir el cumplimiento adecuado de una función.	Se medirá de acuerdo con las gestiones que se registren en el módulo CRM. 1 – Bueno 2 – Regular 3- Malo
Actitud	comportamiento que emplea un individuo frente a distintas situaciones.	1 – Buena 2 - Mala
Edad	Tiempo que ha vivido una persona u otro ser vivo contando desde su nacimiento.	<5 = recién nacidos 5 – 12 = niños 12 – 18 = adolescentes 18 – 25 = jóvenes 25 – 40 = adultos jóvenes 40 – 55 = adultos 55 – 65 = adultos mayores 65 – 75 = ancianos >75 = longevos
Antigüedad	Tiempo que ha transcurrido desde que el cliente adquirió un producto o servicio con la aseguradora.	0 – 5 5 – 10 10 – 15 15 – 25 >25
Producto	Es el medio a través del cual una empresa puede satisfacer las necesidades del cliente.	Vida Individual Gastos médicos Diversos Automóviles

Fuente: elaboración propia.

9.4 Fases del estudio

El objetivo principal de esta investigación es realizar una propuesta el control y manejo de las quejas que presentan los clientes y brindar una solución satisfactoria el cual no afecte la cartera.

Por medio de fases se expone la metodología a utilizar en el desarrollo de la investigación:

Fase 1: diagnóstico de la empresa y recopilación de la información

En la primera fase se hará la recopilación de información teórica y una revisión histórica en la base de datos de la aseguradora con las quejas resueltas satisfactoriamente o no de los clientes. Se segmentará por departamento, tiempo que se tardó la resolución, edad del asegurado, antigüedad de la póliza, área de donde se originó la queja, canal por el cual el asegurado presento la queja, tipo de producto o servicio. Al mismo tiempo se revisarán los procedimientos que se siguieron para resolver las quejas. Se harán pequeñas encuestas a los clientes que presentaron una queja con el objetivo de medir el nivel de satisfacción del cliente. De igual forma se harán entrevistas a los colaboradores para revisar los procedimientos a seguir ante los distintos problemas que se pueden presentar. Para obtener la información histórica de la empresa se solicitará al apoyo al departamento de sistemas quienes mediante un pequeño proyecto recopilarán dicha información del sistema interno de la empresa. Se estima de 8 a 12 semanas para la primera fase de la investigación.

Fase 2: análisis de información

En esta fase se debe de hacer el análisis de la información recopilada con el objetivo de obtener datos reales de los puntos críticos de la empresa, es decir los puntos en donde más quejas son presentadas y determinar la causa de estos. Es por eso por lo que en esta fase se seguirán con las entrevistas a los colaboradores para encontrar puntos de mejora en los procesos. Aquí mediante diagramas de flujo se establecerá el procedimiento actual para el manejo de quejas. Por otra parte, se hará un benchmarking para revisar procesos y procedimientos de la competencia que puedan ayudar a mejorar a la empresa. Se analizará el organigrama de la empresa con el objetivo de empoderar al colaborador y así poder tener accesos a la resolución de quejas que estén a su alcance. El objetivo de esta fase es tenerla terminada en un tiempo que no exceda las 8 semanas.

Fase 3: propuesta del diseño

En una tercera fase se documentará toda la información recopilada se actualizarán de ser necesarios, diagramas de flujo, organigramas, procedimientos, estableciendo que el cliente es el objetivo primordial de la empresa, buscando una gestión más dinámica y fluida con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente. Se propondrá módulos de calificación de servicio en todas las áreas y se dejará en evidencia la necesidad de un departamento de control de calidad dentro de la empresa.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para el análisis de la información utilizaremos como base la información que refleja la situación actual de la empresa. Las técnicas de estudio a utilizar son:

- **Revisión histórica:** se tomará como referencia dos años para atrás a partir del inicio de este estudio. Luego se analizará la información y se reducirá a las pólizas que han sido canceladas en ese tiempo como consecuencia de un mal servicio dentro de cualquier área de la aseguradora. Se determinará con hechos históricos que han llevado a la cancelación por parte del cliente, su póliza, siendo esta nuestra muestra para el análisis de la investigación.
- **Diagrama de Pareto:** por medio de gráficas de barras, se determinará la gravedad de las quejas, categorizándolas en una escala del uno al diez siendo 10 la que requiere atención inmediata e intervención del área técnica y segmentación de datos se reducirá nuestra muestra al objetivo deseado. Así mismo el diagrama de Pareto evidenciará las áreas que necesiten más atención con el objetivo de mejorar la atención al cliente.
- **Diagrama causa y efecto:** se observan factores internos como los externos que afectan nuestro problema principal.
- **Benchmarking:** conocer cómo se comporta el mercado ante las situaciones similares presentadas en la empresa. Se busca extraer la información del mercado que se pueda implementar o mejorar en la empresa.

- Análisis FODA: ayudará a determinar los factores internos y externos de la empresa ya sea para mejorar o cambiar en función del servicio al cliente.
- Graficas de control: se utilizará para revisar los acontecimientos en los procesos a analizar. Con esta herramienta se buscarán comportamientos o tendencias en los datos analizados.
- Diagramas de flujo: con los diagramas de flujo se evaluará los procedimientos de los procesos actuales de la empresa en busca de mejoras a partir del análisis y la raíz de las quejas presentadas en el tiempo del estudio.
- Encuestas: se realizarán cuestionario y encuestas de tipo descriptivas a los clientes para poder obtener la percepción de los clientes respecto a la aseguradora y encuestas analíticas con el fin de analizar la posición de la aseguradora frente al mercado. Adicional se realizarán encuestas a los colaboradores para medir la percepción de la propuesta a realizar y que tanta resistencia podría haber. Todas estas serán de respuesta cerrada para su fácil tabulación.

Se esperan obtener resultados con los que se pueda proponer una mejora en todas las áreas con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente de manera a que este no decida cancelar su póliza, en el cual se puedan medir la eficiencia en calidad y tiempo de respuesta del colaborador involucrado en la resolución de la queja.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

El presente trabajo de investigación es factible debido a que cuenta con los recursos necesarios para ejecutarse de manera satisfactoria dentro de la empresa.

La empresa autoriza la ejecución del proyecto y lo apoya asignando el siguiente recurso:

Humano: personal calificado para la recopilación de la información base, así como para la programación de distintas encuestas para los clientes.

Sistemas: se tendrá a disposición las herramientas tecnológicas disponibles dentro de la empresa con el fin de no dar acceso de la información a terceras personas que pongan en riesgo la confidencialidad de los clientes.

Información: para la investigación se tendrá acceso a toda la información necesaria que ayude al desarrollo de este.

Mobiliario y equipo: la empresa puso a disposición el mobiliario y equipo de cómputo necesario en horario que no interrumpa la jornada laboral.

El recurso monetario, si fuese necesario, deberá ser aportado por el investigador. El presupuesto estimado se muestra a continuación:

Tabla VI. **Presupuesto propuesto**

No.	Recurso	Descripción	Monto	Porcentaje
1	Humano	Investigador	Q 5,000	28.9 %
2	Humano	Desarrollador	Q 5,000	28.9 %
3	Humano	Asesor	Q 2,500	14.5 %
4	Transporte	Combustible	Q 2,000	11.6 %
5	Alimentación	Alimentación	Q 1,500	8.7 %
6	Material	Papelería y útiles	Q 500	2.9 %
7	Varios	Imprevistos	Q 500	2.9 %
8	Tecnología	Internet	Q 300	1.7 %
Total presupuesto			Q 17,300	

Fuente: elaboración propia.

13. REFERENCIAS

1. Aguilar, J. y Vargas J. (2010). *Servicio al cliente. Network de psicología organizacional*. 1ª edición. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
2. Asociación Española para la calidad, AEC. (2003). *Guía para la gestión de quejas y reclamaciones*. 1ª edición. España: Printeralia, S.L.
3. Carrola, M. (1997). *Aseguramiento de la calidad a través del control estadístico de proceso*. (Tesis de maestría) Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/76595389.pdf>
4. Cruelles, J. (2013). *Ingeniería Industrial - Métodos de trabajo, tiempos y su aplicación a la planificación y a la mejora continua*. 1ª edición. México D.F. México: Alfaomega, Marcombo.
5. Cuatrecasas, L. (2005). *Gestión integral de la calidad: Implantación, Control y certificación*. 3ª edición. Barcelona. España: Ediciones Deusto S.L.
6. Denton, K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. 1ª edición. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
7. Editorial Vértice. (2009). *Atención eficaz de quejas y reclamaciones*. 3ª edición. España: Publicaciones Vértice S.L. Recuperado de

https://books.google.com.gt/books?id=Jgy5zYVW2ucC&printsec=frontcover&dq=Atenci%C3%B3n+eficaz+de+quejas+y+reclamaciones.&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwir3s6z_ZPrAhWvxFkKHWTbDeIQ6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q=Atenci%C3%B3n%20eficaz%20de%20quejas%20y%20reclamaciones.&f=false

8. Evans, J. y Lindsay W. (2015). *Administración y control de la calidad*. 9ª edición. México D.F. México: Cengage Learning.
9. Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. 1ª edición. México D.F. México: Editorial Pax México.
10. Godínez, A. y Hernández, G. (2018). *Poder KAIZEN: Una mejora continua*. 1ª edición. León. Guanajuato. Mexico: Ignius Media Innovation
11. González, M. (2013). *Atención de quejas y reclamaciones*. España, Málaga Innovación y Cualificación. Recuperado de https://books.google.com.gt/books?id=tx_Kfm41TI8C&printsec=frontcover&dq=Atenci%C3%B3n+de+quejas+y+reclamaciones&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjDyeLHgJTrAhWPjlkKHSBMDuIQ6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&q=Atenci%C3%B3n%20de%20quejas%20y%20reclamaciones&f=false
12. González, V. y Tamayo, F. (2001). *La administración de Las Quejas Como Capital de Las Empresas*. Monterey, México. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/309898673/La-Administracion-de-Las-Quejas-Como-Capital-de-Las-Empresas>

13. Grima, P. y Tort-Martorell, J. (1995). *Técnicas para la gestión de la calidad*. 1ª edición. Madrid. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
14. Hodson, W. (1999). *Manual del ingeniero industrial*. 4ª edición. México D.F. México: McGraw-Hill.
15. Lareau, W. (2003). *Office Kaizen*. 1ra Edición. Madrid. España: FC Editorial
16. Lee, D. (2018). Harvard Business Review. *6 Ways to Build a Customer-Centric*. [6 maneras de construir una cultura centrada en el cliente] Recuperado de <https://hbr.org/2018/10/6-ways-to-build-a-customer-centric-culture>
17. López, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad: métodos para la mejora continua y la solución de problemas*. 1ª edición. Madrid. España: Madrid Fundación Confemetal D.L.
18. Moliner, B., Berenguer, G. y Gil, I. (2008). Investigaciones Europeas de dirección y economía *Análisis del comportamiento de queja del consumidor una investigación exploratoria en el contexto de los restaurantes*. 14(2), 13-33. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600215>
19. Muñoz, R. (2017). *Tratamiento y gestión de quejas y reclamaciones*. 1ª edición. Madrid. España: Editorial CEP S.L.

20. Palacios, L. (2016). *Ingeniería de métodos: Movimientos y tiempos*. 2ª edición. Bogotá. Colombia: Eco Ediciones
21. Sánchez, A. y Morón, V. (2019). *Tratamiento y gestión de quejas y reclamaciones*. 1ª edición. España. Ideaspropias Editorial. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?id=o43cDwAAQBAJ&pg=PA11&dq=quejas&hl=en&sa=X&ved=2ahUKewik7rfCgZTrAhUK1VkkHfQfBuYQ6AEwAnoECAUQAg#v=onepage&q=quejas&f=false>
22. Suárez, M. (2007). *El Kaizen: la filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la administración por calidad total*. 1ª edición. México D.F. México: Panorama Editorial, S.A.
23. Superintendencia de Bancos de Guatemala, SIB. (2020). *La importancia del seguro*. Recuperado de: <https://www.sib.gob.gt/web/sib/educacion-financiera/Importancia-del-Seguro/Guias-Educativas>
24. Torres, C. (2016). *Tratamiento de las quejas y reclamaciones de clientes de servicios financieros*. 1ª edición. España: Innovación y cualificación (INNOVA) (IC EDITORIAL). Recuperado de <https://www.worldcat.org/title/tratamiento-de-las-quejas-y-reclamaciones-de-clientes-de-servicios-financieros/oclc/1105451827?referer=di&ht=edition>

14. APÉNDICES

Apéndice 1. Matriz de coherencia

Nombre proyecto/problema: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEJORA DE CALIDAD PARA EL PROCESO DE CONTROL DE QUEJAS EN UNA EMPRESA ASEGURADORA.**

Problemas	Objetivos	Metodología	Resultados esperados
<p>Pregunta general ¿Cómo diseñar un sistema que mejore la calidad en el proceso de control de quejas en una empresa aseguradora?</p>	<p>Objetivo general: Diseñar un sistema de mejora de calidad para el proceso de control de quejas que permita garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las áreas del giro del negocio de la empresa para resolver las inquietudes o molestias que puedan presentar los clientes de los distintos productos que ofrece la aseguradora.</p>	<p>Tipo de investigación: Exploratoria Técnicas: Organigramas, FODA, Diagrama causa-efecto, Benchmarking, Como: Cuando: 1er semestre 2021 Donde: Empresa aseguradora</p>	<p>Lograr la satisfacción del cliente para así ganar reputación e incrementar la cartera</p>
<p>Pregunta auxiliar 1 ¿Cuántas pólizas son canceladas por mes derivado de la gestión inapropiada de quejas que ingresan a la aseguradora?</p>	<p>Objetivo específico1 Determinar la cantidad de pólizas canceladas por mes en los años 2017 al 2019 y analizar su relación con las quejas recibidas en el mismo período de tiempo.</p>	<p>Tipo de investigación: Exploratoria Técnicas: entrevistas, encuestas, cuestionarios Instrumentos: correo electrónico Como: Cuando: 1er semestre 2021 Donde: Empresa aseguradora</p>	<p>Disminuir las cancelaciones</p>

Continuación apéndice 1.

Problemas	Objetivos	Metodología	Resultados esperados
<p>Pregunta auxiliar 2 ¿Cuáles son los principales tipos de queja que el cliente presenta a la aseguradora en un mes y cuánto tiempo toma resolverlo?</p>	<p>Objetivo específico 2 Determinar las quejas más frecuentes de los clientes y el tiempo promedio de resolución.</p>	<p>Tipo de investigación: Exploratoria Técnicas: entrevistas, encuestas, cuestionarios Instrumentos: correo electrónico. Como: Cuando: 1er semestre 2021 Donde: Empresa aseguradora</p>	<p>Establecer procedimientos y reducir tiempo de respuesta hacia el cliente</p>
<p>Pregunta auxiliar 3 ¿Cuáles son las actividades dentro de la aseguradora que agregan valor al cliente?</p>	<p>Objetivo específico 3 Identificar las actividades en los procesos que son de alto valor agregado para el cliente a partir del análisis de las quejas más frecuentes y poder proponer las mejoras correspondientes en las áreas que así lo necesiten.</p>	<p>Tipo de investigación: Exploratoria Técnicas: entrevistas, encuestas, cuestionarios Instrumentos: correo electrónico. Como: Cuando: 1er semestre 2021 Donde: Empresa aseguradora Con que recursos:</p>	<p>Estandarizar procesos en función en la atención al cliente.</p>

Fuente: elaboración propia.