

Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial



Trabajo de Diploma

Procedimiento para la planificación de la calidad del servicio del seguro

Autores: Reina García Machado

Tutora: MSc. Ing. Ebir González Cruz

Introducción.....	1
Capítulo I: Marco teórico Referencial: Gestión y Planificación de la Calidad en el Servicio de Seguro.....	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 Calidad: Conceptos y sistemas de calidad.....	6
1.3 Planificación de la calidad	12
1.4 Servicio de seguro.....	14
1.4.1 El seguro y su historia	14
1.4.2 El seguro en Cuba.....	18
1.4.3 Características esenciales de las entidades de seguro.....	20
1.4.4 Clases de empresas de seguro.....	21
1.4.5 Funciones del seguro.....	22
1.4.6 Beneficios del seguro.....	23
1.5 Planificación de la calidad en el servicio de seguro.....	25
1.6 Conclusiones parciales.....	26
Capítulo II: Diagnóstico de la calidad de los servicios en la Representación Territorial de Venta.....	27
2.1 Introducción.....	27
2.2 Términos y definiciones.....	28
2.3 Estructura de la Empresa de Seguros Nacionales Villa Clara.....	31
2.4 Característica de la ESEN.....	32
2.4.1 Cartera de Servicio de la ESEN.....	32
2.4.2 Valores que deben caracterizar al personal.....	34
2.4.3 Estrategia a global en el periodo 2005-2008.....	34
2.4.4 Identificación de las premisas para establecer las estrategia de posicionamiento de la organización.....	36
2.5 Estructura de la Representación Territorial de Venta RTV).....	37
2.6 Caracterización de la RTV.....	37
2.7 Descripción del proceso.....	41
2.8 Diagnóstico de la calidad de los servicios en la RTV.....	41
2.8.1 Recopilación de datos a través de hojas de registro.....	43

2.8.2	Análisis de Pareto.....	44
2.8.3	Elaboración del diagrama causa efecto.....	45
2.9	Conclusiones parciales.....	47
Capítulo III: Planificación de la calidad en el servicio de seguro.....		49
3.1	Introducción.....	49
3.2	Pasos en el proceso de planificación de la calidad.....	50
3.3	Relación cliente – proveedor.....	52
3.4	Análisis situacional.....	52
3.5	Determinación de las necesidades de los clientes.....	56
3.5.1	Traducción al lenguaje técnico.....	57
3.5.2	Unidades de medida.....	58
3.5.3	Sensores.....	58
3.6	Características del servicio.....	58
3.7	Proceso del servicio de seguro.....	60
3.7.1	Proceso de concertación.....	60
3.7.2	Proceso de seguimiento de la póliza.....	62
3.7.3	Proceso de reclamación.....	63
3.7.4	Términos máximos para el desarrollo de las diferentes etapas de los procesos.....	65
3.8	Diagrama de bloques del servicio de seguro y sus puntos de control.....	68
3.9	Conclusiones parciales.....	71
Conclusiones.....		72
Recomendaciones.....		73
Bibliografía.....		74
Anexos.....		78

Resumen:

El presente trabajo se realiza en la Representación Territorial de Venta perteneciente a la Empresa de Seguros Nacionales en Villa Clara con el propósito de planificar la calidad en el servicio de seguro, lo cual permitirá ejercer un mejor control del proceso y prevenir las posibles fallas que puedan ocurrir en la calidad del servicio.

Se efectúa una fundamentación teórica abordando diferentes conceptos emitidos por varios autores referentes a aspectos relacionados con la calidad, sistema de gestión de la calidad y planificación que sustentan el hilo conductor del marco teórico referencial. Por otra parte se hace un diagnóstico de la calidad en la Representación Territorial de Ventas para conocer los factores internos y externos que están limitando o influyendo negativamente en sus resultados con el propósito de lograr propuestas de mejora y la planeación en la venta de seguros.

Se aplican diferentes técnicas que posibilitan la realización de la investigación como fueron: encuesta, Recopilación de datos a través de hojas de registro, Análisis de Pareto, Diagrama de causa y efecto, diagrama de flujo y revisión de documentos. Permitiendo demostrar prácticamente la necesidad de planificar la calidad del servicio en la venta de seguro, lo cual constituye el objetivo general de la investigación.

La hipótesis del mismo está basada en que la planificación de la calidad en la RTV garantizará la obtención de mejores resultados en su funcionamiento, teniendo un impacto positivo en el desarrollo cualitativo de los procesos que en ella se efectúan.

El trabajo está dividido en tres capítulos, haciendo un marco referencial de la investigación en el primero, desarrollando un diagnóstico de la calidad de la RTV en el segundo y por último diseñar un procedimiento de planificación de la calidad en el tercero.

Título: Procedimiento para la Planificación de la Calidad en el Servicio de Seguro.

Los momentos actuales imponen a las organizaciones adoptar un sistema de gestión que les permita adaptarse a los cambios rápidamente y sobrevivir y mucho más allá de dicha convicción, se precisa prever los escenarios en que puedan desarrollarse, así como las acciones para actuar en consecuencia.

La Empresa de Seguros Nacionales, perteneciente al Ministerio Finanzas y Precios, oferta y brinda productos/servicios de seguros dirigidos tanto al sector residencial como al empresarial. Cuenta con una red de agentes a través de la cual se puede brindar una atención personalizada a nuestros asegurados y satisfacer sus necesidades.

La empresa comercializa una diversidad de líneas de seguro en los ramos de: Seguros Generales, Seguros Agropecuarios y Seguros Personales, siendo líder en los Seguros Agrícolas, Motor y Personales y tiene como objetivo económico fomentar las diversas formas del seguro socialista, para proteger bajo cobertura financiera el nivel de desarrollo alcanzado por los distintos eslabones de la economía nacional y para ello su objeto social incluye el desarrollo de operaciones de seguro y reaseguro y la realización de recobro. Para esto se cuenta con las instalaciones adecuadas, incluyendo el personal, competente y especializado, con gran experiencia técnica, así como otros recursos que posibilitan mantener el servicio establemente.

En el caso particular de la provincia de Villa Clara, dentro de dicha infraestructura, cobra un papel vital la Representación Territorial de Ventas (en lo adelante RTV). Esta representación está encabezada por el representante comercial que tiene subordinado a él a un técnico comercial, dos jefes de brigada y dos tramitadores. Cada jefe de brigada atiende a 15 agentes de seguro. La RTV tiene como misión brindar servicios de excelencia en materia de seguros, reaseguros y otros afines que garanticen la confianza y satisfacción de nuestros clientes.

Introducción

Es interés de la alta dirección de la empresa conocer la opinión que tienen los clientes del servicio que reciben, por lo que se han aplicado encuestas de percepción de la calidad. En la muestra seleccionada se han incluido el 100 % de nuestros clientes principales y por los resultados obtenidos se percibe que los mismos no están totalmente satisfechos con nuestros servicios.

Para cumplir con el requisito de la 9001 de satisfacción del cliente es necesaria la certificación por las Normas Internacionales establecidas, que tienen como una de sus exigencias la planificación de la calidad. Con esta certificación se puede aumentar la capacidad y el rigor de la comercialización de las diversas líneas de seguro en los ramos de: Seguros Generales, Seguros Agropecuarios y Seguros Personales ya que las posibles fuentes o potencialidades de clientes del seguro son muy amplias y podrán concertar las pólizas de seguro todas las personas cubanas o extranjeras radicadas en el país, así como, las empresas cubanas, empresas mixtas, firmas comerciales, asociaciones etc.

Situación problemática:

- Necesidad de un mejoramiento de la calidad en la RTV dirigido a un mayor enfoque al cliente.
- Insuficiente organización en la gestión de venta.
- Necesidad de aumentar la presencia en un mercado cada vez mas exigente.
- Clientes que se encuentra insatisfechos con el servicio que se presta, como lo muestran las encuestas de satisfacción del cliente.
- Aumentar la profesionalidad del personal, fundamentalmente la red de intermediación.

Problema científico:

El problema científico radica en la ausencia de planificación de la calidad en la RTV, la cual ayudaría a la alta dirección a determinar sus estrategias para adaptarse y relacionarse con el entorno externo e interno ofreciendo la capacidad de ser proactivos y anticipar futuros eventos

Hipótesis:

La planificación de la calidad en la RTV garantizará la obtención de mejores resultados en su funcionamiento, teniendo un impacto positivo en el desarrollo cualitativo de los procesos que en ella se efectúan.

Para dar cumplimiento a esta hipótesis se establecen los siguientes objetivos:

Los **objetivos generales** de la investigación son los siguientes:

- Efectuar la planificación de la calidad del servicio de venta de seguros en la RTV.
- Crear las herramientas básicas que nos permitan prestar un servicio caracterizado por su calidad.

Como **objetivos específicos** se plantean:

- Crear el marco teórico referencial que sirva de base para la investigación.
- Realizar un diagnóstico de calidad en la RTV.
- Diseñar un procedimiento de planificación de la calidad en el servicio de seguro en la RTV.

El presente trabajo se ha estructurado de la siguiente forma:

1. Introducción.
2. Capítulo I, en el cual se hace un análisis bibliográfico que sustenta el marco teórico y se exponen elementos claves en la gestión de la calidad, así como herramientas que permiten lograr una planificación de la calidad.
3. Capítulo II, se realiza un diagnóstico de la planificación de la calidad en la RTV de Santa Clara.
4. Capítulo III, donde se lleva a cabo la planificación de la calidad en el servicio de seguro en la institución.
5. Conclusiones.
6. Recomendaciones.
7. Bibliografía.
8. Anexos.

Introducción

El valor metodológico de esta investigación radica en que se describe la forma de planificar la calidad en la RTV de Santa Clara, la novedad científica está en que no existen precedentes de la utilización de esta herramienta dentro de las Empresas de Seguro en el país y el valor práctico del trabajo reside en la mejora que logra la organización al aplicarlo.

Los métodos específicos de investigación utilizados son: consulta y análisis de diferentes fuentes bibliográficas, realización de encuestas, trabajo con expertos, diagrama causa – efecto, diagrama de flujo, revisión de documentos de la organización y diseño de procedimiento.

CAPITULO I

Marco Teórico Referencial:
Gestión y Planificación de la
Calidad en el Servicio de
Seguro

2.1 Introducción.

La existencia de riesgos es el elemento básico de la actividad del seguro. En un sentido amplio, el objeto del seguro es la compensación del perjuicio económico originado por la ocurrencia de un riesgo determinado. Como consecuencia de lo anterior, se hace difícil para una organización o individuo presupuestar el costo de las pérdidas anuales debidas a la ocurrencia de riesgos. El seguro ofrece la oportunidad de canjear este costo incierto por uno cierto: la prima de seguro.

Básicamente podemos afirmar que el seguro es una actividad económica-financiera, mediante la cual se presta el servicio de transformación de los riesgos de diversa naturaleza a que están sometidos los patrimonios en un gasto periódico presupuestable, que puede ser soportado fácilmente por cada unidad patrimonial. Por lo tanto, la función primaria del seguro es actuar como mecanismo de transferencia de riesgos. Adicionalmente, existen otras dos funciones que están directamente relacionadas con la primera y la complementan. Estas funciones son: la creación de un fondo común y el aporte de primas equitativas.

El marco teórico referencial que se desarrolla en este capítulo está dirigido a recoger los aspectos más significativos en la planificación de la calidad en la RTV, así como los fundamentos teóricos que serán aplicados para resolver las problemáticas que confronta su dirección de forma tal que puedan ser utilizadas como documentación de referencia para lograr propuestas sólidamente argumentadas que permitan contribuir con el propósito de este trabajo.

Este capítulo se ha desarrollado según el hilo conductor que se muestra en la figura 1.1:

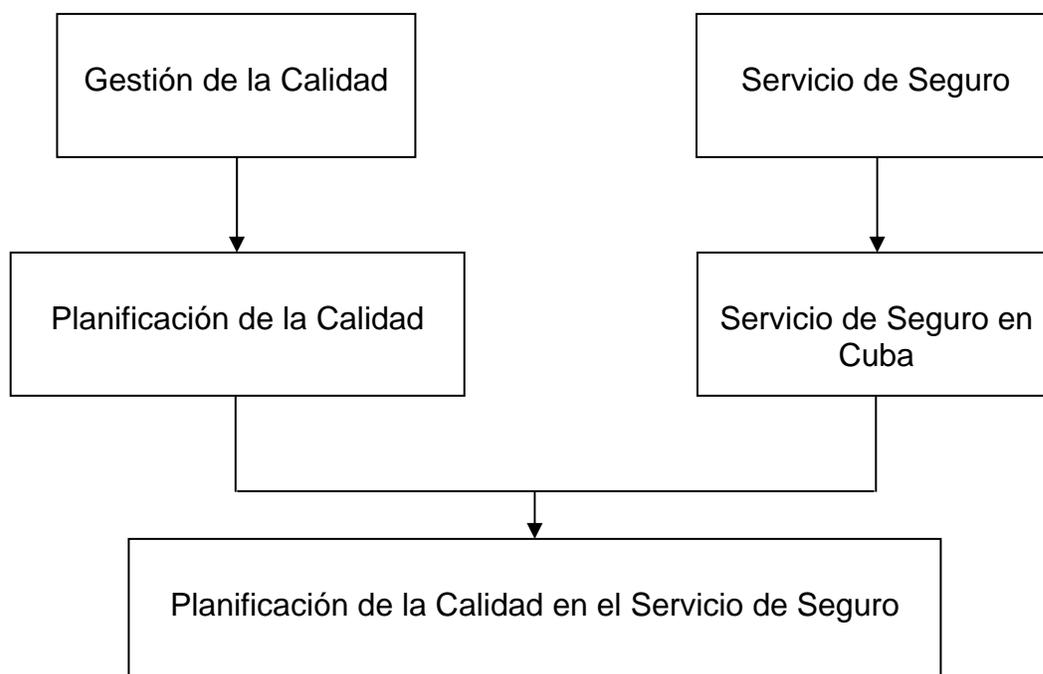


Figura 1.1: Diagrama del hilo conductor del marco teórico referencial.

2.2 Calidad.

El término “calidad” es un concepto escurridizo, fácil de visualizar y sin embargo difícil de medir, algunos autores lo definen como un término subjetivo para el cual cada persona tiene su propia definición la cual puede ser a la vez, absoluta y relativa.

La palabra **calidad** tiene múltiples significados:

1. De **un producto o servicio** es la percepción que el cliente tiene del mismo.
2. Es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con un producto o servicio determinado, que solo permanece hasta el punto de necesitar nuevas especificaciones.

3. Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.
4. Conjunto de propiedades y características (implícitas o establecidas) de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades implícitas o establecidas.
5. Debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.
6. Es la capacidad de un producto o servicio para satisfacer las necesidades del cliente o usuario.

1.2.1 Conceptos de calidad.

El concepto de calidad ha evolucionado en el tiempo y en dependencia de la profesión base de la persona que la estudie y la utilice como herramienta en la gerencia de las industrias. A continuación se refieren algunos enfoques utilizados por un grupo de ideólogos en materia de calidad, se tomaron enfoques de Deming, Juran, Crosby, Conway, Feigenbaum, Ishikawa, Yamaguchi y Taguchi.

Deming, [1986] la define como un "predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado". Lo cual es lógico teniendo en cuenta que es matemático y tratará siempre de cerrar las tolerancias de los procesos buscando una mayor uniformidad del proceso.

Juran, [1993] ingeniero eléctrico, a quien se le acredita, de igual manera que a Deming parte del éxito de las industrias japonesas, hace varias definiciones de la calidad a lo largo de su carrera, desde "aptitud para el uso o propósito", hasta 1993 que aporta ya no una sino dos definiciones de calidad, una que se refiere al producto "calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto" que coincide con la anterior en su conclusión y otra que se refiere a la organización "la calidad consiste en no tener deficiencias". No hay la menor duda de que para obtener calidad es preciso tener una organización que trabaje con calidad.

Crosby, [1994] médico sicólogo, vicepresidente de la ITT durante 14 años para el Control de la Calidad, su definición de calidad inicial en 1979 es “conformidad a los requerimientos”, y añade que sólo puede ser medida por el costo de la no conformidad. Esta definición está limitada ya que depende de los requerimientos que se hayan considerado, si son los de los clientes o los de los productores, por lo que en 1994 puntualiza que calidad es “entregar a los clientes y a nuestros compañeros de trabajo productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo”. En este caso, considera dos tipos de clientes los internos y externos e involucra en la definición su filosofía de producir con cero defecto.

Conway, [1988] consultor de calidad y discípulo de Deming, plantea que la calidad se alcanza al "desarrollar la fabricación, administración y distribución a bajo costo de productos y servicios que el cliente quiera o necesite". Este autor en su definición hace referencia a la necesidad de observar la calidad del trabajo y desarrollar un sistema adecuado para obtenerla.

Feigenbaum, [1996] presidente de la Academia Internacional de la Calidad en 1971 define la calidad como "la resultante de una combinación de características de ingeniería y de fabricación determinantes del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor durante su uso", más tarde Feigenbaum, en 1996 plantea que calidad es "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente".

Ishikawa [1988] ingeniero químico, pionero e ideólogo indiscutible de los éxitos de la industria japonesa en materia de calidad, manifiesta que "calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores" e incluye el costo entre estos requisitos. En su interpretación más estrecha, calidad significa calidad del producto. En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos etc. Su enfoque básico es controlar la calidad en todas las manifestaciones.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial.

La calidad para **Yamaguchi, [1989]** destacado especialista y directivo de la Nippon Steel Corporation es "el conjunto de propiedades o características que definen su aptitud para satisfacer necesidades establecidas"

Genichi Taguchi ayuda a no olvidar lo básico en calidad. Lo primero que llama la atención en él es su definición de la calidad, como la pérdida económica total que origina el producto a la sociedad. En este concepto, se asocia la calidad a una pérdida social, medida a través de la función de pérdidas.

Aragón, Neida [2001] sugiere que cada país y empresa, defina qué es calidad para él o ella, de acuerdo a sus características específicas de competencia y rentabilidad y defienda esta definición con vistas a alcanzarla, lo cual mejoraría las condiciones específicas sociales del mismo, al obtener una adecuada rentabilidad. Se considera la calidad como una ciencia porque tiene principios, conceptos y definiciones que la hacen diferente a la hora de estudiarla. No obstante **Aragón, Neida [2005]** aclara que calidad no es una ciencia, la ciencia es lo que hay que aplicar para alcanzar la calidad de los productos y servicios.

La ISO 8402 [1994] en su umbral define la calidad como "totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades establecidas o implícitas" esta definición considera una entidad no solamente el producto o servicio que se vende sino también, una persona, una organización, un sistema, en otras palabras la amplía a todo lo que hace la calidad, esta definición se mantiene en la ISO 8402:1994.

La ISO 9000 [2000] plantea que calidad es "Grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos" y añade dos notas:

Nota 1: El término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como: pobre, buena o excelente.

Nota 2: "Inherente" en contraposición a "asignado" significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

En este caso la calidad depende de los requisitos que se plantean por los productores y si es cierto lo que los mismos satisfacen las necesidades de los clientes.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial.

Como se observa en todas las definiciones descritas algunos autores consideran la calidad referida al producto y dependiente de sus atributos o características, otros consideran que la calidad no es solamente atribuible al producto, sino que la calidad la conforma el sistema que tenga la organización y en el caso más amplio será una entidad, considerando la entidad como lo plantea la **ISO 8402 [1994]**, como una actividad o proceso, un producto, una organización, un sistema, una persona, o alguna combinación de los anteriores. No obstante se coincide con todos los autores que consideran que con la calidad se deben satisfacer las necesidades de los consumidores, aunque todos hayan establecido sus propias filosofías las cuales tienen elementos discrepantes o coincidentes.

Para alcanzar la calidad de un producto, todas las partes del sistema que elaboran el producto, poseerán características que le confieran la aptitud para obtenerlo con calidad.

1.2.2 Sistemas de calidad.

Mintzberg, [2000] identifica el diseño del sistema como uno de los elementos importantes en el diseño organizacional, “a efectos de garantizar que los departamentos se comuniquen y coordinen con eficiencia, así como para que integren sus esfuerzos”, tiene en cuenta además para la estructura y el diseño organizacional la designación de las relaciones formales de dependencia, inclusive la cantidad de niveles que tiene o debería tener la jerarquía y la cantidad de personas que supervisará a los gerentes y el otro elemento es la agrupación (de personas en departamentos y de departamentos en la organización entera). Por lo que se entiende por sistema de una organización todos los procedimientos formales e informales que hacen que la organización funcione día a día.

Voehl F., Jackson P. y Ashton D. [2000] afirman que el sistema de calidad consta del sistema social, el sistema técnico y del sistema de administración. En consecuencia se convierte en un modo de vida para hacer negocios en la organización entera, se concentra en documentar y mejorar el proceso mismo de

la producción y no nada más que el resultado del mismo, es una manera de asegurar que no sigan presentándose los mismos problemas”.

Según a la norma **ISO 9000:2000** sistema es “un conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan” un sistema de gestión es aquel “sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos”.

1.2.3 Gestión de la calidad.

Juran [1993] y Harrington [1993] consideran que la calidad se obtiene no con una receta, ni una tendencia específica, sino que es preciso utilizar procesos productivos bien diseñados, así como diseñar adecuadamente los procesos de la empresa y en ambos casos utilizar, de acuerdo a la empresa, todas las armas que se tengan a la mano para lograrlo, entre ellas y muy fuertemente utilizada la prevención.

Las normas de la familia ISO 9000:2000 persiguen asistir a las organizaciones en la implementación y la operación de los sistemas de gestión de calidad. Pero en ninguna de estas normas se explica como diseñar un sistema de calidad que de respuesta al modelo de gestión que se plantea en ellas. La **ISO 9000:2000** fija el concepto de *gestión de la calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad*, que generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el mejoramiento de la calidad y el aseguramiento de la calidad. Además define los principios de la gestión de la calidad que son:

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización
- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosas aumenta la capacidad de ambos para crear valores.

2.3 Planificación de la Calidad.

Juran [1993] plantea que hay muchos caminos alternativos para organizar el tema de cómo pensar en la calidad. ***La función calidad es el conjunto de todas las actividades a través de las cuales se alcanza la aptitud de uso, sin importar el lugar en que se realizan.*** Lo que significa que la calidad no se logra solamente con productos de excelente manufactura, sino que hay procesos en la empresa que influyen decisivamente sobre la demanda de los clientes.

Juran introduce la *Trilogía de la calidad*, para lo que define que la dirección de la calidad se desarrolla utilizando una similitud con los procesos financieros (planificación, control y mejora financiera). El enfoque conceptual es idéntico al utilizado para conducir las finanzas, sin embargo los diversos escalones del procedimiento son especiales y también los son las herramientas empleadas en cada uno, definiendo la *planificación de la calidad*, como aquella actividad que ha

Capítulo I: Marco Teórico Referencial.

de desarrollar los productos y los procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.

En la **ISO 9000:2000** se plantea que la planificación de la calidad es la *“parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad”* por lo tanto la planificación de la calidad comienza con la definición de la calidad basada en el criterio de los clientes para que el producto responda a sus necesidades y luego prepara los planes para trabajar en la producción.

La planificación es uno de los tres procesos básicos (los otros son el control y la mejora) utilizados para gestionar la calidad. En un sentido amplio, la planificación de la calidad es aquella durante la cual se establecen los objetivos y se desarrollan los medios (planes) para alcanzarlos.

Independientemente del nivel en la jerarquía, la calidad se planifica para satisfacer las necesidades que en cuanto a calidad tienen los consumidores. Es una secuencia coherente de etapas, cada una de las cuales comprende una actividad cuyo resultado pasa a ser la entrada de la siguiente.

El proceso de planificación de la calidad se estructura en seis pasos:

- Verificación del objetivo. Un equipo de planificación ha de tener un objetivo, debe examinarlo y asegurarse de que está claramente definido.
- Identificación de los clientes. Además de los clientes finales, hay otros de quienes depende el éxito del esfuerzo realizado, incluyendo a muchos clientes internos.
- Determinación de las necesidades de los clientes. El equipo de planificación de calidad tiene que ser capaz de distinguir entre las necesidades establecidas o expresadas por los clientes y las necesidades reales, que muchas veces no se manifiestan explícitamente.

- Desarrollo del producto. (bienes y servicios). Basándose en una comprensión clara y detallada de las necesidades de los clientes, el equipo identifica lo que el producto requiere para satisfacerlas.
- Desarrollo del proceso. Un proceso capaz es aquél que satisface, prácticamente siempre, todas las características y objetivos del proceso y del producto.
- Transferencia a las operaciones diarias. Es un proceso ordenado y planificado que maximiza la eficacia de las operaciones y minimiza la aparición de problemas.

La estructura y participación en la planificación de la calidad puede parecer un aumento excesivo del tiempo necesario para la planificación pero en realidad reduce el tiempo total necesario para llegar a la operación completa. Una vez que la organización aprende a planificar la calidad, el tiempo total transcurrido entre el concepto inicial y las operaciones efectivas es mucho menor.

2.4 Servicio de Seguro. El servicio del Seguro en Cuba.

1.4.1 El seguro y su historia.

El seguro surge como una solución a la necesidad que sienten los grupos humanos de protegerse ante la ocurrencia de unos hechos imprevistos, cuyas consecuencias desbordan la capacidad individual para repararlas. En este sentido el seguro cumple una función básica como es la de la solidaridad: todos contribuyen (con sus primas) a solventar las consecuencias negativas sufridas por unos pocos cuando sufren un evento negativo (el siniestro).

Como todas las instituciones del derecho comercial, ha evolucionado históricamente en forma internacional. Nació como seguro marítimo en Italia, se desarrolló y tomó impulso en España; se difundió y adquirió forma jurídica en Francia, Países Bajos y en la ciudad germana de Hansas; y maduró en Inglaterra, especialmente en la rama incendio y vida, cuando comenzó el período de la empresa aseguradora.

A través de la Historia es posible reconocer tres grandes etapas:

- 1) Prehistórica:** Corre desde la Edad Antigua al principio del Medioevo;
- 2) Formación e integración:** Desde la Edad Media hasta la Edad Moderna;
- 3) Desarrollo, diversificación y codificación:** Comprende la etapa moderna.

Edad Antigua

Muchos autores coinciden en señalar que el seguro comenzó con las grandes civilizaciones de la antigüedad, cuando los Estados comenzaron a organizarse, aparecieron espontáneamente las asociaciones de asistencia mutua. Anteriormente era inaceptable porque económicamente no era posible la creación de fondos de aseguramiento sin un excedente en la producción y sin la existencia de relaciones mercantiles.

El seguro siempre ha protegido el desarrollo económico, es por eso que al iniciarse por mar el comercio, las primeras coberturas del seguro estuvieron dirigidas a proteger a los mercaderes cuyos barcos con su carga eran constantemente amenazados por la piratería y las contingencias de la naturaleza.

Edad Media

Luego de la caída del Imperio Romano de Occidente comenzó el auge de asociaciones, tales como la hermandad germana y la gilda anglosajona. La gilda aparece con funciones políticas y religiosas, a las cuales se agregaba la asistencial. Se difundió especialmente en el norte de Europa, y luego del siglo X se fue transformando, especialmente en Alemania, en una institución de asistencia mutua de aseguración. Además de los casos ya ejemplificados, existían en forma más atenuada y como una manera accesoria de descargar un riesgo sobre otro a cambio de una prima y con fines muy diversos, el depósito retributivo del derecho germano y el derecho de guianza, por el cual un señor feudal garantizaba la indemnidad de quienes atravesaban sus territorios.

Con el florecimiento del tráfico marítimo adquirió cada vez mayor importancia la contratación del riesgo marítimo. Ya a fines del siglo XI , con la cláusula "salvi in

Capítulo I: Marco Teórico Referencial.

terra" se cubría totalmente el riesgo empresario. Durante dos siglos se mantuvieron las cláusulas del riesgo marítimo como accesorias de otros tipos de contratos (comandita; mutuo; compraventa). Cuando la contratación de la asunción del riesgo se independizó del papel accesorio de otros contratos y su importancia resultó absorbente, surgió (a comienzo del siglo XIV) el contrato de seguro mediante el pago de una prima a pagar.

Edad Moderna

Iniciada en Europa la era de los descubrimientos, en la que son pioneros los portugueses y los españoles después de la empresa épica de Colón; pronto los siguen los franceses y los holandeses, y mueven a los ingleses a entrar es esa lucha por el control del comercio de ultramar y la derrota de la Armada Invencible en tiempos de Isabel marca el principio de Inglaterra como Reina de la Mares.

Los comerciantes ingleses empiezan a dedicarse a esas grandes empresas marítimas y estando de moda entonces las cafeterías, donde se reunían los ingleses para todos los fines sociales, sirven también de punto de reunión a los que en sus negocios se dedicaban al tráfico marítimo mercantil; y un café en especial, administrado por un tal Eduardo Lloyd's, merece la preferencia de aquellos comerciantes que lo mismo compraban y vendían barcos, que compraban mercancías que en ellos llegaban, que los fletaban para mandar sus propias mercancías y que se dedicaban también a usar sus fondos de reserva en una empresa que lucía de éxito posible.

Son estos comerciantes, los primeros aseguradores individuales, que con el tiempo iban a ser los primeros "underwriters", nombre que les viene porque firmaban las pólizas haciendo constar en ellas el por ciento que en cada empresa aceptaban como riesgo.

Los comerciantes que tan buenos negocios estaban haciendo en materia de seguros marítimos, comprenden que es necesario agruparse como asociación, y así con este espíritu de asociación, se manifiesta en el año 1760 con la publicación del primer registro de buques, el "Lloyd's Register of Shipping", que

Capítulo I: Marco Teórico Referencial.

todavía se publica y que está considerado como la publicación más importante para todos los que están interesados en el desenvolvimiento marítimo del mundo.

El seguro de vida, no se había desarrollado a la par del marítimo, ni a la par del de incendio, pero el gobierno inglés acogió con benevolencia a la tontina, debido a los fondos que le permitía administrar. Esta consistía en fondo común contribuido por un grupo cerrado, que a la muerte de uno de ellos repartía entre los sobrevivientes los intereses ganados hasta ese momento.

Más tarde, Europa siguió los pasos de Inglaterra en cuanto a legislación de la rama vida, lo que se vio favorecido con la aparición de las primeras tablas de mortalidad (Halley, 1693), basadas en el progreso de las ciencias matemáticas y estadísticas.

Con el desarrollo de la "teoría de los errores" o Ley de Probabilidades de Blas Pascal, la Ley de los grandes números del marqués de Laplace y la Ley del cálculo estadístico de Jacobo Bernoulli, el seguro pasó de estimaciones meramente conjeturales, con un margen de error tanto más grande cuanto desconocidas eran las circunstancias susceptibles de influenciar en el evento cuyas consecuencias dañosas se querían proteger, a una actividad con bases científicas, donde es posible no sólo medir la frecuencia con que se registran los hechos dañosos sino también la magnitud de los daños consecuenciales.

Siglo XIX en adelante

Bajo estos principios ya en el siglo XIX nació y se desarrolló el seguro agrícola, el seguro de accidentes, el seguro de responsabilidad civil, e incluso (primero en Inglaterra y U.S.A. y luego en Alemania) hizo su aparición el seguro de vida popular para las clases de menores recursos.

En la segunda mitad del siglo, la velocidad impresa por el desarrollo industrial impuso también su desafío a la empresa aseguradora. El reaseguro asumió su verdadera función técnica; el pequeño asegurador autónomo se convirtió en un anacronismo y fue reemplazado por las grandes sociedades; empezó la legislación sobre la organización de las empresas, en Austria en 1880 y 1896, que abrió el rumbo a las tendencias modernas al respecto.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial.

Con el advenimiento del siglo XX surgieron nuevas ramas, como el seguro aeronáutico y otras ganaron importancia, como la de la responsabilidad civil. Se comenzó a restringir el accionar internacional de los aseguradores y el reaseguro fue impulsado a su internacionalización en pos de la dispersión de los riesgos. Hoy en día, el Lloyd's con casi 30 000 miembros, procedentes de unos 70 países, asegura prácticamente cualquier cosa: flotas de barcos y aviones, satélites de comunicaciones, proyectos de ingeniería civil, refinerías, y centrales de energía nuclear.

1.4.2 El seguro en Cuba.

El incipiente desarrollo económico de productos agrícolas entre la Habana y España en la última década del siglo XVII, en primer lugar, y la ubicación geográfica de la isla, que permitía a sus puertos servir como punto obligado de estadía para el comercio entre Europa y las Américas, en segundo lugar, hicieron de Cuba la plaza más importante del comercio en la época. El crecimiento del comercio trajo consigo el desarrollo de la protección contra los riesgos a través del seguro.

Al finalizar el siglo XVIII ya existían referencia de la existencia de compañías de seguros en Cuba. En 1795, se constituye en San Cristobal de la Habana la primera compañía cubana de seguros marítimos, en cuyos estatutos, redactados ante un Notario de esta Ciudad, se nombran como Patrocinadores y como Superdirectores a la Virgen de Regla y a San Cristóbal, con el ruego, según dicen los estatutos, de que los proteja para el mejor éxito de la empresa que iban a comenzar.

Después, el 20 de Mayo de 1855, se funda la compañía "El Iris" por un grupo de españoles radicados en Cuba, convirtiéndose en la primera compañía de seguros mutuos cubriendo los riesgos de incendios y patrimoniales, principalmente españoles. Posteriormente, a partir de 1862 algunas compañías inglesas americanas, canadienses y otras, establecieron sucursales en La Habana sumando 171 al triunfar la Revolución, ya para ese entonces estaba operando la

Capítulo I: Marco Teórico Referencial.

primera compañía de capitales cubanos, aunque no podía hablarse por entonces de una industria de seguros local.

El Código de Comercio promulgado en España por ley 22 de Agosto de 1885, por Real Decreto de igual fecha, comenzó a observarse como ley en la península e islas adyacentes, a partir del 1ro de Enero de 1886.

A comienzos del siglo XX, 69 compañías de seguros (de las cuales 20 pertenecían a capitales cubanos), producían premios por un valor de diez millones de pesos. Poco antes de la primera mitad del siglo, habían más de 100 compañías de seguros, la mayoría de las cuales ofrecían coberturas para riesgos marítimos, además de dedicarse a contratar seguros de responsabilidad civil de transportista de mercancías y personas, de incendio y líneas aliadas y de vida, fundamentalmente. Durante la década del 50, el número de aseguradoras aumentó a 149 con premios por 38 millones de pesos.

A principio de los años `60, durante los procesos de nacionalización, intervención y fiscalización dispuestos luego del triunfo de la Revolución, existían 150 compañías de seguros, además de toda una red de oficinas de corretaje y agentes de seguros. Todos estos negocios de seguro estaban en manos de empresas privadas, tanto cubanas como extranjeras.

En 1960, como consecuencia el proceso de reestructuración de la economía nacional, el Estado asumió la dirección del seguro sin modificaciones de ningún tipo, es decir según la concepción tradicional en que los propios aseguradores venían desarrollando sus negocios en el mercado local. Solamente la figura de los corredores dejó de participar en la concertación de contratos de seguro. El conjunto de responsabilidades de aseguramiento e intermediación fueron asumidas por la Oficina de Control de Seguros, creada por el Estado a tales efectos.

ESICUBA, Empresa de Seguros Internacionales de Cuba, fundada el 9 de abril de 1963, ante la necesidad de fusionar las pequeñas compañías de seguros de las que se había hecho cargo el Estado, en la búsqueda de darle un ordenamiento empresarial al mercado y por imperativo del volumen del comercio internacional, junto a la necesidad de evitar una gran fuga de capitales y, en la esfera propia de

Capítulo I: Marco Teórico Referencial.

los seguros, de recursos financieros por el pago de primas de seguros y reaseguros para proteger las importaciones y exportaciones, las flotas mercantes, pesquera y aéreas cubanas, de los riesgos propios de la actividad. Las funciones de la empresa no se limitarían al aseguramiento sino también asumiría las de reaseguradora nacional.

El crecimiento de la cartera de ESICUBA fue aumentando de forma tal que se decidió crear, como desprendimiento de ella, la ENSEG, entidad que asumiera los seguros domésticos que hasta esa fecha se venían realizando en menor escala, ya en 1970 se unió con ESICUBA.

Con el desarrollo del proceso revolucionario y la necesidad de la existencia de medios financieros para brindar cobertura a las pérdidas de los campesinos por desastres naturales es que se crea el 22 de diciembre de 1978 la Empresa del Seguro Estatal Nacional (en lo adelante ESEN), operando no sólo en los seguros agropecuarios sino también en los seguros automotores, Seguros Generales, Seguros Pecuniarios y Seguros de Vida. En el año 1991 la empresa pasó a llamarse Empresa de Seguros Nacionales, manteniendo las mismas siglas (ESEN).

1.4.3 Características esenciales de las entidades de seguros.

- **Exclusividad de actuación:** La empresa aseguradora debe dedicarse con carácter exclusivo a la práctica de operaciones de seguro o de actividades con ella relacionadas o auxiliares, como el reaseguro y la inversión de su patrimonio.
- **Sometimiento a normas de vigilancia oficial:** El carácter social o público de la actividad aseguradora y el sistema de adhesión con que se contratan las pólizas suscritas en las empresas aseguradoras (la adhesión existe desde el momento en que, generalmente, es la entidad aseguradora la que establece las condiciones técnicas, económicas primas y documentales pólizas que regirán las relaciones contractuales entre ella y el asegurado), exigen una vigilancia especial de dicha actividad, ejercida por organismos oficiales

especializados, de modo que, en general, toda la actividad de la empresa aseguradora esté sometida a medidas de fiscalización basadas entre otros en los controles legales, técnico y económico financiero.

- **Operaciones en Masa:** No solamente por tendencia normal en las empresas, sino por propia exigencia técnica, las entidades de seguros tratan de conseguir el mayor número posible de asegurados, esto es que cuantas más operaciones logren, tanto más amplia será la diversidad de riesgos alcanzada y mejor el servicio de compensación de riesgos a sus asociados.
- **Exigencia de capital inicial:** Casi todas las legislaciones exigen a las empresas de seguros que tengan un capital mínimo que garantice el cumplimiento de los compromisos económicos por ellas asumidos.
- **Garantías financieras:** Además del capital mínimo, se requieren otras garantías financieras, como garantías de funcionamiento con respaldo en valores invertidos que ofrezcan una especial seguridad, provisiones técnicas invertidas en bienes de determinadas características, constitución de márgenes de solvencia y la regulación, en general, de sus inversiones.

1.4.4 Clases de empresas de seguros.

- **Sociedades Anónimas y Empresas Estatales:** Son aquellas entidades mercantiles que se dedican a la práctica del seguro privado. La sociedad anónima retribuye, en forma de dividendos, el capital aportado por sus accionistas.
- **Empresas o Entidades Estatales:** Entidades mercantiles que se dedican a la práctica del seguro estatal.
- **Sociedades Mutuas:** Una Mutualidad es la Entidad aseguradora constituida por la asociación de personas que se reparten entre sí los riesgos que individualmente les corresponden, fijando las cantidades con que cada una de ellas habrá de contribuir al resarcimiento de los daños o pérdidas colectivas. El objeto fundamental de una mutualidad es la consecución de una cobertura colectiva y mancomunada frente a los riesgos individuales de sus asociados, al

mínimo coste posible, puesto que el precio de la garantía sólo estará representado, en líneas generales, por el importe de las indemnizaciones satisfechas, más los gastos de administración.

- **Sociedades Cooperativas:** La Sociedad Cooperativa de Seguros es aquella que tiene por objeto la cobertura a sus socios de los riesgos por ellos asegurados. Desde un punto de vista legal, las Cooperativas pueden ser a Prima Fija o a Prima Variable, siéndoles aplicables, en general, las mismas normas legales que las establecidas para las Mutuas a Prima Fija y a Prima Variable, respectivamente.
- **Montepíos y Mutualidades de Previsión Social:** Un Montepío o Mutualidad de Previsión Social, según la legislación española, es aquella entidad de seguros privada que opera a prima fija o variable, sin ánimo de lucro, fuera del marco de los sistemas de previsión que constituyen la Seguridad Social obligatoria, y ejerce una modalidad aseguradora de carácter voluntario encaminada a proteger a sus miembros, o a sus bienes, contra circunstancias o acontecimientos de carácter fortuito y previsible, mediante aportaciones directas de sus asociados o de otras entidades o personas protectoras.

1.4.5 Funciones del Seguro.

Básicamente se puede afirmar que el seguro es una actividad económico-financiera, mediante la cual se presta el servicio de transformación de los riesgos de diversa naturaleza a que están sometidos los patrimonios en un gasto periódico presupuestable, que puede ser soportado fácilmente por cada unidad patrimonial, por consiguiente, la **función primaria del seguro** es actuar como mecanismo de transferencia de riesgos.

Adicionalmente, existen otras dos funciones que están directamente relacionadas con la primera y la complementan. Estas funciones son: la **creación de un fondo común** y el **aporte de primas equitativas**.

- **Creación de un fondo común.**

El seguro gestiona el dinero entregado por el colectivo en forma de primas, hasta en momento en que se tiene que producir el pago. Este desfase que en muchos seguros, especialmente en los de vida, puede suponer un plazo bastante amplio, permite la acumulación de un importante fondo, constituido por las reservas y provisiones, cuya importancia para el sector financiero de la economía de un país puede llegar a ser muy importante. El principio básico de funcionamiento del fondo común es que las pérdidas de unos pocos sean soportadas con las contribuciones de muchos y está basado en la teoría de los grandes números.

- **Aporte de primas equitativas.**

Adicionalmente, es necesario tener en cuenta que todos los riesgos transferidos al fondo común no tienen porqué tener las mismas magnitudes y grado de peligro. Mediante el seguro se perciben las indemnizaciones necesarias para reparar los daños que ha causado la ocurrencia de un riesgo.

La indemnización siempre tiene como objetivo que quien la reciba obtenga con ella una reparación, siquiera parcial, del daño que le ha causado el evento negativo. Es por esta razón que las personas o compañías que quieran unirse al fondo común deben estar preparadas a hacer una contribución equitativa, que refleje el grado de azarosidad y el valor del riesgo que se está transfiriendo al fondo común. Como resumen, se afirma que la creación del fondo común y el cálculo de primas equitativas son las funciones encargadas de garantizar un saludable mecanismo de transferencia de riesgos.

1.4.6 Beneficios del Seguro.

- **Tranquilidad de espíritu.**

El conocimiento de la existencia del seguro como mecanismo de transferencia de riesgos provee tranquilidad de espíritu para toda la actividad humana, tanto personal como comercial.

- **Control de pérdidas.**

Muchas personas piensan que el seguro no está interesado en el control total de las pérdidas, pues terminaría su negocio. Esta es una visión bastante estrecha del tema y es justo destacar que al contrario de lo que muchos puedan imaginar, el seguro juega un papel decisivo en la prevención y posterior recuperación de pérdidas. Esta afirmación está basada en el hecho de que las compañías de seguro no sólo están interesadas en reducir la frecuencia y severidad de las pérdidas en beneficio propio, sino también como contribución a la reducción general de las consecuencias económicas que generan estas pérdidas a la sociedad y al país.

- **Beneficio social.**

El seguro es una fuente inagotable de beneficio social, pues mediante el mismo es posible mantener las fuentes de ingreso de los ciudadanos, sus puestos de trabajo y un desarrollo sostenido de la industria y el comercio con el desarrollo social que de ello se deriva.

- **Inversión de fondos.**

Sin embargo, hay que tener en cuenta la función financiera. La compañía de seguros obtiene, cada año, una rentabilidad sobre el dinero que se le confía; invierte el dinero de las primas mientras no tiene que pagar las indemnizaciones y de ahí la ganancia.

Las compañías de seguros manejan fondos suficientes para convertirse en uno de los principales inversionistas dentro de la nación. Este dinero es usado para préstamos, inversiones en la industria y el comercio y otras operaciones financieras con el consiguiente beneficio económico y social.

- **Fuente de ganancias invisibles.**

Al igual que el turismo, el seguro es considerado una industria sin chimeneas, la cual puede servir como fuente de ganancias invisibles. El seguro puede ser exportado como cualquier otro producto tangible y contribuir de forma positiva a la estructura de

la balanza comercial de un país. Por supuesto, este último beneficio sólo es posible obtenerlo en magnitudes apreciables, en países con alto grado de desarrollo, donde existe un mercado de seguros reconocido a escala internacional.

2.5 Planificación de la Calidad en el Servicio de Seguro.

La ESEN tiene establecida su política de la calidad, así como el manual de gestión de la calidad, procedimientos, fichas de procesos, registros y otros documentos relacionados con el sistema de gestión de la calidad los cuales abarcan todas las áreas de la empresa, incluyendo la RTV.

En esta última no existe un adecuado proceso de planificación de la calidad en el servicio de venta de seguros. Desarrollar este proceso de manera tal que se garantice la mejora continua constituye el objetivo fundamental de este trabajo.

González Cruz, Ebir [2004] plantea que la calidad se planifica para satisfacer las necesidades que en cuanto a calidad tienen los consumidores. Para satisfacer estas necesidades hay que desarrollar una serie coherente de etapas, cada una de las cuales comprende una actividad cuyo resultado pasa a ser la entrada de la siguiente, partiendo de la identificación de los consumidores y sus necesidades, convertirlas en requerimientos o características de producción, incluyendo la prueba de la capacidad del proceso productivo para cumplir con estos requerimientos y comprende además las actividades de control del proceso.

Una adecuada planificación de la calidad en el servicio de venta de seguros garantiza mejorar la satisfacción de los clientes, lograr la retroalimentación necesaria para el control, la participación conciente de todo el personal en la gestión del servicio, permitiendo un mejor desempeño del proceso de la prestación del servicio.

González Cruz, Ebir [2004] plantea que la ausencia de una planificación de la calidad consecuente con la política trazada posibilita que a pesar de las acciones de mejora acometidas por la dirección no todos los clientes potenciales prefieran el servicio, que fallen los mecanismos de control y que los análisis estadísticos de

Capítulo I: Marco Teórico Referencial.

los datos sean posteriores al surgimiento de una falla. Cuando falta planificación se trabaja en la corrección de los defectos y no en su prevención.

En la investigación se persigue implementar un proceso de planificación de la calidad que pueda ser empleado en la prestación del servicio de venta de seguro y que pueda ser mejorado sistemáticamente.

2.6 Conclusiones parciales.

1. Se encuentra referencia de calidad y del servicio de seguro pero hay muy poca bibliografía acerca de la planificación de la calidad en el servicio de venta de seguros.
2. Es necesario plantear un procedimiento que permita desarrollar e implementar un proceso de planificación de la calidad en el servicio de venta de seguros.
3. El Servicio de Seguro en Cuba resulta de gran importancia ya que dada la situación actual que presenta el país es fundamental la prevención de pérdidas, lo cual es una función inherente a dicha institución. Además permite mantener las fuentes de ingreso de los ciudadanos

CAPITULO II

Diagnóstico de la Calidad de los Servicios en la RTV

2.1. Introducción.

El objetivo de este capítulo es caracterizar la ESEN y dentro de ella la RTV y realizar un diagnóstico para conocer los factores internos y externos que están limitando o influyendo negativamente en el resultado de la RTV con el propósito de lograr propuestas de mejora y la planeación en la venta de seguros.

Se utilizaron las técnicas siguientes:

- Encuestas.
- Recopilación de datos a través de hojas de registro.
- Análisis de Pareto.
- Diagrama de causa y efecto.

Este capítulo se ha desarrollado según el hilo conductor mostrado en la Figura 2.1.

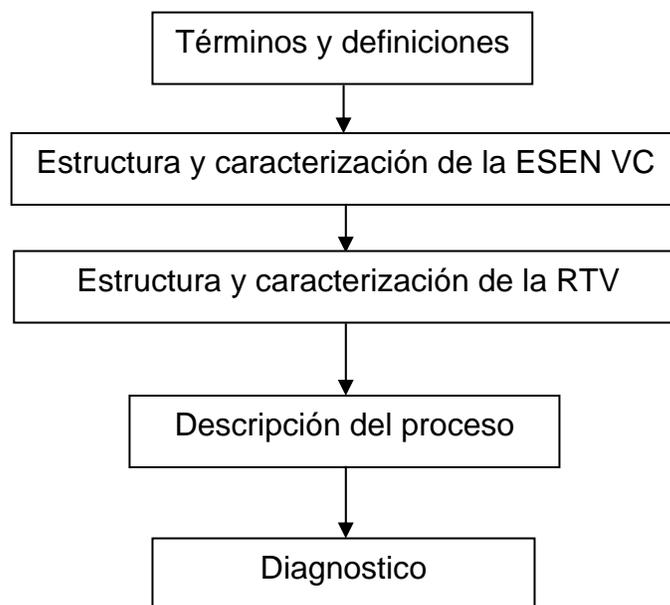


Figura 2.1: Diagrama del hilo conductor.

2.2. Términos y Definiciones.

Por las características propias del servicio de seguro se hace necesario establecer un glosario de términos y definiciones en función de facilitar el entendimiento del proceso que se trata.

Aseguradora: Es la persona jurídica que, mediante la formalización de un contrato de seguro (póliza) y previo el cobro de la prima de seguro, asume las consecuencias dañosas producidas como consecuencia de la realización de eventos cuyo riesgo es objeto de cobertura.

Asegurado: Es aquella persona natural o jurídica que tiene sus bienes, persona o intereses patrimoniales expuestos al riesgo y se descarga de este a cambio de la entrega de una cantidad determinada. Es el titular del interés asegurado y generalmente es quien suscribe la póliza con la entidad aseguradora y el adquirente de la indemnización.

Beneficiario: Persona natural o jurídica a quien el asegurado, en caso de muerte, reconoce el derecho a recibir la cuantía que corresponda, la suma asegurada derivada de la póliza de seguro. Cuando no haya designación se entenderá que se trata de sus herederos. Los beneficiarios se designan sólo para la cobertura de muerte. En el resto de las coberturas los beneficios los recibe el propio asegurado.

Bonificación: Reducción de la prima concedida al asegurado a consecuencia de la ocurrencia de determinados requisitos previstos en la tarifa, en la póliza o en el reglamento de la entidad aseguradora. Tiene el carácter de recompensa por la conducta o actividad del asegurado que conduce a la reducción de la intensidad de los siniestros o su frecuencia.

Cobertura: Conjunto de riesgos contra los que se ampara el objeto del contrato de seguro.

Endoso: Modelo empleado para dejar constancia de cualquier modificación de las condiciones generales, particulares o especiales de la póliza, que forma parte integrante de esta.

Exclusiones: Circunstancias en las cuales pese a ocurrir el riesgo previsto en la póliza, la aseguradora no está obligada a indemnizar al asegurado.

Extensión de la cobertura: Ampliación de los beneficios del seguro a otros objetos, sujetos o riesgos.

Indemnización: Compensación de la aseguradora al asegurado por los daños o pérdidas ocasionados a consecuencia de la ocurrencia de un siniestro, o que realiza en su nombre a un tercero, como responsabilidad civil. Tiene una doble limitación, que no exceda el valor capital asegurado y al mismo tiempo no exceda el precio del objeto dañado.

Interés asegurado: La responsabilidad civil legal en que pueda incurrir el Asegurado en virtud de un daño o perjuicio causado a terceros ocasionadas con el medio de transportación especificado en las Condiciones Particulares durante la ejecución del servicio de transporte. Requisito que debe concurrir en quien desee la cobertura de determinado riesgo, reflejado en su deseo sincero de que el siniestro no se produzca, ya que a consecuencia de él se originaría un perjuicio para su patrimonio.

Objeto de seguro: Compensación del perjuicio económico experimentado por un patrimonio a consecuencia de un siniestro.

Objeto del contrato de seguro: Es el bien material afecto al riesgo, sobre el cual gira la función indemnizatoria.

Período de gracia: Período de tiempo que la aseguradora concede al asegurado, durante el cual, aunque no se haya abonado la prima, surten los efectos de garantía de la póliza en caso de siniestro.

Perjuicio: Pérdida económica consecuencia directa de los daños personales o materiales sufridos por el reclamante de dicha pérdida. Comprende reducción de ingresos, pérdida de beneficios, pérdida de ganancia o rendimientos esperados y similares.

Póliza de seguro: Documento que instrumenta el contrato de seguro en el que se reflejan las normas que de forma general, particular o especial regulan las relaciones contractuales convenidas entre la aseguradora y el asegurado.

Póliza rehabilitada: Es aquella que tras haber decursado un período de suspensión de garantías, vuelve a adquirir plena vigencia en sus efectos una vez desaparecidas las causas que motivaron su suspensión.

Póliza renovada: Es una póliza a cuyo vencimiento se emite otra póliza como cobertura del mismo riesgo, en las mismas condiciones y por un nuevo período de duración.

Prima: Aportación económica que a de satisfacer el asegurado a la aseguradora en concepto de contraprestación por la cobertura de riesgo que esta ofrece y cuya magnitud depende en los seguros sobre bienes, del valor asegurado y de la tarifa de prima que se aplique y en el de responsabilidad civil, de las características del objeto del contrato de seguro. Es el precio del seguro.

Reclamación: Es el proceso de demanda de indemnización que en virtud del contrato de seguro suscrito plantea el asegurado a la aseguradora. Comienza con la comunicación del asegurado o de cualquier persona autorizada por él, de la ocurrencia de un siniestro que haya afectado el o los bienes objetos del contrato del seguro y que culmina con el pago de la indemnización o su denegación.

Renovación: Acto por el cual, por acuerdo expreso o tácito entre las partes que han suscrito el contrato, las garantías se extienden a un nuevo período de cobertura, generalmente un año, sin emitir una nueva póliza y en las mismas condiciones que tenían vigencia hasta el momento.

Reposición: Derecho de la aseguradora de facilitarle al asegurado la posibilidad de sustituir el bien siniestrado por otro de la misma naturaleza.

Revalorización: Sistema que consiste en el aumento de las sumas aseguradas y en la misma promoción la prima por mejoramiento de las condiciones físicas y técnicas del objeto asegurado y por incremento de los gastos de reparación o de sustitución de objetos asegurados.

Riesgo: En la terminología aseguradora se emplea para expresar dos ideas distintas; Riesgo como objeto asegurado y riesgo como posible ocurrencia por azar de un acontecimiento que produce una necesidad económica y cuya existencia se previene y garantiza en las condiciones de la póliza.

Siniestro: Manifestación concreta del riesgo asegurado, cuyas consecuencias dañosas están garantizadas por la póliza.

Suma asegurada: Es el monto fijado en el contrato de seguro para los riesgos suscritos en la póliza y constituye el límite máximo a pagar por la aseguradora.

Tasación: Actuación para determinar el alcance y valoración de los daños o pérdidas del bien siniestrado o de los bienes propiedad de terceros perjudicados.

Tomador: Es el que suscribe la póliza con la aseguradora obligándose al pago de la prima, puede hacerlo por cuenta ajena o propia y en este último caso coincide con el asegurado si es el titular del interés asegurado.

Valor asegurable: Valoración objetiva de los bienes objeto de seguro, constituye la máxima responsabilidad de la aseguradora.

2.3. Estructura de la Empresa de Seguros Nacionales en V.C.

En la figura 2.2 se muestra la estructura de la ESEN en nuestra provincia.

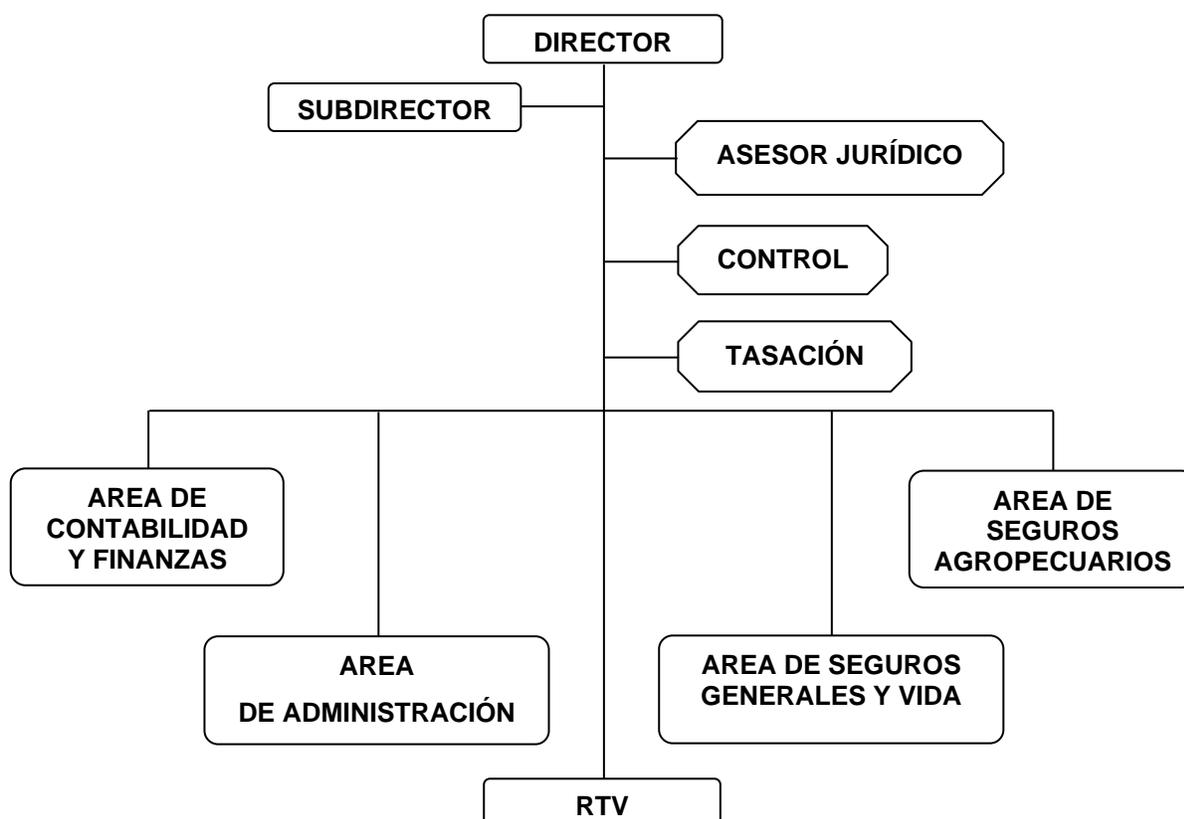


Figura 2.2: Estructura de la ESEN en V.C.
Fuente: Manual de la Calidad de la ESEN.

2.4. Caracterización de la ESEN.

La ESEN es una entidad subordinada directamente al Ministerio de Finanzas y Precios, (MFP), creada en el año 1978 que hoy cuenta con 29 años de experiencia en la actividad de seguros.

La Resolución 858 del 22-12-78 del MFP establece la creación de la ESEN, la cual plantea que dicha entidad tendrá los objetivos económicos de fomentar las diversas formas del seguro socialista como funciones del Estado, para proteger bajo cobertura financiera el nivel de desarrollo alcanzado por los distintos eslabones de la economía nacional y para ello su objeto social incluye las siguientes actividades económicas principales:

- Desarrollo de operaciones de seguro y reaseguro.
- Realización de recobro.
- Comercialización de salvamentos.
- Otras actividades intrínsecas al seguro y reaseguro.
- Inversión financiera de fondos no comprometidos conforme a lo establecido.

Su **Misión** radica en *“Brindar servicios de excelencia en seguros, reaseguros y otros afines que garanticen la confianza y satisfacción de nuestros clientes”* y su **Visión** consiste en *“Ser un grupo empresarial reconocido en el mercado de seguros y estar posicionados como líder en el mercado nacional, con fuerte estructura territorial y solidez financiera”*.

2.4.1. Cartera de Servicios de la ESEN.

El conjunto de servicios que comercializa una empresa en un período de tiempo determinado, y que está estructurado de acuerdo con una clasificación lógica y orientada hacia un mercado meta determinado, se denomina CARTERA DE

SERVICIOS. La misma deberá estar en correspondencia con el Objeto Social vigente para la entidad.

La clasificación dada a los servicios que integran la Cartera facilitará el posicionamiento de la Empresa hacia un **SEGMENTO DE MERCADO** concreto, entendiéndose por este último el conjunto de clientes actuales y potenciales que mantienen una posición semejante en cuanto a sus percepciones de valor que le debe aportar un determinado servicio, en torno a la **función** o **utilidad** del mismo basado en lo que se recibe y se da.

La conformación de la Cartera de Servicios constituye una herramienta indispensable no sólo para determinar las tecnologías y procesos que utilizará la empresa en su operación, sino también en la decisión de potenciar o deprimir determinados componentes de la misma, establecer las estrategias de expansión o contracción correspondientes de comercialización y posicionamiento en el mercado

En la actualidad, los servicios que conforman la Cartera de la ESEN son los siguientes:

- **Seguros Generales:** Temporario de vida, Viaje al exterior, Automotor, Incendio y Responsabilidad civil.
- **Seguros de Bienes Agrícolas:** Relacionados con el proceso productivo de plantaciones agrícolas entre las que tenemos: Tabaco, Café, Caña, Granos, Frutales, Tubérculos y raíces, Hortalizas, Semilleros, entre otros.
- **Seguros de Bienes Pecuarios:** Que incluye ganado vacuno y porcino, producción Apícola, Avícola y Acuícola, así como animales en ferias y exposiciones.
- **Seguros de otros Bienes:** Como pueden ser casa, ranchos y cámaras, maquinarias y equipos, edificios e instalaciones, equipos electrónicos, etc.

2.4.2. Valores que deben caracterizar al personal.

Profesionalidad: Demostrar las competencias adquiridas para el saber, saber hacer, saber y querer estar, al aplicar los conocimientos con dominio en la especialidad según los requerimientos de la organización y el área en que se desempeña, contando con el aval y reconocimiento de los clientes ante el diario desempeño.

Honestidad: Exhibir una adecuada compostura y actitud ética, decoro y decencia incorruptible, cualidades que caracterizan a los trabajadores de la ESEN en el desempeño de sus funciones

Compromiso: Cumplir con la relación contraída por la ESEN con el Estado, la sociedad y los clientes, demostrando en su coherente y transparente quehacer la convicción de ser una empresa estatal socialista de raíces nacionales

Confianza: Despertar credibilidad, seguridad y empatía entre los clientes internos y los asegurados para cumplir la misión y alcanzar la visión, con convicción, lealtad y acción coherente en el cumplimiento de la obligación de proteger el patrimonio de los clientes externos que confían en la ESEN

2.4.3. Estrategia global en el período 2005-2008.

El proceso de actualización de la estrategia global está entre la prioridades de la ESEN y el mismo persigue varios propósitos entre los que se destacan:

- consolidar el pensamiento y actitud estratégica de cuadros, directivos y trabajadores;
- mantener la política de mejora continua en los procesos fundamentales de la organización;
- alcanzar índices de eficiencia y productividad en cada proceso que permita mantener una posición de liderazgo en el mercado nacional;
- consolidar la aplicación del enfoque de cliente interno.

Capítulo II: Diagnóstico de la Calidad de los Servicios en la RTV.

Este ejercicio está encaminado a facilitar que la empresa cuente con los elementos necesarios y suficientes para:

- Trazar las líneas de desarrollo como organización que aspira en esta etapa a transitar por los distintos pasos del Modelo de Empresa de Alto Desempeño y convertirse en una empresa competitiva y lograr que sus servicios fundamentales alcancen un adecuado posicionamiento dentro del país.
- Desarrollar la profesionalidad de su capital humano, los que deben dominar de forma eficiente las tecnologías y ser capaces de actuar en equipo.
- Combinar de forma creativa la estrategia global, los requerimientos comerciales y las consideraciones tecnológicas propias de la gestión del seguro.

La ESEN ha declarado políticas con respecto a determinados aspectos de su Gestión, entre ellas se declaran las siguientes:

- **Con respecto a sus clientes:** “Para la ESEN sus clientes son su prioridad fundamental, considerando como tales a todas las personas jurídicas y naturales, nacionales y extranjeras, que necesiten y deseen nuestros servicios, y que tengan capacidad y seriedad en el pago, de acuerdo a las tarifas establecidas”.
- **Con respecto al entorno competitivo:** “La ESEN tiene como política el respeto a sus competidores, a través de un comportamiento ético consecuente para la promoción de los atributos que brindan sus servicios y de sus ventajas comparativas”.
- **Con respecto a sus productos y servicios:** “La ESEN tiene como política la permanente mejora de sus servicios, en correspondencia con las exigencias y demandas del mercado, con el objetivo final de satisfacer sus necesidades y expectativas”.
- **Con respecto a su fuerza de venta:** “La ESEN tiene como política la permanente atención a su fuerza de venta, considerando como tales a sus

agentes de seguro naturales y jurídicos que garantizan la comercialización de nuestros servicios”.

2.4.4. Identificación de las premisas para establecer la estrategia de posicionamiento de la organización.

- Potenciar la comercialización del Seguro Automotor, donde la ESEN cuenta con fortalezas evidentes, específicamente hacia aquellos mercados identificados en el segmento de Seguros Generales.
- Realizar un análisis fundamentado acerca de la posibilidad real de explotar aún más aquellos servicios que en la actualidad poseen un bajo nivel de ventas y contratación, de forma que permita tomar decisiones acerca de su mantenimiento o no en la Cartera que se oferta.
- A partir de lo anterior, se hace necesario calificar a la fuerza de venta existente de manera que permita brindar en el momento que se decida aquellos servicios que de una forma u otra no se realizan o se explotan poco.
- Trazar acciones de divulgación y promoción, mediante la comunicación de los atributos del servicio y sus ventajas para el cliente, que posibilite incrementar las ventas de la gama de los Seguros Generales y Otros Bienes, los cuales se subestiman o desconocen por la gran mayoría de las entidades y personas naturales cubanas en la actualidad.
- De forma general, se recomienda analizar las primas a establecer por tipo de seguro, en función de la ocurrencia de los eventos asegurados, guardando el equilibrio necesario que mantenga la atracción del servicio por parte de los clientes. En particular, dados los cambios climáticos que vienen ocurriendo en la región, se recomienda un estudio específico para los Bienes Agropecuarios.
- Con respecto a las empresas, personal diplomático y personas naturales extranjeras radicadas en Cuba, las mismas deberán recibir una atención especial en el Programa de Comunicación que se elabore, por cuanto constituyen una fuente importante de ingresos en divisas convertibles, una de las prioridades para el funcionamiento y desarrollo ulterior de la ESEN.

2.5. Estructura de la Representación Territorial de Venta (RTV).

El organigrama de la RTV se muestra en la figura 2.3.

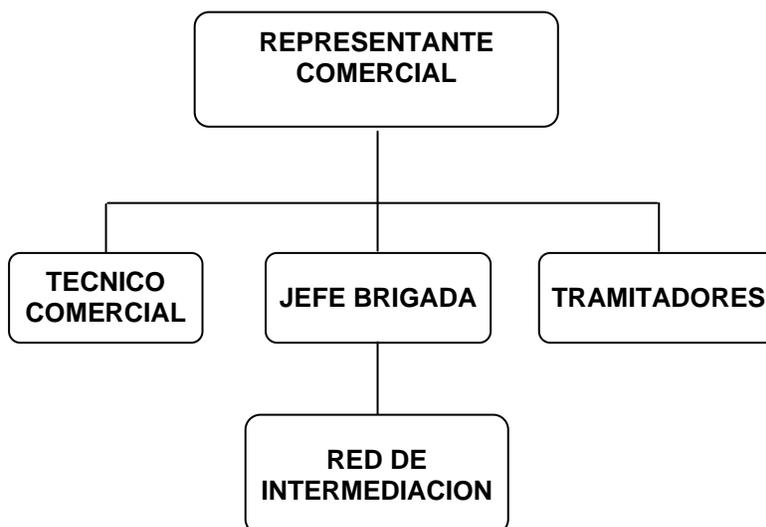


Figura 2.3: Organigrama de la RTV.
Fuente: Elaboración propia.

2.6. Caracterización de la RTV.

La RTV está formada por 1 Representante Comercial (en lo adelante Representante), 1 técnico comercial, 2 Jefes de Brigada, 2 Tramitadores y 30 Agentes de Seguro divididos a razón de 15 en cada Brigada. Es la encargada de comercializar los servicios que brinda la ESEN y lo realiza a través de la Red de intermediación (Agentes de Seguro).

El **Representante** es la máxima autoridad en la RTV y está encargado de garantizar la calidad de los procesos fundamentales de trabajo, brindando satisfacción y confianza al cliente.

El **Jefe de Brigada** es el que se ocupa de dirigir, controlar y supervisar a los Agentes de Seguros que operan en el municipio, rindiendo cuentas al Representante del estado de resultados de la gestión comercial.

Capítulo II: Diagnóstico de la Calidad de los Servicios en la RTV.

El **Técnico Comercial** apoya al Representante en la revisión de la documentación tramitada y en la atención a los clientes que se dirigen a la RTV en busca de orientación o solicitando algún servicio.

Los **Tramitadores** son los encargados de procesar en el ordenador, imprimir y archivar todos los documentos originados por los Agentes de Seguros.

Los **Agentes de Seguros**, son las personas naturales autorizadas que sirven de mediadoras entre la RTV y los posibles clientes.

El **Representante Comercial** tiene las siguientes funciones:

1. Representar a la RTV en las relaciones con los organismos y entidades del territorio.
2. Aplicar la política y estrategia de ventas en el territorio.
3. Aplicar la política de atención a los clientes y darle respuestas a las quejas.
4. Captar, seleccionar y capacitar a los miembros de la red de intermediación.
5. Revisar y aprobar las concertaciones realizadas por los agentes así como los pagos de comisiones y penalizaciones.
6. Emitir las pólizas y demás documentos para ser sellados, firmados y entregados a los jefes de brigadas.
7. Recepcionar, controlar y revisar los ingresos prima.
8. Garantizar la entrega de los listados correspondientes sobre las renovaciones y cobros aplazados en tiempo y forma.
9. Controlar la entrega y recepción de los recibos de cobros y voucher asignados a sus jefes de brigadas.
10. Conciliar semanalmente con el jefe de brigada el estado de cumplimiento del Plan de Ingresos, por ramos, modalidades de seguros y tipo de moneda; así como el estado de la documentación en cuanto al llenado de escaques, limpieza de la misma y uso de los modelos establecidos.
11. Actualizar sus potenciales asegurables.
12. Atender directamente a los Mediadores Jurídicos.

Los **Jefes de Brigada** serán responsables de:

1. Recepcionar y revisar toda la documentación elaborada por los Agentes de Seguro relacionada con las concertaciones, renovaciones y reclamaciones de seguros, garantizando su óptima calidad.
2. Recibir de los Agentes de Seguro, los documentos bancarios para conciliarlos contra los recibos y las liquidaciones de cobros.
3. Garantizar el cuadro de los ingresos a liquidar.
4. Garantizar la entrega a los Agentes de los listados con todos los cobros aplazados y las renovaciones en tiempo y forma.
5. Controlar la entrega y recepción de los recibos de cobros y voucher asignados a sus Agentes.
6. Asesorar a los clientes actuales o potenciales que requieran de sus conocimientos.
7. Distribuir documentos de trabajo necesarios para el desempeño de la actividad de sus Agentes.
8. Conciliar semanalmente con el RTV el estado de cumplimiento del Plan de Ingresos de su Brigada, por ramos, modalidades de seguros y tipo de moneda; así como el estado de la documentación en cuanto al llenado de escaques, limpieza de la misma y uso de los modelos establecidos.
9. Reunirse con sus Agentes al menos una vez cada quince días para esclarecer dudas de manera colectiva, incentivando la capacitación con preguntas, encuestas, etc.
10. Distribuir los planes de ingresos entre los Agentes de Seguros que atiende.
11. Mantener informados a los Agentes de Seguros de las políticas y normativas dictadas para la actividad.

Además velará y exigirá para que los Agentes de Seguro satisfagan los requerimientos, tareas y responsabilidades derivados obligatoriamente de los respectivos Contratos de Agencias, suscritos con cada uno de ellos, observando los siguientes principios:

1. Transparencia informativa y de actos.
2. Actitud emprendedora comercial.

3. Racionalidad financiera sostenible.
4. Estricta legalidad socialista.
5. Mando único.

El **Técnico Comercial** es responsable de:

1. Revisar toda la documentación tramitada por los Jefes de Brigadas.
2. Recibir de los Jefes de Brigada los documentos necesarios para garantizar el cuadro de los ingresos e indemnizaciones diariamente y la conciliación con el área contable de la UEB.
3. Asesorar a los clientes actuales o potenciales que requieran de sus conocimientos.
4. Distribuir documentos de trabajo necesarios para el desempeño de la actividad.
5. Registrar y archivar la documentación que haya tramitado.

Los **Agentes de Seguros** deberán reunir, independientemente de que laboren o no o del lugar donde lo hagan, los siguientes requisitos:

1. Ser mayor de edad.
2. Ser ciudadano cubano con domicilio y residencia en la República de Cuba o ciudadano extranjero con residencia en este país, al menos durante el término del ejercicio de sus funciones y nunca menos de ciento ochenta (180) días.
3. Tener como mínimo el nivel cultural de técnico medio, graduado de preuniversitario o nivel equivalente.
4. Acreditar ante la Superintendencia de Seguros y a satisfacción de esta, que posee los conocimientos técnicos para ejercer la actividad de mediación de seguros o, en su lugar, aprobar el correspondiente examen.
5. Contar con la correspondiente documentación que pruebe que legalmente puede actuar como Agente, en el territorio nacional, de tratarse de un extranjero.
6. Ser idóneo, de conformidad con las disposiciones legales dictadas, a tenor con lo establecido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, lo cual será reconocido exclusivamente por la superintendencia.

7. No haber sido vetado o revocada su autorización o licencia por la superintendencia.
8. No haber sido inhabilitado definitivamente para el ejercicio de la profesión en el sector de seguros.

Los Agentes estarán obligados a entregar a las entidades aseguradoras, en el plazo pactado con ellas, los cheques y las cantidades en efectivo que por concepto de primas haya recibido, así como cualquier otro documento que le hubiesen entregado en relación con las pólizas expedida y sólo podrán cobrar primas contra la entrega del recibo oficial expedido por las entidades de seguros.

2.7. Descripción del proceso.

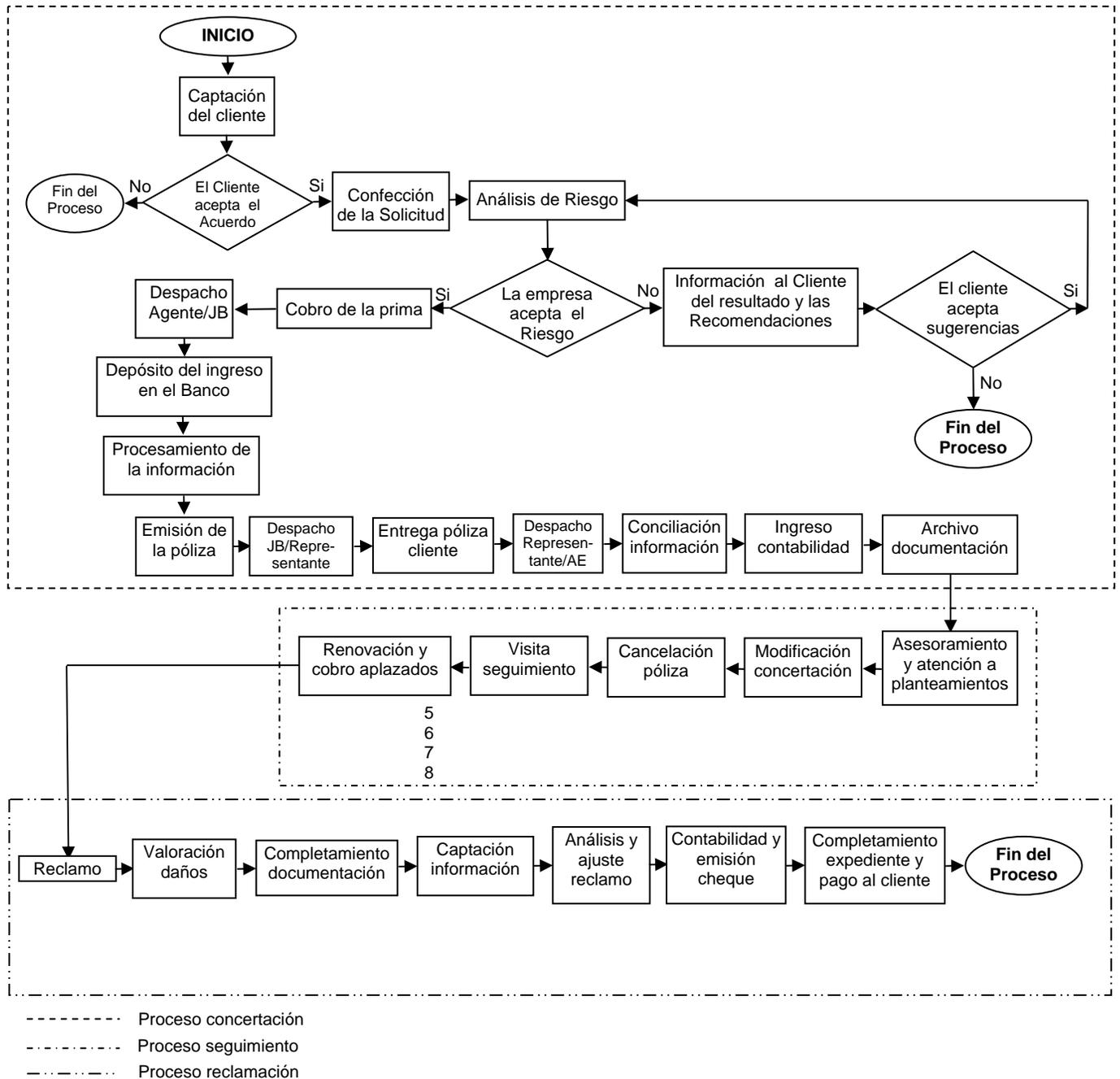
El diagrama de bloques del proceso se muestra en la figura 2.4.

2.8. Diagnóstico de la Calidad de los Servicios en la RTV.

En la ESEN existen todos los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo la Política de la Calidad y sus Objetivos. Estos documentos fueron elaborados en la Oficina Central y distribuidos a todo el país sin tener en cuenta las particularidades de cada territorio, lo cual a traído como consecuencia que estos no se apliquen por parte de los directivos de la ESEN en V.C. ya que los mismos no se adaptan a sus condiciones.

En el caso particular de Villa Clara, es la única en el país que cuenta con una RTV en cada municipio, las cuales funcionan como pequeñas empresas dentro de la ESEN.

Se reconoce que la creación de un Sistema de Gestión de la Calidad no ha sido una prioridad en nuestra empresa que tampoco cuenta con un Representante para la Calidad. Por todo esto se ha decidido efectuar un Diagnóstico de la Calidad y proponer un procedimiento para la Planificación de la Calidad con el objetivo de mejorar la prestación del servicio.



FIN: Conclusión del servicio de seguro.

Figura 2.4: Diagrama de bloques del proceso.
Fuente: Elaboración propia.

Capítulo II: Diagnóstico de la Calidad de los Servicios en la RTV.

Para medir el nivel de satisfacción con respecto a la calidad de los servicios que se brindan en la RTV se aplica una encuesta de percepción de la calidad (Anexo I) a un total de 303 clientes. El cálculo del tamaño de la muestra se muestra en el Anexo II.

La misma se aplicó de forma anónima, garantizando que hayan sido encuestados el 100% de los clientes considerados dentro del término de grandes clientes, en cada línea de seguro.

Los datos que aporta la evaluación de la satisfacción de los clientes coadyuvan a la mejora de la gestión debido a la posibilidad de disponer de información para la correcta toma de decisiones, identificándose prioridades de mejoramiento y controlando la evolución de la percepción del cliente en el tiempo, lo que facilita profundizar en el conocimiento de las expectativas para jerarquizarlas en función de su peso respectivo y para segmentar la clientela en función de dichas expectativas

De esta encuesta se consigue la siguiente información:

1. Cumplimiento de los requisitos y plazos pactados.
2. Valoración del nivel de profesionalidad y comunicación de la red de intermediación.
3. Cumplimiento de las expectativas.
4. Satisfacción con el servicio recibido.

2.8.1. Recopilación de datos a través de hojas de registro.

Para el procesamiento del resultado de las encuestas de percepción de la calidad se diseña una hoja de registro (Anexo III) con las respuestas dadas por los clientes. Según se puede apreciar el 12 % de los clientes encuestados no está satisfecho con el servicio, el 5 % considera que sus expectativas no fueron cumplidas y el 4 % no valora como buena la profesionalidad de los Agentes ni el cumplimiento de los requisitos y plazos pactados.

Con estos datos hay la información suficiente para realizar un análisis de Pareto.

2.8.2. Análisis de Pareto.

Para este análisis se enumeran las preguntas de acuerdo al nivel de insatisfacción del asegurado:

1. ¿Se encuentra satisfecho con nuestro servicio?
2. ¿Valora como bueno el nivel de profesionalidad de la red de intermediación?
3. ¿Fueron cumplidas sus expectativas?
4. ¿Se cumplen los servicios según los requisitos y plazos pactados?

El resultado obtenido puede observarse en la figura 2.5.

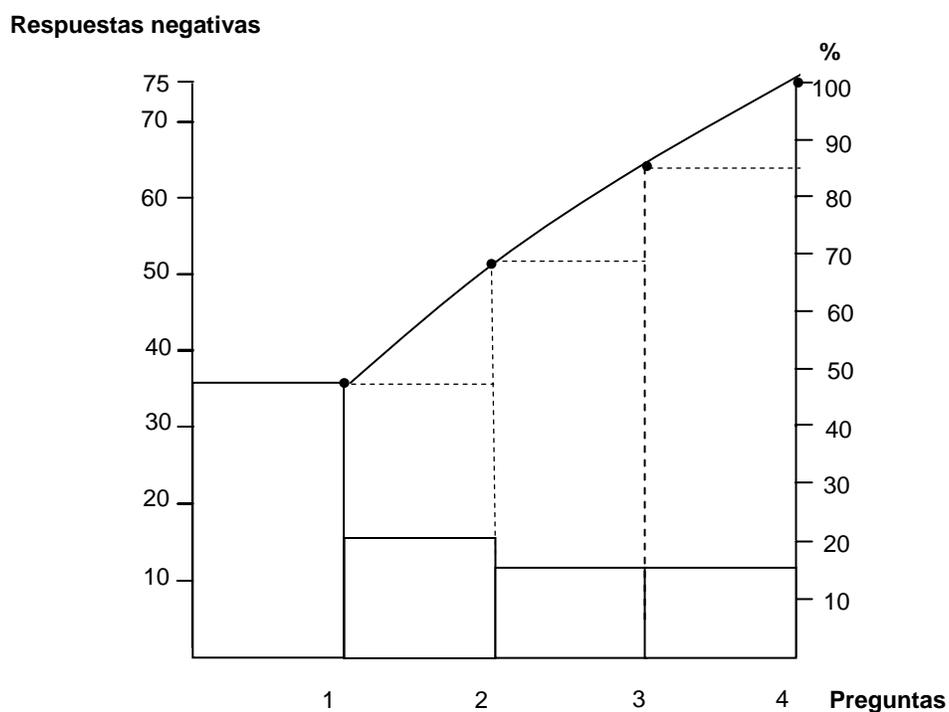


Figura 2.5: Análisis de Pareto

Fuente: Elaboración propia

Capítulo II: Diagnóstico de la Calidad de los Servicios en la RTV.

Como se puede observar el principal problema señalado por los clientes es el referido a la satisfacción del asegurado con el servicio recibido que representa el 48 % del total, le sigue en orden de importancia el cumplimiento de las expectativas que representa el 20 % del total, en tercer lugar están la inconformidad con el nivel de profesionalidad de la red de intermediación y el cumplimiento de los servicios según los requisitos y plazos pactados que representan el 16 % del total cada uno.

De este análisis se concluye que actuando sobre las dos dificultades fundamentales se estarían resolviendo el 68 % del total de respuestas negativas. Al realizar un examen detallado de las encuestas se percibe que estos resultados están dados por las siguientes causas:

1. Demora en el pago de la indemnización.
2. La atención que le brinda el agente de seguros no es la mejor debido a una existencia del modelaje a utilizar por debajo de las necesidades reales y pocas visitas del agente.
3. Conocimientos insuficientes del agente de seguros con respecto a la actividad que desarrolla.
4. No recibir la Póliza (Contrato) en el momento que efectúa el pago.
5. Demora en la respuesta en caso de siniestro.
6. Limitada promoción de los productos y sus beneficios en los medios de difusión y otros canales.

2.8.3. Elaboración de un diagrama causa-efecto.

Del análisis anterior se deriva un diagrama causa-efecto para ver las posibles motivos que estén afectando estos dos indicadores y de esta forma efectuar una mejor caracterización del problema. El mismo aparece en la figura 2.6.

Figura 2.6: Diagrama Causa – Efecto

Fuente: Elaboración propia

Capítulo II: Diagnóstico de la Calidad de los Servicios en la RTV.

En el diagrama Causa – Efecto se aprecia que el nivel de satisfacción de los clientes y el no cumplimiento de sus expectativas se encuentran afectados fundamentalmente por la aplicación de métodos de trabajo que en ocasiones resultan engorrosos y generan demora en el pago y en la entrega de la póliza e impiden darle un adecuado seguimiento a la cartera.

En este análisis también se incluye el nivel de profesionalidad de los Agentes de Seguro ya que es un parámetro fundamental para la correcta presentación del producto a los clientes. Del mismo se puede decir que no es el mejor debido a la deficiente capacitación que reciben, así como a la cantidad insuficiente de personal.

Por todo esto se considera que se debe reorganizar el flujo operativo correspondiente a los procesos de suscripción de la póliza y de reclamación en caso de siniestro. Como una medida adicional para disminuir la demora en el pago se considera que hay que explotar aún más el uso de las transferencias electrónicas a través del Banco.

Con respecto a la capacitación de los Agentes, en primer lugar hay que diagnosticar sus necesidades y posteriormente elaborar un plan que permita prepararlos adecuadamente.

2.9. Conclusiones parciales.

1. En la encuesta de percepción de la calidad se pudo apreciar que la insatisfacción con el servicio y el no cumplimiento con las expectativas del cliente son los aspectos de mayor influencia y representan el 68 % del total de respuestas negativas. En estos dos parámetros repercuten negativamente los métodos de trabajo inadecuados.
2. Aunque la falta de profesionalidad de los Agentes de Seguro ocupa el tercer lugar en la encuesta de percepción de la calidad se decidió incluirlo en el diagrama Causa – Efecto debido a la importancia que tiene para una buena venta del servicio.

Capítulo II: Diagnóstico de la Calidad de los Servicios en la RTV.

3. Es necesario efectuar la planificación de la calidad en el servicio de seguro con el objetivo de ejercer un mejor control del proceso y prevenir las posibles fallas que puedan ocurrir en la calidad del servicio.

CAPITULO III

Planificación de la Calidad en el Servicio de Seguro.

3.1. Introducción.

Juran [1993] plantea que hay muchos caminos alternativos para organizar el tema de cómo pensar en la calidad. **La función calidad** es el conjunto de todas las actividades a través de las cuales se alcanza la aptitud de uso, sin importar el lugar en que se realizan. Lo que significa que la calidad no se logra solamente con productos de excelente manufactura, sino que hay procesos en la empresa que influyen decisivamente sobre la demanda de los clientes.

Juran introduce la *Trilogía de la calidad*, para lo que define que la dirección de la calidad se desarrolla utilizando una similitud con los procesos financieros (planificación, control y mejora financiera). El enfoque conceptual es idéntico al utilizado para conducir las finanzas, sin embargo los diversos escalones del procedimiento son especiales y también los son las herramientas empleadas en cada uno, definiendo la *planificación de la calidad*, como aquella actividad que ha de desarrollar los productos y los procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.

En la **ISO 9000:2000** se plantea que la planificación de la calidad es la “parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad” por lo tanto la planificación de la calidad comienza con la definición de la calidad basada en el criterio de los clientes para que el producto responda a sus necesidades y luego prepara los planes para trabajar en la producción.

La planificación es uno de los tres proceso básicos (los otros son el control y la mejora) utilizados para gestionar la calidad. En un sentido amplio, la planificación

Capítulo III: Planificación de la Calidad en el Servicio de Seguro.

de la calidad es aquella durante la cual se establecen los objetivos y se desarrollan los medios (planes) para alcanzarlos.

Este capítulo se ha desarrollado según el hilo conductor mostrado en la figura 3.1.



Figura 3.1: Diagrama del hilo conductor

3.2. Pasos en el proceso de Planificación de la Calidad.

Resumiendo a **Fernández Clúa, Margarita** [2003] que refiere a Juran en la estructura de la planificación de la calidad e identifica los siguientes pasos:

1. Formación del equipo encargado de la planificación de la calidad.

Capítulo III: Planificación de la Calidad en el Servicio de Seguro.

2. Identificación de las necesidades de los clientes externos e internos: primero identifica y categoriza los clientes, luego determina sus necesidades. En este momento el equipo de planificación de la calidad tiene que ser capaz de distinguir entre las necesidades establecidas o expresadas por los clientes y las necesidades reales, que muchas veces no se manifiestan explícitamente. La atención al cliente interno es importante recomendando crear un clima apropiado para saber sus necesidades en calidad.
3. Organizar las necesidades de los clientes, estructurándolas en necesidades primarias, secundarias, terciarias, etc. Como las necesidades de los clientes no son estáticas se necesita crear mecanismos de muestreo permanentes.
4. Traducir el último nivel de necesidades reales al idioma de quien ejecuta la producción o el servicio, convirtiéndolas en características de calidad sustituta, que se puedan medir, determinando el sensor para cada una y esclarecer el tipo de error que puede cometerse cuando el sensor es el hombre y sus remedios.
5. Desarrollar el producto basándose en una comprensión clara de las necesidades de los clientes, el equipo identifica lo que el producto requiere para satisfacerlas, el ciclo de desarrollo del producto y sus fases, incluye un análisis de la criticidad, tanto para el cliente como para el productor, teniendo en cuenta que una característica es crítica cuando es fundamental para la seguridad personal, hay mandamientos legales, es imprescindible para la vendibilidad, exige inversiones, requiere continuidad, un tiempo de espera elevado o es inestable.
6. Desarrollo del proceso. Un proceso capaz es aquel que satisface, prácticamente siempre, todas las características y objetivos del proceso y del producto.
7. Transferencia de las operaciones diarias. Es un proceso ordenado y planificado que maximiza la eficacia de las operaciones y minimiza la aparición de problemas.

3.3. Relación cliente proveedor.

Para poder realizar la Planificación de la Calidad, se deben tener en cuenta las necesidades de los clientes, que aparecen en las Tablas 3.1 y 3.2:

Tabla 3.1: Proveedores y Clientes internos

Fuente: Elaboración propia.

Proveedores	Producto	Cliente
Cliente	Información sobre sus necesidades de servicio	Proceso de concertación
Proceso de concertación	Aceptación del riesgo y cobro de la prima	Agente de Seguro
Agente de Seguro	Reclamo, valoración de daños y pago de indemnización	Cliente

Tabla 3.2: Clientes externos y Necesidades

Fuente: Elaboración propia.

Clientes Externos	Necesitan de nosotros	Necesitamos de ellos
Clientes	Seguridad	Ingresos

3.4. Análisis situacional.

La matriz DAFO (Anexo IV) considera los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas, pero en lugar de limitarse a listarlos desde el punto de vista de las percepciones de los directivos, se trata de comprender un análisis más estructurado y búsqueda que contribuyan a la formación estratégica.

El análisis DAFO resulta muy útil para resumir los análisis previos y combinarlos con los factores claves del entorno. El objetivo es identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos fuertes y débiles más

Capítulo III: Planificación de la Calidad en el Servicio de Seguro.

específicos son relevantes para ella y capaces de enfrentar los cambios que tienen lugar en el entorno empresarial.

En el análisis del entorno interno de la entidad se determinaron las Fortalezas y Debilidades, precisando que las primeras describen en qué somos fuertes, es decir, cuales son los puntos de apoyo más consolidados que sirven para aprovechar mejor las Oportunidades y para protegernos de las Amenazas que existen en el entorno externo.

Las **Fortalezas** son las siguientes:

1. La estructura organizativa establecida en todo el territorio nacional garantiza la solidez de la red de intermediación, la capacidad movilizativa para enfrentar pérdidas catastróficas y los recursos materiales o logística para los procesos básicos.
2. Cuenta con personal calificado y especializado en el dominio de las disciplinas y operaciones del seguro, con experiencia, profesionalidad, estabilidad y amor a la entidad.
3. Se ha logrado solvencia económica que favorece las operaciones comerciales, responder rápidamente en el pago de primas según corresponda y se fortalece la imagen ante los clientes y proveedores.
4. Existencia de alianzas estratégicas con terceros que ofrezcan resultados alentadores
5. Amplia cartera de productos con mayor peso en el sector agropecuario, habilidades en las ventas y especialización por ramos que hace atractivo nuestro negocio.

Las **Debilidades** son:

1. La capacidad del sistema informático impide la disponibilidad en tiempo real de la información fiable e importante para la toma de decisiones.
2. No se ha concluido la elaboración de los manuales de procedimientos ni se aplica un sistema integral de calidad

Capítulo III: Planificación de la Calidad en el Servicio de Seguro.

3. Insuficiente desarrollo de acciones que propicien una eficiente estrategia de Mercadotecnia
4. Existen insuficiencias en el funcionamiento de la red de intermediación, especialmente en su completamiento y preparación técnico profesional
5. La especialización en los seguros generales y vida todavía no ha logrado aprovechar todas las oportunidades que ofrece el mercado nacional.

En el análisis del entorno externo de la entidad se determinaron las Oportunidades y Amenazas, precisando que estas son los eventos y fenómenos que suceden en el exterior de la entidad. Las Oportunidades representan aquellas que son o pueden ser aprovechadas o no en el cumplimiento de la misión. Las Amenazas son los eventos y fenómenos que de concretarse pueden tener un efecto desfavorable en el cumplimiento de la misión.

Las **Oportunidades** identificadas son:

1. Voluntad política del Estado que se manifiesta en acciones de apoyo a la actividad aseguradora (referencia expresa a la ESEN, Res. 239/04)
2. La ocurrencia de fenómenos naturales a consecuencia de los cambios climáticos propician la necesidad inmediata de servicios del seguro.
3. Existencia de mecanismos bancarios y financieros en el país que facilitan la gestión del seguro
4. Alto potencial asegurable en el mercado nacional y en personas que visitan nuestro país.
5. El crecimiento económico, educacional, cultural, científico técnico y una mayor calidad y esperanza de vida, hacen que se observe un crecimiento en la cultura de seguros en la población, las empresas y los OACE.

Las **Amenazas** reconocidas se resumieron en:

1. La competencia se fortalece en sectores clave del país y amplía sus servicios

Capítulo III: Planificación de la Calidad en el Servicio de Seguro.

2. Limitaciones en los mecanismos de reaseguro en divisa y no existencia de reaseguro en M N.
3. Agravamiento de la situación política y económica internacional, el recrudescimiento de las medidas de bloqueo de E.E.U.U. hacia Cuba, hace que presente repercusión negativa en la economía nacional y en las posibilidades de clientes potenciales de comprar nuestros servicios.
4. La existencia de restricciones para las inversiones en el país entorpece las operaciones financieras de la empresa y limita el mercado.

Esta matriz de doble entrada se construye a partir de la expresión del nivel de relación entre las Fortalezas y Debilidades de la empresa con las Amenazas y Oportunidades del medio externo y ofrece la posibilidad de analizar cuan fuerte o débil es la organización para aprovechar las oportunidades o para protegerse de las amenazas que existen en el entorno. Su análisis consiste en el estudio de la información en cada uno de sus cuatro cuadrantes, del cual se deriva el tipo de estrategia a definir y seguir por la organización de forma mediata o inmediata.

De la matriz DAFO desarrollada, como se aprecia en el Anexo IV podemos concluir que:

- El primer cuadrante muestra que las Fortalezas actuales permiten un aprovechamiento de 80% de las Oportunidades identificadas por la Empresa
- En el segundo cuadrante se aprecia que aunque las fortalezas ofrecen un 80% de protección a las amenazas, no todas éstas se protegen con la misma intensidad.
- El tercer cuadrante, zona de incertidumbre, muestra que las debilidades hacen desaprovechar las Oportunidades alrededor de 50%, significándose la influencia de la insuficiencia informática y la ausencia de un sistema de gestión de la calidad.
- En el cuarto cuadrante se pone de manifiesto que más de las dos tercera partes de las debilidades favorecen el efecto negativo de las amenazas en el cumplimiento de la misión de la empresa.

Capítulo III: Planificación de la Calidad en el Servicio de Seguro.

Como conclusión del análisis de la información de los cuadrantes se considera que la Empresa actualmente se encuentra en condiciones de trabajar en una estrategia de desarrollo, fundamentalmente en la disminución de las Debilidades

3.5. Determinación de las necesidades de los clientes.

- **Determinar los elementos de la calidad real:**

López y González [2005] describen la forma en que se determinan los elementos de calidad demandada partiendo de entrevistar a todos los clientes con preguntas claras y concretas sobre el servicio, se cambian los comentarios vagos a expresiones precisas, los que expresaban condiciones negativas a comentarios positivos; se dividen los comentarios en subcategorías cuando realmente contenían dos o más subcategorías y se agrupan los comentarios que expresan la misma idea de forma que cada elemento del grupo se relacionase con una idea singular.

La encuesta utilizada para descubrir las necesidades de nuestros clientes se muestra en el Anexo V.

- **Despliegue de la calidad real:**

Después de determinados los elementos, estos fueron ordenados en grupos de detalle específico creciente, desde un primer nivel (más general) hasta un tercer nivel (más específico) ordenándolos de acuerdo con su rango en el despliegue.

- **Evaluar la importancia de los elementos de calidad real:**

Para asignar grados de importancia según el criterio del cliente es necesario ponderar los elementos de calidad demandada utilizando datos desarrollados por un método de cuantificación, uno de los más aplicados es el que se muestra a continuación:

- ✓ Se le pide a los clientes que rellenen un cuestionario encuesta.
- ✓ Se obtiene una medida del grado de importancia de todas las demandas analizando los cuestionarios, se recomienda utilizar una escala del 5 al 1,

Capítulo III: Planificación de la Calidad en el Servicio de Seguro.

donde 5 representa un elemento considerado muy importante, 4 importante, 3 algo importante, 2 poco importante y 1 de importancia nula.

- ✓ Se determinan los valores medios de las respuestas y se redondean, representando estos valores el grado de importancia para cada elemento demandado.

En el diseño de la encuesta que aparece en el Anexo V se tuvo en cuenta la posibilidad de que el cliente pudiera ponderar sus demandas de tal forma que los datos obtenidos pudiesen procesarse utilizando el método descrito anteriormente.

Al aplicar la encuesta obtenemos que las necesidades de los clientes son:

- Seguridad.
- Recibir indemnización en caso de pérdida.
- Buena atención del agente.
- Cumplimiento con las condiciones pactadas en el contrato.
- Conocimiento del servicio de seguro solicitado.
- Rapidez en la entrega de la póliza.
- Cómo proceder en caso de siniestro.
- Buena comunicación con la aseguradora.
- Póliza con toda la información necesaria.
- Profesionalidad y buen aspecto personal del agente de seguro.
- Puntualidad en el cobro de la prima.
- Mínimo tiempo de respuesta en caso de pérdida.

Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes organizamos sus necesidades en una pirámide donde puedan identificarse los diferentes niveles como aparece en el Anexo VI.

3.5.1. Traducción al lenguaje técnico.

Las necesidades de los clientes están expresadas en su lenguaje, pero es necesario traducirlas al lenguaje técnico para derivar las acciones preventivas y

Capítulo III: Planificación de la Calidad en el Servicio de Seguro.

correctivas que se correspondan y elevar la competitividad de la RTV, esta relación se muestra en el Spreadsheet que aparece en el Anexo VII.

3.5.2. Unidades de medida.

Para medir estas necesidades ya traducidas, se hace necesario establecer un sistema, con la finalidad de evaluar las características de la calidad de forma concreta y con números, medibles. Las unidades de medida se expresan en términos del servicio y otras por atributos, como se aprecia en el Spreadsheet del Anexo VII.

3.5.3. Sensores.

Los sensores se deben diseñar para proporcionar información en términos de las unidades de medida declaradas, en este caso se utilizan los especialistas, que son seres humanos quienes deben proporcionar datos que pueden conducir a condiciones de criticidad del servicio o del proceso de la prestación del servicio. Estos datos deben ser lo más exactos y precisos posibles como muestra el Spreadsheet del Anexo VII.

3.6. Características del servicio.

A partir de los resultados de la encuesta se decidió hacer un trabajo en grupo aplicando la técnica de la tormenta de ideas con un grupo de expertos, para conocer de forma más detallada la influencia de estos resultados y la existencia de otros factores que no se encuentran mencionados.

Mediante el método de expertos se pueden organizar estos factores según la influencia que tengan, permitiendo así centrar el análisis en los factores de mayor influencia.

En el Anexo VIII se muestran los criterios para seleccionar los expertos, así como la valoración de su concordancia.

El resultado del coeficiente de concordancia demuestra que los expertos conocen el servicio que realizan y por tanto, deben relacionarse sus características críticas con las necesidades terciarias de los clientes, como muestra la Tabla 3.3 que aparece a continuación.

Tabla 3.3 Características críticas del Servicio.
Fuente: Elaboración propia

Características críticas del proceso	Análisis de riesgo de acuerdo con el interés asegurable	Personal capacitado para la concertación del seguro	Cumplimiento con las condiciones pactadas en caso de siniestro	Presentación del servicio relacionándolo con las necesidades del cliente	Personal capacitado para la valoración de los daños	Buena comunicación Agente - Cliente	Seguimiento de la cartera
Necesidades Terciarias							
Cumplimiento de las condiciones pactadas en caso de siniestro	XXX	X	XXX	XX	XX	XXX	XX
Mínimo tiempo de respuesta en caso de pérdida	-	-	XXX	XX	XXX	XXX	XX
Cómo proceder en caso de siniestro	-	XXX	-	XX	-	XXX	X
Conocimiento del servicio solicitado	XX	XXX	X	XXX	-	XXX	XXX
Póliza con toda la información necesaria	XXX	XX	X	-	-	-	-
Rapidez en la entrega de la póliza	XX	XX	XXX	-	-	X	XX
Profesionalidad del agente	XXX	XXX	X	XXX	-	XXX	XXX
Puntualidad en el cobro de la prima	-	X	XXX	-	-	XX	XXX

XXX Muy Importante

X Poca Importancia

XX Importancia Normal

- Ninguna Importancia

Se debe destacar que para los clientes es muy importante el cumplimiento de las condiciones pactadas en caso de siniestro, lo cual concuerda plenamente con el criterio de los expertos, los cuales valoran altamente esta necesidad conjuntamente con la profesionalidad de los agentes y la capacidad de estos para darle a conocer correctamente el servicio al cliente. La variable tiempo está

Capítulo III: Planificación de la Calidad en el Servicio de Seguro.

situada en un segundo nivel de importancia de acuerdo a los criterios de los expertos, a pesar de que este parámetro es altamente valorado por los clientes.

3.7. Proceso del servicio de seguro.

Una vez definidos los requisitos del servicio el siguiente paso es el desarrollo del proceso. La descripción del proceso es la siguiente:

3.7.1. Proceso de concertación.

✓ **Captación del Cliente.**

Durante esta actividad se identifican los requisitos del cliente los cuales deben estar relacionados con el tipo de seguro más adecuado en función de sus características.

✓ **Llenado de la solicitud.**

El especialista designado asesora al cliente en el llenado de la Solicitud de Seguro haciéndole notar la necesidad de ser veraz en la información brindada, así como que ésta no constituye en sí la aceptación de las coberturas solicitadas, las que estarán sujetas a la inspección del bien asegurado (análisis de riesgo).

✓ **Realización del análisis de riesgo.**

El Análisis de Riesgo se realizará en aquellos casos en que corresponda a partir de la política comercial trazada en este sentido, debe ser realizado por personal debidamente capacitado en la actividad de que se trate. De aquí se deriva la aceptación o no del riesgo, y en caso de aceptarse, bajo que condiciones, siendo firmado por el representante del seguro y el cliente.

✓ **Aceptación del riesgo.**

En esta actividad se efectúa una revisión de la documentación con el objetivo de determinar si la Aseguradora posee la capacidad para asumir el riesgo. En caso de No Aceptación, se denegará por escrito al cliente explicándole las causas.

✓ **Cobro de la prima.**

Aceptado el riesgo por la Aseguradora, se procederá al cobro de la prima contra la emisión por el especialista designado del Recibo de Cobro o Voucher.

✓ **Despacho del Agente de Seguro con el Jefe de Brigada**

Durante este despacho, el Jefe de Brigada concentra su atención en la correcta elaboración de la documentación según lo establecido, revisando el llenado de la misma, así como la correspondencia con la documentación del producto y su completamiento, además revisa la correcta realización de los cálculos.

✓ **Depósito en el banco.**

Luego del despacho, el Jefe de Brigada depositará en el Banco el efectivo total cobrado, en un plazo no mayor de tres días hábiles, así como cualquier otro instrumento de pago. Como resultado del depósito, el Jefe de Brigada recibirá el Slip Bancario que será entregado junto con el resto de la documentación al Representante Territorial de Venta.

✓ **Captación de la información.**

Una vez revisada la documentación se procede a captar la información de todos los ingresos recibidos utilizando los sistemas informáticos.

✓ **Emisión de la póliza.**

Captada la información de los ingresos y de toda la documentación se procede a emitir las Condiciones Particulares de la Póliza de Seguros..

✓ **Despacho del Jefe de Brigada con el Representante.**

El Representante revisa las Condiciones Particulares emitidas para asegurarse de que se encuentran definidos correctamente los requisitos del cliente, procediéndose a la firma de la póliza como evidencia del acuerdo. Además de esto recibe y revisa la documentación entregada por el Jefe de Brigada. En esta revisión se prestará especial atención a la correspondencia de las coberturas tomadas con los requerimientos establecidos en el Manual de Productos, la correcta determinación de las

comisiones correspondientes a los Agentes de Seguros y la calidad en la elaboración de toda la documentación.

Si en algún aspecto la documentación no reúne los requisitos establecidos esta se devuelve al Jefe de Brigada para su debida rectificación.

✓ **Entrega de la póliza al cliente.**

Los documentos integrantes de la póliza deben ser entregados por el representante de la Aseguradora al cliente. En el momento de la aceptación se le entregan las Condiciones Generales y Específicas.

✓ **Despacho del Representante con las Áreas Especializadas de la UEB.**

El especialista designado para esta actividad en la UEB recibe y analiza la documentación presentada, determinando si la misma cumple con lo establecido en los documentos normativos.

✓ **Conciliación de la información**

Con la información listada y la documentación completa se realiza la conciliación y se procede a su incorporación al sistema con lo que se puede pasar a la emisión de comprobantes.

✓ **Realización del ingreso en Contabilidad**

La documentación recibida de las Áreas Especializadas es recepcionada en Contabilidad realizando su conciliación. Si está debidamente conciliada se realiza el ingreso contable.

✓ **Archivo de la documentación en el Territorio.**

Todos los documentos generados en el proceso de concertación son debidamente archivados.

3.7.2. Proceso de seguimiento de la póliza.

✓ **Asesoramiento y Atención a Planteamientos.**

En este paso corresponde efectuar visitas de seguimiento a los clientes para retroalimentarnos en cuanto a sus necesidades y los asuntos de interés que necesiten ser esclarecidos.

✓ **Modificación de la concertación.**

Cuando la modificación se derive de la voluntad del Asegurado, este debe informar por escrito los cambios que desea realizar en las condiciones de su póliza. En caso de no proceder la modificación del contrato de seguro se le informará por escrito al Asegurado.

✓ **Cancelación de póliza.**

Las pólizas emitidas pueden ser canceladas por:

- mala fe probada del Asegurado,
- la omisión u ocultación de hechos relacionados con el siniestro,
- el incumplimiento de alguna de sus estipulaciones,
- por acuerdo de las partes.

✓ **Visitas de seguimiento**

Durante el proceso de vigencia de la póliza, el representante del seguro debe realizar varias visitas o inspecciones al bien asegurado con el objetivo de comprobar que se cumplan las condiciones pactadas en la póliza de seguro, verificar el estado del bien asegurado, precisar con el asegurado aspectos importantes que él debe conocer sobre el seguro y recoger opiniones que él tenga sobre cualquier aspecto.

Se garantizará una atención personalizada al cliente orientándolo ante cualquiera reclamación que se le presente.

✓ **Renovación y Cobros Aplazados.**

Con treinta (30) días naturales de antelación al mes que se renueva, cada Territorio deberá poner al cobro las primas correspondientes mediante el listado de renovación y cobros aplazados, donde se determina la prima a pagar por parte del cliente a partir de la información contenida en los sistemas informáticos.

3.7.3. Proceso de reclamación.

✓ **Reclamo.**

El cliente realizará el reclamo por cualquier vía a través del Agente, Inspector de Avería y Riesgos, Representante o Tercero autorizado.

✓ **Valoración de los daños.**

Recibida la indicación, el Inspector realizará la valoración de los daños auxiliándose de las normas y procedimientos específicos del bien de que se trate emitiendo como resultado el Acta de Inspección.

✓ **Completamiento de la documentación comprobatoria del siniestro.**

Si sobre los daños acaecidos al objeto asegurado se requiere que el cliente aporte alguna otra documentación considerada a estos efectos, se procederá a su solicitud.

✓ **Captación de la Información en el Área Especializada.**

Al recepcionar la documentación esta se registra y revisa. Si reúne los requisitos establecidos se procederá a captar la información en los sistemas informáticos y se confecciona el Expediente de Reclamación, al que se le asigna un número.

✓ **Análisis y Ajuste de Reclamación.**

Una vez que la reclamación cuenta con toda la información solicitada, el especialista de seguro encargado de ajustar la pérdida realiza el análisis de la reclamación y procesa la misma, aplicando las técnicas establecidas al respecto en los manuales de cada tipo de seguro. Si como resultado del análisis se concluye que el pago no procede, se denegará por escrito esta reclamación y se pasa al Representante.

✓ **Contabilización y emisión del cheque de la indemnización.**

La Requisición de Pago, Solicitud de Pago y Relevó de Responsabilidad es enviada al Área Contable donde se revisa y se devuelve al Área Especializada si no reúne los requisitos. Si la documentación está en orden se realiza la contabilización de la indemnización y se emite el cheque correspondiente.

✓ **Completamiento del expediente y pago al Cliente.**

Recibida la documentación en el Áreas Especializadas se archiva el expediente, realizando el asiento del pago en el Registro de Reclamaciones. En un plazo no mayor de siete días se le entrega el cheque y el Relevó de Responsabilidad al cliente el que puede

manifestarse conforme con el pago y en este caso firma el Relevó de Responsabilidad, trasladándose este documento hasta la UEB donde se archiva en el expediente de Reclamaciones. Si el Cliente no está conforme con el pago y no firma el Relevó de Responsabilidad se procede al análisis de la reclamación en el Área Especializada.

3.7.4. Términos Máximo para el desarrollo de las diferentes etapas de los Procesos.

Los términos establecidos son los tiempos máximos para el desarrollo de cada una de las etapas del proceso de concertación. No obstante teniendo en cuenta que el objetivo principal de nuestra empresa es satisfacer cada vez más las necesidades de nuestros clientes, en dependencia de las condiciones reales, se deberá trabajar en aras de minimizar los mismos. En las tablas 3.4 y 3.5, así como en las figuras 3.2 y 3.3 se muestran los términos establecidos para las etapas del proceso de concertación y de reclamación respectivamente.

Tabla 3.4: Términos establecidos para las etapas del Proceso de Concertación
Fuente: Manual de la Calidad ESEN

No.	Etapas	Términos
A partir de la concertación con el cliente		
1	Llenado de Solicitud	1 día Hábil
2	Análisis y Aceptación del Riesgo	
	❖ <i>Agente</i>	1 día hábil
	❖ <i>Representante</i>	2 días hábiles
	❖ <i>UEB</i>	2 días hábiles
	❖ <i>Oficina Central (OC)</i>	2 días hábiles
Tiempo máximo: 3 días		

A partir del cobro de la prima			
3	Depósito de la prima	3 días hábiles	
4	Liquidaciones		
	❖ <i>Agente –J’ de Brigada (JB)</i>	7 días naturales	
	❖ <i>J’ de Brigada –Representante</i>	7 días naturales	
	❖ <i>Representante-Área Especializada (AE)</i>	14 días naturales	
5	Revisión y procesamiento de la documentación en el Área Especializada	3 días hábiles	5 días hábiles
6	Conciliación y Realización del Ingreso en Contabilidad	2 días hábiles	
Tiempo máximo: 22 días			

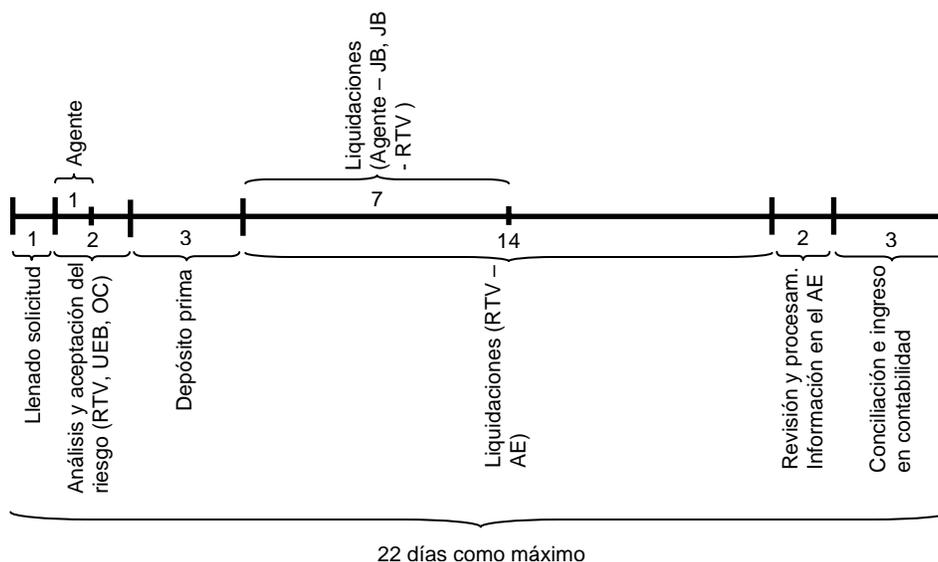


Figura 3.2: Esquema del proceso de concertación
Fuente: Manual de la Calidad ESEN

Tabla 3.5: Términos establecidos para las etapas del Proceso de Reclamación
Fuente: Manual de la Calidad ESEN

No.	Etapas	Términos
1	Notificación	10 días naturales
A partir de la notificación		
2	Entrega del reclamo	
	❖ <i>El Agente al Representante</i>	2 días hábiles
	❖ <i>Representante al Área Especializada (AE)</i>	2 días hábiles
	Solicitud de Tasación	2 días hábiles
	Inspección o Tasación	4 días hábiles
Tiempo máximo: 8 días		
A partir del completamiento del expediente		
3	Ajuste de la perdida	2 días hábiles
4	Revisión del Especialista Principal (EP)	2 días hábiles
5	Aprobación Director o Subdirector	2 días hábiles
6	Contabilidad	2 días hábiles
		5 (Si es cheque certificado)
Tiempo máximo: 11 días		



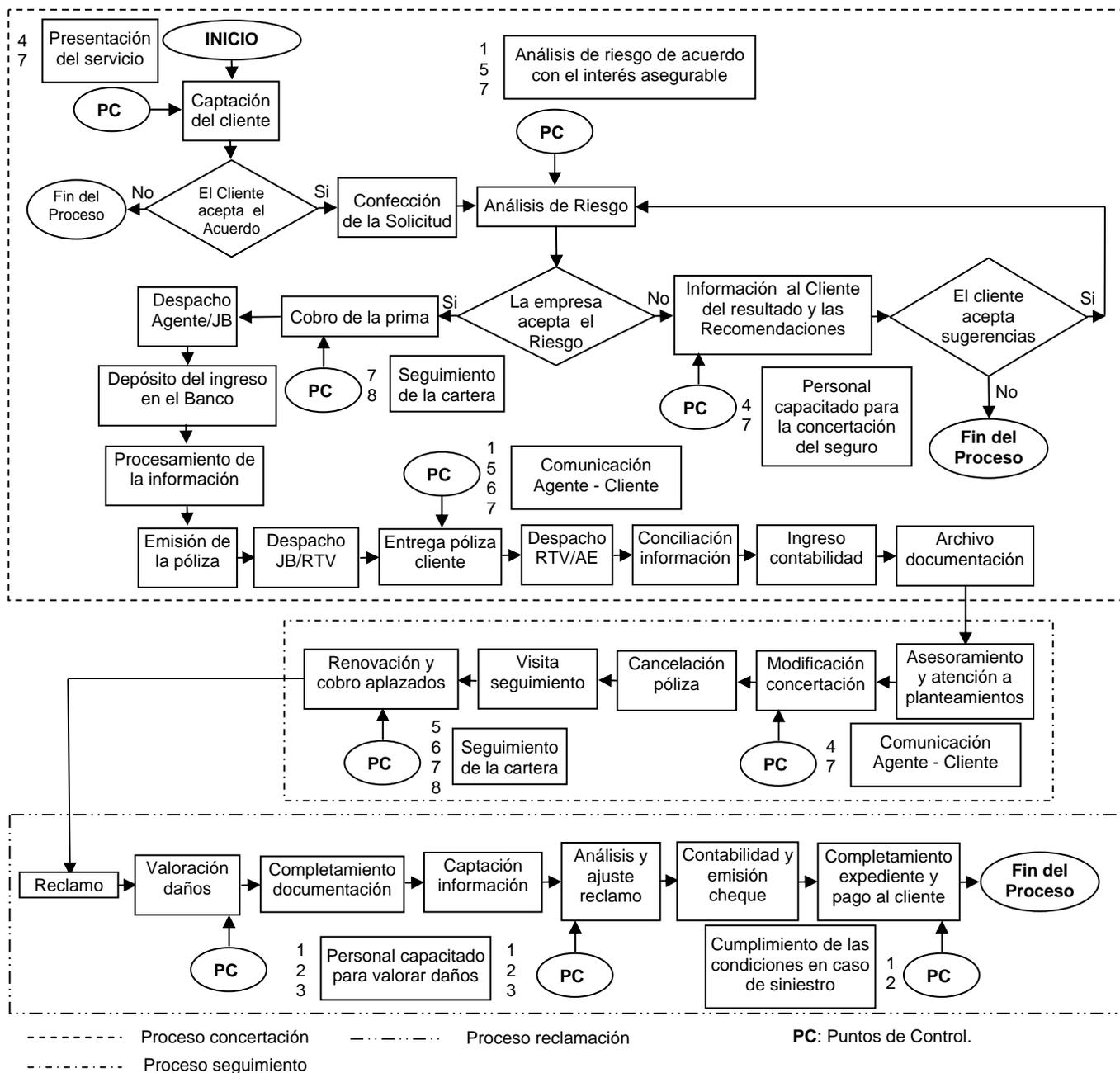
Figura 3.3: Esquema del proceso de reclamación a partir de la notificación
Fuente: Manual de la Calidad ESEN

3.8. Diagrama de bloques del servicio de seguro y sus puntos de control.

Es imprescindible controlar todo el proceso en la planificación de la Calidad, ya que es necesario que sea operativo y cumpla sus objetivos. Pero hay que controlar específicamente aquellas características que de no hacerlo, invalidarían el proceso, para ello se definen puntos de control, como se aprecia en el diagrama de bloques del servicio de seguro reflejado en la Figura 3.4, donde puede apreciarse además la interrelación existente entre las características de calidad del servicio con las del proceso. Los puntos de control se establecen en puntos del proceso sumamente importantes, es decir, donde se desarrollan las características críticas de calidad del servicio.

En la tabla 3.6 se muestran los Controles del Proceso:

Capítulo III: Planificación de la Calidad en el Servicio de Seguro.



Características de Calidad del Servicio de Seguro.

- | | |
|---|---|
| 1. Cumplimiento de las condiciones pactadas en caso de siniestro. | 6. Rapidez en la entrega de la póliza. |
| 2. Mínimo tiempo de respuesta en caso de pérdida. | 7. Profesionalidad del Agente. |
| 3. Cómo proceder en caso de siniestro. | 8. Puntualidad en el cobro de la prima. |
| 4. Conocimiento del servicio solicitado. | |
| 5. Póliza con toda la información necesaria. | |

Figura 3.4: Diagrama de bloques del servicio de seguro y sus puntos de control
Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.6: Controles del Proceso
Fuente: Elaboración propia

3.9. Conclusiones parciales.

1. Es imprescindible la Planificación de la Calidad para obtener un servicio acorde a las necesidades de los clientes.
2. La Calidad del servicio no sólo depende de la profesionalidad del especialista que lo ejecuta, sino también de los clientes que son quienes lo evalúan.
3. La Calidad final del servicio es el resultado del funcionamiento armónico de todos los procesos identificados en la RTV.
4. En el procedimiento diseñado se tuvieron en cuenta los requerimientos de Calidad de los clientes, relacionándolos con las características críticas del proceso determinadas por los expertos.

1. El servicio está altamente documentado mediante folletos que establecen cómo proceder para cada tipo de seguro solicitado por el cliente, además existen todos los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad (aunque no se adaptan para las condiciones particulares de nuestra provincia) pero estos no contemplan la planificación de la calidad. Además no se encontró ningún antecedente de planificación de la calidad en la actividad de seguro.
2. Al efectuar el diagnóstico de la calidad aplicando técnicas como la encuesta, la recopilación de datos a través de hojas de registro, el análisis de Pareto y el diagrama Causa – Efecto pudimos determinar el nivel de satisfacción del cliente con respecto a la calidad de los servicios, los motivos por los cuales nuestros clientes no están totalmente satisfechos y las causas que están originando dicha insatisfacción para de esta forma efectuar una mejor caracterización del problema.
3. Dada la importancia que tiene el Seguro en Cuba y lo significativo que resulta brindar un servicio de calidad es necesario plantear un procedimiento que permita desarrollar e implementar la planificación de la calidad con el objetivo de ejercer un mejor control del proceso y prevenir las posibles fallas que puedan ocurrir en la calidad del servicio.
4. En el trabajo con los expertos se pudo determinar que sus criterios son confiables y consistentes. Debido al resultado del coeficiente de concordancia se demuestra que deben relacionarse las características críticas del proceso determinadas por ellos con las necesidades terciarias de los clientes. Se establecieron 10 puntos de control, lo que permite controlar específicamente aquellas características que, de no hacerlo, invalidarían el proceso.
5. Se puede considerar como válida la hipótesis planteada acerca de que la planificación de la calidad garantizará la obtención de mejores resultados, teniendo un impacto positivo en el desarrollo cuantitativo de los procesos que se efectúan en la RTV.

Bibliografía

1. Aburto, M. [1992]. Administración por Calidad, Editorial Continental S.A. de CV, México 121p.
2. Aragón González, Neida. [1998]. Proceso para alcanzar la Mejora Continua de la Calidad en Biofábricas. Tesis Doctoral. UCLV. Santa Clara. Cuba.
3. Aragón González, Neida. [2001] Control de la Calidad. Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV, Junio 2001.
4. Aragón González, Neida. [2001] Gestión de la Calidad II. Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV, Junio 2001.
5. Conway, W. F [1988]. The correct way of managing. Conway Quality. Inc.
6. Cosby, P. B [1994]. Completeness. Calidad total para el siglo XXI. Traducción de Guadalupe Meza Staines. McGraw Hill Interamericana de México S.A. de C.V. Ciudad México. p 275.
7. Cuatrecasas, L. [1999]. Gestión integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España
8. FD X 50-176, [1998]. Administración de la calidad. Evaluación de la eficacia de un SC. AFNOR. Primera Edición. París. Francia.
9. Feigenbaum, A. V. [1971]. Control total de la calidad. Edición Revolucionaria, Habana.
10. Feigenbaum, A. V. [1997]. Changing concepts and management of quality worldwide. Quality progress. December: pp 45-48.
11. Fernández Clúa, Margarita [2003a]. Memorias de Planificación de la Calidad. Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV.
12. Fernández Clúa, Margarita [2003b]. Memorias de Gestión de la calidad en organizaciones de servicios. Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV.
13. González Cruz, Ebir, [2006] Procedimiento para la planificación proactiva de la calidad en el servicio de mantenimiento técnico especializado. Tesis en

Bibliografía

- opción del título de Master en Ing. Industrial, mención calidad, tutorada por Dra. Neida Aragón González.
14. González Cruz, Ebir, González Rodríguez, E. y Aragón González, Neida. [2003]. Sistema de calidad: experiencias en una pequeña empresa de servicios. Ponencia Conferencia de la Organización Asia Pacífico de Calidad, 12º. Foro Internacional de IMECCA sobre ISO 9000, Ciudad México, México.
 15. González González, Mildred. [2003] Procedimiento para la adecuación y mejoramiento del sistema de indicadores de gestión en Divep VC. Tesis de Maestría en Ingeniería Industrial. Tutora: Dra. Fernández Clúa, Margarita. UCLV. Santa Clara. Cuba. Pp. 36-45.
 16. González, Ebir [2005]. Planificación de la calidad en el servicio de mantenimiento técnico especializado. Ponencia presentada en el VII Encuentro de Mujeres Arquitectas e Ingenieras, UNAICC, Santa Clara, Cuba.
 17. GRYNA, F.M. [1993]. "Planificación de la fabricación". En J. M. Juran and J.M. Gryna (Eds), Manual de Control de la Calidad. 4ta ed. Traducción J. M. Vallhonrat Bou. McGraw Hill, Interamericana de España. Madrid.
 18. Harrington, H.J. [1993]. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Book Co. Santafé de Bogotá.
 19. Hernández, H. [2004]. Generaciones de la calidad. Publicado en <http://www.monografias.com/trabajos13/genecal/genecal.shtml>
 20. Ishikawa, K. [1988]. ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Edición Revolucionaria. La Habana: p 209.
 21. ISO/TC 176/SC 2/N 544R [2001]. Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad. Comité Técnico ISO/TC, Gestión y aseguramiento de la calidad, Traducción aprobada. Ginebra, Suiza.
 22. Juran, J. M. [1990]. Programa Juran para la mejora de la calidad. Comité Estatal de Normalización. La Habana.
 23. Juran, J. M. and F.M. Gryna. [1995] Análisis y planeación de la calidad. McGraw Hill Interamericana de México S.A. de C.V.: p 633.
 24. López Espinosa, O. [2005]. Despliegue de la función calidad en el servicio de mantenimiento especializado del Centro de Desarrollo Electrónico. Trabajo de

Bibliografía

- Diploma. Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV. Santa Clara. Tutora: Ing. González Cruz, Ebir. Cuba.
25. Manu [2001] Gestión de Procesos. Publicado en: <http://web.jet.es>
 26. Michelena Fernández, Ester [2001]. La gestión de la calidad integrada a la gestión de procesos para elevar el desempeño de la organización. Ponencia presentada en la VI Feria y Convención Internacional de las Industrias Siderúrgicas, metalmecánicas y del reciclaje, Metánica, Taller Gestec, Ciudad Habana, Cuba.
 27. Mintzberg H., Quinn J. B., Voyer J. [2000] El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Edición breve. 1ª Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, Junio, Pp. 146-168.
 28. NC COPANT ISO 8402 [1995] Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad. Vocabulario. 2da ed. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
 29. NC COPANT ISO 9004-1 [1997]. Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 1. Directrices. ONN. Ciudad Habana, Cuba: p 44.
 30. NC ISO 9000:2001 Sistema de Gestión de la calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
 31. NC ISO 9001:2001 Requisitos de Calidad. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
 32. NC ISO 9004:2001 Sistema de Gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
 33. Romero, J: [SF] Control de calidad. Publicado en <http://www.monografías.com>
 34. Senlle A. y Vilar J. [1996] ISO 9000 en Empresas de Servicio. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. España. p 33.
 35. Voehl F., Jackson P. y Ashton D. [2000] **ISO 9000. Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas.** McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A., México.

Bibliografía

36. Walton, Mary. [1986]. **The Deming management method.** Doodd, Mead & Company (Eds.) New York. EUA.
37. Yamaguchi, K. [1989]. **El aseguramiento de la calidad en el Japón.** Conferencia brindada en el CEN. La Habana, febrero: p 107.