

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Calidad en las Empresas del Sector Seguros del Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE  
OPERACIONES PRODUCTIVAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Juan José Nano Quispe, DNI: 09910057**

**Frank Lee Vicente Hipolito, DNI: 72944952**

**ASESOR**

**Jorge Benny Benzaquen De las Casas, DNI: 42800984**

<https://orcid.org/0000-0001-8098-6401>

**JURADO**

**Ruben Guevara Moncada, Presidente**

**Beatrice Elcira Avolio Alecchi, Jurado**

**Jorge Benny Benzaquen De las Casas, Jurado**

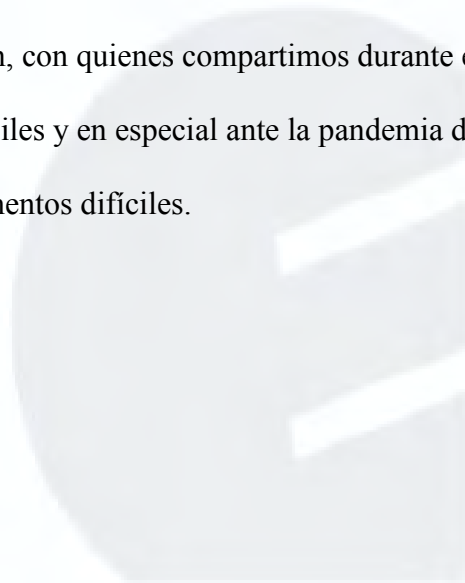
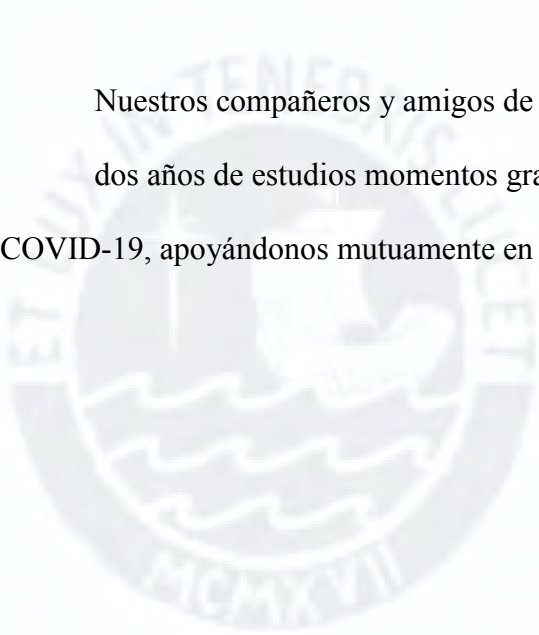
**Surco, enero 2021**

## **Agradecimientos**

Expresamos la mayor gratitud y aprecio a:

Nuestro asesor, el profesor Jorge Benzaquen De Las Casas, por su constante apoyo y comprensión durante la etapa de elaboración de la tesis, así como a las valiosas recomendaciones brindadas en todo momento.

Nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes compartimos durante estos dos años de estudios momentos gratos y difíciles y en especial ante la pandemia de la COVID-19, apoyándonos mutuamente en estos momentos difíciles.



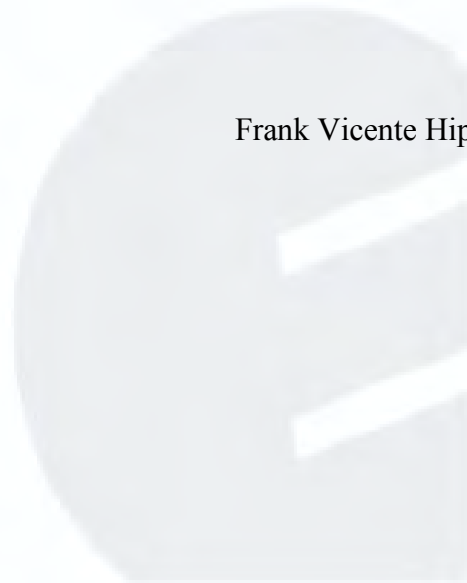
## Dedicatorias

A mis padres, por su constante apoyo y motivación para seguir creciendo profesionalmente. A mi amada esposa Susana Aranzabal, quien ha sabido estar conmigo en todo este tiempo comprendiéndome y sobre todo apoyándome en nuestro Señor Jesucristo.

Juan José Nano Quispe

A Dios, a mis padres por estar siempre conmigo apoyándome en los diferentes retos que me propongo.

Frank Vicente Hipolito



## **Resumen Ejecutivo**

Durante el 2020 el país y el mundo han atravesado la pandemia de la COVID-19 (15Mar2020), con declaración de estado de emergencia y cuarentena, ocasionando un impacto negativo en la economía nacional afectando también el Sector de Seguros en el Perú. Cualquier plan estratégico establecido previamente por las organizaciones perdió su significancia desde el inicio de la pandemia.

Analizando los resultados, se puede apreciar que, las empresas que han implementado el TQM, tienen diferencia significativa frente a las empresas que no tienen implementado el TQM; se ha evidenciado con la encuesta que aquellas empresas con personal de hasta diez personas laborando tienen mejores índices en los nueve factores del TQM, frente a las demás y si adicionalmente tienen un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) implantado en su empresa el desempeño es notable, recalcando que todas las empresas que tienen un SGC implementado (en esta encuesta) tienen no más de 10 (diez) trabajadores.

Se mantiene el factor de liderazgo en las empresas de seguros con la mayor calificación en la encuesta, pero en todos los casos se deben redoblar esfuerzos en fortalecer los fundamentos que impulsan la calidad, ya que estas son las debilidades de las empresas de seguros.

La presente investigación ha tenido como objetivo comparar y analizar si existen diferencias significativas en los nueve factores del TQM, entre las empresas del sector seguros del Perú, que cuentan con un sistema de gestión de calidad y las que no cuentan con uno. Los resultados de la presente investigación indicaron que existen diferencias significativas entre el índice de calidad y todos sus factores en las empresas del sector seguros que cuentan con un sistema de gestión de calidad y las que no. Es decir, las empresas del sector seguros que cuentan con un sistema de gestión de calidad.

## **Abstract**

The country and the world are going through the COVID-19 pandemic (15Mar2020), with a declaration of a state of emergency and quarantine, which has caused a true collapse in the national economy, also affecting the Insurance Sector in Peru. Any projection or strategic plan lost its significance since the beginning of the pandemic, even if companies had implemented “programs” for business improvement.

The research to be carried out aims to verify the level of compliance with the factors (nine) of the Total Quality Administration (TQM), this work is based on the statistical analysis of the responses got from the questionnaire of 35 questions developed by Benzaquen (2013), the same one that was evaluated in 60 companies in the insurance sector.

Analyzing the results, it can be seen that companies which have implemented the TQM have a significant difference compared to the companies that have not implemented the TQM; It has been evidenced with the survey that those companies with the questionnaire applied to ten people working, have better rates in the nine factors of the TQM, compared to the others and if they also have a Management Quality Management System implemented in their company, the performance is better , emphasizing that all companies that have an implemented Quality Management System (in this survey) have no more than 10 (ten) workers.

The Leadership factor keep up in the insurance companies with the highest rating in the survey, but in all cases, efforts must be redoubled to strengthen the fundamentals that drive quality, since these are the weaknesses of the insurance companies.

## Tabla de Contenido

<b>Lista de Tablas</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo I: Introducción</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.	2
1.2. Definición del Problema.	9
1.3. Propósito de la Investigación.	10
1.3.1 Objetivos.	10
1.3.2 Preguntas de Investigación.	11
1.3.3 Hipótesis.	12
1.4. Importancia de la Investigación.	15
1.5 Naturaleza de la Investigación.	16
1.6 Limitaciones.	16
1.7 Delimitaciones.	17
1.8 Resumen.	17
<b>Capítulo II: Calidad en el Perú.</b>	<b>18</b>
2.1 En la Región.	19
2.2 En el país.	25
2.3 En el sector.	26
2.4 Resumen.	28
<b>Capítulo III: Análisis del Sector (AMOFHIT)</b>	<b>30</b>
3.1 Administración y Gerencia.	31
3.2 Marketing y Ventas.	33
3.3 Operaciones y Logística.	34

	3
3.4 Finanzas y Contabilidad.	34
3.5 Recursos Humanos.	35
3.6 Sistemas de Información.	36
3.7 Tecnológica e Investigación y Desarrollo.	36
3.8 Afectación de la COVID-19 en el Sector.	37
3.8.1. Impacto de la COVID-19 en el sector asegurador.	44
3.8.2 Las aseguradoras afrontan la era post COVID-19.	45
3.8.3 La digitalización como respuesta a la COVID-19.	46
3.9 Resumen.	47
<b>Capítulo IV: Revisión de la Literatura sobre Calidad.</b>	<b>49</b>
4.1 Filosofía de la Calidad.	51
4.2 Administración de la Calidad Total.	53
4.3. Norma ISO 9001- 2015.	57
4.4 Resumen.	59
<b>Capítulo V: Metodología.</b>	<b>60</b>
5.1 Diseño de la Investigación.	60
5.1.1 Enfoque Cuantitativo.	62
5.1.2 Alcance Descriptivo y Explicativo.	64
5.1.3 Diseño Transeccional.	65
5.2 Población y Selección de Muestra.	66
5.3 Procedimiento y Recolección de Datos.	67
5.4 Instrumentos.	68
5.5 Validez y Confiabilidad.	70
5.5.1 Nivel de Confiabilidad de la Encuesta.	74
5.6 Análisis e Interpretación de Datos.	74

	4
5.7 Resumen.	74
<b>Capítulo VI: Discusión de Resultados</b>	<b>76</b>
6.1 Análisis General.	76
6.1.1 Análisis Global.	79
6.1.2 Análisis Global con y sin Sistema de Gestión de Calidad.	85
6.2. Análisis por características.	88
6.2.1 Análisis de las Microempresas en los nueve factores del TQM.	88
6.2.2 Análisis de Medianas y Grandes empresas.	98
6.3 Análisis de los Nueve Factores del TQM.	99
6.3.1 Liderazgo.	99
6.3.2 Planeamiento de la Calidad.	100
6.3.3 Auditoría y Mejoramiento de la Calidad.	102
6.3.4 Diseño del Producto.	103
6.3.5 Gestión de la Calidad del Proveedor.	104
6.3.6 Control y Mejoramiento de los Procesos.	105
6.3.7 Educación y Entrenamiento.	107
6.3.8 Círculos de la Calidad.	108
6.3.9 Enfoque de la Satisfacción del Cliente.	109
6.4 Resultados por la COVID-19.	111
6.5 Resumen	113
<b>Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>114</b>
7.1 Conclusiones.	114
7.2 Recomendaciones	117
<b>Apéndice A Formularios de Encuesta.</b>	<b>123</b>
Tabla A1. Formulario 1. Real Estado de las Empresas de Seguro.	123



	5
Tabla A2. Formulario 2. Preguntas de los Nueve factores del TQM.	124
Tabla A3. Formulario 3. Preguntas para afrontar la COVID-19.	126
<b>Apéndice B Listado General de Empresas de Seguros (Población).</b>	<b>1</b>
<b>Apéndice C. Listado de Empresas de Seguros Encuestadas.</b>	<b>12</b>
<b>Apéndice D Respuesta a las Encuestas.</b>	<b>1</b>
Tabla D1. Respuesta al Formulario 1.	1
Tabla D2. Respuesta al Formulario 2.	2
Tabla D3. Respuesta al Formulario 3.	5
<b>Apéndice D Valores Promedios de la Escala de Likert (Encuesta).</b>	<b>7</b>
<b>Apéndice E Valores del Alfa de Conbrach de la Encuesta.</b>	<b>10</b>

### Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Etapas en la Evolución del Movimiento de la Calidad</i> .....	4
Tabla 2. <i>Culturas Nuevas y Anteriores</i> .....	6
Tabla 3. <i>Los 14 Principios de Deming</i> .....	46
Tabla 4. <i>Tipos de Diseño Transeccional</i> .....	61
Tabla 5. <i>Cuadro de Nivel de Confianza</i> .....	62
Tabla 6. <i>Interpretación de Valores en la "Escala de Likert"</i> .....	66
Tabla 7. <i>Puntaje Variable Alfa de Conbrach, según George y Mallery</i> .....	67
Tabla 8. <i>Cuestionario sobre la Implementación de la Calidad en la Empresa</i> .....	72
Tabla 9. <i>Cuestionario en Porcentaje sobre la Implementación de la Calidad</i> .....	73
Tabla 10. <i>Análisis de la Media Global de las Empresas de Seguros</i> .....	75
Tabla 11. <i>Análisis Global de las Empresas de Seguros con Alfa de Conbrach</i> .....	76
Tabla 12. <i>Normalidad de la Tabla 11</i> .....	78
Tabla 13. <i>Resumen de los Valores Obtenidos de la Data Global</i> .....	78
Tabla 14. <i>Empresas de seguros con y sin SGC Encuestadas</i> .....	79
Tabla 15. <i>Análisis Empresas con y sin SGC, con Coeficiente Alfa de Conbrach</i> .....	80
Tabla 16. <i>Normalidad de la Tabla 15, aplicando Kolmagorov y Shapiro</i> .....	82
Tabla 17. <i>Resumen de los Valores Obtenidos de la Data Global, con y sin SGC</i> .....	82
Tabla 18. <i>Análisis Microempresas en la Encuesta (55 Empresas)</i> .....	84

Tabla 19. <i>Análisis Microempresas con y sin SGC, con Alfa de Conbrach</i> .....	85
Tabla 20. <i>Resultado Normalidad de las Microempresas, Kolmagorov y Shapiro</i> .....	87
Tabla 21. <i>Resumen de los Valores Obtenidos Microempresas con y sin SGC</i> .....	87
Tabla 22. <i>Valores de la Media para las Microempresas con y sin SGC</i> .....	88
Tabla 23. <i>Microempresas con y sin SGC, Alfa de Conbrach</i> .....	89
Tabla 24. <i>Normalidad de los Datos de Microempresas con y sin SGC</i> .....	91
Tabla 25. <i>Resumen de los Valores Obtenidos de la Data Microempresas</i> .....	91
Tabla 26. <i>Datos Comparativos del Análisis Global.</i> .....	92
Tabla 27. <i>Cuadro Comparativo Empresas sin SGC</i> .....	92
Tabla 28. <i>Análisis Factor de Alta Gerencia</i> .....	94
Tabla 29. <i>Análisis Factor Planeamiento y Mejoramiento de la Calidad</i> .....	95
Tabla 30. <i>Análisis Factor Auditoría y Mejoramiento de la Calidad</i> .....	97
Tabla 31. <i>Análisis Factor Diseño del Producto</i> .....	98
Tabla 32. <i>Análisis Factor Gestión de la Calidad del Proveedor</i> .....	99
Tabla 33. <i>Análisis del Factor Control y Mejoramiento del Proceso</i> .....	100
Tabla 34. <i>Análisis Factor Educación y Entrenamiento</i> .....	102
Tabla 35. <i>Análisis Factor Círculos de Calidad</i> .....	103
Tabla 36. <i>Análisis Factor Enfoque de la Satisfacción del Cliente</i> .....	104
Tabla 37. <i>Factores del TQM, Expresados en la Escala de Likert</i> .....	105
Tabla 38. <i>Análisis de la Data de la COVID-19</i> .....	106

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Evolución de la Calidad .....	5
<i>Figura 2.</i> Normas ISO 9001, en Latinoamérica .....	13
<i>Figura 3.</i> Modelo de Gestión de Argentina .....	14
<i>Figura 4.</i> Modelo de Gestión de Calidad de Brasil .....	16
<i>Figura 5.</i> Modelo de Gestión de Calidad de Chile .....	17
<i>Figura 6.</i> Modelo de gestión de Calidad de Uruguay .....	18
<i>Figura 7.</i> Empresas con Certificación ISO 9001 en el Perú .....	19
<i>Figura 8.</i> Planeamiento Estratégico que Incluye el AMOFHIT .....	25
<i>Figura 9.</i> Ciclo Operativo de la Organización .....	26
<i>Figura 10.</i> ¿Cómo escribir una Revisión de Literatura Paso a Paso? .....	44
<i>Figura 11.</i> Diagrama de Revisión de Literatura .....	45
<i>Figura 12.</i> Diagrama de un Proceso de Investigación .....	56
<i>Figura 13</i> Cuadro sobre la Investigación Cuantitativa y Cualitativa .....	57
<i>Figura 14.</i> Modelo de los Nueve Factores del TQM en la Empresa .....	64
<i>Figura 15.</i> Diagrama que Explica una Forma de Validez del Diseño del Estudio .....	66
<i>Figura 16.</i> Valoración del Alfa de Conbrach .....	68
<i>Figura 17.</i> Ecuación de Kolmogorov y Shapiro Wilk .....	68
<i>Figura 18.</i> Diagrama Radial de la Media Global de las Empresas de Seguros .....	76
<i>Figura 19.</i> Diagrama del Alfa de Conbrach de la Tabla 10 .....	77

<i>Figura 20.</i> Empresas con y sin SGC, Diagrama Radial .....	80
<i>Figura 21.</i> Diagrama de la Tabla 25, Alfa de Conbrach .....	81
<i>Figura 22.</i> Diagrama Radial de la Tabla 18 .....	84
<i>Figura 23.</i> Diagrama de las Microempresas del Alfa de Conbrach .....	86
<i>Figura 24.</i> Diagrama Radial para las Microempresas con y sin SGC .....	89
<i>Figura 25.</i> Diagrama del Alfa de Conbrach para Microempresas con y sin SGC .....	90



## Capítulo I: Introducción

Muy a pesar de estar viviendo una “pandemia” a nivel mundial, según PerúRetail (2020), El sector asegurador en Perú ha tenido un desempeño muy positivo tanto en el mercado total como en vida y no vida. Los crecimientos del sector asegurador en Perú han sido muy superiores a los crecimientos promedios de América Latina y al crecimiento del mercado asegurador a nivel global.

El sector asegurador en América Latina creció en los últimos diez años a una tasa promedio del 4,2% y específicamente en el Perú el crecimiento promedio de este sector fue del 10,5%, reveló el Informe del Mercado Asegurador Latinoamericano presentado por Manuel Aguilera, Director General Mapfre Economics en el marco del Insurance Day 2020.

En la presente investigación, se buscó identificar la situación actual de la calidad en el sector de seguros del Perú y comparar el desempeño entre los diversos sistemas de gestión implementados con base en la metodología de los nueve factores de la Administración de la Calidad Total (TQM) del estudio realizado por Benzaquen (2013).

El sector asegurador en Perú ha tenido un desempeño muy positivo tanto en el mercado total como en vida y no vida. Los crecimientos del sector asegurador en Perú han sido muy superiores a los crecimientos promedios de América Latina y al crecimiento del mercado asegurador a nivel global.

Según Aguilera, la mayor parte de la demanda de seguros depende del comportamiento general de la economía que también ha sido positivo en Perú en estos años.

Desde el punto de vista de su participación en las primas de la región del 1,7% que representaba en el 2009 hoy representa el 2,8% de las primas totales de América latina. Perú tiene en el segmento de no vida el 55% de las primas y el 45% restante corresponde a los seguros de vida.

Desde el punto de vista de la dinámica, Perú es un mercado que ha tenido un crecimiento – salvo en el año 2016 – a lo largo de toda la década. En el 2019, Perú presentó una tasa del 9,7% con un crecimiento mayor en el segmento de vida 11,7% y un poco menor en el segmento de no vida de 8,1%.

El sector asegurador peruano llegó en el 2019 a un ROE de 17,4% y un ROA de 2,8% de los niveles de rentabilidad más altos para sectores aseguradores en la región latinoamericana. El crecimiento de las primas ha sido constante a lo largo de los últimos 10 años y alcanzó un poco más de 14 mil millones de soles al final del 2019.

El crecimiento promedio del sector asegurador en Perú a lo largo de los últimos 10 años fue del 10,5%, sin embargo, sigue siendo insuficiente en 5 puntos porcentuales para poder cerrar la brecha de aseguramiento en los siguientes 10 años.

El principal objetivo de la tesis es comparar y analizar si existen diferencias significativas en los nueve factores del TQM, entre las empresas del sector seguros del Perú, que cuentan con un sistema de gestión de calidad y las que no cuentan con uno. Los resultados de la presente investigación indicaron que existen diferencias significativas entre el índice de calidad y todos sus factores en las empresas del sector seguros, que cuentan con un sistema de gestión de calidad y las que no.

Una de las interrogantes que nos hacemos día a día es: ¿Qué es la calidad en el sector de seguros en el Perú?, ¿Cuál sería la mejor manera de medirla?, ¿Qué podemos hacer para obtener una mejora constante de calidad en el sector seguros del Perú?

### **1.1 Antecedentes.**

La humanidad desde que existe como tal, siempre ha estado expuesta a imprevistos que pudieran ocurrir. Lentamente fue superando todas aquellas vicisitudes y buscó diferentes medios de protección, pero ante pérdidas de carácter irreparables buscó desarrollar medios que los protejan de estos riesgos e imponderables que pudieran surgir, desde desastres

naturales, asaltos, problemas climatológicos etc. Una de las formas que implementaron para protegerse es lo que conocemos en estos días como “SEGUROS”.

¿Cómo se originaron las empresas de Seguros? La Cámara Dominicana de Seguros y Reaseguros (CADOAR), 2020), menciona que ello data de épocas antiguas, desde los babilonios e hindúes, donde se iniciaron las prácticas del seguro para salvaguardar sus mercancías, las que se conocían como “contratos a la gruesa”, con el aval de los banqueros y propietarios de las embarcaciones, de igual parecer lo determina Gema (Carrasco, 2020).

En el Perú, las empresas de seguros iniciarían en el año de 1895 (Bustamente, 2020). El 6 de agosto de 1904 se constituyó el Comité de Aseguradores del Perú, el 18 de julio de 1974, es inscrita como Asociación Peruana de Empresas de Seguros APESEG (APESEG, 2020), siendo una institución de creciente participación en la actividad económica y social que año a año renueva su compromiso con el bienestar del país. A la par que las empresas de seguros se constituían y agrupaban, el estado peruano comenzó a regular, a través de la jurisprudencia, el accionar de las empresas de seguros a través de un órgano competente, esta función fue asignada al Ministerio de Economía y Finanzas en su órgano competente que es la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) (Congreso de la República del Perú, 1996, 06 diciembre).

Según, INEI (2020) al 30 de junio del año 2020, en el Perú somos 32 millones 625 mil 948 personas, y en Lima tenemos 9'674,755 habitantes (INEI,2020) con 265 (doscientos sesenta y cinco) empresas de seguros lo que representa aproximadamente 123,117 habitantes por cada empresa aseguradora. También es oportuno señalar que diversas empresas en el sector seguros han optado por implementar Sistemas de Gestión de la Calidad.

Se menciona que actualmente uno de los factores que aumenta las probabilidades de éxito y sostenibilidad en las empresas es la calidad. Por ello, se recomienda implementar una adecuada Gestión de Calidad en las empresas, la que según definición de muchas literaturas



está representada más claramente como una serie de procesos sistemáticos que permiten planear, ejecutar y controlar las distintas actividades empresariales, logrando en lo posible mejorar el desempeño tanto de la organización como de asegurar la satisfacción de los clientes, por lo que muchas empresas buscan obtener la normalización de sus procesos con modelos aceptados mundialmente, tales como la certificación de la International Organization for Standardization (ISO), específicamente ISO 9001-2015.

La evolución e historia reciente del movimiento por la calidad, es la búsqueda por hacer las cosas mejor, más rápido y a un menor costo, mediante los tres componentes de una estrategia de calidad: innovación, control y mejora. También ha provocado un cambio continuo en los conceptos y métodos de la calidad; esto queda claro al analizar la historia reciente del movimiento por la calidad en las cinco etapas que se muestran en la Tabla 1 (Gutiérrez, 2014).

Cada etapa se ha construido sobre la siguiente, es decir, una nueva etapa es la mezcla de los mejores métodos, prácticas e ideas de las etapas anteriores más las mejores ideas y prácticas que han generado los profesionales de la calidad y la administración, por ejemplo la administración de la calidad incluye nuevos supuestos y prácticas sobre la calidad pero se queda con algunos de los métodos de las etapas previas: inspección, control estadístico y aseguramiento; de esa manera no es posible decir, por ejemplo que el control estadístico es obsoleto, más bien es insuficiente en la época actual como estrategia de calidad.

La evolución de la calidad según lo mostrado en la Tabla 1 tuvo como impulsores a personajes como Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa (Evans y Lindsay, 2003), después de las guerras mundiales, en la actualidad con el fenómeno de la pandemia de la COVID-19, la visión de la calidad pensamos que tomará una nueva perspectiva.

Tabla 1

*Etapas en la Evolución del Movimiento de la Calidad*

<b>Criterios considerados</b>	<b>Inspección</b>	<b>Control estadístico de la calidad</b>	<b>Aseguramiento de la calidad</b>	<b>Administración de la calidad total</b>	<b>Reestructurar las organizaciones y mejora sistémica de procesos</b>
Fecha de inicio	-1800	-1930	-1950	-1980	-1995
Preocupación principal	Detección	Control	Coordinación	Impacto estratégico	Competir eficazmente por los clientes, con calidad, precio y servicio, en la era de la información y en un mercado globalizado
La calidad como se ve	Un problema para resolver	Un problema para resolver	Un problema para resolver, pero que es atacado en forma preventiva (proactiva)	Una ventaja competitiva	Una ventaja competitiva, y la condición para permanecer en el negocio
Énfasis	Uniformidad del producto	Uniformidad del producto con reducción de la inspección	Todas las etapas, desde el diseño hasta las ventas, y la contribución de todos los grupos funcionales, especialmente diseñadores para prevenir fallas	Necesidades del cliente y el mercado	Enfoque en el cliente y en el mercado, reducción de defectos a un nivel de 3.4 DPMO y reducción del tiempo de ciclo
Métodos	Estándares y mediciones	Herramientas y metodologías estadísticas	Programas y sistemas	Planeación estratégica, establecimiento de metas y movilización de la organización para lograr mejora continua. Un amplio menú de herramientas	Planeación y gestión estratégica, la mejora continua del sistema como parte de las responsabilidades del área directiva. Un amplio menú de metodologías y estrategias
Papel de los profesionales de la calidad	Inspeccionar, contar y clasificar	Encontrar problemas y aplicación de métodos estadísticos	Medición y planeación de la calidad, y diseño de programas	Establecimiento de metas, educación y entrenamiento, asesoría a otros departamentos y diseño de programas	Detección de oportunidades de mejora, entrenamiento y educación, facilitador de la mejora, diseño de programas acción de programas acción
Quién tiene la responsabilidad por la calidad	El departamento de inspección	Los departamentos de manufactura e ingeniería	Todos los departamentos, aunque la alta dirección sólo se involucra periféricamente en diseñar, planear y ejecutar las políticas de calidad	Todo el mundo en la Organización, con la alta dirección ejerciendo un fuerte liderazgo	Todo el mundo, principalmente la gente que tiene mando es responsable de mejorar el desempeño de sus procesos. La alta dirección encabeza el esfuerzo para generar la labor y creatividad del talento humano visiones compartidas, alinear los esfuerzos, eliminar barreras organizacionales, propiciar el aprendizaje organizacional, facultar y potenciar
Orientación y enfoque	Inspeccionar la calidad del producto terminado	Controlar la calidad	Construir la calidad	Dirigir la calidad	Orientación directa y total, al cliente, al desempeño de los mercados y a mejorar procesos.

*Nota:* Tomado del libro “CALIDAD TOTAL” de Humberto Gutiérrez Pulido Tercera Edición. (2010) (p. 11).

Observemos lo que mencionan diferentes autores acerca de la evolución de la calidad después del 1995, tenemos: a) Cassani, Fernández, Mujica, Humberto, & Soto (2009) mencionan que “la característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua

distinción entre producto y servicio, lo que existe es el valor total para el cliente, esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total. El cliente de los años 90 sólo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso por lo que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad perceptible y calidad factual. La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización. Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.”, b) Besterfield (2009), menciona que “la Administración de la Calidad Total (TQM) requiere un cambio cultural”; en la Tabla 2 se compara el estado anterior con el nuevo estado de administración de la calidad total para elementos típicos de la calidad. El cambio es sustancial y no se logra en un corto plazo, a diferencia de que en las empresas pequeñas estas se hacen más rápidas; cuando una empresa se cerciore que debe mejorar la calidad de sus productos, recién iniciará el camino hacia la calidad total Galindo (2019).

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es un modelo que puede ser aplicado a cualquier organización pública y privada y de cualquier sector de actividad o tamaño. La calidad en las empresas como requisito, no garantiza el éxito, si no que supone una condición previa para competir en el mercado.

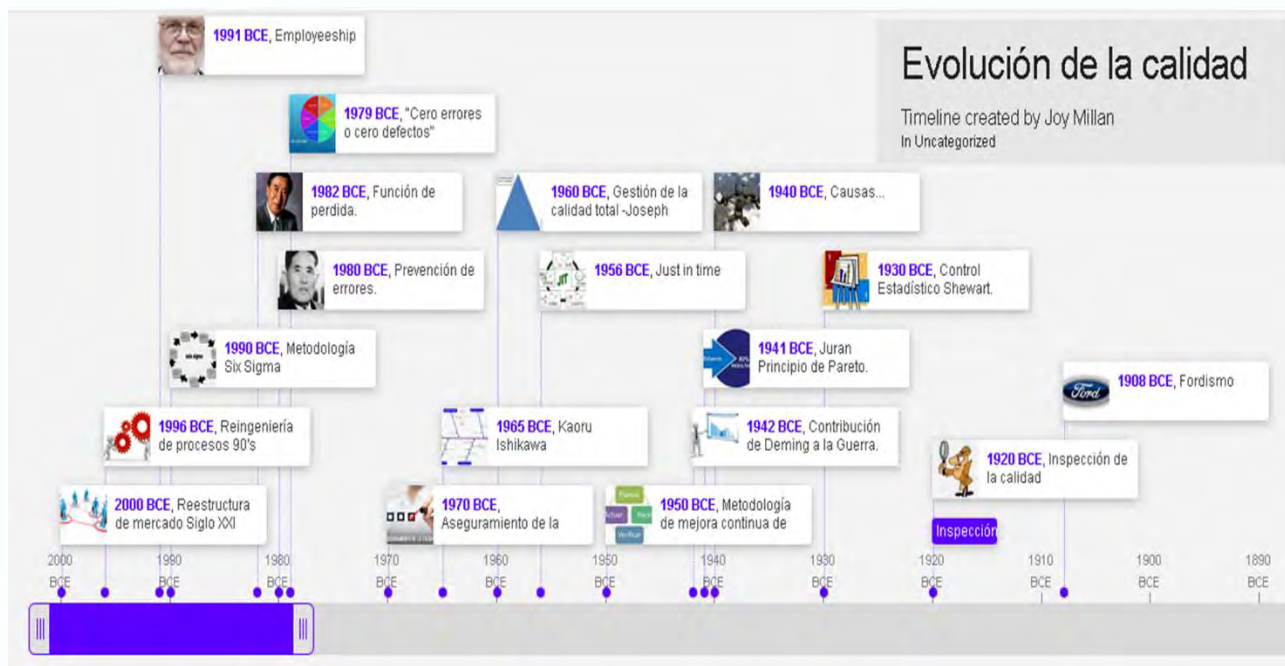
La implementación de la calidad en las empresas a nivel latinoamericano data de muchos años atrás (2005) hasta la actualidad, ello se demuestra en los diferentes artículos ofrecidos por diferentes autores entre ellos Benzaquen (2018), de gran experiencia en las áreas de a) Gestión de la calidad, b) Operaciones y c) Cadena de suministro. Gestor de innumerables publicaciones siendo autor y coautor presentamos la siguiente Tabla 2, resumiendo algunos de sus trabajos en este tema.

Tabla 2.

*Cuadro de Artículos de Jorge Benzaquen de las Casas.*

<b>Nombre</b>	<b>Autor</b>	<b>Fecha</b>	<b>Documento</b>
<i>La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú</i>	<b>Jorge Benzaquen de Las Casas</b>	Aceptado=16.12.2013 Recibido=18.07.2013	Revista Journal Globalización, Competitividad y Gobernabilidad Enero-abril 2014. Vol.8; Num.1 (Págs. 67-89)
<i>Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano</i>	<b>Jorge Benzaquen de Las Casas</b>	Aceptado=27.03.2013 Recibido=08.02.2013	Revista Journal Globalización, Competitividad y Gobernabilidad Enero-abril 2013. Vol.7; Num.1 (Págs. 41-59)
<i>El ISO 9001 y TQM en las empresas de Ecuador</i>	<b>Jorge Benzaquen de Las Casas Maximiliano Pérez-Cepeda</b>	Aceptado=26.10.2016 Recibido=09.08.2016	Revista Journal Globalización, Competitividad y Gobernabilidad Set. -dic. 2016. Vol.10; Num.3. (Págs. 153-176)
<i>El ISO 9001 y TQM en las empresas de Colombia</i>	<b>Jorge Benzaquen de Las Casas Jorge Convers-Sorza</b>	Aceptado=19.08.2015 Recibido=25.05.2015	Revista Journal Globalización, Competitividad y Gobernabilidad Set. -dic. 2015. Vol.9; Num.3. (Págs. 107-128)
<i>La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas</i>	<b>Jorge Benzaquen de Las Casas</b>	Aceptado=30.01.2018 Recibido=05.09.2017	Universidad & Empresa, Bogotá, Colombia20(35), 281-312. Julio-diciembre 2018.
<i>La calidad en las empresas de Chile</i>	<b>Jorge Benzaquen de Las Casas</b>	Aceptado=27.09.2018 Recibido=12.07.2018	Revista Espacios .Vol.39(N° 51); Año 2018 (Págs. 17-51)

También se presenta una gráfica de Millán (2020), en donde se propone un *Time Line* de la evolución de la calidad, la misma que se presenta en la Figura 1.



**Figura 1. Evolución de la Calidad**

Timeline: <https://www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-la-calidad-c799267b-203a-4787-978a-02e4b2b37087> Evolución de la calidad Timeline created by Joy Millan In Uncategorized

Por esto, muchas organizaciones enfocan sus esfuerzos en lograr el mejoramiento de la calidad en sus empresas, mediante la certificación en las ISO. La evolución de la calidad es un proyecto de implementación que involucrará, como mínimo: entender y conocer los requerimientos normativos y cómo los mismos alcanzan a la actividad de la empresa.

Analizar la situación de la organización, dónde está y a dónde debe llegar. Construir desde cada acción puntual un Sistema de Gestión de la Calidad. Documentar los procesos que sean requeridos por la norma, así como aquellas que la actividad propia de la empresa requiera (Fundamentos de Gestión de Calidad 1999. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión), (Gonzales, 2019, 01 julio), en el 2010 la OCDE plantea el TALIS (Teaching And Learning International Survey) Norma ISO: 9001.

Tabla 3

*Culturas Nuevas y Anteriores*

<b>Definición</b>	<b>Orientado al producto</b>	<b>Orientado al cliente</b>
Prioridades	Segunda, después de servicio y costo	Primera, entre sus iguales servicio y costo
Decisiones	Corto plazo	Largo plazo
Énfasis	Detección	Prevención
Errores	Operaciones	Sistema
Responsabilidad	Control de calidad	De todos
Solución de problemas	Gerentes	Equipos
Adquisiciones	Precio	Costos de ciclo de vida
Papel del gerente	Planear, asignar, controlar e imponer	Delegar, capacitar, facilitar y enseñar

*Nota:* Tomado del libro “Control de calidad” de Dale H. Besterfield (2009) Octava Edición. (p. 27).

También, la calidad la conforman técnicas y procedimientos para la planeación, control y mejoramiento continuo de las organizaciones, cuyo objetivo es brindar un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, ello se fortaleció con la Norma ISO 9001, modificada en el 2015.

## **1.2. Definición del Problema.**

Al inicio del desarrollo de la presente tesis (inicios 2020) las condiciones a nivel mundial eran diferentes a lo que se afrontó en la etapa de la “pandemia” que afectó al mundo en su totalidad, que hicieron que las variables económicas y sociales cambiaran. Muchos países hicieron uso de los fondos previsionarios de los trabajadores (pensiones, jubilaciones, compensación por tiempos de servicio (CTS), AFP, etc.), originando desorden financiero, recesión, inflación y otros males. Generalmente las empresas de seguros invierten el aporte de sus clientes en empresas e industrias que les permitan obtener de manera confiable y sostenible los ingresos necesarios para dar la rentabilidad y eficiencia de sus clientes.

La competitividad es un estandarte actual de todas las empresas en general, y la eficiencia y flexibilidad en los procesos que se obtienen al implementar un sistema TQM contribuyen a ser competitivos. Por ello uno de los retos que debemos afrontar es “Optimizar la Calidad en las empresas de Seguros”.

### **1.3. Propósito de la Investigación.**

Los indicadores de años anteriores han arrojado cifras positivas en las gestiones anuales anteriores, ahora el panorama anual se presenta incierto y probablemente una gran mayoría de empresas de seguros terminen sus ejercicios en rojo. Por ello se evaluará si con una eficiente aplicación de los nueve factores de la Administración de la Calidad Total (TQM), sus ejercicios se conviertan en azul, a) alta gerencia, b) planeamiento de la calidad, c) auditoría y evaluación de la calidad, d) diseño del producto, e) gestión de calidad del proveedor, f) control y mejoramiento del proceso, g) entrenamiento y educación. h) círculos de calidad, i) enfoque de la satisfacción del cliente, y evaluar los resultados.

Además también la presente investigación es establecer de acuerdo con la coyuntura actual, cuál es la percepción de las empresas de Seguros antes y después de la pandemia y de qué manera se han visto afectados.

#### **1.3.1 Objetivos.**

Antes del inicio de la pandemia de la COVID-19 se podría haber inferido que el objetivo principal sería valorar “el nivel de cumplimiento de las normas de calidad” y su impacto en los resultados de la organización, pero con la coyuntura de la crisis sanitaria y económica tendríamos que definir como nuevos objetivos a evaluar, el impacto del cumplimiento de las normas de calidad y seguridad en medio de las crisis de la COVID-19. Los objetivos que ahora debemos de comprobar son: a) cumplimiento percibido de los factores de la administración de la calidad total (TQM) por las empresas del sector seguros, b) identificar el nivel de cumplimiento percibido de cada factor de la administración de la calidad Total (TQM) por las empresas del sector seguros c) como enfrentan la COVID-19 las empresas de seguros en función al cumplimiento de los factores del TQM.

### 1.3.2 Preguntas de Investigación.

Para la presente tesis se propone las siguientes preguntas en relación a los factores de la administración de la calidad total (TQM) y las empresas del sector seguros del Perú.

1. ¿Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC tienen diferencias significativas en los nueve factores del TQM en comparación a las empresas que no implementaron un SGC?
2. ¿Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC tienen diferencias significativas en el factor alta gerencia en comparación con las empresas sin SGC?
3. ¿Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC tienen diferencias significativas en el factor de planeamiento de la calidad en comparación con las empresas sin SGC?
4. ¿Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC tienen diferencias significativas en el factor de auditoria y evaluación de la calidad en comparación con las empresas sin SGC?
5. ¿Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC tienen diferencias significativas en el factor de diseño del producto en comparación con las empresas sin SGC?
6. ¿Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC tienen diferencias significativas en el factor de gestión y calidad del proveedor en comparación con las empresas sin SGC?
7. ¿Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC tienen diferencias significativas en el factor de control y mejoramiento del proceso en comparación con las empresas sin SGC?



8. ¿Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC tienen diferencias significativas en el factor de educación y entrenamiento en comparación con las empresas sin SGC?
9. ¿Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC tienen diferencias significativas en el factor de círculos de calidad en comparación con las empresas sin SGC?
10. ¿Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC tienen diferencias significativas en el factor de enfoque a la satisfacción del cliente en comparación con las empresas sin SGC?

### **1.3.3 Hipótesis**

En relación con las preguntas que se plantearon en la presente tesis, se proponen las siguientes hipótesis que pretenden responder las interrogantes.

1. H1: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC obtienen diferencias significativas en los factores TQM en comparación con las empresas que no implementaron un SGC.

H10: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC no obtienen diferencias significativas en los factores TQM en comparación con las empresas que no implementaron un SGC.

2. H2: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC tienen diferencias significativas en el factor de alta gerencia en comparación con las empresas sin SGC.

H20: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC no tienen diferencias significativas en el factor de alta gerencia en comparación con las empresas sin SGC.

3. H3: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC tienen diferencias significativas en el factor de planeamiento de la calidad en comparación con las empresas sin SGC.

H30: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC no tienen diferencias significativas en el factor de planeamiento de la calidad en comparación con las empresas sin SGC.

4. H4: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC tienen diferencias significativas en el factor de auditoria y evaluación de la calidad en comparación con las empresas sin SGC.

H40: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC no tienen diferencias significativas en el factor de auditoria y evaluación de la calidad en comparación con las empresas sin SGC.

5. H5: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC tienen diferencias significativas en el factor de diseño del producto en comparación con las empresas sin SGC.

H50: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC no tienen diferencias significativas en el factor de diseño del producto en comparación con las empresas sin SGC.

6. H6: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC tienen diferencias significativas en el factor de gestión y calidad del proveedor en comparación con las empresas sin SGC.

H60: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC no tienen diferencias significativas en el factor de gestión y calidad del proveedor en comparación con las empresas sin SGC.

7. H7: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC tienen diferencias significativas en el factor de control y mejoramiento del proceso en comparación con las empresas sin SGC.

H70: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC no tienen diferencias significativas en el factor de control y mejoramiento del proceso en comparación con las empresas sin SGC.

8. H8: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC tienen diferencias significativas en el factor de educación y entrenamiento en comparación con las empresas sin SGC.

H80: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC no tienen diferencias significativas en el factor de educación y entrenamiento en comparación con las empresas sin SGC.

9. H9: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC tienen diferencias significativas en el factor de círculos de calidad en comparación con las empresas sin SGC.

H90: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC no tienen diferencias significativas en el factor de círculos de calidad en comparación con las empresas sin SGC.

10. H10: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC tienen diferencias significativas en el factor de enfoque hacia la satisfacción del cliente en comparación con las empresas sin SGC.

H100: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC no tienen diferencias significativas en el factor de enfoque hacia la satisfacción del cliente en comparación con las empresas sin SGC.

#### 1.4. Importancia de la Investigación.

El Total Quality Management (TQM), o Gestión de la Calidad Total, consiste en aplicar el concepto de “Calidad Total” a los sistemas de gestión de la empresa. Con ello lo que se pretende es integrar la calidad en todos los procesos de la organización.

La implantación de un sistema TQM sirve para ayudar a la organización a conseguir el máximo de eficiencia y flexibilidad en todos sus procesos, enfocándola hacia la obtención de los objetivos a corto y medio plazo.

Dentro de este concepto agrupamos términos como “satisfacción al cliente”, aplicándose tanto a la organización como al propio producto o servicio. Lo que se pretende es obtener beneficios para todos los miembros dentro de la organización, por ello no se basa únicamente en la idea de vender un producto sino en ampliar el abanico de acción, introduciendo aspectos como la mejora de condiciones de trabajo, formación del personal, y el *empoderamiento* de los empleados (pdcahome,2020)., la norma ISO 9001, especifica solo los requisitos básicos para un SGC. Se centra en cumplir con los requisitos del cliente y otras partes interesadas en la medida en que estén relacionados con la calidad y lograr la Satisfacción del Cliente (svcmindustry,2020).

Por ello los beneficios de un Sistema de Gestión de Calidad son: a) generar mayor eficiencia, b) motivar a los empleados, c) promover reconocimiento internacional, d) estimular la coordinación, e) ofrecer satisfacción al cliente, f) optimiza los productos o servicios, g) incrementar la rentabilidad, h) potenciar la imagen positiva de la empresa (Contagram,2020)

La Norma ISO 9001, especifica solo los requisitos básicos para un SGC. Se centra en cumplir con los requisitos del cliente y otras partes interesadas en la medida en que estén relacionados con la calidad y lograr la Satisfacción del Cliente. TQM, por otro lado, se trata de la Calidad de la Gestión Total, es decir, va más allá de los requisitos / satisfacción del

cliente para sobresalir en todas las demás áreas del funcionamiento de una organización, es decir, la satisfacción del empleado / proveedor / accionista, etc.(Contagram,2020).

### **1.5 Naturaleza de la Investigación.**

Según Monje (2011), la investigación científica en ciencias sociales, particularmente en el campo de la comunicación social y periodismo se puede abordar desde dos paradigmas o alternativas metodológicas: cuantitativa y cualitativa. Cada una tiene su propia fundamentación epistemológica, diseños metodológicos, técnicas e instrumentos acordes con la naturaleza de los objetos de estudio. Es así que trataremos de enfocar este estudio en ambos parámetros.

Para tal efecto, observaremos de acuerdo a Hernández, Fernández & Baptista (2010), la investigación es descriptiva y transeccional, además por los valores numéricos obtenidos de las encuestas, permitirán un análisis estadístico.

### **1.6 Limitaciones.**

La cuarentena total establecida en nuestro país se inició el 15 de marzo del 2020, y ella coincidió con los trabajos de ejecutarlas encuestas, en nuestra recolección de información de las empresas de seguros en el Perú identificamos Infoisinfo (2020) que en a) Arequipa tenemos 21 empresas de seguros, b) La Libertad 23 empresas de seguros, c) Tacna 09 empresas de seguros, d) Cajamarca 2 empresas de seguros, e) Puno 3 empresas de seguros, y f) San Martín 1 empresa de seguros, en todas ellas no se ha podido confirmar comunicación y veracidad de las encuestas a ser remitidas a sus respectivos locales por ello no se ha considerado dentro de los resultados de las encuestas. teniendo como factores principales en todo el trabajo de investigación las presentes limitaciones por las condiciones de la pandemia COVID-19: (a) disponibilidad de los entrevistados por factores sanitarios (pandemia); generalmente las altas gerencias son personas mayores de 60 años, (b) la falta de veracidad al responder las encuestas (c) miedo a dar respuestas veraces por el temor a que sean utilizadas

en su contra, y d) temor de reincorporarse a sus centros laborables de manera presencial, solo lo hacen de manera remota (virtual).

### **1.7 Delimitaciones.**

La investigación se realiza sobre el sector seguros en el Perú, en relación con el Sistema de Gestión de Calidad y sobre aspectos como certificación de la calidad y su acreditación, pero debido a la pandemia, la asistencia laboral está restringida y la atención es virtual, por lo que se hace la entrega de los cuestionarios correspondientes vía correo electrónico las cuales fueron elaborados por Benzaquen (2013) para poder medir los factores de calidad del TQM.

El tiempo estimado de envío y respuesta de encuestas está comprendido en el periodo de mayo y agosto del 2020, las preguntas de la encuesta fueron proporcionadas por la Dirección Académica de CENTRUM CATÓLICA. El conjunto está dividido en nueve preguntas básicas en una primera parte y 35 preguntas que guarda relación con los nueve factores del TQM.

### **1.8 Resumen.**

Las empresas, actualmente, buscan ser sostenibles y competitivos en medio de una situación de pandemia, tratando de ofrecer sus productos y servicios adecuándose al mismo tiempo a las nuevas normativas de calidad y seguridad. Todo ello se lograría si se mantienen los estándares de calidad establecidos antes de la pandemia, y una vez superada y estabilizada la situación se podría optimizar los estándares de calidad.

La herramienta básica para lograr estos objetivos es la aplicación adecuada de los nueve factores del TQM, hipótesis que se busca demostrar mediante el análisis de las encuestas realizadas a un grupo representativo de empresas del sector seguros (60 organizaciones).

## Capítulo II: Calidad en el Perú.

Como se ha detallado anteriormente sobre la formación y evolución de las empresas de seguros en el Perú, los conceptos de calidad también han evolucionado en el tiempo (ver Tabla 1), es por ello que en esta evolución natural el estado peruano ha visto por conveniente la creación de una institución que represente y norme la calidad en el Perú.

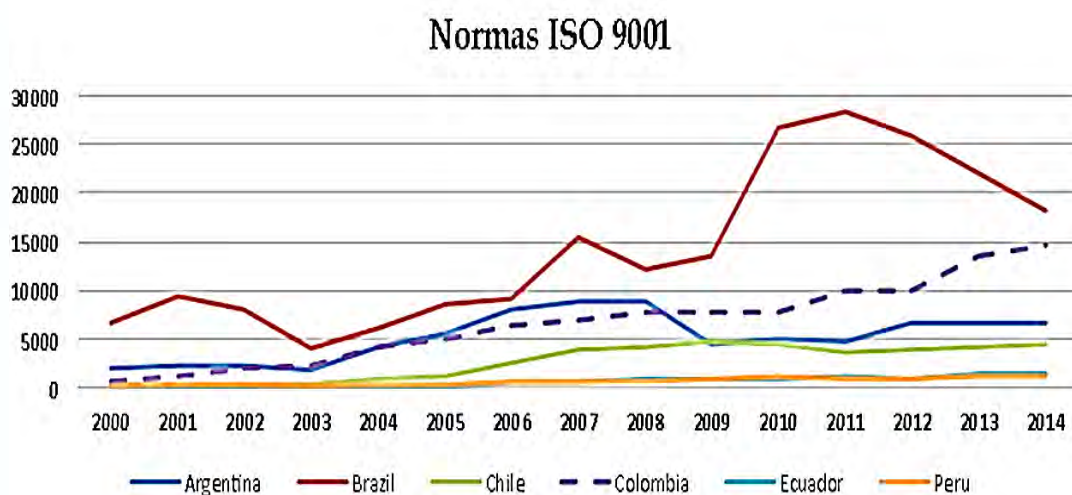
Por Ley N° 30224 (2014) se creó el Sistema Nacional para la Calidad (SNC) y el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) (Presidencia de la República del Perú., 2014, 08 julio), con la finalidad de promover y asegurar el cumplimiento de la política nacional para la calidad, con miras al desarrollo y la competitividad de las actividades económicas y la protección del consumidor. El SNC está integrado por: el Consejo Nacional para la Calidad (CONACAL); el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) y sus Comités Técnicos y Permanentes; y las Entidades públicas y privadas que formen parte de la infraestructura de la calidad. Dentro de los objetivos del SNC tenemos armonizar políticas de calidad sectoriales, así como las de los diferentes niveles de gobierno, en función a la Política Nacional para la Calidad, orientar y articular las actividades de normalización, acreditación, metrología y evaluación de la conformidad, acorde con normas, estándares y códigos internacionales reconocidos mundialmente por convenios y tratados de los que el Perú es parte, promover el desarrollo de una cultura de la calidad que contribuya a la adopción de prácticas de gestión de la calidad y al uso de la infraestructura de la calidad, promover y facilitar la adopción y certificación de normas de calidad exigidas en mercados locales y de exportación, actuales o potenciales. La CONACAL es el órgano de coordinación de asuntos para la calidad, dependiente del Ministerio de la Producción y se encuentra conformado por representantes de los sectores público y privado, las funciones de la CONACAL es proponer la política nacional para la calidad para su aprobación por el Consejo de Ministros, promover que las políticas de calidad sectoriales se encuentren en el marco de la política nacional para la

calidad, realizar seguimiento a la implementación de la política nacional para la calidad, promover y difundir el desarrollo de programas y/o planes nacionales de normalización, evaluación de la conformidad, acreditación y metrología, promover consensos en materia de política de calidad, informar sobre su trabajo a la Comisión de Ciencia, Innovación y Tecnología del Congreso de la República una vez al año, y otras que se establecen en el reglamento interno del CONACAL.

A nivel de América, en los EE. UU. se creó en el año 1946 la sociedad estadounidense de Control de Calidad (American Society of Quality Control), por ello en el año de 1947 se creó la Organización Internacional de Normalización (ISO), siendo en el año de 1951 cuando se publicó la primera norma ISO, la cual ha ido desarrollándose y expandiéndose con el tiempo.

## 2.1 En la Región

En la región sudamericana durante los últimos 20 años se ha tenido un crecimiento de las empresas que han implementado la Norma ISO 9001. En la Figura 2 se presenta una gráfica elaborada por el Banco Interamericano de Desarrollo.



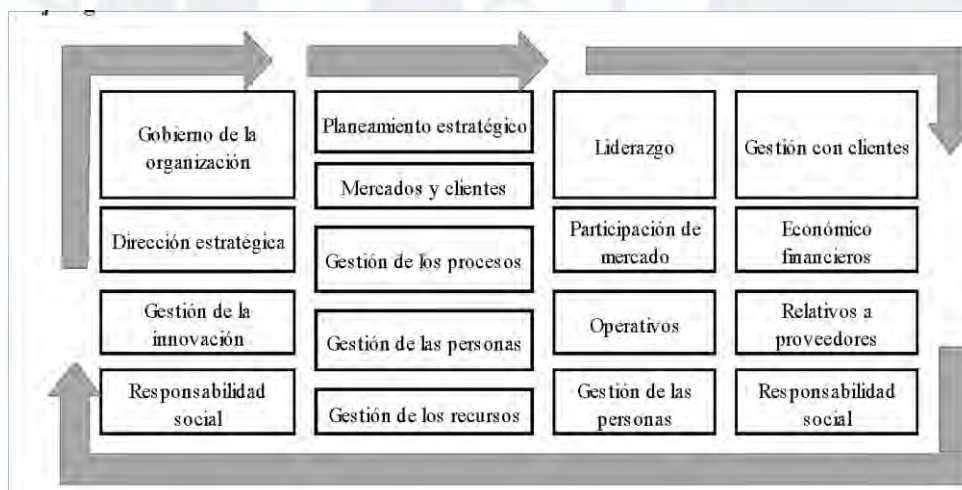
*Figura 2.* Normas ISO 9001, en Latinoamérica

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-Sistema-Nacional-de-Calidad-en-Colombia-Un-an%C3%A1lisis-cualitativo-del-desarrollo-del-sistema.pdf>



Aiteco (2020) revisa los modelos de calidad en los siguientes países del Cono Sur: Argentina, Brasil, Chile y Uruguay.

Argentina es un primer modelo de calidad para una Gestión de Excelencia, cuyo objetivo se define como “desarrollar una competitividad-país genuina y sustentable”. El modelo, no prescriptivo, es la base para el Premio Nacional a la Calidad, administrado por la Fundación del mismo nombre, instituida en 1993. El Modelo tiene dos versiones: una dirigida a empresas y otra específica para organizaciones sin fines de lucro. Además, cuenta con un Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para Instituciones Educativas. Los dos primeros son muy similares, diferenciándose el segundo en algunos aspectos para ajustarse a las características de las organizaciones sin ánimo de lucro.



*Figura 3. Modelo de Gestión de Argentina*

<https://www.contagram.com/blog/cuales-los-beneficios-implementar-sistema-gestion-calidad/>

El Modelo está fundamentado en un conjunto de conceptos propios de la gestión excelente y que se proyectan en los componentes, criterios y factores que conforman su estructura: a) el enfoque en los clientes y el mercado, b) la responsabilidad social de la empresa, c) el liderazgo de la conducción, d) la gestión de la calidad, d) la administración de los procesos, e) la creatividad y la innovación, f) el desarrollo y el compromiso de las

personas, g) las relaciones con los proveedores e integrantes de las redes de comercialización u otro tipo de asociados, la orientación hacia los resultados.

Los Componentes son tres: a) liderazgo, b) sistema de gestión y resultados, cada uno de ellos consta de distintos criterios que, a su vez, contienen diversos factores.

Componentes, criterios y factores tienen asignado un puntaje que es la expresión del peso proporcional de cada uno de ellos en la totalidad del Modelo (1.000 puntos).

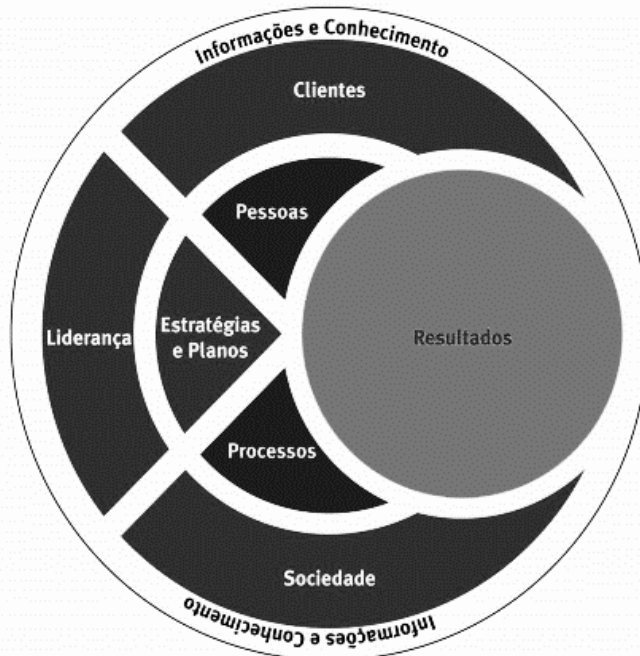
Se presentan a continuación los componentes y criterios. Para el primer componente (Liderazgo) se detallan además sus factores. El componente Resultados posee un solo criterio que encuadra a 7 factores.

Al igual que otros modelos de calidad y excelencia, el objetivo es identificar las fortalezas y, en especial, los aspectos que deben ser mejorados para alcanzar los objetivos estratégicos y la sostenibilidad de la organización y de sus resultados.

La evaluación es llevada a cabo mediante unas tablas de asignación de porcentajes de cumplimiento. En este sentido, el proceso de autoevaluación es similar a la matriz REDER del Modelo EFQM de Excelencia contemplando, para los componentes de Liderazgo y Sistema de Gestión, la evaluación de: Metodología – Despliegue – Integración – Evaluación y Mejora.

Para el componente de Resultados, las tablas de evaluación analizan los atributos de: Relevancia – Comparaciones -Tendencias.

Brasil tiene un Modelo de Excelencia de Gestión para incrementar la competitividad de las organizaciones y de Brasil.



*Figura 4.* Modelo de Gestión de Calidad de Brasil

<https://www.contagram.com/blog/cuales-los-beneficios-implementar-sistema-gestion-calidad/>

Este segundo modelo de calidad en Latinoamérica (el MGE) se compone de 11 fundamentos y 8 criterios de Excelencia. Los fundamentos están correlacionados con los criterios, que son los parámetros que aplica el Modelo.

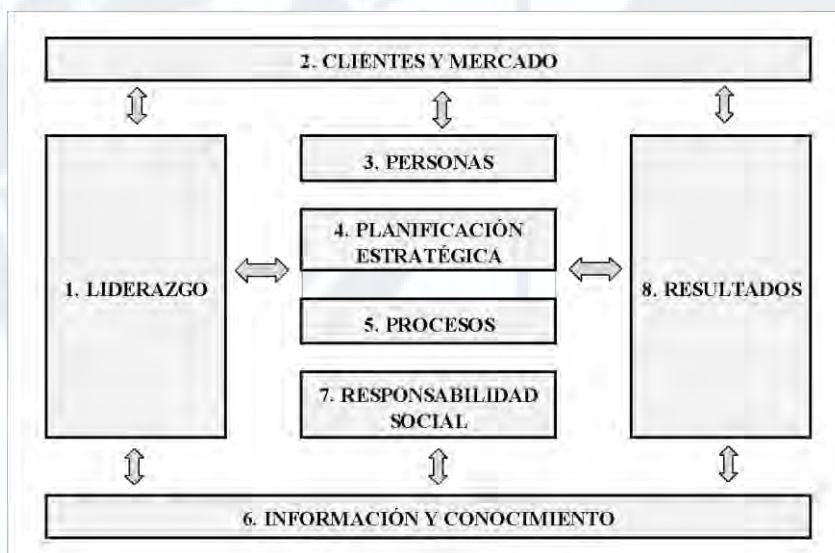
Los 11 fundamentos de la Excelencia son: a) pensamiento sistémico, b) aprendizaje organizativo, c) cultura de innovación, d) liderazgo y constancia de propósitos, e) orientación por procesos e informaciones, f) visión de futuro, g) generación de valor, h) valoración de las personas, i) conocimientos sobre el cliente y el mercado, j) desarrollo de alianzas, k) responsabilidad social.

Por su parte, los criterios de Excelencia constituyen un modelo sistémico que posibilita la estimación del nivel y madurez de la gestión organizativa: a) liderazgo, b)

estrategias y planes, c) clientes, d) sociedad, informaciones y conocimiento, e) personas, f) procesos, g) resultados.

La evaluación de una organización, que se lleva a cabo con la colaboración de instituciones asociadas a la Fundación, comprende varias etapas. Estas son: planificación, sensibilización, capacitación, diagnóstico y autoevaluación, la identificación del plan de mejoramiento y capacitación.

En el Modelo Chileno de Gestión de la Excelencia tiene como misión de “promover la gestión de excelencia, para mejorar la calidad y la productividad. También, incrementar la competitividad en las organizaciones del país”.



*Figura 5. Modelo de Gestión de Calidad de Chile*

<https://www.contagram.com/blog/cuales-los-beneficios-implementar-sistema-gestion-calidad/>

Los principios sobre los que se fundamente el Modelo son los siguientes: a) liderazgo y compromiso de la dirección superior, b) gestión orientada hacia la satisfacción de los clientes, c) apreciación de las personas como el principal factor estratégico, d) mejoramiento permanente de la productividad y la calidad, e) flexibilidad y capacidad de respuesta, f) perfeccionamiento permanente de los sistemas de planificación y decisión, g) valoración de la

responsabilidad pública, protección del medio ambiente y del aporte social de la organización, h) orientación de la gestión a los resultados, adhesión a la no-discriminación.

Se trata de un modelo flexible y no prescriptivo. También es sistémico, en el sentido de que concibe a la organización como un sistema que ha de adaptarse continuamente al entorno.

El Modelo está compuesto por 8 criterios de evaluación, donde los siete primeros se refieren a la gestión que confluyen en el criterio «Resultados».

El Modelo de Mejora Continua de Uruguay, es el instrumento que se utiliza para evaluar las candidaturas a los premios, menciones y reconocimientos que concede el Instituto Nacional de Calidad (INACAL), el modelo tiene dos versiones, aplicables a Organizaciones Grandes o a Pequeñas y Medianas Organizaciones. Puede ser utilizado tanto por organizaciones privadas como públicas, el Modelo de Mejora Continua de Uruguay no es prescriptivo, las organizaciones pueden utilizarlo como un referencial, si bien el proceso de evaluación se lleva a cabo en el marco de las postulaciones a las categorías del Premio Nacional a la Calidad.

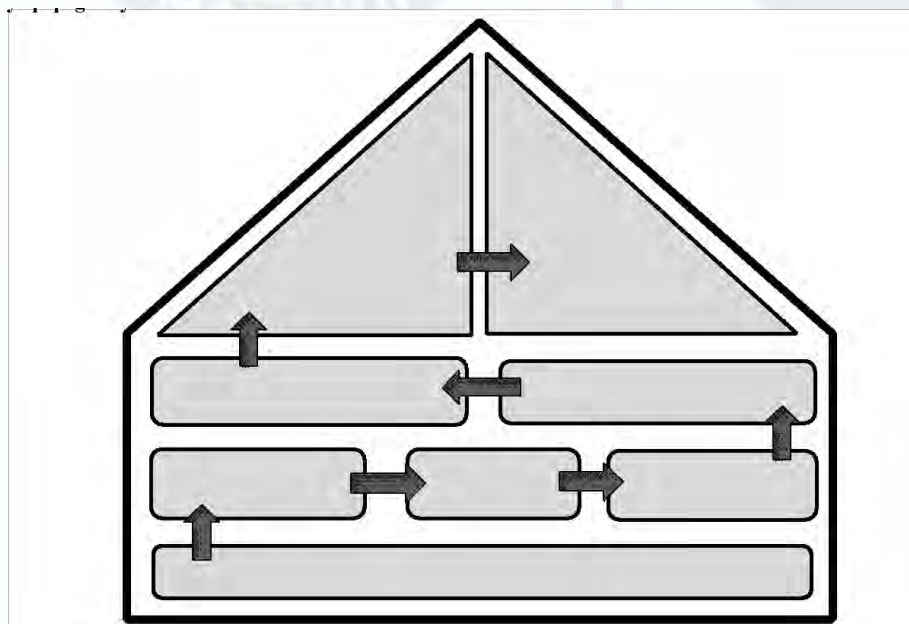


Figura 6. Modelo de gestión de Calidad Uruguayo

<https://www.contagram.com/blog/cuales-los-beneficios-implementar-sistema-gestion-calidad/>

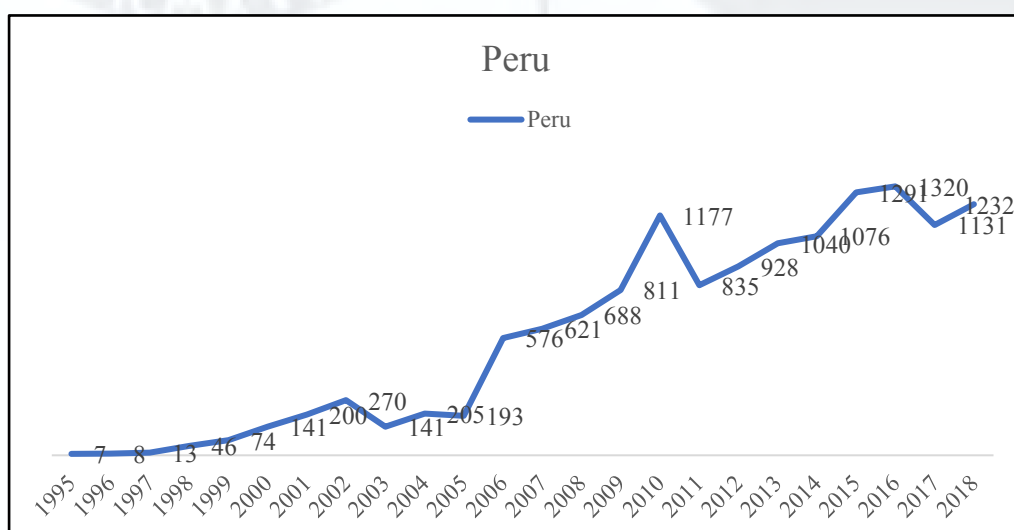
## 2.2 En el país

La calidad como término genérico involucra a la diferencia entre calidad de un producto y/o un servicio, ello se aprecia que en todos los negocios el producto forma parte de un servicio y siempre para obtener un producto aceptado por el mercado (con alto nivel de calidad) además de su proceso de fabricación (que posee su propio control de calidad del producto) necesita que todas las operaciones que giran a su alrededor cumplan los requisitos (atención al cliente, cobranzas, proveedores, etc.) al nivel que su producto desea reflejar.

Ante ello el estado peruano, por medio de las normativas y jurisprudencia, ha contribuido en el ordenamiento de las empresas para fomentar y asegurar el ofrecimiento de productos competitivos al mercado interno y externo.

El Instituto Nacional de Calidad (INACAL, 2020) menciona que “al año 2014, un total de 1076 empresas peruanas cuentan con certificación ISO, de los cuales el 73% han asumido el ISO 9001, un sistema de gestión eficiente que garantiza mejores productos o servicios.” Asimismo, recalcaron que en esa fecha el Perú estaba retrasado a nivel de la región latinoamericana en el número de empresas con certificación ISO 9001

7.



Figura

Empresas con Certificación ISO 9001 en el Perú

Adaptado de ISO -ISO Survey. Recuperado de

[https://es.search.yahoo.com/search?fr=mcafee&type=E210ES0\\_¿91215G0&p=The+ISO+survey+2019.](https://es.search.yahoo.com/search?fr=mcafee&type=E210ES0_¿91215G0&p=The+ISO+survey+2019.)

De acuerdo con el informe del Instituto Nacional de Estadística (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020), al tercer trimestre del año 2018 se tenían registradas aproximadamente dos millones cuatrocientos treinta y un mil empresas (2'431,000) y al tercer trimestre del año 2019 se tenían dos Millones Seiscientos noventa y nueve mil ciento treinta empresas (2'699,130), es decir en aproximadamente un año el número de empresas registradas presento un incremento de casi 250 mil nuevas empresas.

En la Figura 7, obtenida de la información proporcionada por la ISO internacional, el número de empresas registradas con certificaciones eran de 1,232 empresas (5.07%).

Debido a la pandemia de la COVID-19, Gestión (2020), informó que al menos “El 54% de empresas peruanas recortaría sueldos, como medida de alivio financiero ante la crisis de la COVID-19” (22 junio 2020) y ello continúa agravándose. (Gestión, 2020).

### **2.3 En el sector**

La calidad en el sector de las empresas de seguros empezó cuando se cambió la mentalidad del concepto de calidad del producto a la administración de la calidad total (TQM de sus siglas en inglés). Evans y Lindsay (2014), fundamentaron esta idea “cuando los gerentes se dieron cuenta de que los enfoques que usan para escuchar a los clientes y construir relaciones a largo plazo, desarrollar estrategias, medir el desempeño y analizar datos, recompensar y capacitar a los empleados, diseñar y entregar productos y servicios; y actuar como líderes en sus organizaciones, son los verdaderos facilitadores de la calidad, la satisfacción del cliente y los resultados del negocio”, esta es la administración de la calidad (TQM).

En el transcurso de los años las empresas de seguros han ido optando por Certificaciones ISO 9001, para sus diferentes etapas o procesos dentro de la organización, por ello han optado por obtener sus certificaciones de acuerdo con sus necesidades, por ejemplo, tenemos, el caso de Interseguro.

A comienzos del año 2004, Interseguro tomó la decisión de iniciar el proceso de certificación de rentas vitalicias, producto que representaba en ese momento más del 70% de los ingresos de la empresa. La renta vitalicia es una modalidad de jubilación del Sistema Privado de Pensiones (SPP) por medio de la cual el afiliado a una Administradora Privada de Fondos de Pensiones (AFP) recibe por parte de Interseguro una pensión de jubilación garantizada de por vida.

En diciembre del 2005, Interseguro obtuvo la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2015; la misma tiene por finalidad orientar a la organización hacia la satisfacción de sus clientes, y optimizar la eficiencia del proceso integral de rentas vitalicias.

La certificación ISO 9001:2015 es un reconocimiento al esfuerzo y compromiso de toda la organización, que hizo suyo este proyecto. Este proceso ha sido un ejemplo de lo que puede lograr un grupo de colaboradores comprometidos con la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa.

Un componente clave fue el compromiso de todos los colaboradores involucrados en el proceso de rentas vitalicias, quienes aportaron sus ideas y experiencias para la elaboración de los procedimientos, procesos e indicadores.

Otro elemento clave fue la participación del Comité de Gerencia (Alta Dirección) de Interseguro, definiendo el rumbo que la organización debía seguir (elaboración y despliegue de la política y objetivos de calidad), y participando activamente en la implementación del SGC (brindando charlas, revisando avances, asignando recursos, etc.).

Entre los principales beneficios obtenidos en el SGC están el lograr incrementar la satisfacción de los clientes, reducir los problemas operativos que tienen causas repetitivas, debido al análisis de éstos, elaborar e implementar planes de mejora; incrementar la eficiencia



de los procesos; y, generar ideas de mejora para reducir costos, entre otros.

(Interseguro,2020).

También tenemos el ejemplo de Seguros Rimac, quien afirma lo siguiente: “Somos la primera empresa del mercado asegurador del Perú que obtiene una certificación ISO 9001:2008 para la Prevención de Riesgos Laborales, lo que garantiza la mejora continua como el proceso inherente de la Gerencia de Prevención de Riesgos Laborales de RIMAC. Haber logrado esta certificación internacional permite asegurar un servicio de prevención que cumpla y exceda las expectativas de manera clara y concertada con los clientes", señaló el Ingeniero Enney González Ramírez, Gerente de Prevención de Riesgos Laborales de RIMAC.

El alcance de la certificación es sobre los procesos de prevención de riesgos laborales en servicios de asesoría, auditorías, capacitaciones, monitoreo de ergonomía y evaluaciones de higiene ocupacional en agentes físicos como ruido, iluminación y estrés término; además de agentes químicos: polvo respirable, polvo total y gases. Mediante auditorías semestrales, RIMAC debe asegurar que el sistema de gestión se conserva de forma eficaz y se mantiene su condición frente a los requisitos de la norma. El camino para llegar a la certificación constó de tres etapas. Primero, se establecieron políticas, mapas de procesos, planes y procedimientos. Luego, se puso en marcha los procesos establecidos; y finalmente se demostró que estos procesos cumplen con los requisitos de la norma ISO (Seguros Rimac, 2014).

Estos ejemplos permiten reconocer el esfuerzo que las empresas de seguros luchan día a día por ser más competitivos y ofrecer mejores servicios a sus clientes.

## **2.4 Resumen**

La calidad en la región sin considerar Perú tiene índices de gran apoyo empresarial a los sistemas de Administración de la Calidad Total; en nuestro país todavía ese índice es muy

bajo, por consiguiente, en el sector de seguros, se deben tomar acciones para poder enfrentar esta crisis mundial debido a la pandemia y una de las herramientas para ello es la implementación del TQM. Estos pensamientos no están dirigidos solo a las empresas de seguros sino a todas las empresas en general.



### Capítulo III: Análisis del Sector (AMOFHIT)

Según la información obtenida acerca del AMOFHIT, el análisis de la situación de una empresa debería de hacerse de forma recurrente, y el análisis se debe hacer desde los siguientes puntos de vista: a) análisis externo, derivados desde un punto de vista del macroentorno y del microentorno. b) análisis del microentorno, que es lo que derivaría del enfoque de la tesis en sí, manifiesta que el análisis AMOFHIT, no es más que nada una auditoría interna objetiva y sincera de cada empresa (Muñoz, 2016).

Las múltiples empresas de seguros en el Perú tienen su propia administración de acuerdo con el rubro en la cual pertenezcan. Existen diferentes tipos de aseguradoras y de seguros, el cliente optará por una empresa para elegir contratar su póliza y dependerá de las necesidades de aseguramiento de cada uno (Eduardo, 2020); debido a la gran variedad de productos y empresas que ofertan seguros cada una tienen sus propias particularidades. Enunciaremos las características que deberían tener las empresas para el rubro del ámbito de seguros. Cabe manifestar que el enfoque de este capítulo se enfocara en todo lo que debería ser una empresa de seguros, siguiendo los parámetros del AMOFHIT.

D'Alessio (2015), menciona que la formulación estratégica, planeamiento estratégico, se debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normarán el accionar de la organización; la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada en la Figura 9, proporciona un enfoque en donde el análisis AMOFIHT, es una variable importante para el planeamiento estratégico.

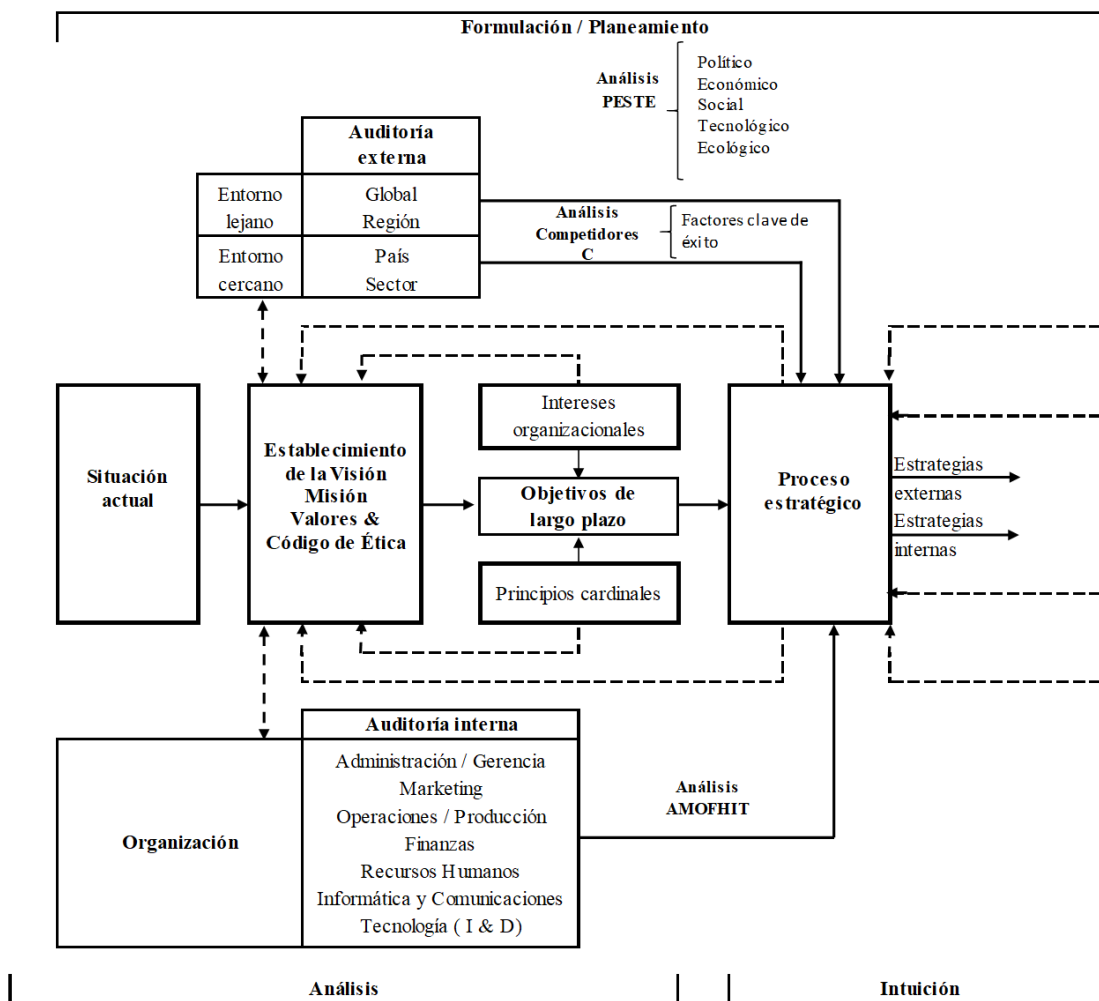


Figura 8. Planeamiento Estratégico que Incluye el AMOFHIT

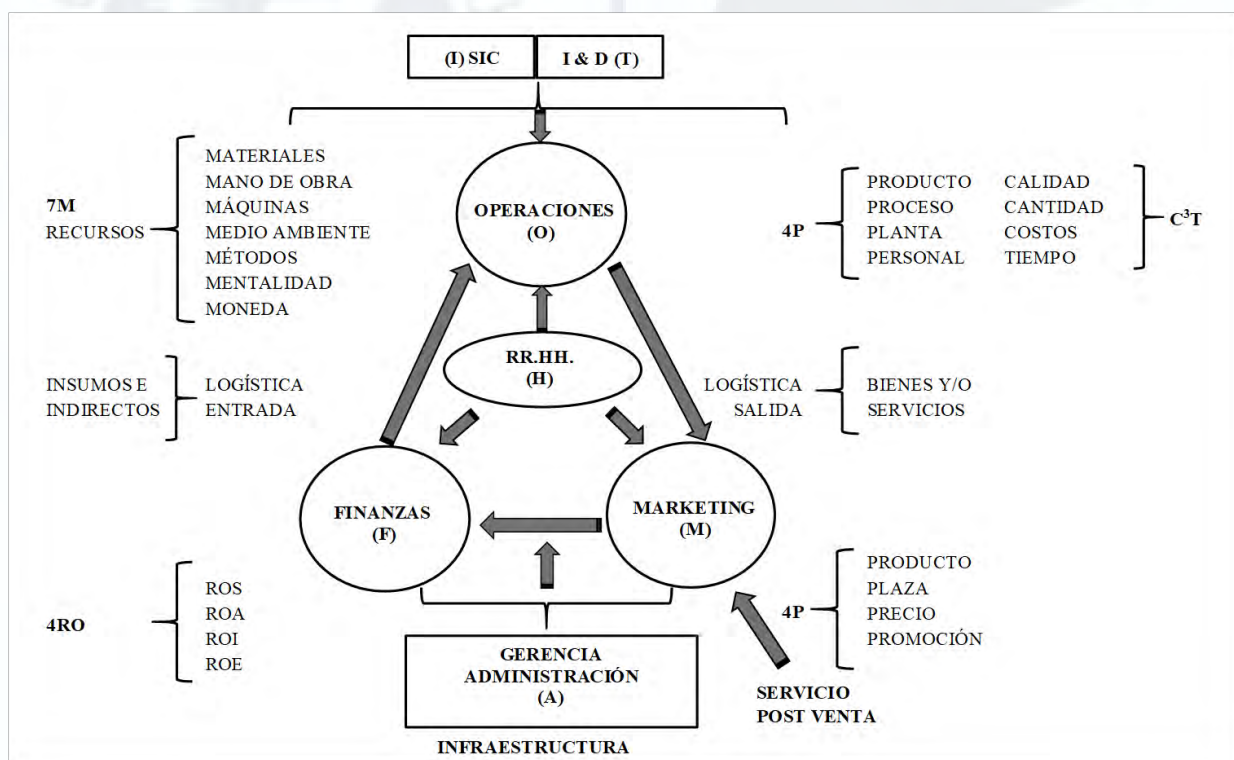
D'Alessio. El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (2015).

### 3.1 Administración y Gerencia

El Estado peruano ha generado jurisprudencia acerca de las empresas aseguradoras, reaseguradoras y los corredores de seguros, ello a través de la Ley 26702 (1996), así como las resoluciones de la SBS N° 4143 2019 (2019) y además cuenta con una entidad que agrupa a todas las empresas de seguros llamada APESEG (2020), la cual fue fundada el 06 de agosto de 1904 como «Comité de Aseguradores del Perú», tomando el nombre de APESEG en 1974, que hasta hoy ostenta.

Al notar la gran cantidad de productos que ofrecen las empresas aseguradoras (seguros de vida, de salud, de desgravamen, vehicular, negocios etc.), cada una de ellas debe

de realizar previamente un estado de análisis de la estructura del seguro y su respectiva aplicación (SOMIT , 2020), toda empresa de Seguros debe tener dentro de su organización como mínimo: planeamiento, organización, motivación y personal adecuado (Becerra Salazar & Cruzado Villar, 2016), además la empresa debe de aplicar conceptos de administración estratégica, así como que sus objetivos y metas sean mensurables y debidamente comunicados, producto de una planificación con eficiencia en donde la delegación de funciones es correctamente aplicada con una organización apropiada y mecanismos de control efectivos. La estructura de una compañía de seguros generalmente depende del tamaño, la edad y la especialidad. La Figura 10, muestra el Ciclo Operativo de la Organización propuesta por Plascencia (2019).



**Figura 9.** Ciclo Operativo de la Organización

Carolina Plascencia.

<https://es.slideshare.net/CarolinaPlascenciaHuamanchumo/plani-2-58291800>

Al inicio de una nueva empresa, éstas empiezan con un enfoque vertical ( un solo jefe), donde la autoridad y liderazgo esta personalizado en una sola figura que es el jefe, con el correr del tiempo y mientras la empresa va evolucionando ésta se vuelve más

plurifuncionales en donde el jefe requiere delegar mayores responsabilidades; al inicio es adecuado y necesario, pero a medida que el crecimiento de la organización aumenta esto se puede volver más difícil, dando como consecuencia una empresa centralizada ó descentralizada, cada una con sus pro y contra estructurales con relación a la eficiencia que se le quiera otorgar.

D'Alessio en sus textos da un camino para entender lo que el AMOFITH representa para el desarrollo empresarial, lo común es establecer un híbrido para la organización de una empresa, siendo la restricción el tipo de producto o servicio que se ofrece al mercado.

### **3.2 Marketing y Ventas.**

Todas las empresas de Seguro cuentan con un plan de marketing y ventas, en algunos casos las empresas pequeñas no cuentan con un departamento, sección y/o encargado directo del marketing y ventas, pero lo tienen delineado inconscientemente pero no plasmado en blanco y negro, generalmente el área comercial es la que se encarga de esta labor.

La esencia del marketing reside en la *innovación* (Arriola Jiménez & Montalvo Guzmán, 2017), las funciones que generalmente realizan estas áreas son el de la planificación y control del área, con su respectivo estudio de mercado y publicitar sus productos al mercado cautivo. Para ello deberá evaluar si su empresa está bien posesionada frente a su competencia o si es de un producto nuevo e innovador, la empresa estaría en capacidad de asumir estos nuevos compromisos o si requiere una preparación especial. Su fuerza de ventas está preparada para este nuevo reto a la par de la calidad del producto ofertado a precios competitivos, ofreciendo servicio post venta, con el control de calidad acorde a las circunstancias (Becerra Salazar & Cruzado Villar, 2016); como se observa en el campo de los seguros es tan amplio que solo tocamos las generalidades, en otro escrito se podrá ahondar con cada tipo de empresa de seguros.

A raíz que desde el año del 2016 se aprobó la Ley 30478, modificando los retiros de las AFP, hasta un monto del 95.5%, a los mayores de 65 años de edad, reforzado con la resolución de la SBS, 2370 del 2016, la misma ley permite el retiro hasta del 25% como fondo de garantía hipotecaria, por consiguiente las tenedoras de las AFP, no podrían invertir en fondos en una empresa aseguradora, tal como estaba siendo utilizada, por ello este sector está sumamente preocupado por estas normas legales, y la disputa por lo que queda del mercado, será una lucha encarnizada, más aún si existe un peligro de descapitalización. Por ello creemos que la elaboración de un Plan de marketing y Ventas sería muy beneficioso para el sector de Seguros (Escobar & Reyes, 2018) (Asencios, Morón, & Vargas de la Guarda, 2017).

### **3.3 Operaciones y Logística**

¿Cómo manejamos los requerimientos y suministros? a todas las áreas empresariales, de tal forma que represente el valor óptimo entre las necesidades del cliente y los que la empresa le puede dar, originando “**un buen servicio al cliente**” (Cerón Hidalgo & Noguera Arellano, 2015). La Gerencia de Logística, es la llamada desde el punto de vista gerencial la encargada de tal fin. Para ello debemos de contar con proveedores confiables (Becerra Salazar & Cruzado Villar, 2016); así como sus canales de distribución, los procedimientos sobre la calidad de los productos y/o servicios que prestan y tener un programa eficaz para los rechazos, ahora se deba asegurar que cuenten con un programa de Bio- Seguridad en esta pandemia que son tan importantes en la actualidad. Se tiene que ser eficaz en el control de inventarios.

### **3.4 Finanzas y Contabilidad**

Como bien sabemos, la salud financiera de una empresa es vital para la supervivencia de esta, por ello la jurisprudencia a través de la SBS establece en sus resoluciones correspondientes (Anfossi Miranda, López Talledo, Montoya Trujillano, & Ramírez

Velásquez, 2017), SBS(2020), exige determinados requerimientos patrimoniales que las empresas de seguros deben cumplir: patrimonio efectivo, patrimonio de solvencia, margen de solvencia, fondo de garantía. Además, el área de finanzas se encarga principalmente de los pagos a proveedores, otorgar y dar seguimiento a créditos a los clientes, recibir y custodiar el dinero procedente del pago de clientes por el servicio brindado confiables (Becerra Salazar & Cruzado Villar, 2016). Para lo cual debemos de ser eficientes en el pago a proveedores, manejar adecuadamente los créditos o pagos vencidos, elaborar presupuestos anuales, para con ello elevar los informes financieros correspondientes a la Gerencia General y/o Directorio correspondiente.

### **3.5 Recursos Humanos**

En toda empresa, los que hacen grande una empresa son las personas, no las máquinas, dicho antiguo pero muy veraz, por ello el factor humano es muy importante, en todo tipo de empresa. Por ello la calidad del recurso humano es muy pero muy importante y para lograr la excelencia del personal, se requiere siempre “capacitación y desarrollo constante de sus habilidades” (Anfossi Miranda, López Talledo, Montoya Trujillano, & Ramírez Velásquez, 2017), y que cada uno cumpla con el perfil que el puesto lo solicite. Trabajar en equipo, eliminar el individualismo, para conseguir los objetivos trazados. Generalmente tiene fin y objetivos los siguientes: Reclutamiento y selección de personal, pago de sueldos, capacitación y motivación al personal, velar por las políticas de la empresa, buscar un ambiente de trabajo reconfortante, cualquier otra actividad en bienestar del trabajador (Becerra Salazar & Cruzado Villar, 2016).

Además debe verificar si las descripciones , especificaciones así como las funciones de cada puesto son las más idóneas, buscando la empatía laboral, tratar en lo posible una baja rotación de puestos de trabajo, verificar que se cuenten con todas las herramientas necesarias que el trabajador necesite para cumplir eficientemente con su trabajo, conversar con las



jefaturas para que conozcan si existen inconvenientes para el buen desarrollo del trabajo del personal a su mando, coordinar con jefes de área y/o de sección para dar charlas y/o acciones motivacionales para el mejor desempeño del trabajador, programar capacitaciones constantes al personal desde las altas gerencias hasta el personal de servicio.

### **3.6 Sistemas de Información**

Hoy en día en un mundo globalizado en donde las comunicaciones se han desarrollado a un ritmo vertiginoso ninguna empresa debe quedarse rezagada, por ello debemos aprovechar de la mejor manera esta herramienta. La información y comunicación de origen tanto externa como interna entregada en forma oportuna y veraz permitirían tomar decisiones más oportunas para el mejor funcionamiento empresarial (Anfossi Miranda, López Talledo, Montoya Trujillano, & Ramírez Velásquez, 2017). que deben aportar, soporte para ampliar la red de ventas, la generación de productos, la automatización, la reducción de tiempos de procesamientos de operaciones, etc.

Ahora está muy de moda la integración de aplicativos para las operaciones de las empresas en todos los campos, personal (control de entradas y salidas, asistencias, permisos laborales, etc.), ventas y créditos (clientes, pagos, despachos etc.), compras (a proveedores etc.), como se observa es muy grande el panorama, pero la implementación debe realizarse de acuerdo con un programa elaborado en consenso con la Gerencia General (Anfossi Miranda, López Talledo, Montoya Trujillano, & Ramírez Velásquez, 2017).

Todo ello se necesita implementar, coordinando una comunicación constante con todas las áreas involucradas, con ello se podrá tomar decisiones con mayor rapidez y confiabilidad, estando todas ellas registradas en lo posible en una base de datos.

### **3.7 Tecnológica e Investigación y Desarrollo**

Según algunos artículos (Jara, Larriega, Nieto Luque, Pariona, & Victoria, 2015) mencionan que Latinoamérica y el África, son las regiones en el mundo que menos inversión

tienen con respecto a la tecnología e investigación y desarrollo en todos los campos, no escapándose el sector de seguros. Se piensa que con nuevas tecnologías se podrá entender mejor las necesidades del consumidor creando y desarrollando nuevos productos y/o servicios. La innovación también forma parte de la tecnología (Anfossi, López, Montoya, & Ramírez, 2017), ahora con el uso de aplicativos en todas las áreas de negocios, tiene en especial campo, el de la banca y seguros, en el cual se trata en lo posible de ir a los locales correspondientes y hacer todas sus gestiones a nivel de teléfono celular. Por ello actualmente se deben preguntar, si se tiene la información actualizada (Becerra & Cruzado, 2016) de sus clientes, almacenes, zonas de ventas, vendedores, proveedores, pagos, deudas, etc. Todo ello se simplifica con el uso de la tecnología adecuada.

### **3.8 Afectación de la COVID-19 en el Sector**

Montalbo (2020), manifiesta, que cómo la crisis de coronavirus puede afectar a las aseguradoras desde el punto de vista operativo y económico, la COVID-19 está afectando a la industria aseguradora de múltiples maneras: desde cuestiones que pueden afectar a la continuidad de empleados y negocios hasta consideraciones de servicio al cliente y perspectivas financieras, se analizan algunos problemas clave que enfrentan los aseguradores y las posibles medidas que podrían tomar.

Los aseguradores están respondiendo al creciente brote de la COVID-19 en distintos frentes: como pagadores de siniestros o prestadores de servicio, como empleadores y como administradores de capital. Cada uno de ellos tiene sus propios desafíos, no sólo para la industria de los seguros, sino para la economía y la sociedad en general; sin embargo, la preocupación más inmediata de las aseguradoras es la protección de la salud y la seguridad de los empleados y sus socios en la comunidad de agentes/corredores mientras se esfuerzan por mantener la continuidad del negocio. Al igual que los titulares de pólizas comerciales a los que prestan servicios, las aseguradoras se enfrentan al reto de revisar y actualizar sus planes

de gestión de crisis y tomar medidas para continuar las operaciones con un mínimo de impacto para los clientes.

Si aún no lo han hecho, las aseguradoras deberían considerar la posibilidad de establecer equipos multidisciplinarios de toma de decisiones de emergencia para coordinar la respuesta de la organización, establecer nuevos protocolos de seguridad y asegurar una acción más rápida a medida que las condiciones sigan evolucionando. También debería existir un sistema de comunicaciones completo para mantener a los empleados, distribuidores y clientes plenamente informados sobre el estado de los planes de continuidad de la actividad y las instrucciones sobre cómo mantenerse personalmente seguros.

Uno de los mayores desafíos podría ser, sin duda, el del pasar a operar en remoto para proteger al personal y adaptarse a las posibles restricciones de acceso a la oficina, todo ello sin dejar de asegurar la continuidad de las actividades.

El énfasis en los esfuerzos por contener la propagación de la COVID-19 puede significar permitir que el personal de las compañías de seguros -desde los actuarios hasta los suscriptores y los gestores de siniestros - trabaje fuera de la empresa, muy probablemente desde su casa, como ya está sucediendo en España. Las aseguradoras deben determinar si los empleados pueden acceder a los archivos necesarios y realizar sus actividades desde lugares remotos.

Los aseguradores pueden tener otras circunstancias que considerar para dar cabida a los prestadores de servicios o a los peritos, por ejemplo, que a menudo necesitan viajar para realizar su trabajo, tanto a nivel local como a lugares más distantes. Eso podría ser problemático con el brote de la COVID-19. ¿Qué pasa si un perito necesita ir al lugar para examinar una reclamación por daños a la propiedad comercial o personal, y uno de los familiares del asegurado o un empleado que interactúa con el perito está infectado con la COVID-19? Para evitar esas circunstancias, es posible que las aseguradoras tengan que

adoptar medidas de seguridad adicionales, como establecer nuevos protocolos para las interacciones en persona con los reclamantes o exigir que las reclamaciones se investiguen desde la oficina o desde un lugar remoto alternativo cuando sea posible, incluso las que normalmente requieren visitas al lugar. O, alternativamente, acelerando modelos de auto peritación digital a distancia.

La COVID-19 también podría interrumpir el servicio al cliente de una aseguradora, empezando por sus distribuidores. Es probable que los agentes, corredores y asesores financieros se enfrenten a muchos de los mismos retos logísticos y de gestión de riesgos que los que afrontan sus aseguradores, especialmente porque muchos también pueden tener que trabajar desde casa. Mientras tanto se harán difíciles o imposibles las reuniones presenciales con los clientes o posibles clientes hasta que pase el riesgo de exposición.

En estas circunstancias, los aseguradores que han invertido en el avance de sus capacidades digitales estarán probablemente mejor posicionados a corto plazo para mantener una conexión con sus socios distribuidores, quienes, a su vez, deberían poder ofrecer servicios más rápidos y completos a sus clientes.

En tiempos de incertidumbre y tensión financiera, parece cada vez más importante que el sector de los seguros y la industria de los servicios financieros en general mantengan las conexiones y estén bien posicionados para prestar servicios.

Una vez pasada la crisis, el equipo de gestión de riesgos de cada aseguradora debe evaluar la rapidez y eficacia con que ha podido responder. También deben determinar las medidas adicionales que puedan ser necesarias para adaptar sus organizaciones y hacerlas más resistentes si se enfrentan a futuros eventos pandémicos.

Impacto en las perspectivas financieras de las aseguradoras, las aseguradoras también están considerando cuidadosamente el posible impacto de la COVID-19 en sus perspectivas financieras a corto y largo plazo. El incremento de la siniestralidad se ceñirá a ciertas

tipologías de seguros y estará condicionado por el redactado de sus pólizas, sin embargo, la preocupación más general es cómo podría afectar el brote al entorno económico, concretamente, las perspectivas de crecimiento y rentabilidad de las carteras de suscripción e inversión de los aseguradores, tras conocer informes de la OCDE o de The Insurance Information Institute, los aseguradores, en general, probablemente se verían afectados por una fuerte desaceleración de la actividad económica, lo que socavaría el crecimiento y tal vez incluso contratar exposiciones asegurables, al mismo tiempo, la disminución de los tipos de interés pesará mucho en todo el sector de los seguros, pero afectará muy especialmente a las operaciones en los sectores de los seguros de vida y las rentas vitalicias.

Es probable que las aseguradoras también tengan que ajustar sus presupuestos y planes de ejecución, sus expectativas de flujo de efectivo y sus carteras de inversión a la luz de los acontecimientos recientes, a medida que esta situación evolucione, se espera que los aseguradores continúen sirviendo de amortiguadores para la economía y la sociedad. De todas maneras, la industria se prepara para grandes siniestros derivados de la COVID-19 y debería estar bien capitalizada para cualquier afluencia de reclamaciones. También se ayuda a los aseguradores, en gran medida, reasegurando gran parte de sus carteras de negocio, que es una de las formas en que la industria puede distribuir el riesgo.

Oxford Business Group (OBG), evalúa impacto de la COVID-19 en el sector asegurador peruano, el sector de aseguradoras en Perú inició este periodo de incertidumbre en una muy buena posición para hacer frente a la crisis. ¿Qué se espera para el 2020?, si bien el pronóstico de APESEG para el año 2020 ya preveía condiciones económicas adversas, estas predicciones se hicieron en febrero, antes de que la Organización Mundial de la Salud (OMS) declarase la COVID-19 como una pandemia (Gestión,2020).

Otras de las medidas que se han adoptado hasta ahora han sido la cancelación de todos los vuelos internacionales, así como de los viajes dentro del país y el cierre permanente de las

escuelas, además de estas medidas, el 29 de marzo, el Gobierno peruano anunció el mayor plan hasta la fecha en América Latina para estimular la economía y disminuir el impacto de la pandemia. Mediante este plan, se inyectarán más de US\$ 25,000 millones o un 12% del PBI del país, desde el punto de vista financiero, Perú lleva años manteniendo una gran disciplina fiscal, haciendo que el país esté preparado para adoptar medidas contundentes: tiene una deuda pública del 27 % del PBI, una de las más bajas de América Latina, y posee a una de las monedas menos volátiles.

Con respecto a la demanda, parece que en aquellos países donde el virus se ha extendido más, la demanda de seguros de vida ha subido; sin embargo, el bajo rendimiento de los bonos en los mercados financieros amenaza con menguar los ingresos que las grandes aseguradoras internacionales hacen con su portafolio.

Dado que el mercado del Perú está mayoritariamente dominado por aseguradoras nacionales con portafolios más pequeños, es posible que esta situación no afecte a las empresas locales, incluso aunque las acciones de las aseguradoras internacionales sufran una caída generalizada.

En la actualidad, el sector de las aseguradoras en Perú está enormemente concentrado y cuenta con sólo 20 compañías. Dos de estas compañías, Rímac y Pacífico, controlan más del 50% del mercado. En total, siete de ellas ofrecen seguros de vida y seguros distintos del de vida, cinco de ellas ofrecen exclusivamente seguros de vida y el resto de las compañías ofrece seguros generales.

Los proveedores de seguros de vida han dejado claro que sus clientes están cubiertos también en las circunstancias actuales.

“Ejecutaremos a través de las redes prestacionales, todas las indicaciones que el Ministerio de Salud, en su calidad de ente rector del sector, ha dispuesto para el tratamiento de las personas que pudieran verse afectadas”, expusieron la Asociación Peruana de

Empresas de Seguros (APESEG) y la Asociación Peruana de Entidades Prestadoras de Salud (APEPS) en un comunicado conjunto a principios de marzo.

Asimismo, a mediados de marzo y tras el anuncio del presidente Martín Vizcarra de declarar el estado de emergencia, APESEG reafirmó su compromiso de no interrumpir sus operaciones y de dar cobertura a través de aplicaciones móviles, páginas web y centros de atención telefónica.

El sector de las aseguradoras en Perú ha iniciado este periodo de incertidumbre en una muy buena posición para hacer frente a la tormenta: las últimas cifras que APESEG ha compartido muestran que el sector experimentó un crecimiento del 9.7% en el 2019.

Según los datos de APESEG, la prima total ascendió de S/ 12,900 millones (US\$ 3,600 millones) en el 2018 hasta los S/ 14,100 millones (US\$ 3,900 millones) en el 2019. Durante el mismo periodo de tiempo, las solicitudes también aumentaron en un 8.7% hasta alcanzar los S/ 7,500 millones (US\$ 2,100 millones).

Aunque el sector experimentó un crecimiento mayor en el 2019 en comparación con el 2016 y 2017, la desaceleración económica global del 2019 provocó que el crecimiento no fuese tan alto como en el 2018, con un 13% de crecimiento.

A pesar de los buenos resultados obtenidos durante el año pasado, la prima per cápita sólo aumentó de US\$ 122 en el 2018 hasta los US\$ 130 en el 2019, quedándose por detrás en comparación con los otros tres miembros de la Alianza del Pacífico que han firmado el tratado de libre comercio: en Colombia, México y Chile las cifras del 2019 ascendieron a US\$ 188, US\$ 209 y US\$ 747, respectivamente.

Si bien el pronóstico de APESEG para el año 2020 ya preveía condiciones económicas adversas, estas predicciones se hicieron en febrero, antes de que la Organización Mundial de la Salud declarase la COVID-19 como una pandemia, no obstante, todavía hay razones para ser optimistas: los datos de APESEG también muestran que la tasa de

penetración está aumentando de manera gradual, y alcanzaron un 1.86% del PBI en el 2019, un aumento en comparación con las cifras obtenidas en el 2017 y 2018 de un 1.6% y un 1.7%, respectivamente.

Esta cifra todavía se queda corta en comparación con la tasa de penetración de 1.9% obtenida el 2015, y el bajo índice indica que aún hay un gran margen para el crecimiento.

Sin embargo, algunos observadores se muestran cautelosos en cuanto a la capacidad del sector para seguir creciendo si la situación macroeconómica no mejora.

"Si bien es pronto para pronosticar resultados de la industria aseguradora este año por la incertidumbre actual, hay dos factores determinantes que podrían afectar la competitividad de las empresas del sector", Ricardo Miranda de Sousa, socio de Kreab Perú, consultora de comunicación y asuntos públicos, dijo a OBG.

"Primero, el impacto que el estancamiento o la recesión económica tenga en el poder adquisitivo de los ciudadanos, y como consecuencia, en el tamaño de un mercado ya de por sí con bajos niveles de penetración. Segundo, la capacidad de innovación y digitalización en la operación y accesibilidad a los servicios".

Vectro ITC (2020) dice, que el estado peruano a través de la SBS y AFP ha establecido una serie de medidas relacionadas al sistema financiero, de seguros, privado de pensiones y cooperativas por la emergencia sanitaria que vive el país por el brote de la COVID-19, entre sus principales medidas, ha emitido comunicados, oficios múltiples, resoluciones de SBS, información sobre pago de primas de seguros (SBS, 2020).

El año 2020 arrancó con la misma dinámica de 2019 para el sector asegurador. Enero dejó ver un cierto aumento en los porcentajes de proyectos y emisiones por aseguradora. Sin embargo, ya en febrero, al mismo tiempo que crecía la alerta sanitaria por el aumento de casos de coronavirus, la actividad en la distribución de los seguros disminuía en un 4% en emisión y en un 7% en proyectos.



Marzo mostró una reducción significativa de la actividad desde el día 11, momento en que la OMS declaró a la COVID-19 como una pandemia. Desde ese momento hasta ahora el sector asegurador nacional ha invertido alrededor de 50 millones de euros en proyectos colaborativos para hacer frente al virus.

Los fondos se han destinado a ayudar a colectivos vulnerables, a la compra de material sanitario, a financiar proyectos de investigación médica y a ayudas para los sanitarios. Todo con el objetivo de hacer frente a la crisis de la mejor manera posible y pensando en la pronta reactivación de la actividad.

Además del deber de las aseguradoras de colaborar a nivel social, se suma también la preocupación por proteger la salud y la seguridad de empleados y socios, mientras que, a nivel de la dirección, los empresarios intentan mantener la continuidad de su negocio.

De aquí se derivan otros quebraderos de cabeza para las aseguradoras, como, por ejemplo, la estabilidad económica de la empresa y de la de su plantilla, el redireccionamiento hacia nuevos modelos operativos de emergencia y respuesta, y un nuevo set de protocolos de seguridad adaptable a las dificultades que pueden ir surgiendo a medida que sigue desarrollándose la crisis.

### **3.8.1. Impacto de la COVID-19 en el sector asegurador**

El estado de alarma ha provocado la disminución de la comercialización de seguros afectando negativamente al sector asegurador. Según los datos, los altos directivos del seguro se muestran de acuerdo en que la caída en la venta ha sido el aspecto del negocio que más ha sufrido, seguido de la situación financiera (30%) y el aumento de la siniestralidad (13%).

Las principales consecuencias de la Covid-19 en el sector asegurador dejan ver diferencias según los ramos de contratación:

El desarrollo del seguro de hogar y de auto se ha mantenido similar al del PIB, que en los últimos años ha mostrado una tendencia a la baja, el seguro de salud puede presentar un

comportamiento anticíclico, diferente a períodos anteriores, por estar relacionado directamente con la propia crisis, en vida ahorro, se acentuará la tendencia negativa de los últimos años.

### **3.8.2 Las aseguradoras afrontan la era post COVID-19.**

La nueva normalidad trae consigo un nuevo estilo de demanda, y nuevas oportunidades para que las aseguradoras hagan negocio: a) los seguros de cancelación de eventos y viajes se generalizarán a eventos públicos y privados, incluso para particulares, llegando a cubrir incluso bodas. En viajes las coberturas serán mayores en salidas al extranjero y se combinarán con la atención médica y otras coberturas más específicas en caso de contagio por Covid-19, b) se estima que la contratación de seguros en el ramo de salud se incrementará con el despliegue de sistemas de telemedicina y de asistencia remota. En este sentido, las aseguradoras aliviarán la carga de trabajo de los hospitales con soluciones como la asistencia virtual y el video consulta, c) a más teletrabajo, más ciberataques. Los hackers utilizan diversas técnicas para burlar la seguridad de las empresas, por medio del phishing, spam, malware, han intentado robar credenciales para acceder a datos críticos de las empresas. Viendo el panorama actual del teletrabajo, se espera un incremento en la contratación de herramientas de Ciberseguridad y Ciberseguros para mantener la confidencialidad de los datos del negocio y de los empleados. Se cifra en 31.000 euros el coste medio de los siniestros que afectan a este tipo de empresas.

Se prevé un cambio en la forma de contratar seguros, los jóvenes estarán cada vez más interesados en contratar seguros, especialmente de vida y de viajes con coberturas especializadas en situaciones Covid-19.

Cada vez más personas particulares contratarán el seguro de impago del alquiler. Es evidente que durante la pandemia y debido al confinamiento y el cese de la actividad, muchos propietarios no han cobrado

D&O: se espera un crecimiento en el ramo de responsabilidad civil, además, se empezarán a introducir exclusiones del riesgo de pandemia en nuevas contrataciones y renovaciones de pólizas consejeros y Directivos (D&O).

### **3.8.3 La digitalización como respuesta a la COVID-19**

La evolución de la crisis forzó a las empresas a adoptar nuevos modelos operativos, más flexibles y, por tanto, más digitales. Muchas crearon un modelo propio de la pandemia para anticiparse a los efectos negativos del virus y diseñar planes para responder de una forma más eficaz a largo plazo.

La pandemia ha acelerado la transformación digital del sector asegurador. La empresa digital busca mejorar la conectividad, la automatización y la optimización operacional de sus procesos. Las empresas eficientes y digitales dirigen su planificación, presupuestación y previsión financiera de forma simple y colaborativa, prestando especial atención al usuario y ofreciendo una visión global de la compañía.

Algunas de las principales tendencias que han llegado a la industria y se han afianzado como consecuencia de la Covid-19 es la digitalización, la aparición de nuevas empresas o apps 100% digitales, y la adaptación del ramo más tradicional del sector asegurador a las nuevas tecnologías, para competir en agilidad y flexibilidad ante los movimientos del mercado. Además, el confinamiento y la distancia social han llevado a las empresas a teletrabajar y buscar nuevas soluciones digitales, como, por ejemplo, el uso de herramientas de tele peritación, video consulta y telemedicina.

El Big data y la analítica avanzada, las empresas han adoptado esta tecnología para identificar, cuantificar y priorizar los riesgos. Los datos y la analítica de estos permitirán a las empresas personalizar las pólizas para cada usuario, ofreciendo un servicio mejor y anticipándose a imprevistos. No habrá dos pólizas iguales.

La llegada del Blockchain supondrá una reducción en los costes de verificación y el almacenamiento de datos, al tiempo que permitirá a las empresas atajar más rápidamente los casos de fraude, haciendo el proceso contable mucho más transparente. Se prevé que la tecnología moverá más de 1.300 millones de dólares en 2023 en el mercado asegurador.

La inversión en sistemas de ciberseguridad se incrementará como consecuencia del aumento de los ciberataques durante la pandemia. Se adoptarán nuevos softwares para salvaguardar los datos y el software de cumplimiento regulatorio.

La nube permitirá a las aseguradoras mejorar la accesibilidad a los datos, ofreciéndolos en tiempo real, y dando la oportunidad de atender de manera virtual incidencias por medio de centralitas virtuales con mayores posibilidades que otros métodos tradicionales, lo que se traduce en un mejor servicio de atención al cliente.

Un buen ejemplo de la intención del sector por adoptar tecnología para acelerar la digitalización es la colaboración reciente entre MSG Life y Signaturit. La idea de las compañías es facilitar y agilizar el proceso de la firma electrónica de documentos, preservando la validez legal del mismo. Esto contribuirá a mejorar el proceso de bienvenida a sus nuevos clientes, que se tornará 100% digital y se producirá en cuestión de minutos, sin desplazamientos ni molestias añadidas en la experiencia de usuario. A su vez, la firma electrónica, disminuirá los costes, optimizando los tiempos empleados y facilitando la centralización de la información.

### **3.9 Resumen**

El sector asegurador se ve preparado para una posible segunda oleada de la COVID-19, además, prevé fusiones entre empresas tradicionales e Insurtechs para facilitar la digitalización mediante un incremento del presupuesto, y así, mejorar la efectividad y capacidad de respuesta ante la crisis. Es posible que entidades que ya sufrían problemas de solvencia opten por fusionarse entre ellas para ser más competitivas. A nivel de plantillas, se

espera una reducción y congelación de las contrataciones. Mientras que la gran mayoría de proyectos sigue su curso habitual.

Por otra parte, la reputación de las aseguradoras ha mejorado gracias a las diferentes acciones sociales que han llevado a cabo durante la pandemia.

Además, los clientes están reconsiderando la forma de citarse con un corredor para contratar una póliza. Son tiempos de distanciamiento social. Por esto, entre otros motivos, muchos se han pasado a aseguradoras 100% digitales, lo cual representa un peligro para las aseguradoras tradicionales que no tienen un plan de renovación digital, y al mismo tiempo deja ver una gran oportunidad de negocio.



## Capítulo IV: Revisión de la Literatura sobre Calidad.

La revisión de la literatura científica es fundamental para el desarrollo de cualquier trabajo de investigación, informe, tesis etc., debido a que ello es el primer eslabón de la confección de los mismos, ya lo menciona (Romero, 2020) en sus respectivo artículo, que el principal error es la «falta» de lectura de otras investigaciones y ello se debe a: a) por insuficiencia de referencias (no se realiza una búsqueda adecuada de documentos) y b) por discriminación de documentos (cuando la búsqueda de documentos científicos se realiza a través de Google, Google Académico ó Bing y solo en un idioma). Según (Rodriguez, 2018), una revisión de la literatura es tanto un resumen como una explicación del estado del arte sobre un tema específico, y lo detalla en síntesis a través de la Figura 10 de cómo escribir una revisión de literatura paso a paso.



Figura 10. ¿Cómo escribir una Revisión de Literatura Paso a Paso?

<http://tesisdeceroa100.com/guía-básica-para-la-revisión-de-literatura-o-marco-teórico>.



#### 4.1 Filosofía de la Calidad

Los avances del ser humano a lo largo de la historia, se da por los grandes pensamientos que de una manera u otra han llevado a ordenarnos y explicarnos lo que la vida diaria acontece, observemos a los ilustres filósofos desde las épocas romanas y griegas, por no decir también de otras civilizaciones más antiguas aún (como la Biblia), por ello calidad, no puede ser ajena a ella. Estos pensamientos que nacen de una reflexión metódica del conocimiento de un determinado tema llevan a los pensamientos ordenados de: Deming, Jurán, Crosby, Freigenbaun e Ishikawa, llevaron a entender el concepto de calidad y sus cambios a medida del tiempo (ver Tabla 3).

Deming, propone sus 14 principios, que involucra el pensamiento y la práctica de la administración de la calidad, se observará que, de acuerdo con el dinamismo empresarial, sus pensamientos se adecúan a la actualidad con ligeros matices.

Tabla 4 *Los 14 Principios de Deming.*

##### *Los 14 Principios de Deming*

Principio	Principio de Deming
Principio 1	Crear y dar a conocer a todos los empleados un planteamiento de los objetivos y finalidades de la compañía u organización. La dirección debe demostrar constantemente su compromiso con este planteamiento.
Principio 2	Aprender la nueva filosofía, alta dirección y empleados.
Principio 3	Entender el propósito de la inspección para mejorar los procesos y reducir los costos.
Principio 4	Terminar con la práctica de conceder negocios con base sólo en la etiqueta del precio.
Principio 5	Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio.
Principio 6	Instituir la capacitación.
Principio 7	Enseñar a instituir el liderazgo.
Principio 8	Eliminar el miedo, generar confianza, crear una atmósfera propicia para la innovación.
Principio 9	Optimizar, en función de los objetivos y las finalidades de la compañía, los esfuerzos de equipos, grupos, divisiones de personal.
Principio 10	Eliminar las exhortaciones a la fuerza laboral.
Principio 11	Eliminar las cuotas numéricas de producción y en cambio aprender e instituir métodos de mejoramiento. b) Eliminar la APO (Administración por Objetivos) y en cambio, aprender cuales son las capacidades de los procesos y cómo mejorarlos.
Principio 12	Eliminar las barreras que impiden que la gente se sienta orgullosa de su trabajo.
Principio 13	Fomentar la educación y el mejoramiento personal de todos.
Principio 14	Emprender acciones para lograr la transformación.



Evans y Lindsay (2014), manifiesta que Deming reconoció la importancia de ver los procesos administrativos desde el punto de vista estadístico, pero enseñar esta materia solo a ingenieros y trabajadores fabriles nunca resolvería los problemas de calidad fundamentales que la manufactura necesitaba abordar, por ello él predicaba la importancia del liderazgo de la alta dirección, de las asociaciones entre cliente y proveedor y el mejoramiento continuo en el desarrollo de los productos y procesos de manufactura, a pesar de ello nunca definió o describió con exactitud la calidad, siempre abogó por el interminable ciclo de mejoramiento continuo basado en el análisis estadístico.

Jurán, tuvo como su fuerza fundamental el enseñarles a los japoneses su concepto de calidad, se basa en seis principios de calidad, ello después de la Segunda Guerra Mundial, dándole una perspectiva tanto a nivel interno como externo.

Evans y Lindsay (2014) dice de Juran que en base a su liderazgo propuso lo siguiente: a) dirigir la calidad desde la alta dirección, b) capacitar a toda la jerarquía administrativa en los principios de la calidad, c) esforzarse por mejorar la calidad a una velocidad revolucionaria, d) informar sobre el progreso en las metas de calidad a los niveles ejecutivos, e) hacer que la fuerza laboral participe en el esfuerzo por la calidad, f) revisar la estructura de recompensas y reconocimientos para que esta incluyera la calidad. Por ello las recomendaciones de Juran se concentra en una trilogía de la calidad, a) planificación de la calidad, b) control de calidad, c) mejoramiento de la calidad. Crosby, (Evans y Lindsay, 2014) dominó los absolutos de la administración de la calidad y los elementos básicos del mejoramiento, y lo estableció en sus cinco principios de calidad, a) calidad, cumplimiento de requisitos, b) no existe problema de calidad, c) no existe economía de la calidad, d) la única medición del desempeño es el costo de la calidad, e) cero defectos. Feigenbaum, su principio se basa en los Tres Pasos para la calidad, a) liderazgo por la calidad, b) tecnología moderna para la calidad, c) compromiso de la organización.

Ishikawa, pionero de la calidad en Japón detalla en sus 11 principios de calidad, a) la calidad empieza con la educación y termina con la educación, b) el primer paso en la calidad es conocer lo que el cliente requiere, c) el estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección, d) eliminar la causa raíz y no los síntomas, e) el control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y en todas las áreas, f) no confundir los medios con los objetivos, g) poner la calidad en primer término y poner las ganancias a largo plazo, h) el comercio es la entrada y salida de la calidad, i) la gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten hechos, j) el 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas, k) Aquellos datos que no tengan información dispersa (es decir, variabilidad) son falsos (Evans y Lindsay, 2015).

#### **4.2 Administración de la Calidad Total.**

Según Navarro (2016), dice: la Gestión de la Calidad Total, abreviada como TQM, del inglés *Total Quality Management*, es una estrategia de gestión, orientada a crear una conciencia de calidad, en todos los procesos que se realicen en cualquier tipo de organización. Con el concepto de Calidad Total, se pretende que la calidad no sea responsabilidad de un departamento concreto de la empresa, sino que se hace partícipe de esta responsabilidad, a todos los integrantes de la organización. Por tanto, cuando se habla de Calidad Total, no se trata solamente de la calidad del producto o del servicio ofrecido por la organización, sino que se va más allá, al referirse a la calidad integral de los procesos y sistemas. Es decir, se reconoce que, para lograr un producto o servicio final de calidad, también los procesos y sistemas empleados en la ejecución de estos, deben ser de calidad. Se puede afirmar que la TQM (*Total Quality Management*) es la implantación de la calidad en todos los niveles de la organización, hasta conseguir que todos los integrantes de la empresa se empeñen en el logro colectivo y

global de la máxima calidad. La Gestión de Calidad Total supone un cambio profundo en la cultura de la empresa, ya que pone el énfasis en las personas, a diferencia de otras etapas del desarrollo de la calidad, en las que se ponía en otros elementos. Se puede resumir la filosofía de la TQM, en los siguientes conceptos: a) la orientación al cliente. Los clientes (tanto externos como internos) son la razón de ser de la empresa y sin la presencia y fidelidad de estos, la sostenibilidad de la organización a largo plazo es imposible, b) la participación del personal. El personal de la organización debe tener la habilidad y la posibilidad, de proponer y realizar cambios en los procesos y de aportar soluciones a los problemas que surjan. Esto se consigue a través de la formación y de la mejora de sus conocimientos y competencias, c) la toma de decisiones basada en hechos. En muchas ocasiones, las decisiones empresariales basadas en intuiciones pueden llegar a ser problemáticas. Con la toma de decisiones basada en hechos y las herramientas adecuadas, es posible medir los resultados de los procesos y evaluar el grado de cumplimiento de estos, d) la mejora de procesos permanente. Los procesos son el motor de la organización y en un entorno de cambio constante, es necesario aplicar una metodología de mejora continua de los mismos, de manera que se puedan proporcionar respuestas eficientes, a los requerimientos de calidad de los clientes, en cada momento. En resumen, podemos afirmar, que la Gestión de la Calidad Total, es una filosofía de estilo de dirección, orientada a la mejora continua de todos los procesos y sistemas, contando con la participación de los integrantes de la organización.

(Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006) “La confusión de lo que cabe entender por calidad y por Gestión de la Calidad, junto al complejo camino evolutivo de este movimiento, explica por qué no es extraño que la literatura siga sin ponerse de acuerdo en si la Gestión de la Calidad es una simple colección de técnicas, un nuevo paradigma o forma de dirigir, un sistema de gestión con una cierta filosofía de dirección, una opción estratégica o una función directiva más. El enfoque técnico de la calidad, bien plasmado en el control estadístico de

procesos, parte de un concepto de la Gestión de la Calidad como una colección de métodos, utilizables puntual y aisladamente para el control de la calidad de productos y procesos.

Aunque superada, esta aproximación ha sido útil para crear una caja de herramientas que los enfoques posteriores no han cesado en enriquecer”.

“Una primera línea de opinión concibe la Gestión de la Calidad como un conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativo. Witcher (1995) se hace eco de trabajos que la entienden como una herramienta para mejorar la dirección de recursos humanos, así como de otros que la contemplan desde el marketing como un instrumento útil para crear una organización orientada al cliente. Price (1989) aún restringe más su concepto, limitándola a una técnica de control”.

“La asimilación de la Gestión de la Calidad a una herramienta para la gestión no parece suficiente, por dos razones: a) aporta ideas de carácter abstracto o principios de dirección además de prácticas y técnicas, b) diversos enfoques están basados en una perspectiva de sistemas, que considera toda la organización y las interacciones entre sus componentes (Swift, Ross y Omachonu, 1998: 5; Ross, 1994: 2)”.

“Una segunda forma de entender la calidad va más allá de su concepción como un conjunto de técnicas y procedimientos, para convertirla en un nuevo paradigma de la dirección (Bounds *et al.*, 1994; Broedling, 1990). La misma consideración le merece a Feigenbaum (1951: XXI-XXII), para quien «la calidad es en su esencia una forma de dirigir la organización», agregando que «el control de calidad es mucho más que una agrupación de proyectos técnicos y actividades de motivación, sin ningún enfoque directivo claramente articulado». Ishikawa (1954: 2, 24) comparte esta tesis, sosteniendo que «el control de calidad es una nueva manera de pensar en la dirección y de considerarla»; agregando más tarde que se trata de «una revolución conceptual en la gerencia» (Ishikawa, 1981: 98)”.

(Cuatrecasas, 2010) “La Gestión de la Calidad Total o TQM, como ya hemos indicado que se la conoce, comporta una forma de gestión de toda la organización y sus procesos, a largo plazo y basada fundamentalmente en la calidad. Precisa de la participación de toda la mencionada organización y persigue la satisfacción total de los clientes, de la propia empresa y de la sociedad. El concepto de «gestión» incluirá diferentes aspectos como el aseguramiento, control, prevención, mejora, planificación y optimización de la calidad, etc. Soin Singh define la Gestión de la Calidad Total como: «Un esfuerzo de mejora continua de la calidad de todos los procesos, productos y servicios, mediante la participación universal, que resulte en un crecimiento de la satisfacción y la lealtad del cliente y una mejora de los resultados de la empresa». TQM no constituye un método alternativo de dirección, una actividad adicional o un simple control de calidad, sino una forma de gestionar orientada a obtener la calidad total de todos los recursos organizativos, técnicos y, sobre todo, humanos, y que engloba una serie de ideas, como la gestión participativa, satisfacción de los clientes, motivación y formación, mejora continua, etc.

Los recursos humanos adquieren una importancia vital en el TQM. Las ideas y las técnicas complementarias sirven de poco sin la implicación activa de las personas. Esta implicación debe comenzar con la información, educación y formación y, por último, motivación de las personas para que participen y se impliquen en el desarrollo y en la realización de las diferentes ideas y técnicas que engloba el TQM. El hecho de hacer a todos los miembros partícipes y corresponsables de los planes y objetivos sobre la calidad se traduce en una serie de aspectos positivos en los recursos humanos: a) crecimiento a nivel personal, b) reconocimiento por el trabajo realizado y las metas alcanzadas., c) satisfacción por el trabajo bien hecho.

A continuación, se describen algunos de los diversos aspectos que son tratados por la Gestión de la Calidad Total: a) la mejora continua de toda la organización: personas,

procesos, productos y servicios, etc. Es un concepto esencial y la idea que persigue es la mejora progresiva y constante que sirva de complemento a otros avances importantes fruto de la inversión en innovación tecnológica, b) los clientes, y no sólo los clientes externos, independientes de la empresa, sino también los clientes internos que forman la compañía. La empresa debe escuchar a todos los clientes y comprender sus necesidades y expectativas actuales y potenciales, c) la importancia en sí de los procesos es vital para lograr resultados predecibles y con la misma variabilidad. La mejora de los procesos a través de la gestión y control es una forma de asegurar la calidad, d) la formación y educación, no sólo de las personas; toda la organización debe aprender y evolucionar para obtener efectividad y resultados óptimos en la resolución de problemas y en la mejora de los procesos, e) la toma de decisiones ha de estar basada en hechos y no en intuiciones, f) el empleo de normas comprobadas y constatadas para evitar la aparición de problemas, g) el impacto social: la GCT persigue la satisfacción de la sociedad en aspectos como la protección del medio ambiente y los recursos naturales, h) la integración de los proveedores implicándoles en los planes y objetivos de calidad”.

En consecuencia, se trata de una metodología cuyo objetivo es ser más eficientes, en sus procesos de producción, productos, sistemas etc., su importancia radica en prevenir errores que conlleven a la ineficiencia de sus operaciones.

#### **4.3. Norma ISO 9001- 2015**

La norma ISO 9001 es el estándar internacional, una norma internacional, para los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), publicada por la Organización Internacional de Normalización. Esta norma se basa en una serie de principios que se enfocan sobre todo en la gestión por procesos de cualquier organización, la satisfacción del cliente final, el seguimiento a los proveedores externos y la mejora continua. En otras palabras, la norma ISO 9001 se trata

de una norma que tiene un rango internacional y que regula la calidad en cualquier tipo organización.

La Norma ISO serie 9001, cuya última actualización se realizó en 2015, de esta manera, verifican su capacidad para proveer productos y servicios que atienden las necesidades de sus clientes, así como requisitos legales y reglamentarios aplicables, para poder aumentar la satisfacción del cliente mediante mejoras de proceso y evaluación de la conformidad, este es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad que fueron establecidas por la Organización Internacional de Normalización.

Esta norma ISO 9001 se basa en diez principios de gestión de calidad: a) alcance, b) referencias normativas, c) términos y definiciones, d) contexto de la organización, e) liderazgo, f) planificación, g) soporte, h) operación, evaluación del desempeño, i) mejora.

La norma ISO 9001 está compuesta por una serie de requisitos que se han de cumplir para poder certificar que una organización cumple con estos estándares. Se tratan de 65 requisitos que se han de cumplir si una organización desea certificarse con la norma ISO 9001 y poder presumir que la organización actúa en base a este estándar internacional de calidad. Todos estos 65 requisitos que pueden parecer a priori muchos y muy diversos están basados en cuatro pilares básicos: a) la gestión de los procesos internos de las organizaciones, b) el seguimiento y control a los proveedores externos, c) la satisfacción del cliente, d) la mejora continua de las organizaciones, ellos están de alguna u otra forma relacionados con alguno de esos cuatro pilares básicos (Torres, 2020).

El concepto de pensamiento basado en el riesgo siempre ha estado implícito en la norma ISO-9001, aunque en esta nueva versión se fortalece y se incorpora a todo el SGC. En la versión 2015 de ISO 9001 este concepto reforzado se incorpora en los requisitos de establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora del SGC.

Recordemos que todos los procesos de una organización están expuestos a unos riesgos, y siendo el SGC un proceso más no va a dejar de estar expuesto a ellos.

#### 4.4 Resumen

El desarrollo del sector de seguros en el Perú, depende muchas veces de la economía del país, si esta mejora hay mejores oportunidades de crecimiento y por ello crece la competitividad y debemos estar acorde a las necesidades del mercado, una de las formas de acercarse a ello es que la calidad es fundamental en el desarrollo de un país y mucho mejor si adoptamos como base la Administración de la Calidad Total, se intuye que el mercado peruano no tiene una cultura de seguro como los demás países de la región.

El sector seguro en estos últimos años ha tenido un crecimiento sostenido, pero debido a la pandemia que ataca al mundo entero este panorama aún es un poco incierto, debido a las restricciones originadas por dicho mal.

Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 81) indica que para una tesis de maestría se requieren entre 40 a 60 referencias, lo más actualizadas posibles (no mayor de 5 años), ¿Qué es una Revisión de Literatura?, es un compendio de todo el conocimiento en función a un tema específico de investigación y debe incluir: (a) conceptos; (b) modelos conceptuales; (c) hipótesis de investigación; (d) instrumentos de investigación; (e) metodologías de investigación, etc. (Creswell,2009).

Por ello hemos concentrado la información bibliográfica, con los forjadores e ideólogos de la calidad y colocarlos en los momentos actuales.

La calidad en términos generales se nota poco esfuerzo en el país, de igual manera en el sector de seguros, ello se manifiesta en la poca demanda de certificaciones de la Norma ISO 9001 frente a los otros países de la región.



## Capítulo V: Metodología.

Existen diferentes metodologías en un estudio de investigación, adoptaremos una mezcla de las modalidades cuantitativa y cualitativa, en donde la primera tiene cierto tratamiento tradicional en lo objetivo (a través de data) a diferencia de la segunda que se basa en la valorización de la documentación recopilada y analizada puesta en contexto real y social (interpretativa).

### 5.1 Diseño de la Investigación

Constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación, estipula la estructura fundamental y especifica la naturaleza global de la intervención, la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. (Hernández et al.,2015)

El investigador cuando se plantea realizar un estudio suele tratar de desarrollar algún tipo de comparación, el diseño de investigación supone, así, especificar la naturaleza de las comparaciones que habrían de efectuarse, ésta puede ser: Entre dos o más grupos, de un grupo en dos o más ocasiones, de un grupo en diferentes circunstancias, con muestras de otros estudios.

El diseño también debe especificar los pasos que habrán de tomarse para controlar las variables extrañas y señala cuándo, en relación con otros acontecimientos, se van a recabar los datos y debe precisar el ambiente en que se realizará el estudio, esto quiere decir que el investigador debe decir dónde habrán de llevarse a cabo las intervenciones y la recolección de datos, esta puede ser en un ambiente natural como el hogar o el centro laboral, de los sujetos o en un ambiente de laboratorio, con todas las variables controladas. Al diseñar el estudio el investigador debe decir qué información se dará a los sujetos, es recomendable revelar a los sujetos el propósito de la investigación y obtener su consentimiento (Cabrera García, 2020)

En la Figura 12, se aprecia el proceso de investigación en sus diferentes fases e inclusive, con su ejecución.

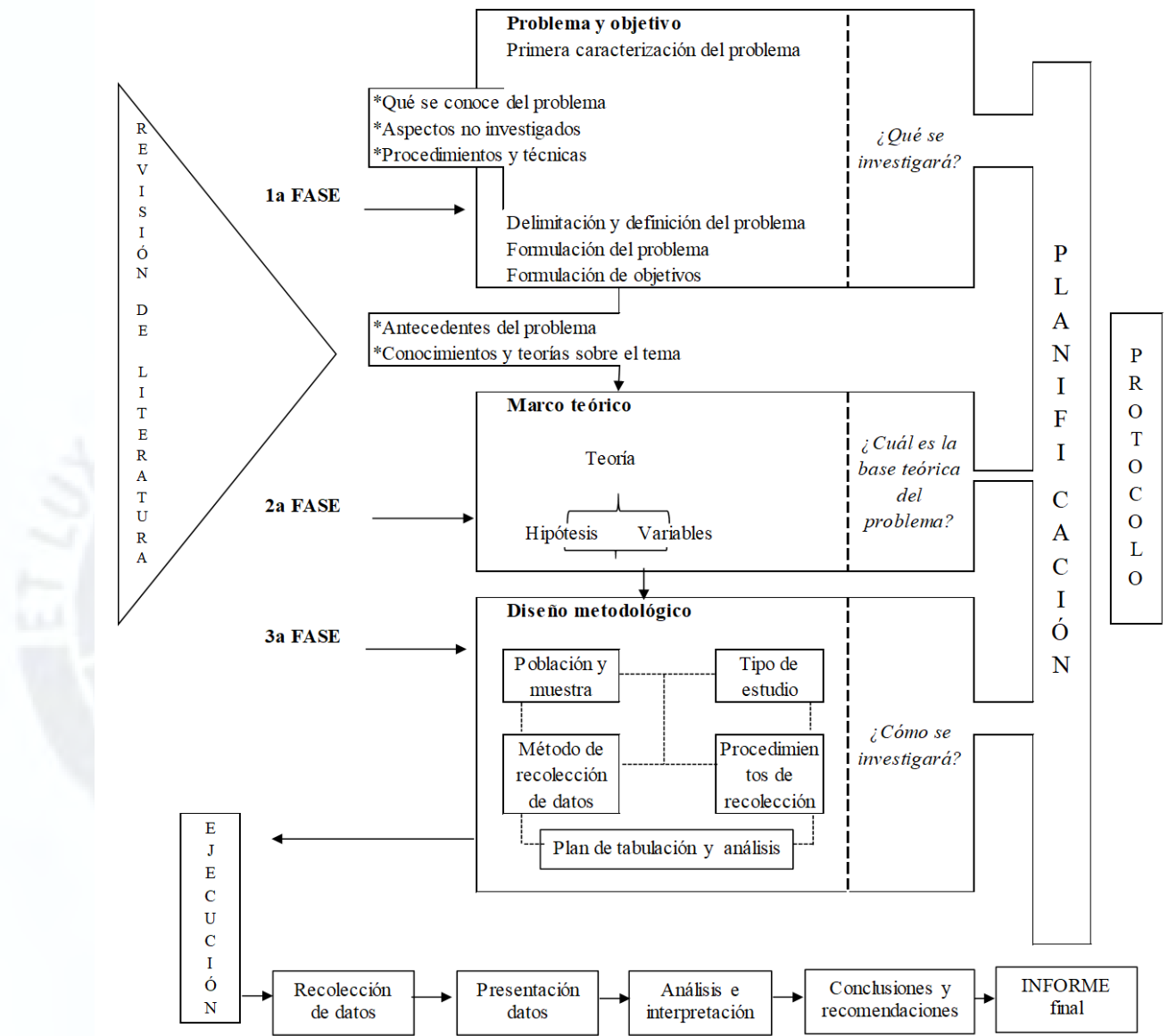


Figura 12. Diagrama de un Proceso de Investigación

Salusplay, <https://w.w.w.salusplay.com/apuntes-metodologia-de-la-investigacion/tema4-el-proceso-de-investigacion-fases-de-realizacion-de-una-investigacion-cientifica/2>.

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. (Hernández et al.,2015)

Por ello las principales formas de investigación con sus variantes correspondientes, que consideramos en cada caso se utilizan en diferentes medidas, más aún si tenemos

mayores limitantes a las situaciones normales de la vida diaria que se ve afectada por el “virus COVID-19”, que afectó la comunicación normal con las empresas encuestadas.

Ahora se trata de bosquejar como se llevaría a cabo una investigación cuantitativa combinada con la cualitativa con sus variantes por “pandemia”.

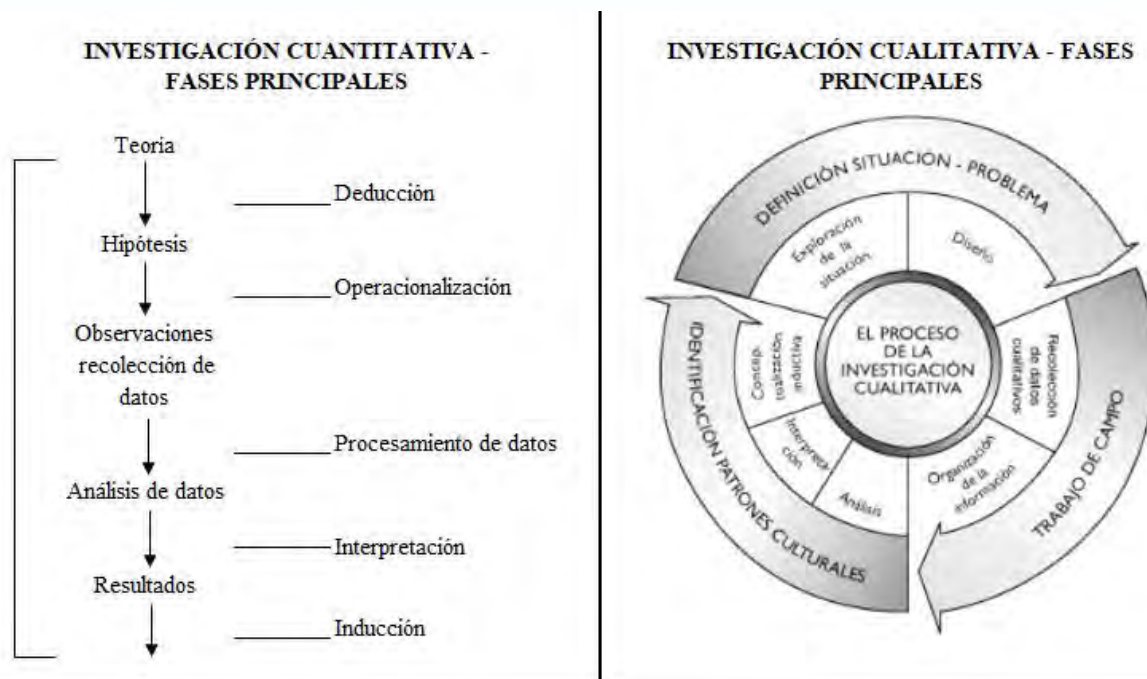


Figura 13. Cuadro sobre la Investigación Cuantitativa y Cualitativa Monje (2011), metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa.

### 5.1.1 Enfoque Cuantitativo

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables y estudia las propiedades y fenómenos cuantitativos. Entre las técnicas de análisis se encuentran: análisis descriptivo, análisis exploratorio, inferencial univariable, inferencial multivariado, modelización y contrastación.

Además, el enfoque cuantitativo tiene las siguientes características que se listan a continuación.

1.-Que el investigador realiza los siguientes pasos: a) plantea un problema de estudio delimitado y concreto, b) una vez planteado el problema de estudio delimitado y concreto.

Sobre la base de la revisión de la literatura construye un marco teórico, c) de esta teoría deriva hipótesis, d) somete a prueba las hipótesis mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados. Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con estas, se aporta evidencia en su favor.

Para obtener tales resultados el investigador recolecta datos numéricos de los objetos fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos.

2.-Las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos. Por esto se explica que las hipótesis se establecen previamente.

3.-La recolección de los datos se fundamentan en la medición (se miden variables o conceptos contenidos en las hipótesis).

4.-Debido a que los datos son productos de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos.

5.-En el proceso se busca el máximo control para lograr que otras explicaciones posibles distintas a la propuesta del estudio (hipótesis) sean desechadas y se excluya la incertidumbre y minimice el error.

6.-Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría).

7.-La investigación cuantitativa debe ser lo más objetiva posible.

8.-Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso) y se debe tener en cuenta que las decisiones críticas son efectuadas antes de recolectar los datos.

9.-En una investigación cuantitativa se pretende explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos.

10.-Con los estudios cuantitativos se pretende explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos.

11.-Los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.

12.-Este enfoque utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de esta se deriva expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba.

13.-La búsqueda cuantitativa ocurre en la realidad externa del individuo (Universidad de Jaen, 2020).

Se lleva a cabo el análisis y ejecución de los procedimientos para interpretar el comportamiento de las empresas encuestadas, el enfoque cuantitativo dice que, a través de la recolección de datos y números, podemos establecer estadísticas y/o comportamientos, de un determinado grupo/asociación/fenómeno químico y/o físico etc., por ello la certeza por los datos recolectados pueden predecir, pronosticar hasta generadores de gestión (Figura 15).

### **5.1.2 Alcance Descriptivo y Explicativo**

El alcance descriptivo se refiere a un nivel de profundidad que, si bien es básico, implica contar con una buena base de conocimiento previo acerca del tema y fenómeno de estudio; de manera que una investigación de este alcance puede inclusive proponerse como fundamentalmente descriptiva, o bien, incorporar algún grado exploratorio dentro de sus etapas.

Hernández et al. (2010) apuntan que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (p. 80).

Su objetivo es definir con mayor precisión la opinión, actitud, comportamiento de un grupo de personas, por ello la confección del cuestionario elaborado para tal fin debe ser muy eficaz (Benzaquen, 2013).

Con ello alternaremos los resultados para evaluar los nueve factores del TQM, que son: a) alta gerencia, b) planeamiento de la calidad, c) auditoría y evolución de la calidad, d) diseño del producto, e) gestión y calidad del proveedor, f) control y mejoramiento del proceso, g) evaluación y entrenamiento, h) círculos de calidad, i) enfoque hacia la satisfacción del cliente.

### **5.1.3 Diseño Transeccional**

El diseño de corte transversal se clasifica como un estudio observacional de base individual que suele tener un doble propósito: descriptivo y analítico. También es conocido como estudio de prevalencia o encuesta transversal; su objetivo primordial es identificar la frecuencia de una condición o enfermedad en la población estudiada y es uno de los diseños básicos en epidemiología al igual que el diseño de casos y controles y el de cohortes (grupo que forma parte de un ensayo). (Rodríguez & Mendivelso, 2018)

El diseño transeccional tiende a tomar datos en un momento dado, es decir el pensamiento del momento de las encuestas, y al efectuar las preguntas al encuestado, da su opinión en dicho instante, por ello al efectuar los cambios pertinentes sirven para mejorar o empeorar las opiniones y sentimientos de sus trabajadores y de sus clientes (internos y externos), ellos los veremos en la Tabla 5, en la que se detalla sus principales fundamentos., con ello lograremos es determinar de una manera indirecta el grado de cumplimiento de los factores del TQM, la cual se verá reflejada en la encuesta cruzada que se ha llevado a cabo, con los resultados de la data obtenida en las encuestas.

Tabla 5

*Tipos de diseño Transeccional*

---

### TIPOS DE DISEÑOS TRANSECCIONALES

TRANSECCIONALE S	TRANSECCIONALE S	TRANSECCIONALE S
EXPLORATORIOS	DESCRIPTIVOS	Correlacionales- Casuales
Recolectan datos sobre una nueva área sin ideas prefijadas y con apertura	Recolectan datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos y reportan los datos que obtienen	Describen vinculaciones y asociaciones entre categorías, conceptos ó variables y establecen procesos de casualidad entre esos términos

---

### 5.2 Población y Selección de Muestra.

Quienes están sujeto a esta investigación, como bien sabemos el estudio corresponde a las empresas de seguro, reaseguradoras e intermediarios que se encuentren en Perú y registradas ante la SBS, cuyos principales productos son las pólizas de seguros, otorgando una estabilidad financiera ante cualquier percance (natural, económico etc.), para ello utilizaremos la fórmula siguiente.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N - 1)e^2 + Z^2 pq}$$

*Ecuación SEQ Ecuación \* ARABIC 1.* Ecuación de Tamaño de Muestra.

Donde:

n = tamaño de la muestra = 60 (empresas), Resultado de ejecutar la ecuación 1.

N = tamaño de la población = 260 (empresas),

Z = valor de tablas de la distribución normal estándar = 1.645,

p = probabilidad de éxito = 50,

q = probabilidad de fracaso = 50,

e = error de estimación = 10 %,

En la Tabla 5, presentamos un cuadro de nivel de confianza utilizado en estos tipos de cálculos.

Tabla 6

*Cuadro de Nivel de Confianza*

Nivel de Confianza	$Z_{(\alpha)}$
99.7	3
99	2.58
98	2.33
96	2.05
95	1.96
90	1.645
80	1.28
50	0.674

Cabe destacar, que después de una búsqueda laboriosa, hemos encontrado la data que enumera a las empresas del sector seguros, esta relación está detallada en el Apéndice B (listado de empresas de seguros) y el listado de las empresas evaluadas se encuentran en el Apéndice C (respuestas a las encuestas).

### **5.3 Procedimiento y Recolección de Datos**

Se ha proporcionado un cuestionario de 35 preguntas, para ser sometidas a una encuesta de las empresas de seguros en el país, por motivos ajenos a nosotros debido a la pandemia que azota la sociedad y a la “cuarentena social” a la que estamos sometidos desde el 15 de marzo del 2020, éstas se circunscriben a nivel de todo el Perú, dichas encuestas serán realizadas bajo las modalidades de a) vía correo electrónico, b) llamadas telefónicas y c) entrevistas personales como última alternativa. Además, debido a estas circunstancias se han anexado a la misma veinte preguntas para evaluar el estado de preparación para afrontar la Crisis de la COVID-19, las encuestas están dirigidas a los funcionarios de las empresas que tienen poder de decisión como a) miembros del directorio, b) Gerentes y c) jefes de área y/o división de las empresas encuestadas (Benzaquen,2013).



Son 20 preguntas acerca de la COVID-19, todas ellas siguiendo la metodología de Likert (5 alternativas de respuestas, pudiendo ser estas directas o inversas), en la cual se busca saber si han implementado acciones para el reinicio de labores, en plena labores y prevención futura de la pandemia.

La “pandemia” nos colocó en una encrucijada para la recolección de datos en otros departamentos del Perú, tal como se detallado en líneas anteriores ( ítem 1.6 Limitaciones), al no obtener las respuestas adecuadas y al número de empresas que contestaron nuestra comunicación y no poder determinar un comportamiento real de las empresas de seguros en otros departamentos obviamos estos datos y nos centramos únicamente en las empresas de seguros de la Ciudad de Lima. Aún así las empresas empezaron a atender de manera remota y no presencial, algunas de ellas sus oficinas permanecía cerradas y sin atención al público (menos para atender encuestas), por ello se logró contactar 60 empresas.

#### **5.4 Instrumentos**

Es importante destacar que se utilizó, las preguntas del cuestionario brindado por Benzaquen (2013) como instrumento de obtención de datos, las entrevistas a los funcionarios de las empresas de seguros realizadas vía correo electrónico, llamadas telefónicas y entrevistas personales, las cuales darían la información correspondiente para ser analizadas en el capítulo correspondiente.

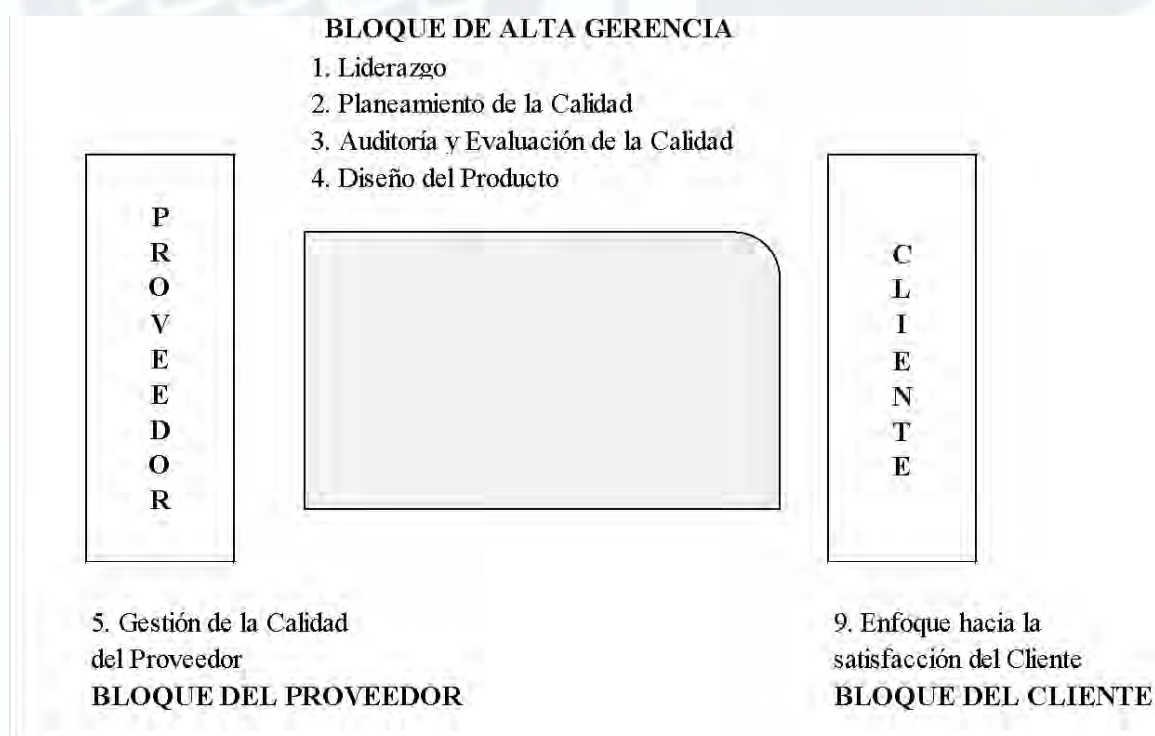
Éstas constan de 3 bloques, el primero de 7 preguntas que indicó el “real estado de las empresas de seguros”, el segundo bloque de 35 preguntas que indicó la “situación de la calidad en su empresa”, y por último el tercer bloque de 20 preguntas que indicó “cómo afrontan la COVID-19”.

Todas ellas para ser evaluadas con la escala de “Likert”, que genera un modelo de cuatro a siete posibilidades de respuestas que reflejen estos niveles, aunque el modelo de

cinco variantes de respuestas es el más utilizado, las respuestas pueden ser numéricas o con letras y consiste en estas opciones:

- 1.- Totalmente en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4.- De acuerdo
- 5.- Totalmente de acuerdo

En el bloque 2, se enfoca en los nueve fundamentos del TQM, confirmado por Benzaquen & Convers (2015), a) alta gerencia-liderazgo, b) planeamiento de la calidad, c) auditoría y evaluación de la calidad, d) diseño del producto, e) control y mejoramiento del proceso, f) educación y entrenamiento, g) círculos de calidad, h) gestión de la calidad del proveedor, i) enfoque y satisfacción del cliente.



*Figura 14.* Modelo de los Nueve Factores del TQM en la Empresa

Benzaquen (2018), hace un enfoque preciso sobre la medición de la calidad en sus nueve factores definidos en el 2005 en un focus group la cual se visualiza en la Figura 14, estos fundamentos son la base del presente estudio, y los representa en cuatro bloques dentro de una organización.

### 5.5 Validez y Confiabilidad

La confiabilidad es evaluada a través del uso del coeficiente de alfa de Cronbach, siguiendo la metodología de Likert, midiendo la confiabilidad de los nueve factores del TQM. George y Mallery (2003), establecen unas sugerencias para evaluar el coeficiente de alfa de Cronbach

Como instrumento utilizamos el alfa de Cronbach, sus orígenes a los trabajos de Hoyt y de Guttman, que es la medida de las correlaciones entre variables que forman parte de una escala y que puede calcularse a partir de las varianzas (alfa de Cronbach). A continuación, presentamos la ecuación 2, de cálculo del coeficiente de alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Ecuación SEQ Ecuación \\* ARABIC 2. Coeficiente de alfa de Cronbach.

El coeficiente de alfa de Cronbach, se utiliza para medir la confiabilidad de una escala de medida y fue desarrollada en 1951, que en sí es una medida de correlación entre variables que conforman una escala, en esta oportunidad se ha escogido la “escala de Likert”.

La ecuación del alfa de Cronbach se obtiene a partir de la covarianza (correlaciones) entre ítems de una escala (Likert), la varianza total de la escala y el número de reactivos que conforman la escala, siendo K= el número de ítems en la escala  $V_i$  y  $V_t$  son las varianzas de ítem  $i$ , respaldamos el enfoque en la Figura 15, donde establecemos la validez del diseño.

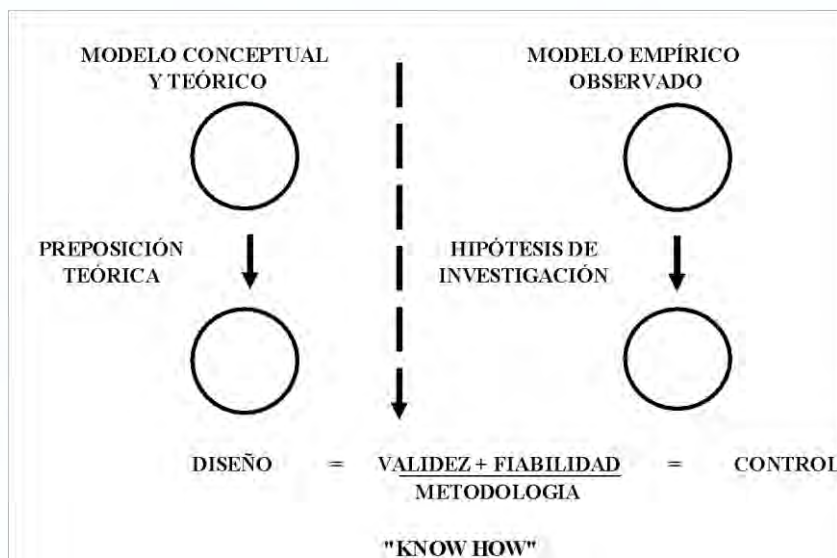


Figura 15. Diagrama que Explica una Forma de Validez del Diseño del Estudio

Para efectos de interpretación de los datos, para el alfa de Conbrach tomaremos las referencias de Veliz (2018), Hernández (2019) de la siguiente manera, la cual expresamos en la Tabla 6.

Tabla 7

*Interpretación de Valores en la "Escala de Likert"*

Puntaje Obtenido por la variable	Interpretación
1 a <2.0	No hago lo que me preguntas
2 a < 3.5	No tiendo a hacer lo que me preguntas
3.5 a <4	Tiendo a hacer lo que me preguntas
4 a 5	Hago lo que me preguntas

Y en la Tabla 7, de acuerdo con George y Mallery (2003), evaluaremos los valores obtenidos del coeficiente de alfa de Conbrach.

Cortina (1993) ubica cinco interpretaciones aceptadas generalmente en la literatura, estas son: (a) el coeficiente  $\alpha$  es la media de todos los coeficientes de confiabilidad por mitades, (b) es el límite inferior de la confiabilidad de una prueba, (c) es una medida de la saturación del primer factor, (d) es igual a la confiabilidad en condiciones de  $\tau$ -equivalencia y (e) es una versión general del coeficiente de equivalencia Kuder-Richardson (K-R 20). De estas cinco afirmaciones, la segunda y la cuarta se relacionan estrechamente. (Cervantes, 2005)

Tabla 8 *Puntaje Variable*  
*Puntaje Variable Alfa de Conbrach, según George y Mallery (2003)*

<b>Puntaje Obtenido por la variable del Alfa de Conbrach</b>	<b>Interpretación</b>
$\geq 0.9$	Excelente
$= < 0.8 > 0.9$	Bueno
$= < 0.7 > 0.8$	Aceptable
$= < 0.6 > 0.7$	Cuestionable
$= < 0.5 > 0.6$	Pobre
$< 0.5$	Inaceptable

En la Figura 18, graficamos la valoración de los datos del coeficiente de alfa de Conbrach.

La validez y confiabilidad, está basado en que el cuestionario de preguntas y sometidos a evaluar el alfa de Cronbach, para mayor credibilidad se someterá a la prueba no paramétrica de Kolmogorov Smirnov y de Shapiro-Wilk, tomando como base la escala de Likert (tanto directa como inversa).

El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.7; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja” (Celina y Campo, 2005). Este valor manifiesta la consistencia interna, es decir, muestra la correlación entre cada una de las preguntas; un valor superior a 0.7 revela una fuerte relación entre las preguntas, un valor

inferior revela una débil relación entre ellas. No es común, pero el alfa de Cronbach puede arrojar un valor negativo, esto indica un error en el cálculo o una inconsistencia de la escala. Mencionan (Lucero y Meza, 2002) que “el valor mínimo aceptable del coeficiente de fiabilidad depende de la utilización que se hará del instrumento”. Es decir, dependiendo de la exactitud requerida por la disciplina que lo requiere (Bojorquez Molina, Hernández Flores, Jimenez lópez, & López Aranda, 2013).

Para evaluar la normalidad en función al contraste con las hipótesis planteadas en este trabajo de investigación, usaremos la Prueba de Kolmogorov-Smirnov y se ejecuta para muestras mayores de 30, a diferencia que la Prueba de Shapiro-Wilk que se realiza hasta 30. Muestras.

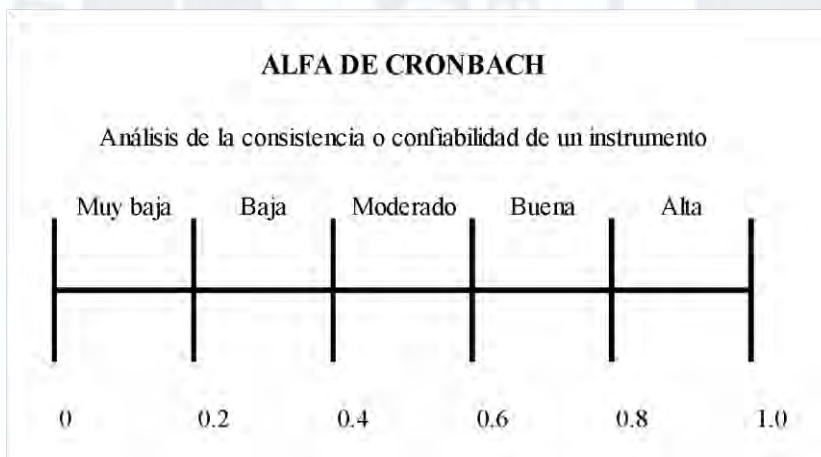


Figura 16. Valoración del Alfa de Cronbach

Presentamos en la Figura 17, las correlaciones tanto para Kolmogorov como de Shapiro.

ECUACIÓN KOLMOGOROV-SMIRNOV	ECUACIÓN SHAPIRO - WILK
$D^+ = \max_{1 \leq i \leq n} \left\{ \frac{i}{n} - r_i \right\}$	$W = \frac{(\sum_{i=1}^n a_i x_{(i)})^2}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$
$D^- = \max_{1 \leq i \leq n} \left\{ r_i - \frac{i-1}{n} \right\}$	
$D = \max(D^+, D^-)$	

Figura 17. Ecuación de Kolmogorov y Shapiro Wilk

### 5.5.1 Nivel de Confiabilidad de la Encuesta

Existen mucha información técnica sobre como evaluar la confiabilidad de los datos proporcionados por la encuesta realizada, Esos valores están dentro de 0.00 a +1.00., es necesario que los valores resultantes tiendan a la unidad (1.00) a valores menores la consistencia va decayendo.

Mencionamos a los encuestados la discreción y reserva de los datos proporcionados y que la valoración será realizada bajo los estándares académicos de evaluación respecto a sus respuestas.

Como ya se mencionó, se tomará como base el coeficiente de alfa de Cronbach, que daría los coeficientes de cada (nueve) factor del TQM propuesto por Benzaquen (2003), además las apoyaremos con las pruebas de Kolmogorov Smirnov, que es una prueba del grado en que la distribución observada difiere de otra distribución, la prueba no debe ser aplicada si hay muchos empates, los datos están medidos al menos a nivel ordinal, en la hipótesis nula no hay diferencias entre las distribuciones comparadas

### 5.6 Análisis e Interpretación de Datos

Las mismas se realizaron una vez terminado de analizar la data recién obtenida de las encuestas y logradas en consenso del grupo de trabajo, ordenando la data proporcionada por

la información brindada por las empresas de seguros que tuvieron a bien en responder las preguntas formuladas en algunos casos vía correo electrónico, otras por consultas adicionales vías telefónicas y también por las entrevistas personales muy difíciles en estas épocas de “pandemia” que sufre el Perú y el mundo.

### **5.7 Resumen**

Este capítulo, permite detallar el diseño de la investigación (enfoque cuantitativo, transeccional, cualitativo la con sus alcances descriptivo y explicativo), la población materia del estudio, así como la selección de la muestra, recolección de datos, instrumentos, validez y confiabilidad y finalmente su análisis e interpretación de datos.

La data fue realizada entre marzo y agosto del 2020, lamentablemente en época de “pandemia”, cuarentena social, y restricciones sociales debido al distanciamiento social y al trabajo remoto de muchas empresas, además del miedo correspondiente a dar información de su empresa que puedan ser utilizadas con otros fines.

Utilizaremos el coeficiente de alfa de Cronbach como medición de la confiabilidad del estudio de investigación.



## Capítulo VI: Discusión de Resultados.

Este estudio permitirá determinar, el cumplimiento de los nueve factores del TQM, de las empresas de seguros en el Perú entre los meses de mayo a agosto del 2020, lapso en la cual se realizaron las encuestas en plena época de la pandemia COVID-19 en el Perú, los resultados de las encuestas se expresan en el Apéndice D,

La encuesta ha sido elaborada en el transcurso de una “cuarentena” dispuesta en el país, es probable que los resultados no sean los esperados debido a una etapa de conmoción e inestabilidad de todas las empresas, que en general han reiniciado sus labores con éxito, sacrificando posiblemente el material humano dentro de sus organizaciones (Gestión, 2020).

Los resultados de la encuesta sobre la COVID-19, serán analizados de manera independiente en el ítem 6.4.

### 6.1 Análisis General

De acuerdo a la metodología se realiza un análisis descriptivo y transeccional con una variedad de instrumentos de medida y el uso de diferentes medios de comunicación, es posible acceder a una gran cantidad de datos en donde se muestran los tipos de datos con los que trata la estadística, y que se presentan en diferentes campos, en particular en el terreno de la administración y los negocios, se ofrecen técnicas descriptivas y gráficas interpretables que ayudan en la exploración de los datos para convertirlos en información Veliz (2011).

Se tiene el formulario 1, de la “Situación Real Actual de las Empresas Encuestadas”, este formulario adjunto al Apéndice A proporciona un primer grupo de preguntas situándonos en qué posición se encuentran las empresas encuestadas en el sector de seguros.

Para un mejor análisis la Tabla 8, se expresará en forma porcentual, y con ello se procederá a confeccionar las Tablas y Figuras correspondientes para explicar los resultados de las encuestas, la Tabla 9, se expresa de manera porcentual.

Tabla 9.

*Cuestionario sobre la Implementación de la Calidad en la Empresa.*

Descripción	Total	Con SGC	Sin SGC
<b>A. Su empresa está ubicada en:</b>			
a) En Lima	60	7	53
b) En Provincia			
<b>B. Su empresa es:</b>			
a) Pública			
b) Privada	60	7	53
<b>C. ¿Cuántos trabajadores tiene?</b>			
a) 1 a 10 (microempresa*)	55	7	48
b) 11 a 50 (pequeña empresa*)	2		2
c) 51 a 200 (mediana empresa*)	3		3
d) 01 a más (gran empresa*)			
<b>D. Su cargo es:</b>			
a) Presidente del Directorio/Gerente General	25	2	23
b) Gerente de Área o Jefe de Departamento	28	3	25
c) Administrador	7	2	5
<b>E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?</b>			
g. Seguros	60	7	53
<b>F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?</b>			
a) 0 a 5	25	1	24
b) 6 a 10	7	1	6
c) 11 a 15			
d) 16 a 20	4		4
e) Más de 20	24	5	19
<b>G. Su empresa ¿Cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?</b>			
a) Si	7	7	
b) No	53		53
<b>H. Indique que Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa</b>			
ISO 9001	7		
<b>I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad</b>			
a) De 1 a 3 años			
b) De 4 a 7 años	7		
c) De 8 a más años			

Nota: (\*): Definición dada por Benzaquen & Convert (2018).

Tabla 10

*Cuestionario en Porcentaje sobre la Implementación de la Calidad en la Empresa*

Descripción	Total	100%	
		Con SGC	Sin SGC
<b>A. Su empresa está ubicada en:</b>			
a) En Lima	100	12	88
b) En Provincia			
<b>B. Su empresa es:</b>			
a) Pública			
b) Privada	100	12	88
<b>C. ¿Cuántos trabajadores tiene?</b>			
a) 1 a 10 (microempresa)	92	12	80
b) 11 a 50 (pequeña empresa)	3		3
c) 51 a 200 (mediana empresa)	5		5
d) 01 a más (gran empresa)			
<b>D. Su cargo es:</b>			
a) Presidente del Directorio/Gerente General	42	3	38
b) Gerente de Área o Jefe de Departamento	47	5	42
c) Administrador	11	3	9
<b>E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?</b>			
g. Seguros	100	12	88
<b>F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?</b>			
a) 0 a 5	42	2	40
b) 6 a 10	12	2	10
c) 11 a 15			
d) 16 a 20	6		7
e) Más de 20	40	8	31
<b>G. Su empresa ¿Cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?</b>			
a) Si	12	12	
b) No	88		88

Afirmamos que todas las empresas encuestadas se encuentran en el Perú y son privadas, además de acuerdo a Benzaquen (2018) en las empresa por el número de trabajadores tenemos que las empresas: a) de 1 a 10 trabajadores les denominaremos “microempresa”, b) de 11 a 50 trabajadores les denominaremos “pequeña empresa”, c) de 51 a 200 trabajadores les denominaremos “mediana empresa”, d) de más d 200 trabajadores les

denominaremos “gran empresa”, con ello podemos decir el 92% de las empresas encuestadas son microempresas y tan solo un 8% corresponden a la pequeña y mediana empresa.

Para tener confianza en la calidad de los encuestados podemos afirmar que un 89% (42 % de presidentes del directorio/gerente general y 47 % de gerentes de área) son personal calificado con poder de decisión en la marcha de su empresa, asimismo el 8% tiene capacidad de poder sugerir cambios y rumbos en sus empresas.

### 6.1.1 Análisis Global

Para llevar a cabo las encuestas aplicamos el **formulario 2** (35 preguntas sobre el TQM).

Los resultados de las datas de las encuestas están en el **Apéndice C**, por ello daremos a continuación el resultado de las encuestas en sus valores promedios y de inmediato la validación de las respuestas.

Primero analizaremos los resultados de la encuesta sobre las preguntas de los nueve factores de la Administración de la Calidad total (TQM), es decir, las respuestas a las 35 preguntas, notando lo siguiente: a) de estas 60 empresas tenemos la media del bloque, así como la fiabilidad de sus valores del alfa de Cronbach (escala Likert), y verificando la normalidad de sus datos con Kolmogorov y Smirnov (para datas menores de 30) o Shapiro Wilk (para datas mayores de 30) y luego para cada uno de los nueve factores de la gestión de calidad, los datos de la encuesta han sido procesados en el programa de IBM SPSS Statistics que es un conjunto de programas de computación, este software proporciona a los investigadores herramientas que permiten consultar datos y formular hipótesis de forma rápida, ejecutar procedimientos para aclarar las relaciones entre variables, identificar tendencias y realizar predicciones, ello para garantizar la ejecución de los cálculos para este trabajo.

El primer análisis consistiría en preguntarnos *¿las empresas de seguros tienen tendencia a cumplir con los nueve factores del TQM?*, lo podemos evaluar desde la data global de la encuesta y someterla a la media obtenida de los valores de la encuesta y evaluarlas, la cual proporcionará la valoración de la escala de Likert.

La hipótesis sería:

H1: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC obtienen diferencias significativas en los factores TQM en comparación con las empresas que no implementaron un SGC.

H10: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC no obtienen diferencias significativas en los factores TQM en comparación con las empresas que no implementaron un SGC.

Tabla 11. *Análisis de la Media Global de las Empresas de Seguros.*

*Análisis de la Media Global de las Empresas de Seguros.*

<b>F</b>	<b>Análisis Global de las Empresas de Seguro</b>	<b>Media</b>
0	Global	3.83
1	Liderazgo	4.20
2	Planeamiento de la Calidad	3.87
3	Auditoría y evaluación de la calidad	3.75
4	Diseño del producto	3.75
5	Gestión de la calidad del proveedor	3.71
6	Control y mejoramiento del proceso	3.97
7	Educación y entrenamiento	3.82
8	Círculos de la calidad	3.56
9	Enfoque hacia la satisfacción del Cliente	3.80
Número de Empresas		60

Interpretamos “Global”, a todos los datos como uno solo, siendo la evaluación como un solo componente., luego de todos los datos, se analizaron para cada uno de los nueve factores del TQM, la cual calcularemos su fiabilidad y la normalidad de los datos.

El factor con mayor valor es el liderazgo (4.20) y el de menor valor es el de círculos de calidad (3.56).



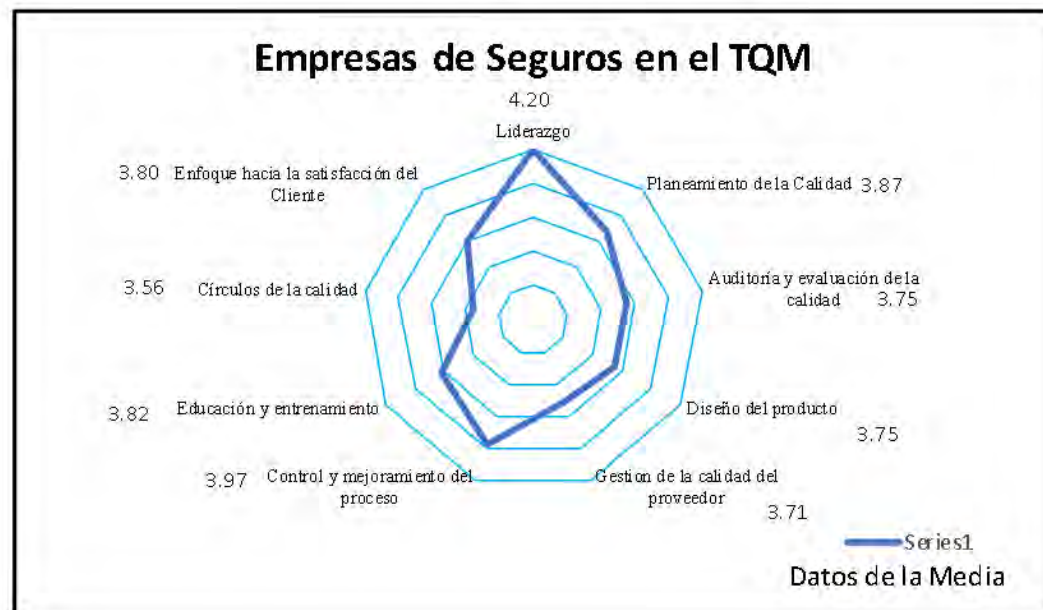


Figura 18. Diagrama Radial de la Media Global de las Empresas de Seguros

Ahora debemos de comprobar la fiabilidad de los datos, para ello como ya se mencionó anteriormente lo calcularemos haciendo uso del programa de computación SPSS, cuyos resultados se expresan en la Tabla 12.

Tabla 12. *Análisis Global de las Empresas de Seguros con Alfa de Conbrach.*

*Análisis Global de las Empresas de Seguros con Alfa de Conbrach.*

<b>F</b>	<b>Análisis Global de las Empresas de Seguro</b>	<b><math>\alpha</math></b>
0	Global	0.948
1	Liderazgo	0.829
2	Planeamiento de la Calidad	0.609
3	Auditoría y evaluación de la calidad	0.746
4	Diseño del producto	0.634
5	Gestión de la calidad del proveedor	0.681
6	Control y mejoramiento del proceso	0.699
7	Educación y entrenamiento	0.838
8	Círculos de la calidad	0.742
9	Enfoque hacia la satisfacción del Cliente	0.749
	Número de Empresas	60

Notamos que de los nueve factores del TQM, tenemos cuatro factores con un resultado entre 0.6 y 0.7 que son cuestionables., siendo el valor global (de todos los datos) con un valor de 0.948, que es un resultado de excelente.





En los cálculos de Kolmogorov-Smirnov para los datos globales (60), y de Shapiro Wilk para cada uno de los factores del TQM (Shapiro Wilk, se usa para datos menores de 30, las preguntas de los nueve factores del TQM, varían entre 3 y 5 preguntas), tomando el valor de (sig), para el análisis.

En la Tabla 13, damos el resultado de la evaluación de los datos proporcionados por la encuesta realizada.



Tabla 13.

*Normalidad de la Tabla 11.*

Análisis Empresas de normalidad (60 empresas)	Sh<0.05	K<0.05
1 Liderazgo	0.000	
2 Planeamiento de la Calidad	0.000	
3 Auditoría y evaluación de la calidad	0.000	
4 Diseño del producto	0.000	
5 Gestión de la calidad del proveedor	0.000	
6 Control y mejoramiento del proceso	0.000	
7 Educación y entrenamiento	0.000	
8 Círculos de la calidad	0.000	
9 Enfoque hacia la satisfacción del Cliente	0.000	
0 Global		0.000

Nota: Global, significa el resultado de toda la data en su media de todos los bloques y en el Alfa de Conbrach ( $\alpha$ ), la validación de todos los datos., además los valores de Kolgomorov Smirnov (K) tienen un valor cercano a cero ( $K<0.05$ ), de igual forma con los valores de Shapiro Wilk.

Tenemos los siguientes valores: a) en la data global, la media está de acuerdo y se detalla en la Tabla.

Tabla 14. *Resumen de los Valores obtenidos de la Data Global.*

*Resumen de los valores obtenidos de la data Global (60 empresas).*

Resumen Valoración según Tablas 6 y 7	Valor Obtenido	Calificación
Media	3.83	Tiende a hacer lo preguntado
Alfa de Conbrach	0.948	Excelente
Kolmogorov	<0.05	Rechaza la Hipótesis Nula
Es paramétrica o no paramétrica		

La valorización de la data por el coeficiente de alfa de Conbrach (0.948) es excelente.

Los valores de significancia evaluados en el programa SPSS de IBM da los resultados de Kolmogorov Smirnov menor de 0.05, es por ello por lo que rechazamos la hipótesis nula aceptando la hipótesis alternativa “*las empresas del sector de seguros del Perú tienen tendencia al cumplimiento de los factores del TQM*”.

El análisis de cada factor del TQM (9), lo haremos de manera conjunta cuando analicemos cada uno de ellos por separado en el ítem 6.2.3.

### 6.1.2 Análisis Global con y sin Sistema de Gestión de Calidad

De las 60 empresas encuestadas tenemos que del total hay 7 empresas que tienen implantado un SGC y 53 empresas que no han implementado un SGC.

El siguiente análisis consistiría en preguntarnos ¿las empresas del sector seguros, que implementaron un SGC, tienen diferencias significativas en los factores del TQM en comparación con las empresas sin TQM?

La hipótesis sería:

H1: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC obtienen diferencias significativas en los factores TQM en comparación con las empresas que no implementaron un SGC.

H10: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC no obtienen diferencias significativas en los factores TQM en comparación con las empresas que no implementaron un SGC.

En la Tabla 14, tenemos los datos proporcionados en la encuesta y en la Figura 20, hemos graficado de manera radial.

Tabla 15.

*Empresas de Seguros con y sin SGC, encuestadas.*

F	Empresas de Seguros con y sin SGC	Con SGC	Sin SGC
1	Liderazgo	4.71	4.13
2	Planeamiento de la Calidad	4.00	3.84
3	Auditoría y evaluación de la calidad	4.24	3.70
4	Diseño del producto	4.00	3.72
5	Gestión de la calidad del proveedor	3.93	3.72
6	Control y mejoramiento del proceso	4.40	3.90
7	Educación y entrenamiento	4.29	3.76
8	Círculos de la calidad	4.11	3.49

9	Enfoque hacia la satisfacción del Cliente	4.21	3.75
0	Global	4.21	3.78
Número de Empresas		7	53

Los valores obtenidos de los datos de la encuesta de las empresas con SGC y sin SGC, tienen como valores máximos y mínimos son los siguientes 4.71, 3.93 y 4.13, 3.49 respectivamente, En la Figura 20, tenemos una gráfica radial donde podemos apreciar las diferencias de los valores obtenidos.



Figura 20. Empresas con y sin SGC, Diagrama Radial

En la Tabla 15, presentamos los valores obtenidos luego de procesar los datos con el programa SPSS.

Tabla 16.

*Análisis de Empresas con y sin SGC con el Coeficiente de Alfa de Conbrach.*

Análisis Empresas con y sin ISO 9001		$\alpha$ Con	$\alpha$ Sin
1	Liderazgo	0.812	0.798
2	Planeamiento de la Calidad	0.638	0.560
3	Auditoría y evaluación de la calidad	0.830	0.717
4	Diseño del producto	0.830	0.561
5	Gestión de la calidad del proveedor	0.816	0.604
6	Control y mejoramiento del proceso	0.812	0.591
7	Educación y entrenamiento	0.938	0.782
8	Círculos de la calidad	0.899	0.642

9 Enfoque hacia la satisfacción del Cliente	0.871	0.647
Global	0.978	0.922
Número de Empresas	7	53

Los valores globales de fiabilidad son excelentes para ambos casos, pero los datos, en las empresas con SGC y sin SGC, se evaluarán más adelante.

Observemos que, en las empresas con SGC, solo una tiene un factor (planeamiento de la calidad) con calificación de cuestionable mientras que las empresas sin SGC tienen tres con factores (planeamiento de la calidad, diseño del producto y control y mejoramiento del proceso) con calificación de pobre y además otras con tres factores (gestión de la calidad, gestión de la calidad del proveedor y enfoque hacia la satisfacción del cliente) con calificación de cuestionable. La Tabla 16, presenta los resultados de la evaluación de los datos en el programa SPSS.

Tabla 17. Normalidad de la Tabla 15, aplicando Kolmogorov y Shapiro.

Normalidad de la Tabla 15, aplicando Kolmogorov y Shapiro.

Análisis Empresas con y sin ISO 9001	Con SGC		Sin SGC	
	Sh<0.05	K<0.05	Sh<0.05	K<0.05
1 Liderazgo	0.000		0.000	
2 Planeamiento de la Calidad	0.000		0.000	
3 Auditoría y evaluación de la calidad	0.000		0.000	
4 Diseño del producto	0.000		0.000	
5 Gestión de la calidad del proveedor	0.000		0.000	
6 Control y mejoramiento del proceso	0.000		0.000	
7 Educación y entrenamiento	0.000		0.000	
8 Círculos de la calidad	0.000		0.000	
9 Enfoque hacia la satisfacción del Cliente	0.000		0.000	
0 Global		0.000		0.000
Número de Empresas		7		53

En resumen, podemos establecer la Tabla, donde resumiremos los valores encontrados para determinar si la hipótesis es correcta.

Tabla 18.

Resumen de los Valores Obtenidos de la Data Global, con y sin SGC.

Valoración según Tablas 3 y 4 para empresas con y sin ISO 9001	Con ISO 9001	Sin ISO 9001
----------------------------------------------------------------	--------------	--------------

Media	4.21	3.78
Alfa de Conbrach	0.978	0.922
Kolmogorov Smirnov		<0.05
Shapiro Wilk	<0.05	

En la media tenemos que las empresas que poseen un sistema de gestión de calidad tienen una valoración “hace lo que le preguntan” a diferencia de los que no tienen un sistema de gestión de calidad solo tiene una valoración de “tiendo a hacer lo que me preguntas”.

Ahora podemos concluir a partir de la Tabla 18 que la hipótesis nula sea aceptada “Las empresas del sector de seguros que implementaron un sistema de gestión de calidad tienen diferencias significativas en los nueve factores del TQM en comparación con las empresas que no implementaron un sistema de gestión de calidad”, el análisis de cada factor del TQM (9), lo haremos de manera conjunta cuando analicemos cada uno de ellos por separado.

## 6.2. Análisis por características

Analizando el Formulario 1, observando la pregunta c) ¿Cuántos trabajadores tiene?, las alternativas de respuestas son: a) 1 a 10 (microempresa), b) 11 a 50 (pequeña empresa, c) 51 a 200, d) gran empresa. Aquí corresponde un análisis por cada una de las características, si además observamos las preguntas g) y h) las que se refieren a, si las empresas cuentan con un sistema de calidad y de ser positiva la respuesta ¿cuál era?, las empresas que dieron su respuesta afirmativa todas ellas mencionaron que habían implementado la Norma ISO 9001.

Notamos que en las microempresas tenemos empresas que han implementado su SGC y las que no lo han implementado, por ello haremos un análisis.

### 6.2.1 Análisis de las Microempresas en los nueve factores del TQM.

Tenemos 55 microempresas, de las cuales 7 empresas han optado por implantar su Norma ISO 9001 y 48 empresas todavía no han implementado su SGC., evaluando de igual manera su media obtenida, la fiabilidad de las respuestas y luego comprobar la normalidad de los datos, iniciamos el análisis con las 55 empresas que son microempresas según la encuesta.

El análisis de cada factor del TQM (9), lo haremos de manera conjunta cuando analicemos cada uno de ellos por separado en el ítem 6.2.3.

### **Análisis Global de las Microempresas en los nueve factores del TQM.**

Análisis de las 55 empresas, entonces preguntamos ¿las microempresas del sector seguros tienen tendencia a cumplir con los nueve factores del TQM?,

La hipótesis sería:

H1: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC obtienen diferencias significativas en los factores TQM en comparación con las empresas que no implementaron un SGC.

H10: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC no obtienen diferencias significativas en los factores TQM en comparación con las empresas que no implementaron un SGC.

La Tabla 18, presenta los datos correspondientes.

Tabla 19. *Análisis Microempresas en la encuesta (55 empresas)*

*Análisis Microempresas en la encuesta (55 empresas).*

<b>Análisis Microempresas en la encuesta</b>		<b>Media</b>
1	Liderazgo	4.26
2	Planeamiento de la Calidad	3.92
3	Auditoría y evaluación de la calidad	3.76
4	Diseño del producto	3.80
5	Gestión de la calidad del proveedor	3.77
6	Control y mejoramiento del proceso	3.97
7	Educación y entrenamiento	3.86
8	Círculos de la calidad	3.60
9	Enfoque hacia la satisfacción del Cliente	3.83
0	Global	3.86
Número de Empresas		55



Figura 22. Diagrama Radial de la Tabla 18

Ahora el análisis del coeficiente del alfa de Conbrach de las microempresas de la encuesta realizada, en la Tabla 19, todas calculadas con el programa de computación SPSS.

Tabla 20. *Análisis Microempresas con y sin SGC, con Alfa de Conbrach.*

*Análisis Microempresas con y sin SGC, con Alfa de Conbrach.*

Análisis Microempresas de la Encuesta	$\alpha$ Conbrach
1 Liderazgo	0.847
2 Planeamiento de la Calidad	0.517
3 Auditoría y evaluación de la calidad	0.748
4 Diseño del producto	0.600
5 Gestión de la calidad del proveedor	0.672
6 Control y mejoramiento del proceso	0.715
7 Educación y entrenamiento	0.848
8 Círculos de la calidad	0.789
9 Enfoque hacia la satisfacción del Cliente	0.775
Global	0.949
Número de Empresas	55

Observaremos que solo un factor (planeamiento de la calidad) del TQM tiene una fiabilidad pobre y dos factores (diseño del producto y gestión de la calidad del proveedor) tienen fiabilidad cuestionable.

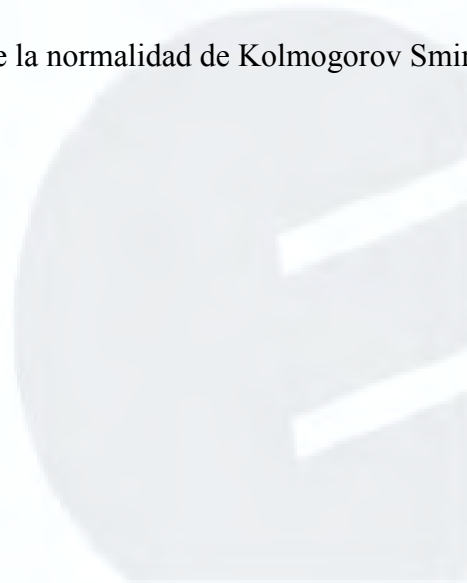
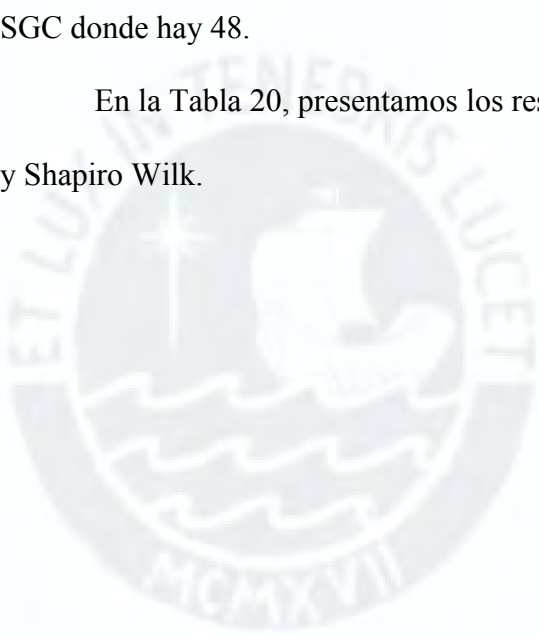


De igual forma que en los casos anteriores el resultado global de todos los factores del TQM en su conjunto tiene una fiabilidad excelente.

Para corroborar la normalidad de los datos procederemos a evaluarlos con el programa de computación SPSS.

Ahí calculamos para las siete empresas con un SGC implementado su factor de Shapiro Wilk para muestras menores de 30, ya que solo tenemos 7 microempresas con un SGC implementado en sus empresas, Kolmogorov Smirnov para las microempresas sin un SGC donde hay 48.

En la Tabla 20, presentamos los resultados de la normalidad de Kolmogorov Smirnov y Shapiro Wilk.



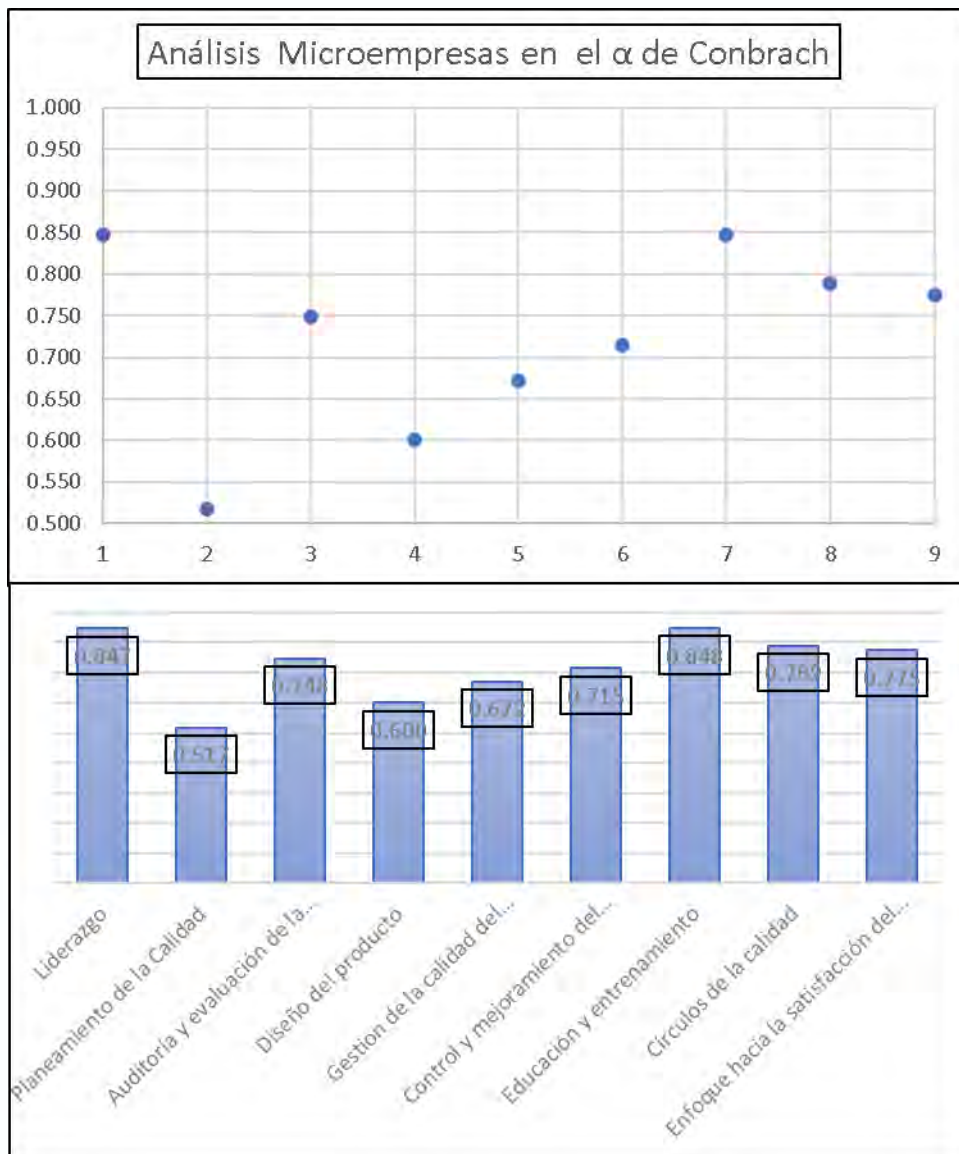


Figura 23. Diagrama de las Microempresas del Alfa de Conbrach

Los análisis de normalidad tienen como objetivo analizar cuánto difiere la distribución de los datos observados respecto a lo esperado si procediesen de una distribución normal con la misma media y desviación típica, si el valor (**sig**) es menor que o igual al nivel de significancia, la decisión es rechazar la hipótesis nula y concluir que sus datos no siguen una distribución normal. Si el valor p es mayor que el nivel de significancia, la decisión es que no se puede rechazar la hipótesis nula.

La Tabla 20, representa dichos cálculos.

Tabla 21.

*Resultado de la Normalidad de las Microempresas, con Kolmagorov y Shapiro.*

Análisis Empresas con y sin ISO 9001	K	S-W
1 Liderazgo		0.000
2 Planeamiento de la Calidad		0.000
3 Auditoría y evaluación de la calidad		0.000
4 Diseño del producto		0.000
5 Gestión de la calidad del proveedor		0.000
6 Control y mejoramiento del proceso		0.000
7 Educación y entrenamiento		0.000
8 Círculos de la calidad		0.000
9 Enfoque hacia la satisfacción del Cliente		0.000
Global	0.000	
Número de Empresas		55

Tenemos los siguientes valores: a) en la data global, la media está de acuerdo y se detalla en la Tabla.

Tabla 22. *Resumen de los valores obtenidos en las microempresas con y sin SGC.*

*Resumen de los Valores Obtenidos Microempresa con y sin SGC.*

Resumen Valoración según Tablas 3 y 4	Valor Obtenido	Calificación
Media	3.83	Tiende a hacer lo preguntado
Alfa de Conbrach	0.948	Excelente
Kolmogorov	<0.05	Rechaza la Hipótesis Nula

La media (3.83) obtenida dice (de acuerdo con la Tabla3) que “*tiende a hacer lo que le preguntas*”, la valorización de la data por el coeficiente de alfa de Conbrach (0.948) es excelente.

### **Análisis de las Microempresas en los nueve factores del TQM, con y sin SGC.**

Ahora analizaremos los datos obtenidos para las 7 microempresas con SGC y las 48 microempresas que no han implementado su SGC, la pregunta es, *¿Las microempresas del sector seguros tienen diferencias significativas con los nueve factores del TQM?*,

La hipótesis sería:

H1: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC obtienen diferencias significativas en los factores TQM en comparación con las empresas que no implementaron un SGC.

H10: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron un SGC no obtienen diferencias significativas en los factores TQM en comparación con las empresas que no implementaron un SGC.

A continuación, en la Tabla 22 y Figura 26, con la data de la encuesta.

Tabla 23. *Valores de la Media para las Microempresas con y sin SGC.*

*Valores de la Media para las Microempresas con y sin SGC.*

F	Microempresa con y sin SGC	Con ISO	Sin ISO
1	Liderazgo	4.71	4.19
2	Planeamiento de la Calidad	4.00	3.90
3	Auditoría y evaluación de la calidad	4.24	3.69
4	Diseño del producto	4.00	3.77
5	Gestión de la calidad del proveedor	3.93	3.74
6	Control y mejoramiento del proceso	4.40	3.91
7	Educación y entrenamiento	4.29	3.80
8	Círculos de la calidad	4.11	3.53
9	Enfoque hacia la satisfacción del Cliente	4.21	3.77
0	Global	4.21	3.81
	Total, de Empresas	7	48

Las microempresas revelan que el factor con menor valor es el de la gestión de la calidad del proveedor (3.93), mientras que para las microempresas el factor de menor valor son los círculos de la calidad (3.53), siendo sus globales para con SGC de 4.21 y sin SGC de 3.81. La Figura 25, lo expresa radialmente.



Figura 24. Diagrama Radial para las Microempresas con y sin SGC

En la Tabla 23, expresamos los valores del coeficiente de alfa de Conbrach.

Tabla 24. Microempresas con y sin SGC, Alfa de Conbrach.

Microempresas con y sin SGC, Alfa de Conbrach.

F	Microempresas con y sin SGC	$\alpha$ Con SGC	$\alpha$ Sin SGC
1	Liderazgo	0.81	0.91
2	Planeamiento de la Calidad	0.64	0.74
3	Auditoría y evaluación de la calidad	0.83	0.95
4	Diseño del producto	0.83	0.96
5	Gestión de la calidad del proveedor	0.82	0.86
6	Control y mejoramiento del proceso	0.81	0.98
7	Educación y entrenamiento	0.94	0.80
8	Círculos de la calidad	0.90	0.85
9	Enfoque hacia la satisfacción del Cliente	0.87	0.97
0	Global	0.98	0.93
	Número de Empresas	7	48

Los valores de fiabilidad expresados en la Tabla 23, proporciona que tanto en las microempresas con y sin SGC tienen en el factor de planeamiento de la calidad en sus más bajos valores.

La fiabilidad global en ambos casos es excelente.

La Figura 25, proporciona la gráfica de los valores del Alfa de Conbrach.

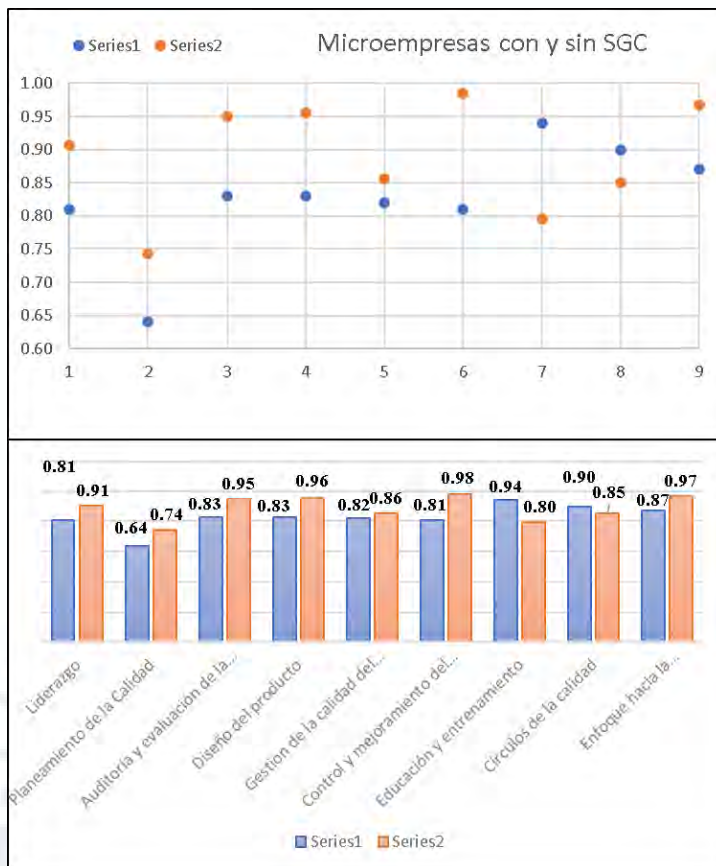


Figura 25. Diagrama del Alfa de Conbrach para Microempresas con y sin SGC

Observaremos que para ambos casos con y sin SGC tiene el factor (planeamiento de la calidad) de más baja valoración que es el de “cuestionable”.

De igual forma que en los casos anteriores el resultado global de todos los factores del TQM en su conjunto tiene una fiabilidad excelente.

Para corroborar la normalidad de los datos procederemos a evaluarlos con el programa de computación SPSS.

En la Tabla 24, presentamos los resultados de la normalidad de Kolmogorov Smirnov y de Shapiro Wilk.

Tabla 25.

*Normalidad de los Datos de Microempresas con y sin SGC.*

F	Microempresas con y sin ISO 9001	Con ISO		Con ISO	
		K	S-W	K	S-W
1	Liderazgo	0.000	0.000	0.000	0.000
2	Planeamiento de la Calidad	0.000	0.000	0.000	0.000
3	Auditoría y evaluación de la calidad	0.000	0.000	0.000	0.000
4	Diseño del producto	0.000	0.000	0.000	0.000
5	Gestión de la calidad del proveedor	0.000	0.000	0.000	0.000
6	Control y mejoramiento del proceso	0.000	0.000	0.000	0.000
7	Educación y entrenamiento	0.000	0.000	0.000	0.000
8	Círculos de la calidad	0.000	0.000	0.000	0.000
9	Enfoque hacia la satisfacción del Cliente	0.000	0.000	0.000	0.000
0	Global	0.000	0.000	0.000	0.000
Número de Empresas		7		48	

Para corroborar la normalidad de los datos procederemos a evaluarlos con el programa de computación SPSS, para obtener los valores de Kolmogorov Smirnov y Shapiro-Wilk.

Ahora presentamos un resumen.

Tabla 26. *Resumen de los valores obtenidos de la Data de Microempresas.*

*Resumen de los Valores Obtenidos de la Data Microempresas.*

Valoración según Tablas 3 y 4 para empresas con y sin ISO 9001	Con ISO 9001	Sin ISO 9001
Media	4.71	4.19
Alfa de Conbrach	0.81	0.91
Kolmogorov Smirnov		0.000
Shapiro Wilk	0.000	

Cabe indicar que las medias globales tienen diferencia significativa, asimismo, indicaremos que rechazamos la hipótesis nula que dice “Las microempresas que tienen implementada su SGC no tienen diferencia significativa con aquellas empresas que con 10 ó menos trabajadores del sector seguros que no tienen un SGC para el cumplimiento de los nueve factores del TQM”

Comentarios acerca de todas las datas globales, lo hemos resumido en la siguiente, la cual incluye empresas con y sin un sistema de gestión de calidad.

Tabla 27.

*Datos comparativos del análisis global.*

<b>Análisis Globales que incluyen con y sin ISO 9001</b>	<b># Empresas</b>	<b>Media</b>	<b><math>\alpha</math> Conbrach</b>
Global Total	60	3.83	0.948
Global Microempresas con y sin ISO 9001	55	3.86	0.933

Comentario, los datos globales indican que hay tendencia hacia cumplir con lo que le preguntan.

Podemos concluir, que de la totalidad de las microempresas que tienen como máximo 10 trabajadores tienen la tendencia a implementar su sistema de gestión de calidad.

Por ello y con el valor de Kolmogorov Smirnov concluimos que la hipótesis nula es aceptada “Las empresas del sector de seguros que tienen implementad su sistema de gestión de calidad con diez o menos trabajadores tienen tendencia a cumplir con los nueve factores del TQM.”.

### 6.2.2 Análisis de Medianas y Grandes empresas

Tabla 28.

*Cuadro Comparativo Empresas sin SGC.*

<b>Cuadro Comparativo</b>	<b># Empresas</b>	<b>Media</b>	<b><math>\alpha</math> Conbrach</b>
Empresas con SGC	7 empresas	4.21	0.978
Empresas sin SGC	53 empresas	3.78	0.922
Microempresas Sin SGC	48 empresas	3.86	0.933
Pequeña Empresas Sin SGC	2 empresas	3.57	N. E.
Median Empresa Sin SGC	3 empresas	3.40	N. E.

Nota: N. E., no han sido considerados por tener solo un mínimo de empresas pudiendo ser datos no confiables. Para el Alfa de Conbrach, para las empresas con personal mayor a 10, no han sido consideradas por ser sólo 2 y 3 empresas las cumplen este requerimiento.

De la Tabla 27, deducimos nuevamente, que sí existe una diferencia entre las empresas con ISO 9001 con las demás que no poseen el sistema ISO 9001, y a medida global o general, mientras mayor sea el número de trabajadores los coeficientes bajan debido que a



mayor número de personal se hace más difícil la comunicación entre sí, ahora analizaremos cada uno de los factores del TQM.

### **6.3 Análisis de los Nueve Factores del TQM**

Los análisis globales lo hemos determinado en la Tabla 26, ellos indican a que nivel global sus respuestas están en orden de: “tiendo a hacer lo que me preguntan”, ahora el comportamiento para cada factor del TQM.

#### **6.3.1 Liderazgo**

El factor de alta gerencia o de liderazgo, se interpreta como la capacidad de dirigir con eficiencia la dirección de la empresa en busca de un desarrollo sostenido (Benzaquen, 2013), por ello en este factor, se plantea la siguiente pregunta:

¿Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC tienen diferencias significativas en el factor de liderazgo en comparación con las empresas sin SGC?

De esta manera la hipótesis. planteada es:

H1: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC tienen diferencias significativas en el factor de Liderazgo en comparación con las empresas sin SGC.

H0: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC no tienen diferencias significativas en el factor de liderazgo en comparación con las empresas sin SGC.

En la Tabla 28 se presentan los resultados de la encuesta con y sin SGC, con los valores promedios obtenidos en la escala de Likert, la misma que cuenta con. cinco preguntas, tenemos siete microempresas con un SGC implementado y 53 empresas sin un SGC implementado.

Tabla 29.

*Análisis Factor de Alta Gerencia.*

SITUACIÓN DE LA CALIDAD EN SU EMPRESA				Con	Sin
CONSIDERE LA SITUACIÓN REAL Y ACTUAL DE SU EMPRESA				SGC	SGC
Factor	ítem	#	Preguntas		
Alta Gerencia	X <sub>11</sub>	21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	5.00	4.28
	X <sub>12</sub>	6	La alta gerencia promueve la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	4.57	3.94
	X <sub>13</sub>	29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	4.43	3.85
	X <sub>14</sub>	8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	4.57	4.17
	X <sub>15</sub>	14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	5.00	4.42
Media Global de las respuestas a la escala de Likert				4.71	4.13

La media global indica que las siete microempresas que han implementado un SGC han sido evaluadas como uno sólo, de igual manera las otras 53 empresas que no han implementado un SGC, se tiene una diferencia de 0.58 de la media, si observamos en las preguntas X<sub>11</sub>, X<sub>12</sub>, X<sub>13</sub>, X<sub>14</sub> y X<sub>15</sub> las diferencias entre con y sin SGC es de 0.72, 0.63, 0.58, 0.40 y 0.58 respectivamente, por lo tanto podemos afirmar que de acuerdo a los índices mostrados rechazamos la hipótesis nula, estos datos fueron confirmados con la fiabilidad de los datos que se detallan en el Apéndice E.

De acuerdo con la escala de Likert podemos decir “hacen lo que se les preguntan” (Tabla 6 y Tabla 7).

### 6.3.2 Planeamiento de la Calidad

El factor de planeamiento y mejoramiento de la calidad se encarga de analizar si la empresa cuenta con metas específicas y detalladas en cuanto a la gestión de calidad (Benzaquen,2013), por ello en este factor se plantea la siguiente pregunta:

¿Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC tienen diferencias significativas en el factor de planeamiento de la calidad en comparación con las empresas sin SGC?

De esta manera la hipótesis. planteada es:

H1: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC tienen diferencias significativas en el factor de planeamiento de la calidad en comparación con las empresas sin SGC.

H0: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC no tienen diferencias significativas en el factor de planeamiento de la calidad en comparación con las empresas sin SGC.

En la Tabla 29 se presentan los resultados de la encuesta con y sin SGC, con los valores promedios obtenidos en la escala de Likert, la misma que cuenta con cinco preguntas, tenemos siete microempresas con un SGC implementado y 53 empresas sin un SGC implementado.

Tabla 30. *Análisis Factor Planeamiento y Mejoramiento de la Calidad.*

*Análisis Factor Planeamiento y Mejoramiento de la Calidad.*

SITUACIÓN DE LA CALIDAD EN SU EMPRESA						Con SGC	Sin SGC
CONSIDERE LA SITUACIÓN REAL Y ACTUAL DE SU EMPRESA							
Factor	ítem	#	Preguntas				
Planeamiento	X <sub>21</sub>	5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.			4.00	3.83
Mejoramiento de la Calidad	X <sub>22</sub>	27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.			3.86	3.79
de la Calidad	X <sub>23</sub>	33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.			4.14	3.91
Media Global de las respuestas a la escala de Likert						4.00	3.84

La media global indica que las siete microempresas que han implementado un SGC han sido evaluadas como uno sólo, de igual manera las otras 53 empresas que no han implementado un SGC, se tiene una diferencia de 0.16 de la media, si observamos en las preguntas X<sub>11</sub>, X<sub>12</sub>, y X<sub>13</sub> las diferencias entre con y sin SGC es de 0.17, 0.07 y 0.23 respectivamente, por lo tanto podemos afirmar que de acuerdo a los índices mostrados rechazamos la hipótesis nula, estos datos fueron confirmados con la fiabilidad de los datos que se detallan en el Apéndice E.

De acuerdo con la escala de Likert podemos decir “hacen lo que se les preguntan” (Tabla 6 y Tabla 7).

### **6.3.3 Auditoría y Mejoramiento de la Calidad**

El factor de auditoría y mejoramiento de la calidad se encarga de realizar un seguimiento constante de las políticas y planes de la calidad (Benzaquen,2013), por ello en este factor se plantea la siguiente pregunta:

¿Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC tienen diferencias significativas en el factor de auditoría y mejoramiento de la calidad en comparación con las empresas sin SGC?

De esta manera la hipótesis. planteada es:

H1: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC tienen diferencias significativas en el factor de auditoría y mejoramiento de la calidad en comparación con las empresas sin SGC.

H0: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC no tienen diferencias significativas en el factor de auditoría y mejoramiento de la calidad comparación con las empresas sin SGC.

En la Tabla 30 la media global indica que las siete microempresas que han implementado un SGC han sido evaluadas como uno sólo, de igual manera las otras 53 empresas que no han implementado un SGC, se tiene una diferencia de 0.54 de la media, si observamos en las preguntas  $X_{11}$ ,  $X_{12}$ , y  $X_{13}$  las diferencias entre con y sin SGC es de 0.21, 0.87 y 0.52 respectivamente, por lo tanto podemos afirmar que de acuerdo a los índices mostrados rechazamos la hipótesis nula, estos datos fueron confirmados con la fiabilidad de los datos que se detallan en el Apéndice E.

De acuerdo con la escala de Likert podemos decir “hacen lo que se les preguntan” (Tabla 6 y Tabla 7).

Tabla 31.

*Análisis Factor Auditoría y Mejoramiento de la Calidad.*

SITUACIÓN DE LA CALIDAD EN SU EMPRESA					
CONSIDERE LA SITUACIÓN REAL Y ACTUAL DE SU EMPRESA					
Factor	ítem	#	Preguntas	Con SGC	Sin SGC
Auditoría y Mejoramiento de la Calidad	X <sub>31</sub>	23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	4.00	3.79
	X <sub>32</sub>	3	El “benchmarking” se utiliza regularmente en la empresa.	4.29	3.42
	X <sub>33</sub>	22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones.	4.43	3.91
Media Global de las respuestas a la escala de Likert				4.24	3.70

**6.3.4 Diseño del Producto.**

El factor de diseño del producto permite adoptar la innovación como aspecto diferenciador dentro de su entorno (Benzaquen,2013), por ello en este factor se plantea la siguiente pregunta:

¿Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC tienen diferencias significativas en el factor de diseño del producto en comparación con las empresas sin SGC?

De esta manera la hipótesis. planteada es:

H1: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC tienen diferencias significativas en el factor de diseño del producto en comparación con las empresas sin SGC.

H0: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC no tienen diferencias significativas en el factor de Diseño del Producto en comparación con las empresas sin SGC.

En la Tabla 31 la media global indica que las siete microempresas que han implementado un SGC han sido evaluadas como uno sólo, de igual manera las otras 53 empresas que no han implementado un SGC, se tiene una diferencia de 0.28 de la media, si observamos en las preguntas X<sub>11</sub>, X<sub>12</sub>, y X<sub>13</sub> las diferencias entre con y sin SGC es de 0.47,

0.23 y 0.21 respectivamente, por lo tanto podemos afirmar que de acuerdo a los índices mostrados rechazamos la hipótesis nula, estos datos fueron confirmados con la fiabilidad de los datos que se detallan en el Apéndice E.

De acuerdo con la escala de Likert podemos decir “hacen lo que se les preguntan” (Tabla 6 y Tabla 7).

Tabla 32.

*Análisis Factor Diseño del Producto.*

SITUACIÓN DE LA CALIDAD EN SU EMPRESA					
CONSIDERE LA SITUACIÓN REAL Y ACTUAL DE SU EMPRESA					
Factor	ítem	#	Preguntas	Con SGC	Sin SGC
Diseño del Producto	X <sub>41</sub>	32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto (bienes o servicio).	4.00	3.53
	X <sub>42</sub>	31	La empresa invierte en el diseño del producto (bienes o servicio).	4.29	4.06
	X <sub>43</sub>	35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto (bienes o servicios).	3.71	3.50
Media				4.00	3.72

### 6.3.5 Gestión de la Calidad del Proveedor

El factor de calidad del proveedor se encarga de medir el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores y como ello repercute en los bienes o servicios que ellos ofrecen (Benzaquen,2013), por ello en este factor se plantea la siguiente pregunta:

¿Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC tienen diferencias significativas en el factor de gestión de la calidad del proveedor en comparación con las empresas sin SGC?

De esta manera la hipótesis. planteada es:

H1: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC tienen diferencias significativas en el factor de gestión de la calidad del proveedor en comparación con las empresas sin SGC.

H0: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC no tienen diferencias significativas en el factor de gestión de la calidad del proveedor en comparación con las empresas sin SGC.

En la Tabla 32 la media global indica que las siete microempresas que han implementado un SGC han sido evaluadas como uno sólo, de igual manera las otras 53 empresas que no han implementado un SGC, se tiene una diferencia de 0.21 de la media, si observamos en las preguntas X<sub>11</sub>, X<sub>12</sub>, y X<sub>13</sub> las diferencias entre con y sin SGC es de 0.17, 0.27, 0.26 y 0.14 respectivamente, por lo tanto podemos afirmar que de acuerdo a los índices mostrados rechazamos la hipótesis nula, estos datos fueron confirmados con la fiabilidad de los datos que se detallan en el Apéndice E.

De acuerdo con la escala de Likert podemos decir “hacen lo que se les preguntan” (Tabla 6 y Tabla 7).

Tabla 33. *Análisis Factor Gestión de la Calidad del Proveedor.*

*Análisis Factor Gestión de la Calidad del Proveedor.*

SITUACIÓN DE LA CALIDAD EN SU EMPRESA				Con SGC	Sin SGC
CONSIDERE LA SITUACIÓN REAL Y ACTUAL DE SU EMPRESA					
Factor	ítem	#	Preguntas		
Gestión de Calidad del Proveedor	X <sub>51</sub>	13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	4.00	3.83
	X <sub>52</sub>	7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	4.14	3.87
	X <sub>53</sub>	15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	4.00	3.74
	X <sub>54</sub>	34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	3.57	3.43
Media Global de las respuestas a la escala de Likert				3.93	3.72

### 6.3.6 Control y Mejoramiento de los Procesos

El factor de control y mejoramiento de procesos se desarrolla al interior de la organización de tal manera que se pueda gestionar todos los procesos interrelacionados como un solo sistema (Benzaquen,2013), por ello en este factor se plantea la siguiente pregunta:

¿Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC tienen diferencias significativas en el factor de control y mejoramiento de los procesos en comparación con las empresas sin SGC?

De esta manera la hipótesis. planteada es:

H1: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC tienen diferencias significativas en el factor de control y mejoramiento de los procesos en comparación con las empresas sin SGC.

H0: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC no tienen diferencias significativas en el factor de control y mejoramiento de los procesos en comparación con las empresas sin SGC.

Tabla 34. *Análisis de Factor Control y Mejoramiento del Proceso.*

*Análisis Factor Control y Mejoramiento del Proceso.*

SITUACIÓN DE LA CALIDAD EN SU EMPRESA				Con	Sin
CONSIDERE LA SITUACIÓN REAL Y ACTUAL DE SU EMPRESA				SGC	SGC
Factor	ítem	#	Preguntas		
Control y Mejoramiento de Procesos	X <sub>61</sub>	16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	4.57	4.11
	X <sub>62</sub>	12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	5.00	4.17
	X <sub>63</sub>	20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	4.71	4.30
	X <sub>64</sub>	28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).	3.29	2.94
	X <sub>65</sub>	1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	4.43	3.98
Media Global de las respuestas a la escala de Likert				4.40	3.90

En la Tabla 33 la media global indica que las siete microempresas que han implementado un SGC han sido evaluadas como uno sólo, de igual manera las otras 53 empresas que no han implementado un SGC, se tiene una diferencia de 0.50 de la media, si observamos en las preguntas X<sub>11</sub>, X<sub>12</sub>, y X<sub>13</sub> las diferencias entre con y sin SGC es de 0.46, 0.83, 0.41, 0.35 y 0.45 respectivamente, por lo tanto podemos afirmar que de acuerdo a los



índices mostrados rechazamos la hipótesis nula, estos datos fueron confirmados con la fiabilidad de los datos que se detallan en el Apéndice E.

De acuerdo con la escala de Likert podemos decir “hacen lo que se les preguntan” (Tabla 6 y Tabla 7).

### **6.3.7 Educación y Entrenamiento.**

El factor de educación y entrenamiento se dirige al personal que labora en la organización, y que mide la capacitación, entrenamiento, proporción de herramientas de gestión de calidad y mide el grado de compromiso de los trabajadores en relación con la implementación de un sistema de calidad (Benzaquen,2013), por ello en este factor se plantea la siguiente pregunta:

¿Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC tienen diferencias significativas en el factor de educación y entrenamiento en comparación con las empresas sin SGC?

De esta manera la hipótesis. planteada es:

H1: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC tienen diferencias significativas en el factor de educación y entrenamiento en comparación con las empresas sin SGC.

H0: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC no tienen diferencias significativas en el factor de educación y entrenamiento en comparación con las empresas sin SGC.

En la Tabla 34 la media global indica que las siete microempresas que han implementado un SGC han sido evaluadas como uno sólo, de igual manera las otras 53 empresas que no han implementado un SGC, se tiene una diferencia de 0.53 de la media, si observamos en las preguntas  $X_{11}$ ,  $X_{12}$ , y  $X_{13}$  las diferencias entre con y sin SGC es de 0.62, 0.71, 0.37, y 0.42 respectivamente, por lo tanto podemos afirmar que de acuerdo a los índices

mostrados rechazamos la hipótesis nula, estos datos fueron confirmados con la fiabilidad de los datos que se detallan en el Apéndice E.

De acuerdo con la escala de Likert podemos decir “hacen lo que se les preguntan” (Tabla 6 y Tabla 7).

Tabla 35.

*Análisis factor Educación y Entrenamiento.*

SITUACIÓN DE LA CALIDAD EN SU EMPRESA				Con	Sin
CONSIDERE LA SITUACIÓN REAL Y ACTUAL DE SU EMPRESA				SGC	SGC
Factor	ítem	#	Preguntas		
Educación y Entrenamiento	X <sub>71</sub>	18	La mayoría de los empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	4.43	3.81
	X <sub>72</sub>	4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	4.29	3.58
	X <sub>73</sub>	11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	4.29	3.92
	X <sub>74</sub>	30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	4.14	3.72
Media Global de las respuestas a la escala de Likert				4.29	3.76

### 6.3.8 Círculos de la Calidad

El factor de círculos de calidad se considera el diálogo en la empresa, trabajo en equipo y mide la frecuencia de realización y el impacto que estas tienen con respecto a la organización (Benzaquen,2013), por ello en este factor se plantea la siguiente pregunta:

¿Las empresas del sector seguros de del Perú que implementaron SGC tienen diferencias significativas en el factor de círculos de calidad en comparación con las empresas sin SGC?

De esta manera la hipótesis. planteada es:

H1: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC tienen diferencias significativas en el factor de círculos de calidad en comparación con las empresas sin SGC.

H0: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC no tienen diferencias significativas en el factor de círculos de calidad en comparación con las empresas sin SGC.

Tabla 36.

*Análisis Factor Círculos de Calidad.*

SITUACIÓN DE LA CALIDAD EN SU EMPRESA				Con	Sin
CONSIDERE LA SITUACIÓN REAL Y ACTUAL DE SU EMPRESA				SGC	SGC
Factor	ítem	#	Preguntas		
Círculos de Calidad	X <sub>81</sub>	2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad.	4.43	3.81
	X <sub>82</sub>	26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	4.14	3.53
	X <sub>83</sub>	25	Los círculos de calidad de la empresa usan herramientas como: lluvia de ideas, toma de datos, gráficas de datos, diagrama de Pareto, análisis de causa-efecto.	3.71	3.21
	X <sub>84</sub>	17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	4.14	3.42
Media Global de las respuestas a la escala de Likert				4.11	3.49

En la Tabla 35 la media global indica que las siete microempresas que han implementado un SGC han sido evaluadas como uno sólo, de igual manera las otras 53 empresas que no han implementado un SGC, se tiene una diferencia de 0.62 de la media, si observamos en las preguntas X<sub>11</sub>, X<sub>12</sub>, y X<sub>13</sub> las diferencias entre con y sin SGC es de 0.62, 0.61, 0.50, y 0.72 respectivamente, por lo tanto podemos afirmar que de acuerdo a los índices mostrados rechazamos la hipótesis nula, estos datos fueron confirmados con la fiabilidad de los datos que se detallan en el Apéndice E.

De acuerdo con la escala de Likert podemos decir “hacen lo que se les preguntan” (Tabla 6 y Tabla 7).

### 6.3.9 Enfoque de la Satisfacción del Cliente

El factor de enfoque de la satisfacción del cliente busca medir el grado de satisfacción que están alcanzando los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos, a su vez

mide la forma en la que se están captando dichas necesidades (Benzaquen,2013), por ello en este factor se plantea la siguiente pregunta.

¿Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC tienen diferencias significativas en el factor de enfoque hacia la satisfacción del cliente en comparación con las empresas sin SGC?

De esta manera la hipótesis planteada es la siguiente:

H1: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC tienen diferencias significativas en el factor de enfoque hacia la satisfacción del cliente en comparación con las empresas sin SGC.

H0: Las empresas del sector seguros del Perú que implementaron SGC no tienen diferencias significativas en el factor de enfoque hacia la satisfacción del cliente en comparación con las empresas sin SGC.

Tabla 37 *Análisis Factor Enfoque de la satisfacción del Cliente.*

*Análisis Factor Enfoque de la satisfacción del Cliente*

SITUACIÓN DE LA CALIDAD EN SU EMPRESA				Con	Sin
CONSIDERE LA SITUACIÓN REAL Y ACTUAL DE SU EMPRESA				SGC	SGC
Factor	ítem	P	Preguntas		
Enfoque de la Satisfacción del Cliente	X <sub>91</sub>	19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	4.29	3.77
	X <sub>92</sub>	9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	4.57	4.04
	X <sub>93</sub>	10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	3.71	3.28
	X <sub>94</sub>	24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	4.29	3.89
Media Global de las respuestas a la escala de Likert				4.22	3.75

En la Tabla 36 la media global indica que las siete microempresas que han implementado un SGC han sido evaluadas como uno sólo, de igual manera las otras 53 empresas que no han implementado un SGC, se tiene una diferencia de 0.47 de la media, si observamos en las preguntas X<sub>11</sub>, X<sub>12</sub>, y X<sub>13</sub> las diferencias entre con y sin SGC es de 0.65,

0.53, 0.43, y 0.40 respectivamente, por lo tanto podemos afirmar que de acuerdo a los índices mostrados rechazamos la hipótesis nula, estos datos fueron confirmados con la fiabilidad de los datos que se detallan en el Apéndice E.

De acuerdo con la escala de Likert podemos decir “hacen lo que se les preguntan” (Tabla 6 y Tabla 7).

En la Tabla 37, podemos concluir en:

Tabla 38

*Factores del TQM, Expresados en la Escala de Likert.*

Factores del TQM, expresados en la escala de Likert				
Factor del TQM	Con SGC		Sin SGC	
	Hace	Tiende	Hace	Tiende
1 Alta Gerencia	Hace		Hace	
2 Planeamiento de la Calidad	Hace			Tiende
3 Auditoría y Evaluación de la Calidad	Hace			Tiende
4 Diseño del Producto	Hace			Tiende
5 Gestión de la Calidad del Proveedor		Tiende		Tiende
6 Control y Mejoramiento del Proceso	Hace			Tiende
7 Educación y Entrenamiento	Hace			Tiende
8 Círculos de la Calidad	Hace			Tiende
9 Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	Hace			Tiende
Global	Hace			Tiende

Nota: Ver Tabla 7, Valoración de la escala de Likert.

Por lo tanto, confirmamos que la hipótesis nula es rechazada.

#### **6.4 Resultados del análisis durante la pandemia**

Ahora analizaremos cada uno de los nueve factores del TQM.

Después del análisis del grado de cumplimiento de los nueve factores de la gestión de calidad, analizaremos las respuestas a las 20 preguntas respecto a la “COVID-19” y que influencia tienen en esta etapa de la “pandemia”, apreciemos el comportamiento de las empresas de seguro para afrontar la “COVID-19”, de acuerdo con la data los reportes son como sigue:

Tabla 39.

*Análisis de la data de la COVID-19.*

<b>Análisis COVID-19</b>	<b># Empresas</b>	<b>Media</b>	<b><math>\alpha</math> Conbrach</b>
Global Total	60	3.60	0.942
Empresas con SGC	7	4.46	0.976
Empresas sin SGC	53	3.43	0.918
Microempresas con y sin SGC	55	3.62	0.930
Microempresas sin SGC	48	3.50	0.909
Pequeña Empresas sin SGC	2	3.65	0.988
Mediana Empresas sin SGC	3	3.27	0.978

Cabe mencionar que de igual manera que en el análisis del TQM, se han realizado con el programa de IBM SPSS, en donde Kolmogorov Smirnov da valores menores de 0.05, asimismo podemos decir que las empresas con certificación de gestión de calidad están afrontando mejor la COVID-19, debido a que la media de la escala de “Likert” tiene mejor promedio (4.46, en su valorización tenemos “hago lo que me preguntan”) que aquellas empresas que no han implementado algún programa de gestión de calidad, ambas con una confiabilidad de los datos obtenidos de la encuesta realizada. (afirma la hipótesis 2 del presente trabajo), ello se corrobora en los resultados de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk, ambas determinan las normalidades de la data siendo Kolmogorov-Smirnov usada para más de 30 variables y Shapiro-Wilk para menores de 30 variables.

Las empresas con gestión de igual manera que el análisis anterior refleja mejor disposición a enfrentar a la COVID-19.

En cuanto a las empresas por su cantidad de trabajadores en las datas proporcionadas comparándolas con las demás denotamos un comportamiento opuesto debido que a menor cantidad de trabajadores el control de la empresa se hace relativamente más sencilla logrando mejor comunicación, reforzado con las normalidades obtenidas (Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk).

De la data se observa que todas las empresas han realizado esfuerzos contra la COVID-19, destacando ligeramente aquellas empresas que tienen implementado su sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001), sobre las que no lo han implementado.

### **6.5 Resumen**

De las 60 empresas encuestadas tenemos que siete empresas tienen implementado un SGC y 53 empresas sin implementación de un SGC, las 7 empresas con SGC están consideradas como microempresas (Benzaquen, 2013), de las otras 53 empresas se tienen que 48 empresas están consideradas como microempresa, dos como pequeña empresa y tres empresas como medianas, con ello se planteó la estrategia del desarrollo del Capítulo VI.

Se han mostrado y graficado los datos de la encuesta a las empresas de seguro bajo las siguientes consideraciones generales: a) por el número de trabajadores, b) por los cargos que tienen en la empresa, c) por el tiempo de fundadas, d) con gestión de calidad.

Por sus variables; a) los datos globales (todas las empresas), b) por su implicancia Enel TQM, es decir si tienen o no gestión de calidad.

Por sus variables en cuanto a las características de la empresa en el TQM, es decir: a) número de trabajadores, b) con gestión y sin gestión de calidad.

Por su característica en el factor del TQM, aquí evaluamos sus nueve factores y finalmente un análisis de la COVID-19, para todas ellas como se ha explicado anteriormente en cada paso, detallaremos las conclusiones y recomendaciones en el siguiente capítulo.

## Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1 Conclusiones

Cumplir con lo propuesto en los objetivos de este trabajo de investigación nos permite concluir en lo siguiente:

Nuestra primera conclusión es:

Existe diferencias significativas entre las empresas con y sin SGC en el sector de seguros en el Perú.

Segunda Conclusión. -

Existe en cada uno de los nueve factores del TQM, diferencias significativas entre las empresas con y sin SGC.

Como tercera conclusión

Se evidencia una correlación entre los factores del TQM y el tamaño de la organización.

Como cuarta conclusión tenemos que,

Las empresas sin un SGC han mostrado un gran esfuerzo en los siguientes factores del TQM, a) Alta gerencia, b) Diseño del producto, c) Control y mejoramiento de procesos, d) Enfoque de la satisfacción del cliente

finalmente indicamos como quinta conclusión que

Existe diferencias entre las empresas con y sin SGC en las preguntas relacionadas con el COVID. Se evidencia una correlación entre el tamaño de la empresa y su capacidad de respuesta al COVID 19.

### 7.2 Recomendaciones

A continuación brindamos nuestras principales recomendaciones

#### **Con respecto a las Empresas de Seguros**

Primero



Las empresas con un SGC, a pesar de los valores obtenidos deben de reforzar los siguientes factores del TQM;

Planeamiento y mejoramiento de la calidad,

Diseño del producto,

Gestión de calidad del proveedor,

Control y mejoramiento de procesos

Estos factores no se deben descuidar ya que debemos asegurar su sostenimiento.

Segundo

Las empresas que no cuentan con un SGC deben Implementar un SGC para que puedan ser sostenibles y competitivos, no contar con un SGC adecuado los expone a depender de personas y no de los procesos.

Tercero

Mejorar las comunicaciones internas y dar un apoyo mayor a los círculos de calidad,

diseño del producto,

gestión y calidad del proveedor,

así como la evaluación y entrenamiento de los aspectos de la calidad, que son los puntos más bajos de los factores del TQM.

Cuarto

La COVID-19 que se ha propagado desde diciembre del 2019 en muchos países incluyendo el nuestro nos ha demostrado que no hemos estado preparado para afrontarla adecuadamente por ello se recomienda se intensifiquen las medidas bio-sanitarias estableciendo protocolos adecuados para tal fin.

Aplicar gestión de riesgos con toda la experiencia ganada.

## Referencias

- Alvarez, C. A. (2011). *Guía Didáctica "Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa"*. Neiva-Huila: Universidad Surcolombiana NEIVA. Obtenido de [www.uv.mx](http://www.uv.mx) › rmipe › files › 2017/02 › Guia-didactica-m...PDF
- Anfossi Miranda, M. S., López Talledo, N. A., Montoya Trujillano, P. M., & Ramírez Velásquez, M. K. (2017). *Planeamiento Estratégico del Sector Seguros en el Perú*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, Lima.
- Arriola Jiménez, F. A., & Montalvo Guzmán, Y. L. (2017). *Plan Estratégico Empresarial del Restaurant Hebrón S.A.C. de la ciudad*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ - CENTRUM, Lima.
- Asencios Malca, M., Morón Gaultier, P., & Vargas De La Guarda, G. (2017). *Plan de Marketing para la línea de Seguros de Vida Individual*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Obtenido de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2853>
- Asociación Peruana de Empresas de Seguro (APESEG). (24 de Agosto de 2020). *APESEG*. Obtenido de <https://www.apeseg.org.pe/2019/01/una-brevehistoria-de-los-seguros>
- Becerra Salazar, D. A., & Cruzado Villar, C. V. (2016). *Propuesta de Plan de Marketing a la empresa concesionaria MSA automotriz sac [UPAGU]*. cajamarca.
- Besterfield, D. (2009). *Control de Calidad*. México: Pearson.

Bojorquez Molina, J. A., Hernández Flores, M. E., Jimenez López, E., & López Aranda, L. (Agosto de 2013). Utilización del Alfa de Conbrach para validar la confiabilidad de un instrumento de *medición*. *II Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*, (págs. 14 - 16).

Bustamente, G. (28 de Agosto de 2020). *Gabriel Bustamante*. Obtenido de <http://www.gabrielbustamante.pe/seguros/definicion-del-seguro.html>

Cabrera García, J. (2020). *ANIORTE*. Obtenido de [http://w.w.w.aniorte-nic.net/apunt\\_metod\\_investigac4\\_4.htm](http://w.w.w.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm)

Cámara Dominicanade Seguros y Reaseguros (CADOAR). (27 de Agosto de 2020). *CADOAR*. Obtenido de <http://www.cadoar.org.do/>

Carrasco, G. (24 de Agosto de 2020). *El Faro de Vigo*. Obtenido de <https://www.farodevigo.es/especiales/miralfuturo/el-origen-de-los-seguros.html>

Cerón Hidalgo, C. S., & Noguera Arellano, M. F. (2015). *Planificación Estratégica del Sector Microfinanciero del E, para el periodo 2015 - 2020*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR, Quito, Ecuador. Obtenido de URI: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8009>

Cervantes, V. (2005). Interpretaciones del Alfa de Conbrach. *Avances en Medición, Universidad Nacional de Colombia.*, 3, 9 - 28.

Congreso de la República del Perú Ley 26702 (1996,12,09). (2019, 11 de setiembre). *Texto Concordado de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánicade la Superintendencia de Banca y Seguros*. Obtenido de [www.sbs.gob.pe>portals>jer>20190201-Ley-26702PDF](http://www.sbs.gob.pe/portals>jer>20190201-Ley-26702PDF)

Eduardo, F. (22 de abril de 2020). *Rankia*. Obtenido de ¿Qué tipos de empresa de seguros existen en el Perú?: [tps://www.rankia.pe/blog/mejores-seguros-vida-salud-viaje-auto/4492980-que-tipos-empresas-seguros-existen-peru](https://www.rankia.pe/blog/mejores-seguros-vida-salud-viaje-auto/4492980-que-tipos-empresas-seguros-existen-peru)

Enago Academy. (17 de junio de 2017). ¿Cómo escribir una buena revisión de la literatura científica? *Enago Academy*. Obtenido de <https://www.enago.com/es/academy/how-to-write-a-good-scientific-literature-review/>

Escobar Opance, A., & Reyes Rodríguez, G. (2018). *El Impacto Económico en las Empresas, del No Pago del Recobro de Incapacidades por parte de las EPS*. UNIVERSIDAD ICESI, Santiago de Cali. Obtenido de [http://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/10906/5484](http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/5484)

Gestión. (22 de junio de 2020). ECONOMÍA "1 54% de empresas peruanas recortaría sueldos, como medida de alivio financiero ante crisis de la COVID-19". Obtenido de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-el-54-de-empresas-peruanas-recortaria-sueldos-como-medida-de-alivio-financiero-ante-el-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>

Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y Productividad*. México: Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Calidad (INACAL). (28 de Agosto de 2020). *Número de Empresas con Certificación ISO aumenta lentamente en el Perú*. Obtenido de <https://www.inacal.gob.pe/principal/noticia/lentamente>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (30 de Agosto de 2020). *Informe Técnico Demografía Empresarial en el Perú*. Obtenido de <https://www1.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-peru-existen-2-millones-699-mil-130-empresas-al-tercer-trimestre-del-ano-2019-11951/>

Jara Palacios, M. H., Larriega Hernández, P. A., Nieto Luque, D. C., Pariona, Q., & Victoria, M. (2015). *Calidad en las Empresas del Sector Seguros en Lima Metropolitana - 2014*.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, Lima.

Muñoz, J. (02 de setiembre de 2016). Análisis de la Situación ¿Qué Herramientas usar? *StraTgia Su Apoyo Estratégico*, 11. Obtenido de

<https://juanmunozdotorg.wordpress.com/2016/09/02/analisis-de-la-situacion/comment-page-11/>

Rodríguez, C. G. (19 de septiembre de 2018). Guía básica para escribir la Revisión de Literatura (o marco teórico). *Tesis desde Cero*. Obtenido de <https://tesisdeceroa100.com/>

Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (Julio - Setiembre de 2018). Diseño de Investigación Transversal. *Revista Médica Sanitas*, Vol. 21 N 3, 142.

Romero, L. M. (13 de abril de 2020). ¿Cómo escribir una buena revisión de literatura científica? *Revista Comunicar*. Obtenido de [www.revistacomunicar.com/wp/escuela-de-autores/como-escribir-una-buena-revision-de-literatura-cientifica/](http://www.revistacomunicar.com/wp/escuela-de-autores/como-escribir-una-buena-revision-de-literatura-cientifica/)

SOMIT *Corredor* de Seguros. (24 de agosto de 2020). Obtenido de <https://www.somit.com/noticias/administracion-de-seguros-para-mi-empresa-por-que-lo-necesito/>

Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). (26 de Agosto de 2020). Obtenido de

<http://www.sbs.gob.pe/usuarios/categoria/seguro-complementario-de-trabajo-de-riesgo-sctr/3050/c-3050/>

Universidad de Jaen. (2020). [http://www.ujaen.es/investiga/tics\\_tfg/enfo\\_cuanti.html](http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/enfo_cuanti.html). Obtenido de

[http://www.ujaen.es/investiga/tics\\_tfg/enfo\\_cuanti.html](http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/enfo_cuanti.html)

## Apéndice A Formularios de Encuesta

Tabla A1

### Formulario 1. Real Estado de las Empresas de Seguro



Fecha

MUESTRA

#### CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

**A. Su empresa o Institución está ubicada:**

- a. ( ) En Lima  
 b. ( ) En provincia

**B. Su empresa es:**

- a. ( ) Pública  
 b. ( ) Privada  
 c. ( ) Otra (Instituciones) \_\_\_\_\_

**C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?**

- a. 1 a 10 ( )  
 b. 11 a 50 ( )  
 c. 51 a 200 ( )  
 d. 201 a más ( )

**D. Su cargo es:**

- a. ( ) Presidente de Directorio o Gerente General  
 b. ( ) Gerente de Area o Jefe de Departamento  
 c. ( ) Otro \_\_\_\_\_

**E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?**

- a. ( ) Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje  
 b. ( ) Conversión: extracción, transformación, reducción  
 c. ( ) Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración  
 d. ( ) Logístico: almacenamiento, transporte, comercial  
 e. ( ) Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden  
 f. ( ) Bienestar: salud, educación, asesoría  
 g. Seguros


**F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?**

- a. ( ) 0 - 5  
 b. ( ) 6 - 10  
 c. ( ) 11 - 15  
 d. ( ) 16 - 20  
 e. ( ) Más de 20


**G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?**

( ) Sí ( ) No

**H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa**

ISO 9001

--	--	--	--

**I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad**

- a. De 1 a 3 años ( )  
 b. De 4 a 7 años ( )  
 c. De 8 a más años ( )


**NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA**

Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.

Tabla A2

## Formulario 2. Preguntas de los Nueve factores del TQM

SITUACIÓN DE LA CALIDAD EN SU EMPRESA			
CONSIDERE LA SITUACIÓN REAL Y ACTUAL DE SU EMPRESA			
Factor	ítem	#	Preguntas
Alta Gerencia	X <sub>11</sub>	21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.
	X <sub>12</sub>	6	La alta gerencia promueve la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.
	X <sub>13</sub>	29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.
	X <sub>14</sub>	8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.
	X <sub>15</sub>	14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.
Planeamiento Mejoramiento de la Calidad de la Calidad	X <sub>21</sub>	5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.
	X <sub>22</sub>	27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.
	X <sub>23</sub>	33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.
Auditoría y Mejoramiento de la calidad	X <sub>31</sub>	23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.
	X <sub>32</sub>	3	El "benchmarking" se utiliza regularmente en la empresa.
	X <sub>33</sub>	22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones.
	X <sub>41</sub>	32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto (bienes o servicio).
Diseño del Producto	X <sub>42</sub>	31	La empresa invierte en el diseño del producto (bienes o servicio).
	X <sub>43</sub>	35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto (bienes o servicios).
	X <sub>51</sub>	13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.
Gestión de Calidad del Proveedor	X <sub>52</sub>	7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.
	X <sub>53</sub>	15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.
	X <sub>54</sub>	34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.
	X <sub>61</sub>	16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.
	X <sub>62</sub>	12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.
Control y Mejoramiento de Procesos	X <sub>63</sub>	20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.
	X <sub>64</sub>	28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).
	X <sub>65</sub>	1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.
	X <sub>71</sub>	18	La mayoría de los empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.
Educación y Entrenamiento	X <sub>72</sub>	4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.
	X <sub>73</sub>	11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.
	X <sub>74</sub>	30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.
Círculos de Calidad	X <sub>81</sub>	2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad.

Enfoque de la Satisfacción del Cliente	<b>X<sub>82</sub></b>	26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.
	<b>X<sub>83</sub></b>	25	Los círculos de calidad de la empresa usan herramientas como: lluvia de ideas, toma de datos, gráficas de datos, diagrama de Pareto, análisis de causa-efecto.
	<b>X<sub>84</sub></b>	17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.
	<b>X<sub>91</sub></b>	19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.
	<b>X<sub>92</sub></b>	9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.
	<b>X<sub>93</sub></b>	10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.
	<b>X<sub>94</sub></b>	24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.

---





Tabla A3

## Formulario 3. Preguntas para afrontar la COVID-19

Preguntas sobre la COVID-19	
#	Preguntas
1	¿Cuenta con protocolo de reinicio de labores?
2	¿Cuenta con protocolo de limpieza y desinfección del centro de trabajo?
3	¿Cuenta con protocolos de limpieza de las herramientas o equipos?
4	¿Cuenta con protocolos y política de distanciamiento?
5	¿Cuenta con protocolo aislamiento del personal sospechoso?
6	¿Cuenta con protocolos de reinicio de pacientes recuperados y dados de alta de COVID-19?
7	¿Cuenta con cálculo de aforo por ambiente de trabajo?
8	¿Cuenta con un plan comunicacional para la COVID-19?
9	¿Cuenta con un periódico mural o similar para difusión COVID-19?
10	¿Ha brindado capacitaciones en COVID-19?
11	¿Ha capacitado en el uso de mascarillas?
12	¿Cuenta con instrucciones de lavado de manos?
13	¿Cuenta con lavamanos equipado? (jabón, papel toalla y alcohol en gel)
14	¿Las instalaciones cuentan lavado de zapatos?
15	¿Ha entregado mascarillas a sus trabajadores?
16	¿Cuenta con un equipo de limpieza para todo el cuerpo de las personas que ingresan a sus instalaciones productivas?
17	¿Cuenta con un equipo de limpieza para todo el cuerpo de las personas que ingresan a sus instalaciones administrativas?
18	¿Cuentan con una Gestión del Riesgo Seguridad y Salud en el Trabajo?
19	¿Cuentan con una Gestión del Riesgo de la Calidad?
20	¿Cuentan con riesgos de Continuidad del Negocio?

**Apéndice B: Listado General de Empresas de Seguros (Población)**

<b>ITEM</b>	<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Razon Social</b>	<b>Representante</b>	<b>Ramo</b>
1	Intermediario	365 CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	YONG SOKOLIC GUISELLA LISSETTE	SEGUROS GENERALES
2	Intermediario	A & R GROUP CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	MACHUCA BARRIENTOS, ISMAEL	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
3	Intermediario	A Y L CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	LOPEZ DIAZ DE VASQUEZ LAURA ARMIDA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
4	Intermediario	ACTIVA S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	MEZA VILLENA, VICTOR MIGUEL	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
5	Intermediario	ADMINISTRADORA AMERICANA DE SEGUROS CORREDORES DE SEGUROS GENERALES S.R.L.	RODRIGUEZ ZEGARRA, FELIX ESTEBAN	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
6	Intermediario	ADV CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	DIAZ VILLAFANE, ROSARIO ADRIANA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
7	Intermediario	AESE ASOCIADOS S.R.L. CONSULTORES Y CORREDORES DE SEGUROS	SU HESMHANT, RAQUEL JEANETTE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

8	Intermediario	AFIANZA PERU CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	LINARES LINARES, JOSE MARIA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
9	Intermediario	AKIRA OTA Y ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	OTA KANASHIRO, ELIO CESAR	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
10	Intermediario	ALC S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	ALVARADO PFLUCKER, GONZALO JAVIER	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
11	Intermediario	ALFREDO CASANA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	CASANA BAZO, ALFREDO MARTIN	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
12	Intermediario	ALLEMANT Y ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	ALLEMANT SALAZAR, ALFREDO ANTONIO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
13	Intermediario	ALLIANCE CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	RAVINA GUERRERO, MIGUEL ANGEL	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
14	Intermediario	ALPHA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	VICH KRAENAU, VICTOR JORGE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
15	Intermediario	ALTA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	ALTA CAVERO JOSE ALONSO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
16	Intermediario	ALVA & ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	BACIGALUPO ALVA, DANIEL MARTIN	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

17	Intermediario	AMAUTA CORREDORES DE SEGUROS GENERALES E.I.R.L.	CHAVEZ ALVAREZ, BERNARDINO HENRY	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
18	Intermediario	AMERICA BROKERS CORREDORES DE SEGUROS S.A.	ARAUZO CHAVEZ, CARLOS JAVIER MARTIN	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
19	Intermediario	ANSHIN S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	KAWASHITA SHIGUIYAMA, FRANCISCO JAVIER	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
20	Intermediario	ANTA ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	SALAZAR VINUEZA, EUGENIO ALEJANDRO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
21	Intermediario	AON PERU CORREDORES DE SEGUROS S.A.	PACCHIONI ALFARO, GERBO STANO SVONCCO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
22	Intermediario	ARC ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	RODRIGUEZ CALDAS, LUIS ARTURO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
23	Intermediario	ARIANSEN ALLEMANT CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	ARIANSEN ALLEMANT ARTURO ENRIQUE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
24	Intermediario	ARIAS & ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	ARIAS MENDEZ OSCAR ALFREDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
25	Intermediario	ARRIBAS CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	ARRIBAS BERENDSON JOSE LUIS MARTIN	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

26	Intermediario	ARSA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	BELLIDO APARICIO, GONZALO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
27	Intermediario	ARTETA Y ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	ARTETA TORRES, BENJAMIN GUILLERMO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
28	Intermediario	ARTHUR J. GALLAGHER PERU CORREDORES DE SEGUROS SA	RODRIGUEZ LARRAIN LABARTHE FRANCISCO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
29	Intermediario	ASEGUR CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA.	ALVAREZ MARTELLO GONZALO OSWALDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
30	Intermediario	ASEGURATEPERU CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	GOMEZ ESPINOSA, NESTOR ENRIQUE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
31	Intermediario	ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS FIDELIDAD S.A.C.	GONZALEZ NEUMANN, ROLANDO ANGEL	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
32	Intermediario	ASSURANCE CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	RAMOS MALLQUI KARIN ELIABEL	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
33	Intermediario	ASSVIDA PERU CORREDORES DE SEGUROS SAC	VEGA NUÑEZ ALVARO RODRIGO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
34	Intermediario	ATANASOVSKI CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	ATANASOVSKI PETROVSKI, DEAN	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

35	Intermediario	ATEGIA CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	UEMA UYEDA RUBEN LEONARDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
36	Intermediario	ATLANTIC CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	LOPEZ SIROTZKY LUIS ENRIQUE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
37	Intermediario	ATRIA CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	RODRIGUEZ GALVEZ, URSULA ESTELA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
38	Intermediario	AUBRAS & ASOCIADOS S.A.C. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	BRASCHI RONCAGLIOLO, LEONELLO AUGUSTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
39	Intermediario	AUSTRAL CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	BRICEÑO NUÑEZ JOSE LUIS	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
40	Intermediario	AV CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	ASTETE VASQUEZ, ALDO ARMANDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
41	Intermediario	BAHIA INTERNATIONAL ADVISORS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	ORTIZ CORDOVA CAROLINA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
42	Intermediario	BALDUCCI & BALDUCCI CORREDORES DE SEGUROS S.A.	BALDUCCI FOSCHI, FABIO JULIO SILVANO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
43	Intermediario	BAPROSA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	BATANERO CESPEDES, ELMO NARCISO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

44	Intermediario	BARTHELMESS CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	BARTHELMESS LUNA, MARIO HUMBERTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
45	Intermediario	BECERRA BROKERS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	BECERRA ARTETA, JAIME FERNANDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
46	Intermediario	BESKERM S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	MARTINEZ PIZARRO JAIME ALFREDO	SEGUROS GENERALES
47	Intermediario	BIENSEGUROS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA	YSLA ROQUE, CARMEN LASTENIA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
48	Intermediario	BIRLIK CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	CHU MEDRANO YANIAN YSKRA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
49	Intermediario	BL CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	LAGOS MAR, BRUNO LUIS	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
50	Intermediario	CABALLERO COVEÑAS HERMANOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	CABALLERO COVEÑAS JESUS ALBERTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
51	Intermediario	CALLSEGUROS CORREDORES DE SEGUROS, ASESORIA Y CONSULTORIA DE SEGUROS S.A.C.	AVILA LATORRE, CLEVER JHONNY	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
52	Intermediario	CARLOS HUMBERTO VASQUEZ RAMOS E.I.R.L. CORREDORES DE SEGUROS	VASQUEZ RAMOS, CARLOS HUMBERTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

53	Intermediario	CARRERA CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	CARRERA MUÑOZ ENRIQUE ALBERTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
54	Intermediario	CASTEL S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	CASTILLO TABOADA, LUIS ALBERTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
55	Intermediario	CBR CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	BARDALES REATEGUI, CARLOS ENRIQUE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
56	Intermediario	CCA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	CASTILLO MENDOZA DANIEL ARMANDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
57	Intermediario	CENTRA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	LEON RUIZ JORGE LUIS	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
58	Intermediario	CENTRO SEGURO - CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	BRICEÑO DELGADO, JOSE LUIS	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
59	Intermediario	CHAN WAIY S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	CHAN WAIY KUAN VENG, CESAR AUGUSTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
60	Intermediario	CIA. SEGURESGO S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	GOMEZ PERALTA, JAVIER ANTONIO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
61	Intermediario	COBERTURAS INTEGRALES CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	HORI OSHIRO, MARIA CAROLINA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS



62	Intermediario	CONSEGUROS S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	FORGA BALLON-LANDA, FERNANDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
63	Intermediario	CONSULTOR CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	GIANINO SANCHEZ, AURORA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
64	Intermediario	CONTACTO CORREDORES DE SEGUROS S.A.	VALZ-GEN RIVERA GIULIO JOSE ADOLFO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
65	Intermediario	CONTINENTAL DEL PERU S.A. CORREDORES DE SEGUROS GENERALES	GONZALES SEGURA, JUAN MELCHOR	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
66	Intermediario	CONTINENTE ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.	VARGAS DIAZ, ALBERTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
67	Intermediario	CONTROL DE RIESGOS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	GONZALEZ GRELLAUD, CECILIA ROXANA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
68	Intermediario	COOPERADORES CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	BOJORQUEZ CORDOVA, WILLIAM BLADIMIR	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
69	Intermediario	COQUIS & LORENZETTI ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	COQUIS ARCELLES, ENRIQUE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
70	Intermediario	CORPASE S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	VALLE URQUIZO, ERIKA CLAUDIA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

71	Intermediario	CORREDORES DE SEGUROS FALABELLA S.A.C.	CASTAÑEDA HUAMAN KARLA ROSITA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
72	Intermediario	CORREDORES DE SEGUROS MONTERRICO S.R.L.	GRADOS PIZZOGLIO VICTOR PREMINO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
73	Intermediario	CORREDORES DE SEGUROS MUNDO ASESORES S.R.L.	VELEZ OLIVERA, WILLIAM MANUEL	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
74	Intermediario	CORREDORES DE SEGUROS SANTA CRUZ S.R.L.	GUZMAN DE LANDIVAR, ZOILA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
75	Intermediario	CORREDORES DE SEGUROS VIP S.A.C.	ARANA QUEROL, MIGUEL RENZO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
76	Intermediario	COSEGUR S.A. CORREDORES DE SEGUROS	QUIÑONES FLORIAN, ADA GABRIELA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
77	Intermediario	DAI ICHI CORREDORES DE SEGUROS S.A.	SHIGYO ORTIZ, SERGIO RICARDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
78	Intermediario	DAR ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DEL AGUILA REATEGUI CHRISTIAN LUIS	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
79	Intermediario	DE MARZO Y ASOCIADOS S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	DE MARZO ARATA, MIGUEL ANGEL	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

80	Intermediario	DELPHOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	CARRILLO FLECHA, GUILLERMO ANTONIO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
81	Intermediario	DELTA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	LABO FOSSA, MONICA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
82	Intermediario	DESEGUR E.I.R.L. CORREDORES DE SEGUROS	DIBOS GARCIA, MARCELA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
83	Intermediario	DETEC S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	CALMET SAN ROMAN, MIGUEL EDUARDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
84	Intermediario	DIGITAL BROKERS SAC CORREDORES DE SEGUROS	LA TORRE MORALES DIEGO SEBASTIAN	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
85	Intermediario	DINAMO CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	FERRO ARIAS, RICARDO EUGENIO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
86	Intermediario	E & L. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C	CASTRO CASTRO, ELIZABETH CLAUDIA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
87	Intermediario	EAGLES CORREDORES DE SEGUROS SAC	VEGA DE SOUZA FERREYRA KARINA MAGALY	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

88	Intermediario	EDUARDO DEL AGUILA DURAND & ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DEL AGUILA DURAND, EDUARDO ROBERTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
89	Intermediario	EL DORADO CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	VASQUEZ LLERENA, CARLOS AMANCIO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
90	Intermediario	ENDIMO AGENTES CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	MORANDI CADEI, LORENZO LUIS	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
91	Intermediario	ENERGY BROKERS CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	RUIZ GUADALUPE IVAN ARNALDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
92	Intermediario	EUROMUNDO CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	FISHER TUDELA, JUAN CARLOS	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
93	Intermediario	F&G SOCIEDAD ANONIMA CERRADA CORREDORES DE SEGUROS	BRAVO SOLIS, FLAVIO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
94	Intermediario	F. RODA & ASOCIADOS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	RODA MALAGA, FRANCISCO ALFREDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
95	Intermediario	F.& F. DARUICH CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	DARUICH RICCI, FELIX ANTONIO RAMON	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

96	Intermediario	FABIO CARMEN SALMON E.I.R.L. CORREDORES DE SEGUROS	CARMEN SALMON, FABIO ALBERTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
97	Intermediario	FAMEN S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	MENDOZA TENEMAS, CARLOS ORLANDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
98	Intermediario	FBA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	BARUA ALZAMORA, FERNANDO VICTOR	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
99	Intermediario	FEVIA ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	VILLANUEVA AVILA FELIX EPIMACO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
100	Intermediario	FIREFLY CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	VILLACORTA DIAZ NILTON CESAR	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
101	Intermediario	FIRST, ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS GENERALES S.A.C.	BARRIO DE MENDOZA LERTORA ANDREA YOLANDA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
102	Intermediario	FORT & ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	FORT VALDEZ, AUGUSTO MICHEL	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
103	Intermediario	FP ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	PANTA NUÑEZ DEL PRADO, FLOR DE AZUCENA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
104	Intermediario	G. MENDIZABAL & ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	MENDIZABAL SEVILLA GILLIAN ESTHER	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

105	Intermediario	GABEL CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	GABEL PARDO, JAIME ISAAC	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
106	Intermediario	GARCIA & BAZALAR CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	GARCIA SAÑUDO, MIGUEL ANTONIO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
107	Intermediario	GELTS PERÚ CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	TORRES ABREGU TAHYRI GUADALUPE AMERICA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
108	Intermediario	GENERA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	VILLAGRA VALENCIA, GUILLERMO JESUS	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
109	Intermediario	GENG ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	GENG RUIZ, MARCO ANTONIO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
110	Intermediario	GERAL CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	CARRILLO QUINTANILLA ROLANDO ENRIQUE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
111	Intermediario	GERENCIA DE RIESGOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	KUANG LINARES, CARLOS ENRIQUE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
112	Intermediario	GONZALO REY DE CASTRO ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	REY DE CASTRO ARENA, GONZALO ALBERTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
113	Intermediario	GRAY & ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.	GRAY PARODI, ROBERTO ROMULO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

114	Intermediario	GROSS Y ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.	GROSS CUADRA GUSTAVO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
115	Intermediario	GRUPO PRADO CORREDORES DE SEGUROS S.A.	MENDOZA PRADO, CARLOS ARTURO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
116	Intermediario	GUERRERO'S E.I.R.L. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	GUERRERO HERNANDEZ, LUIS ALBERTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
117	Intermediario	HARTEN & ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	HARTEN WOODMAN, ALFREDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
118	Intermediario	HERCOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	HERNANDEZ ALVARADO, LUIS EDUARDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
119	Intermediario	HERMES ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	COLOMA COOK, FELIPE ANTONIO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
120	Intermediario	I.C.G. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	CORIAT GONZALES, YSAAC	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
121	Intermediario	INSURANCE BROKERS GROUP S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	PARODI TRECE, AUGUSTO MARTIN	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
122	Intermediario	ITAL SEGUROS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	MANCINELLI LASAPONARA, VINCENZO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

<b>123</b>	Intermediario	J. BURASCHI ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	BURASCHI BAZO JAVIER	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
<b>124</b>	Intermediario	J.E. ZOLEZZI CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	ZOLEZZI LUY, JORGE ERNESTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
<b>125</b>	Intermediario	JAST CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	SANCHEZ TALAVERA, JAIME ANDRES	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
<b>126</b>	Intermediario	JEF CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	BERTOZZI TREFOGLI GUILLERMO MAXIMILIANO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
<b>127</b>	Intermediario	JLS GROUP CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	SANDIGA PIMENTEL, JOSE LUIS	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
<b>128</b>	Intermediario	JOLAY CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	JOLAY ACUÑA EDUARDO ANTONIO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
<b>129</b>	Intermediario	JORDAN-RABI ASOCIADOS S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	JORDAN WEISS, JAVIER RODOLFO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
<b>130</b>	Intermediario	JRABROKER CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	RODRIGUEZ ARNAIZ Ghibellini, JOSE MANUEL	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
<b>131</b>	Intermediario	JTC & ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	TORRES CARCOVICH, JORGE LUIS	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS



132	Intermediario	JTM CORREDORES DE SEGUROS S.A.C	TUESTA GOGNY FERNANDO RAFAEL	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
133	Intermediario	JUAN E. ESCUDERO S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	ESCUDERO DEUSTUA, JUAN EDUARDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
134	Intermediario	JUAN HIDALGO CHAVEZ E.I.R.L. CORREDORES DE SEGUROS	HIDALGO CHAVEZ, JUAN MANUEL	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
135	Intermediario	JUNGBLUTH & ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	JUNGBLUTH MUÑOZ, EDGAR HILARIO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
136	Intermediario	JVC & ASOCIADOS S.R.L. CORREDORES DE SEGUROS	VARGAS CASTILLO, JESUS JUSTINIANO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
137	Intermediario	KCS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	REYNA TERRONES DANTE RAUL	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
138	Intermediario	KOOTIZA ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DELGADO ALVARADO MIGUEL ANGEL	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
139	Intermediario	LA PREVISORA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	LEON PASTOR, JAIME MARTIN	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

140	Intermediario	LA PROTECTORA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	SERVAN GALDOS FIORELLA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
141	Intermediario	LA PUNTA CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	CASANOVA CABRERA, MIGUEL GUILLERMO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
142	Intermediario	LA UNION CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	GARCIA MARIE DE ARCADIER, ROSA ELENA LUZ	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
143	Intermediario	LATIN AMERICA S.A.C. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	MESONES JIMENEZ, JORGE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
144	Intermediario	LATINA BROKER ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	DE LOS SANTOS GUZMAN OSCAR ALEJANDRO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
145	Intermediario	LE-AL ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	RIVERA SALAZAR, JUDITH ARELIZA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
146	Intermediario	LEADER CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	SEMINARIO GARCIA, FRANKLIN ALBERTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
147	Intermediario	LINK CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	JARA MINUCHE, MARITZA BEATRIZ	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
148	Intermediario	LL & ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	LORA CHACALTANA, LUIS EDUARDO JUAN	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

149	Intermediario	LOSTA CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	LOSTAUNAU MARTINEZ, OSCAR DANIEL ANSELMO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
150	Intermediario	LOYALTY CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	MEREA VIDALON PABLO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
151	Intermediario	LUIS BECERRA E HIJOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.	MOSCO SO ESTREMADOYRO, NELSON	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
152	Intermediario	MACHLER ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.	MACHLER CATOIS, JACQUES ANTOINE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
153	Intermediario	MAGAM CORREDORES DE SEGUROS S.A.	CORNO YORI, FRANCO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
154	Intermediario	MANCINELLI & MANRIQUE CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	MANCINELLI MEJIA VINCENZO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
155	Intermediario	MAR & ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	SANTOLALLA GRACEY, MARITZA AUGUSTA ROXANA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
156	Intermediario	MARALE ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS SAC	TUESTA GOGNY KARINA ADRIANA	SEGUROS DE PERSONAS
157	Intermediario	MARIO BORDA SBOTO CORREDOR DE SEGUROS E.I.R.L.	BORDA SBOTO, MARIO LEOPOLDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

158	Intermediario	MARIO RAUL RIVERA BRAVO CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	RIVERA BRAVO, MARIO RAUL	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
159	Intermediario	MARSH REHDER S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	RIZO PATRON LEGUIA JUAN CARLOS	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
160	Intermediario	MAS SOLUCIONES CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	MORY HERBOZO DE DE LA CADENA NANCY	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
161	Intermediario	MASTER SEGUROS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	MORI HIDALGO, ROBINSON	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
162	Intermediario	MAVEV CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	NEUHAUS TUDELA EDUARDO ARTURO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
163	Intermediario	MILENIUM CORREDORES DE SEGUROS S.A.	BUSTAMANTE SEMSCH, JORGE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
164	Intermediario	MULTISEGUROS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	DIAS BARCIA, JOSE ROLANDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
165	Intermediario	MUÑOZ NAJAR Y ASOCIADOS S.A.C. CONSULTORES Y CORREDORES DE SEGUROS	MUÑOZ NAJAR MALAGA, ALVARO JAVIER	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
166	Intermediario	OBRADOVICH & ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	OBRADOVICH SARMIENTO JAVIER ALFREDO MARTIN	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

167	Intermediario	OLAMI CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	GABEL PARDO, RUBEN	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
168	Intermediario	OLIVA & ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	OLIVA MONZON MIGUEL ANGEL	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
169	Intermediario	OMERLAG ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	ARIAS GALECIO, LUIS ABELARDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
170	Intermediario	OPERACIONES Y SEGUROS S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	FERRARO WHITE, BRUNO JOSE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
171	Intermediario	ORPAS CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	RUIZ FLORES, MANUEL JAMES	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
172	Intermediario	OTES S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	ANDRADE MENDOZA, JAIME JORGE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
173	Intermediario	OVIEDO & DANESSI ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	OVIEDO SALAS, MANUEL ANTONIO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
174	Intermediario	PERALBE CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	PEREZ-ALBELA CASTRILLON, LUIS DANTE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
175	Intermediario	PERSONAS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	PAZOS DE ARAMBURU, MARIA ISABEL	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

176	Intermediario	PRECAUCION ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	PIAGGIO PELOSI, RENZO HUGO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
177	Intermediario	PREMIUM S.A. CORREDORES DE SEGUROS	DE FLORIO RAMIREZ, MARIO PEDRO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
178	Intermediario	PRIME PERU CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	DIAZ CALDERON, PEDRO ENRIQUE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
179	Intermediario	PRIMERA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	GARLAND PONCE, CECILIA ROSA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
180	Intermediario	PROCYON CORREDORES DE SEGUROS S.A.	CASTELLANOS ZEGARRA, ABEL ENRIQUE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
181	Intermediario	PROFESIONALES EN SEGUROS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	RIZO PATRON CARRASCO, CESAR AUGUSTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
182	Intermediario	PROTEGE R & V S.A.C. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	RAMOS PFLUCKER, LILIANA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
183	Intermediario	PROTEGE-T CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	BLOSSIERS DIETRICH RENZO JOSE MARTIN	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
184	Intermediario	RALL S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	GUTIERREZ DIETRICH OTTO FERNANDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

185	Intermediario	RASHER & TELLO BROKERS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	TELLO EXTREMERA ANTONIO	SEGUROS GENERALES
186	Intermediario	RB CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	BECERRA VEGA RAFAEL IGNACIO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
187	Intermediario	RED CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	UGARTE AYALA, FRANKLIN CLEMENTE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
188	Intermediario	REYES ASOCIADOS & CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	REYES JUSCAMAITA DANIEL RAFAEL	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
189	Intermediario	RIESGOS & SOLUCIONES SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA CORREDORES DE SEGUROS	MUÑOZ COUTO, WALTER NELSON	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
190	Intermediario	RIOS VERA-TUDELA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	RIOS VERA-TUDELA, JUAN PABLO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
191	Intermediario	ROBBIANO & DAVIS CORREDORES DE SEGUROS S.A.	ROBBIANO TABOADA, GIUSEPPE ALDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
192	Intermediario	ROCA FUERTE CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	GUEVARA POLO, JAIME ALBERTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

193	Intermediario	RODAS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	VALENCIA SEGURA CARLOS ELEODORO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
194	Intermediario	RODRIGUEZ & ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	RODRIGUEZ PUCCIO, GERMAN LUIS ERNESTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
195	Intermediario	ROMACO S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	FLORES MARTINEZ DE ZIELINSKI, CONSUELO ESTHER	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
196	Intermediario	RUEDA & ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS SAC	RUEDA LUNA, RONALD PERCY	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
197	Intermediario	RUSKA & ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.	RUSKA MAGUINA, CARLOS ARMEL	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
198	Intermediario	S&S CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	SEMINO LUJAN, GERY ORLANDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
199	Intermediario	SACO ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	SACO GOYZUETA, ALBERTO JAIME	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
200	Intermediario	SANCHEZ Y ASOCIADOS S.R.L. CORREDORES DE SEGUROS	SANCHEZ CERNA, JORGE LUIS	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
201	Intermediario	SANTA MARIA S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	DE LOS SANTOS GUZMAN, GIANNINA MARIELLA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS



<b>202</b>		SCOTTINI CORREDORES DE SEGUROS	DE LA TORRE DE LA TORRE OMAR	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
<b>203</b>	Intermediario	SECUR CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	YNZA CHAMOCHUMBI LUIS MIGUEL	SEGUROS GENERALES
<b>204</b>	Intermediario	SEGUMAR S.A. CORREDORES DE SEGUROS	CAUTI BARRANTES DANIEL JOSE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
<b>205</b>	Intermediario	SEGURAMA CORREDORES DE SEGUROS SAC	PRATTO QUINTANILLA AURORA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
<b>206</b>	Intermediario	SEGURINVEST CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	MARANZANA ORREGO, EDUARDO ANTENOR	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
<b>207</b>	Intermediario	SEGURLOC'S S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	LOC ELSENSOHN, JORGE LUIS	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
<b>208</b>	Intermediario	SEGURNET S.A. CORREDORES DE SEGUROS	SALAZAR LUZA ANALI MARIA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
<b>209</b>	Intermediario	SEGUROS GENERALES S.A. CORREDORES DE SEGUROS	SARRIA LARCO, EDUARDO JAVIER	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
<b>210</b>	Intermediario	SEGURSA S.A.C. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	NUÑEZ DEL PRADO SIMONS, JUAN FRANCISCO ALONSO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

211	Intermediario	SEKYURITI CORREDORES DE SEGUROS SAC	MATSUMURA KATAYAMA, CESAR AUGUSTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
212	Intermediario	SENTINEL CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	ZAPATER CARLIN JORGE ALBERTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
213	Intermediario	SHIELD CORREDORES DE SEGUROS SAC	CARDENAS SARRIN VICTOR	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
214	Intermediario	SIEMPRESEGUROS S.R.L. CORREDORES DE SEGUROS	VELASQUEZ ALAYO, CESAR ABEL	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
215	Intermediario	SIFUENTES OLAECHEA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	SIFUENTES OLAECHEA, LUIS ENRIQUE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
216	Intermediario	SOSA CORREDORES DE SEGUROS SAC	SOSA CACERES, JUAN EDUARDO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
217	Intermediario	STEWART, FREIRE & ASOCIADOS S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	STEWART DEL CASTILLO, JAMES	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
218	Intermediario	SWISS CORP CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	SALAZAR CONCHA JULIO CESAR	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
219	Intermediario	TAS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	TRISANO ONTANEDA, OSCAR GUILLERMO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

220	Intermediario	TECNICOS ESPECIALISTAS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	IBERICO BASAURI, DEMETRIO ENRIQUE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
221	Intermediario	TECNISEGUROS S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	RIZO PATRON BUCKLEY, JOSE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
222	Intermediario	TITANIO CORREDORES DE SEGUROS SAC	VALENCIA SEGURA ARTURO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
223	Intermediario	TOP ASESORES CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	CORZO ALEGRE, MARIA DEL CARMEN	SEGUROS GENERALES
224	Intermediario	TORRE FUERTE CORREDORES DE SEGUROS SAC	ORELLANA LA TORRE, JULIO ROBERTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
225	Intermediario	TRANSPERUANA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	ESPOSITO MADONNA, MARCELO LUIS	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
226	Intermediario	UCCELLI & ASOCIADOS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	UCCELLI ROMERO, GUSTAVO ROBERTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
227	Intermediario	UGAZ ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	UGAZ ALEGRE, CARLOS ALBERTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
228	Intermediario	UMBRELLA ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.	ALVA SILVA-SANTISTEVAN, ELSA GLADYS	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

229	Intermediario	UNIDAD TECNICA S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	OCHOA RAMOS, JAVIER JOSE	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
230	Intermediario	V.V.O. CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	VELEZ OLIVERA, VIVIANA ESPERANZA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
231	Intermediario	VALORA CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA	CARRASCO USURIN, VICTOR MANUEL	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
232	Intermediario	VELEZ - VAUPEL & ASOCIADOS S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	VELEZ BELSUZARRI, LOURDES	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
233	Intermediario	VERANSA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	DE LA CRUZ VERANO, ODON	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
234	Intermediario	VIDAL Y ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	VIDAL PEIRANO, MARIA DEL CARMEN	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
235	Intermediario	VISION CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	ROCA REY CISNEROS LEONARDO GONZALO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
236	Intermediario	VITTAL CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	UNTIVEROS CONTRERAS, MARIA ANTONIA	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

237	Intermediario	VIVA SEGUROS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	KIYAN NAKAMA KEIKO NATALI	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
238	Intermediario	WILLIS CORREDORES DE SEGUROS S.A.	BRAVO PUCCIO, FERNANDO ANTONIO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
239	Intermediario	WITT S.A. CORREDORES DE SEGUROS	CALMET SAN ROMAN, JUAN CARLOS	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
240	Intermediario	YARIN CORREDORES DE SEGUROS EIRL	YARIN LOZANO, ALFREDO FRANCISCO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
241	Intermediario	ZOLID BROKERS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	SANCHEZ LEIVA, CARLOS ANTONIO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
242	Intermediario	ZUBIRIA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	ZUBIRIA JUSTO, DAVID MARTIN	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
243	Aseguradora	AVLA PERU	Juan Andres Alamos Rojas	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
244	Aseguradora	BNP PARIBAS CARDIF	marcos alejandro peñailillo peñailillo	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
245	Aseguradora	CHUBB PERÚ	Juan Carlos Puyó De Zavala	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

246	Aseguradora	COFACE	Jose Luis Rendon Andía	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
247	Aseguradora	CRECER SEGUROS S.A.	MARCEL BERNARD FORT HURTADO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
248	Aseguradora	INSUR	Fernando Jimenez Franco	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
249	Aseguradora	LA POSITIVA	Juan Manuel Pena Henderson	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
250	Aseguradora	LA POSITIVA VIDA	Andreas Wolfgang Von Wedemeyer Knigge	SEGURO DE VIDA
251	Aseguradora	LIBERTY SEGUROS	Javier David Zapata	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
252	Aseguradora	MAPFRE PERU	RENZO SANTINO CALDA GIURATO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
253	Aseguradora	MAPFRE PERU VIDA	RENZO CALDA GIURATO	SEGURO DE VIDA
254	Aseguradora	OHIO NATIONAL VIDA	DAVID AZZARITO	SEGURO DE VIDA
255	Aseguradora	PACIFICO SEGUROS	CESAR FERNANDO RIVERA WILSON	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
256	Aseguradora	PROTECTA	ALFREDO JUAN JOCHAMOWITZ STAFFORD	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

<b>257</b>	Aseguradora	QUALITAS	RODOLFO ANTONIO GARCIA SOLORZANO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
<b>258</b>	Aseguradora	RIGEL PERU	HENRY COMBER SIGAL	SEGURO DE VIDA
<b>259</b>	Aseguradora	RIMAC SEGUROS	FERNANDO ALFREDO RIOS SARMIENTO	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
<b>260</b>	Aseguradora	VIDA CAMARA	Jorge Alfredo Guillermo Picasso Salinas	SEGURO DE VIDA



### Apéndice C: Listado de Empresas de Seguros Encuestadas

#	Razón Social	Ramo
1	365 CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	Seg. Generales
2	A & R GROUP CORREDORES DE SEGUROS SAC.	Seg. Generales y de Personas
3	A Y L CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	Seg. Generales y de Personas
4	ACTIVA S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	Seg. Generales y de Personas
5	ADV CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	Seg. Generales y de Personas
6	AFIANZA PERU CORREDORES DE SEGUROS SAC.	Seg. Generales y de Personas
7	ALFREDO CASANA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	Seg. Generales y de Personas
8	ALVA & ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	Seg. Generales y de Personas
9	AMAUTA CORREDORES DE SEGUROS GENERALES E.I.R.L.	Seg. Generales y de Personas
10	AMERICA BROKERS CORREDORES DE SEGUROS S.A.	Seg. Generales y de Personas
11	ANSHIN S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	Seg. Generales y de Personas
12	ARIAS & ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	Seg. Generales y de Personas
13	ARRIBAS CORREDORES DE SEGUROS SAC.	Seg. Generales y de Personas
14	ARTHUR J. GALLAGHER PERU CORREDORES DE SEGUROS SA	Seg. Generales y de Personas
15	ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS FIDELIDAD S.A.C.	Seg. Generales y de Personas
16	ATLANTIC CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	Seg. Generales y de Personas
17	AUSTRAL CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	Seg. Generales y de Personas
18	BAPROSA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	Seg. Generales y de Personas
19	CHAN WAIY S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	Seg. Generales y de Personas
20	CONTACTO CORREDORES DE SEGUROS S.A.	Seg. Generales y de Personas
21	CORREDORES DE SEGUROS MONTERRICO S.R.L.	Seg. Generales y de Personas
22	CORREDORES DE SEGUROS VIP S.A.C.	Seg. Generales y de Personas
23	DAR ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS SAC.	Seg. Generales y de Personas
24	DELPHOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	Seg. Generales y de Personas
25	DIGITAL BROKERS SAC CORREDORES DE SEGUROS	Seg. Generales y de Personas



26	E & L. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C	Seg. Generales y de Personas
27	EL DORADO CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	Seg. Generales y de Personas
28	EUROMUNDO CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	Seg. Generales y de Personas
29	F&G SAC. CORREDORES DE SEGUROS	Seg. Generales y de Personas
30	F.& F. DARUICH CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	Seg. Generales y de Personas
31	FABIO CARMEN SALMON E.I.R.L. CORREDORES DE SEGUROS	Seg. Generales y de Personas
32	GABEL CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	Seg. Generales y de Personas
33	GERAL CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	Seg. Generales y de Personas
34	GONZALO REY DE CASTRO ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	Seg. Generales y de Personas
35	GRAY & ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.	Seg. Generales y de Personas
36	GUERRERO'S E.I.R.L. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	Seg. Generales y de Personas
37	I.C.G. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	Seg. Generales y de Personas
38	INSURANCE BROKERS GROUP S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	Seg. Generales y de Personas
39	ITAL SEGUROS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	Seg. Generales y de Personas
40	J.E. ZOLEZZI CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	Seg. Generales y de Personas
41	JAST CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	Seg. Generales y de Personas
42	JEF CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	Seg. Generales y de Personas
43	JORDAN-RABI ASOCIADOS S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	Seg. Generales y de Personas
44	JRABROKER CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	Seg. Generales y de Personas
45	JTM CORREDORES DE SEGUROS S.A.C	Seg. Generales y de Personas
46	LA UNION CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	Seg. Generales y de Personas
47	MAGAM CORREDORES DE SEGUROS S.A.	Seg. Generales y de Personas
48	MAVEV CORREDORES DE SEGUROS SAC.	Seg. Generales y de Personas
49	MILENIUM CORREDORES DE SEGUROS S.A.	Seg. Generales y de Personas
50	OBRADOVICH & ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	Seg. Generales y de Personas
51	OLAMI CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	Seg. Generales y de Personas
52	ORPAS CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	Seg. Generales y de Personas
53	RALL S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	Seg. Generales y de Personas

54	RB CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	Seg. Generales y de Personas
55	ROMACO S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	Seg. Generales y de Personas
56	SCOTTINI CORREDORES DE SEGUROS	Seg. Generales y de Personas
57	ZOLID BROKERS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	Seg. Generales y de Personas
58	ZUBIRIA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	Seg. Generales y de Personas
59	PACIFICO SEGUROS	Seg. Generales y de Personas
60	RIMAC SEGUROS	Seg. Generales y de Personas

---



## Apéndice D: Respuesta a las Encuestas

### Tabla D1

### Respuesta al Formulario 1

CENTRUM GRADUATE BUSINESS SCHOOL PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ		Fecha
		MUESTRA 60
<b>CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA</b>		
<b>A. Su empresa o Institución está ubicada:</b>		
60	a. ( ) En Lima	
	b. ( ) En provincia	
<b>B. Su empresa es:</b>		
	a. ( ) Pública	
60	b. ( ) Privada	
	c. ( ) Otra (Instituciones) _____	
<b>C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?</b>		
55	a. 1 a 10 ( )	
2	b. 11 a 50 ( )	
3	c. 51 a 200 ( )	
	d. 201 a más ( )	
<b>D. Su cargo es:</b>		
25	a. ( ) Presidente de Directorio o Gerente General	
28	b. ( ) Gerente de Area o Jefe de Departamento	
7	c. ( ) Otro _____ administrador	
<b>E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?</b>		
	a. ( ) Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje	
	b. ( ) Conversión: extracción, transformación, reducción	
	c. ( ) Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración	
	d. ( ) Logístico: almacenamiento, transporte, comercial	
	e. ( ) Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden	
	f. ( ) Bienestar: salud, educación, asesoría	
	g. Seguros	60
<b>F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?</b>		
	a. ( ) 0 - 5	25
	b. ( ) 6 - 10	7
	c. ( ) 11 - 15	
	d. ( ) 16 - 20	4
	e. ( ) Más de 20	24
<b>G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?</b>		
	( ) Sí	( ) No
7		53
<b>H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa</b>		
	ISO	
7		
<b>I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad</b>		
	a. De 1 a 3 años ( )	
	b. De 4 a 7 años ( )	7
	c. De 8 a más años ( )	

## Tabla D2

## Respuesta al Formulario 2

Datos Generales																																				
	X1				X2			X3			X4			X5			X6			X7			X8			X9										
	X11	X12	X13	X14	X15	X21	X22	X23	X31	X32	X33	X41	X42	X43	X51	X52	X53	X54	X61	X62	X63	X64	X65	X71	X72	X73	X74	X81	X82	X83	X84	X91	X92	X93	X94	
P1	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
P2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	
P3	5	3	3	3	5	2	3	3	4	4	4	2	2	3	2	4	4	3	4	3	5	4	4	4	3	4	2	4	2	2	4	4	4	2	3	
P4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
P5	3	2	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	4	5	5	4	3	2	4	2	2	3	2	4	2	4	3	2	4	
P6	5	5	4	5	5	3	4	3	4	4	4	3	5	2	3	4	4	3	4	5	4	2	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	
P7	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	
P8	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
P9	5	5	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
P10	5	4	4	4	5	5	4	5	3	3	3	3	4	2	5	3	2	5	5	4	2	5	3	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	5		
P11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
P12	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	
P13	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	
P14	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	
P15	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4		
P16	5	3	4	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4		
P17	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4		
P18	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	3	5		
P19	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4		
P20	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	
P21	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	
P22	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	5	3	5	3	3	3	4	5	5	4	5	3	3	3	5	2	3	3	3	4	5	3	5	
P23	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3		

P24	5	4	4	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4			
P25	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4		
P26	5	2	3	4	5	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3			
P27	5	5	4	5	5	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	3	3	3	4	2	4	2	3	4	4	3	4	
P28	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4		
P29	5	5	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	
P30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	
P31	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	2	5	4	2	3	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	3	5	
P32	5	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	
P33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	
P34	5	5	3	5	5	4	4	4	4	2	4	2	5	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	
P35	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	
P36	5	5	3	5	5	2	4	3	3	3	3	3	5	3	2	3	3	4	5	5	4	3	2	3	2	2	2	2	2	4	2	4	3	2	4	
P37	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4		
P38	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
P39	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	
P40	5	5	4	5	5	2	4	3	3	3	3	3	5	2	2	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	2	2	3	2	2	2	4	3	2	3	
P41	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
P42	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
P43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	
P44	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	
P45	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	3	5	
P46	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	
P47	4	4	4	4	3	3	5	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	
P48	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	3	5	
P49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	
P50	5	3	3	4	5	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	
P51	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	2	2	3	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3		
P52	5	3	3	3	5	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3		
P53	5	3	3	3	5	2	4	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	4	5	5	2	3	3	4	2	2	3	2	2	2	4	4	2	3	

P54	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3
P55	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4
P56	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
P57	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
P58	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	2	3	3	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4
P59	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
P60	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4

Nota:

Xi = Factor del TQM.

Xii= Pregunta del Factor i.

Pi = Empresa encuestada i.



Tabla D3

## Respuesta al Formulario 3

Datos Generales COVID-19																				
Preg.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
EE	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
EE	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
EE	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	2	2	2	2	2
EE	4	3	4	4	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	3	4	2	2	2	2
EE	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
EE	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
EE	7	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	2	2
EE	8	2	2	2	3	2	2	5	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2
EE	9	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	2	2	3	3
EE	10	2	2	2	3	2	2	4	2	2	3	3	5	5	5	3	3	3	5	4
EE	11	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4
EE	12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
EE	13	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2
EE	14	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
EE	15	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
EE	16	2	4	4	4	4	4	5	2	2	2	2	4	4	2	4	3	3	2	3
EE	17	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4
EE	18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
EE	19	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3
EE	20	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
EE	21	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	3	3	5	4
EE	22	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	2	2	2	2
EE	23	3	3	3	4	3	3	5	3	2	3	3	3	3	2	4	2	2	2	2
EE	24	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	2	2	3	3	4
EE	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
EE	26	2	2	2	3	2	2	5	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
EE	27	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	2	4	2
EE	28	4	4	4	5	3	2	4	2	2	3	3	4	4	2	5	4	4	5	3
EE	29	2	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	4	2	2	3	2
EE	30	4	4	4	4	4	4	5	2	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2
EE	31	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	3	3	5	3
EE	32	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	4	2	2	2	2
EE	33	4	4	4	4	3	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
EE	34	2	4	4	4	3	3	5	3	2	3	3	4	4	2	4	2	2	2	3
EE	35	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	5	5	2
EE	36	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3
EE	37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
EE	38	2	4	4	4	3	3	5	3	2	3	3	4	4	3	4	2	2	2	2
EE	39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
EE	40	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2

EE	41	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	5	5	3	2	2	5	5	2
EE	42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
EE	43	2	4	4	4	4	4	5	2	2	2	2	2	4	4	2	4	3	3	4	4	2
EE	44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
EE	45	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	3	5	5	2
EE	46	2	4	4	4	3	2	4	2	2	2	2	2	4	4	3	4	2	2	2	2	2
EE	47	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
EE	48	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4
EE	49	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	4	3	3	2	2	2
EE	50	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
EE	51	2	4	4	4	3	3	4	3	2	5	5	5	4	4	3	4	2	2	2	2	2
EE	52	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2
EE	53	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	2	2	2
EE	54	2	4	4	4	3	2	5	2	2	5	5	5	4	4	2	4	2	2	4	4	2
EE	55	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4
EE	56	4	4	4	4	3	2	4	2	2	3	3	3	4	4	2	4	4	4	5	5	2
EE	57	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	2	2	2	4
EE	58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
EE	59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
EE	60	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2



**Apéndice D: Valores Promedios de la Escala de Likert (Encuesta)**

<b>SITUACIÓN DE LA CALIDAD EN SU EMPRESA</b>										
<b>CONSIDERE LA SITUACIÓN REAL Y ACTUAL DE SU EMPRESA</b>										
Factor	ítem	#	Preguntas	Global 60	Global 55	Con SGC 7	Sin SGC 1-10	Sin SGC 11- 50	Sin SGC 51- 200	
Alta Gerencia	X <sub>11</sub>	21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	4.37	4.42	5.00	4.33	4.00	3.67	4.298
	X <sub>12</sub>	6	La alta gerencia promueve la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	4.02	4.13	4.57	4.06	3.00	2.67	3.742
	X <sub>13</sub>	29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	3.92	3.98	4.43	3.92	3.00	3.33	3.763
	X <sub>14</sub>	8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	4.22	4.27	4.57	4.23	3.50	3.67	4.077
	X <sub>15</sub>	14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	4.48	4.49	5.00	4.42	4.50	4.33	4.537
Totales				4.20	4.26	4.71	4.19	3.60	3.53	4.083
Planeamiento Mejoramiento de la Calidad de la Calidad	X <sub>21</sub>	5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	3.85	3.93	4.00	3.92	3.00	3.00	3.617
	X <sub>22</sub>	27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	3.80	3.84	3.86	3.83	3.50	3.33	3.693
	X <sub>23</sub>	33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	3.93	3.98	4.14	3.96	3.50	3.33	3.807
Totales				3.86	3.92	4.00	3.90	3.33	3.22	3.706
Auditoría y Mejoramiento de la calidad	X <sub>31</sub>	23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	3.82	3.82	4.00	3.76	4.00	3.67	3.845
	X <sub>32</sub>	3	El “benchmarking” se utiliza regularmente en la empresa.	3.52	3.49	4.29	3.38	4.00	3.67	3.725
	X <sub>33</sub>	22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones.	3.97	3.98	4.43	3.92	4.00	3.67	3.995
Totales				3.77	3.76	4.24	3.69	4.00	3.67	3.855
Diseño del Producto	X <sub>41</sub>	32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto (bienes o servicio).	3.58	3.62	4.00	3.56	3.00	3.33	3.515
	X <sub>42</sub>	31	La empresa invierte en el diseño del producto (bienes o servicio).	4.08	4.16	4.29	4.15	3.00	3.33	3.835
	X <sub>43</sub>	35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto (bienes o servicios).	3.60	3.62	3.71	3.60	3.50	3.33	3.560
Totales				3.75	3.80	4.00	3.77	3.17	3.33	3.637
Gestión de Calidad del Proveedor	X <sub>51</sub>	13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	3.85	3.93	4.00	3.92	3.00	3.00	3.617
	X <sub>52</sub>	7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	3.90	3.91	4.14	3.88	4.00	3.67	3.917
	X <sub>53</sub>	15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	3.77	3.76	4.00	3.73	4.00	3.67	3.822

	X <sub>54</sub>	34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	3.45	3.47	3.57	3.46	3.50	3.00	3.408	
				Totales	3.74	3.77	3.93	3.75	3.63	3.34	3.691
Control y Mejoramiento de Procesos	X <sub>61</sub>	16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	4.17	4.19	4.57	4.13	4.00	4.00	4.177	
	X <sub>62</sub>	12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	4.27	4.31	5.00	4.21	3.50	4.00	4.215	
	X <sub>63</sub>	20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	4.35	4.35	4.71	4.29	4.50	4.33	4.422	
	X <sub>64</sub>	28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).	2.98	2.98	3.29	2.94	3.50	2.67	3.060	
	X <sub>65</sub>	1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	4.03	4.05	4.43	4.00	4.00	3.67	4.030	
				Totales	3.96	3.98	4.40	3.91	3.90	3.73	3.981
Educación y Entrenamiento	X <sub>71</sub>	18	La mayoría de los empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	3.88	3.91	4.43	3.83	4.00	3.33	3.897	
	X <sub>72</sub>	4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	3.67	3.67	4.29	3.58	4.00	3.67	3.813	
	X <sub>73</sub>	11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	3.97	4.00	4.29	3.96	4.00	3.33	3.925	
	X <sub>74</sub>	30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	3.77	3.85	4.14	3.81	3.00	2.67	3.540	
				Totales	3.82	3.86	4.29	3.80	3.75	3.25	3.794
Círculos de Calidad	X <sub>81</sub>	2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad.	3.88	3.89	4.43	3.81	4.00	3.67	3.947	
	X <sub>82</sub>	26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	3.60	3.67	4.14	3.60	3.00	2.67	3.447	
	X <sub>83</sub>	25	Los círculos de calidad de la empresa usan herramientas como: lluvia de ideas, toma de datos, gráficas de datos, diagrama de Pareto, análisis de causa-efecto.	3.27	3.31	3.71	3.25	4.00	3.33	3.478	
	X <sub>84</sub>	17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	3.50	3.53	4.14	3.44	4.00	2.67	3.547	
				Totales	3.56	3.60	4.11	3.53	3.75	3.09	3.605
Enfoque de la Satisfacción del Cliente	X <sub>91</sub>	19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	3.83	3.85	4.29	3.79	4.00	3.33	3.848	
	X <sub>92</sub>	9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	4.10	4.13	4.57	4.06	4.00	3.67	4.088	
	X <sub>93</sub>	10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	3.33	3.36	3.71	3.31	3.00	3.00	3.285	
	X <sub>94</sub>	24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	3.93	3.96	4.29	3.92	3.50	3.67	3.878	
				Totales	3.80	3.83	4.22	3.77	3.63	3.42	3.775



### Apéndice E: Valores del Alfa de Conbrach de la Encuesta

SITUACIÓN DE LA CALIDAD EN SU EMPRESA					
CONSIDERE LA SITUACIÓN REAL Y ACTUAL DE SU EMPRESA					
Coeficiente Alfa de Conbrach		Global 60	Global 55	Con SGC 7	Sin SGC 1-10
ítem	Factor				
X <sub>0</sub>	Global	0.948	0.949	0.978	0.922
X <sub>1</sub>	Alta Gerencia	0.83	0.85	0.82	0.80
X <sub>2</sub>	Planeamiento y Mejoramiento de la Calidad. de la Calidad de la Calidad	0.61	0.52	0.64	0.56
X <sub>31</sub>	Auditoría y Mejoramiento de la Calidad	0.75	0.75	0.83	0.72
X <sub>41</sub>	Diseño del producto	0.63	0.60	0.83	0.56
X <sub>51</sub>	Gestión de la Calidad del Proveedor	0.68	0.67	0.82	0.60
X <sub>61</sub>	Control y Mejoramiento de los Procesos	0.70	0.72	0.81	0.59
X <sub>71</sub>	Educación y Entrenamiento	0.84	0.85	0.94	0.78
X <sub>81</sub>	Círculos de Calidad	0.74	0.79	0.90	0.64
X <sub>91</sub>	Enfoque de la satisfacción del Cliente	0.75	0.78	0.87	0.65

Nota: Los datos de la pequeña empresa (trabajadores de 11 a 50) solo hay dos empresas 'por lo tanto, los datos a calcular no serían confiables, de igual manera para la mediana empresa (trabajadores de 51<sup>a</sup> 200) solo hay 3 y de igual manera sus datos no son confiables.