

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Calidad en las Empresas del Sector Seguros en Lima Metropolitana - 2014

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADA POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR:

Marino Humberto Jara Palacios

Pedro Andrés Larriega Hernández

Diana Carolina Nieto Luque

María Victoria Quispe Pariona

Asesor: Jorge Benzaquen

Surco, febrero 2015

Agradecimientos

A nuestras familias por su apoyo constante, motivación, comprensión, paciencia y ánimo durante toda esta etapa ardua de estudios así como el desarrollo y culminación de este trabajo de investigación.

Una especial mención a Miguel Villamil por su ayuda extraordinaria y desinteresada sin la cual no hubiésemos logrado culminar nuestro objetivo trazado.



Dedicatorias

A nuestros padres de los cuales recibimos la vida, amor, dedicación, consejos y formación lo cual contribuyó a ser quiénes somos y lo que anhelamos ser.

A nuestras familias, maestros y amigos de los cuales recibimos enseñanzas, apoyo incondicional y consejos para la culminación de este trabajo de tesis.



Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como propósito identificar el nivel de cumplimiento percibido de los factores de la administración de la calidad total (TQM por sus siglas en inglés) en las empresas del sector seguros de Lima Metropolitana en el periodo de Junio a Octubre del 2014. El diseño de la investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, no experimental y transeccional. El instrumento es un cuestionario elaborado a partir del modelo de calidad de los nueve factores del TQM desarrollado por Benzaquen (2013). La muestra del estudio incorporó a 67 empresas del sector y se obtuvo una media de 3.559 el cual nos indica que las empresas del sector seguros tienden a cumplir con los factores del TQM. Se destaca el factor de la Alta Gerencia con el mayor nivel de tendencia en el cumplimiento de los factores del TQM y los factores de Círculos de Calidad y Diseño del Producto resaltan por no estar orientadas al cumplimiento. Debido a que este estudio es el primero de su tipo respecto a la calidad en el sector seguros cobra importancia para tomarlo como referencia para futuros trabajos de investigación y para el sustento de la implementación de mejoras para la calidad en el sector.

Abstract

This research aims to identify the perceived level of compliance in the factors of total quality management (TQM) in the insurance sector companies of Lima in the period from June to October 2014. The research design was conducted under a transectional, non-experimental and quantitative approach with a descriptive scope. The instrument was a questionnaire based in the nine factors of TQM quality model developed by Benzaquen (2013). The study sample up to 67 companies in the sector and a 3.559 average value, which indicates that companies in the insurance sector tend to meet TQM factors was obtained. The senior management factor with the highest level of trend in fulfilling TQM factors. The factors of Quality Circles and Product Design highlight for not being aimed at fulfilling stands. Because this study is the first of its kind regarding the quality in the insurance sector becomes important to take it as a reference for future research and for sustaining the implementation of quality improvement in the sector.

Tabla de contenido

Lista de Tablas	ii
Lista de Figuras.....	iii
Capítulo I: Introducción	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Definición del Problema.....	2
1.3. Propósito de la Investigación.....	3
1.3.1. Objetivos.....	3
1.3.2. Preguntas	3
1.4. Importancia de la Investigación.....	3
1.5. Naturaleza de la Investigación.....	4
1.6. Limitaciones	4
1.7. Delimitaciones	5
1.8. Resumen	5
Capítulo II: Revisión de Literatura.....	6
2.1 Calidad.....	6
2.1.1 Conceptos y evolución de la calidad	6
2.1.2 Sistemas de gestión de la calidad	7
2.1.3 ISO 9001:2008.....	8
2.1.4 Modelo Deming.....	9
2.1.5 Modelo Malcolm Baldrige.....	10
2.1.6 Modelo europeo de excelencia EFQM	11
2.1.7 Modelo de nueve factores del TQM en la empresa.	12
2.1.8 Relación entre ISO y el TQM.....	15
2.2 Calidad de las Empresas en el Sector Seguros en el Mundo.....	16

2.3	Calidad en el País	19
2.3.1	Calidad de las empresas en el sector seguros en el país	26
2.3.2	Análisis interno del sector (AMOFHIT) en el país	30
2.4	Resumen	42
2.5	Conclusiones.....	44
Capítulo III: Metodología		46
3.1	Diseño de la Investigación.....	46
3.2	Población y Selección Muestra.....	46
3.3	Procedimiento de Recolección de Datos	47
3.4	Instrumento	48
3.5	Validez y Confiabilidad.....	49
3.6	Análisis e Interpretación de Datos.....	50
3.7	Resumen	52
Capítulo IV: Resultados		53
4.1	Resultados.....	53
4.2	Resumen	67
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....		69
5.1	Conclusiones.....	69
5.2	Recomendaciones	72
5.3	Contribuciones Teóricas	75
5.4	Contribuciones Prácticas	75
5.5	Resumen	76
Referencias.....		78
Apéndice A: Población de Empresas del Sector Seguros		89
Apéndice B: Muestra y Muestra Adicional		106

Apéndice C: Cuestionario	113
Apéndice D: Protocolo de Recolección de Cuestionarios Físicos	115
Apéndice E: Tabulación	117
Apéndice F: Factores de la Calidad del TQM.....	127
Apéndice G: Alfa de Cronbach.....	129
Apéndice H: Resultados Obtenidos.....	130



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Sub-etapas del Ciclo de Deming o PDCA</i>	9
Tabla 2. <i>Resultados Alpha de Cronbach</i>	50
Tabla 3. <i>Escala para Interpretación de Datos</i>	51
Tabla 4. <i>Resultados del Nivel de Calidad Percibido por Diferentes Grupos</i>	57
Tabla A1. <i>Población de Empresas del Sector Seguros</i>	89
Tabla B1. <i>Muestra</i>	106
Tabla B2. <i>Muestra Adicional</i>	111
Tabla E1. <i>Tabulación Parte 1</i>	117
Tabla E2. <i>Tabulación Parte 2</i>	124
Tabla G1. <i>Factores de la Calidad del TQM</i>	127
Tabla H1. <i>Resultados Obtenidos</i>	130

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo de Malcolm Baldrige National Quality Award.	11
<i>Figura 2.</i> Modelo de nueve factores del TQM en la empresa.	14
<i>Figura 3.</i> Visión esquemática de los pilares del SNC peruano y principales actividades.....	22
<i>Figura 4.</i> Evolución de la cantidad de empresas con certificado ISO 9001 en el Perú.....	23
<i>Figura 5.</i> Diagrama básico entrada – proceso- salida sector seguros.....	36
<i>Figura 6.</i> Composición de las empresas encuestadas por cantidad de trabajadores.....	53
<i>Figura 7.</i> Composición de las empresas encuestadas por cargo del encuestado	54
<i>Figura 8.</i> Composición de las empresas encuestadas por tipo de empresa	54
<i>Figura 9.</i> Composición de las empresas encuestadas por antigüedad	55
<i>Figura 10.</i> Composición de las empresas encuestadas por antigüedad	56
<i>Figura 11.</i> Distribución del nivel de calidad percibido - sector seguros	56
<i>Figura 12.</i> Resultados de los promedios de los factores del TQM.....	59

Capítulo I: Introducción

1.1. Antecedentes

Las empresas se encuentran inmersas en un mercado competitivo y globalizado, ahora no sólo compiten con empresas del mercado local sino con empresas del mundo entero.

Asimismo, los clientes tienen un papel más proactivo que antes, buscan información antes de adquirir un producto, comparan características, beneficios, garantías, marcas y precios. Por lo que es fundamental que las empresas logren generar lealtad en sus clientes construyendo relaciones duraderas, siendo esto cada vez más difícil en el mundo globalizado de hoy.

Según Mukherjee (2006) un cliente se vuelve leal a una marca cuando ésta logra satisfacer sus expectativas y/o necesidades a través del producto ofrecido, ya sea este un bien o servicio. Satisfacer las expectativas del cliente es el fin inmediato de la calidad, para esto las empresas pueden aplicar una Administración de la Calidad Total (TQM por sus siglas en inglés) transversal en toda la empresa. Según Kreitner (2009) las empresas que aplican el TQM crean una cultura de mejora continua en todos los aspectos de la organización.

En el Perú se han realizado algunas investigaciones sobre la calidad en las empresas, entre ellas la elaborada por Pino (2008) en la que analiza las prácticas de la calidad total en empresas de siete ciudades del Perú y su relación con el desempeño operacional, hallando que este último se correlaciona de acuerdo al sector industrial y el tamaño de la empresa. Otros estudios de interés son los realizados por Benzaquen en el año 2013 y 2014, en el primero de ellos evaluó la gestión de calidad en los años 2006 y el 2011, concluyendo que existía una mejora en la implementación de la calidad. En el segundo estudio encontró que sólo el 28% de las empresas peruanas contaban con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) certificado con ISO 9001, a su vez demostró que existe un impacto positivo de la certificación sobre el TQM.

A nivel empresarial e industrial, el Centro de Desarrollo Industrial (CDI) fomenta el premio nacional a la calidad, el cual tiene como objetivo reconocer a las empresas con una gestión de calidad de nivel superior (CDI, 2014). Otra alternativa que tienen las empresas es obtener una certificación de gestión de la calidad, la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) otorga las certificaciones a las empresas que hayan cumplido los requisitos exigidos por esta organización. En el Perú, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) es socio y representante de la ISO en el país pudiendo así participar en la elaboración y adaptación de estas normas.

Dada la importancia de la gestión de la calidad y el impacto positivo que una adecuada gestión de ella puede traer a las empresas, el presente estudio desea identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxitos de la calidad (TQM) por las empresas del sector seguros en Lima Metropolitana entre junio y octubre del 2014. Se puede mencionar que para las empresas del sector es doblemente importante contar con una adecuada gestión de la calidad, ya que no sólo es crítico para la gestión de la empresa sino también para el servicio y nivel de atención brindado a los clientes, quienes cuentan con el soporte de los aseguradores y de los intermediarios de seguros cuando se materialice un determinado riesgo.

1.2. Definición del Problema

El establecimiento de los niveles de calidad y el cumplimiento de estándares mínimos de calidad es fundamental para las empresas y clientes. De esta forma las empresas podrán ofrecer mejores productos que puedan soportar la competencia de empresas a nivel nacional e internacional y los clientes obtendrán un mejor servicio. Es por ello que en la presente investigación se desea identificar el nivel de cumplimiento percibido de los factores de la administración de la calidad (TQM) por las empresas del sector seguros en Lima Metropolitana entre junio y octubre del 2014.

1.3. Propósito de la Investigación

1.3.1. Objetivos

El principal propósito u objetivo de esta investigación es identificar el nivel de cumplimiento percibido de los factores de la administración de la calidad total (TQM) por las empresas del sector seguros en Lima Metropolitana entre junio y octubre del 2014.

Adicionalmente se busca alcanzar el siguiente objetivo secundario: (a) identificar el nivel de cumplimiento percibido de cada factor de la administración de la calidad Total (TQM) por las empresas del sector seguros en Lima Metropolitana.

1.3.2. Preguntas

La pregunta principal de la presente investigación es: ¿Cuál es el nivel de cumplimiento percibido de los factores de la administración de la calidad total (TQM) en el sector seguros en Lima Metropolitana (junio-octubre del 2014)?

La pregunta secundaria es la siguiente: (a) ¿Cuál es el nivel de cumplimiento percibido de cada factor de la administración de la calidad total (TQM) en el sector seguros en Lima Metropolitana?

1.4. Importancia de la Investigación

Es importante identificar el nivel de calidad percibido de los factores del TQM en las empresas del sector seguros, para así poder determinar cuáles de ellos son los menos desarrollados y recomendar acciones que permitan generar una mejora en el sector. Esto debido a que según Bagad (2008), la calidad conduce a las empresas a superar a su competencia, estableciendo un nuevo nivel de calidad y de esta manera asegurar su supervivencia en el mercado.

La mejora en la calidad en el sector seguros repercute en la sociedad, teniendo en cuenta que estas empresas brindan asesoría y protección a sus clientes frente a algún daño en su patrimonio, problema relacionado con su salud o amparo a la familia cuando se pierde al

ser querido, por lo que cualquier inconveniente que afecte el normal funcionamiento de las operaciones podría ser crítico para sus clientes.

Con respecto a la importancia teórica se puede decir que si bien sean realizados estudios sobre la calidad en el Perú, estos han sido elaborados desde una perspectiva país, siendo la presente investigación la primera que aborda el tema de la calidad en el sector seguros en Lima Metropolitana y más específicamente el cumplimiento de la calidad de los factores TQM, lo cual permitirá tener un panorama más claro del sector.

1.5. Naturaleza de la Investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo y descriptivo dado que se basa en una medición numérica y análisis estadístico para describir el comportamiento de una variable. Está basado en un cuestionario estructurado, el cual es aplicado a una muestra seleccionada. El diseño de la investigación es no experimental dado que la información se recolecta sin manipulación alguna de las variables. Así mismo es transeccional, es decir la recolección de datos se da en un periodo determinado de tiempo.

De acuerdo con Kerlinger (1981) se deben cumplir dos condiciones para plantear una hipótesis en una investigación, en primer lugar se debe elaborar una expresión en donde se establezca una relación entre dos o más variables y además esta relación se debe poder confirmar a través de la experiencia. Una característica de nuestro estudio es que no contiene hipótesis, esto es debido a que el propósito de la investigación es identificar el nivel de cumplimiento de los factores del TQM sin establecer una relación entre dos o más variables, ni se está proponiendo la verificación de alguna relación.

1.6. Limitaciones

La presente investigación es posible mediante el apoyo de CENTRUM Católica en su rol de soporte académico para la realización del estudio y en la investigación previa sobre la calidad en el país realizada por Benzaquen (2013). Adicionalmente el alcance de la

investigación es la identificación del nivel de cumplimiento percibido de los factores del TQM por las empresas del sector seguros en Lima Metropolitana, no pudiendo generalizarse los resultados a nivel país, debido a que las realidades de las distintas regiones del país son muy diferentes a la de Lima Metropolitana.

Finalmente nuestra investigación requirió que el cuestionario fuese completado por los gerentes generales de las empresas del sector, los cuales debido a sus múltiples ocupaciones no contaban con el tiempo para poder dar respuesta al cuestionario, por este motivo se obtuvo una baja tasa de respuesta en el envío vía web, por lo que fue necesario contratar una persona adicional que se encargó de entregar los cuestionarios faltantes y recogerlos una vez completados, siguiendo el protocolo indicado (ver Apéndice D).

1.7. Delimitaciones

Esta investigación se realiza en las empresas del sector seguros en Lima Metropolitana, el periodo de estudio son los meses de junio a octubre del 2014, delimitándose por todas aquellas empresas del sector seguros inscritas en la Superintendencia de Banca Seguros. Se aplica el cuestionario propuesto por Benzaquen en su investigación del 2013 a los gerentes generales o similares, con el objetivo de medir el nivel de calidad alcanzado en los nueve factores del TQM.

1.8. Resumen

Las empresas de hoy deben buscar ser más competitivas, altamente eficientes y fidelizar a sus clientes. Un requisito indispensable para lograrlo es la gestión de la calidad, con lo cual las empresas logran satisfacer de manera efectiva las expectativas de sus clientes. En el sector seguros una adecuada gestión de la calidad es aún más importante por la naturaleza del servicio, siendo necesario para la competitividad de la empresa y para la seguridad del cliente en un momento de daño o perjuicio. Motivo por lo cual se desea evaluar el nivel de cumplimiento percibido de calidad de las empresas del sector.

Capítulo II: Revisión de Literatura

2.1 Calidad

2.1.1 Conceptos y evolución de la calidad

A lo largo de la historia el concepto de calidad ha ido avanzando en el tiempo y ha sido visto bajo distintas perspectivas, Summers (2006) presentó las definiciones de los grandes gurús, entre ellos Feigenbaum quien definió la calidad en términos de la satisfacción del cliente y la considera multidimensional y dinámica debido a sus necesidades cambiantes, para Shewart la calidad tiene un aspecto subjetivo referido a lo que quiere el cliente y un aspecto objetivo que serían las características física y susceptibles a medición de los bienes o servicios. Por otro lado para Deming la calidad es multidimensional y debe definirse en términos de la satisfacción del cliente, para Crosby la definición apunta al cumplimiento y conformidad de los requerimientos, finalmente para Juran el término de calidad va relacionado a la idoneidad de uso.

Respecto a la evolución de la calidad, se encontró que una de las primeras prácticas que fue la implementación de la administración científica de Frederick Taylor a finales del siglo XIX, la cual se enfoca en la división de las tareas simples y repetitivas a cargo de los obreros en las fábricas, la existencia de un supervisor para asegurar el cumplimiento de las operaciones y la separación del planeamiento a cargo de administradores e ingenieros. Logrando incrementar la productividad y orientar la calidad hacia la estandarización de los trabajos, la organización por funciones y el desarrollo de métodos y procedimientos. Sin embargo este concepto se dio en un contexto donde la demanda era superior a la oferta, y el afán de producir de las fábricas no permitió explorar nuevas técnicas de administración de calidad, sacrificando muchas veces la expectativa del cliente frente al producto terminado (Guajardo, 1996).

Posteriormente se logró asegurar una administración eficaz principalmente en empresas de mayor tamaño haciendo uso de los elementos básicos de la teoría administrativa clásica postulados por Henri Fayol tales como — . . la unidad de mando, la disciplina y dirección vertical, la jerarquía y el alcance del control, la homogeneidad de función y la delegación de autoridad” (D’Alessio, 2012, p. 44).

De acuerdo con López (2006) durante el proceso de evolución de la calidad se pueden observar cuatro etapas claramente diferenciadas: (a) etapa de inspección, orientada a la detección de defectos; (b) etapa de control de producto, que da prioridad al control en el proceso con el fin de reducir las inspecciones; (c) aseguramiento de la calidad, en donde se involucran la organización y la coordinación para la búsqueda de la calidad; y (d) gestión de la calidad total, en donde se busca tener un impacto estratégico para el beneficio de la organización.

2.1.2 Sistemas de gestión de la calidad

López (2006) definió un sistema de calidad como una estructura organizativa acompañada de responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos necesarios para lograr la gestión de la calidad, la misma es aplicada a todas las actividades de la empresa, desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio posventa. Del mismo modo manifestó que es inevitable que los sistemas de calidad sufran variaciones entre las empresas de acuerdo con sus prácticas propias y específicas de gestión.

Una pregunta que surge en toda empresa es ¿Cuál es el objetivo de una empresa al implementar un sistema de calidad? Summers (2006) dio respuesta a esta pregunta indicando que el objetivo de la empresa sería el buscar satisfacer de manera óptima las expectativas, necesidades y requerimientos del cliente. Siendo estos sistemas de calidad efectivos debido a su dinamismo y capacidad para adaptarse y moldearse a los cambios que experimentan los clientes de sus necesidades y expectativas, alentando a los empleados de la organización a

que identifiquen, diseñen, desarrollen, produzcan, entreguen y apoyen los bienes y servicios que el cliente desee. Sin embargo es importante para establecer la estructura de estos sistemas encontrar directrices, mantener registros y utilizar técnicas de calidad para la mejora continua de procesos y sistemas.

La forma de llevar a la práctica los conceptos de calidad basados en los principios de la gestión de la calidad, es a través de modelos que ayudan a simplificar la realidad e identificar directrices y dimensiones específicas en una organización así como poder realizar *benchmarking* con otras compañías para superar brechas o intercambiar experiencias. Entre los principales modelos existentes se tiene la norma ISO 9001:2008 que permite a las empresas iniciar un proceso de certificación. Sin embargo existen los llamados modelos de excelencia de la calidad, como son el modelo Deming, el modelo Malcolm Baldrige y el modelo Europeo de excelencia EFQM. A continuación se dará una breve descripción de estos modelos y algunos implementados en el Perú de manera reciente.

2.1.3 ISO 9001:2008

Establece los criterios para implementar un SGC y es el único estándar que aplica para ser certificados por la Organización Internacional de Normalización (por sus siglas en inglés ISO), si bien no es obligatoria permite a las empresas ser reconocidas por tener un SGC estándar (ISO, 2014).

La normativa ISO 9001:2008 usa como base los siguientes principios: (a) enfoque al cliente, se basa en que las organizaciones dependen de sus clientes y es importante conocer sus necesidades actuales y futuras con el fin de poder superar sus expectativas; (b) liderazgo, los líderes deben lograr la creación de un ambiente propicio en donde se pueda lograr el involucramiento de los recursos para obtener los beneficios que busca la organización; (c) participación del personal, el personal comprometido en todos los niveles y como esencia de la organización es fundamental para lograr los beneficios de la empresa; (d) enfoque basado

en procesos, se propone que la forma más eficiente de obtener los resultados es cuando las actividades y recursos se gestionan dentro de un proceso; (e) enfoque de sistema para la gestión, la gestión con una visión de sistemas, es decir como procesos interrelacionados permiten una mejor eficiencia y eficacia en la organización; (f) mejora continua, la mejora continua debe verse como un objetivo permanente en la organización como un beneficio para el desempeño global de la empresa; (g) enfoque basado en hechos para la toma de decisión, la información relevante y objetiva debe ser la base para una buena toma de decisiones en la organización; y (h) relaciones mutuamente beneficiosas entre proveedores, las empresas que logren una relación de ganar-ganar podrán crear valor para ambas organizaciones (Publicaciones Vértice, 2010).

2.1.4 Modelo Deming

Este es el modelo de mejora continua por excelencia, el cual parte de políticas que logran mejoras al producto de manera gradual y constante, estandarizando los resultados de cada proceso de mejora. Este mejoramiento continuo parte de la interacción de las actividades de investigación de mercado, diseño del producto, la manufactura y de ventas, para lograr niveles cada vez más elevados de calidad (Gutiérrez, 2004).

Tabla 1

Subetapas del Ciclo de Deming o PDCA

Subetapa	Descripción
Planificar	<p>Seleccionar la oportunidad de mejora.</p> <p>Registrar la situación de partida.</p> <p>Estudiar y elegir las acciones correctivas más adecuadas.</p> <p>Observar (a nivel de ensayo o simulación) el resultado.</p>
Hacer	Llevar a cabo la acción correctiva aprobada.
Comprobar	Diagnosticar a partir de los resultados. De no ser los deseados volver a la primera etapa
Actuar	<p>Confirmar y normalizar la acción de mejora.</p> <p>Emprender una nueva mejora (o abandonar).</p>

Nota: Adaptado de *Implantación de un Sistema de Calidad: Los Diferentes Sistemas de Calidad Existentes en la Organización,* por S. López, 2006. Vigo, España: Ideaspropias.

El ciclo PDCA, también conocido como ciclo Deming o ciclo de mejora, está conformada por cuatro elementos: (a) Planificar (*Plan*); (b) Realizar o Hacer (*Do*); (c) Comprobar (*Check*); y Actuar (*Act*). Los mismos sirven como guía para llevar a cabo la mejora continua, logrando de forma estructurada y sistemática la resolución de problemas (Cuatrecasas, 2010). En la Tabla 1 se detallan las sub-etapas que constituyen cada elemento del ciclo PDCA.

2.1.5 Modelo Malcolm Baldrige

El modelo Malcolm Baldrige que lleva el nombre de su autor es un modelo de excelencia utilizado en los Estados Unidos de Norteamérica y sirve como marco para la evaluación del premio nacional de calidad de este país, está formado básicamente por tres elementos: (a) estrategia y planes de acción, que a partir de la planificación estratégica a corto y largo plazo establece los requerimientos que permitan el éxito de la estrategia; (b) Sistema, conformado por los siete elementos clave que representan una categoría que define a la organización, sus operaciones y resultados; y (c) información y análisis, que constituyen el sistema de gestión basado en indicadores.

El modelo considera siete puntos clave para evaluar el sistema de gestión de la calidad: (a) Liderazgo, (b) Planificación estratégica, (c) Orientación al cliente y al mercado, (d) Información y análisis, (e) Orientación a los recursos humanos, (f) Gestión de los procesos, y (g) Resultados del negocio (Asociación Española para la Calidad, 2014). En la Figura 1 se puede observar el modelo Baldrige a partir de sus tres elementos básicos y siete puntos claves dentro del Sistema.

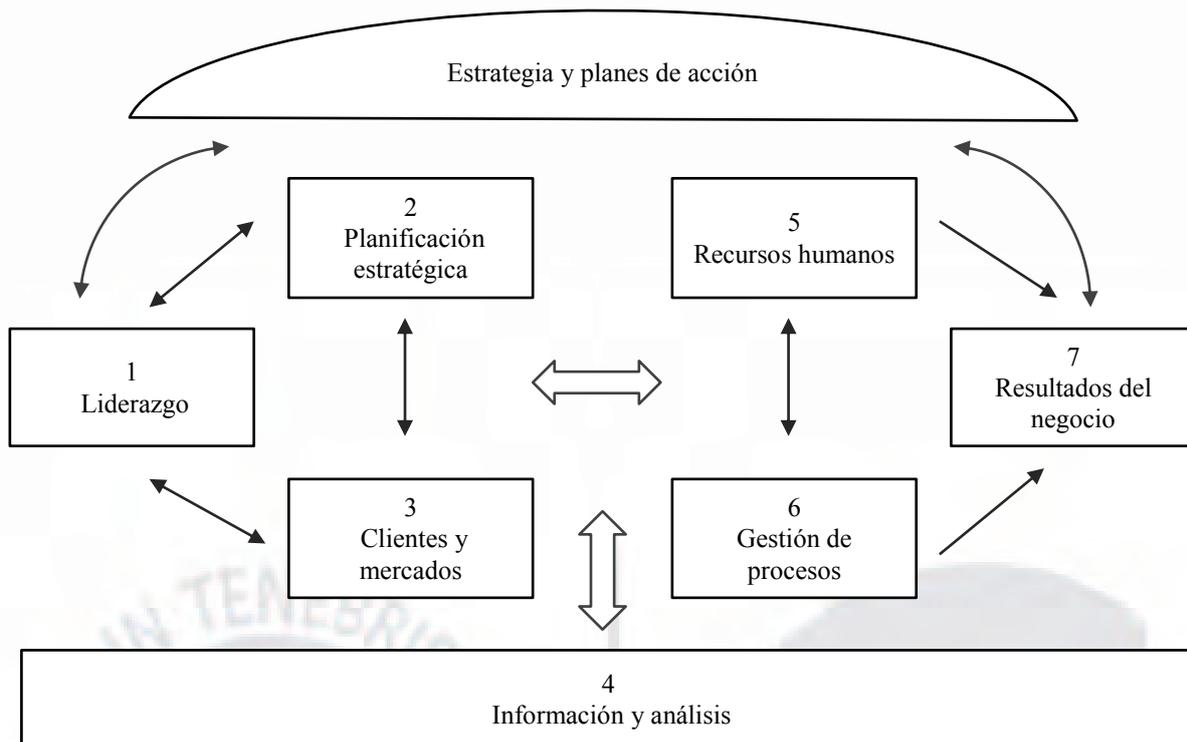


Figura 1. Modelo de Malcolm Baldrige National Quality Award.

Tomado de "Sistema de Indicadores para la Mejora y el Control Integrado de la Calidad de los Procesos," por J. A. Heredia, 2001. España: Universitat Jaume I.

2.1.6 Modelo europeo de excelencia EFQM

El modelo EFQM es administrado con el apoyo de la Comisión Europea y la EOQ (*The European Organization for Quality*) y tiene una perspectiva de gestión de la calidad total más orientada a la gestión estratégica, por lo tanto, el modelo más que aportar técnicas, sirve como un recurso estratégico orientado a alcanzar los objetivos de la organización y requiere por tanto de un mayor involucramiento de la alta gerencia. La aplicación de este modelo europeo en las empresas brinda beneficio a través de dos vertientes fundamentales:

(a) Beneficios por la presentación de la candidatura al premio, promueve mejoras internas, nuevos conocimientos, trabajo en equipo, así como herramientas que soporten la gestión de la calidad; y (b) Beneficios por la obtención del premio, que permite nuevas oportunidades de negocio, compartir experiencias del TQM en conferencias y seminarios, así como situarse como miembro del grupo más exitoso de empresas en Europa (Plaza, 2003).

2.1.7 Modelo de nueve factores del TQM en la empresa

A nivel mundial son varios los instrumentos que se han utilizado para medir el nivel de cumplimiento del TQM en las empresas, es interesante el estudio Sila y Ebrahimpour (2002) en la que establecieron 25 factores para el TQM, así como el de Li, Anderson y Harrison (2003) que crean su propio instrumento de ocho factores a partir de la revisión de la literatura de múltiples autores enfocados en el estudio de los elementos indicativos de calidad. Se concluye en ese estudio que de existir estos ocho factores se puede decir que la administración de la calidad total o TQM está presente en la empresa.

Benzaquen (2013) propuso una herramienta de medición de la calidad para empresas peruanas y latinoamericanas, basado en las dos investigaciones presentadas previamente, adaptándolas a la realidad de las empresas latinoamericanas, proponiendo nueve factores a ser evaluados para medir la implementación del TQM en función a cuatro principales bloques en una organización. En la Figura 2 se puede apreciar el modelo de nueve factores en la empresa y a continuación se presenta cada factor.

La Alta Gerencia es un factor identificado como clave en el logro de la calidad en una organización, la falta de compromiso de la alta gerencia es una de las razones del fracaso en el TQM (Brown, Hitchcock & Willard, 1994), la alta calidad de un producto no puede existir sin el fuerte compromiso de la alta gerencia (Garvin, 1986). Otros modelos de calidad como el ISO 9000 y el Modelo Malcolm Baldrige reconocen al liderazgo de la alta gerencia como un factor clave para la obtención de la excelencia en la calidad.

El factor del Planeamiento de la Calidad se considera clave para las empresas ayudando a que la definición de su visión y lineamientos estratégicos se lleven a cabo de una forma estructurada y con ello se logre incorporar a todas las áreas de la compañía. Esto debido a que los planes, las políticas de calidad, las metas de calidad y el plan de mejoras de la calidad deben ser comunicados efectivamente a todos los empleados en la organización, es

fundamental el compromiso y participación de todos los miembros en este planeamiento (Zhang, Waszink & Wijngaard, 2000).

La Auditoria y la Evaluación de la Calidad como factor del TQM se sustentan debido a que una auditoria al interior de la empresa permite conocer el estado de la organización respecto a la administración de la calidad y permite conocer las áreas que requieren atención (Juran & Gryna, 1993). Otra forma de evaluar a la organización es a través del *benchmarking* que es un proceso que permite comparar la organización con sus competidores y sus procesos con las mejores prácticas del mercado. Estas prácticas por lo general son las que entregan la mejor calidad al mejor costo posible. De acuerdo con Codling (1995) el *benchmarking* está reconocido como una de las herramientas del TQM.

El Diseño del Producto es un factor clave en el TQM, uno de los principales exponentes en darle la importancia al diseño del producto fue Juran (1992) en donde determinó que los principales motivos para la pérdida de participación de mercado de una empresa es ofrecer productos sin las características de calidad que los clientes esperan y las fallas que se dan en el servicio del producto. Ambos motivos pueden ser mitigados durante el diseño del producto.

La Gestión de la Calidad del Proveedor es un factor clave debido a que la calidad de los productos ofrecidos por el proveedor finalmente se traslada al producto que ofrece la empresa. Las empresas que ofrecen los productos de mejor calidad se enfocan en calificar a sus proveedores por el nivel de calidad y no por el mínimo costo (Garvin, 1983).

El Control y Mejoramiento del Proceso es un factor clave en el TQM debido a que la administración del proceso es clave en una estrategia de calidad total de acuerdo con (Porter & Parker, 1993). Adicionalmente el uso de las herramientas para el control del proceso SPC también permite medir si un proceso está dentro de los parámetros establecidos. El uso de

herramientas estadísticas como el SPC no sólo es para monitorear los procesos sino que sirven como una herramienta para la mejora continua (Bissell, 1994).

La Educación y el Entrenamiento es un factor requerido para una implementación exitosa del TQM, existen varios marcos de trabajo que permiten implementar el TQM en una organización pero sin un entendimiento claro del marco de trabajo por parte de los participantes no será posible el éxito de la implementación (Yusof & Aspinwall, 2000). Un punto importante para el logro de este factor es la educación en una mentalidad de cero defectos que permita detectar el error en el momento que ocurra y no detectarlo por una inspección o de forma reactiva (Powell, 1995).

El Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente es un factor básico para alcanzar la calidad, no se puede alcanzar la calidad si no se conoce las expectativas del cliente. Uno de los principios del TQM de acuerdo con Plunkett, Allen, y Atner (2012) es que la calidad es definida conforme a los requerimientos que satisfacen las necesidades de los usuarios. Sin embargo la satisfacción del cliente no debe confundirse con la calidad del servicio. La calidad puede contribuir a la satisfacción del cliente pero no es el único factor (Hill, Roche, & Allen, 2007).

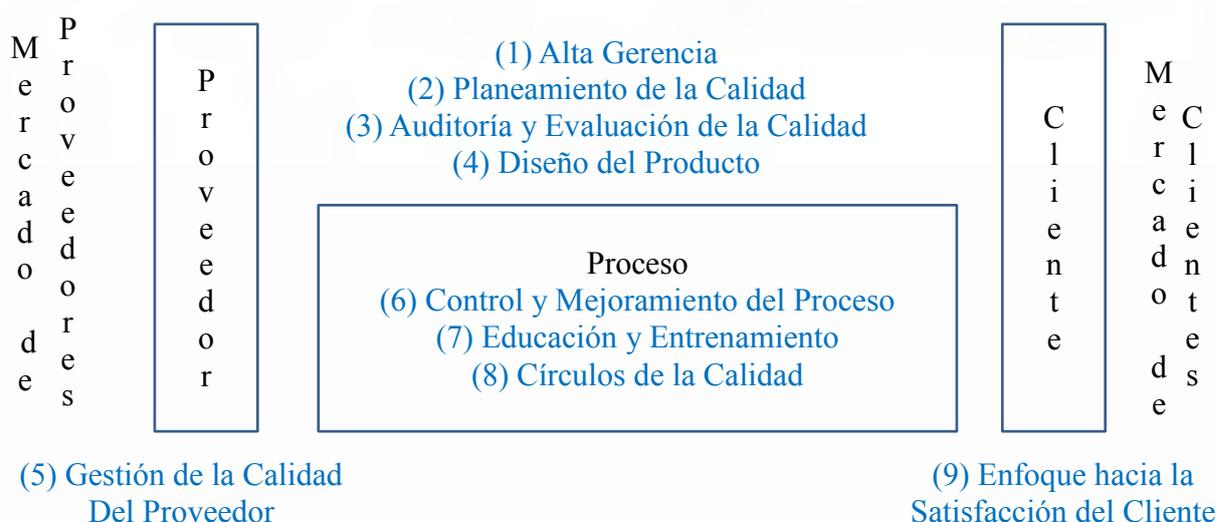


Figura 2. Modelo de nueve factores del TQM en la empresa.

Adaptado de “Calidad en las Empresas Latinoamericanas: Caso Peruano”, por J. Benzaquen, 2013, 7(1), 41-59. doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03.

El factor de Círculos de Calidad se presentó adicionalmente en la investigación de Benzaquen (2013) en donde indicó que el trabajo en equipo realizado con cierta frecuencia y en constante diálogo genera un impacto en el desempeño en la organización. De acuerdo con Mukherjee (2006) los círculos de calidad son un grupo de personas que se reúnen con cierta frecuencia con el propósito de mejorar la calidad creando una cultura de mejora continua. Dentro del TQM los círculos de calidad contribuyen al aprendizaje de la organización en donde el cambio y la difusión del conocimiento van de la mano (Hill, 1996).

2.1.8 Relación entre ISO y el TQM

Existen diversos estudios recientes que analizan si aquellas empresas que implementan y se certifican en una norma ISO logran alcanzar mayores niveles en las prácticas de la calidad total TQM. Han, Chen, y Ebrahimpour (2007) realizaron un estudio modelado de ecuación estructural (SEM por sus siglas en inglés) para explicar y pronosticar la relación entre la certificación ISO 9000 y las prácticas del TQM como son la competitividad organizativa, la satisfacción del cliente y la rentabilidad de las compañías. Para esto de los 441 cuestionarios recogidos de empresas manufactureras de los Estados Unidos con ISO 9000 demostraron una relación directa y positiva con la practicas de TQM para mejorar la competitividad que a su vez debería contribuir a mejorar el rendimiento del negocio (aunque no existe una relación directa y positiva), todo esto concluye en que la ISO 9000 es un buen primer paso para la calidad total y un componente significativo del TQM.

Por otro lado, Marín y Gimeno (2010) realizaron un estudio en la industria del mueble español donde concluyeron que las empresas certificadas en ISO 9001:2000 implantan prácticas TQM en mayor medida que empresas no certificadas y a su vez se obtienen mejores resultados de la calidad. También hicieron notar que algunas pocas prácticas inciden en los resultados operativos y de rentabilidad.

Por su parte Heras, Marimon, y Casadesús (2011) realizaron un estudio exploratorio a empresas de la comunidad autónoma Vasca en el uso de herramientas de calidad para la mejora en el funcionamiento global de las organizaciones utilizando el estándar de referencia ISO 9001:2000 y el modelo de calidad EFQM, llegando a la conclusión que en los primeros estadios en los cuales las compañías comienzan a ejecutar la gestión de la calidad utilizarán las herramientas de ISO que por lo general no requieren gran conocimiento o experiencia, sin embargo a un nivel superior de gestión de calidad preferirán utilizar herramientas más sofisticadas de EFQM para propósitos específicos.

Benzaquen (2013) realizó una investigación en la cual analiza a empresas certificadas con ISO 9001 y aquellas que no, y la medición de los nueve factores de TQM en cada una de ellas. Para esto, de un grupo de 3,000 empresas se lograron obtener 212 cuestionarios completados, de las cuales el 28% (60 empresas) contaba con certificación ISO 9001, los resultados de la investigación arrojaron una relación positiva en las empresas que contaban con certificación para alcanzar mayores puntajes y por tanto un mejor desempeño en los factores de TQM.

2.2 Calidad de las Empresas en el Sector Seguros en el Mundo

Las compañías del sector asegurador tienen como función trasladar los riesgos de personas naturales y jurídicas a empresas con capacidad económica y de gestión para soportarlos. Millán y Muñoz (2002) expusieron que el sector cumple una doble actividad de aseguradora e inversora, cumpliendo las siguientes funciones: gestión de ventas para asegurar los ingresos, gestión técnica para administrar los costos, gestión de agentes respecto a los costes de intermediación, gestión administrativa orientada a los costes internos y finalmente la gestión financiera orientada a maximizar los resultados de las inversiones. Se debe contemplar la relación entre resultados y funciones para saber cómo encaja la calidad y cómo se puede medir.

Adicionalmente, Millán y Muñoz (2002) mencionaron que la gestión de la calidad en las empresas del sector se torna altamente importante ya que los servicios brindados van orientados al gran público y afectan el entorno de su seguro en forma directa y personal denotando una sensibilidad especial, por otro lado las medidas tomadas, tanto positivas como negativas, se manifiestan a mediano y largo plazo.

Según Bieck y Cornelius (2014), el sector de seguros del mundo de hoy, con aproximadamente 10,000 aseguradoras, se enfrenta a retos como mercados maduros, capital restringido, globalización, crisis económicas y mayores riesgos, lo cual las obliga a ser más rápidas, eficientes y sobretodo inteligentes para brindar un servicio de excelencia e innovador a clientes tecnológicamente sofisticados en un clima financiero exigente. Por ello es preciso que dejen atrás las estrategias del pasado basados en competencia de tarifas y traspaso de clientes insatisfechos, orientándose en cambio a una retención sostenible de los mismos para un crecimiento significativo en el tiempo, todo esto soportado en una mejor atención al cliente, aumentar la eficiencia interna y gestionar adecuadamente los riesgos.

Bieck y Cornelius (2014) realizaron un estudio para IBM que abarcó los 73 mercados de seguro más grandes del mundo, con un volumen total en primas de 4.5 billones de dólares en el 2011, representando el 99% de las primas de seguros mundiales. De este universo se definieron cuatro tipos de mercado: (a) Tipo I: Crecimiento bajo, madurez reducida; (b) Tipo II: Crecimiento alto, madurez reducida; (c) Tipo III: Crecimiento alto, madurez elevada; y (d) Tipo IV: Crecimiento bajo y madurez elevada, luego se seleccionó y se entrevistó a 20 aseguradoras de siete países representativos de cada uno de estos tipos, sumando 80 aseguradoras en total con 86% de las primas de seguros mundiales. Cabe mencionar que el 90% de las compañías encuestadas del estudio reconocieron como el factor más importante la calidad de atención al cliente

Bieck y Cornelius (2014) destacaron cuatro dimensiones que se desprenden de las aseguradoras líderes del mercado mundial: (a) clientes, trazando sus planes pensando en el cliente del futuro; (b) interacciones, integrándolas con todos sus canales incluyendo redes sociales; (c) servicios, que se extienden más allá de los simples productos de cobertura; y (d) estructuras, a través de inversiones proactivas en estructuras flexibles para responder a presiones del mercado o de la normativa. Un modelo estratégico empleado en mercados maduros es ser competitivo en calidad, es decir contar con un estricto enfoque estratégico que permita alcanzar los niveles de calidad que lo diferencien en el mercado, sus principales dimensiones serían los clientes y los servicios.

Bieck y Cornelius (2014) expusieron que:

El énfasis en la calidad puede variar, distribuyéndose entre comodidad, transparencia, valor o cualquier otra combinación de estos factores. Los clientes objetivo variarán dependiendo del caso concreto, pero la mayoría pertenecerán a los segmentos de buscadores de asistencia y buscadores de la calidad. (p. 14)

Es importante mencionar que este tipo de clientes prefiere la interacción personal a través no sólo de mediadores sino también por medios remotos personalizados como asistencia telefónica o *videochat*, por lo cual se debe apuntar a la individualización de los servicios. Se debe además contar con amplias capacidades para mantener la calidad del asesoramiento, la contratación, el desarrollo de servicios y otras áreas, para esto los sistemas y procesos deberán estar siempre actualizados respetando los estándares del cliente. No se debe descartar invertir en sistemas expertos para mejorar la rapidez y calidad de respuesta (Bieck & Cornelius, 2014).

De manera complementaria, Accenture (2012) a través de una encuesta encargada al grupo *Institutional Investor Market Research Group* en 16 países a 68 importantes analistas financieros de seguros, encontró que la estrategia de precios (95% de encuestados) y la

calidad de servicio (94%) encabezan los factores que aportarán valor al sector dentro de los próximos años, un punto importante a mencionar es que es imposible conseguir un crecimiento rentable sin sistemas eficientes de gestión de riesgo, tanto de cobertura de siniestros como de inversiones financieras, por lo tanto se debe considerar este factor en la estrategia general e integrarla a los principales procesos de negocio.

Por otro lado de acuerdo con los estudios realizados por el Comité de Acción de la Productividad en los Seguros (CAPA por sus siglas en francés) la fidelidad, calidad y rentabilidad están relacionadas de tal forma que una mayor calidad incrementa la fidelidad de los clientes, concluyéndose además que una mejora de cinco puntos en la tasa de fidelización de los clientes representa una mejora de 25% en la rentabilidad (CAPA, 1994).

2.3 Calidad en el País

El gobierno en su afán de buscar la mejora de la competitividad del país y de proteger a los ciudadanos, ha creado leyes e incluso instituciones con el propósito de contribuir a que las empresas comiencen a desarrollar actividades que promuevan la calidad dentro de los procesos que realizan. Una de las principales instituciones para mejorar la competitividad del país es el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC) creada mediante Decreto Supremo N°024-2002-PCM y adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en diciembre de 2009, el objetivo de esta institución es mejorar la capacidad del país para que pueda competir internacionalmente. Dentro de sus funciones está la de crear un Plan Nacional de Competitividad que incluya objetivos, políticas y medidas específicas. También deben establecer metas e indicadores para poder hacer seguimiento al avance del plan (MEF, 2014).

La línea estratégica Desarrollo Empresarial, Calidad y Educación Productiva del CNC tiene como objetivo general fortalecer capacidades empresariales para elevar niveles de productividad, y cuyas metas específicas son las siguientes: (a) reducir los problemas de información que tienen las empresas nuevas y en marcha acerca de cómo hacer empresas en

el Perú; (b) facilitar la gestión contable de las empresas en marcha para el pago de tributos; (c) fortalecer el sistema de apoyo al sector productivo con mayor valor agregado; (d) reestructurar y fortalecer el sistema nacional de calidad; (e) mejorar la calidad de la oferta de educación técnico productiva y técnico superior, y adecuarla a los requerimientos de la demanda social y cultural del entorno, además de la demanda del sector empresarial; y (f) promover el emprendedurismo en la escuela (CNC, 2014).

De acuerdo con lo anterior es una meta del CNC reestructurar y fortalecer el sistema nacional de calidad en el país. Como parte de las actividades realizadas para lograr la meta propuesta, el consejo realizó un diagnóstico del sistema nacional de calidad y creó un plan para su fortalecimiento. El diagnóstico fue realizado con el apoyo de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) y financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y solicitado por el MEF del país. Según este documento el sistema nacional de calidad es definido como:

Conjunto de actividades, mutuamente relacionadas o que interactúan, en los ámbitos de normalización técnica, metrología, acreditación, reglamentación técnica o evaluación de la conformidad (considerada ésta tanto en el ámbito voluntario como obligatorio) desarrolladas en un país y que mantiene un cierto grado de relación con actividades homólogas regionales o internacionales (definición propuesta por el equipo del proyecto). (CNC, 2011, p. 18)

Se puede apreciar que a diferencia de otros países de la región el Perú no cuenta con una institución que vele íntegramente por el sistema nacional de calidad sino que son varias instituciones a nivel nacional las que han asumido de manera independiente las actividades que integran el sistema, las cuales se basan en los siguientes pilares: (a) reglamentos técnicos, (b) normas técnicas, (c) acreditación, (d) metrología, y (e) evaluación de la conformidad. Esta partición de actividades origina que no sea eficiente el uso de recursos y que se pueda

tener duplicidad de labores y superposiciones de tareas. Adicionalmente puede generar incongruencias y contradicciones en las empresas que quieran usar el sistema para obtener productos de calidad que a su vez genere competitividad en el mercado. En la Figura 3 se puede tener una visión esquemática de los pilares en el país.

Las conclusiones a los que llega el diagnóstico son las siguientes: (a) existe escasez de referencias técnicas y de requisitos, es aún más tangible esta escasez si se compara con los países con los cuales se tiene una gran actividad comercial; (b) baja disponibilidad de medios de prueba, en forma de laboratorios y Organismos de Evaluación de Conformidad (OEC) debido a la baja demanda por el cumplimiento de los requisitos legales y técnicos; (c) baja aplicación de los requisitos de los agentes públicos y privados, la situación de informalidad en el país contribuye a esta baja aplicación; (d) baja utilización de los mecanismos y herramientas de demostración del cumplimiento; (e) baja demanda del cumplimiento de requisitos por parte de los agentes públicos y privados peruanos; (f) baja fiscalización y control del cumplimiento de requisitos; y el más importante (g) ausencia de mecanismos de coordinación y visión del sistema (CNC, 2011).

Dentro del Sistema Nacional de Calidad existe una institución que destaca sobre las demás porque es la que ha podido concentrar tres de los pilares del sistema en lo referente a la acreditación, la metrología y la normalización, esta institución es INDECOPI. Dentro de INDECOPI existen cuatro líneas de acción principales: (a) defensa de la competencia, (b) propiedad intelectual, (c) protección al consumidor, e (d) infraestructura de la calidad (CNC, 2011). Dentro de la acreditación el INDECOPI tiene adscrito al Servicio Nacional de Acreditación o SNA, el cual está reconocido internacionalmente por el Foro Internacional de Acreditación (IAF). La misión del SNA es brindar servicios de acreditación, capacitación e información a organismos de evaluación de la conformidad, así como a entidades públicas y privadas en busca de la mejora continua sobre normas internacionales (INDECOPI, 2014).

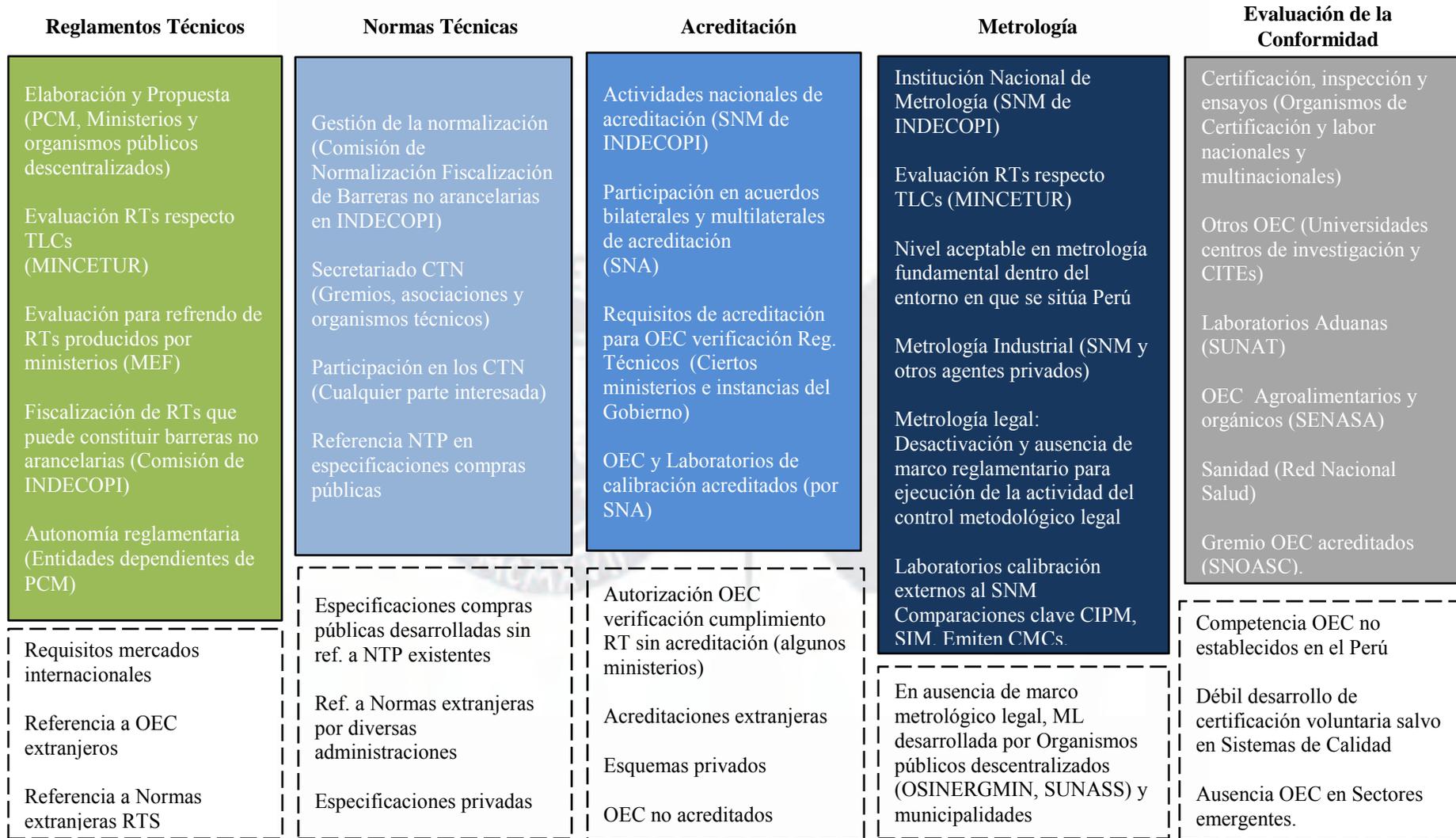


Figura 3. Visión esquemática de los pilares del SNC peruano y principales actividades.

Adaptada de “Diagnóstico del Sistema Nacional de Calidad (SNC) Peruano,” por Consejo Nacional de Competitividad, 2011, p. 23. Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/descargas/descargar/Diagnostico_SNC_Documento_final.pdf

INDECOPI administra a su vez el Servicio Nacional de Metrología que está encargada de la aprobación de las normas metroológicas peruanas, desarrolla actividades relacionadas al pilar de normalización que permitan el mejoramiento de la industria, las transacciones electrónicas, la protección del consumidor y la mejora de la competitividad de los agentes económicos del país a nivel nacional e internacional (INDECOPI, 2014).

Estas tres oficinas dentro de INDECOPI cada año entregan el informe de Infraestructura de la Calidad en el país, del cual cabe destacar el alineamiento a las estrategias y metas definidas por el Consejo Nacional de Competitividad. En el boletín entregado se menciona además la necesidad de contar con un organismo capaz de articular las acciones orientadas a controlar el sistema nacional de calidad.

Respecto a las empresas certificadas en el 2012, Rosario Uría de INDECOPI explicó que existían sólo 1,000 empresas con alguna certificación en gestión de calidad, cifra cuatro veces menor en ese entonces que la de Chile. Esta cifra tan baja nos pone en desventaja frente a otros países estando sólo por encima de Bolivia (“INDECOPI: Perú sólo,” 2012). Del mismo modo según el portal de ISO, durante el año 2012 el Perú tenía 928 empresas certificadas en gestión de calidad. El avance logrado a través de los años se puede observar en la Figura 4 en donde se muestra que el inicio de las certificaciones se dio en el año 1995, teniendo un pico en el año 2010 en donde se alcanza a tener más de 1,100 empresas con certificación (ISO, 2014).

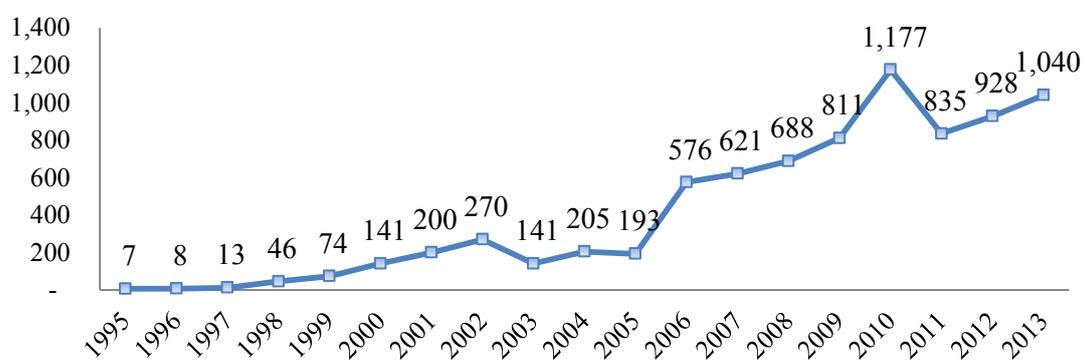


Figura 4. Evolución de la cantidad de empresas con certificado ISO 9001 en el Perú. Adaptado de ISO Survey. (2014). Recuperado de http://www.iso.org/iso/iso-survey_2013.zip

Los principales sectores de las empresas que tienen la certificación ISO 9001 son los siguientes: (a) transporte, almacenes, comunicaciones; (b) mayoristas y *retail*; (c) metales básicos y productos fabricados de metal; (d) servicios de ingeniería; (e) productos de plástico; y (f) construcción. Llama la atención que el sector de seguros y financiero no se encuentran entre los primeros lugares, si bien la cantidad de empresas no es muy grande debería tener una mayor participación por el capital que maneja y por los riesgos que suponen estas actividades. Comparado con Colombia sólo en el sector construcción se tienen 1,000 empresas certificadas en gestión de calidad, otro sector con un gran número de certificaciones en ese país es el de la educación (ISO, 2014).

Respecto a la difusión de la calidad, el Perú tiene en la actualidad un marco legal y una serie de normas que buscan garantizar la calidad de los bienes y servicios producidos en el mercado. Sin embargo hace falta que se integren a través de la creación de un Sistema Nacional de Calidad (SNC) que según el Instituto para la Calidad PUCP (2013) definió, en forma distinta al CNC, como:

Un órgano técnico responsable de desarrollar, dirigir, coordinar, gestionar y promover las actividades de Infraestructura de la Calidad de un país. El SNC está relacionado con el intercambio comercial, ya que es a través de este que se fomenta el desarrollo sostenible mediante el fortalecimiento de la economía a través del mejoramiento de la competitividad de las empresas y el establecimiento de condiciones, mediante los servicios ofrecidos por instituciones especializadas. (Instituto para la Calidad PUCP, 2013, párr. 1)

Con respecto a esto, es importante para la industria peruana la existencia de esta entidad ya que permitiría ahorros en los distintos sectores de la industria, por ejemplo, sólo en el sector energético con un adecuado sistema de calidad en la cadena de frío, se lograrían ahorros de entre 1.4% y 2.7% del consumo eléctrico lo cual significaría beneficios que van

desde los US\$50 a los US\$90 millones por año. Por otro lado, para incursionar en el mercado global, gracias al incremento de controles y la promoción de prácticas internacionales en materia de normalización, acreditación, evaluación de la conformidad, metrología y vigilancia de mercado, permitiría reducir los costos de accesos al mercado y un aumento de la capacidad exportadora, otros ahorros se obtendrían adicionalmente, al no tener que acudir a organismos de evaluación de conformidad del extranjero (Instituto para la Calidad PUCP, 2013).

Existen otras entidades que promueven la calidad en el Perú y quienes buscan que la alta dirección de las organizaciones no perciban la gestión de ésta como un costo, sino como una oportunidad para ser más productivas, eficientes y en el caso de empresas rentables con sostenibilidad en el tiempo. A nivel educación, investigación aplicada, consultoría y auditoría se tiene al instituto para la calidad PUCP, el cual difunde y promueve la cultura de calidad en los diversos sectores de la sociedad (Instituto para la Calidad PUCP, 2013).

A nivel empresarial e industrial, el CDI que es un organismo que forma parte de la Sociedad Nacional de Industrias del Perú, fomenta el premio nacional a la calidad, el cual tiene como objetivo reconocer a las empresas con una gestión de calidad de nivel superior. La evaluación se basa en un modelo de excelencia en la gestión apoyado en los siguientes valores centrales y conceptos: (a) liderazgo visionario; (b) excelencia orientada al cliente; (c) aprendizaje personal y organizacional; (d) valoración del personal y de los socios; (e) agilidad y flexibilidad; (f) orientación hacia el futuro; (g) gestión de la innovación; (h) gestión basada en hechos; (i) responsabilidad social; (j) orientación a resultados y creación de valor; y (k) perspectiva de sistema. El concurso busca abarcar la mayor cantidad de postulantes que a través de su participación intercambien sus experiencias, promoviendo una cultura de calidad y buen desempeño en la sociedad peruana (CDI, 2014).

Una forma de difundir la calidad en el país es dar a conocer la situación de las empresas en el Perú y su evolución respecto a la implementación de la calidad. Para esto se cuenta con un estudio longitudinal desarrollado por Benzaquen (2013) que con base en una comparación de nueve factores de la administración de la calidad entre los años 2006 y 2011 sobre una muestra de empresas a nivel nacional, da como resultado un avance positivo respecto a la gestión de calidad en las empresas peruanas a la par con el crecimiento económico y también reflexiona sobre aquellos factores a los cuales se deben poner mayor atención.

Finalmente, de acuerdo con la cámara de Comercio de Lima (CCL) un factor importante para mejorar la productividad del país es la educación, lastimosamente el Perú se encuentra en el puesto 134 en cuanto a calidad de sistema educativo según el último reporte global de competitividad 2013-2104, elaborado por el Banco Mundial en 148 naciones. Esta posición está por debajo de la mayoría de países sudamericanos, lo cual denota que urge poner mayor atención en este factor base para la difusión de la calidad en el país (CCL, 2013).

2.3.1 Calidad de las empresas en el sector seguros en el país

Respecto a la regulación del sector, la SBS asegura la calidad de los participantes del mercado financiero aplicando el principio de idoneidad, es decir, que las personas que dirijan las organizaciones tengan solvencia moral, económica y demuestren capacidad de gestión, el principal énfasis de este principio se halla en los requisitos de entrada al mercado. Por otro lado, para asegurar la calidad de la información y análisis, la regulación de la SBS aplica el principio de prospección, es decir, pone énfasis en que las empresas supervisadas cuenten con sistemas que trabajen bajo parámetros mínimos estipulados y brindando funcionalidades para la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos que les permitan manejar de manera prudente y eficiente los riesgos a los cuales están expuestas.

Adicionalmente para ratificar la calidad y oportunidad de información de las empresas del sector seguros para otros agentes económicos, la regulación de la SBS aplica el principio de transparencia, es decir, garantiza que la entrega de información sea correcta, confiable y oportuna a clientes, supervisores, analistas e inversores, con el objetivo que puedan tomar decisiones óptimas y fomentar una disciplina de mercado (SBS, 2014).

En relación a la calidad en las empresas aseguradoras, la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG) dentro de su código de conducta plantea principios al cual se adhieren y sujetan las compañías de seguro, miembros de manera voluntaria, para promover el desarrollo del sector en el país. Dentro de los principios se encuentra uno referido al compromiso con la prestación de servicios de calidad, que bajo una competencia sana en el mercado pueda ofrecer mayores beneficios a sus clientes (APESEG, 2014). Se puede mencionar además, que sólo algunas compañías han realizado un esfuerzo para certificar la calidad de sus procesos a través de una entidad autorizada, cada compañía selecciona el área o proceso que ella crea más conveniente para aplicar mejora continua y contar con una herramienta de prestigio y valor agregado para sus clientes y porque no, intermediarios de seguro.

En primer lugar se tiene el caso de Interseguro, que en el 2005 fue la primera compañía de seguros de vida en alcanzar el certificado ISO 9001:2000 para el proceso integral de Rentas Vitalicias otorgado por *BureauVeritas Quality International* (BCQI), en el 2007 amplió su certificación al proceso integral de todos sus productos de Vida Individual y ratificando a su vez la primera certificación. En el 2009 se adecuó a la nueva versión del ISO 9001:2008. Finalmente a enero del 2012 tuvo la última ratificación de sus certificados ISO 9001:2008, esta vez con la compañía SGS, logrando revalidar la calidad de sus procesos, orientación al cliente y compromiso con el mejoramiento continuo (Interseguros, 2014).

Otro caso a mencionar es la compañía de Seguros Sura, la cual obtuvo el certificado ISO 9001:2000 en el año 2002 para el proceso de inversiones a través de la auditora BCQI cuando todavía era Invita Seguros, siendo la primera compañía de seguros del Perú y Latinoamérica en obtener este tipo de certificación. Con este logro la compañía viene brindando respaldo y confianza a sus clientes acerca del buen manejo financiero en las inversiones. Adicionalmente se puede mencionar que este certificado sigue revalidándose cada tres años hasta la fecha (Seguros SURA, 2014).

Respecto a la certificación de los procesos de impacto con el cliente, se tiene como ejemplo a la Positiva Seguros y Reaseguros, que desde el 2008 y durante seis años consecutivos ha ratificado el certificado ISO 9001:2008, asegurando el buen funcionamiento de su SGC que se enfoca en la mejora continua y satisfacción de los intermediarios y clientes finales, entre los procesos certificados se tienen los de siniestro, servicio al cliente, tele marketing, tele ventas, suscripción, emisión, entre otros (La Positiva Seguros, 2012).

En cuanto al resto de compañías aseguradoras, el no contar con certificaciones de calidad ISO no significa que no se hagan esfuerzos por mejorar sus procesos, sobretodo lo más valorado por sus clientes, que es la calidad de servicio. Por ejemplo Pacifico EPS, parte del Grupo Pacifico Asegurador, realizó procesos de mejora continua para enfocarse en optimizar la calidad de sus servicios y reducir los plazos de atención, logrando entre otros: (a) aumentar su capacidad instalada; (b) reducir tiempos de aprobación de las cartas de garantía, autorización escrita vital para la atención médica de los clientes en los centros de salud con las coberturas correspondientes; (c) disminuir el ciclo de atención de liquidación médica a menos de diez días en el 90% de los casos; y (d) simplificar y automatizar el proceso de emisión de pólizas de salud, mejorando su eficiencia operativa y reducción de errores y re-procesos (Pacifico Seguros, 2013).

Adicionalmente Pacifico Seguros, cuenta con un área centralizada de Calidad y Desempeño de Procesos, la misma que desarrolla un control estadístico integral de todos los procesos de gestión de la compañía, para esto utiliza metodologías efectivas de clase mundial como Lean Six Sigma y desarrolla programas corporativos de proyectos de mejora. Cabe mencionar que cuatro de sus ejecutivos ostentan la certificación internacional Lean Six Sigma Black Belts, otorgada por la American Society for Quality (Pacifico Seguros, 2013).

Por su lado, Rímac Seguros desde el año 2007 ha venido implementando el modelo de excelencia Malcolm Baldrige, para adoptar mejores prácticas y mejorar sus procesos. Recientemente en el año 2013, fue reconocida como líder de calidad con la medalla de plata en el premio nacional a la calidad organizado por el comité de calidad de la Sociedad Nacional de Industrias (Rímac Seguros, 2013).

Respecto a los intermediarios de seguros en el país, lastimosamente se cuenta con poca información disponible acerca de la aplicación de metodologías de mejora continua, mejora de procesos y todos los temas referidos a la calidad. Básicamente se tiene el caso de Mariátegui JLT Corredores de Seguros S.A. que pudo certificar su SGC bajo la norma ISO 9001 desde el año 2005 y revalidarlo hasta el año 2011, la entidad certificadora fue UKAS del Reino Unido y estuvo enfocada en todos los procesos de prestación de servicios que brinda las garantías a su ofrecimiento de excelencia operacional y valor agregado para sus clientes (Mariátegui JLT, 2014).

Por otro lado, Marsh que fue nombrada en el 2014 como la mejor compañía de intermediarios de seguro por la revista *Reactions*, si bien no cuenta con una certificación ISO, pone énfasis en la excelencia del servicio, la eficiencia de procesos y el cumplimiento de estándares de calidad. En el Perú, la empresa Marsh Rehder cuenta con los mismos estándares y procesos de servicio que la corporación Marsh y afirma que es capaz de ofrecer a sus clientes la misma calidad de servicio a nivel mundial (Marsh Rehder, 2014).

2.3.2 Análisis interno del sector (AMOFHIT) en el país

Las empresas de seguros ofrecen protección contra riesgos súbitos e imprevistos que puedan afectar a las personas o a sus bienes, por medio de las denominadas pólizas de seguros, las cuales son medios contractuales entre la empresa y los contratantes. La empresa se compromete a indemnizar la cantidad acordada en caso que el riesgo cubierto se materialice, a cambio de que el contratante pague una determinada prima de seguro (Montoya, 2001). El contrato de seguro cuenta con cuatro elementos esenciales en donde la falta de alguno de ellos deja sin efecto el contrato, los cuales son:

El interés asegurable es la relación que existe entre el bien o la persona asegurada y los asegurados de la póliza, dado que al materializarse un riesgo cubierto este asegurado tendría una pérdida económica. Como base fundamental esta relación debe ser lícita y debe poderse cuantificar económicamente lo cual no presenta mayor problema para los bienes físicos los cuales se pueden tasar, es diferente al caso en el cual el riesgo es la persona dado que no es posible cuantificar el valor de la vida de una persona, motivo por el cual en estos casos se asegura hasta el monto que la persona pueda pagar de prima (Montoya, 2001).

Los riesgos asegurables son los hechos súbitos e imprevistos que pueden afectar a los bienes o personas aseguradas. Deben ser futuros dado que los hechos pasados se consideran ciertos y por tanto no asegurables, sin embargo en la actualidad se pueden asegurar riesgos ya ocurridos pero no conocidos o descubiertos como por ejemplo la responsabilidad civil causada por químicos de una empresa que sólo se presentan con el tiempo y por ende se descubren mucho tiempo después de la ocurrencia.

Por último no debe depender exclusivamente de la voluntad del contratante, asegurado o beneficiario, dado que aunque pueden tener participación en la materialización del riesgo esta no debe ser la causa única del hecho. Desde este punto de vista se podrían clasificar los hechos en típicamente fortuitos, los cuales son los que simplemente pasan sin que se

conozcan a ciencia cierta la razón o que se pueda controlar y son causados por la naturaleza. Los culposos que son aquellos causados, por imprudencia, impericia o negligencia humana y que aceptan diversos grados: (a) culpa leve, la cual es cubierta por el seguro; (b) culpa grave o dolo, la cual no es asegurable; y finalmente se encuentran los (c) intencionales los cuales son los provocados por un tercero y pueden ser asegurados (Montoya, 2001).

La prima del seguro es el monto de dinero que el contratante de la póliza se compromete a pagar, por la cobertura del seguro y sin el cual el contrato no tiene efecto. Finalmente, la obligación condicional del asegurador se refiere al deber del asegurador de pagar al asegurado el valor de la pérdida que haya sufrido por un siniestro cubierto según las disposiciones de la póliza y en los términos y plazos determinados por la ley de cada país (Montoya, 2001).

Por otro lado los intermediarios de seguros son socios fundamentales para las empresas de seguros, aunque no asumen riesgo como tal, si son como su nombre lo indica quienes intermedian entre las compañías de seguros y los clientes, convirtiéndose de esta manera en uno de los canales de ventas más importantes en las compañías de seguros. La SBS autoriza y regula el ejercicio de los intermediarios, llevando un registro de ellos en el cual precisa los ramos de seguros y servicios en el que cada uno puede operar (SBS, 2013).

Los intermediarios de seguros son los encargados de asesorar al cliente sobre las coberturas más idóneas para sus riesgos, ayudarlos y asesorarlos en los trámites de los siniestros y por ende la imagen de las aseguradoras e incluso en algunos casos son los encargados de gestionar la cobranza de los siniestros. Si bien ellos no cubren riesgos, sí podrían llegar a perjudicar a las aseguradoras generando incluso riesgos reputacionales motivo por el cual siendo parte fundamental de la cadena de abastecimiento de las compañías de seguros, es importante que respeten y sigan las normas e implementen sistemas de calidad.

A continuación se revisarán los acápites que conforman el AMOFHIT del sector asegurador en el país.

Administración y gerencia. Según la Ley 26702 de diciembre de 2013, emitida por la SBS, las empresas de seguros deben constituirse bajo la forma de sociedad anónima, salvo aquellas cuya naturaleza no lo permita. El directorio de las empresas de seguros debe estar conformado por al menos cinco miembros, los cuales deben cumplir con condiciones de idoneidad técnica y moral y los cuales deben ser elegidos por la Junta General de Accionistas. El directorio debe realizar sesiones ordinarias por lo menos una vez al mes, adicionalmente sus miembros, salvo el presidente del directorio, no pueden desempeñar cargos ejecutivos en la misma empresa (SBS, 2013).

De acuerdo con la misma ley, el gerente general al igual que los directores debe cumplir con condiciones de idoneidad técnica y moral, tiene la obligación de informar al directorio en las sesiones ordinarias y por escrito, de todas las garantías que a partir de la sesión anterior se hayan otorgado a cada cliente, así como las inversiones y ventas que se hubiesen realizado, cuando en cualquiera de los casos se exceda los límites establecidos por la superintendencia. Adicionalmente debe mantener informado al directorio, mínimo trimestralmente, sobre la marcha económica de la empresa, contrastando el informe con el periodo anterior que se esté analizando y con el presupuesto establecido. Siendo el directorio el responsable del puntual cumplimiento de esta obligación (SBS, 2013).

La Ley 26702 de diciembre de 2013 con respecto a los intermediarios de seguros no establece su estructura de gerencia y directorio como en el caso de las Compañías de Seguros ya que ellos pueden ser incluso personas naturales. Sin embargo sí determina las obligaciones, derechos, garantías y demás condiciones que estos deben cumplir. Entre las principales funciones y deberes se encuentran: (a) la de intermediar cuando se va a contratar un seguro; (b) informar sobre el estado del riesgo en representación del asegurado; (c)

presentar al contratante en forma clara, detallada y exacta las cláusulas del contrato; (d) garantizar que la póliza contenga las condiciones y disposiciones según las cuales se cubre el riesgo y; (e) mantener informada a la compañía de seguros sobre cualquier cambio en el riesgo que lo agrave, o que lo modifique variando el monto de la suma asegurada.

Por otro lado prohíbe otorgar cobertura de riesgo o cobrar primas a nombre del asegurador. Además establece que la carta poder que el contratante emite a favor del intermediario, le otorga facultades para realizar en representación de él, actos administrativos pero no de disposición y que tanto la solicitud de seguro como sus modificaciones así como la póliza y sus modificaciones deben ser firmadas por el contratante (SBS, 2013).

Marketing y Ventas. Con respecto al marketing, los estudios realizados por Coviello, Brodie y Munro (2002) quienes sugieren que existen cuatro tipos de marketing para las empresas de servicios, uno transaccional y tres bajo el enfoque del marketing relacional los cuales son: (a) el de base de datos, (b) el de interacciones y (c) el de redes, para determinar cuál es el marketing utilizado por las compañías de seguros. Según estos estudios el marketing transaccional es simplemente el intercambio de valores entre dos partes sin intercambio de información. En el marketing de base de datos también existe una transacción pero hay un intercambio de información y se usa la tecnología para armar bases de datos de clientes actuales y potenciales, identificar las preferencias de los clientes y controlar el costo de adquisición de los mismos. En el marketing de interacciones existe una relación más estrecha, incluyendo negociaciones entre ambas partes y generando una relación de beneficio mutuo.

Por último el marketing de redes, el cual se aplica al consumo masivo, estimula a los clientes para que refieran a amigos y conocidos (Ferrando, 2007). Tomando en cuenta el costo que para las empresas implica el atraer un nuevo cliente frente a la retención de uno ya captado, se habla de que las compañías de seguros usa el estilo relacional en sus tres

categorías dado que es el que se enfoca en construir relaciones de largo plazo las cuales son las relaciones que tanto las compañías de seguros como los intermediarios de seguros quieren construir con sus clientes.

Las compañías de seguros realizan sus ventas por variados y diferentes canales de distribución, entre los cuales se encuentran las ventas por medio de los intermediarios de seguros los cuales son socios estratégicos de las compañías de seguros. Un segundo canal es el de la fuerza de ventas directa los cuales son grupos de personas contratadas directamente por las compañías de seguros, quienes se encargan como su nombre lo indica de ofrecer de manera directa a los clientes los diferentes productos ofrecidos por la empresa.

Un tercer canal es el conocido como alianzas, canales no tradicionales o canales alternativos, el cual por medio de asociaciones con otras empresas como bancos, entidades financieras, concesionarios de vehículos y supermercados, entre otros, pueden ofrecer productos simples para vender por lo general de manera masiva. Un último canal es el de tele marketing el cual ha crecido en los últimos años y por el cual se busca llegar a los clientes por vía telefónica y de esta manera realizar ventas cruzadas de los diferentes productos, realizando llamadas a las bases de datos de los clientes ya captados o incluso a las bases de datos de sus socios estratégicos.

Morris (2014) señaló que el indicador primas sobre PBI en el Perú es menor a 1.5 lo cual sugiere que la penetración de seguros es muy baja en el país, incluso muy por debajo de otros países de la región y del mundo, y a raíz de esto la población no se encuentra protegida eficazmente en riesgos diversos referidos a salud, vejez, robo, vivienda, activos, entre otros. Se puede observar qué falta fomentar en todos los segmentos una cultura de que el impacto económico de los siniestros es evitable a través de los seguros, por eso es importante para el área de ventas poder trabajar y apoyarse en el área de marketing para difundir esta cultura de seguro, adicionalmente para hacer más atractiva la oferta, requiere de la creación de nuevos

productos comercializables a través de los canales antes mencionados con el objetivo de llegar a todos los segmentos mencionados que a la fecha se encuentran poco atendidos.

Según un estudio global de Ernst & Young un hallazgo clave para las compañías del sector fue la renovación de su enfoque en la satisfacción del consumidor a nivel individual. Promoviendo las ventajas del seguro a una nueva audiencia joven, y buscando rediseñar productos para la población que envejece, logrando interactuar de una mejor manera con clientes con edad cercana a la jubilación (“Los Desafíos que Afrontan,” 2013).

Operaciones, logística e infraestructura. El área de las operaciones productivas es la encargada de ejecutar los procesos para producir bienes y servicios en las empresas. Estos procesos están conformados por la planta, la cual en el caso de las compañías de seguros e intermediarios de seguros debe contar como mínimo con sistemas de información e instalaciones físicas adecuadas para sus trabajadores y los clientes que los visitan. Y el trabajo correspondiente a la mano de obra y el conocimiento, para el cual las compañías de seguros deben contar con departamentos especializados de emisión, suscripción, siniestros y reaseguros, además de las áreas administradoras normales de cualquier empresa. Sin embargo en el sector se evidencia que son muy pocas las empresas de seguros que cuentan con áreas de operaciones que abarquen todos estos departamentos, entre las que cuentan con un área de procesos estructurada se tiene a Pacífico Seguros, Rímac y Cardif.

Con respecto a los intermediarios de seguros estos deben tener personal cualificado que permita realizar un buen asesoramiento a sus clientes, sin ser necesariamente áreas completas, dado que esto depende de la cantidad de clientes con la que cuentan. Es por esta razón que tan sólo los grandes intermediarios cuentan con áreas de operaciones referentes a la emisión, que les permite dar un mejor servicio a sus clientes. Para ambos casos los insumos son las personas y el producto son los clientes asegurados, como se aprecia en la Figura 4 diagrama básica de entrada-proceso-salida.

Los tres procesos críticos que se manejan en la industria del seguro son los correspondientes a la evaluación del riesgo, suscripción y emisión de pólizas, y siniestros, dentro de cada uno de ellos se cuentan con diferentes etapas unas más críticas que las otras (Benzaquen, De la Torre, & Victoria, 2011). Por ejemplo una de las etapas más críticas dentro del proceso de venta es la de la entrega de las pólizas, dado el tiempo legal con el que se cuenta, no cumpliéndose siempre con informar al asegurado sobre las coberturas y exclusiones contratadas, debido a los diferentes canales de distribución que se utilizan, lo que hace que se incrementen el nivel de reclamaciones (Gordillo, 2009).

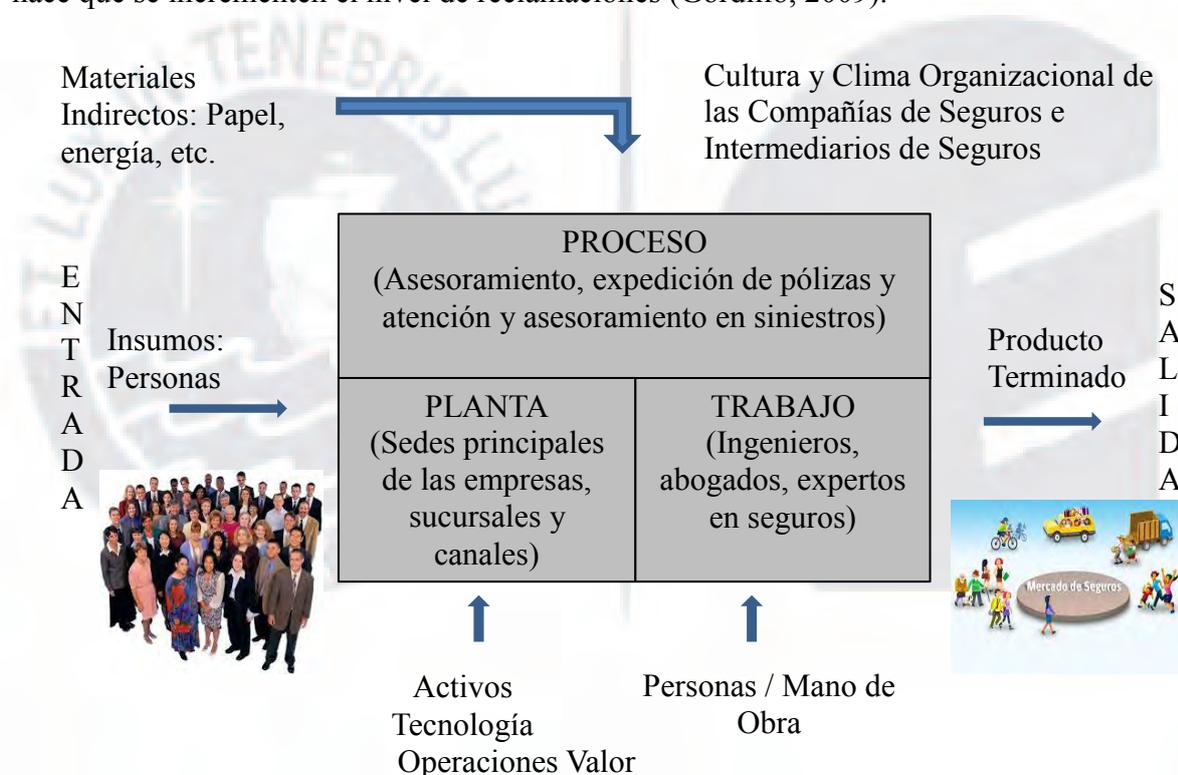


Figura 5. Diagrama básico entrada – proceso- salida sector seguros.

Adaptado de —Administración de las Operaciones Productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia”, por F. D’Alessio, 2012, Conceptos Gerenciales, p. 9. México D.F., México: Pearson.

Finanzas y contabilidad. Según lo dispuesto en el plan de cuentas del sistema de seguros determinando por la SBS, las compañías de seguros deberán cumplir todas las disposiciones dictadas por el plan de cuentas y determinadas por el reglamento de esta entidad, en el cual dispone que los estados financieros de las empresas de seguros, junto con

las notas a los estados financieros, deberán presentarse a la Superintendencia de acuerdo con los plazos establecidos por ésta.

Las empresas de seguros están obligadas a llevar todos los libros de contabilidad y administrativos requeridos de manera general por las leyes y reglamentos aplicables además de los que determine la Superintendencia. Todos los registros allí contemplados deberán tener los soportes correspondientes de acuerdo con las normas del Código de Comercio, la Ley General de Sociedades y las demás leyes sobre la materia. De la misma manera deben mantener su contabilidad transparente, concreta e individualizada de todas sus operaciones, debiendo aplicar de forma integral todas las normas y procedimientos establecidos (SBS, 2013).

Adicionalmente indica que los estados financieros deben suministrar información que cumplan con características tales como la comprensibilidad característica primordial de la información suministrada en los estados financieros buscando que sea de fácil comprensión para los usuarios. Para lo cual, se hace la suposición que los usuarios tienen o deben tener un conocimiento razonable de las actividades económicas y del mundo de los negocios, así como de su contabilidad, y la voluntad de revisar y analizar la información con razonable diligencia. Sin perjuicio de lo anterior no debe quedar excluida de los estados financieros aquella información que por sus características sea compleja pero relevante de cara a la necesidad de tomar decisiones (SBS, 2013).

Otra característica es la relevancia, que especifica que la información debe ser útil, para que los usuarios tomen decisiones, sobre todo económicas, y predecir la situación financiera y la actividad futura de la compañía. Siguiendo con las características de la información se tiene la de la materialidad o importancia relativa, en donde la información es considerada de importancia relativa cuando el omitirla o presentarla erróneamente pueda influir en las decisiones económicas que los usuarios realicen. La fiabilidad es otra

característica dado que la utilidad de la información está determinada por esta cualidad que determina que esté libre de errores significativo y de sesgos o prejuicios, en aras de la adecuada presentación de las transacciones y eventos ocurridos en la empresa en el periodo informado.

Por último se tiene la comparabilidad que brinda a los usuarios la capacidad de comparar los estados financieros de una entidad a lo largo del tiempo, esto con el fin de poder identificar las tendencias de la situación financiera y el desempeño de cada compañía. Por lo cual la presentación de los estados financieros de las transacciones similares, deben ser homogéneas en el tiempo (SBS, 2013).

En el caso de los intermediarios de seguros, toda operación o situación que no se encuentre prevista en el Plan de Cuentas que rige para las Empresas del Sistema Asegurador u otras normas de la Superintendencia, deberán ser presentadas empleando las NIIF o las Normas Internacionales de Información para PYMES (NIIF para PYMES), en cualquiera de los dos casos, deberán ser las oficializadas en el país por el Consejo Normativo de Contabilidad, según el marco establecido por dicho Consejo. Así mismo el plan de cuentas determina tanto para las compañías de seguros, como para los intermediarios de seguros que las políticas contables deben incluirse en un manual con estas políticas, el cual debe ser actualizado cuando hayan cambios relevantes o en su defecto por lo menos una vez al año, dicho manual en el caso de las aseguradoras deberá estar aprobado por el directorio y en ambos casos a disposición de la superintendencia (SBS, 2013).

Existe una nueva regulación Solvencia II que establecerá requerimientos de capital adicional para las empresas aseguradoras, a pesar de demoras en su implementación sufridas en Europa, es bastante probable que lleguen a la región y la SBS la adopte parcial o totalmente en su reglamentación. Esto obligará a las compañías del sector a manejar sus

riesgos de una forma más conservadora respecto a los niveles de solvencia requeridos (Los desafíos que afrontan”, 2013).

Recursos humanos. En un campo como el de los seguros es difícil conseguir personal capacitado y preparado, ya que hasta hace pocos años era una profesión empírica en el Perú, según Benzaquen, De la Torre y Victoria (2011)

Existe un posicionamiento negativo de los seguros, al ser percibidos como productos complejos. Contribuye a esta percepción la falta de investigaciones en esta materia, así como la inadecuada capacitación del personal que labora en la industria, lo que no permite la adecuada difusión de los seguros, considerando que el personal de ventas de las compañías de seguros tienen un rol importante en lo que respecta a la educación de los clientes. La mejor educación contribuye a reducir de manera importante los niveles de riesgo, así como las reclamaciones asociadas a la contratación de la póliza (p.166).

Por tal motivo se hace de vital importancia la gestión del talento humano, para evitar entre otros las altas tasas de rotación entre empresas. La rotación vista como el retiro definitivo de una organización el cual puede ser involuntario o voluntario, representa altos costos de selección, incorporación y capacitación, a su vez interrumpen la producción eficiente de las empresas, cuando el personal capacitado, preparado y experimentado se va de una empresa requiriendo un gran esfuerzo encontrar su sustituto, capacitarlo en la labor y manejo de los sistemas de la compañía del sector seguros (Robbins & Judge, 2009).

Si bien no existe en el mundo como tal una profesión de seguros si existen programas de capacitación a nivel mundial como los ofrecidos por la fundación Mapfre, e incluso en Latinoamérica como los ofrecidos por el Instituto Nacional de Seguros en Colombia, instituto que es reconocido por el ministerio de educación de ese país. Este es quizás el mayor problema al que se enfrentan los departamentos de recursos humanos en este sector.

Es importante mencionar que en la industria del seguro del Perú las compañías deben manejar con prudencia sus inversiones tratando de obtener las mejores ganancias con riesgos controlados, así pues pese a que el 2013 fue un año turbulento, empresas como Rímac, Mapfre y Pacifico lograron mantener sus portafolios en azul, un factor importante fue la calidad de sus profesionales casi todos en carrera por el *Chartered Financial Analyst* (CFA) en sus tres niveles y con credenciales para trabajar en cualquier firma global (–Aseguradoras Peruanas,” 2013)

Sistemas de información y comunicaciones. Las compañías de seguros deben contar con sistemas de planificación de recursos (ERP por sus siglas en inglés) que les permita operar eficientemente y explotar la información que recopilen, además de generar valor en su cadena de abastecimiento. Estos sistemas se basan en un conjunto de módulos de software integrados y una base de datos central común. Esta base de datos recolecta información de cada una de las áreas que conforman la empresa, posteriormente pone los datos a disposición por medio de aplicaciones a todas las áreas que dan soporte a la organización. El contar con buenos sistemas permite mejorar muchos procesos como la atención al cliente, el análisis de costos y rentabilidad entre otros. Adicionalmente proporcionan información a nivel empresarial que permite a los gerentes tomar mejores decisiones (Loundon & Loundon, 2012).

Dada la especialización que requieren los procesos de seguros, por lo general las compañías cuentan con sistemas especializados que les permiten responder a sus clientes de manera efectiva y en muchas oportunidades incluso comunicarse con sus socios estratégicos tales como los intermediarios de seguros. Todo programa que de soporte a la operación de seguros debe contar con un módulo de reaseguros dado que esté es la columna vertebral del sistema, uno de emisión de pólizas y uno de siniestros, que generalmente son independientes

de los módulos de contabilidad y finanzas, pero que necesariamente tiene que estar interconectados entre ellos para compartir información relevante.

Respecto al ente regulador, la SBS cuenta con un software SUCAVE el cual asegura un alto grado de calidad y consistencia de toda la información recibida de las compañías del sector incorporándolas a una base de datos institucional y a través de herramientas tecnológicas como SISCOR y DATAMARTS se realiza la explotación y procesamiento de la información. Todo ello con el objetivo de realizar una supervisión eficiente y publicación de información relevante como estados financieros, indicadores de gestión, producción y siniestralidad, reservas y requerimientos patrimoniales, inversiones y reaseguro (SBS, 2013).

Tecnología e investigación y desarrollo. Según lo indicado por Oppenheimer (2010), América Latina y África son las dos regiones del mundo con menos inversión en investigación y desarrollo, siendo quienes menos patentes tienen registradas en el mercado mundial. Sin embargo las cifras son más alarmantes, los países caribeños y Latinoamérica aportan apenas el 2% de la inversión mundial en investigación y desarrollo. Pero lo que agrava aún más esta realidad es que el 92% de este 2% lo realizan cuatro países, México con 13%, Brasil con un 62%, Chile con 4% y Argentina con 12%. Se considera que la razón principal es que en América Latina la mayor parte de la investigación que se realiza la hace el sector público.

A nivel privado se realiza sólo en el ámbito académico, lo cual no permite que se genere interrelaciones con las necesidades del mercado. De acuerdo con un estudio de la Organización para la Cooperación y Desarrollos Económicos (OCDE) no existen países que hayan alcanzado un estatus tecnológico avanzado, sin que el sector privado haya invertido un porcentaje significativo de dinero en investigación y desarrollo (Oppenheimer, 2010).

En el caso del sector asegurador esta no es la excepción, en países vecinos como Colombia las Aseguradoras usan su asociación (Fasecolda) para generar investigación y

desarrollo para el sector, tales como actualización de las Tablas de mortalidad, índices de fraudes en el sector, realidad económica entre otras, para lo cual cuenta con áreas especializadas destinadas para la investigación. A la fecha cuentan con publicaciones como libros y revistas y además crearon el Instituto Nacional de Seguros con programas avalados por el Ministerio de Educación para formar a las personas en el ámbito de los seguros y profesionalizar de esta manera la profesión de asegurador.

Un reto para 2015 es el inicio de auditorías de la SBS respecto a la ley promulgada recientemente de protección de datos personales que obliga a las compañías del sector a poner a prueba las tecnologías desarrolladas y velar por que cumplan con la regulación y directivas de seguridad propuestas por esa normativa que vela por los datos almacenados de los clientes en las compañías del sector.

Los ejecutivos *senior* del sector señalan como una oportunidad el emplear nuevas tecnologías que permitan un entendimiento completo de las necesidades del consumidor a través del manejo y conversión de grandes cantidades de información. Con este punto logrado se podría impulsar el lanzamiento de nuevos productos al mercado de modo que aseguren cumplir con los requisitos y exigencias de los clientes (—Los Desafíos que Afrontan,” 2013).

2.4 Resumen

En el presente capítulo se ha realizado una revisión de las diferentes definiciones y conceptos de calidad expuestos por los grandes gurús de la historia, así como la evolución de la calidad a través de cuatro fases marcadas en el tiempo como son: (a) la inspección, cuyo objetivo era la detección de defectos; (b) el control del producto, orientado a la reducción de inspecciones haciendo uso de la estadística; (c) el aseguramiento de la calidad, que buscaba asegurar la calidad y prevenir errores; y (d) la gestión de la calidad total, que tiene como

objetivo central la total satisfacción plena del cliente involucrando a toda la organización (López, 2006).

En este último enfoque compromete a toda la organización para lograr y adoptar cierto nivel de calidad partiendo de la alta gerencia a través de estrategias y adoptando un SGC. Así mismo se presentó el modelo para la certificación ISO 9001, y modelos de excelencia de calidad, entre ellos: (a) el modelo Deming, (b) el modelo Malcolm Baldrige, (c) el modelo Europeo de excelencia EFQM, y (d) el modelo de nueve factores del TQM en la Empresa.

Se revisaron algunos estudios que relacionaron la norma ISO 9000 e ISO 9001 con las prácticas del TQM, dando lugar en el Perú al estudio de Benzaquen (2013) que halló una relación positiva de la empresas que contaban con certificación del sistema de calidad ISO 9001 para alcanzar mayores puntajes y por tanto un mejor desempeño en los factores de TQM.

Adicionalmente durante este capítulo se realizó el análisis AMOFHIT del sector de seguros, comenzando por realizar una definición de las empresas que componen el sector, así como los elementos básicos del seguro tales como el interés asegurable, riesgo asegurable, prima o precio y la obligación condicional del asegurador.

Con respecto a la Administración y Gerencia se habló de la ley 26702 de diciembre de 2013, emitida por la SBS, la cual determina los parámetros con los cuales se debe nombrar la administración y gerencia de las empresas que componen el sector de seguros. Se continuo con un análisis de como este sector ve el marketing y ventas dado los variados canales de ventas con los que cuenta. Posteriormente con respecto a las operaciones y logística se describieron las operaciones productivas del sector y se realizó el diagrama básico entrada – proceso- salida del sector.

Con respecto a las finanzas y la contabilidad se habló del Plan de Cuentas que rige para las Empresas del Sistema Asegurador y sus principales disposiciones como la aplicación de

las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), así como las características que debe tener la información financiera reportada por las compañías que componen el sector. Al mencionar el área de recursos humanos se nombró la importancia de la capacitación y retención del talento en las empresas. Finalmente con respecto a los sistemas de información y tecnología, se planteó la importancia de contar con sistemas especializados dada la complejidad del negocio y el bajo desarrollo de la tecnología en el país.

2.5 Conclusiones

En el presente capítulo se puede concluir que la búsqueda de la calidad ha ido evolucionando desde un simple proceso de inspección de la fabricación de un producto a enfocarse en las expectativas y necesidades del cliente.

Respecto a la calidad a nivel mundial en el sector de seguros se concluye que en un mundo donde lo único permanente es el cambio afectado por la globalización, las turbulencias financieras y clientes cada vez más informados con un alto uso de la tecnología, las compañías deben contar con un nivel de competitividad que vaya más allá de conseguir el traspaso de clientes a sus carteras a través de guerra de tarifas, sino que deben gestionar la permanencia de sus clientes para que realmente sean rentables y sostenibles.

Respecto a la calidad del sector en el país se puede visualizar el poco esfuerzo de las compañías de seguros por certificarse en normas ISO de calidad, sin embargo buscan el uso de distintos modelos y herramientas de calidad para alcanzar una mayor participación en el mercado y mejorar los procesos inmersos y capacidad de su personal de cara al crecimiento y sostenibilidad del negocio.

Respecto al análisis interno del sector, se puede concluir que al igual que otras entidades financieras, se presentan barreras de entrada y una alta normatividad a cumplir por parte del regulador, la SBS. Adicionalmente las características del contrato de seguros están claramente delimitadas por la ley de seguros, sin embargo es potestad de cada compañía

ofrecer servicios y coberturas acordes a las necesidades de cada uno de los mercados objetivo.

Respecto a los recursos humanos se concluye que este negocio es de alta especialización y requiere brindar programas de capacitación interna y externa para lograr no sólo ofrecer un producto de alta calidad sino poner énfasis en la gestión de riesgos e inversiones necesarias para hacer que las compañías sean sostenibles en el tiempo.



Capítulo III: Metodología

3.1 Diseño de la Investigación

Con el propósito de cumplir con los objetivos del estudio y a su vez responder las preguntas de investigación planteadas, se diseñó una investigación cuantitativa bajo un enfoque descriptivo de tipo no experimental que según Hernández, Fernández, y Baptista (2010) son –estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 149). En este sentido no se puede tener control directo ni influir sobre las variables independientes porque ya sucedieron al igual que sus efectos en su contexto natural.

El diseño de la investigación presentada es de tipo transeccional, debido a que la recolección de datos se realizó en un periodo único que abarca de junio a octubre de 2014, Gómez (2006) expuso que su propósito –es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 102).

3.2 Población y Selección Muestra

La población de la investigación corresponde a todas las empresas aseguradoras e intermediarios de seguros que se encuentran radicadas en Lima y debidamente registradas al 15 de junio de 2014 en la SBS. Las compañías que conforman este sector se dedican a la comercialización de pólizas de seguros, las cuales tienen como fin proteger la estabilidad financiera de personas y empresas ante la tangibilización de un riesgo, siendo la característica diferenciadora entre las compañías aseguradoras e intermediarios, que la primera es quien se encarga de asumir el riesgo. Desde un punto de vista operacional, los principales procesos de las empresas del sector son el diseño del producto, la suscripción y emisión de pólizas, la atención de siniestros y el servicio post-venta.

Para inferir los resultados sobre la población se seleccionó una muestra probabilística, para determinar el tamaño de esta muestra se utilizó la Ecuación 1.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{N e^2 + Z^2 p q} \quad (1)$$

En donde,

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = valor de tablas de la distribución normal estándar

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = error de estimación

Considerando un porcentaje de error (e) del 10%, un nivel de confianza del 95% (lo que es igual a un Z de 1.96), una probabilidad de éxito (p) de 0.5, una probabilidad de fracaso (q) de 0.5 y un tamaño de la población (N) de 202, se obtuvo un tamaño de muestra (n) de 67 empresas.

Para seleccionar las 67 empresas de la muestra se utilizó un muestreo al azar con base en el listado de empresas de la SBS. Así mismo se tomó una muestra adicional de 15 empresas para ser incluidas en el estudio en caso de no tener la posibilidad de conseguir la respuesta de alguna de las 67 empresas seleccionadas inicialmente. Tanto la muestra inicial como la muestra adicional se pueden ver en el Apéndice B.

3.3 Procedimiento de Recolección de Datos

El día 3 de Junio se realizó el primer envío del cuestionario por medio de la herramienta web encuestafacil.com. Para el día 20 de junio sólo habían sido diligenciados seis y se encontraban en estado abandonadas 21, con lo cual se volvió a enviar el cuestionario a las 40 empresas restantes. El día 24 de junio, se contaba con 11 cuestionarios diligenciados y se encontraban 31 en estado en proceso de responder, con lo cual se realizó un último envío a estas 31 empresas motivándolas por medio de los estudios previos del profesor Benzaquen a la finalización de la misma, sin obtener resultados adicionales.

Para el mes de agosto ante la imposibilidad de conseguir respuesta vía mail se contrató una persona que se encargó de entregar el cuestionario físicamente y lo recogió

posteriormente cuando estuvo resuelto, se puede visualizar el protocolo utilizado en el Apéndice D. Este trabajo duro desde el 19 de agosto hasta el 22 de octubre, tiempo durante el cual se hizo seguimiento por medio de llamadas al diligenciamiento de los cuestionarios y se recogieron los completados. Durante este periodo seis empresas de la muestra principal manifestaron que la información solicitada era de carácter confidencial y por ende no podían dar respuesta, motivo por el cual tuvimos que hacer uso de seis empresas de la muestra adicional. El último cuestionario completado para cumplir con el nivel de error se obtuvo el día 22 de Octubre, la tabulación de la información recolectada se puede ver en el Apéndice E.

3.4 Instrumento

Para el propósito de la recolección de datos se utilizó el cuestionario sobre la implementación de la calidad elaborado por Benzaquen (2013) como instrumento de la investigación, el cual se puede ver en el Apéndice C. Este cuestionario está compuesto por dos bloques: el primero contiene información general sobre la empresa y sobre el SGC implementado; y el segundo bloque contiene 35 preguntas o ítems tipo Likert (1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Neutral; 4 = De Acuerdo; 5 = Totalmente de Acuerdo) con el propósito de medir el nivel de cumplimiento percibido por las empresas respecto a los factores del TQM. Schiffman y Kanuk (2005) mencionaron que la posibilidad de considerar por separado las respuestas de cada pregunta o combinar las respuestas para obtener una calificación general son la principal ventaja de la escala Likert, adicionalmente se puede mencionar la facilidad del formato brindado al investigador para la elaboración e interpretación del cuestionario y al encuestado para responderlo.

Tal como lo indicó Benzaquen (2013) se puede considerar la Administración de la Calidad como una función que depende de nueve factores agrupados en cuatro bloques de la organización: (a) alta gerencia, (b) proveedores, (c) gestión de procesos, y (d) clientes.

Dentro del bloque de la alta gerencia se encuentran los siguientes factores: (a) alta gerencia,

relacionado a la gestión de la calidad comprometiendo a la institución a alcanzar sus objetivos; (b) planeamiento de la calidad, metas específicas y detalladas sobre la gestión de la calidad; (c) auditoría y evaluación de calidad, relacionado a las metas de gestión de la calidad; (d) diseño del producto, relacionado con la innovación.

En el bloque de proveedores se encuentra el factor de la gestión de calidad del proveedor, en donde se considera importante la repercusión en los bienes y servicios ofrecidos por el proveedor. En el bloque de gestión de procesos se encuentran los siguientes factores: (a) control y mejoramiento del proceso, en relación con la satisfacción de los requerimientos del cliente; (b) educación y entrenamiento, en relación al soporte que tienen los trabajadores para ser parte del sistema de gestión y su grado de compromiso; y (c) círculos de calidad, relacionado al diálogo de la empresa y la frecuencia de realización de esta actividad. Finalmente el bloque de clientes se tiene el factor de satisfacción del cliente, en relación en cómo se captan las necesidades de los clientes. En el Apéndice F se puede observar los factores y las preguntas asociadas al instrumento elaborado por Benzaquen (2013).

3.5 Validez y Confiabilidad

Según Vera-Villaruel y Oblitas (2005) la validez de una medición se refiere a la seguridad de que el instrumento mida lo que realmente quiere medir. El cuestionario ha sido construido por Benzaquen (2013) con base en los estudios de Sila y Ebrahimpour (2002), Li, Anderson, y Harrison (2003) y la opinión de expertos en gestión de calidad, con lo cual propuso medir en el Perú el TQM por medio de nueve factores (Benzaquen, 2013).

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que produce resultados consistentes y coherentes. Para evaluar la confiabilidad del cuestionario aplicado se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach según la formulación detallada en el Apéndice G, este coeficiente varía entre cero y uno, considerándose confiables según Malhotra (2008)

los valores por encima de 0.6. Adicionalmente según Nunnally, Bernstein, y Berge (1967) un coeficiente del Alfa en un rango entre 0.5 y 0.6 es todavía un nivel mínimo aceptable de confiabilidad para investigaciones preliminares o que se encuentren en sus primeras etapas, siendo esta investigación la primera que aborda el tema de calidad en el sector seguros en Lima Metropolitana usando el instrumento de Benzaquen (2013), se admite el uso de este rango como el mínimo aceptable. Se realizó la prueba a cada uno de los nueve factores de calidad del TQM (ver Tabla 2), resultando que seis de los factores superan el 0.6 y tres se encuentran entre 0.5 y 0.6.

Tabla 2

Resultados Alpha de Cronbach

Factor	Alpha de Cronbach	N preguntas
Alta gerencia	0.810	5
Planeamiento de calidad	0.679	3
Auditoría y evaluación de la calidad	0.549	3
Diseño del producto	0.792	3
Gestión de la calidad del proveedor	0.625	4
Control y mejoramiento de procesos	0.571	5
Educación y entrenamiento	0.763	4
Círculos de calidad	0.804	4
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0.534	4

3.6 Análisis e Interpretación de Datos

Hernández et al. (2010) sugirieron realizar análisis de las frecuencias, medidas de tendencia central y de variabilidad para estudios descriptivos, con la revisión de estos estadísticos se tendrá una idea más del comportamiento y tendencia de la variable. Según Veliz (2011) –las Tablas de distribución de frecuencias describen cómo se distribuyen los valores de un conjunto de datos cuando se organizan en clases o categorías” (p. 15).

Por otro lado las medidas de tendencia central son los valores medios o centrales que puede tomar una variable, las principales son la moda, la mediana y la media. La moda es el valor que más se repite, es decir que tiene mayor frecuencia en los datos. La mediana es el

punto medio de los datos, el 50% de los datos se encuentra por arriba y el 50% restante se encuentra por debajo. La media es el promedio aritmético de una distribución (Hernández et al., 2010). La utilización de una u otra medida de tendencia central dependerá de la naturaleza de los datos.

En cuanto a las medidas de variabilidad, estas son intervalos de dispersión dentro de los cuales pueden variar los datos de la variable. Las principales son el rango, la desviación estándar y la varianza. El rango es la diferencia entre el valor mayor y menor de los datos. La desviación estándar es el promedio de las desviaciones de los valores que toma la variable respecto a la media. La varianza es la desviación estándar elevada a la segunda potencia y junto a la media describen el comportamiento de la distribución de la variable (Hernández et al., 2010).

Adicionalmente, para la interpretación de los promedios obtenidos se utilizó una escala de la valoración que facilitó determinar el nivel de cumplimiento alcanzado por las empresas del sector (ver Tabla 3).

Tabla 3

Escala para Interpretación de Datos

Puntaje obtenido por la variable	Interpretación
1 - 2.5	No cumple
2.5 - 3.5	No tiende a cumplir
3.5 - 4	Tiende a cumplir
4 - 5	Cumple

Según Veliz (2011) “las tablas de distribución de frecuencias describen cómo se distribuyen los valores de un conjunto de datos cuando se organizan en clases o categorías” (p. 15). Por otro lado las medidas de tendencia central son los valores medios o centrales que puede tomar una variable, las principales son la moda, la mediana y la media. La moda es el valor que más se repite, es decir que tiene mayor frecuencia en los datos. La mediana es el punto medio de los datos, el 50% de los datos se encuentra por arriba y el 50% restante se

encuentra por debajo. La media es el promedio aritmético de una distribución (Hernández et al., 2010). La utilización de una u otra medida de tendencia central dependerá de la naturaleza de los datos.

En cuanto a las medidas de variabilidad, estas son intervalos de dispersión dentro de los cuales pueden variar los datos de la variable. Las principales son el rango, la desviación estándar y la varianza. El rango es la diferencia entre el valor mayor y menor de los datos. La desviación estándar es el promedio de las desviaciones de los valores que toma la variable respecto a la media. La varianza es la desviación estándar elevada a la segunda potencia y junto a la media describen el comportamiento de la distribución de la variable (Hernández et al., 2010).

3.7 Resumen

Durante este capítulo se indicó el diseño de la investigación la cual es cuantitativa bajo un enfoque descriptivo de tipo no experimental y transeccional. Prosiguiendo con el procedimiento de recolección de datos indicando las dos partes empleadas inicialmente vía web y finalizando con entrega y recolección personalizada. Posteriormente se habló sobre el instrumento aplicado, el cual es el cuestionario elaborado por Benzaquen (2013) a una muestra de 67 empresas del sector seguros con el fin de determinar el nivel de cumplimiento percibido de los factores de la administración de la calidad (TQM) por las empresas del sector seguros en Lima Metropolitana entre junio y octubre del 2014. Adicionalmente se realizó el análisis de validez y confiabilidad del instrumento esta última evaluada por medio del alpha de Cronbach. Finalmente se realiza una descripción de cómo se realizará el análisis e interpretación de resultados, explicando que se realizó un análisis descriptivo del nivel de cumplimiento percibido con los principales datos estadísticos.

Capítulo IV: Resultados

El objetivo principal de este estudio es determinar el nivel de cumplimiento percibido de los factores de la administración del TQM de las empresas del sector seguros en Lima Metropolitana entre junio y octubre del 2014. Para cumplir este objetivo se ha realizado una encuesta por muestreo y se ha aplicado el cuestionario elaborado por Benzaquen (2013) a 67 empresas del sector seguros.

4.1 Resultados

Con base en los resultados que se han obtenido de la muestra (ver Figura 6) se puede decir que el 80% del sector está compuesto por micro y pequeñas empresas, característica principalmente de los intermediarios de seguros que son empresas pequeñas en su mayoría, por el contrario un gran número de aseguradoras y unos pocos intermediarios de seguros tienen más de 200 empleados en su planilla.

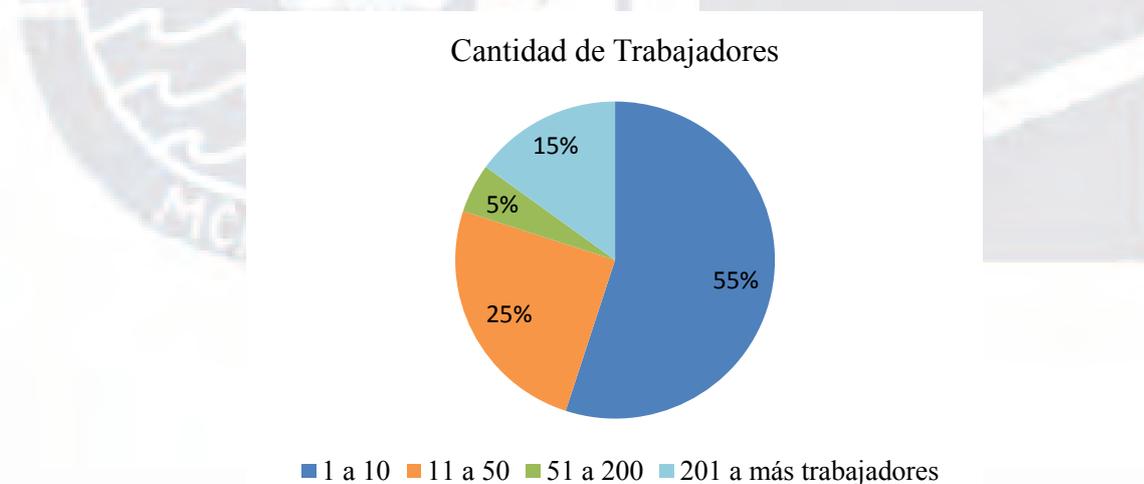


Figura 6. Composición de las empresas encuestadas por cantidad de trabajadores.

En cuanto a quien respondió el cuestionario, se observa que el 63% de ellos fueron atendidos por la alta gerencia y el 21% por mandos medios, teniendo en total un 84% de cuestionarios a los que dieron respuesta personas de alto nivel en las empresas. Esto hace que los resultados que se muestran representen a toda la organización en cuanto son ellos los que tienen la visión global de la empresa (ver Figura 7).

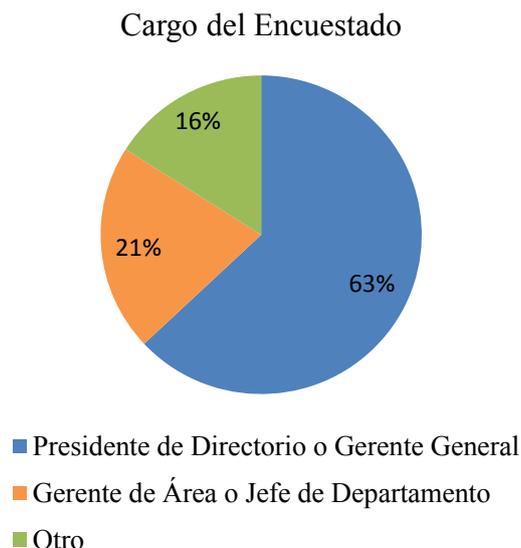


Figura 7. Composición de las empresas encuestadas por cargo del encuestado

En la Figura 8 se aprecia que al igual que en la población del sector en la muestra seleccionada predominan las empresas correspondientes a los intermediarios de seguros con un 82%, en donde la mayor parte de ellos son empresas pequeñas que se encargan de atender principalmente a las personas naturales, ofreciéndoles seguros de salud, vehiculares y de vida. Por otro lado los intermediarios de seguros grandes están orientados principalmente al sector corporativo, es decir las grandes empresas y grupos económicos. Por otro lado las aseguradoras representan sólo el 18% del sector, siendo pocas empresas con respecto a los mercados de la región.

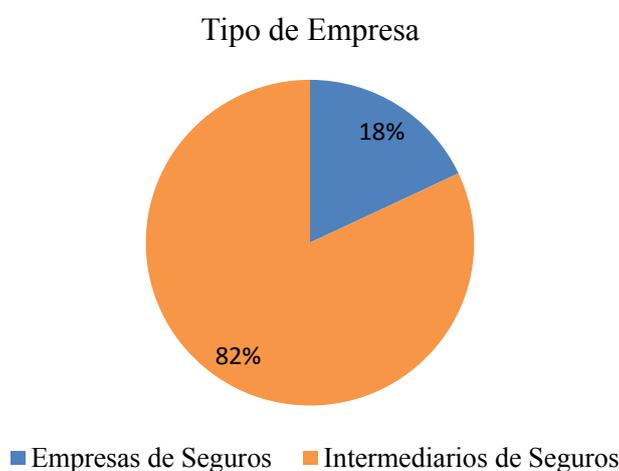


Figura 8. Composición de las empresas encuestadas por tipo de empresa

Por otro lado se puede observar que el 68% de las empresas tienen más de 10 años en funcionamiento y de éstas el 40% más de 20 años, lo que evidencia un mercado con empresas ya consolidadas. Por otro lado el crecimiento de la economía peruana y las políticas del gobierno han hecho que nuevos participantes entren al mercado, los cuales ya representan el 14%, dando el ingreso de estas nuevas empresas una mayor dinámica al mercado y contribuyendo a que haya competencia, generando beneficios a los consumidores de productos de seguros.

Antigüedad de la Empresa

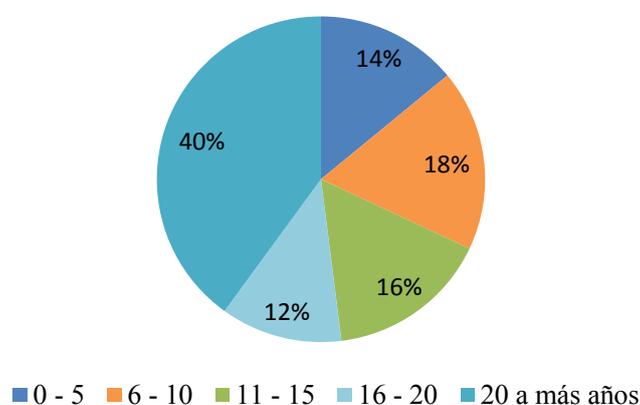


Figura 9. Composición de las empresas encuestadas por antigüedad

El 37% de las empresas encuestadas manifiestan contar con un sistema de gestión de calidad, sin embargo al observar los resultados con respecto a que sistema usan sólo el 6% de ellas dicen tener un sistema de gestión de calidad ISO 9001 (ver Figura 10), mientras que el 31% restante están empleando sistemas propios, uso de software, encuestas e incluso en algunos casos uso de indicadores, no pudiéndose considerar estos como un sistema de gestión de calidad, dado que según su definición es una estructura organizativa acompañada de responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos necesarios para lograr la gestión de la calidad, es por esta razón que se clasificó a este 31% como que cuentan con herramientas de gestión de calidad, sin ser necesariamente un sistema de gestión de calidad. Indicando lo anterior que las empresas del sector se preocupan por gestionar la calidad.

Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa

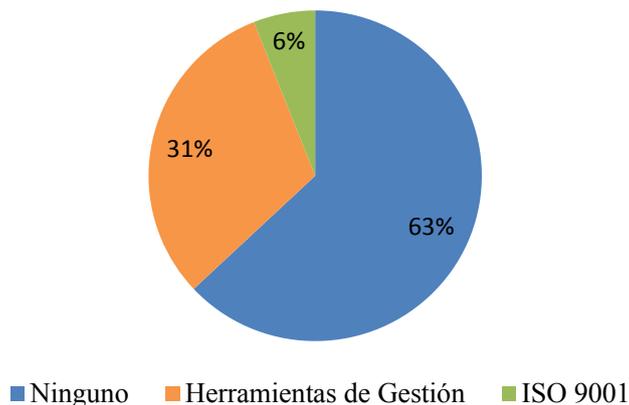


Figura 10. Composición de las empresas encuestadas por antigüedad

En cuanto al nivel de cumplimiento percibido de los factores del TQM se puede ver en la Figura 11 que los valores que toma esta variable están concentrados entre tres y cuatro, con media 3.56, lo cual indica que las empresas del sector tienden a cumplir en la administración de la calidad total, el motivo por el cual aún no alcanzan un nivel de cumplimiento es posiblemente por las pocas empresas que usan un SGC.

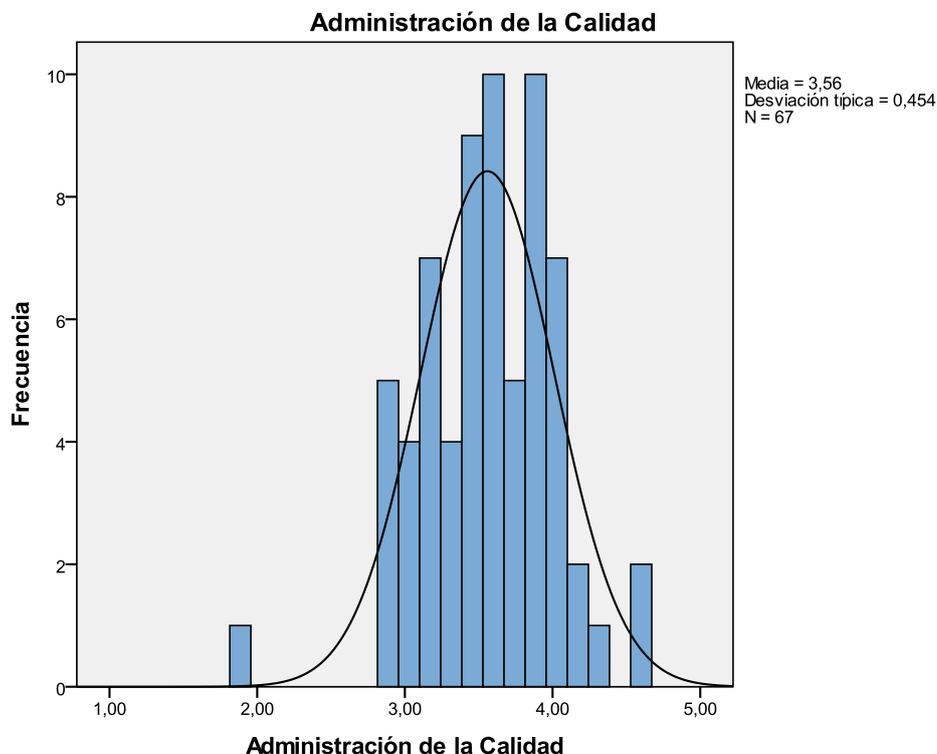


Figura 11. Distribución del nivel de calidad percibido - sector seguros.

Tabla 4

Resultados del Nivel de Calidad Percibido por Diferentes Grupos

Resultados	Nivel de cumplimiento
Cantidad de trabajadores	
1 a 10	3.471
11 a 50	3.570
51 a 200	3.610
201 a Más	3.863
No específica	3.443
Tipo de empresa	
Empresas de Seguros	3.798
Intermediarios de Seguros	3.506
Antigüedad de la empresa	
0 - 5 años	3.413
6 - 10 años	3.514
11 - 15 años	3.522
16 - 20 años	3.621
Más de 20 años	3.623
Cuenta con Sistema de Gestión de Calidad	
ISO 9001	4.136
Herramientas de gestión de calidad	3.732
NO	3.417

La Tabla 4 permite analizar el nivel de calidad percibido por los diferentes grupos revisados anteriormente. Se aprecia que las empresas con mayor número de trabajadores son las empresas que obtienen un mayor nivel de calidad percibido con un puntaje de 3.863 frente a las más pequeñas con 3.471, esto debido a que sus procesos son más maduros y complejos lo cual hace que requieran articular mejor sus actividades inter áreas y con sus socios estratégicos. Del mismo modo para que estas empresas grandes puedan mantener su posicionamiento en el mercado requieren tener personal con mayores capacidades técnicas y de gestión, así como una mejor gestión de la calidad.

Al comparar por tipo de empresa, se encuentra que las aseguradoras son las que obtienen el mayor puntaje con 3.798 como consecuencia de la alta normatividad que ellas requieren cumplir para su funcionamiento. Adicionalmente cuentan con un mayor número de

procesos debido a que son ellas las que realizan procesos de suscripción, reservas y reaseguros entre otros, mientras que los intermediarios de seguros cubren los procesos de colocación, emisión y servicio postventa, percibiéndoseles como más cercanos al cliente.

Con respecto a la antigüedad, se tiene que son las empresas más antiguas en el mercado las que cuentan con mayor nivel de calidad percibido con un puntaje de 3.623 siendo cercanos los puntajes para todos los rangos de antigüedad analizados. Esto debido al desarrollo que el sector ha tenido en el tiempo, gracias a la implementación de normas con estándares internacionales y el acceso a nuevas tecnologías que hacen que todas las empresas incluidas las nuevas operen con condiciones similares de competitividad.

Comparando entre las empresas que manifiestan contar con un SGC, se encuentra que las que tienen una certificación ISO logran obtener un mayor puntaje con 4.136, seguida de las que tienen implementado alguna herramienta de gestión de calidad con un puntaje de 3.732 y finalmente las que no cuentan con un sistema de calidad con 3.417. Esto se puede explicar por los esfuerzos que las compañías certificadas y aquellas que han implementado alguna herramienta de gestión de calidad hacen para satisfacer a sus clientes por medio de la implementación de procesos con altos estándares de calidad.

Así mismo se revisó los principales estadísticos de los nueve factores del TQM y de los ítems que los componen, estos resultados se pueden revisar en el Apéndice H, mientras que los promedios de los factores se muestran en la Figura 12.

El factor Alta Gerencia obtuvo la más alta puntuación, con un promedio de 3.896 mostrando una tendencia hacia la implementación de prácticas de calidad. Es importante notar que el puntaje más alto se obtuvo en los ítems: (a) La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo con un valor de 4.418 y (b) La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa con un valor de 3.985, demostrando esto que la alta gerencia si se enfoca en buscar un beneficio de largo plazo, sin embargo cuando se introduce

el concepto de calidad en la gestión de la alta gerencia el resultado es menor. Es por esto que el mayor reto de la alta gerencia está en la implementación.

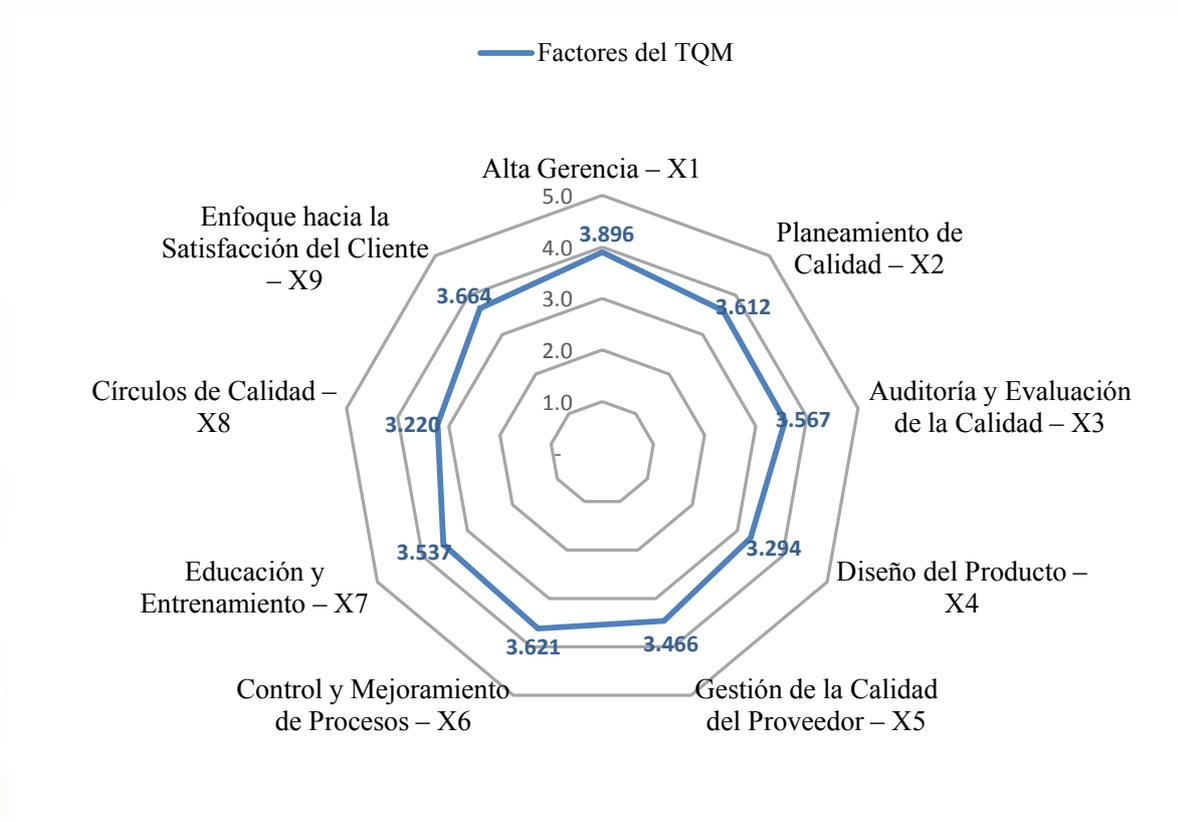


Figura 12. Resultados de los promedios de los factores del TQM.

Como se vio en el capítulo dos, de acuerdo con los estudios realizados por CAPA (1994) el éxito a largo plazo en las empresas del sector seguros está relacionado a que los clientes renueven las pólizas con el mismo intermediario de seguros y/o la misma empresa de seguros, es decir, en la fidelización de los clientes. Del mismo modo demuestran que una mejora de cinco puntos en la tasa de fidelidad de los clientes produce una mejora del 25% en la rentabilidad de las compañías de seguros, por lo cual si la alta dirección busca siempre que las relaciones sean de largo plazo con el cliente el resultado exitoso de esta gestión debe traducirse en la renovación continua de sus pólizas.

Planeamiento de la Calidad es el cuarto factor con mayor puntaje, obteniendo un promedio de 3.612. Su mayor puntaje lo obtiene en el ítem relacionado a si la empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad con un valor de 3.806, mientras que se

encuentra por debajo del promedio en el ítem relacionado a si la empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad con un valor de 3.507 y en el ítem de si la empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad con un valor de 3.522. Si bien las empresas se esfuerzan por tener metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad, les hace falta involucrar a todo su personal en la determinación de las mismas a nivel estratégico y táctico para que les permita aplicarlas eficientemente. Del mismo modo les hace falta comprobar el cumplimiento de las políticas y planes definidos y desplegados, así como el éxito que estas pudieran tener.

En el caso de las empresas del sector seguros es importante que en la planificación estratégica se considere planificar la calidad en las actividades críticas que se manejan en la industria del seguro que según Benzaquen, De la Torre y Victoria (2011) son: (a) evaluación del riesgo, en donde la asegurabilidad dependerá de la calidad del riesgo; (b) la suscripción y emisión de pólizas que consiste en la evaluación del riesgo antes de aceptarlo, la expedición de la póliza así como la entrega; y (c) Siniestros, buscando la excelencia en el servicio al cliente, teniendo en cuenta que en esta etapa los clientes se encuentran en un momento sensible, por lo que valoran mucho más la buena atención, teniendo en cuenta que la administración de la calidad en estas actividades críticas causan un efecto directo en la siniestralidad de los productos y por ende en la utilidad.

Con respecto al factor Auditoría y Evaluación de la Calidad es el que obtuvo el quinto puntaje más alto, con un promedio de 3.567. Dentro de este factor se obtiene el mayor puntaje en el ítem correspondiente a la empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones (3.851) y siendo el más bajo el *benchmarking* se utiliza ampliamente en la empresa (3.224). El ítem respecto a la objetividad de los datos para la toma de decisiones es el puntaje más alto debido a la importancia que las compañías de seguro dan a la confiabilidad y consistencia de la información que permitan calcular tarifas y reservas

adecuadas que además aseguren su competitividad en el mercado. Así como la información financiera correspondiente al sector dado que según la SBS (2013) esta información debe cumplir con características tales como comprensibilidad, relevancia, materialidad, fiabilidad y comparabilidad. Por otro lado las empresas no están orientadas a desarrollar un *benchkmarking* adecuado para comparar y tomar las mejores prácticas del mercado tanto nacional como internacional, la falta de cooperación de las empresas para compartir información en el sector hace que sea complejo realizar estudios de *benchkmarking*, con los cuales saldrían beneficiadas todas las compañías del sector.

En cuanto al factor Diseño del Producto es el octavo factor de acuerdo al puntaje obtenido, con un promedio de 3.294, por debajo de promedio. El diseño del producto se encuentra entre los factores más bajos, en un sector para el cual la satisfacción del cliente en cuanto al producto garantiza la fidelidad, sin embargo esto podría explicarse en el hecho de que la satisfacción del cliente se materializa cuando se tangibiliza el riesgo. Dentro de este factor el ítem con mayor puntaje fue el relacionado a si los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto con (3.448) y el menor factor es el correspondiente a si la empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto (3.179), estando ambos por debajo del promedio. Esto debido a que en los últimos años se ha notado un esfuerzo del sector por ofrecer cada vez más productos personalizados con un tiempo de salida bastante corto para no perder cuota de mercado, lo que hace que el diseño del producto no satisfaga las necesidades del cliente u otorgue la rentabilidad esperada al negocio.

Adicionalmente existen productos especializados que requieren mayor tiempo para su desarrollo y salida al mercado, como por ejemplo seguros de salud o de vida, sin embargo los seguros masivos y micro seguros, por lo general son bastante sencillos de definir y colocar en los niveles socioeconómicos medios - bajos, tal vez las compañías orientadas a vender o

comercializar productos de este tipo consideren que este factor de diseño de producto no agregue valor a su organización y lo dejen de lado. Un punto adicional, son los cortos tiempos de salida al mercado que tienen las compañías, sobre todo si existen alianzas con socios estratégicos, por lo general bancos o entidades financieras, los cuales son tentados por diferentes actores competidores para la comercialización de productos estándares, buscando aquellas empresas del sector que más se acomoden a sus procesos y salgan más rápido al mercado objetivo.

Por otro lado se encuentran los productos definidos por leyes tales como Seguro de Vida Ley, Seguro de Riesgo de Accidentes en el trabajo (SCTR), SOAT, entre otros, cuya definición es establecida por una normativa y las compañías del sector muchas veces prefieren no invertir en desarrollar actividades de diseño para ofrecer propuestas adicionales y personalizadas que agreguen más valor a las características definidas por la ley.

Por otro lado es importante considerar la falta de inversión de las compañías en estudios de mercado que brinden luces de los requerimientos o necesidades de los clientes bajo una metodología establecida y confiable. A nivel técnico se puede apreciar la falta en el Perú de carreras tales como ciencias actuariales, las cuales son la base para la tarificación de los diferentes productos dando un mayor soporte y confiabilidad a que el producto sea sostenible y rentable en el tiempo dando un correcto manejo del riesgo y una tarificación adecuada. Se puede apreciar también que las compañías del sector adolecen de la utilización de métodos para desarrollar el diseño del producto (3.179), esto tal vez por la falta de un área de procesos que ayude a establecer las actividades adecuadas y necesarias de diseño de un producto, así como un *checklist* correspondiente de validación, de la mano con los usuarios expertos y la inclusión de mejores prácticas del mercado.

Respecto a la Gestión de Calidad del Proveedor es el séptimo factor de acuerdo al puntaje obtenido, con un promedio de 3.466, se puede observar que el ítem más alto de

cumplimiento corresponde a si la calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada (3.776) obteniendo un puntaje por encima de la media, mostrando una tendencia hacia la implementación de prácticas de calidad. En contraposición el ítem más bajo corresponde a si la empresa realiza auditorias o evaluaciones de sus proveedores (3.045), demostrando esto la poca gestión de calidad que realizan las empresas a sus proveedores.

Los principales proveedores de las empresas del sector seguros son empresas que soportan las operaciones de venta y emisión, así como prestadoras de servicios como clínicas o talleres, pudiéndose apreciar que la gestión muchas veces se encuentra orientada a reducir costos más que a mejorar la calidad, aunque estos no sean excluyentes, lo anterior podría explicar porque este factor obtiene uno los tres puntajes más bajos. Por esta misma razón no se realizan las auditorias adecuadas a los proveedores para asegurar el cumplimiento de los acuerdos de servicio establecido.

Adicionalmente se puede apreciar que el ítem relacionado a si la empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores (3.552) se encuentra ligeramente por debajo del promedio, esto se podría explicar en los procesos de emisión por la baja calidad de proveedores de mensajería e impresión que obligan a buscar alternativas, sobre todo por la nueva normativa de ley de seguros que establece tiempos máximos para la entrega de pólizas, así como notificaciones indicándoles requerimientos faltantes o rechazo de las mismas. Sin embargo con respecto a los proveedores que prestan el servicio de atención de siniestros si se busca constantemente generar relaciones de largo plazo, dado que según Millán y Muñoz (2002) esta atención se presta en un momento sensible para los clientes, no siendo fácil escoger un grupo limitado de prestadores dado que los mismos clientes exigen cada vez contar con más alternativas.

El puntaje obtenido para el ítem de si la empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad (3.493) se encuentra por debajo del promedio, debió en parte a que las compañías del sector siguen siendo reactivas y se preocupan por reclamar al proveedor el cumplimiento de acuerdos de servicio (de existir), sólo cuando existen casos que llegan al departamento de quejas o reclamos, y no en un proceso regular. Se debe anotar que un proceso que funcione sin queja alguna del cliente, no significa que sea bueno y que cumpla con los tiempos y la calidad deseada.

Respecto al factor de Control y Mejoramiento del Proceso es el tercer puntaje más alto, con un promedio de 3.621 reconociendo así la importancia que los procesos tienen en el sector, siendo el ítem con puntaje más alto el correspondiente a si las instalaciones y posiciones físicas del equipo operativo en la empresa funcionen adecuadamente (4.09) y el más bajo a si los equipos operativos de la empresa reciben un buen mantenimiento (2.836). Se puede deducir que el primer ítem es de gran preocupación para la alta gerencia ya que asegurar su funcionamiento de manera satisfactoria, garantiza que el cliente pueda iniciar cualquier flujo operativo logrando cumplir con sus expectativas y requerimientos, agregando a su vez valor para la compañía en distintos aspectos como imagen corporativa, participación en el mercado y retorno de inversión. Por otro lado, aparentemente la percepción del ítem con menor puntaje es que el mismo va orientado netamente a empresas productivas y no de servicios, lo cual genera una contradicción en la percepción de los gerentes que dieron respuesta a este factor.

Analizando el ítem correspondiente a si el proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes (3.672) se puede mencionar que la normativa a partir de la nueva ley de seguros promulgada el año 2013, obliga a las compañías del sector a cumplir con tiempos muy estrictos, desde la entrega y cancelación de la póliza, la atención de consultas y reclamos, hasta la atención de siniestros.

En el caso del factor de Entrenamiento y Educación se ubica en la sexta posición con un promedio de 3.537. El ítem mejor calificado en este sector es el referente a si los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad (3.806) mostrando una tendencia hacia la implementación de prácticas de calidad, seguido por si la conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte (3.672) y el más bajo está relacionado con si la mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad (3.328), encontrándose con una puntuación muy cercana a el de si los empleados reciben educación y entrenamiento en calidad (3.343).

Si bien se considera que los trabajadores son conscientes sobre la importancia de la calidad y se involucran en las actividades relacionadas con ella, no cuentan con la capacitación y entrenamiento suficiente, lo que hace que no sean capaces de usar las herramientas disponibles para la gestión de la calidad.

Estos resultados están relacionados con la dificultad que presenta el sector de conseguir colaboradores capacitados y preparados sobre todo en el tema seguros, dado que esta actividad no se encuentra profesionalizada y que durante muchos años el conocimiento del sector fue empírico, como se vio en el capítulo dos. Del mismo modo, según lo indicado por Benzaquen, De la Torre y Victoria (2011) los seguros no son difundidos adecuadamente, debido a la inadecuada capacitación del personal. Una adecuada capacitación contribuye a reducir en gran medida los niveles de riesgo, así como las reclamaciones recibidas por la mala información brindada en el momento de la contratación de la póliza.

Si bien en los últimos años las empresas se han preocupado cada vez más porque sus empleados se capaciten en el tema de seguros, han dejado de lado el involucramiento en la capacitación con respecto a la calidad, esto dado por la falta de normas que les exijan la implementación de sistemas de gestión de calidad, dejándolo de esta manera en un segundo

plano. Aunque existen instituciones y planes curriculares que brinden capacitación sobre sistemas de gestión de calidad y certificaciones ISO, no se tiene la cultura necesaria para identificar los beneficios de alcanzar una certificación y por ende no se utilizan.

El Factor Círculos de Calidad obtiene el menor puntaje, con un promedio de 3.22 muy por debajo del promedio. El bajo puntaje obtenido por este factor indica que falta aprovechar el potencial que hay en el interior de la empresa. Si bien es necesario el compromiso de la alta gerencia para llevar exitosamente cualquier proyecto, se debe considerar que ellos no manejan el detalle de todos los procesos de la empresas, por eso es importante que se incorpore a la política de calidad al personal que se encuentra en el día a día de las operaciones, son estos quienes conocen a detalle lo que acontece en la compañía, cuales son las dificultades que se presentan y con un poco de guía y entrenamiento podrían ser ellos mismos quienes encuentren las soluciones. Sin embargo se evidencia a través del puntaje obtenido en el ítem relacionado a si la mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad (3.134), que los empleados no son tomados en cuenta para esta tarea.

Del mismo modo el puntaje 3.269 del ítem correspondiente a si la empresa está capacitada para realizar círculos de calidad no sorprende dado que son muy pocas las empresas que cuentan con un SGC, por lo cual el sector no conoce el concepto y los beneficios de los círculos de calidad dentro de la organización. También es por esta razón que los ítems relacionados al uso de herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa (3.313) y obtención de ahorros por los círculos de calidad (3.164) obtienen puntajes por debajo del promedio.

Por último, el factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente es el segundo factor que obtiene mayor puntaje, con un promedio de 3.664. Siendo el ítem con mayor puntaje el enfocado a si el personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información

sobre las quejas de los clientes (3.970), esto debido a la fuerte normativa que existe en el país sobre la atención de quejas y reclamos, y el más bajo corresponde a si la empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años (3.164). Al no realizar encuestas de satisfacción se demuestra una posición reactiva más que proactiva ante las insatisfacciones de los clientes, teniendo que orientar sus esfuerzos a la atención de reclamos y quejas. Esfuerzo que no se ve reflejado en la satisfacción del cliente toda vez que si está presentando una queja o reclamo es porque ya se ha sentido vulnerado en sus derechos.

En general, la percepción que tiene el público peruano en el sector seguros es media o moderada de acuerdo con el Reputation Institute (2014) en su estudio Rep Track Pulse Perú 2014, una de las razones por las cuales el público tiene esta percepción es la mala gestión de la comunicación que tienen con sus clientes. La mecánica operativa de un producto de seguro puede llegar a ser un tema difícil de entender debido a las exclusiones que se indican en la póliza y que no se detallan en el momento de la venta del seguro, se confía que el asegurado lee por completo la póliza antes de firmar la aceptación. Estos resultados son producto de la ausencia de una preocupación por parte de las empresas del sector para medir constantemente la calidad percibida de los servicios que prestan a sus clientes.

4.2 Resumen

Planeamiento de la Calidad es el cuarto factor con mayor puntaje, obteniendo un promedio de 3.612. Su mayor puntaje lo obtiene en el ítem relacionado a si la empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad con un valor de 3.806, mientras que se encuentra por debajo del promedio en el ítem relacionado a si la empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad con un valor de 3.507 y en el ítem de si la empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad con un valor de 3.522.

Si bien las empresas se esfuerzan por tener metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad, les hace falta involucrar a todo su personal en la determinación de las mismas a nivel estratégico y táctico para que les permita aplicarlas eficientemente. Del mismo modo les hace falta comprobar el cumplimiento de las políticas y planes definidos y desplegados, así como el éxito que estas pudieran tener.

En el caso de las empresas del sector seguros es importante que en la planificación estratégica se considere planificar la calidad en las actividades críticas que se manejan en la industria del seguro que según Benzaquen, De la Torre y Victoria (2011) son: (a) evaluación del riesgo, en donde la asegurabilidad dependerá de la calidad del riesgo; (b) la suscripción y emisión de pólizas que consiste en la evaluación del riesgo antes de aceptarlo, la expedición de la póliza así como la entrega; y (c) Siniestros, buscando la excelencia en el servicio al cliente, teniendo en cuenta que en esta etapa los clientes se encuentran en un momento sensible, por lo que valoran mucho más la buena atención, teniendo en cuenta que la administración de la calidad en estas actividades críticas causan un efecto directo en la siniestralidad de los productos y por ende en la utilidad.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

El nivel de cumplimiento percibido de los factores del TQM en el sector seguros en Lima Metropolitana entre los meses de junio y octubre del 2014 obtuvo un valor de 3.56 lo cual indica que las empresas del sector tienden a cumplir en la administración de la calidad total. Siendo los principales retos: que la alta gerencia tenga un mayor interés en implementar sistemas de gestión de calidad y que las empresas perciban que invertir en un SGC genera mayores beneficios en el largo plazo.

A la fecha no existe un incentivo natural para que el sector busque implementar un SGC, teniendo en cuenta que los resultados de participación de mercado y resultado técnico de las empresas del sector seguros certificadas en ISO no se destacan con respecto a las demás, siendo estas las principales medidas de comparación en el sector.

En general se puede concluir que las empresas de seguros tienen un mayor nivel de calidad percibida respecto a los intermediarios de seguros, esto explicado por la mayor carga regulatoria que tienen que cumplir las aseguradoras ante la SBS. Asimismo, las empresas con mayor antigüedad tienen un mayor nivel de calidad percibida debido a que son empresas que han podido sobrevivir a su competencia por un tiempo mayor y han tenido la oportunidad de irse adecuando a las regulaciones y a las condiciones cambiantes del mercado.

Respecto al nivel de cumplimiento percibido para el factor Alta Gerencia en el sector seguros se concluye que las empresas se comprometen desde la alta gerencia a gestionar la calidad. Sin embargo se puede afirmar que aún existe una falta de interés de la alta gerencia para la implementación del TQM, la razón principal es que no todos los gerentes relacionan los resultados de la empresa con un buen SGC. Otro motivo importante es que existen empresas en el mercado que no tienen un SGC certificado tipo ISO 9001 y que tienen

resultados importantes en la utilidad neta, lo cual puede llevar a una conclusión de que no es necesario un SGC para lograr buenos resultados en el negocio.

En el caso del factor de Planeamiento de la Calidad se llega a la conclusión que las empresas tienden a cumplir con realizar una planificación de la calidad. Sin embargo la calidad aún no tiene una presencia en la mayoría de los planeamientos estratégicos de las empresas, ni cuentan con un seguimiento de los planes establecidos en cuanto a la calidad. Haciendo falta además el involucramiento del personal en la elaboración de los planes de calidad y en la gestión de la misma.

En el caso del factor Auditoría y Evaluación de la Calidad se concluye que las empresas del sector no están haciendo uso de la información con la que cuentan, para evaluar regularmente sus políticas y planes de calidad, que les permita diferenciarse en el mercado por el uso de buenas prácticas como el *benchkmarking*.

Respecto al factor Diseño del producto se percibe que en el mercado asegurador se han dado una serie de esfuerzos por poner una alta variedad de productos a disposición de los clientes sin tomar en cuenta que cumplan a cabalidad con sus necesidades y expectativas, lo cual muestra una debilidad en la formulación de los productos que están siendo ofrecidos, dejando sin efecto los esfuerzos antes mencionados, demostrando a su vez que las empresas del sector crean productos sin un adecuado proceso de desarrollo e inversión.

Se aprecia que en el Perú falta desarrollar la carrera de ciencias actuariales en las instituciones de educación superior, lo cual asegure personal capacitado que participe en el desarrollo de productos. Lo cual garantizaría que además de tener en cuenta que el diseño del producto cubra las necesidades del público objetivo, la tarificación sea rentable y sostenible en el tiempo.

Respecto al factor de la Gestión de Calidad del Proveedor se puede concluir que las empresas no están controlando adecuadamente la calidad que les brindan los proveedores,

repercutiendo directamente en la calidad del producto final que entregan las empresas del sector, siendo afectada la cadena de suministros de las empresas de forma negativa, materializada en reclamos y quejas de los clientes u observaciones del ente regulador, por la falta de una adecuada gestión y conocimiento de sus procesos.

Con respecto al factor Control y Mejoramiento del proceso se puede concluir que las empresas del sector se preocupan en realizar controles y mejoras a sus procesos orientados a la colocación del seguro dando como resultado que la venta sea efectiva y se cumpla con los tiempos establecidos de evaluación, aprobación y entrega de póliza dados por la nueva ley de seguros vigente del 2013. Por otro lado se puede apreciar que el mantenimiento de equipos operativos no tiene relevancia para el sector de servicios, toda vez que no se manejan maquinarias especializadas.

Con respecto al factor de Entrenamiento y Educación se puede concluir que pese al involucramiento de los empleados en las actividades relacionadas a la calidad, existe falta de capacitación en el uso de herramientas para la gestión de la calidad y motivación para su uso. Si bien hay que reconocer el gran esfuerzo que ha hecho la industria por profesionalizar la carrera de seguros, aún no se ve el esfuerzo frente a las herramientas de gestión de calidad.

Analizando los Círculos de Calidad se concluye que por desconocimiento de la herramienta o porque los esfuerzos se están concentrado en objetivos financieros, sin valorar el conocimiento que los colaboradores tienen de las actividades que realizan, ni aprovechando los beneficios de utilizar esta herramienta para mejorar sus procesos y promover la filosofía de mejora continua, además de ser una manera de motivar a su personal para que sientan que su trabajo es importante en el crecimiento de la compañía.

Los resultados percibidos del público en general del nivel de la satisfacción del cliente en las empresas del sector es una clara muestra de la ausencia de prioridad por parte de las empresas en lo que respecta a la calidad del servicio.

5.2 Recomendaciones

La SBS debe incentivar la implementación de estándares de calidad en las empresas del sector. En la misma línea, se debe difundir los beneficios que esto tendría en la utilidad neta de las empresas del sector seguros. Actividad que debe ser coordinada entre la SBS y las asociaciones gremiales como la APESEG y la APECOSE.

Se debe incluir la planificación de la calidad como parte del planeamiento estratégico de las empresas, involucrando al personal en la elaboración de los planes de calidad y en la gestión de la misma, buscando que el diseño la implementación y los resultados tengan el debido seguimiento.

Las instituciones gremiales tales como la APESEG y la APECOSE deben consolidar la información de las empresas del sector para poder establecer líneas base con el fin de realizar un benchmarking que permita establecer las mejores prácticas de gestión de calidad. Así mismo se deben unir esfuerzos para desarrollar programas de capacitación en herramientas de gestión de calidad que puedan ser implementadas y de esta manera toda la industria se vea beneficiada.

El área de procesos en coordinación con los usuarios expertos de las distintas áreas de la compañía, deben ayudar a definir los flujos de procesos para establecer un método eficiente y eficaz de desarrollo de diseño de productos. Toda esta actividad debe ser realizada con base a las mejores prácticas del sector pero personalizándolo a la realidad de cada compañía y definiendo indicadores para evaluar el uso de recursos versus la rentabilidad que generarían estos productos. Se debe considerar luego de finalizado el diseño del producto, contar un checklist que valide que todos las variables existentes, tales como coberturas, suma aseguradas, tarificación, exclusiones, requisitos de suscripción, entre otros, hayan sido consideradas para lograr realmente un producto idóneo para los clientes.

La SBS se encuentra trabajando en nuevas normas que involucren la regulación referente a Solvencia II, la cual contiene directrices más estrictas en el manejo, análisis y mitigación de riesgos, generando esto exigencias de capital diferentes a las actuales, por lo cual las empresas del sector deben diseñar productos desde un enfoque altamente tecnificado, haciendo necesario contratar personal capacitado en temas actuariales, que permita que una mejor gestión influyan en menor nivel de capital exigido.

Considerar en el diseño de productos las particularidades de un público objetivo que día a día crece más en el Perú y en el mundo que es el del adulto mayor, se deben analizar las variantes y posibilidades para ofrecer servicios individualizados, sobre todo los orientados a proteger su salud y solventar su jubilación, ofreciendo de ser posible coberturas adicionales, a cambio de ofrecerles planes diferenciados con primas acordes a las expectativas cubiertas.

Conocer y auditar los procesos de los proveedores respecto a los servicios brindados a las compañías del sector, debiéndose verificar a través de indicadores de gestión que se cumpla con los acuerdos de servicio en tiempos, calidad y costos. A su vez tener especial cuidado en proveedores involucrados directamente con la atención de siniestros como por ejemplo talleres de autos o clínicas, ya que una incorrecta ejecución en el servicio brindado puede ocasionar reclamos por parte del cliente, multas de entidades gubernamentales e incluso el desprestigio de la organización.

Las relaciones a largo plazo con los proveedores son sumamente importantes para mantener la continuidad operativa de las compañías del sector, teniendo en cuenta que se tienen proveedores que interactúan directamente con los clientes. Sin embargo estas relaciones deben partir en lo posible de una licitación que ponga a competir distintas opciones para seleccionar aquella alternativa que cumpla con los requerimientos de la compañía del sector y agregue valor a los procesos tales como colocación de seguros, alianzas en negocios

de canales alternativos como la banca, servicios de suscripción, servicios post-venta y atención de siniestros.

Las compañías del sector deben mantener controles e indicadores revisados con cierta frecuencia, orientadas no sólo a cumplir con el nivel de calidad requerido por los procesos de colocación de seguros, sino que involucren actividades de servicio post venta y atención de siniestros teniendo en cuenta que en estas áreas se materializa el beneficio del seguro. Es importante considerar que los indicadores deben estar alineados a lo que busca el negocio y estar representados en un cuadro de mando integral de la compañía.

Se debe contar con un equipo de mejora de procesos sobretodo en áreas operativas del sector seguros donde el día a día muchas veces no permite atender iniciativas de mejora, solución de problemas, sinergias, definición de indicadores y controles, entre otros.

La coyuntura actual ha traído la publicación de nuevas leyes de seguros y protección de datos, así como iniciativas en el sector financiero futuras (Solvencia II), por lo cual es importante realizar proyectos de mejora que estandaricen y simplifiquen procesos que sean flexibles al cambio y controlen su correcto desempeño en el tiempo.

Esta área o sub área debe contar con personal de perfil idóneo, con capacitación en técnicas, conocimiento del negocio de seguros y herramientas necesarias para lograr desarrollar los proyectos de calidad con éxito y entregarlos al personal responsable de la operación.

Las compañías del sector deben promover desde la alta gerencia la utilización de la herramienta de círculos de calidad, involucrando y motivando al personal para la solución de problemas sobre todo en los procesos que impactan en el cliente, esto abarca desde los procesos comerciales para la colocación de seguros, hasta los procesos de las gerencias de operaciones como suscripción, emisión, cobranza, atención de siniestros, servicio post-venta,

entre otros. Teniendo en cuenta que los círculos de calidad aprovechan el conocimiento y experiencia de los colaboradores.

Se debe hacer uso de instrumentos de medición de la calidad de servicio como el SERVQUAL el cual brinda retroalimentación para que las empresas del sector mejoren sus procesos internos y puedan tener una mejora en los índices de reputación empresarial como el Reputation Institute que actualmente indica que el sector seguros tiene un nivel de moderado hacia débil.

5.3 Contribuciones Teóricas

Si bien se han realizado estudios sobre la calidad en el Perú, estos han sido elaborados desde una perspectiva país, siendo la presente investigación la primera que aborda el tema de la calidad en el sector seguros en Lima Metropolitana y más específicamente el cumplimiento de la calidad de los factores del TQM, lo cual permitirá tener un panorama más claro del sector.

5.4 Contribuciones Prácticas

La presente investigación evidencia varios puntos de mejora que tiene el sector seguros en la administración de calidad total, los cuales pueden y deben ser aprovechados por los diferentes actores de la industria. Las empresas aseguradoras e intermediarios de seguros pueden beneficiarse de la literatura presentada que muestra la relación entre la gestión de la calidad, fidelización de clientes y rentabilidad. Asimismo pueden identificar los factores del TQM más débiles (círculos de calidad, diseños de productos, gestión de calidad de los proveedores, educación y entrenamiento) y tomar acciones para mejorarlas.

Usando como base este primer estudio la SBS, la APESEG y la APECOSE podrían evaluar el nivel de cumplimiento de la calidad en el sector periódicamente y trabajar de manera conjunta con las empresas del sector para incorporar políticas de calidad y mejorar las condiciones en todo el sector, velando por la sostenibilidad del mismo.

Por otro lado las instituciones educativas pueden ver la oportunidad de crear carreras, especializaciones o cursos relacionados a la profesión de seguros y a la implementación de la calidad. Actualmente la Asociación Peruana de Actuarios se encuentra en la búsqueda de instituciones educativas interesadas en profesionalizar la carrera de ciencias actuariales, contribuyendo con esto a la mejora del sector.

5.5 Resumen

Durante este capítulo se presentaron las conclusiones, recomendaciones y contribuciones de la investigación. La primera conclusión del estudio responde a la pregunta principal de la investigación respecto al nivel de cumplimiento percibido de los factores del TQM en el sector seguros que obtuvo un valor de 3.559, lo cual indica que si bien las compañía tiende a cumplir con la administración de la gestión de la calidad total, aún existen brechas para alcanzar niveles de calidad óptimos.

Adicionalmente se puede apreciar que muy pocas compañías están certificadas en un sistema de gestión de calidad ISO 9001, lo cual señala que el sector no percibe que la implementación de un SGC genere mayores beneficios a largo plazo, ya que las empresas que actualmente lo ostentan no destacan con respecto a las demás en participación de mercado y resultado técnico, dos de los principales indicadores con los que se mide el sector. Por lo cual la primera recomendación de la investigación propone que la SBS incentive la implementación de estándares de calidad en las empresas del sector difundiendo los beneficios que este tendría en la utilidad neta haciendo referencia a estudios existentes que lo demuestran.

Otra conclusión hace referencia a que si bien las empresas tienden a cumplir con la planificación de la calidad, esta no forma parte del planteamiento estratégico de las empresas, por lo tanto se recomienda su inclusión para lograr el involucramiento de todo el personal de la compañía en la elaboración de este plan y seguimiento de indicadores que aseguren su

cumplimiento. Respecto al diseño del producto se han dado una serie de esfuerzos en el mercado asegurador para ofrecer al cliente una alta variedad de productos sin tomar en cuenta el cumplir a cabalidad con sus necesidades y expectativas, así como tener un soporte técnico adecuado que toma como base las ciencias actuariales. Se recomienda poner énfasis en establecer con el área de procesos un método eficaz y eficiente para el desarrollo de los productos.

La calidad del proveedor es muy importante para asegurar la completa satisfacción del cliente sobretodo en un proceso crítico como la atención de siniestros, se recomienda velar por el cumplimiento de estándares de calidad que agreguen valor a través de licitaciones así como buscar relaciones a largo plazo. Es importante conocer la satisfacción del cliente a través de encuestas de calidad de servicios, por lo que se recomienda el uso de instrumentos de medición de calidad de servicio como el SERVQUAL que incidan en la mejora continua de los procesos e índices de reputación industrial.

La principal contribución teórica es que la investigación presentada es la primera en el sector de seguros en Lima Metropolitana que identifica el nivel cumplimiento de los factores de calidad TQM, lo cual permite contar con un panorama de calidad más claro para el sector. Como contribuciones prácticas se evidencian los factores con más bajos niveles de cumplimiento que deben ser la base de mejora en el sector, se sugiere además la revisión de la literatura presentada que muestra la relación entre la gestión de calidad, la fidelización de los clientes y la rentabilidad. Adicionalmente se plantea que las instituciones educativas incluyan carreras relacionadas al negocio de seguros y ciencias actuariales.

Referencias

- Accenture. (2012). *La volatilidad de las inversiones, los nuevos reglamentos y los desastres naturales, los mayores desafíos del sector asegurador*. Recuperado de <http://www.accenture.com/es-es/company/newsroom-spain/Pages/mayores-desafios-sector-asegurador.aspx>
- Aseguradoras peruanas mantuvieron sus portafolios en azul pese a volatilidad bursátil. (2013, 6 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/aseguradoras-peruanas-mantuvieron-sus-portafolios-azul-pese-volatilidad-bursatil-2083036>
- Asociación Española para la Calidad [AEC]. (2014). *Malcolm Baldrige*. Recuperado de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/malcolm-baldrige>
- Asociación Peruana de Empresas de Seguro [APESEG]. (2014). *Código de conducta*. Recuperado de www.apeseg.org.pe/codigo_con.html
- Bagad, V. S. (2008) Introduction to TQM. En V.S. Bagad, *Total Quality Management* (pp. 1-44). Pune, India: Technical Publications Pune
- Benzaquen, J. B. (2013, enero-abril). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Journal Globalization, Competitiveness & Governability*, 7(1), 41-59. doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03
- Benzaquen, J. B. (2014, enero - abril). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas. *Journal Globalization, Competitiveness & Governability*, 8(1), 67-89. doi: 10.3232/GCG.2013.V8.N1.04
- Benzaquen, J., De la Torre, M., & Victoria, E. (2011). Proceso estratégico. En J. Benzaquen, *Plan Estratégico para los Seguros Generales en el Perú* (p.86). Lima, Perú: CENTRUM Publishing.
- Bieck, C., & Cornelius, A. (2014). *Estrategias de transformación para el sector asegurador* [Archivo PDF]. Recuperado de <http://www->

935.ibm.com/services/multimedia/Estrategias_de_transformacion_para_el_sector_asegurador_2014.pdf

Bissell, D. (1994). *Statistical Methods for SPC and TQM*. London, UK: CRC Press.

Brown, M. G., Hitchcock, D. E., & Willard, M. L. (1994). *Why TQM fails and what to do about it*. New York: Irwin.

Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2013). *Perú en puesto 134 en cuanto a calidad de sistema educativo*. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/peru-en-puesto-134-en-cuanto-a-calidad-de-sistema-educativo/102>

Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2014). *Premio Nacional a la Calidad del Perú*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/premio_presentacion.htm

Codling, S. (1995). *Best practice benchmarking: A management guide*. Gower Publishing, Ltd.

Comité de Acción de la Productividad en los Seguros [CAPA]. (1994). *Estudios sobre USA*. Mayo 1994. París, France: Comité d'action pour la productivité dans l'assurance

Consejo Nacional de Competitividad [CNC]. (2011). *Diagnóstico del Sistema Nacional de Calidad (SNC) peruano - Informe Final* [Archivo PDF]. Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/descargas/descargar/Diagnostico_SNC_Documento_final.pdf

Consejo Nacional de Competitividad [CNC]. (2014). *Presentación de resultados Agenda de Competitividad 2012-2013*. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/pagina/destacadas/presentacion-de-resultados-agenda-de-competitividad-2012-2013>

Coviello, N., Brodie, R., & Munro, H. (2002). How firms relate to their markets: An empirical examination of contemporary marketing practices [traducción]. *Journal of Marketing*, 2002(66), 33-46. doi: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.66.3.33.18500>

- Cuatrecasas, L. (2010). La gestión de la calidad y su mejora. Herramientas. En L. Cuatrecasas. *Gestión integral de la calidad* (pp. 65-66). Barcelona, España: Profit Editorial.
- D'Alessio, F., (2012). La importancia de la Organización por Procesos. En F. D'Alessio. *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia* (p. 44). México D.F., México: Pearson.
- Ferrando, J. (2007). Sistemas de Información en Marketing: Estudios de Mercado. Comprender las expectativas del cliente. En J. Ferrando, *Marketing en empresas de servicios* (pp.98-100). Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia. ISBN: 978-84-8363-067-9.
- Garvin, D. A. (1983). Quality on the line. *Harvard business review*, 61(5), 65-75.
Recuperado de <https://hbr.org/1983/09/quality-on-the-line/ar/1>
- Garvin, D. A. (1986). Quality problems, policies, and attitudes in the United States and Japan: an exploratory study. *Academy of management journal*, 29(4), 653-673.
doi:10.2307/255938.
- Gómez, M. M. (2006). El diseño de la investigación. En M. M. Gómez. *Introducción a la metodología de la investigación científica* (p. 102). Argentina: Brujas.
- Gordillo, R. (2009). Los seguros: ¿crisis de desarrollo? Recuperado de <https://segurosperu.wordpress.com/2009/10/14/los-seguros-%C2%BFcrisis-de-desarrollo/>
- Guajardo, E. (1996). Historia y definiciones de la calidad. En E. Guajardo. *Administración de la calidad total. Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad* (pp. 23-24). México: Pax.

- Gutiérrez, M. (2004). Principales etapas del desarrollo histórico del movimiento hacia la calidad. En M. Gutiérrez. *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de calidad* (pp. 30-39). México D.F., México: Limusa.
- Han, S. B., Chen, S. K., & Ebrahimpour, M. (2007). The impact of ISO 9000 on TQM and business performance. *The Journal of Business and Economic Studies*, 13(2), 1-23,107-108. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/235795079?accountid=28391>
- Heras, I., Marimon, F., & Casadesús, M. (2011). Impacto de las herramientas de la calidad en el desempeño de empresas que utilizan diferentes sistemas de gestión de la calidad. *Revista Innovar*, 21(42), 161. Recuperado de <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA301968496&v=2.1&u=centrum&it=r&p=IFME&sw=w&asid=66d1fa2f809060b526628415fbb7b3e4>
- Heredia, J. A. (2001). La gestión de la calidad. En J.A. Heredia. *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos* (pp. 39-41). España: Universitat Jaume I.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Análisis Cuantitativos de los Datos. En R. Hernández & C. Fernández & P. Baptista. *Metodología de la investigación* (p.149). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Diseños no experimentales. En R. Hernández & C. Fernández & P. Baptista. *Metodología de la investigación* (p.149). México: Mc Graw Hill.
- Hill, F. M. (1996). Organizational learning for TQM through quality circles. *The TQM Magazine*, 8(6), 53-57. doi:10.1108/09544789610152946
- Hill, N., Roche, G., & Allen, R. (2007). *Customer satisfaction: The customer experience through the customer's eyes*. West Yorkshire, United Kingdom: Cogent Publishing.

INDECOPI: Perú sólo tiene mil empresas con certificación de calidad. (2012, 18 de octubre).

RPP Noticias. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2012-10-18-indecopi-peru-solo-tiene-mil-empresas-con-certificacion-de-calidad-noticia_532152.html

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual [INDECOPI]. (2014). *Servicio Nacional de Acreditación*. Recuperado de http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=601

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual [INDECOPI]. (2014). *Normalización y Fiscalización de Barreras Comerciales no Arancelarias*. Recuperado de http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=6&JER=317

International Standard Organization [ISO]. (2014). *The ISO Survey 2013*. Recuperado el 22 de enero del 2014 de http://www.iso.org/iso/iso-survey_2013.zip

International Standard Organization [ISO]. (2014). *ISO 9000*. Recuperado el 22 de enero del 2014 de http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

Instituto para la calidad PUCP (2013). *Sobre el Sistema Nacional de la Calidad*. Recuperado de <http://calidad.pucp.edu.pe/el-asesor/sobre-el-sistema-nacional-de-la-calidad#/sthash.Yg5UdyOp.dpbs>

Interseguros. (2014). *Logros Institucionales Certificación ISO 9001:2008*. Recuperado de http://www.interseguro.com.pe/empresa/emp_logros_inst.aspx#

Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design: the new steps for planning quality into goods and services*. New York, NY: Simon and Schuster.

Juran, J.M. & Gryna, F.M. (1993), *Quality Planning and Analysis, 3rd ed.*, New York, NY: McGraw-Hill.

- Kerlinger, F. (1981). *Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología*. México D.F., México: Nueva Editorial Interamericana
- Kreitner, R. (2009). *Organizational Control and Quality Improvement*. En R. Kreitner (Ed.), *Principles of Management* (pp. 458-488). Canada: Cengage Learning
- La Positiva Seguros. (2012). *Memoria anual 2011*. Recuperado de <http://www.lapositiva.com.pe/vida/jerarquia/109/memoria-anual/jer.109>
- Ledesma, R., Ibañez, G. M., & Mora, P. V. (2002). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. *Psico-USF*, 7(2), 143-152.
- Li, J. H., Anderson, A. R., & Harrison, R. T. (2003). Total quality management principles and practices in China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(9), 1026-1050. doi:10.1108/02656710310500833.
- López, S. (2006). Costes totales de calidad. En S. López. *Implantación de un sistema de calidad. Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización* (pp. 15-20). Vigo, España: Ideaspropias.
- López, S. (2006). Sistema de gestión de calidad. En S. López. *Implantación de un sistema de calidad. Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización* (pp. 21-25). Vigo, España: Ideaspropias.
- Los desafíos que afrontan las aseguradoras en un contexto de incertidumbre económica (2013, 10 de septiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/desafios-que-afrontan-aseguradoras-contextoincertidumbre-economica-y-cambios-demograficos-2075819>
- Loundon, K., & Loundon, J. (2012). Obtención de la excelencia operacional e intimidad con el cliente: aplicaciones empresariales. En K. Loundon (12va ed.), *Sistemas de Información Gerencial* (pp. 334-365). México D.F., México: Pearson Educación.

Malhotra, N.K. (2008). Medición y escalamiento: técnicas no comparativas de escalamiento.

En N.K. Malhotra, *Investigación de mercado* (pp. 1-28). México D.F, México: Pearson Educación.

Mariátegui J LT. (2014). *Certificación ISO 9001*. Recuperado de

http://www.jltperu.com/bureau_veritas

Marín, L. M., & Gimeno, J. (2010). La certificación ISO 9000 en el sector industrial del mueble: evidencias sobre la cultura de calidad total y las ventajas que la caracterizan.

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 16(1), 77-101.

Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3185316>

Marsh Rehder (2014). *Marsh nombrado mejor broker de seguros de Latinoamérica 2014*.

Recuperado de

[http://latinamerica.marsh.com/default.aspx?tabid=9595&ID=28261&SkinSrc=\[G\]Skins%2fMarsh_V2%2fregion-lac-peru](http://latinamerica.marsh.com/default.aspx?tabid=9595&ID=28261&SkinSrc=[G]Skins%2fMarsh_V2%2fregion-lac-peru)

Millán, A., & Muñoz, C. I. (2002). Indicadores de calidad en el sector asegurador. *Partida Doble*, 12(132), 38-45.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2014). Consejo Nacional de Competitividad CNC. Recuperado de

https://mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3400%3Aconsejo-nacional-de-la-competitividad-cnc&catid=48%3Acontenido-derecho-1-tema-5&Itemid=100732&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2014). Consejo Nacional de Competitividad.

Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2034%3Aconsejo-nacional-de-competitividad&catid=310&Itemid=101439&&lang=es

Montoya, C. (2001). Elementos esenciales del contrato. En C. Montoya, Manual de Seguros. Bucaramanga, Colombia: Universidad Autónoma de Bucaramanga. ISBN: 9589682146.

Morris, F. (2014, agosto). Importancia de los Seguros y Algunos Temas Pendientes.

Documento de trabajo presentado en Perú, Capital Markets Day 2014, Lima.

Recuperado de

<http://www.seminariospostgradoupacifico.com/perucapitalmarketsday/2014/presentaciones/>

Mukherjee, P. N. (2006). Total Quality Management System – Its Various Concepts and

Tools. En P.N. Mukherjee, *Total quality management* (pp. 31-95). New Delhi, India: Prentice – Hall of India.

Nunnally, J. C., Bernstein, I. H., & Berge, J. M. T. (1967). Psychometric theory. New York, NY: McGraw-Hill

Oppenheimer, A. (2010). Latinoamérica: menos de 2 por ciento de la investigación Mundial.

En A. Oppenheimer, *¡Basta de Historias! La Obsesión Latinoamericana con el pasado y las 12 claves del futuro*. México D.F., México: DEBATE.

Pacifico Seguros (2013). *Memoria anual 2012*. Recuperado de

[http://www.pacificoseguros.com/site/Corporativo-Sobre-Nosotros/Memoria-Anual-](http://www.pacificoseguros.com/site/Corporativo-Sobre-Nosotros/Memoria-Anual-Pac%C3%ADfico-Seguros.aspx)

[Pac%C3%ADfico-Seguros.aspx](http://www.pacificoseguros.com/site/Corporativo-Sobre-Nosotros/Memoria-Anual-Pac%C3%ADfico-Seguros.aspx)

Pino, R. (2008). *La relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las*

prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional (Tesis doctoral,

CENTRUM, Lima, Perú).

Plaza, M. A. (2003). Alternativas estratégicas para la GECT. En M.A. Plaza. *Modelo para la*

gestión estratégica de la calidad total: aplicación a la empresa agroalimentaria (pp.

153-154). Madrid, España: Colección EOI Empresa.

- Plunkett, W. R., Allen, G., & Attner, R. (2012). *Management*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Porter, L. J., & Parker, A. J. (1993). Total quality management—the critical success factors. *Total quality management*, 4(1), 13-22. doi:10.1080/09544129300000003
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic management journal*, 16(1), 15-37. doi: 10.1002/smj.4250160105.
- Publicaciones Vértice, S. L. (2010). *Gestión de la Calidad (ISO 9001/2008)*. Málaga, España: Vértice.
- Reputation Institute. (2014). Rep Track Pulse Perú 2014. Recuperado de <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/complimentary-reports-2014>
- Rímac Seguros entre las empresas más destacadas por su calidad en la gestión (2013) *Calidad Total*. Recuperado de http://issuu.com/stakeholdersrs/docs/calidad_total_-_edicion5/33
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). ¿Qué es el comportamiento organizacional? En S. Robbins (13va ed.), *Comportamiento Organizacional* (p.29). México D.F., México: Pearson Educación.
- Rodríguez. E., (2005). Materiales y Métodos. En E. Rodríguez. *Metodología de la Investigación* (pp. 83-86). Tabasco., México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. ISBN: 968-5748-66-7
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs [SBS]. (2013). Capítulo I: Disposiciones Generales y Código de Empresas. En Plan de Cuentas del Sistema de Seguros actualizado el 01 de octubre de 2013. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&JER=132&PFL=0

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs [SBS]. (2013). Marco Contable Conceptual. En Plan de Cuentas del Sistema de Seguros actualizado el 01 de octubre de 2013. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&JER=132&PFL=0
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs [SBS]. (2013). Título V: Régimen de Vigilancia. En Texto Concordado de la Ley General del Sistema Financiero y Del Sistema de y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros Ley No. 26702 de diciembre de 2013.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs [SBS]. (2014). *Regulación*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?PFL=0&JER=8
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005, p.37). Investigación del Consumidor. En L.G. Schiffman & L. L Kanuk. *Comportamiento del consumidor* (p.37). México: Pearson Educación. ISBN: 970-26.0596-2
- Seguros SURA. (2014). *Calidad Certificada*. Recuperado de <http://www.proyects.proah.com/sura/?url=quienes-somos-calidad-certificada>
- Summers, D. C. (2006). Filosofía organizacional. *Administración de la calidad. Planes Estratégicos* (p. 32). México: Pearson Educación.
- Veliz, C. (2011). Descripción de los Datos. En C. Veliz, *Estadística para la Administración de los Negocios* (p. 15). México D.F. México: Pearson Educación.
- Vera-Villarroel, P. & Oblitas, L. (2005). Técnicas de construcción de Escalas y Cuestionarios. En P. Vera-Villarroel & L. Oblitas *Manual de Escala y Cuestionario Iberoamericanos en Psicología Clínica y Salud*. Bogotá, Colombia: PSICOM Editores
- Yusof, S. R. M., & Aspinwall, E. (2000). Total quality management implementation frameworks: comparison and review. *Total Quality Management*, 11(3), 281-294. doi:10.1080/0954412006801

Zhang, Z., Waszink, A. B., & Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(7), 730-755. doi:10.1108/02656710010315247



Apéndice A: Población de Empresas del Sector Seguros

Tabla A1

Población de Empresas del Sector Seguros

Tipo de Empresa	Razón Social	Representante	Dirección	Distrito	Teléfonos	Ramo
INTERMEDIARIO	A Y L CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	LOPEZ DIAZ DE VASQUEZ LAURA ARMIDA	CALLE JOSE COSSIO N° 185	MAGDALENA DEL MAR	2640196 2640197 2642916	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ACTIVA S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	MEZA VILLENA, VICTOR MIGUEL	JR. MARIANO CARRANZA N° 226 OF. 704 URB. SANTA BEATRIZ	LIMA	4722597	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ADA KOECKLIN CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	KOECKLIN SOTELO DE RODRIGUEZ, ADA ANTONIA	AV. EL POLO 620 CASA 7	SANTIAGO DE SURCO	995 227717	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ADMINISTRADORA AMERICANA DE SEGUROS CORREDORES DE SEGUROS GENERALES S.R.L.	RODRIGUEZ ZEGARRA, FELIX ESTEBAN	AV. ANGAMOS OESTE N° 564	MIRAFLORES	2422926 4460329 2422648	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ADV CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	DÍAZ VILLAFANE, ROSARIO ADRIANA	CENTRO COMERCIAL CHACARILLA AV. PRIMAVERA 264 OF. 239	SANTIAGO DE SURCO	3720098	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	AESE ASOCIADOS S.R.L. CONSULTORES Y CORREDORES DE SEGUROS	SU HESMHANT, RAQUEL JEANETTE	AV. ALEJANDRO TIRADO N° 217 OF. 501	LIMA	4338694	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ALC S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	ALVARADO PFLUCKER, GONZALO JAVIER	JOSE DEL LLANO ZAPATA N° 331 OF. 306	MIRAFLORES	6281108 6281109	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ALLEMANT Y ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	ALLEMANT SALAZAR, ALFREDO ANTONIO	AV. MANUEL OLGUIN N° 373, OF. 604, URB. LOS GRANADOS	SANTIAGO DE SURCO	2038444 2038411	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ALLIANCE CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	RAVINA GUERRERO, MIGUEL ANGEL	MANUEL CANDAMO N° 412	LINCE	2662582 7156832 7156833	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

INTERMEDIARIO	ALMANDOZ CORREDORES DE SEGUROS S.A.	ALMANDOZ LARA, ROBERTO JAVIER	AV. LARCO N° 1116 B	MIRAFLORES	4460440	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ALPHA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	VICH KRAENAU, VICTOR JORGE	JR. CAMANA N° 851, PISO 9 (ESQUINA CON AV, LA COLMENA)	LIMA	4245337/4245568/4245547	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ALVA & ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	BACIGALUPO ALVA, DANIEL MARTIN	CALLE ALFA GEMELOS N° 143 OF. 201 URB. LA CALERA	SURQUILLO	3586255	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	AMAUTA CORREDORES DE SEGUROS GENERALES E.I.R.L.	CHAVEZ ALVAREZ, BERNARDINO HENRY	JR. VIZCARDO Y GUZMAN N° 407 URB. SAN AGUSTIN	COMAS	5367872 7190817 7190816	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	AMERICA BROKERS CORREDORES DE SEGUROS S.A.	ARAUZO CHAVEZ, CARLOS JAVIER MARTIN	AV. JORGE BASADRE GROHMANN N° 310 PISO 4	SAN ISIDRO	6123636	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ANSHIN S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	KAWASHITA SHIGUIYAMA, FRANCISCO JAVIER	JR. MARCELINO VARELA N° 170	LA VICTORIA	4728012	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	AON AFFINITY PERU CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	FLECHA ZALBA JOSE DANIEL S.A.C.	AV. FELIPE PARDO Y ALIAGA N° 699 INTERIOR 301	SAN ISIDRO	2030210	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ARC ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	RODRIGUEZ CALDAS, LUIS ARTURO	CALLE ENRIQUE PALACIOS 335 - OFICINA 308 (CENTRO EMPRESARIAL BURGOS)	MIRAFLORES	6281500	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ARGOS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	SAONA ROBLES, ALEJANDRO ARTURO	AV. ANGAMOS OESTE N° 355 OF. 1102	MIRAFLORES	4467423	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ARSA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	BELLIDO APARICIO, GONZALO	JR. SAN MARTIN N° 864 PISO 3	MIRAFLORES	2427940 2427941	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ARTETA Y ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	ARTETA TORRES, BENJAMIN GUILLERMO	AV. AREQUIPA N° 2450 OF. 304 (EDIFICIO EL DORADO)	LINCE	2211841	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ASEGURATEPERU CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	GOMEZ ESPINOSA, NESTOR ENRIQUE	CALLE CHINCHON N° 830 OF. 403	SAN ISIDRO	4401363 4401437	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

INTERMEDIARIO	ASESORES DE SEGUROS INDIVIDUALES ASOCIADOS S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	RIZO PATRON LARRABURRE, HUGO LUIS ENRIQUE	CALLE MONTE ROSA N° 168 OF. 6 CHACARILLA DEL ESTANQUE	SANTIAGO DE SURCO	3720530	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ASSICURANZA ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	VIDAL PEIRANO, MARIA DEL CARMEN	CALLE LAS BEGONIAS N° 630 OF. 13	SAN ISIDRO	2215042 2224001	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ATANASOVSKI CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	ATANASOVSKI PETROVSKI, DEAN	CALLE COMANDANTE LADISLAO ESPINAR N° 250 OF. 802	SAN MIGUEL	5662222	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	AUBRAS & ASOCIADOS S.A.C. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	BRASCHI RONCAGLIOLO, LEONELLO AUGUSTO	AV. PASEO DE LA REPUBLICA N° 5735 2DO Y 3ER PISO	MIRAFLORES	7173520	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	AUSTRAL CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	BRICEÑO NUÑEZ, JOSE LUIS	AV. LAS ARTES NORTE N° 388	SAN BORJA	2263000	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	B Y GLOBAL ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA	BALBIN ALIAGA, DAVID FELIX	CALLE 6, MZ. E, LT.6, URB. VILLA ALEGRE	SANTIAGO DE SURCO	281-2433	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	BALDUCCI & BALDUCCI CORREDORES DE SEGUROS S.A.	BALDUCCI FOSCHI, FABIO JULIO SILVANO	AV. CORONEL JUAN P. PRINGLES N° 444 INT. 1027	LA MOLINA	3494215	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	BAPROSA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	BATANERO CESPEDES, ELMO NARCISO	AV. ALFREDO BENAVIDES No. 1551 OF. 905	MIRAFLORES	2412005	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	BARTHELMESS CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	BARTHELMESS LUNA, MARIO HUMBERTO	PEDRO DE CANDIA N° 354 - 356 MONTERRICO	SANTIAGO DE SURCO	4350978	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	BECERRA BROKERS S.R.L. CORREDORES DE SEGUROS	BECERRA ARTETA, JAIME FERNANDO	AV. JAVIER PRADO ESTE N° 4093 - 4095 URB. SANTA CONSTANZA	SANTIAGO DE SURCO	4355855	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	BL CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	LAGOS MAR, BRUNO LUIS	AV. RAFAEL ESCARDO N° 380, DPTO. 302	SAN MIGUEL	264-7681	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CALLSEGUROS CORREDORES DE SEGUROS, ASESORIA Y CONSULTORIA DE SEGUROS S.A.C.	AVILA LATORRE, CLEVER JHONNY	CALLE CORACEROS 168 CHALET 170	PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)	7922756	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

INTERMEDIARIO	CARLOS HUMBERTO VASQUEZ RAMOS E.I.R.L. CORREDORES DE SEGUROS	VASQUEZ RAMOS, CARLOS HUMBERTO	JR. DOMINGO ELIAS N° 160 - 1	MIRAFLORES	4453938	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CASTEL S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	CASTILLO TABOADA, LUIS ALBERTO	JR. MANCO SEGUNDO N° 2324	LINCE	2643143 2640825	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CBR CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	BARDALES REATEGUI, CARLOS ENRIQUE	CALLE LOS ALMENDROS N° 124 URB. RESIDENCIAL MONTERRICO	LA MOLINA	6578786	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CENTRA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	GARCILASO DE LA VEGA FERNANDEZ, JORGE AMADEO	AV. GUARDIA CIVIL N° 295 INTERIOR 201	SAN BORJA	6371570 6371573	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CENTRO SEGURO - CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	BRICEÑO DELGADO, JOSE LUIS	AV. SAN LUIS N° 1992 OF. 307	SAN BORJA	2242434	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CHAN WAIY S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	CHAN WAIY KUAN VENG, CESAR AUGUSTO	MALECÓN ARMENDÁRIZ N° 211 - 144 PISO 14	MIRAFLORES	2414252 2414257	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CIA. SEGURESGO S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	GOMEZ PERALTA, JAVIER ANTONIO	JR. JOAQUIN BERNAL N° 216 OF.301	LINCE	2661912	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	COBERTURAS INTEGRALES CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	HORI OSHIRO, MARIA CAROLINA	AV. LAS CASUARINAS N° 147 OF. 202	SANTIAGO DE SURCO	3440056 3444071	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CONSEGUROS S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	BAZAN PINILLOS, JULIO CESAR	CALLE SANTA ISABEL N° 162	MIRAFLORES	4471993	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CONTACTO CORREDORES DE SEGUROS S.A.	VALZ-GEN RIVERA GIULIO JOSE ADOLFO	AV. DEL PINAR N° 180 OF. 902-903 URB. CHACARILLA	SANTIAGO DE SURCO	6166565	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CONTINENTAL DEL PERU S.A. CORREDORES DE SEGUROS GENERALES	GONZALES SEGURA, JUAN MELCHOR	PEDRO DE CANDIA N° 290 VALLE HERMOSO MONTERRICO	SANTIAGO DE SURCO	4358088 4364401	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CONTINENTE ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.	VARGAS DIAZ, ALBERTO	CALLE ALFA CISNE N° 412 URB. LA CALERA	SURQUILLO	2736729	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CONTROL DE RIESGOS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	OLAVARRIA NOVOA, MIGUEL	CALLE LOS CEDROS N° 1208	CHACLACAYO	3585504	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

INTERMEDIARIO	COOPERADORES CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	BOJORQUEZ CORDOVA, WILLIAM BLADIMIR	JR. MAXIMO ABRIL N° 552	JESUS MARIA	3310149 4241810	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CORPASE S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	VALLE URQUIZO, ERIKA CLAUDIA	CALLE ANTEQUERA N° 155 - B	SAN ISIDRO	4216279 4212717	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CORREDORES DE SEGUROS BRACAMONTE RUIZ REMY S.CIVIL DE R.L. 'BRANS'	RUIZ CRUZADO, ARTURO	JR. AZÁNGARO N° 866 OF. 201	LIMA	4280380 4288253	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CORREDORES DE SEGUROS FALABELLA S.A.C.	CORDANO COPELLO JOSE LUIS	AV. ANGAMOS ESTE N° 1805 INT. OF 3-C PISO 8 EDIFICIO ANGAMOS OPEN PLAZA	SURQUILLO	6187000	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CORREDORES DE SEGUROS MONTERRICO S.R.L.	GRADOS BARRIOS, VICTOR MANUEL	PASAJE LOS PINOS N° 190 OF. 707	MIRAFLORES	4469729	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CORREDORES DE SEGUROS MUNDO ASESORES S.R.L.	VELEZ OLIVERA, WILLIAM MANUEL	AV. JOSÉ PARDO N° 601 OF. 402 - 403	MIRAFLORES	7190909	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CORREDORES DE SEGUROS SANTA CRUZ S.R.L.	GUZMAN DE LANDIVAR, ZOILA	CALLE PACARITAMBO N° 105 - 202 CHACARILLA DEL ESTANQUE CALLE LOS GIRASOLES N° 178	SAN BORJA	3722687	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CORREDORES DE SEGUROS TORINO S.A.C.	MIRANDA MARINI, NAZARIO FILIBERTO	VALLE HERMOSO DE MONTERRICO	SANTIAGO DE SURCO	2750883	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CORREDORES DE SEGUROS VIP S.A.C.	ARANA QUEROL, MIGUEL RENZO	CALLE TAMBO DE ORO N° 154 OF. 402	SANTIAGO DE SURCO	3450904	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CREDISEGUROS S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	SANCHEZ LEIVA, CARLOS ANTONIO	JR. OSWALDO HERCELLES N° 340 - URB. SANTA CATALINA	LA VICTORIA	4718014 4714837	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	DAI ICHI CORREDORES DE SEGUROS S.A.	SHIGYO ORTIZ, SERGIO RICARDO	AV. DOS DE MAYO N° 1260 OF. 01	SAN ISIDRO	4429002 4428643 4428645	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	DE MARZO Y ASOCIADOS S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	DE MARZO ARATA, MIGUEL ANGEL	AV. EMILIO CAVENECIA N° 225 OF. 714	SAN ISIDRO	2225216	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

INTERMEDIARIO	DELPHOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	CARRILLO FLECHA, GUILLERMO ANTONIO	CALLE RICARDO ANGULO N° 840 (EX CALLE UNO) URB. CORPAC	SAN ISIDRO	6113600 6113650	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	DELTA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	LABO AGUILAR, VICTOR CARLOS	Calle Las Grojillas 140 Urb.El Palomar	SAN ISIDRO	2260510	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	DETEC S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	CALMET SAN ROMAN, MIGUEL EDUARDO	AV. LAS CAMELIAS N° 780 2DO. PISO	SAN ISIDRO	2115630	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	EL DORADO CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	VASQUEZ LLERENA, CARLOS AMANCIO	ALAMEDA HERMINIO VALDIZAN N° 553	SANTIAGO DE SURCO	2743137	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	EMPRISE CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA ENDIMO AGENTES	BARRENECHEA SALGADO, SABINO	AV. CESAR VALLEJO N° 1367 1ER. PISO	LINCE	4216810	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	MORANDI CADEI, LORENZO LUIS	ARICA N° 1090	MIRAFLORES	4405797	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	EUROMUNDO CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	MARCOS SOLIS, GONZALO ESTEBAN	AV. JUAN DE ARONA N° 748 3ER. PISO	SAN ISIDRO	4426813	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	F&G SOCIEDAD ANONIMA CERRADA CORREDORES DE SEGUROS	BRAVO SOLIS, FLAVIO	CALLE SAN JOSE N° 172 OF. 101	PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)	4615710 4624472	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	F. RODA & ASOCIADOS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	RODA MALAGA, FRANCISCO ALFREDO	ALAMEDA MONTE UMBROSO N° 235 DPTO. 402 URB. BELLA LUZ	SANTIAGO DE SURCO	2554450	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	F & F. DARUICH CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	DARUICH RICCI, FELIX ANTONIO RAMON	PASAJE LOS PINOS N° 156 OF. 907	MIRAFLORES	4194444	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	FABIO CARMEN SALMON E.I.R.L. CORREDORES DE SEGUROS	CARMEN SALMON, FABIO ALBERTO	AV. MANCO SEGUNDO N° 2240 DPTO. 508	LINCE	2651592 99306389	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	FAMEN S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	MENDOZA TENEMAS, CARLOS ORLANDO	AV. SAN LUIS N° 2687 OF. 302	SAN BORJA	2255648 2259391	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	FBA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	BARUA ALZAMORA, FERNANDO VICTOR	AV. LAS BEGONIAS N° 552 PISO 2 OF. 24	SAN ISIDRO	4143737	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

INTERMEDIARIO	FIRST, ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS GENERALES S.A.C.	PITA REYNA, FRANCISCO NEPTALI	CALLE TARATA N° 269 OF. 210	MIRAFLORES	2558535	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	FORT & ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	FORT VALDEZ, AUGUSTO MICHEL	AV. SEPARADORA INDUSTRIAL N° 1922 - 1924 URB. RESIDENCIAL MONTERRICO (1/2 CDRA. AV. LOS FRUTALES)	LA MOLINA	6284212-6284213- 6284214	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	G. MENDIZABAL & ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	MENDIZABAL SEVILLA, GILLIAN ESTHER	AV. REPÚBLICA DE PANAMÁ N° 5527 OF. 401	SURQUILLO	2414486	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	GABEL CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	GABEL PARDO, JAIME ISAAC	AV. JAVIER PRADO OESTE N° 2344	MAGDALENA DEL MAR	4609090	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	GARCIA & BAZALAR CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	GARCIA SAÑUDO, MIGUEL ANTONIO	AV. JAVIER PRADO ESTE N° 1812 OF. 101	SAN BORJA	2252296	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	GENERA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	VILLAGRA VALENCIA, GUILLERMO JESUS	AV. JOSE GALVEZ BARRENECHEA N° 492 OF. 302 URB. CORPAC	SAN ISIDRO	3721525	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	GENG ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	GENG RUIZ, MARCO ANTONIO	CALLE ISLAS CANARIAS N° 131 OF. 201	PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)	4620251	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	GERENCIA DE RIESGOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	KUANG LINARES, CARLOS ENRIQUE	LAS CAMELIAS N° 877 OF. 501	SAN ISIDRO	4401932	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	GONZALO REY DE CASTRO ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	REY DE CASTRO ARENA, GONZALO ALBERTO	CALLE DAVID SAMANEZ OCAMPO N° 277 OF. 501	SAN ISIDRO	4210638	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	GRAY & ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.	GRAY PARODI, ROBERTO ROMULO	AV. TUDELA Y VARELA N° 480	SAN ISIDRO	4401464	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	GRAÑA Y ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.	TOSO STAGI, PATRICIA SUSANA	AV. PASEO DE LA REPÚBLICA N° 3195 OF. 802	SAN ISIDRO	4216257	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	GROSS Y ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.	GROSS CUADRA, GUSTAVO	PEDRO VENTURO N° 135 DPTO. 301 URB. AURORA	MIRAFLORES	4467630	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

INTERMEDIARIO	GRUPALL DE SEGUROS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	DAY SPRINCKMOLLER, HAROLD THOMAS	CALLE LOS RUISEÑORES OESTE N° 277 OF. 301 URB. CORPAC	SAN ISIDRO	4405130	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	GRUPO PRADO CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	MENDOZA PRADO, CARLOS ARTURO	CALLE LAS BEGONIAS N° 390 URB. EL PALMAR	SANTIAGO DE SURCO	2478389	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	GUERRERO'S E.I.R.L. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	GUERRERO HERNANDEZ, LUIS ALBERTO	AV. TOMÁS VALLE N° 969-INT.1-102 RESIDENCIAL LAS PALMERAS	LOS OLIVOS	5696814 999661413	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	HERCOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	HERNANDEZ ALVARADO, LUIS EDUARDO	AV. ALFREDO BENAVIDES N° 3672 OF. 303	SANTIAGO DE SURCO	2731222	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	HERMES ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.	COLOMA COOK, FELIPE ANTONIO	MANCO SEGUNDO N° 2699	LINCE	7061212	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	HILFREICH ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	HILFREICH DEL PIELAGO, CARLOS ALBERTO	AV. CAMINOS DEL INCA N° 830 PRIMER PISO	SANTIAGO DE SURCO	6171414 6171401	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	I.C.G. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	CORLAT GONZALES, YSAAC	JR. OCEANO ARTICO N° 410	SANTIAGO DE SURCO	4378120-4378121	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	INSURANCE BROKERS GROUP S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	PARODI TRECE, AUGUSTO MARTIN	MALECON 28 DE JULIO N° 385	MIRAFLORES	4465555	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ITAL SEGUROS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	MANCINELLI LASAPONARA, VINCENZO	AV. LA ENCALADA N° 569 INT. 1	SANTIAGO DE SURCO	4362628	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	J&M ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	LLONTOPEZ VIDAL, JAIME FERNANDO	JR. EMILIO FERNANDEZ N° 296 OF. 802 URB. SANTA BEATRIZ	LIMA	3327374	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	J.E. ZOLEZZI CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	ZOLEZZI LUY, JORGE ERNESTO	CALLE CHINCHON N° 737	SAN ISIDRO	2218096 2217207	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	JAST CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	SANCHEZ TALAVERA, JAIME ANDRES	CALLE PRECIADOS N° 166 OF. 305 URB. RESIDENCIAL HIGUERETA	SANTIAGO DE SURCO	2257683 4769863	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	JEF CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	ESPINOSA FRENCH, JOSE ENRIQUE	JR. CHICLAYO N° 353 3ER PISO	MIRAFLORES	2022401 2022403	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

INTERMEDIARIO	JORDAN-RABI ASOCIADOS S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	JORDAN WEISS, JAVIER RODOLFO	Jr. Dos de Mayo N° 516 Torre B Of. 412	MIRAFLORES	2219742 / 2219743	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	JTC & ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	TORRES CARCOVICH, JORGE LUIS	JR. MONTERREY N° 281, OFC. 217, CHACARILLA DEL ESTANQUE	SANTIAGO DE SURCO	2439186	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	JUAN HIDALGO CHAVEZ E.I.R.L. CORREDORES DE SEGUROS	HIDALGO CHAVEZ, JUAN MANUEL	JR. MAMA OCLLO N° 2115 OF. 304	LINCE	4704073	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	KOSMOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	VALVERDE CAÑOTE, CECILIA ROCIO	MALECON GRAU N° 315 INT. 803	MAGDALENA DEL MAR	2648870	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	LA PREVISORA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	LEON PASTOR, JAIME MARTIN	AV. CAMINO REAL N° 479 OF. 302 - B	SAN ISIDRO	4402828	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	LA PROTECTORA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	SERVAN ROCHA, JUAN RAFAEL	AV. SANTA CRUZ N° 376	SAN ISIDRO	4155830	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	LA PUNTA CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	CASANOVA CABRERA, MIGUEL GUILLERMO	CALLE LAS PALOMAS N° 562	SURQUILLO	4214696	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	LA UNION CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	GARCIA MARIE DE ARCADIER, ROSA ELENA LUZ	LA HABANA N° 440	SAN ISIDRO	4211575	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	LATIN AMERICA S.A.C. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	MESONES JIMENEZ, JORGE	CALLE SANTA LUISA N° 106 PISO 2 OF. 4	SAN ISIDRO	222 4464	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	LEADER CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	SEMINARIO GARCIA, FRANKLIN ALBERTO	CALLE BARTOLOME BERMEJO N° 597 (ESPALDA CDRA. 20 AV. SAN LUIS)	SAN BORJA	3463394	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	LINK CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	JARA MINUCHE, MARITZA BEATRIZ	JR. EDUARDO BELLO N° 359 INTERIOR "B" URB. SANTA CATALINA	LA VICTORIA	4719042	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	LL & ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	LORA CHACALTANA, LUIS EDUARDO J.	PASAJE MÁRTIR OLAYA N° 129 OF. 802	MIRAFLORES	6206464	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	LUIS BECERRA E HIJOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.	MOSCOSO ESTREMADOYRO, NELSON	CORONEL INCLAN N° 135 OF. 504	MIRAFLORES	4444086 4444087	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

INTERMEDIARIO	M & S ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	HUAMAN QUISPE, ELSA PAULINA	AV. GUARDIA PERUANA PSAJE NOVA MZ. "G" LT. 26- E URB. LA CAMPIÑA	CHORRILLOS	2518463	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MACHLER ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.	MACHLER CATOIS, JACQUES ANTOINE	JR. PEDRO VENTURO N° 265	MIRAFLORES	4476427	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MAGAM CORREDORES DE SEGUROS S.A.	CORNO YORI, FRANCO	CALLE SEIS N° 174 URB. LAS LILAS	SANTIAGO DE SURCO	4475577 4467574 2418826	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MAR & ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	SANTOLALLA GRACEY, MARITZA AUGUSTA ROXANA	JR. PASEO DEL PRADO MZ. A, LOTE 18, LAS LOMAS DE LA MOLINA VIEJA	LA MOLINA	3655474	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MARCE Y ASOCIADOS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	MANRIQUE VALDEZ, GUISELLA GABRIELA	JR. BOLOGNESI N° 125 OF. 19	MIRAFLORES	4455320	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MARIATEGUI JLT CORREDORES DE SEGUROS S.A.	MARIATEGUI VIERA-GALLO, JOSE RAMON	AV. ANGAMOS OESTE N° 1209	MIRAFLORES	6109900	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MARIO BORDA SBOTO CORREDOR DE SEGUROS E.I.R.L.	BORDA SBOTO, MARIO LEOPOLDO	CALLE LA HERRADURA N° 335 URB. LA PLANICIE	LA MOLINA	4790316	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MARISTAS & ASOCIADOS S.A.C. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	MEJIA BAZAN, WALTER MERCEDES	JR. TORIBIO PACHECO N° 155	MIRAFLORES	4412503	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MARSH REHDER S.A. CORREDORES DE SEGUROS	RIZO PATRON LEGUIA JUAN CARLOS	CALLE AMADOR MERINO REYNA N° 285 PISO 10	SAN ISIDRO	2159500	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MAS SOLUCIONES CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	GENG RUIZ, GUSTAVO ADOLFO	AV. JAVIER PRADO ESTE N° 2660 OF. 101	SAN BORJA	2099400	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MASTER SEGUROS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	MORI HIDALGO, ROBINSON	FEDERICO RECAVARREN N° 462	MIRAFLORES	242-1906	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MAVAC CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	VALENZUELA CHADWICK DE GUZMAN, MARION EMMA CARMEN	JR. CAYALTI N° 392 MZ. K2 LT. 31 URB. CENTRO COMERCIAL MONTERRICO	SANTIAGO DE SURCO	437-6667	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MELZI ASOCIADOS S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	MELZI GARDELLA, HERNANI	CALLE GRIMALDO DEL SOLAR N° 720	MIRAFLORES	4464166	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

INTERMEDIARIO	MERCADO ANDINO SERV.DE ASESORAMIENTO S.A CORRED.DE SEG. 'MERCANDISA S.A.'	NEIRA UYESU, ENRIQUE MARTIN	CALLE ARMANDO BLONDET N° 280 2DO. Y 3ER. PISO	SAN ISIDRO	4410289	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MIGESA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	GALVEZ SUCCAR, MIGUEL ANGEL	PASAJE SUCRE N° 189 OF. 201	MIRAFLORES	4461918	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MILENIUM CORREDORES DE SEGUROS S.A.	BUSTAMANTE SEMSCH, JORGE	AV. CAMINO REAL N° 493 PISO 10-A	SAN ISIDRO	4406223 2210243	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MN & ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.	NOVOA ARRUE, MARCO ANTONIO	MARIANO DE LOS SANTOS N° 183 OF. 302	SAN ISIDRO	2018300	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MONTENEGRO & MONT S.R.LTDA. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	MONT WONG DE MONTENEGRO, EMILIA	JR. SEVILLA N° 435 OF. 202	PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)	2610130	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MULTISEGUROS CORREDORES DE SEGUROS S.A.	DIAS BARCIA, JOSE ROLANDO	PASAJE PUNTA MALPELO N° 166 OF. 101 - GERMAN ASTETE	SAN MIGUEL	4521887	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MUÑOZ NAJAR Y ASOCIADOS S.A.C. CONSULTORES Y CORREDORES DE SEGUROS	MUÑOZ NAJAR MALAGA, ALVARO JAVIER	CALLE RICARDO ANGULO N° 729 OF. 207 URB. CORPAC	SAN ISIDRO	2232755	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	OLAMI CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	GABEL PARDO, RUBEN	AV. JAVIER PRADO OESTE N° 2344	SAN ISIDRO	4609090	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	OLIVARES & ASOCIADOS S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	OLIVARES TORRES, DAVID LEONARDO	AV. LOPEZ DE AYALA N° 1710	SAN BORJA	2640827	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	OMERLAG ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	ARIAS GALECIO, LUIS ABELARDO	CALE LOS GERANIOS N° 460 DPTO. 701	LINCE	4411362	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ORPAS CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	RUIZ FLORES, MANUEL JAMES	CALLE TERUEL N° 170	PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)	3330062 4239465	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	OTES S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	ANDRADE MENDOZA, JAIME JORGE	AV. CAMINO REAL N° 493 OF. 402	SAN ISIDRO	4423349	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

INTERMEDIARIO	OVIEDO & DANESSI ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	OVIEDO SALAS, MANUEL ANTONIO	CALLE ERNESTO DIEZ CANSECO N° 236 OF. 301	MIRAFLORES	2424472 2424443	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	PERSONAS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	PAZOS DE ARAMBURU, MARIA ISABEL	AV. JAVIER PRADO ESTE N° 1520, PISO 2, URB. CORPAC	SAN ISIDRO	6188484	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	PLEYADE PERU CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	MARTIN DE ROSSI DEL SOLAR, CARLOS ANTONIO	CALLE SCHELL N° 310 PISO 5	MIRAFLORES	2106201	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	POLANCO & ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	TELLEZ POLANCO, FIDEL JESUS	AV. ANTUNEZ DE MAYOLO N° 828 URB. MERCURIO	LOS OLIVOS	6285465	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	PRECAUCION ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	PIAGGIO PELOSI, RENZO HUGO	CALLE BOLOGNESI N° 125 OF.401	MIRAFLORES	4459881 7177778	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	PREMIUM S.A. CORREDORES DE SEGUROS	DE FLORIO RAMIREZ, MARIO PEDRO	PASAJE MANUEL CARBAJAL N° 190 - ESQUINA CON BELISARIO SUAREZ N° 229	SANTIAGO DE SURCO	995262211	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	PRIMERA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	GARLAND PONCE, CECILIA ROSA	AV. CAMINO REAL N° 390 NIVEL "B" TIENDAS 95 - 96	SAN ISIDRO	6145554	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	PROCYON CORREDORES DE SEGUROS S.A.	CASTELLANOS ZEGARRA, ABEL ENRIQUE	CALLE A. DERAÏN N° 170 DPTO. 101	SAN BORJA	3651846	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	PROFESIONALES EN SEGUROS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	RIZO PATRON CARRASCO, CESAR AUGUSTO	CORONEL INCLAN N° 135 OF. 301	MIRAFLORES	2415302 4476280 ANEX. 114	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	PROTEGE R & V S.A.C. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	RAMOS PFLUCKER, LILIANA	Calle 31 No. 165 Dpto. 202 Urb Mariscal Castilla	SAN BORJA	2222791	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	RALL S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	LANATTA LANATTA, RAUL AUGUSTO	JR. PIETRO TORRIGIANO (EX CALLE 22) N° 462	SAN BORJA	6523753 6523754	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	RAMIREZ Y ASOCIADOS S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	RAMIREZ CHAVEZ, WILFREDO MARCIANO	AV. LA ARBOLEDA N° 436 DPTO. 101 URB. SIRIUS II ETAPA	LA MOLINA	3657623	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	RB CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	BECERRA VEGA RAFAEL IGNACIO	CALLE PORTA N° 580	MIRAFLORES	2430342	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

INTERMEDIARIO	RIESGOS & SOLUCIONES SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA CORREDORES DE SEGUROS	MUÑOZ COUTO, WALTER NELSON	JR. TOMÁS RAMSEY N° 986	MAGDALENA DEL MAR	4601270	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	RIOS VERA-TUDELA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	RIOS VERA-TUDELA, JUAN PABLO	AV. PROLONGACIÓN PRIMAVERA N° 1907 OF. 304 URB. LIMA POLO HUNT CLUB	SANTIAGO DE SURCO	7197264	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ROBBIANO & DAVIS CORREDORES DE SEGUROS S.A.	ROBBIANO TABOADA, GIUSEPPE ALDO	AV. AREQUIPA N° 3633 DPTO. 404	SAN ISIDRO	4221363	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ROCA FUERTE CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	GUEVARA POLO, JAIME ALBERTO	CALLE VERONESE N°101 - DPTO 201	SAN BORJA	2542002	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	RODRIGUEZ & ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	RODRIGUEZ PUCCIO, GERMAN LUIS ERNESTO	AV. LA ENCALADA N° 1010 OF. 203 C.E ALTAVISTA, C.C MONTERRICO	SANTIAGO DE SURCO	4371073	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ROMACO S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	FLORES MARTINEZ DE ZIELINSKI, CONSUELO ESTHER	CALLE BOLIVAR N° 472 OF. 1201	MIRAFLORES	2425858 2429081	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	RUSKA Y ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.	RUSKA MAGUINA, CARLOS ARMEL	CALLE OCHARAN N° 410 3ER. PISO OF. 301	MIRAFLORES	2410228	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	SANCHEZ Y ASOCIADOS S.R.L. CORREDORES DE SEGUROS	SANCHEZ CERNA, JORGE LUIS	AV. ARENALES N° 773 OF. 404 URB. SANTA BEATRIZ	LIMA	4330784	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	SANTA MARIA S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	DE LOS SANTOS GUZMAN, GIANNINA MARIELLA	AV. 28 de Julio N° 425 Oficina 504	MIRAFLORES	4343114 - 4356414	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	SECURA GRUPO ACP CORREDORES DE SEGUROS S.A.	CANALES CORNEJO LUCIANO	CALLE LOS NEGOCIOS N° 172 - 182 5TO. PISO	SURQUILLO	2222496 4811945	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	SEGUMAR S.A. CORREDORES DE SEGUROS	SOTOMAYOR DE AZAMBUJA DE RAZETTO, VIOLETA ROSA	AV. DEL PARQUE NORTE N° 480 OF. 303 CORPAC	SAN ISIDRO	2242713 2242902	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	SEGURINVEST CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	MARANZANA ORREGO, EDUARDO ANTENOR	CALLE PROLONGACIÓN ARENALES N° 373 (PARALELA CDRA. 36 AV. AREQUIPA)	SAN ISIDRO	2213234	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

INTERMEDIARIO	SEGURLOC'S S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	LOC ELSENSOHN, JORGE LUIS	AV. CARLOS ALBERTO IZAGUIRRE N° 1316, 2DO PISO	LOS OLIVOS	523-6167	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	SEGURNET S.A. CORREDORES DE SEGUROS	MORELLI GRAU, JAVIER AUGUSTO	AV. FRANCISCO LAZO N° 1777 INT. 405	LINCE	4725512	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	SEGUROS GENERALES S.A. CORREDORES DE SEGUROS	SARRIA LARCO, EDUARDO JAVIER	CALLE MONTE ROSA N° 171 OF. 3A6 CHACARILLA DEL ESTANQUE	SANTIAGO DE SURCO	3728668 3728620	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	SEGURSA S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	BLANCO LLOSA, JOSE HECTOR	CALLE LOS LAURELES N° 555	SAN ISIDRO	4411527 4417927	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	SEGUTEC S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	GONZALES LOPEZ, WALTER ARMANDO	AV. REPÚBLICA DE PANAMÁ N° 3535 OF. 703 TORRE "A"	SAN ISIDRO	4217576	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	SENTINEL CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	MIFFLIN CASTILLO, JACQUELINE MARTINA	CALLE MONTE ROSA N° 168 OF. 2 CENTRO COMERCIAL CHACARILLA	SANTIAGO DE SURCO	2033800	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	SIEMPRESEGUROS S.R.L. CORREDORES DE SEGUROS	VELASQUEZ ALAYO, CESAR ABEL	CALLE ALICANTE N° 165 2DO. PISO URB. MAYORAZGO 1ERA. ETAPA	ATE	7155640 3488851	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	SIFUENTES OLAECHEA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	SIFUENTES OLAECHEA, LUIS ENRIQUE	CALLE ALFONSO UGARTE N° 277 OF. 702 (ALT. AV. RICARDO PALMA CON PASEO DE LA REPÚBLICA)	MIRAFLORES	4467445 4463276	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	STEWART, FREIRE & ASOCIADOS S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	STEWART DEL CASTILLO, JAMES	AV. LAS BEGONIAS N° 656 OF. 10	SAN ISIDRO	4412111 2223018	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	TAS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	TRISANO ONTANEDA, OSCAR GUILLERMO	AV. CORONEL INCLÁN N° 560	MIRAFLORES	2415522	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	TECNICOS ESPECIALISTAS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	IBERICO BASAURI, DEMETRIO ENRIQUE	AV. ARENALES N° 773 OF. 903	LIMA	4330116	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	TECNISEGUROS S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	RIZO PATRON BUCKLEY, JOSE	CALLE VICTOR LARCO HERRERA N° 100	MIRAFLORES	4454559 4460523	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

INTERMEDIARIO	TOP ASESORES CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	CORZO ALEGRE, MARIA DEL CARMEN	CALLE FRANCISCO MASIAS N° 2770 DPTO. 102	LINCE	2224456	SEGUROS GENERALES
INTERMEDIARIO	TORRE URIZAR ASOCIADOS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	MALAGA BELLIDO, LUCERO	AV. ALFREDO BENAVIDES N° 605 OF.1201	MIRAFLORES	2423131	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	TRANSPERUANA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	CHAVEZ ULLOA, JUAN JOSE	CALLE LOS HALCONES N° 372	SAN ISIDRO	4110460	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	TRUST CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	LEON DOMINGUEZ, JORGE LUIS	CALLE CRNEL. ANDRES REYES N° 437 OF. 601 B URB. JARDIN	SAN ISIDRO	2220074 2220455 2220341	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	UCCELLI & ASOCIADOS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	UCCELLI ROMERO, GUSTAVO ROBERTO	AV. CAMINO REAL N° 1225 OF 202	SAN ISIDRO	4223003	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	UMBRELLA ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.	FRANCO CERDAN, FELIPE AUGUSTO	AV. FRANCISCO LAZO N° 1777 OF. 405	LINCE	4716109	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	UNIDAD TECNICA S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	OCHOA RAMOS, JAVIER JOSE	PARQUE E. LEON GARCIA N° 111	PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)	7179079 7179084 7179082	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	V.V.O. CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	VELEZ OLIVERA, VIVIANA ESPERANZA	AV. PASEO DE LA REPÚBLICA N° 3195 OF. 704	SAN ISIDRO	4425653	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	VELEZ - VAUPEL & ASOCIADOS S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	VELEZ BELSUZARRI, LOURDES	CALLE BERLIN N° 571 OF. 101	MIRAFLORES	4452340	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	VERANSA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	DE LA CRUZ VERANO, ODON	CALLE LOS JAZMINES N° 407 OF. 501	LINCE	4214651 4219739	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	VISION CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	ROCA REY CISNEROS LEONARDO GONZALO	AV. RICARDO ANGULO N° 745 OF. 404	SAN ISIDRO	2257016	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	WILLIS CORREDORES DE SEGUROS S.A.	BRAVO PUCCIO, FERNANDO ANTONIO	AV. DE LA FLORESTA N° 497 OF. 604	SAN BORJA	7000200	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	WITT S.A. CORREDORES DE SEGUROS	CALMET SAN ROMAN, JUAN CARLOS	AV. NICOLAS ARRIOLA N° 780 PISO 2	LA VICTORIA	2154130	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

INTERMEDIARIO	ZEUS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	ALCANTARA REAÑO, LUIS TEOFILO	AV. ANTUNEZ DE MAYOLO N° 1278 URB. COVIDA AV. PROLONG. PRIMAVERA N° 246	LOS OLIVOS	4852916 / 5236002	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ZUBIRIA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	ZUBIRIA JUSTO, DAVID MARTIN	TIENDA 154 CC. CHACARILLA DEL ESTANQUE	SANTIAGO DE SURCO	3727692 3727691	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
ASEGURADORA	BNP PARIBAS CARDIF S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	DANIEL FELIPE WEIS CILLERO	AV. CANAVAL Y MOREYRA 380, OF.1101 - SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	615-1700	GENERALES Y DE VIDA
ASEGURADORA	RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS	RAFAEL WILFREDO VENEGAS VIDAURRE	LAS BEGONIAS 475, PISO 3 - SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	411-1000	GENERALES Y DE VIDA
ASEGURADORA	ACE SEGUROS S.A.	JUAN CARLOS PUYÓ DE ZAVALA	CALLE AMADOR MERINO REYNA 267, OF.402 - SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	417-5000	GENERALES Y DE VIDA
ASEGURADORA	INTERSEGURO COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.	GONZALO BASADRE BRAZZINI	AV. FELIPE PARDO Y ALIAGA N°634 - SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	611- 4700	GENERALES Y DE VIDA
ASEGURADORA	ASEGURADORA MAGALLANES PERÚ S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS	PEDRO MENÉNDEZ ZEPELLI	AV. MANUEL OLGUÍN 335 OFICINA 1006, SANTIAGO DE SURCO	SURCO	230-3030	GENERALES
ASEGURADORA	INSUR S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS	SERGIO MUÑOZ IBÁÑEZ	AV. FELIPE PARDO Y ALIAGA 699, OFICINA 302 SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	616-4141	GENERALES
ASEGURADORA	PACIFICO PERUANO SUIZA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	ÁLVARO CORREA MALACHOWSKI	AV. JUAN DE ARONA 830 - SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	518-4000	GENERALES
ASEGURADORA	LA POSITIVA SEGUROS Y REASEGUROS	RAÚL GUSTAVO DOMINGO CERDEÑA RODRÍGUEZ	ESQ. JAVIER PRADO ESTE Y FRANCISCO MASÍAS N° 370, SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	211-0000	GENERALES
ASEGURADORA	MAPFRE PERÚ COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	RENZO CALDA GIURATO	AV. 28 DE JULIO 873 - MIRAFLORES	MIRAFLORES	213-7373	GENERALES
ASEGURADORA	SECREX COMPAÑÍA DE SEGUROS DE CRÉDITO Y GARANTÍAS	LUIS IMEDIO SERRANO	AV. ANGAMOS 1234 - MIRAFLORES	MIRAFLORES	442-4033	GENERALES
ASEGURADORA	EL PACÍFICO VIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	CÉSAR RIVERA WILSON	AV. JUAN DE ARONA 830, PISO 5 - SAN ISIDRO	MIRAFLORES	518-4500	VIDA
ASEGURADORA	MAPFRE PERÚ VIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS	RENZO CALDA GIURATO	AV. 28 DE JULIO 873 - MIRAFLORES	MIRAFLORES	213-7373	VIDA

ASEGURADORA	SEGUROS SURA	MARIO VENTURA VERME	AV. CANAVAL Y MOREYRA 532, TORRE WIESE - SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	222-2222	VIDA
ASEGURADORA	LA POSITIVA VIDA SEGUROS Y REASEGUROS	MANUEL PEÑA HENDERSON	FRANCISCO MASÍAS 370 - SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	513-0000	VIDA
ASEGURADORA	PROTECTA COMPAÑÍA DE SEGUROS	ALFREDO SALAZAR DELGADO	AV. DOMINGO ORUÉ 165, PISO 8 - SURQUILLO	SURQUILLO	418-1940	VIDA
Aseguradora	RIGEL PERÚ S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS VIDA	FERNANDO CARLOS DEL CARPIO UREÑA	AV. CAMINO REAL N° 456, TORRE REAL OF. 1703, SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	710-4500	VIDA



Apéndice B: Muestra y Muestra Adicional

Tabla B1

Muestra

Tipo de Empresa	Razón Social	Representante	Dirección	Distrito	Teléfonos	Ramo
INTERMEDIARIO	ALC S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	ALVARADO PFLUCKER, GONZALO JAVIER	JOSE DEL LLANO ZAPATA N° 331 OF. 306	MIRAFLORES	6281108 6281109	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ALLEMANT Y ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	ALLEMANT SALAZAR, ALFREDO ANTONIO	AV. MANUEL OLGUIN N° 373, OF. 604, URB. LOS GRANADOS	SANTIAGO DE SURCO	2038444 2038411	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ALLIANCE CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	RAVINA GUERRERO, MIGUEL ANGEL	MANUEL CANDAMO N° 412	LINCE	2662582 7156832 7156833	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ALMANDOZ CORREDORES DE SEGUROS S.A.	ALMANDOZ LARA, ROBERTO JAVIER	AV. LARCO N° 1116 B	MIRAFLORES	4460440	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	AMERICA BROKERS CORREDORES DE SEGUROS S.A.	ARAUZO CHAVEZ, CARLOS JAVIER MARTIN	AV. JORGE BASADRE GROHMANN N° 310 PISO 4 CALLE ENRIQUE	SAN ISIDRO	6123636	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ARC ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	RODRIGUEZ CALDAS, LUIS ARTURO	PALACIOS 335 - OFICINA 308 (CENTRO EMPRESARIAL BURGOS)	MIRAFLORES	6281500	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ARGOS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	SAONA ROBLES, ALEJANDRO ARTURO	AV. ANGAMOS OESTE N° 355 OF. 1102	MIRAFLORES	4467423	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ARSA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	BELLIDO APARICIO, GONZALO	JR. SAN MARTIN N° 864 PISO 3	MIRAFLORES	2427940 2427941	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ARTETA Y ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	ARTETA TORRES, BENJAMIN GUILLERMO	AV. AREQUIPA N° 2450 OF. 304 (EDIFICIO EL DORADO)	LINCE	2211841	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	AUBRAS & ASOCIADOS S.A.C. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	BRASCHI RONCAGLILO, LEONELLO AUGUSTO	AV. PASEO DE LA REPUBLICA N° 5735 2DO Y 3ER PISO	MIRAFLORES	7173520	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

INTERMEDIARIO	CIA. SEGURESGO S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	GOMEZ PERALTA, JAVIER ANTONIO	JR. JOAQUIN BERNAL N° 216 OF.301	LINCE	2661912	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CONSEGUROS S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	BAZAN PINILLOS, JULIO CESAR	CALLE SANTA ISABEL N° 162	MIRAFLORES	4471993	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CORREDORES DE SEGUROS MONTERRICO S.R.L.	GRADOS BARRIOS, VICTOR MANUEL	PASAJE LOS PINOS N° 190 OF. 707	MIRAFLORES	4469729	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CORREDORES DE SEGUROS VIP S.A.C.	ARANA QUEROL, MIGUEL RENZO	CALLE TAMBO DE ORO N° 154 OF. 402	SANTIAGO DE SURCO	3450904	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	CREDISEGUROS S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	SANCHEZ LEIVA, CARLOS ANTONIO	JR. OSWALDO HERCELLES N° 340 - URB. SANTA CATALINA	LA VICTORIA	4718014 4714837	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	DE MARZO Y ASOCIADOS S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	DE MARZO ARATA, MIGUEL ANGEL	AV. EMILIO CAVENEZIA N° 225 OF. 714	SAN ISIDRO	2225216	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	EMPRISE CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	BARRENECHEA SALGADO, SABINO	AV. CESAR VALLEJO N° 1367 1ER. PISO	LINCE	4216810	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ENDIMO AGENTES CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	MORANDI CADEI, LORENZO LUIS	ARICA N° 1090	MIRAFLORES	4405797	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	EUROMUNDO CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	MARCOS SOLIS, GONZALO ESTEBAN	AV. JUAN DE ARONA N° 748 3ER. PISO	SAN ISIDRO	4426813	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	FIRST, ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS GENERALES S.A.C.	PITA REYNA, FRANCISCO NEPTALI	CALLE TARATA N° 269 OF. 210	MIRAFLORES	2558535	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	G. MENDIZABAL & ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	MENDIZABAL SEVILLA, GILLIAN ESTHER	AV. REPÚBLICA DE PANAMÁ N° 5527 OF. 401	SURQUILLO	2414486	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	GONZALO REY DE CASTRO ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS E.I.R.L.	REY DE CASTRO ARENA, GONZALO ALBERTO	CALLE DAVID SAMANEZ OCAMPO N° 277 OF. 501	SAN ISIDRO	4210638	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	GRUPALL DE SEGUROS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	DAY SPRINCKMOLLER, HAROLD THOMAS	CALLE LOS RUISEÑORES OESTE N° 277 OF. 301 URB. CORPAC	SAN ISIDRO	4405130	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

INTERMEDIARIO	GRUPO PRADO CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	MENDOZA PRADO, CARLOS ARTURO	CALLE LAS BEGONIAS N° 390 URB. EL PALMAR	SANTIAGO DE SURCO	2478389	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	INSURANCE BROKERS GROUP S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	PARODI TRECE, AUGUSTO MARTIN	MALECON 28 DE JULIO N° 385	MIRAFLORES	4465555	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ITAL SEGUROS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	MANCINELLI LASAPONARA, VINCENZO	AV. LA ENCALADA N° 569 INT. 1	SANTIAGO DE SURCO	4362628	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	JEF CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	ESPINOSA FRENCH, JOSE ENRIQUE	JR. CHICLAYO N° 353 3ER PISO	MIRAFLORES	2022401 2022403	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	JORDAN-RABI ASOCIADOS S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	JORDAN WEISS, JAVIER RODOLFO	JR. DOS DE MAYO N° 516 TORRE B OF. 412	MIRAFLORES	2219742 / 2219743	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	JUAN HIDALGO CHAVEZ E.I.R.L. CORREDORES DE SEGUROS	HIDALGO CHAVEZ, JUAN MANUEL	JR. MAMA OCLLO N° 2115 OF. 304	LINCE	4704073	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	LA PREVISORA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	LEON PASTOR, JAIME MARTIN	AV. CAMINO REAL N° 479 OF. 302 - B	SAN ISIDRO	4402828	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	LL & ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	LORA CHACALTANA, LUIS EDUARDO J.	PASAJE MÁRTIR OLAYA N° 129 OF. 802	MIRAFLORES	6206464	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	LUIS BECERRA E HIJOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.	MOSCOSE ESTREMADOYRO, NELSON	CORONEL INCLAN N° 135 OF. 504	MIRAFLORES	4444086 4444087	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MACHLER ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.	MACHLER CATOIS, JACQUES ANTOINE	JR. PEDRO VENTURO N° 265	MIRAFLORES	4476427	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MARCE Y ASOCIADOS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	MANRIQUE VALDEZ, GUISSELLA GABRIELA	JR. BOLOGNESI N° 125 OF. 19	MIRAFLORES	4455320	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MAS SOLUCIONES CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	GENG RUIZ, GUSTAVO ADOLFO	AV. JAVIER PRADO ESTE N° 2660 OF. 101	SAN BORJA	2099400	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MASTER SEGUROS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	MORI HIDALGO, ROBINSON	FEDERICO RECAVARREN N° 462	MIRAFLORES	242-1906	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MELZI ASOCIADOS S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	MELZI GARDELLA, HERNANI	CALLE GRIMALDO DEL SOLAR N° 720	MIRAFLORES	4464166	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

INTERMEDIARIO	MERCADO ANDINO SERV.DE ASESORAMIENTO S.A CORRED.DE SEG. 'MERCANDISA S.A.'	NEIRA UYESU, ENRIQUE MARTIN	CALLE ARMANDO BLONDET N° 280 2DO. Y 3ER. PISO	SAN ISIDRO	4410289	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MIGESA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	GALVEZ SUCCAR, MIGUEL ANGEL	PASAJE SUCRE N° 189 OF. 201	MIRAFLORES	4461918	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	OLIVARES & ASOCIADOS S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	OLIVARES TORRES, DAVID LEONARDO	AV. LOPEZ DE AYALA N° 1710	SAN BORJA	2640827	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	OMERLAG ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	ARIAS GALECIO, LUIS ABELARDO	CALE LOS GERANIOS N° 460 DPTO. 701	LINCE	4411362	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	OVIEDO & DANESSI ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	OVIEDO SALAS, MANUEL ANTONIO	CALLE ERNESTO DIEZ CANSECO N° 236 OF. 301	MIRAFLORES	2424472 2424443	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	PLEYADE PERU CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	MARTIN DE ROSSI DEL SOLAR, CARLOS ANTONIO	CALLE SCHELL N° 310 PISO 5	MIRAFLORES	2106201	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	PRECAUCION ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	PIAGGIO PELOSI, RENZO HUGO	CALLE BOLOGNESI N° 125 OF.401	MIRAFLORES	4459881 7177778	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	RALL S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	LANATTA LANATTA, RAUL AUGUSTO	JR. PIETRO TORRIGIANO (EX CALLE 22) N° 462	SAN BORJA	6523753 6523754	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	RB CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	BECERRA VEGA RAFAEL IGNACIO	CALLE PORTA N° 580	MIRAFLORES	2430342	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	RODRIGUEZ & ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	RODRIGUEZ PUCCIO, GERMAN LUIS ERNESTO	AV. LA ENCALADA N° 1010 OF.203 C.E ALTAVISTA, C.C MONTERRICO	SANTIAGO DE SURCO	4371073	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ROMACO S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	FLORES MARTINEZ DE ZIELINSKI, CONSUELO ESTHER	CALLE BOLIVAR N° 472 OF. 1201	MIRAFLORES	2425858 2429081	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	SANTA MARIA S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	DE LOS SANTOS GUZMAN, GIANNINA MARIELLA	AV. 28 DE JULIO N° 425 OFICINA 504	MIRAFLORES	4343114 - 4356414	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	SEGUMAR S.A. CORREDORES DE SEGUROS	SOTOMAYOR DE AZAMBUJA DE RAZETTO, VIOLETA ROSA	AV. DEL PARQUE NORTE N° 480 OF. 303 CORPAC	SAN ISIDRO	2242713 2242902	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

INTERMEDIARIO	SEGURLOC'S S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	LOC ELSENSOHN, JORGE LUIS	AV. CARLOS ALBERTO IZAGUIRRE N° 1316, 2DO PISO	LOS OLIVOS	523-6167	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	SEGURNET S.A. CORREDORES DE SEGUROS	MORELLI GRAU, JAVIER AUGUSTO	AV. FRANCISCO LAZO N° 1777 INT. 405	LINCE	4725512	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	TAS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	TRISANO ONTANEDA, OSCAR GUILLERMO	AV. CORONEL INCLÁN N° 560	MIRAFLORES	2415522	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	TOP ASESORES CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	CORZO ALEGRE, MARIA DEL CARMEN	CALLE FRANCISCO MASIAS N° 2770 DPTO. 102	LINCE	2224456	SEGUROS GENERALES
INTERMEDIARIO	TRUST CORREDORES DE SEGUROS S.R.L.	LEON DOMINGUEZ, JORGE LUIS	CALLE CRNEL. ANDRES REYES N° 437 OF. 601 B URB. JARDIN	SAN ISIDRO	2220074 2220455 2220341	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	UCCELLI & ASOCIADOS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	UCCELLI ROMERO, GUSTAVO ROBERTO	AV. CAMINO REAL N° 1225 OF 202	SAN ISIDRO	4223003	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	VELEZ - VAUPEL & ASOCIADOS S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	VELEZ BELSUZARRI, LOURDES	CALLE BERLIN N° 571 OF. 101	MIRAFLORES	4452340	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	VERANSA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	DE LA CRUZ VERANO, ODON	CALLE LOS JAZMINES N° 407 OF. 501	LINCE	4214651 4219739	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	WILLIS CORREDORES DE SEGUROS S.A.	BRAVO PUCCIO, FERNANDO ANTONIO	AV. DE LA FLORESTA N° 497 OF. 604	SAN BORJA	7000200	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
ASEGURADORA	RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS	RAFAEL WILFREDO VENEGAS VIDAURRE	LAS BEGONIAS 475, PISO 3 - SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	411-1000	GENERALES Y DE VIDA
ASEGURADORA	PACIFICO PERUANO SUIZA COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS	ÁLVARO CORREA MALACHOWSKI	AV. JUAN DE ARONA 830 - SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	518-4000	GENERALES
ASEGURADORA	LA POSITIVA SEGUROS Y REASEGUROS	RAÚL GUSTAVO DOMINGO CERDEÑA RODRÍGUEZ	ESQ. JAVIER PRADO ESTE Y FRANCISCO MASÍAS N° 370, SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	211-0000	GENERALES
ASEGURADORA	MAPFRE PERÚ COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	RENZO CALDA GIURATO	AV. 28 DE JULIO 873 - MIRAFLORES	MIRAFLORES	213-7373	GENERALES
ASEGURADORA	SECREX COMPAÑÍA DE SEGUROS DE CRÉDITO Y GARANTÍAS	LUIS IMEDIO SERRANO	AV. ANGAMOS 1234 - MIRAFLORES	MIRAFLORES	442-4033	GENERALES

ASEGURADORA	MAPFRE PERÚ VIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS	RENZO CALDA GIURATO	AV. 28 DE JULIO 873 - MIRAFLORES	MIRAFLORES	213-7373	VIDA
ASEGURADORA	SEGUROS SURA	MARIO VENTURA VERME	AV. CANAVAL Y MOREYRA 532, TORRE WIESE - SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	222-2222	VIDA
ASEGURADORA	LA POSITIVA VIDA SEGUROS Y REASEGUROS	MANUEL PEÑA HENDERSON	FRANCISCO MASÍAS 370 - SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	513-0000	VIDA

Tabla B2

Muestra Adicional

Tipo de Empresa	Razón Social	Representante	Dirección	Distrito	Teléfonos	Ramo
INTERMEDIARIO	MARIATEGUI JLT CORREDORES DE SEGUROS S.A.	MARIATEGUI VIERA- GALLO, JOSE RAMON	AV. ANGAMOS OESTE N° 1209	MIRAFLORES	6109900	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	MARSH REHDER S.A. CORREDORES DE SEGUROS	RIZO PATRON LEGUIA JUAN CARLOS	CALLE AMADOR MERINO REYNA N° 285 PISO 10	SAN ISIDRO	2159500	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
ASEGURADORA	BNP PARIBAS CARDIF S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	DANIEL FELIPE WEIS CILLERO	AV. CANAVAL Y MOREYRA 380, OF.1101 - SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	615-1700	GENERALES Y DE VIDA
ASEGURADORA	INTERSEGURO COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.	GONZALO BASADRE BRAZZINI	AV. FELIPE PARDO Y ALIAGA N°634 - SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	611- 4700	GENERALES Y DE VIDA
ASEGURADORA	ASEGURADORA MAGALLANES PERÚ S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS	PEDRO MENÉNDEZ ZEPELLI	AV. MANUEL OLGUÍN 335 OFICINA 1006, SANTIAGO DE SURCO	SURCO	230-3030	GENERALES
ASEGURADORA	EL PACÍFICO VIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	CÉSAR RIVERA WILSON	AV. JUAN DE ARONA 830, PISO 5 - SAN ISIDRO	MIRAFLORES	518-4500	VIDA
INTERMEDIARIO	SEGURSA S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	BLANCO LLOSA, JOSE HECTOR	CALLE LOS LAURELES N° 555	SAN ISIDRO	4411527 4417927	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	SIFUENTES OLAECHEA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	SIFUENTES OLAECHEA, LUIS ENRIQUE	CALLE ALFONSO UGARTE N° 277 OF. 702	MIRAFLORES	4467445 4463276	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

Tipo de Empresa	Razón Social	Representante	Dirección	Distrito	Teléfonos	Ramo
INTERMEDIARIO	STEWART, FREIRE & ASOCIADOS S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	STEWART DEL CASTILLO, JAMES	AV. LAS BEGONIAS N° 656 OF. 10	SAN ISIDRO	4412111 2223018	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	TECNICOS ESPECIALISTAS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	IBERICO BASAURI, DEMETRIO ENRIQUE	AV. ARENALES N° 773 OF. 903	LIMA	4330116	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ZEUS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	ALCANTARA REAÑO, LUIS TEOFILO	AV. ANTUNEZ DE MAYOLO N° 1278 URB. COVIDA	LOS OLIVOS	4852916 / 5236002	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
ASEGURADORA	RIGEL PERÚ S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS VIDA	FERNANDO CARLOS DEL CARPIO UREÑA	AV. CAMINO REAL N° 456, TORRE REAL OF. 1703, SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	710-4500	VIDA
INTERMEDIARIO	ALPHA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	VICH KRAENAU, VICTOR JORGE	JR. CAMANA N° 851, PISO 9 (ESQUINA CON AV, LA COLMENA)	LIMA	4245337/4245568/4245547	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	AMAUTA CORREDORES DE SEGUROS GENERALES E.I.R.L.	CHAVEZ ALVAREZ, BERNARDINO HENRY	JR. VIZCARDY Y GUZMAN N° 407 URB. SAN AGUSTIN	COMAS	5367872 7190817 7190816	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS
INTERMEDIARIO	ANSHIN S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	KAWASHITA SHIGUIYAMA, FRANCISCO JAVIER	JR. MARCELINO VARELA N° 170	LA VICTORIA	4728012	SEGUROS GENERALES Y DE PERSONAS

Apéndice C: Cuestionario



Fecha: _____

CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD: SECTOR SEGUROS

Agradeceremos responda las preguntas en base a información real y actual de su empresa; por ello es preciso señalar que la información que nos proporcione tiene carácter confidencial, por lo cual guardaremos la reserva del caso sobre sus respuestas. La información que se mostrará en la investigación será la del sector sin mostrar datos individuales de ellas. No dude que al finalizar la investigación le daremos a conocer los resultados del estudio.

Si tiene alguna duda o quiere conocer más acerca de la investigación no dude en contactarse con el profesor Jorge Benzaquen quien es el profesor encargado de la investigación al teléfono (511) 626 7100 ext 7224 o al e-mail jbenzaq@pucp.pe.

A. Su empresa o Institución está ubicada:

- a. En Lima
b. En provincia

B. ¿Cuántos trabajadores tiene ?

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

C. Su cargo es:

- a. Presidente de Directorio o Gerente General
b. Gerente de Area o Jefe de Departamento
c. Otro _____

D. ¿En qué tipo de empresa trabaja?

- a. Aseguradora
b. Corredores de seguros
c. Otros (Por favor especificar: _____)

E. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?

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

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

- Sí No

G. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa

H. 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.

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad					
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.					
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.					
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.					

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.					
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.					
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.					
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.					
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.					
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.					
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.					
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.					
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones					
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.					
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.					
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.					
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).					
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.					
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.					
31	La empresa invierte en el diseño del producto.					
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.					
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.					
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.					
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.					

Apéndice D: Protocolo de Recolección de Cuestionarios Físicos

A partir del listado de empresas que no resolvieron el cuestionario enviado vía correo electrónico se asignó a una persona de probada rectitud (personal de apoyo) para que siga el siguiente protocolo:

1. Apersonarse a la dirección consignada.
2. Solicitar a la recepcionista o encargado de turno poder entrevistarse con el gerente general.
3. Si la recepcionista o encargado de turno confirma la entrevista en ese momento
 - a. Explicar al gerente general el objetivo del estudio y solicitar completar el cuestionario (no debe haber intervención por parte del personal de apoyo).
 - b. Si gerente completase el cuestionario en ese momento.
 - i. Agradecerle por su tiempo y retirarse con el formato.
 - ii. Caso contrario, dejarle el formato y solicitarle una fecha estimada para recogerlo, también solicitar teléfono para realizar seguimiento.
4. Caso contrario, explicar el objetivo del estudio, dejar el formato de cuestionario para ser llenado por el gerente general, hacer firmar un cargo y solicitar teléfono para realizar seguimiento.
5. Realizar seguimiento correspondiente a través de llamadas telefónicas para validar que la encuesta este completa y solicitar fecha para recogerla.
6. Una vez la recepcionista o encargado de turno confirme el llenado del cuestionario e indique la fecha, acercarse a la dirección correspondiente para recolectar el formato completo.
7. El personal de apoyo informará en todo momento al equipo de investigación sobre los avances del trabajo, a su vez ira entregando los cuestionarios satisfactorios conforme los vaya recibiendo así como el listado actualizado de pendientes.

8. En caso la asistente, encargado de turno o el mismo gerente manifiesten que no se resolverá la encuesta, el encargado de apoyo solicitará al equipo de investigación se complete el listado correspondiente con nuevas empresas para alcanzar la muestra requerida.
9. Una vez finalizado el trabajo, entregará el listado final, los cuestionarios finales y los cargos correspondientes.



Apéndice E: Tabulación

Tabla E1

Tabulación Parte 1

Id	A - su empresa está ubicada	B - Cuántos trabajadores tiene	C- Su cargo es	D - En qué tipo de empresa trabaja	E - Cuántos años de fundada tiene su empresa	F - Su empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad	G - Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa	H - Indique el tiempo
84	Lima	1 a 10	Asistente de Gerencia	Corredores de Seguros	Más de 20	NO		
91	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	11 – 15	NO		
92	Lima	11 a 50	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Corredores de Seguros	Más de 20	NO		
96	Lima	1 a 10	Ejecutivo de Negocios	Corredores de Seguros	6 – 10	NO		
97	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	Más de 20	NO		
99	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	Más de 20	SI	Medición Periódica de Satisfacción del Cliente	De 8 a más años

101	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	16 – 20	NO		
108	Lima	11 a 50	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	6 – 10	SI	Simple Basado en un Software	De 4 a 7 años
109	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	11 – 15	SI	Personal	De 8 a más años
111	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	Más de 20	SI	La muestra	De 8 a más años
114	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	Más de 20	NO		
115	Lima	51 a 200	Ejecutivo de Servicio	Corredores de Seguros	Más de 20	SI	Propio	De 4 a 7 años
118	Lima	201 a Más	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	Más de 20	SI	Propio	De 8 a más años
119	Lima	11 a 50	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	0 – 5	SI	Propio	De 1 a 3 años
120	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	0 – 5	SI	Propio	De 1 a 3 años
7	Lima	1 a 10	Ejecutivo riesgos generales	Corredores de Seguros	11 – 15	NO	Ninguno	

8	Lima	11 a 50	Administrador	Corredores de Seguros	Más de 20	NO		
9	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	6 – 10	NO		
14	Lima	11 a 50	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	16 – 20	NO		
19	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	16 – 20	NO		
20	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	16 – 20	NO		
25	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	Más de 20	NO		
42	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	6 – 10	NO		
55	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	11 – 15	NO		
58	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	11 – 15	SI	Blanco	De 1 a 3 años
63	Lima	1 a 10	Apoderado	Corredores de Seguros	0 – 5	NO		

65	Lima	11 a 50	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Corredores de Seguros	6 – 10	NO		
72	Lima	1 a 10	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Corredores de Seguros	6 – 10	NO		
74	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	6 – 10	NO		
80	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	16 – 20	NO		
122	Lima	1 a 10	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Corredores de Seguros	11 – 15	NO		
123	Lima	11 a 50	Otro	Corredores de Seguros	Más de 20	SI		De 8 a más años
131	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	11 – 15	NO		
135	Lima	1 a 10	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Corredores de Seguros	6 – 10	NO		
137	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	11 – 15	SI	sap-sacs	De 8 a más años
139	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	0 – 5	NO		

147	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	0 – 5	NO		
156	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	0 – 5	NO		
158	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	Más de 20	NO		
161	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	6 – 10	NO		
169	Lima	11 a 50	Otro	Corredores de Seguros	6 – 10	SI	ISO 9001	De 1 a 3 años
175	Lima	11 a 50	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	Más de 20	NO		
176	Lima	11 a 50	Otro	Corredores de Seguros	16 – 20	SI	ISO 9001	De 4 a 7 años
180	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	Más de 20	NO		
181	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	11 – 15	NO		
187	Lima	51 a 200	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Aseguradora	Más de 20	SI	Propio	De 8 a más años

188	Lima	201 a Más	Otro	Aseguradora	Más de 20	SI		De 1 a 3 años
190	Lima	201 a Más	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Aseguradora	11 – 15	SI	In House	De 1 a 3 años
193	Lima	201 a Más	Presidente de Directorio o Gerente General	Aseguradora	Más de 20	SI		
194	Lima	201 a Más	Presidente de Directorio o Gerente General	Aseguradora	Más de 20	SI	ISO 9001	De 4 a 7 años
195	Lima	201 a Más	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Aseguradora	Más de 20	SI	Indicadores de Gestión y Percepción	De 1 a 3 años
196	Lima	11 a 50	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Aseguradora	Más de 20	SI	Plataforma de Servicios Exclusivo y personalizado al cliente	De 8 a más años
197	Lima	201 a Más	Presidente de Directorio o Gerente General	Aseguradora	16 – 20	NO		
198	Lima	201 a Más	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Aseguradora	Más de 20	SI	Propio	De 4 a 7 años
301	Lima	11 a 50	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Corredores de Seguros	11 – 15	SI	software de gestión de calidad de atención.	Menos de 1 año
302	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	0 – 5	NO		

303	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	0 – 5	SI	Supervisores	Menos de 1 año
304	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	Más de 20	NO		
305	Lima	201 a Más	Presidente de Directorio o Gerente General	Aseguradora	Más de 20	NO		
306	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	Más de 20	NO		
307	Lima	11 a 50	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	6 – 10	SI	SISTEMA NUBE. PERO SE ESTÁ AÚN DESARROLLANDO.	De 1 a 3 años
308	Lima	11 a 50	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	16 – 20	NO		
309	Lima	11 a 50	Otro	Corredores de Seguros	Más de 20	NO		
310	Lima	1 a 10	Presidente de Directorio o Gerente General	Corredores de Seguros	6 – 10	NO		
311	Lima	201 a Más	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Aseguradora	Más de 20	SI	ISO 9001	De 4 a 7 años
312	Lima	11 a 50	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Aseguradora	0 – 5	NO		

9 4 3 3 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 3 3 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 3 4 4 3 4 4 3 4
 14 3 4 3 3 4 3 4 4 3 4 4 4 4 5 4 4 4 3 4 5 4 4 3 4 3 3 3 3 5 3 3 3 3 3 3
 19 4 3 4 4 4 4 4 5 3 5 4 5 3 5 4 5 5 4 5 5 5 3 4 3 4 3 4 3 4 5 4 4 5 3 4
 20 3 3 3 3 4 4 3 4 3 4 3 4 3 4 3 3 3 4 4 4 4 4 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 3 3 3
 25 4 4 3 4 3 4 3 4 3 4 3 3 3 4 3 4 3 4 3 4 4 3 4 4 3 3 3 3 3 4 3 3 4 3 3
 42 3 3 3 4 4 4 3 4 2 4 4 4 2 4 5 1 2 4 4 4 5 4 3 3 4 5 3 3 4 4 3 2 1 2 2
 55 3 3 3 3 3 3 4 4 4 5 4 4 5 5 4 4 3 3 4 4 4 4 4 5 3 3 4 3 3 4 3 4 3 2 3
 58 5 3 3 5 5 5 3 4 3 5 5 4 4 5 4 5 3 4 3 5 5 4 4 4 3 3 4 2 2 5 3 4 4 2 4
 63 1 1 1 1 1 1 1 1 4 4 5 1 5 4 4 1 1 3 4 1 3 1 3 1 1 1 1 1 1 1 1 1 3 1 1
 65 4 3 2 3 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 5 4 2 4 3 3 4 4 4 4 3 2 3 3 3 3 3 4 3 4 3
 72 3 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 3 4 4 3 3
 74 4 4 3 5 4 4 5 5 3 4 4 5 3 4 3 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 4 3 3 4 3 3 3 3 3
 80 3 3 3 4 4 4 4 4 2 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3
 122 3 3 3 3 3 3 3 2 4 4 4 2 4 3 4 3 3 2 4 3 3 4 3 2 2 3 2 2 3 3 3 3 2 2
 123 4 4 3 1 4 1 5 2 1 2 2 4 2 4 4 3 4 3 4 3 4 4 4 3 4 3 3 3 4 4 3 4 4 3 4
 131 4 2 2 4 4 4 4 4 2 4 3 4 3 3 3 3 3 3 4 4 3 2 2 3 3 3 4 3 3 2 4 2 3 2 2
 135 4 4 3 4
 137 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 4 3 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 4 4 3 3 4 4 3
 139 3 4 3 3 4 5 4 4 3 4 5 4 5 5 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 4 3 4 3 3 4 3 4 4 4 4
 147 3 3 4 4 4 4 3 4 3 4 4 4 3 4 4 4 3 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 2 3 4 3 3 4 3 3
 156 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 4 4 4 4 4 4 3 2 2 4 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 2 3 3 3 3
 158 3 3 3 2 3 3 3 3 2 2 3
 161 4 3 3 4 4 3 3 4 1 4 3 4 3 4 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 3 2 3 3 2
 169 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 4 4 3
 175 3 2 4 2 4 5 2 5 3 4 3 4 3 5 3 4 3 4 4 4 4 5 4 4 3 2 3 3 3 3 3 4 4 2 3
 176 4 4 3 3 4 4 4 4 5 4 4 4 3 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 4 3 5 4 3 5 4 4 3
 180 1 3 3 3 4 4 4 4 3 4 3 4 4 5 4 3 3 3 4 3 4 3 3 4 3 2 3 2 3 3 3 3 3 3 2

181 4 3 3 4 3 3 2 4 2 3 4 3 2 4 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 4 3 3 3 3 4 4 3 3
 187 4 4 3 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 5 3 4 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 3 5 3 3 3 5
 188 4 3 5 3 5 4 4 4 5 3 3 4 4 5 4 4 3 4 5 4 4 4 4 4 3 3 4 4 4 4 5 4 4 5 4
 190 4 3 4 3 3 4 2 3 5 4 4 4 3 4 4 3 3 3 4 4 4 3 4 3 3 2 4 2 3 3 4 3 4 3 4
 193 4 4 4 3 4 5 3 5 5 4 4 5 4 5 4 4 4 3 4 5 4 4 3 3 4 3 4 3 4 5 3 3 3 4 4
 194 5 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 3 5 4 5 5 5 4 5 3 3 4 4 5 5 5 5 5 5 5
 195 4 2 2 3 5 5 4 4 5 3 4 5 4 5 4 3 3 2 4 4 5 5 5 4 4 4 4 2 5 3 4 4 3 3 4
 196 5 4 3 4 5 4 4 4 2 4 4 4 4 4 4 4 4 2 4 4 4 4 4 3 4 4 4 2 4 4 4 4 4 4 4
 197 4 5 4 4 4 4 3 4 5 4 4 5 5 5 4 5 4 3 5 5 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 4 3 5
 198 3 3 3 2 4 5 2 3 5 3 4 3 3 5 3 3 2 2 4 3 4 4 4 3 3 3 4 2 3 3 3 3 3 3 3
 301 4 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 5 5 5 5 4 3 4 4 3 5 4 4 4 3 4 4 3 5 3 4 4 4 3 4
 302 5 5 5 4 5 5 5 4 5 5 5 4 5 5 4 3 4 3 3 5 5 4 3 4 4 4 2 3 3 4 3 2 3 2 3
 303 4 3 1 4 4 4 4 4 1 4 4 4 4 4 2 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 3 3
 304 3 3 3 3 3 3 3 3 3 5 3 5 5 5 3 3 3 3 3 4 3 3 3 5 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3
 305 3 2 4 2 3 4 3 4 4 5 4 5 4 5 4 4 2 2 3 4 5 4 4 4 3 2 2 2 4 3 3 3 3 3 3
 306 4 3 3 3 5 5 4 5 3 4 4 5 5 5 5 3 3 4 5 5 4 4 4 3 3 5 3 4 5 3 3 4 3 3
 307 3 3 3 3 3 4 2 3 2 4 4 4 4 5 4 4 4 4 3 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 4 5 4 4 3 3
 308 4 4 3 4 4 5 4 3 4 3 3 4 5 4 3 2 1 3 4 5 5 5 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3
 309 3
 310 2 2 4 2 2 4 2 2 2 5 4 4 4 5 4 4 2 2 4 4 4 4 2 2 2 2 2 2 2 4 2 2 4 2 2
 311 4 4 5 3 5 5 4 4 5 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 5 4 5 5 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4
 312 2 3 3 2 4 2 4 3 3 5 3 4 5 4 4 3 3 1 4 4 1 3 4 4 3 3 1 1 1 4 4 4 1 5 4
 313 3 2 3 2 3 3 4 3 2 3 2 4 4 5 4 4 3 2 3 4 3 4 3 4 3 2 3 4 3 3 4 4 3 2 4

Apéndice F: Factores de la Calidad del TQM

Tabla F1

Factores de la Calidad del TQM

Factor de Calidad	Pregunta o Ítem
Alta Gerencia – X ₁	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa. – X ₁₁
	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad. – X ₁₂
	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad. – X ₁₃
	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad. – X ₁₄
	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo. – X ₁₅
Planeamiento de Calidad – X ₂	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad. – X ₂₁
	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad. – X ₂₂
	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad. – X ₂₃
Auditoría y Evaluación de la Calidad – X ₃	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones
	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.
	El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa. – X ₃₁
Diseño del Producto – X ₄	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto. – X ₄₁
	La empresa invierte en el diseño del producto. – X ₄₂
	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto. – X ₄₃
Gestión de la Calidad del Proveedor – X ₅	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores. – X ₅₁
	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad. – X ₅₂
	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada. – X ₅₃
	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores. – X ₅₄
Control y Mejoramiento de Procesos – X ₆	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes. – X ₆₁
	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente. – X ₆₂
	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento. – X ₆₃
	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 ₆₄
	La empresa implementa el control de calidad con eficacia. – X ₆₅
Educación y Entrenamiento – X ₇	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad. – X ₇₁
	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la

	<p>calidad. – X₇₂</p> <p>Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad. – X₇₃</p> <p>La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte. – X₇₄</p>
Círculos de Calidad – X ₈	<p>La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad. – X₈₁</p> <p>La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad. – X₈₂</p> <p>Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa. – X₈₃</p> <p>La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad. – X₈₄</p>
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente – X ₉	<p>La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes. – X₉₁</p> <p>La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años. – X₉₂</p> <p>El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes. – X₉₃</p> <p>La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes. – X₉₄</p>

Adaptado de “La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú” por J. Benzaquen, 2013, Revista Globalización, *Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89, doi 10.3232/GCG.2013.V8.N1.04

Apéndice G: Alfa de Cronbach

El Alfa de Cronbach estima el límite inferior del coeficiente de fiabilidad y se expresa como $\alpha = (k/k - 1) * (1 - \sum S_i^2 / S_{sum}^2)$. Donde k es el número de ítems de la prueba, S_i^2 es la varianza de los ítems, desde uno hasta i, y S_{sum}^2 es la varianza de la prueba total. El coeficiente mide la fiabilidad del test en función de los términos número de ítems (o longitud de la prueba) y la proporción de varianza total de la prueba debida a la covarianza entre sus ítems. Lo cual implica que la fiabilidad depende de la longitud de la prueba y de la covarianza entre sus ítems (Ledesma, Molina & Valero, 2002).



Apéndice H: Resultados Obtenidos

Tabla H1

Resultados Obtenidos

Factores de Calidad	Media	Desviación Estándar
Administración de la Calidad Total- Y	3.559	0.454
Alta Gerencia – X ₁	3.896	0.602
La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa. – X ₁₁	3.985	0.819
La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad. – X ₁₂	3.881	0.856
La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad. – X ₁₃	3.433	0.885
La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad. – X ₁₄	3.761	0.755
La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo. – X ₁₅	4.418	0.627
Planeamiento de Calidad – X ₂	3.612	0.607
La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad. – X ₂₁	3.806	0.738
La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad. – X ₂₂	3.507	0.780
La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad. – X ₂₃	3.522	0.798
Auditoría y Evaluación de la Calidad – X ₃	3.567	0.535
La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	3.851	0.652
La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	3.627	0.730
El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa. – X ₃₁	3.224	0.807
Diseño del Producto – X ₄	3.294	0.714
Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto. – X ₄₁	3.448	0.869
La empresa invierte en el diseño del producto. – X ₄₂	3.254	0.798
La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto. – X ₄₃	3.179	0.863
Gestión de la Calidad del Proveedor – X ₅	3.466	0.576
La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores. – X ₅₁	3.552	0.982
La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad. – X ₅₂	3.493	0.835
La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada. – X ₅₃	3.776	0.619

La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores. – X ₅₄	3.045	0.854
Control y Mejoramiento de Procesos – X ₆	3.621	0.439
El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes. – X ₆₁	3.672	0.741
Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente. – X ₆₂	4.090	0.566
Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento. – X ₆₃	2.836	0.725
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 ₆₄	3.463	0.920
La empresa implementa el control de calidad con eficacia. – X ₆₅	3.463	0.920
Educación y Entrenamiento – X ₇	3.537	0.630
La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad. – X ₇₁	3.343	0.873
La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad. – X ₇₂	3.328	0.921
Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad. – X ₇₃	3.806	0.696
La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte. – X ₇₄	3.672	0.761
Círculos de Calidad – X ₈	3.220	0.607
La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad. – X ₈₁	3.269	0.821
La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad. – X ₈₂	3.134	0.731
Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa. – X ₈₃	3.313	0.651
La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad. – X ₈₄	3.164	0.821
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente – X ₉	3.664	0.550
La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes. – X ₉₁	3.791	0.659
La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años. – X ₉₂	3.164	1.229
El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes. – X ₉₃	3.970	0.668
La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes. – X ₉₄	3.731	0.682