



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

TÍTULO

Propuesta de Plan Estratégico con Fines de Mejora en el Área de Operaciones en la empresa Ulloa y Asociados, S.A. ubicada en la ciudad de Managua

AUTORES

Br. Danelia Xiomara Medina Cisneros
Br. Luis Humberto Osejo Castillo
Br. Eddy Isaac Zepeda Monge

Tutor

MSc. Alejandro Antonio Blandino Rayo

Managua, 9 Octubre de 2020



Lider en Ciencia y Tecnología

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA**

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA hace constar que:

MEDINA CISNEROS DANIELA XIOMARA

Carne: 2014-0449U Turno Diurno Plan de Estudios 2015 de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es EGRESADO de la Carrera de INGENIERÍA INDUSTRIAL.

Se extiende la presente CARTA DE EGRESADO, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los veinte y nueve días del mes de octubre del año dos mil diecinueve.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez
Secretario de Facultad





Unión en Ciencia y Tecnología

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA**

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA hace constar que:

OSEJO CASTILLO LUIS HUMBERTO

Carne: 2014-09710 Turno Diurno Plan de Estudios 2015 de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es EGRESADO de la Carrera de INGENIERÍA INDUSTRIAL.

Se extiende la presente CARTA DE EGRESADO, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los dos días del mes de diciembre del año dos mil diecinueve.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez
Secretario de Facultad





Lider en Ciencia y Tecnología

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA**

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA hace constar que:

ZEPEDA MONGE EDDY ISAAC

Carne: 2015-0613U Turno Diurno Plan de Estudios 2015 de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es EGRESADO de la Carrera de INGENIERÍA INDUSTRIAL.

Se extiende la presente CARTA DE EGRESADO, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los veinte y cinco días del mes de octubre del año dos mil diecinueve.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez
Secretario de Facultad





Universidad Nacional de Ingeniería
Facultad de Tecnología de la Industria

DECANATURA

Managua, 26 de marzo de 2020

Brs. Danelia Xiomara Medina Cisneros
Luis Humberto Osejo Castillo
Eddy Isaac Zepeda Monge

Por este medio hago constar que el protocolo de su trabajo monográfico titulado **Propuesta de Plan Estratégico con Fines de Mejora del Área de Operaciones en la empresa Ulloa y Asociados, S.A. ubicada en la ciudad de Managua**, para obtener el título de **Ingeniero Industrial** y que contará con el **MSc. Alejandro Antonio Blandino Rayo** como tutor, ha sido aprobado por esta Decanatura.

Cordialmente,

MSc. Lester Antonio Artola Chavarria
Decano

Managua, 9 de Octubre del 2020.

Ing. Lester Artola Chavarría
Decano
Facultad de Tecnología de la Industria
Su despacho

Estimado Ing. Artola:

El motivo de la presente es para informarle que el tema monográfico titulado ***Propuesta de Plan Estratégico con fines de Mejora en el Área de Operaciones en la empresa Ulloa y Asociados, S.A. ubicada en la ciudad de Managua***, presentada por los Brs. ***Danelia Xiomara Medina Cisneros, Luis Humberto Osejo Castillo y Eddy Isaac Zepeda Monge*** ha sido revisada por mi persona y esta apta para ser defendida ante el honorable jurado examinador que designe para ello.

Sin más que agregar, deseándole éxitos en sus funciones.

Atentamente

MSc. Ing. Alejandro Antonio Blandino Rayo
Tutor de Tesis

Cc. Archivo



CORREDURIA DE SEGUROS

ULLOA & ASOCIADOS, S.A.

"Experiencia que da Confianza"

Autorización: SIBOIF-XXVI-037-2018

Managua, Miércoles 2 de Septiembre del 2020

Señores,
Facultad de Tecnología de la Industria
Universidad Nacional de Ingeniería (UNI-RUPAP)
Su despacho

Apreciados señores:

Por medio de la presente yo **Lic. Lucrecia Maliaños**, Gerente General de la empresa Ulloa y Asociados, S.A., me permito certificar que los estudiantes de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), **Danelia Xiomara Medina Cisneros** con cédula, 001-130597-0018V, **Luis Humberto Osejo Castillo**, con cédula 081-120397-0002E y **Eddy Isaac Zepeda Monge** con cédula 001-111097-0019A, realizaron trabajo monográfico titulado: **"Propuesta de Plan Estratégico con Fines de Mejora en el Área de Operaciones en la empresa Ulloa y Asociados, S.A. ubicada en la ciudad de Managua"**; con el acompañamiento y tutoría del Ing. Alejandro Blandino Rayo, el cual han culminado satisfactoriamente.

Hago constar que la información utilizada está autorizada por la empresa y fue revisada en la medida que avanzaron los estudios.

Cordialmente,

Lucrecia Maliaños Siles
Gerente General

cc: Archivo



Dedicatoria

A Dios y la Virgen Santísima, por darme perseverancia, sabiduría y entendimiento, para la culminación de mis estudios profesionales.

Con especial cariño, a mis queridos padres,

Lic. Juan José Medina Matamoros

Lic. Xiomara del Carmen Cisneros Moreira

Quienes, con su sabios consejos y apoyo incondicional, me guiaron en mi formación y me inculcaron dar lo mejor como persona y profesional.

A mami, mi tesoro más grande, por ser mi luz y fuente de inspiración en el logro de mis sueños, metas personales y profesionales.

A mis, tías, tíos y primos, por ser un ejemplo de superación, integridad y nobleza, lo que me motiva e inspira.

Danelia Xiomara Medina Cisneros

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico a todas esas personas que de una u otra forma me ayudaron ser quien soy y culminar esta etapa

- *Primeramente, a Dios.*
- *A mi familia: mis padres, abuelos, tíos, tías, hermanos, primos; que me han ayudado en todo momento y me han dado la fuerza para seguir adelante. Especialmente mi madre Ada Francis que sin su amor, sacrificio y esfuerzo no hubiera podido completar esta etapa en mi vida.*
- *A mis amigos que siempre me alentaban a seguir adelante y dar siempre un esfuerzo extra.*
- *A todas esas personas que a lo largo de mi vida me han brindado un granito de arena para llegar hasta donde estoy.*

Luis Humberto Osejo Castillo

Dedicatoria

La siguiente monografía no es nada más que el esfuerzo de muchas partes para formar un solo individuo cuyo objetivo es la obtención el título de Ingeniero Industrial.

Este proyecto es dedicado a cada una de esas personas que de una u otra manera influyeron en nuestra profesión;

A Dios, el ser divino que tiene poder absoluto sobre todo lo que existe, quien nos dio la vida, oportunidades, fuerza, entendimiento y todo lo necesario para llegar hasta aquí.

A mi padre, Eddy Efraín Zepeda Rodríguez, Q.E.P.D, que estoy muy seguro que se sentiría orgulloso por la persona que me he convertido gracias a la imagen que él me dejó.

A mi madre, María Dolores Monge Albizua, porque después de Dios, es la única persona que daría hasta su propia vida para que sus hijos estemos bien.

A mi novia, Fátima Calero, alguien muy especial en mi vida que conozco por casi 5 años, una compañera que siempre me apoyo en todo momento y sobre todo me ayudo a superar cada reto que enfrentaba, dándome a entender que uno nunca está solo.

A mi hermano Carlos Monge, mi tío Mario Zepeda, todos los demás familiares que no puedo mencionar y mis amigos tanto de secundaria como de universidad, personas muy especiales en mi vida, que siempre te apoyan, están con uno en cada situación y sobre todo comparten con uno los logros que uno obtiene.

A Nicaragua, la nación que me toco nacer, donde no me arrepiento y me siento orgulloso de ser nicaragüense, donde tengo un sueño, que la republica que me toco surgirá como el águila y resplandecerá toda su belleza.

Eddy Isaac Zepeda Monge

Agradecimientos

Mi más profunda gratitud a las personas que me brindaron su apoyo en este esfuerzo monográfico, especialmente,

- A nuestros catedráticos, quienes transmitieron sus conocimientos y experiencias.
- Ing. Alejandro Blandino Rayo, por sus enseñanzas, paciencia y las sugerencias brindadas en el proceso de este estudio.
- Al “jefe” (q.e.p.d.), quien siempre me brindo su apoyo desinteresado durante mis estudios universitarios, una guía como profesional y su amistad valiosa y sincera.
- Lic. Lucrecia Maliaños, por su valiosa ayuda y apoyo en el desarrollo del presente estudio.

Danelia Xiomara Medina Cisneros

Agradecimientos

Mi más profundo agradecimiento a todas esas personas que me han ayudado a lo largo de mi vida:

- *A mi familia por apoyarme en todo momento*
 - *A mis amigos por estar siempre para mí*
 - *Al jefe (q.e.p.d) por ayudarme y enseñarme desde el primer semestre de la carrera*
 - *A mi tutor Ing. Alejandro Blandino por su eterna paciencia, apoyo y guía durante este proyecto.*
 - *A mis profesores por todo el conocimiento que me brindaron*
 - *Lic. Lucrecia Maliaños por su apoyo, disposición y amabilidad para el desarrollo del estudio.*
- **Luis Humberto Osejo Castillo**

Agradecimientos

Como una persona creyente perteneciente al evangelio que predico nuestro salvador Jesucristo; quiero agradecer enormemente a nuestro Padre Celestial. Aquel ser que siempre nos acepta y nos redime de toda culpa, que siempre nos espera con los brazos extendidos cuando nos alejamos de Él, que nos ama desde antes que fuera creado el universo.

A mi familia que me educo e inculco valores convirtiéndome en una persona correcta de buenos principios, por brindarme amor incondicional, por depositar toda su confianza en mí, y sobre todo por instarme a no quedarme atrás y buscar el éxito.

A mis amigos que compartí momentos tanto buenos como malos, que siempre se preocuparon por el bienestar de uno.

A nuestro tutor que nos aceptó sin ningún problema y nos enseñó, educo y corrigió en este proyecto, brindando su tiempo y conocimiento para que llegáramos hacer unos grandes Ingenieros.

Eddy Isaac Zepeda Monge

Resumen del tema

El presente proyecto se ha elaborado con el fin de proponer un plan estratégico con fines de mejora en el área de operaciones de la correduría de seguros, Ulloa y Asociados S.A.

En primera instancia se abordan los aspectos fundamentales de la organización; misión, visión, estructura organizativa, aspectos internos y entorno que lo rodea, a través de las herramientas de FODA, que facilita un análisis en todas las variables que intervienen en la empresa y análisis PESTEL, que permite tener una mejor visualización de cada entorno.

Posteriormente se examinó cada uno de los datos obtenidos para evidenciar cuales son las problemáticas que influyen en la empresa aplicando diversas herramientas de calidad como matrices EFE y EFI, donde se detecta la mayor incidencia y así prevenir riesgos dentro de la entidad. Checklist de la norma ISO 9001:2015, la que evaluó cada área para conocer el nivel de eficiencia de cada una y así generar acciones inmediatas que nos permita alcanzar nuestras metas.

Se desarrollaron herramientas estratégicas y de calidad para la creación del plan estratégico. Se utilizó la matriz PEYEA, donde se tomaron en consideración los valores más relevantes en la toma de decisiones para determinar en qué punto debe concentrar todos los esfuerzos para hacer uso óptimo de las fuerzas competitivas; Ishikawa que muestra la raíz de cada una de las debilidades; Pareto que en conjunto con Ishikawa enseña que causa raíz es la que más predomina en la organización e impide su crecimiento.

Al finalizar, se creó un plan de acción para la compañía, en el que se modificaron la visión y misión actual, dando una mejor percepción de su objetivo principal; se manifestaron de forma gráfica las actividades que se ejecutan en la organización; se creó un mapa de procesos que manifiesta un orden y estructura de la empresa, orientando las actividades hacia la satisfacción del cliente y permite una evaluación a los procesos establecidos; mapa estratégico que visualiza las

relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados con la perspectiva del cliente e indicadores para conocer el nivel de eficiencia de los mismos.

En este proyecto se detalla de forma clara y concisa cuales son las debilidades de la empresa, pero también se muestra que acciones se pueden tomar para mermar estos puntos negativos, las cuales traen consigo un sin número de beneficios como son, mejora en el servicio, brindándole una sobresaliente atención al cliente, aumento de las utilidades, reducción de costos, optimización de tiempo y una excelente imagen como empresa.

Índice

1. Introducción	1
2. Antecedentes	2
3. Justificación	3
4. Objetivos	4
4.1. Objetivo general	4
4.2. Objetivos específicos	4
5. Marco teórico	5
5.1. Calidad	5
5.2. Diagrama de Pareto	5
5.3. Diagrama de Ishikawa	6
5.4. Misión	6
5.5. Visión	6
5.6. Análisis FODA	7
5.6.1. Matriz MAFE	9
5.6.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	9
5.6.3. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	9
5.7. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	10
5.8. Análisis PEST	10
5.8.1. Factores políticos	10
5.8.2. Factores económicos	10
5.8.3. Factores sociales y demográficos	10
5.8.4. Factores tecnológicos	11
5.9. Sistemas de gestión de la calidad	11
5.10. Norma ISO	11
5.10.1. Norma ISO-9000	11
5.11. 7 principios de la gestión de la calidad	11
5.12. Mapa de procesos	12
5.13. Diagrama de proceso de flujo	12
5.14. Mapas estratégicos	12
6. Diseño metodológico	14
6.1. Tipo de investigación	14
6.2. Universo, población y muestra	14
6.3. Método de investigación	14

6.3.1.	Fuentes primarias.....	14
6.3.2.	Fuentes secundarias	14
6.4.	Procedimientos para la recolección de información.....	15
6.5.	Estrategia para la aplicación de los instrumentos.....	15
6.6.	Procesamiento de la información.....	15
7.	Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	17
7.1.	Misión actual	17
7.2.	Visión actual	17
7.3.	Organigrama.....	18
	<i>Gráfica 1 – Organigrama Ulloa y Asociados S.A.</i>	18
7.4.	Pestel.....	19
	<i>Tabla 1 - Pestel</i>	19
7.4.1.	Entorno Político	20
7.4.2.	Entorno Económico	21
7.4.3.	Entorno Social.....	22
7.4.4.	Entorno Tecnológico	23
7.4.5.	Entorno Ecológico.....	23
7.4.6.	Entorno Legal	24
7.5.	FODA	25
	<i>Tabla 2 - FODA</i>	26
8.	Diseño de las estrategias de calidad.....	27
8.1.	Matrices gerenciales.....	27
8.1.1.	Matriz cruzada	27
	<i>Tabla 3 - Matriz Cruzada</i>	27
	<i>Tabla 3 - Matriz Cruzada Continuación</i>	28
8.1.2.	MEFI	28
	<i>Tabla 4 - Matriz EFI</i>	29
8.1.3.	MEFE.....	30
	<i>Tabla 5 - Matriz EFE</i>	30
	<i>Tabla 5 - Matriz EFE Continuación</i>	31
8.2.	Checklist Norma ISO 9001:2015.....	32
	<i>Tabla 6 - Numeral 4- 4.1. del Checklist de la Norma ISO 9001:2015</i>	32
	<i>Tabla 6 - Numeral 4.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015 Continuación</i>	33
	<i>Tabla 6 - Numeral 4.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015</i>	33

<i>Tabla 6 - Numeral 4.3 -4.4.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 4.4.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 5 – 5.1.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 5.1.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015 Continuación</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 5.1.2 – 5.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 6 – Numeral 5.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015 continuación</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 5.3 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 6 - 6.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 6.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 6.3 – 7.1.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 7.1.2 – 7.1.4 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 6 – Numeral 7.1.5 – 7.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 7.3 - 7.5.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 7.5.2 - 7.5.3 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 8 - 8.2.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 8.2.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 8.2.3 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 8.2.4 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 8.3 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 8.4 - 8.4.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 8.4.3 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 8.5 - 8.5.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 8.5.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015 Continuación</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 8.5.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 8.5.3 - 8.6.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 8.6.1 - 8.6.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 8.6.3 - 8.6.4 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 8.6.5 - 8.6.6 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 8.7 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 8.8 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 9 - 9.1.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 9.1.1 - 9.1.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 9.1.3 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 6 - Numeral 9.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015.....</i>	<i>66</i>

<i>Tabla 6 – Numeral 9.3 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015</i>	67
<i>Tabla 6 - Numeral 10 - 10.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015</i>	68
<i>Tabla 6 - Numeral 10.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015</i>	69
<i>Tabla 7 - Cumplimiento General de los Numerales del Checklist de la Norma ISO 9001:2015</i>	70
8.2.1. Análisis del numeral 4 - contexto de la organización	71
<i>Tabla 9 - Cumplimiento del numeral 4 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Contexto de la organización</i>	71
<i>Tabla 10 Porcentaje de Cumplimiento del Numeral 4 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Contexto de la organización</i>	71
<i>Tabla 11 - Grado de Cumplimiento de los Acápites del Numeral 4 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Contexto de la Organización</i>	72
8.2.2. Análisis del numeral 5 - liderazgo	73
<i>Tabla 12 - Cumplimiento del Numeral 5 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Liderazgo</i>	73
<i>Tabla 13 - Porcentaje de Cumplimiento del Numeral 5 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Liderazgo</i>	73
<i>Tabla 14 - Grado de Cumplimiento de los Acápites del Numeral 5 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Liderazgo</i>	74
8.2.3. Análisis del numeral 6 - planificación	75
<i>Tabla 15 - Cumplimiento del Numeral 6 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Planificación</i>	75
<i>Tabla 16 - Porcentaje de Cumplimiento del Numeral 6 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Planificación</i>	75
<i>Tabla 17 - Grado de Cumplimiento de los Acápites del Numeral 6 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Planificación</i>	76
8.2.4. Análisis del numeral 7 - Soporte	77
<i>Tabla 18 - Cumplimiento del Numeral 7 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Soporte</i> 77	
<i>Tabla 19 - Porcentaje de Cumplimiento del Numeral 7 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Soporte</i>	77
<i>Tabla 20 - Grado de Cumplimiento de los Acápites del Numeral 7 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Soporte</i>	78
8.2.5. Análisis del numeral 8 - operación	79
<i>Tabla 21 - Cumplimiento del Numeral 8 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Operación</i>	79
<i>Tabla 22 - Porcentaje de Cumplimiento del Numeral 8 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Operación</i>	79

<i>Tabla 23 - Grado de Cumplimiento de los Acápites del Numeral 8 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Operación</i>	80
8.2.6. Análisis del numeral 9 – evaluación del desempeño	81
<i>Tabla 24 - Cumplimiento Numeral 9 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Evaluación del Desempeño</i>	81
<i>Tabla 25 - Porcentaje de Cumplimiento del Numeral 9 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Evaluación del Desempeño</i>	81
<i>Tabla 26 - Grado de Cumplimiento de los Acápites del Numeral 9 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Evaluación del Desempeño</i>	82
8.2.7. Análisis del numeral 10 - mejora	83
<i>Tabla 27 - Cumplimiento del Numeral 10 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Mejora</i>	83
<i>Tabla 28 - Porcentaje de Cumplimiento del Numeral 10 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Mejora</i>	83
<i>Tabla 29 - Grado de Cumplimiento de los Acápites del Numeral 10 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Mejora</i>	84
8.3. Los 7 principios de la gestión de calidad	85
8.3.1. Enfoque al cliente	85
<i>Tabla 30 – Principio: Enfoque al Cliente</i>	85
<i>Tabla 30 - Principio: Enfoque al Cliente Continuación</i>	86
<i>Tabla 31 - Resultado Principio: Enfoque al Cliente</i>	87
8.3.2. Liderazgo	88
<i>Tabla 32 - Principio: Liderazgo</i>	88
<i>Tabla 32 – Principio: Liderazgo Continuación</i>	89
<i>Tabla 33 - Resultado Principio: Liderazgo</i>	90
8.3.3. Participación del personal	91
<i>Tabla 34 - Principio: Participación del Personal</i>	91
<i>Tabla 35 - Resultado Principio: Participación del Personal</i>	92
8.3.4. Enfoque basado en procesos	93
<i>Tabla 36 - Principio: Enfoque Basado en Procesos</i>	93
<i>Tabla 36 - Principio: Enfoque Basado en Procesos Continuación</i>	94
<i>Tabla 37 - Resultado Principio: Enfoque Basado en Procesos</i>	94
8.3.5. Mejora continua	95
<i>Tabla 38 - Principio: Mejora Continua</i>	95
<i>Tabla 39 - Resultado Principio: Mejora Continua</i>	96
8.3.6. Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones	97

<i>Tabla 40 - Principio: Enfoque Basado en los Hechos Para la Toma de Decisiones</i>	97
<i>Tabla 40 - Principio: Enfoque Basado en los Hechos Para la Toma de Decisiones</i> <i>Continuación</i>	98
<i>Tabla 41 - Resultado Principio: Enfoque Basado en Hechos Para la Toma de Decisiones</i>	98
8.3.7. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	99
<i>Tabla 42 - Principio: Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor</i>	99
<i>Tabla 43 - Resultado Principio: Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor</i>	100
<i>Tabla 44 - Consolidado del Formulario de los 7 Principios de la Gestión de la Calidad</i>	101
<i>Gráfica 2 - Consolidado del Formulario de los 7 Principios de la Gestión de la Calidad</i>	102
9. Análisis de las herramientas de calidad	103
9.1. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) 103	
<i>Tabla 45 - Matriz PEYEA</i>	103
<i>Tabla 45 - Matriz PEYEA Continuación</i>	104
<i>Gráfica 3 - Matriz PEYEA</i>	104
9.2. Ishikawa	105
Debilidad mayor	106
<i>Gráfica 4 - Ishikawa: Debilidad Mayor</i>	106
Fortaleza menor	107
<i>Gráfica 5 - Ishikawa Fortaleza Menor</i>	107
Amenaza mayor	108
<i>Gráfica 6 - Ishikawa: Amenaza Mayor 1</i>	108
<i>Gráfica 7 - Ishikawa: Amenaza Mayor 2</i>	108
Oportunidad menor	109
<i>Gráfica 8 - Ishikawa: Oportunidad Menor</i>	109
9.3. Pareto	110
<i>Tabla 46 - Pareto: Nivel de Dificultad de Implantación</i>	110
<i>Tabla 47 - Pareto: Plazo de Implantación</i>	110
<i>Tabla 48 - Pareto: Impacto de la Organización</i>	110
9.3.1. Debilidad mayor	111
<i>Tabla 49 - Pareto: Debilidad Menor</i>	111
<i>Tabla 50 - Frecuencias de Debilidad Mayor</i>	111
<i>Gráfica 9 Pareto: Debilidad Mayor</i>	112
9.3.2. Fortaleza menor	113
<i>Tabla 51 - Pareto: Fortaleza Menor</i>	113

<i>Tabla 52 - Frecuencias de Fortaleza Menor</i>	113
<i>Gráfica 10 - Pareto: Fortaleza Menor</i>	114
9.3.3. Amenaza mayor	115
<i>Tabla 53 - Pareto: Amenaza Mayor</i>	115
<i>Tabla 54 Pareto: Frecuencias Amenaza Mayor</i>	115
<i>Gráfica 11 - Pareto: Amenaza Mayor 1</i>	116
<i>Tabla 55 - Pareto: Amenaza Mayor 2</i>	117
<i>Tabla 56 - Pareto: Frecuencias de Amenaza Mayor 2</i>	117
<i>Gráfica 12 - Pareto: Amenaza Mayor 2</i>	118
9.3.4. Oportunidad menor	119
<i>Tabla 57 - Pareto: Oportunidad Menor</i>	119
<i>Tabla 58 - Pareto: Frecuencias de Oportunidad Menor</i>	119
<i>Gráfica 13 - Pareto: Oportunidad Menor</i>	120
9.4. 5W y 2H	121
<i>Tabla 59 - 5W y 2H</i>	121
<i>Tabla 59 - 5W y 2H Continuación</i>	122
9.5. 5 por que	123
10. Plan estratégico de mejora continua	124
10.1. Misión propuesta	124
10.2. Visión propuesta	124
10.3. Política y objetivos de calidad propuestos	124
10.3.1. Objetivos de calidad propuestos	124
10.3.2. Políticas de calidad propuesta	125
10.4. Diagrama de flujo propuesto	125
10.4.1. Diagrama de reclamo	125
<i>Gráfica 14 - Diagrama de reclamos</i>	126
10.4.2. Diagrama de Contratación - Renovación	127
<i>Gráfica 15 - Diagrama de Contratación - Renovación 1-2</i>	128
<i>Gráfica 16 - Diagrama de Contratación - Renovación 2-2</i>	129
10.4.3. Diagrama de Cambio - Cancelación	130
<i>Gráfica 17 - Diagrama de Cambio - Cancelación 1-2</i>	131
<i>Gráfica 18 - Diagrama de Cambio - Cancelación 2-2</i>	132
10.5. Mapa de procesos	133
<i>Gráfica 19 - Mapa de Procesos</i>	133

10.6.	Mapa estratégico	134
	<i>Gráfica 20 - Mapa Estratégico.....</i>	<i>135</i>
10.7.	Indicadores propuestos.....	136
10.7.1.	Porcentaje de Clientes Renovados Mensualmente.....	136
	<i>Gráfica 21 - Indicador: Clientes Renovados</i>	<i>137</i>
10.7.2.	Cumplimiento de metas de captación de clientes nuevos	138
	<i>Gráfica 22 - Indicador: Cumplimiento de Metas de Captación de Clientes Mensual</i>	<i>139</i>
10.7.3.	Porcentaje de Cambio de Póliza	140
	<i>Gráfica 23 - Indicador: Cambio de Póliza.....</i>	<i>141</i>
10.7.4.	Factor de Cambio de Póliza	142
	<i>Gráfica 24 - Indicador: Factor de Cambio de Póliza</i>	<i>143</i>
10.7.5.	Satisfacción de Renovación de Póliza	144
	<i>Gráfica 25 - Indicador: Satisfacción de Renovación de Póliza</i>	<i>145</i>
10.7.6.	Factores de Cancelación de Póliza de Seguro	146
	<i>Gráfica 26 - Indicador: Factor de Cancelación de Póliza</i>	<i>147</i>
10.7.7.	Porcentaje de clientes que cancelan la póliza mensual	148
	<i>Gráfica 27 - Indicador: Porcentaje de Cancelación de Pólizas Mensual</i>	<i>149</i>
10.8.	Propuesta de plan estratégico y de mejora	150
	<i>Tabla 60 - Propuesta de Plan Estratégico y de mejora: Definir Alcance de la Empresa</i>	<i>150</i>
	<i>Tabla 61 - Propuesta de Plan Estratégico y de Mejora - Implementar un sistema de Gestión de la Calidad.....</i>	<i>151</i>
	<i>Tabla 61 - Propuesta de Plan Estratégico y de Mejora - Implementar un sistema de Gestión de la Calidad Continuación</i>	<i>152</i>
11.	Conclusiones	153
12.	Recomendaciones.....	156
13.	Bibliografía.....	157

1. Introducción

En el día a día, con los avances que nos encontramos, surge la necesidad de adaptarse a los últimos sistemas que se presentan para el desarrollo e implementación de los procesos que realiza una organización para cumplir su principal objetivo, producir y/o brindar un servicio que satisfaga los requerimientos de sus clientes. Para eso necesitan, aprender de sí misma y de otras, tomando en cuenta su entorno, los factores internos y externos y recursos disponibles con los que cuenta, para planificar su visión a futuro, de acuerdo a la estrategia óptima que le permita consolidarse en el mercado.

Para alcanzar esta visión, las empresas se rigen a unas series de normas y sistemas que puedan brindar confianza al consumidor sobre los procesos utilizados en la manufactura de los productos y servicios ofrecidos por una empresa.

El presente tema monográfico tiene como finalidad analizar la información recopilada sobre las operaciones y el clima organizacional de la empresa Ulloa y Asociados, S.A, y proponer un plan estratégico de mejora, que permitirá incrementar la eficacia y eficiencia de las gestiones y disminuir las no conformidades que afectan en la satisfacción de los clientes en cuanto al servicio prestado por esta empresa. El plan que se elaboró en base a este documento permitirá ejecutar de una manera organizada, priorizada y planificada las acciones de mejora a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.

Para su elaboración se analizaron las causas que están llevando a esta situación enfocándonos en el área organizativa, se definieron propuestas utilizando diversas herramientas de calidad entre las cuales podemos mencionar: misión, visión, objetivos y políticas de calidad, análisis PESTEL, organigramas, análisis FODA. Para identificar las acciones de mejora a aplicar a los procesos se utilizaron herramientas estratégicas tales como: matriz estratégica, matriz EFI, EFE y PEYEA.

2. Antecedentes

Ulloa y Asociados, S.A es una correduría de seguros que cumplen diferentes actividades como la venta de seguros para accidentes personales, fianzas, obligatorios, patrimoniales, salud, vida, incendios, etc. Así como representación legal ante los ajustadores de las aseguradoras, entrega de órdenes de trabajo y compra de repuestos emitidas por las aseguradoras en caso de accidentes; ha prestado sus servicios al mercado nicaragüense durante 13 años, período en el que ha mermado su crecimiento continuo.

Dicho estancamiento ha motivado nuevamente a Ulloa y Asociados, en replantear sus objetivos y fijar nuevas metas que le permitan alcanzar un logro principal, que es, “ser líderes de correduría en el país”, para eso se ven obligados a buscar su mejora continua, por lo cual se requiere de proyectos investigativos dentro de la empresa que le permitan observar más a fondo el estado actual de la misma y así definir el plan estratégico para mejora.

Cabe mencionar que en esta empresa no se ha realizado ninguna investigación documental o proyecto de este tipo, por lo tanto, este estudio sería el inicio para que esta empresa pueda optar a una mejora continua y lograr su crecimiento dentro del mercado reduciendo las no conformidades y aumentando la satisfacción del cliente.

3. Justificación

El propósito central de este proyecto es realizar una propuesta para implementar un plan estratégico con fines de mejora a la calidad de su servicio, que permita a los propietarios de la empresa Ulloa y Asociados, S.A definir: una estructura organizativa, los procesos, las responsabilidades, los procedimientos y los métodos necesarios para detectar las desviaciones producidas, corregir las fallas, mejorar la eficiencia y reducir los costos. El resultado final del proyecto es una metodología documental adecuada y un sistema implementado que permite concebir y formalizar los medios y los métodos necesarios para el logro de la calidad requerida en esta organización, así como su seguimiento y establecimiento permanente.

El proyecto tiene distintas etapas que determinarán las áreas de mejora inmediata y delimitarán los alcances de la investigación. La primera de ellas es la etapa de diagnóstico en donde se deberá conocer la situación actual de la empresa. Se determinó si existe una identificación clara de sus procesos, procedimientos de operación e indicadores para medir el desempeño de sus procesos.

El siguiente estudio favorece a la empresa con beneficios tales como:

- Incrementar la eficacia y eficiencia en las gestiones.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- Acciones orientadas al control y seguimiento a las debilidades de la empresa.
- Toma en cuenta factores internos y externos de la unidad evaluada, permitiendo el respaldo e implicación de todos los miembros de la organización.
- Apoyarse en fortalezas para superar debilidades
- Cambios en los procesos traducidos a un mejor producto percibido.
- Clientes Satisfechos.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

- Proponer un Plan Estratégico con Fines de Mejora en el Área de Operaciones en la empresa Ulloa y Asociados, S.A., para garantizar la satisfacción del cliente.

4.2. Objetivos específicos

- Recolectar información del clima organizacional y de las operaciones que se implantan en la empresa Ulloa y Asociados, S.A.
- Identificar las causas de las no conformidades en los procesos, mediante el análisis de los datos obtenidos.
- Aplicar herramientas estratégicas y de calidad que apoyen el desarrollo del plan estratégico.
- Proponer un plan de acción que garanticen la satisfacción de los clientes.

5. Marco teórico

5.1. Calidad

Según Juran: “Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de diferencias en aquellas características que satisfacen al cliente (Juran, 1990)” (Pulido, Calidad total y productividad , 2006, pág. 22).

Según la American Society of Quality (ASQ): “Calidad es la totalidad de detalles y características de un producto o servicio que influye en su habilidad para satisfacer necesidades dadas” (Pulido, Calidad total y productividad , 2006, pág. 22).

5.2. Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto facilita seleccionar el problema más importante y al mismo tiempo centrarse en atacar su causa más importante. Pulido (2006) afirma:

Conocido como ‘Ley de Pareto’ o ‘Pocos vitales, muchos triviales’, el cual reconoce que unos pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%); el resto de los elementos generan muy poco del efecto total. De la totalidad de problemas de una organización sólo unos pocos son realmente importantes.

La idea central del diagrama de Pareto es localizar los pocos defectos, problemas o fallas vitales para concentrar los esfuerzos de solución o mejora en éstos. Una vez sean corregidos, entonces se vuelve a aplicar el principio de Pareto para localizar entre los que quedan a los más importantes, volviéndose este ciclo una filosofía. El DP También apoya la identificación de las pocas causas fundamentales de los problemas vitales con lo que se podrá reducir de manera importante las fallas y deficiencias. (pág. 146)

El Diagrama de Pareto nos ayuda a “expresar gráficamente la importancia del problema, facilita la comunicación y se recuerda de manera permanente cual es la falla” (Pulido, 2006, pág. 146)

5.3. Diagrama de Ishikawa

El diagrama de causa-efecto o diagrama de Ishikawa es un método gráfico que relaciona el efecto (problema) con sus causas principales. Pulido (2006) afirma:

El diagrama de Ishikawa es una gráfica en la cual, en el lado derecho, se anota el problema, y en el lado izquierdo se especifican por escrito todas sus causas potenciales, de tal manera que se agrupan o estratifican de acuerdo con sus similitudes en ramas y sub ramas. (pág. 165)

La forma base del diagrama de Ishikawa es semejante a un pescado con espinas. “En ella, cada posible causa se agrega en alguna de las ramas principales. Si alguna causa está constituida a su vez por subcausas” (Pulido, Calidad total y productividad , 2006, pág. 166)

El diagrama de Ishikawa es una manera de “identificar las fuentes de variabilidad. Para confirmar si una posible causa es una causa real que se recurre a la obtención de datos o al conocimiento que se tiene sobre el proceso.” (Pulido, Calidad total y productividad , 2006, pág. 168)

5.4. Misión

La redacción de una misión “determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia y actividad.” (Pulido, 2006, pág. 324)

5.5. Visión

La visión consiste en una descripción breve de lo que una organización desea y cree que puede alcanzar para cumplir de manera exitosa su misión en un periodo de tiempo definido. Pulido (2006) afirma:

La visión representa como quiere verse y ser vista una organización en un determinado lapso de tiempo y, por consiguiente, contiene una imagen anticipada de las realidades que se creen y se quieren alcanzar (la agenda del porvenir). La visión no es cualquier imagen deseable del futuro sino la imagen de lo que es realmente decisivo y crucial para el porvenir de la organización. Por lo tanto, de la visión deben desprenderse fácilmente los objetivos estratégicos de la institución, aquellos que deben ser efectuados son más para que la organización sobreviva y alcance el éxito. (pág. 325)

5.6. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que sirve para determinar la situación interna y externo de la empresa u organización. De este modo Pulido (2006) afirma que:

Para evaluar una estrategia de cambio es evaluar, a la luz de la misión y la visión, la situación interna de la organización con el propósito de determinar sus mayores fortalezas y debilidades. En ello, se incluyen formas de organización y dirección, cultura organizacional, desempeño de la organización, tecnologías, competencias, recursos, etc. En general las situaciones internas que favorecen o impiden, facilitan o dificultan la realización de la misión y la visión de la organización.

También es importante la evaluación del entorno para determinar las posibles amenazas y oportunidades, ya que se analizan los escenarios previsibles externos que, por sus efectos inmediatos o futuros favorecen o impiden, facilitan o dificultan el éxito de la organización. De esta manera, se revisa lo que acontece en el mundo y en el país que puede ser relevante para la organización; por ejemplo, la situación económica, política y social, las tendencias mundiales, la legislación, etc. También se consideran

los aspectos más cercanos a la organización, como la situación y tendencia de la rama industrial, los mercados y la competencia.
(pág. 326)

Según Pulido (2006) es imperativo que con el análisis FODA se conozca lo siguiente:

Con el análisis FODA se deben conocer las FO de una organización (las oportunidades que ofrece el entorno en razón de las fortalezas de una organización), así como las DA, es decir, las amenazas y peligros que representa o acarrea el entorno como consecuencia de las debilidades de la organización. El supuesto del análisis es que a mayor capacidad de una organización (F), existen mayores oportunidades (O) para realizar exitosamente sus fines; mientras que a mayores puntos vulnerables (D) de una organización, mayores son los peligros y amenazas (A) que obstaculizan o impiden la realización de la visión y la misión. (pág. 326)

Del análisis FODA se detectan las áreas y aspectos en los que la organización es fuerte, así como en dónde y en que radican sus mayores debilidades. Asimismo, se determinan las áreas o aspectos de mayor oportunidad y qué situaciones externas representan los mayores riesgos para el éxito de la organización. Las condiciones externas son calificadas como oportunidades y amenazas, pero no en general o con referencia a cualquier objetivo organizacional o criterio de valoración, sino con referencia exclusiva a lo indicado por la misión y a los futuros contemplados por la visión. Así, las oportunidades y las amenazas denotan únicamente aquellas situaciones externas a la organización que merecen ser tomadas en consideración porque son relevantes y significativas en lo que concierne a la realización

de la visión, ya sea por obstaculizarla o facilitarla, impedirla o favorecerla, hacerla muy costosa o accesible. (págs. 326,327)

“La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias; de dicha matriz se pueden realizar nuevas matrices” (Talancón, 2007, pág. 117)

5.6.1. Matriz MAFE

La matriz MAFE es una derivada de la matriz FODA y consiste en el desarrollo de 4 estrategias, de acuerdo con (Talancón, 2007):

- 1) Estrategias FO: Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas
- 2) Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- 3) Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- 4) Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

5.6.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Es la encargada de evaluar la e identificar “las fortalezas y debilidades de la organización.” (Talancón, 2007, pág. 118) La MEFI se dirige hacia el sector interno, el área funcional y sus relaciones. En cómo trabajan sus pros y contra de manera que puedan anticiparse y prevenir riesgos dentro de la organización.

5.6.3. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

“Establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas” (Talancón, 2007, pág. 118) Además, nos permite comparar información y situaciones externas, ya sea en el sector político, social, económico, jurídico, etc.; que influyan en el objetivo de la organización.

5.7. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente). (Talancón, 2007, pág. 123)

5.8. Análisis PEST

“Consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro”. (Pedros & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 34)

En el análisis PEST se definen 4 factores clave que pueden tener una influencia directa sobre el trabajo:

5.8.1. Factores políticos

“Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía.” (Pedros & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 36)

5.8.2. Factores económicos

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad.

Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno, y, por lo tanto, en su futuro. (Pedros & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 35)

5.8.3. Factores sociales y demográficos

La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de

riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos. (Pedros & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 36)

5.8.4. Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes. (Pedros & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 35)

5.9. Sistemas de gestión de la calidad

Un sistema de gestión de la calidad (SGC) es un “conjunto de elementos que se utilizan para dirigir y controlar las tareas de una organización con respecto a la calidad”. (Pulido, Calidad y productividad, 2014, pág. 49)

5.10. Norma ISO

5.10.1. Norma ISO-9000

La norma ISO-9000 “Describe los fundamentos de un sistema de gestión de la calidad, y la terminología básica” (Pulido, Calidad y productividad, 2014, pág. 72) además “señala que para conducir y operar con éxito una organización, esta debe ser dirigida y controlada de manera sistemática y transparente, e identifica ocho principios de gestión de la calidad que conducen hacia un mejor desempeño de la organización.” (Pulido, Calidad y productividad, 2014, pág. 49)

5.10.1.1. Norma ISO 9001:2015

“La norma ISO 9001:2015 es un estándar de requisitos mínimos, incluyendo los requisitos relacionados con la documentación, y no limita a la organización en lo que se refiere a la extensión del sistema documental.” (Lemos, 2015)

El objetivo de la norma ISO: 2015 es la adaptación de “todas sus normas de sistema de gestión hacia esta estructura, es facilitar la integración de las mismas cuando coexisten en una misma organización.” (Lemos, 2015)

5.11. 7 principios de la gestión de la calidad

Según (Equipo de tutores, 2017) la ISO 9001:2015 ha sido desarrollada tomando como base los principios de gestión de la calidad introducidos en su

momento por la ISO 9000:2000. En su momento, eran ocho los principios de gestión de calidad, pero la nueva versión 2015 los redujo a 7.

Los siete principios de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

5.12. Mapa de procesos

“Es un diagrama de flujo de proceso más apegado a la realidad, en el que se especifiquen las actividades que realmente se hacen en el proceso (actividades principales, inspecciones, esperas, transportes, reproceso).” (Pulido, Calidad y productividad, 2014, pág. 215)

5.13. Diagrama de proceso de flujo

Un diagrama de proceso de flujo es una representación gráfica de la secuencia de todas las operaciones, transportes, inspecciones y almacenamientos que ocurren durante un proceso. Incluye, además, la información que se considera deseable para el análisis; por ejemplo, el tiempo necesario y la distancia recorrida. Sirve para representar las secuencias de un producto, un operario, una pieza, etcétera. (Criollo, 2005, pág. 53)

5.14. Mapas estratégicos

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se requiere conseguir. Las relaciones causales son la explicación de las relaciones entre los objetivos. No se trata de relaciones matemáticas: son relaciones intuitivas basadas en el

conocimiento de la organización y del sector, así como en la experiencia. (Amaya, 2007, pág. 126)

Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. La experiencia muestra que también se produce un gran aprendizaje en el trabajo en equipo para la elaboración de los mapas. (Amaya, 2007, pág. 125)

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas críticas clave en la organización. (Amaya, 2007, pág. 125)

6. Diseño metodológico

Para la realización de la siguiente investigación se definieron los pasos para la recopilación, análisis e interpretación de la información.

6.1. Tipo de investigación

De acuerdo a los diferentes tipos de investigación, la investigación que se llevó a cabo, es de tipo **descriptivo y de campo**, ya que estos tipos de investigación permitieron conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y objetos que se encuentran en el entorno a investigar.

6.2. Universo, población y muestra

El estudio se realizó en Ulloa y Asociados, S.A, una empresa nacional que se dedica venta de todo de tipo de seguros afiliados a las compañías aseguradoras del país. Cuenta con 10 colaboradores en el área operativa.

6.3. Método de investigación

El método que se empleó en el estudio es **inductivo – deductivo**, puesto que, a partir de las investigaciones que se formularon en el entorno de Ulloa y Asociados, S.A. se manifestaron las correspondientes hipótesis, posteriormente se aplicaron algunos conocimientos previos acerca del tema para obtener conclusiones.

Y se utilizó un enfoque mixto, es decir: **cuantitativo y cualitativo**, el primero, a partir de la aplicación de análisis de tareas, cálculos estadísticos, y el segundo, aplicando entrevistas y observaciones de comportamiento.

6.3.1. Fuentes primarias

- Encuestas.
- Entrevistas a la gerencia
- Leyes, normas técnicas y resoluciones dictadas por la SIBOIF

6.3.2. Fuentes secundarias

Representada por toda la información brindada por la empresa:

- Manual de control interno
- Trípticos de compañías aseguradoras

6.4. Procedimientos para la recolección de información

Para la recopilación de la información requerida se aplicaron los siguientes métodos:

- **Observación:** Se observó el comportamiento de personas, visitantes y acontecimientos que tuvieron lugar en los momentos de las visitas realizadas a la empresa que permitieron describir los elementos de estudio.
- **Entrevista:** Se efectuaron una serie de preguntas a la Gerencia General que sirvieron para adquirir información general de la empresa, sus procesos, estructura organizacional, las cuales se hicieron de forma personal

6.5. Estrategia para la aplicación de los instrumentos

Se estableció un pequeño cuestionario en cada cita y videoconferencia con la gerencia de acuerdo a su disponibilidad, la obtención de información se realizó a través de notas en cada una de esas entrevistas en la que demostró el compromiso de la empresa con la creación de una propuesta de fines de mejora usando herramientas de calidad.

6.6. Procesamiento de la información

Las técnicas o herramientas que permitieron recolectar la información fueron: Observaciones directas del personal en la realización de la tarea respectiva y pequeñas entrevistas a la gerencia. Los instrumentos de investigación que se usarán serán los programas la herramienta de edición de texto Word 2016, Excel 2016 para el procesamiento de los datos obtenidos e información brindada por la gerencia, Minitab 19 para la elaboración de los diagramas de Pareto, Microsoft Visio Profesional 2016 para elaborar los diagramas de flujo

Con el análisis de se pudo obtener todo tipo de información necesaria para realizar un análisis FODA, MEFE, MEFI, PEYEA y diferentes herramientas de

calidad, así como deficiencias respecto a la Norma ISO 9001-2015 y los 7 principios de la gestión de la calidad, los resultados obtenidos por estas herramientas fueron representados mediante tablas, gráficos y tablas logrando así determinar las estrategias para la propuesta del plan de mejora.

7. Diagnóstico de la situación actual de la empresa

El objetivo de este capítulo es la recolección de datos sobre las operaciones realizadas en la organización y su entorno, para evaluar tanto los aspectos internos como externos que inciden en las actividades la empresa.

7.1. Misión actual

Dar un servicio integral tanto a nuestros clientes como a los futuros clientes, en la contratación de sus pólizas de seguro y su eficaz administración, contando con las mejores herramientas administrativas, tecnológicas y humanas para tal fin.

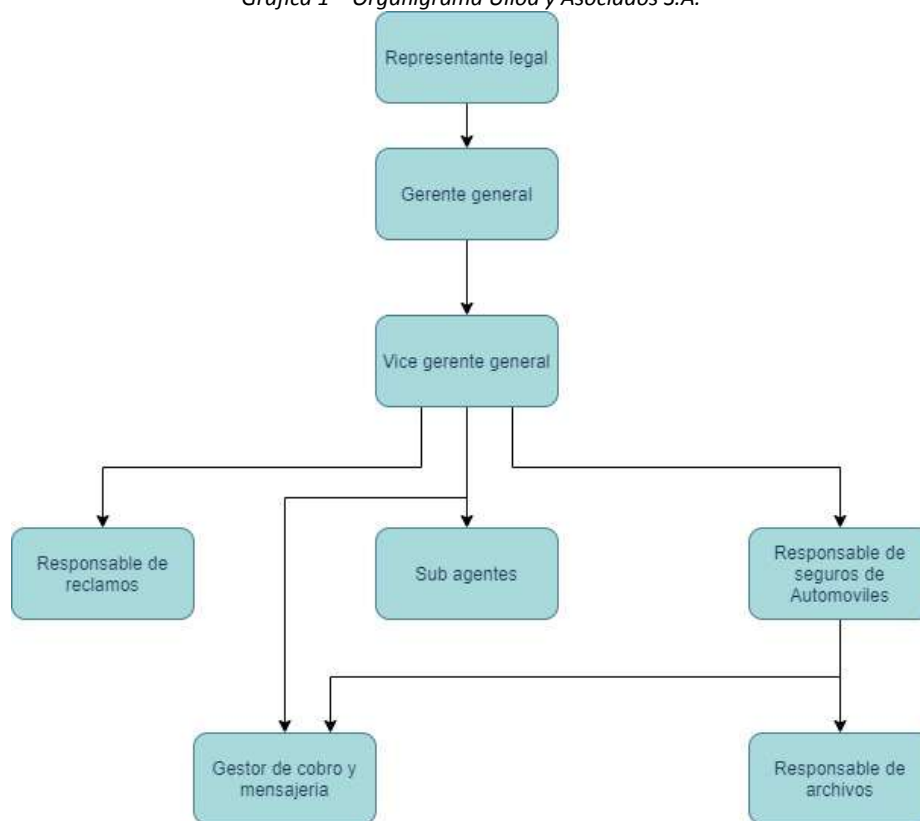
7.2. Visión actual

Ser una correduría líder a nivel nacional, mediante la captación de clientes y la satisfacción de brindarles el mejor servicio, producto del esfuerzo colectivo que nos permita ir creciendo día a día, en experiencia y calidad.

7.3. Organigrama

El siguiente organigrama es una representación gráfica de la estructura departamental de la empresa Ulloa y Asociados, S.A. y sus relaciones jerárquicas que permiten a la empresa presentar las principales relaciones departamentales y sus roles de mando.

Gráfica 1 – Organigrama Ulloa y Asociados S.A.



Fuente: Elaboración propia

7.4. Pestel

En la actualidad existen entornos externos que afectan a la empresa, los cuales abarcan situaciones que involucran la ubicación (geografía) y tiempo (presente), que no necesariamente están bajo el dominio de la empresa, por lo que se realizó el análisis de PESTEL.

El cual es una herramienta que tiene como objetivo elaborar una lista de oportunidades que beneficien a la compañía, de los siguientes factores; políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; así como también de eludir las amenazas que vienen a afectar a la organización.

Para esto es necesario identificar las variables claves que ofrezcan respuestas ofensivas y/o defensivas a los factores externos, formulando estrategias que le permitan a la empresa aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo las amenazas.

El ámbito geográfico que estuvo enfocado será en el departamento de Managua, municipio de Managua.

Tabla 1 - Pestel

Político Crisis Socio-Política Sanciones Elecciones 2021	P	Económico PIB \$12.528 millones (2019) Tasa de cambio 34.5282 Salario Mínimo Tasa de pobreza y desempleo	E	Social Crisis Socio-Política Covid-19	S
Tecnológico Uso de herramientas tecnológicas Home Office	T	Ecológico Impacto Ecológico	E	Legal Ley N°. 733-Ley General de Seguros, Reaseguros y Fianzas Ley de Concentración Tributaria Código de Trabajo Ley de Seguridad Social	L

Fuente: Elaboración propia

7.4.1. Entorno Político

Actualmente, Nicaragua se encuentra en un ambiente político hostil dado a los acontecimientos ocurridos desde abril del año 2018. Añadiendo que, a finales del año 2019, surgió una enfermedad conocido como COVID-19 (coronavirus). Siendo el primer caso en Nicaragua, según información del Ministerio de Salud, el 19 de marzo del 2020.

A consecuencia de estos acontecimientos, Nicaragua sufre un decaimiento en su economía, provocando un sinnúmero de desempleos, cierres de empresas, crecimiento de la deuda interna, congelamiento de créditos, baja en la recuperación de cartera para la banca y las casas comerciales.

En el año 2019, el gobierno de Nicaragua impulso una reforma fiscal enfocada también en racionalizar las exoneraciones y exenciones, lo que tuvo un devastador impacto en la economía y el empleo, que incrementó los precios a los consumidores. En ese proceso de ajuste, se quitó exoneraciones y exenciones a las maquinarias e insumos agropecuarios, así como a productos de la canasta básica.

Poco tiempo después de haber surgido el coronavirus, muchos países incluyendo Nicaragua hicieron caso omiso a las medidas que dictaban la Organización Mundial de la Salud, Organización Panamericana de la Salud, Organización de Naciones Unidas entre otras más.

Luego de que casi todos los países aledaños a nuestra nación reportaran cientos de casos de coronavirus, el gobierno seguía sin tomar acciones que beneficiaran a la población, inclusive según un artículo de un medio local citaba lo siguiente:

“A cien días de la confirmación del primer caso de covid-19 en Nicaragua, que se cumplen este 26 de junio, el Gobierno de Daniel Ortega y Rosario Murillo sigue sin tomar medidas necesarias para combatir el coronavirus. Con 2170 casos confirmados y 74 muertes, según las cifras oficiales, el gobierno también continúa

sin admitir la fase de transmisión local comunitaria, pese a que la Organización Panamericana de la Salud (OPS) lo alertó desde finales de mayo.

Cierre de fronteras, cancelación de eventos masivos, suspensión de clases, fueron algunas de las medidas tomadas en Centroamérica y en la mayoría de naciones del mundo. Sin embargo, el gobierno de Nicaragua no tomo ninguna medida de aislamiento para combatir el virus

Todas estas operaciones han provocado una crisis en Nicaragua donde la población con sus ingresos que percibe se centra en suministrar en su hogar productos básicos, pago de servicios básicos entre otros; siendo afectados empresas industriales, comerciales y de servicio.

Nicaragua, se ve involucrada de forma directa por las directrices que lo rigen, ya que, en ciertos momentos, estos han sido afectados con sanciones de Estados Unidos, Unión Europea, ONU, entre otros más.

Cabe señalar que, para el siguiente año, Nicaragua entrará en el periodo de elecciones donde se desconoce el rumbo que tomará

7.4.2. Entorno Económico

Según la página oficial del Banco Mundial, Nicaragua mantuvo un buen ritmo de crecimiento de 4.7 y 4.5 por ciento en 2016 y 2017, respectivamente. Pero, debido a los disturbios sociales y políticos que el país ha experimentado desde abril de 2018, la economía se contrajo un 4 por ciento en 2018, 3.9 por ciento en 2019 y se contraería a 6.3 por ciento en 2020, según los últimos pronósticos. Debido al alto grado de incertidumbre asociado con la crisis socio-política y COVID-19.

Nicaragua a su tercer año consecutivo de contracción económica, lo que traerá consigo tasas de desempleo abierto de al menos 237,000 personas; y una pobreza arriba de los dos millones de nicaragüense, según cálculos de la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social (Funides), cuyos economistas exhortaron por una salida política de la crisis.

Semanas después que se conoció el primer caso de coronavirus en Nicaragua, el miedo al contagio ha paralizado el turismo por completo, los comercios (principalmente los del sector servicio) formales están desolados, zona franca ha entrado en un proceso de paralización de operaciones por caída en pedidos internacionales, miles han sido enviados a sus casas, algunos despedidos y otros suspendidos temporalmente, entre otros.

Según el Banco Central de Nicaragua el cambio del dólar es de 34.5282; se ha visto que la diferencia entre el cambio oficial del dólar y su precio en el mercado financiero, ha ido en aumento y de no desacelerarse la demanda de moneda extranjera, continuará encareciéndose.

Esto afecta prácticamente a toda la población, pues gran parte de los productos que se consumen tienen sus precios fijados en dólares, o bien alguno de los insumos que se usan para su elaboración son importados, por tanto, también se ven afectados por el encarecimiento del dólar y en cualquier momento se verá reflejado en sus precios.

Lo arriba mencionado afecta al nicaragüense promedio que se ve regido con el salario mínimo, de cual se encuentra en un intervalo de 4 mil y 7 mil córdobas, dependiendo del sector laboral.

7.4.3. Entorno Social

La pandemia de la COVID-19 (Coronavirus) sumada a la situación socio-política de Nicaragua ha generado un declive en sectores como construcción, comercio y restaurantes lo que provocó un costo social y económico, amenazando los esfuerzos logrados en la reducción de la pobreza desde 2005.

La pobreza, definida como vivir con un ingreso inferior a \$ 3.2 por persona por día según la paridad del poder adquisitivo de 2011, aumentó a 13.1 por ciento en 2019 (contra 9.5 por ciento en 2017), lo que sumó a más de 240,000 personas en la pobreza. Mientras tanto, las remesas aumentaron en un 9.9 por ciento, año tras año, en el primer semestre de 2019, dando un aire al consumo de los hogares y mitigando el aumento de la pobreza.

Actualmente, se espera que la pandemia afecte negativamente a Nicaragua a través de la disminución de las entradas de remesas, la reducción del comercio, el turismo paralizado y el aumento de las primas de riesgo, parcialmente compensado por los precios más bajos del petróleo.

Nicaragua es uno de los países menos desarrollados de América Latina, donde el acceso a los servicios básicos es un desafío constante.

7.4.4. Entorno Tecnológico

Desde que se mencionó que una de las medidas para evitar el contagio del coronavirus, es guardar una distancia adecuada de al menos 2 metros de largo. Muchas empresas se vieron obligadas a detener operaciones, algunas acudieron a los despidos masivos, y otras suspensiones de trabajo.

Para las empresas que su rubro sea el sector comercial o de servicio, son estos los momentos que aplicamos nuestra creatividad y nos vemos forzados a cambiar nuestra forma de relacionarnos y trabajar.

Una de las medidas de poder trabajar de forma segura fue a través del Home Office, donde los colaboradores podían realizar sus actividades diarias en su hogar conectado a un computador con conexión a internet, haciendo uso de plataformas como Zoom, WhatsApp, Google Meet entre otras más. Así como también ofreciendo un servicio personalizado a través del delivery. Todo esto para mantener al cliente satisfecho y seguro.

7.4.5. Entorno Ecológico

Cuando se habla de impacto ambiental, se trata de examinar el nivel de incidencia que tienen las actividades de las empresas en los ecosistemas que le rodean.

Por lo general, las empresas de servicios no influyen de gran manera en el ambiente, sin embargo, no se debe descuidar ya que es responsabilidad de todos mantenerlo.

Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA), es la autoridad nacional competente en materia de regulación, normación, monitoreo

control de la calidad ambiental; del uso sostenible de los recursos naturales renovables y el manejo ambiental de los no renovables.

Como bien se menciona, esta entidad regirá toda la relación que tenga la empresa con el entorno ecológico.

Ulloa y Asociados S.A., al ser una empresa de servicio dedicado a la venta de seguros varios. Solo se verá involucrado en el manejo de sus desechos comunes, los cuales no son más que desperdicios de oficina como papelería, cartones, bolsas entre otras más las cuales son almacenados en cestos de basuras de los cuales un camión municipal es el encargado de trasladar dicho desecho.

7.4.6. Entorno Legal

Los negocios no funcionan aisladamente. Todos deben asegurar que operan dentro de la ley. Dentro de las leyes que cubren esta actividad, tenemos:

Ley N°. 733. Ley General de Seguros, Reaseguros y Fianzas. Cuyo objetivo es regular la constitución y el funcionamiento de las sociedades o entidades de seguros, reaseguros, fianzas y sucursales de sociedades de seguros extranjeras; así como la participación de los intermediarios y auxiliares de seguros, a fin de velar por los derechos del público y facilitar el desarrollo de la actividad aseguradora.

Ley No. 822. Ley de Concertación Tributaria. Cuyo objetivo es crear y modificar los tributos nacionales internos y regular su aplicación, con el fin de proveerle al Estado los recursos necesarios para financiar el gasto público.

Ley N°. 185. Código del Trabajo. Cuyo objetivo es regular las relaciones de trabajo estableciendo los derechos y deberes mínimos de empleadores y trabajadores.

Ley N°. 539. Ley de Seguridad Social. Cuyo objetivo es establecer el sistema de Seguro Social en el marco de la Constitución Política de la República, para regular y desarrollar los derechos y deberes recíprocos del Estado y los

ciudadanos, para la protección de los trabajadores y sus familias frente a las contingencias sociales de la vida y del trabajo.

Ley No. 625. Ley de Salario Mínimo. Cuyo objetivo es regular la fijación del salario mínimo, a cambio de una prestación laboral, garantizando al trabajador y su familia la satisfacción de las necesidades básicas y vitales, con un mínimo de bienestar compatible con la dignidad humana, conforme al ordinal 1, del artículo 82 de la Constitución Política de la República de Nicaragua.

7.5. FODA

Se empleó la herramienta de Análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para determinar los factores que tienen el mayor impacto interno y externo para lograr los objetivos de la empresa.

El Análisis Interno, evalúa los aspectos que realiza la empresa, referente a su estructura, recursos, la percepción del mercado, etc. Presenta las debilidades; que son aquellos factores vulnerables de la organización, y las fortalezas; que son los factores que realiza y le permiten obtener un valor agregado. Mientras que el Análisis Externo, evalúa aquellos aspectos que no realiza la organización, pero influyen en sus actividades. Presenta las Amenazas; que son los aspectos de su entorno que representan un peligro para la realización de sus operaciones, y las Oportunidades que son los elementos positivos que les ofrece el entorno y pueden ser aprovechados para la mejora de la empresa.

El objetivo de este análisis es aprovechar las fortalezas y oportunidades que ofrece el entorno de la empresa y poder combatir sus debilidades y todo aquello que le supone una amenaza para el desarrollo de sus actividades.

A continuación, en la tabla 2 - FODA se presenta el Análisis FODA realizado a la empresa Ulloa y Asociados, S.A.

Tabla 2 - FODA

Fortalezas	Oportunidades
- Capacitación constante en la rama de seguros. - 13 años de experiencia en el sector. - Atención personalizada. - Asesoría legal personalizada en caso de un siniestro. - Empresa destacada por su trayectoria en ventas de seguros. - Personal con experiencia.	- Oferta de una amplia variedad de pólizas de seguro - Captación de nuevos clientes que buscan un servicio personalizado. - Desarrollo de nuevos canales de distribución (redes sociales) - Uso de herramientas tecnológicas para mejorar la atención del cliente tales como: Facebook, WhatsApp, Skype.
Debilidades	Amenazas
- Poca publicidad. - Poca afluencia de los clientes. - No cuenta con departamento de marketing. -Falta de capacitación para realizar home office.	-Disminución de la cotización, renovación y contratación de los diferentes tipos de pólizas de seguros debido a la crisis sociopolítica de 2018 y Covid-19. -Disminución de los diferentes tipos de seguro debido a falta de crédito y embargo de bienes. -Las aseguradoras son parte de la competencia. -Competencia fuertemente posicionada en el mercado. -Aumento de impuestos. -Competencia desleal (instituciones financieras).

Fuente: Elaboración propia

8. Diseño de las estrategias de calidad

El objetivo de este capítulo es analizar y evaluar los datos obtenidos anteriormente para identificar las causas de las no conformidades en los procesos mediante el uso de herramientas de calidad.

8.1. Matrices gerenciales

8.1.1. Matriz cruzada

La matriz cruzada es una herramienta que permite generar a través de la información obtenida a partir del FODA, diferentes estrategias que surgen al combinar los factores internos y externos de la empresa para combatir todos aquellos elementos que suponen una debilidad o amenaza al desarrollo de sus actividades, lo cual brinda un marco para definir el plan estratégico a seguir.

Tabla 3 - Matriz Cruzada

Debilidades – Amenazas	Fortalezas – Amenazas
-Mejorar la publicidad de la empresa en redes sociales. -Realizar atención de clientes nuevos a través de plataformas electrónicas. -Capacitar periódicamente a nuestros colaboradores para lograr una mejora continua en el home Office.	-Gestionar de forma óptima los recursos disponibles. -Posición en el mercado no se ve afectada por otras corredurías o aseguradoras.
Fortalezas – Oportunidades	Debilidades - Oportunidades
-Personal capacitado en la venta de los distintos tipos de pólizas de seguros que se ofertan en el país. -Atención personalizada por personal que cuenta con varios años de experiencia en el sector.	-Crear campañas publicitarias en redes sociales. -Capacitar a colaboradores en el uso de herramientas tecnológicas para la realización de home office. - Capacitación a vendedores en neuromarketing.

Tabla 3 - Matriz Cruzada Continuación

-Capacitación en el uso de nuevas herramientas tecnológicas para mejorar la atención al cliente. -Captación de nuevos clientes que buscan atención y asesoría legal personalizada. --Desarrollo/Creación de campaña de marketing en redes sociales destacando su trayectoria en la venta de seguros.	- Inducir al personal a las redes sociales o plataformas para que estos desarrollen la coordinación con sus compañeros de trabajo y/o clientes. -Atracción de nuevos clientes que necesiten un servicio personalizado y seguro a través de redes sociales, video llamada o delivery.
--	---

Fuente: Elaboración propia

8.1.2.MEFI

La matriz EFI, es la encargada de evaluar e identificar de forma cuantitativa, las Debilidades y Fortalezas de la organización, dirigido hacia el sector interno, área funcional y sus relaciones. Esto permite determinar cómo trabajan los pros y contra de la organización, de manera que se puedan anticipar y prevenir riesgos dentro de la organización.

Se asignó a cada uno de los factores un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante); los cuales expresan la importancia relativa que tienen en la empresa siendo la sumatoria de los factores internos de debilidades y fortalezas de 1 (siendo 50% para cada factor), asimismo se asignó una calificación de 1 para debilidad menor, 2 debilidad mayor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor como refleja la Tabla 4 – Matriz EFI.

Tabla 4 - Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
1. Poca publicidad.	0.1	1	0.1
2. Poca afluencia de clientes.	0.08	1	0.08
3. No cuenta con departamento de marketing.	0.17	2	0.34
4. Falta de capacitación para realizar home office	0.15	1	0.15
Fortalezas	50%		
1. Capacitación constante en la rama de seguros.	0.084	4	0.336
2. 13 años de experiencia en el sector	0.084	3	0.252
3. Atención personalizada.	0.089	4	0.356
4. Asesoría legal personalizada en caso de un siniestro.	0.084	4	0.336
5. Empresa destacada por su trayectoria en ventas de seguros.	0.075	3	0.225
6. Personal con experiencia	0.084	4	0.336
Totales	100%		2.511

Fuente: Elaboración propia

La matriz EFI arroja una calificación de 2.511, quiere decir que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, sin embargo, nos encontramos en el límite del índice total tenemos que reducir nuestras debilidades y aumentar nuestras fortalezas, donde el factor de fortaleza menor es: **“Empresa destacada por su trayectoria en ventas de seguros”**. Donde el factor de debilidad más importante es: **“Ausencia departamento de Marketing”**

8.1.3.MEFE

La matriz EFE, es la encargada de evaluar e identificar de forma cuantitativa, las Amenazas y Oportunidades de la organización, dirigido hacia el sector externo, ya sea en el sector político, social, económico, jurídico, etc. Esto permite determinar cómo influyen los elementos externos dentro de la organización y aprovechar aquellas posibles oportunidades o prevenir las amenazas que puedan afectar su desempeño.

Se asignó a cada uno de los factores un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante); los cuales expresan la importancia relativa que tienen en la empresa siendo la sumatoria de los factores externos de Amenazas y Oportunidades de 1 (siendo 50% para cada factor), asimismo se asignó una calificación de 1 para nada importante, 2 poco importante, 3 importante y 4 muy importante como refleja la Tabla 5 – Matriz EFE.

Tabla 5 - Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
1. Disminución de la cotización, renovación y contratación de los diferentes tipos de pólizas de seguros debido a la crisis sociopolítica de 2018 y el COVID-19	0.11	4	0.44
2. Fuerte competencia en el mercado nicaragüense.	0.08	4	0.32
3. Las aseguradoras son parte de la competencia.	0.05	3	0.15
4. Competencia fuertemente posicionada en el mercado	0.08	2	0.16
5. Aumento de los impuestos.	0.07	3	0.21
6. Competencia desleal (instituciones financieras).	0.11	4	0.44

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 - Matriz EFE Continuación

OPORTUNIDADES	50%		
1. Oferta de una amplia variedad de póliza de seguro	0.13	4	0.52
2. Captación de nuevos clientes que buscan un servicio personalizado.	0.14	4	0.56
3. Desarrollo de nuevos canales de distribución (redes sociales)	0.13	3	0.39
4. Uso de herramientas tecnológicas para mejorar la atención del cliente tales como: Facebook, WhatsApp, Skype.	0.1	3	0.3
Totales	100%		3.49

Fuente: Elaboración propia

La matriz EFE arroja una calificación de 3.49 por lo cual se considera que la empresa está en condiciones de afrontar su entorno de forma adecuada. Utilizando sus oportunidades para afrontar sus amenazas.

Las amenazas que se consideran más importantes son: “**Disminución de la cotización, renovación y contratación de los diferentes tipos de pólizas de seguro debido a la crisis sociopolítica de 2018 y Covid 19**” junto con “**Competencia desleal (instituciones financieras)**” ya que ambas obtuvieron la calificación ponderada más alta. La oportunidad menor es: “**Uso de herramientas tecnológicas para mejorar la atención del cliente**”.

8.2. Checklist Norma ISO 9001:2015

Se aplicó la herramienta de evaluación Checklist de la Norma ISO 9001:2015 en la cual se abordaron diferentes puntos que nos muestran las fortalezas y debilidades de la empresa y de la organización para determinar las áreas a mejorar y posteriormente tomar acciones inmediatas o de largo alcance que estimulen un desarrollo positivo. Cada uno de estos numerales se centra en la importancia de tener establecida un sistema de gestión de la calidad y cuan provechoso es para la empresa.

Tabla 6 - Numeral 4- 4.1. del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

CHECKLIST PARA ISO 9001: 2015 (SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD)							
Ulloa y Asociados S.A.							
N°	Requerimiento	Cumplimiento		Estado			
		Si	No	No Iniciada	Iniciad a	En Proceso	Terminad o
4. Contexto de la organización							
4.1 Comprender la organización y su contexto							
1	La organización debe determinar los problemas externos e internos, que son relevantes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan su capacidad para lograr el resultado deseado (s) de su sistema de gestión de calidad.	X					X
2	La organización debe actualizar dichas determinaciones cuando sea necesario. Al determinar cuestiones externas e internas pertinentes, la organización debe considerar los derivados de:						
	a) cambios y tendencias que pueden tener un impacto en los objetivos de la organización;	X				X	
	b) las relaciones con los y las percepciones y valores de las partes interesadas pertinentes;	X				X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 4.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015 Continuación

	c) las cuestiones de gobernanza, las prioridades estratégicas, políticas y compromisos internos; y	X				X	
	d) la disponibilidad de recursos y las prioridades y el cambio tecnológico.	X				X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 4.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas							
3	La organización debe determinar:						
	a) las partes interesadas que son relevantes para el sistema de gestión de la calidad, y	X			X		
	b) los requisitos de estas partes interesadas	X					X
4	La organización debe actualizar dichas determinaciones a fin de comprender y prever las necesidades o expectativas que afectan a los requisitos del cliente y la satisfacción del cliente.	X					X
5	La organización debe tener en cuenta las siguientes partes interesadas pertinentes:						
	a) Los clientes directos;	X					X
	b) los usuarios finales;	X					X
	c) los proveedores, distribuidores, minoristas u otros involucrados en la cadena de suministro;	X					X
	d) los reguladores; y	X					X
	e) cualesquiera otras partes interesadas pertinentes.	X					X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 4.3 -4.4.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad						
6	La organización debe determinar los límites y aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para determinar su ámbito de aplicación.		X	X		
7	Al determinar este ámbito, la organización debe considerar:					
	a) los problemas externos e internos mencionados en el apartado 4.1, y		X			X
	b) los requisitos indicados en 4.2.	X				X
8	Al afirmar el alcance, la organización debe documentar y justificar cualquier decisión de no aplicar el requisito de esta Norma Internacional y para excluirla del ámbito de aplicación del sistema de gestión de calidad. Dicha exclusión se limitará a la cláusula 7.1. 4 y 8, y no afectará a la organización "s capacidad o responsabilidad de asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente, ni una exclusión se justifica sobre la base de la decisión de organizar un proveedor externo para realizar una función o proceso de la organización.		X	X		
9	El alcance deberá estar disponible como información documentada.		X	X		
4.4 Sistema de gestión de Calidad						
4.4.1 Generalidades						
10	La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones, de conformidad con los requisitos de esta Norma Internacional		X		X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 4.4.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

4.4.2 Enfoque basado en procesos						
11	La organización debe aplicar un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión de calidad. La organización debe:					
	a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación en toda la organización;		X		X	
	b) determinar los insumos necesarios y los resultados esperados de cada proceso;	X				X
	c) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;	X				X
	d) determinar los riesgos a la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente, si los productos no deseados son entregados o interacción proceso es ineficaz;	X				X
	e) determinar los criterios, métodos, mediciones e indicadores de desempeño relacionados necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces;	X				X
	f) determinar los recursos y asegurar su disponibilidad;	X				X
11	g) asignar responsabilidades y autoridades para procesos;	X				X
	h) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados previstos;	X				X
	i) supervisar, analizar y cambiar, si es necesario, estos procesos asegurando que continúan entregando los resultados previstos; y	X				X
	j) asegurar la mejora continua de estos procesos.	X			X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 5 – 5.1.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

5. Liderazgo						
5.1 Liderazgo y compromiso						
5.1.1 Liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad						
13	La alta dirección debe demostrar su liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de calidad por:					
13	a) garantizar que las políticas de calidad y objetivos de calidad se establecen para el sistema de gestión de calidad y son compatibles con la dirección estratégica de la organización;		X	X		
	b) la garantía de la política de calidad se entiende y sigue dentro de la organización;		X	X		
	c) velar por la integración de los requisitos del sistema de gestión de calidad en los procesos de negocio de la organización;		X	X		
	d) promover el conocimiento del enfoque basado en procesos;	X				X
	e) velar por que los recursos necesarios para el sistema de gestión de calidad están disponibles		X	X		
	f) comunicar la importancia de la gestión de calidad eficaz y de acuerdo con los requisitos del sistema de gestión de calidad y los requerimientos de bienes y servicios;	X		X		
	g) garantizar que el sistema de gestión de la calidad cumple sus salidas resultados previstos;		X			X
	h) participar, dirigir y apoyar a las personas para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;		X	X		
	i) la promoción de la mejora y la innovación continua; y	X				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 5.1.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015 Continuación

j) el apoyo a otras funciones de gestión pertinentes para demostrar su liderazgo, ya que se aplica a sus áreas de responsabilidad.	X				X	
--	---	--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 5.1.2 – 5.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

5.1.2 Liderazgo y compromiso con respecto a las necesidades y expectativas de los clientes						
14	La alta dirección debe demostrar su liderazgo y compromiso con respecto a la orientación al cliente, asegurando que:					
	a) los riesgos que pueden afectar a la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente son identificados y abordados;	X				X
	b) los requisitos del cliente se determinan y se cumplen;	X				X
	c) se mantiene el enfoque en proveer consistentemente productos y servicios que satisfagan al cliente y los legales y reglamentarios aplicables;	X				X
	d) Se mantiene el foco en la mejora de la satisfacción del cliente;	X				X
5.2 Política de Calidad						
15	La alta dirección debe establecer una política de calidad que:					
	a) es apropiada para el propósito de la organización;		X	X		
	b) proporciona un marco para establecer objetivos de calidad;		X	X		
	c) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos aplicables, y		X	X		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 – Numeral 5.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015 continuación

d) incluye un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de calidad.		X	X			
La política de calidad debe:		X	X			
a) estar disponible como información documentada;		X	X			
b) ser comunicada dentro de la organización;		X	X			
c) estar a disposición de las partes interesadas, según proceda; y		X	X			
d) ser revisada para su continua adecuación.		X	X			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 5.3 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

5.3 Roles de la organización, responsabilidades y autoridades						
16	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para las funciones relevantes sean asignadas y comunicadas dentro de la organización.	X				X
17	La alta dirección debe ser responsable de la eficacia del sistema de gestión de calidad, y asignar la responsabilidad y autoridad para:					
	a) garantizar que el sistema de gestión de calidad conforme a los requisitos de esta norma internacional, y,		X	X		
	b) la garantía de que los procesos interactúan y están dando sus resultados previstos,	X				X
	c) informar sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad a la alta dirección y de cualquier necesidad de mejora, y		X		X	
	d) garantizar la promoción del conocimiento de las necesidades del cliente en toda la organización.	X				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 6 - 6.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

6 Planificación						
6.1 Acciones para abordar los riesgos y oportunidades						
18	Al planificar el sistema de gestión de calidad, la organización debe considerar las cuestiones mencionadas en el apartado 4.1 y los requisitos mencionados en el punto 4.2 y determinar los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para:					
	a) asegurar el sistema de gestión de la calidad puede alcanzar su resultado deseado (s),		X	X		
	b) asegurar que la organización pueda lograr de manera consistente la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente,	X				X
	c) prevenir o reducir los efectos no deseados, y	X				X
	d) lograr la mejora continua.	X			X	
19	La organización debe planificar:					
	a) Acciones para hacer frente a estos riesgos y oportunidades, y	X			X	
	b) la forma de					
	1) integrar y poner en práctica las acciones en sus procesos del sistema de gestión de calidad (ver 4.4), y		X	X		
	2) evaluar la eficacia de estas acciones.		X	X		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 6.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

6.2 Objetivos de Calidad y Planificación para alcanzarlos						
20	La organización debe establecer los objetivos de calidad en las funciones pertinentes, niveles y procesos.					
	Los objetivos de calidad deberán:					
	a) ser coherente con la política de calidad,		X		X	
	b) ser pertinentes para la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente,		X	X		
	c) ser medibles (si es posible),		X	X		
	d) tener en cuenta los requisitos aplicables,		X	X		
	e) supervisar,		X	X		
	f) comunicarse		X	X		
	g) actualizarse según corresponda.		X	X		
21	La organización conservará información documentada sobre los objetivos de calidad.		X	X		
22	Cuando se planifica la forma de lograr sus objetivos de calidad, la organización debe determinar:					
	a) ¿qué se hará,		X	X		
	b) qué recursos serán necesarios (véase 7.1),		X	X		
	c) quien será responsable,		X	X		
	d) cuando se completará, y		X	X		
	e) cómo se evaluarán los resultados.		X	X		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 6.3 – 7.1.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

6.3 Planificación de los cambios						
23	La organización debe determinar las necesidades y oportunidades de cambio para mantener y mejorar el rendimiento del sistema de gestión de calidad.		X	X		
	La organización debe llevar a cabo el cambio de una manera planificada y sistemática, la identificación de riesgos y oportunidades, y la revisión de las posibles consecuencias del cambio.		X	X		
7. Soporte						
7.1 Recursos						
7.1.1 Generalidades						
24	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad.		X		X	
25	La organización debe tener en cuenta					
	a) ¿cuáles son los recursos internos existentes, las capacidades y limitaciones, y	X				X
	b) que los bienes y servicios deben ser de origen externo.	X				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 7.1.2 – 7.1.4 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

7.1.2 Infraestructura						
26	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para su funcionamiento y para asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente.	X				X
	Nota: infraestructura puede incluir,					
	a) Los edificios y los servicios públicos asociados,	X				X
	b) equipos, incluyendo hardware y software, y	X				X
	c) Los sistemas de transporte, la comunicación y la información.	X				X
7.1.3 Entorno del Proceso						
27	La organización debe determinar, proporcionar y mantener el entorno necesario para sus operaciones de proceso y para asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente.	X				X
7.1.4 Los dispositivos de seguimiento y medición						
28	La organización debe determinar, proporcionar y mantener los dispositivos de seguimiento y medición necesarios para verificar la conformidad con los requisitos del producto y se asegurará de que los dispositivos son aptos para el propósito	X				X
29	La organización conservará información documentada apropiada como prueba de aptitud para el uso de la vigilancia y los dispositivos de medición.	X				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 – Numeral 7.1.5 – 7.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

7.1.5 Conocimiento						
30	La organización debe determinar los conocimientos necesarios para el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad y sus procesos y asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente. Se mantendrá Este conocimiento, protegido y puesto a disposición en caso necesario.		X	X		
31	La organización debe tener en cuenta su actual base de conocimientos dónde abordar las cambiantes necesidades y tendencias, y determinar la forma de adquirir o acceder a los conocimientos adicionales que sean necesarios. (Véase también 6.3)	X			X	
7.2 Competencia						
32	La organización debe:					
	a) determinar la competencia necesaria de la persona (s) que hace el trabajo bajo su control que afecte a su rendimiento de calidad, y	X				X
	b) asegurarse de que estas personas son competentes sobre la base de una educación adecuada, capacitación o experiencia;	X				X
	c) en su caso, tomar las acciones para adquirir la competencia necesaria, y evaluar la eficacia de las acciones tomadas, y	X				X
	d) retener la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.		X	X		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 7.3 - 7.5.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

7.3 Conciencia						
33	Las personas que realizan un trabajo bajo el control de la organización deben ser conscientes de:					
	a) la política de calidad,		X	X		
	b) los objetivos de calidad pertinentes,		X	X		
	c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los beneficios de rendimiento de mejora de la calidad, y		X	X		
	d) las consecuencias de que no cumplan con los requisitos del sistema de gestión de calidad.		X	X		
7.4 Comunicación						
34	La organización debe determinar la necesidad de las comunicaciones internas y externas pertinentes para el sistema de gestión de calidad, incluyendo:					
	a) en lo que se comunicará,	X				X
	b) cuando para comunicarse, y	X				X
	c) con el que comunicarse.	X				X
7.5 Información documentada						
7.5.1 Generalidades						
35	Sistema de gestión de calidad de la organización debe incluir					
	a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional,		X	X		
	b) información documentada determinada como necesario por la organización para la eficacia del sistema de gestión de calidad.		X	X		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 7.5.2 - 7.5.3 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

7.5.2 Creación y actualización						
36	Al crear y actualizar la información documentada de la organización debe asegurarse apropiada:					
	a) la identificación y descripción (por ejemplo, un título, fecha, autor, o el número de referencia),	X				X
	b) formato (por ejemplo, el idioma, la versión del software, gráficos) y de los medios de comunicación (por ejemplo, papel, electrónico),	X			X	
	c) la revisión y aprobación por la idoneidad y adecuación.	X			X	
7.5.3 Control de la Información documentada						
37	Información documentada requerida por el sistema de gestión de calidad y por esta norma internacional se deben controlar para garantizar:					
	a) que está disponible y adecuado para su uso, donde y cuando sea necesario, y	X				X
	b) que esté protegido de forma adecuada (por ejemplo, de pérdida de confidencialidad, uso inadecuado, o la pérdida de la integridad).	X				X
38	Para el control de la información documentada, la organización debe responder a las siguientes actividades, según corresponda					
	a) la distribución, acceso, recuperación y uso,	X				X
	b) el almacenamiento y conservación, incluyendo la preservación de la legibilidad,	X				X
	c) el control de cambios (por ejemplo, control de versiones), y	X				X
	d) la retención y disposición.	X				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 8 - 8.2.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

8 Operación						
8.1 Planificación y control operacional						
39	La organización debe planificar, ejecutar y controlar los procesos necesarios para cumplir con los requisitos y para poner en práctica las acciones determinadas en el punto 6.1, por					
	a) el establecimiento de criterios para los procesos	X				X
	b) la aplicación de control de los procesos de acuerdo con los criterios, y	X				X
	c) mantener la información documentada en la medida necesaria para tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo previsto.	X				X
	La organización debe controlar los cambios planificados y examinar las consecuencias de los cambios no deseados, la adopción de medidas para mitigar los posibles efectos adversos, según sea necesario.	X			X	
	La organización debe asegurarse de que la operación de una función o proceso de la organización es controlada por un proveedor externo (véase 8.4).	X				X
8.2 Determinación de las necesidades del mercado y de las interacciones con los clientes						
8.2.1 Generalidades						
40	La organización debe implementar un proceso de interacción con los clientes para determinar sus requisitos relativos a los bienes y servicios.	X				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 8.2.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

8.2.2 Determinación de los requisitos relacionados con los bienes y servicios						
41	La organización debe determinar en su caso					
	a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para la entrega y las actividades posteriores a la entrega,	X				X
	b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido,	X				X
	c) los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los bienes y servicios, y	X				X
	d) cualquier requisito adicional considerado necesario por la organización.	X				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 8.2.3 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los bienes y servicios						
42	La organización debe revisar los requisitos relacionados con los bienes y servicios. Esta revisión se llevará a cabo antes del compromiso de la organización para suministrar bienes y servicios al cliente (por ejemplo, la presentación de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:					
	a) los requisitos de bienes y servicios se definen y se acordaron,	X				X
	b) los requisitos del contrato o pedido que difieran de los expresados previamente se resuelven, y	X				X
	c) la organización es capaz de cumplir los requisitos definidos.	X				X
	Se mantendrá la información documentada que describe los resultados de la revisión.	X				X
	Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, los requisitos de los clientes serán confirmados por la organización antes de la aceptación.	X				X
	Cuando se cambien los requisitos para bienes y servicios, la organización debe asegurarse de que la información documentada pertinente se modifica y que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.	X				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 8.2.4 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

8.2.4 Comunicación con el cliente						
43	La organización debe determinar e implementar disposiciones planificadas para la comunicación con los clientes, relativas a:					
	a) información de los bienes y servicios,	X				X
	b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones,	X				X
	c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas (ver 9.1),	X				X
	d) el manejo de la propiedad del cliente, en su caso, y	X				X
	e) los requisitos específicos para las acciones de contingencia, en su caso.	X				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 8.3 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

8.3 Proceso de planificación operacional						
44	En la preparación para la realización de los bienes y servicios, la organización debe implementar un proceso para determinar lo siguiente, según sea apropiado,					
	a) Requisitos para los bienes y servicios, teniendo en cuenta los objetivos de calidad pertinentes;		X	X		
	b) las acciones para identificar y abordar los riesgos relacionados con la consecución de la conformidad de los bienes y servicios a las necesidades;	X				X
	c) los recursos que serán necesarios derivados de los requisitos para los bienes y servicios;	X				X
	d) los criterios para la aceptación de bienes y servicios;	X				X
	e) la verificación requerida, validación, seguimiento, medición, inspección y actividades de ensayo a los bienes y servicios;	X				X
	f) la forma en que se establecerán y comunicarán los datos de rendimiento; y	X			X	
	g) los requisitos de trazabilidad, la conservación, los bienes y servicios de entrega y las actividades posteriores a la entrega.	X				X
	El resultado de este proceso de planificación debe presentarse de forma adecuada para las operaciones de la organización.	X			X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 8.4 - 8.4.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

8.4 Control de la prestación externa de bienes y servicios						
8.4.1 Generalidades						
45	La organización debe asegurarse siempre que los bienes y servicios externos se ajustan a los requisitos especificados.	X				X
8.4.2 Tipo y alcance del control de la provisión externa						
46	El tipo y alcance del control aplicado a los proveedores externos y los procesos proporcionados externamente, los bienes y servicios deberán ser dependiente					
	a) los riesgos identificados y los impactos potenciales, ISO 9001		X	X		
	b) el grado en que se comparte el control de un proceso de provisión externa entre la organización y el proveedor, y	X				X
	c) la capacidad de los controles potenciales.		X	X		
	La organización debe establecer y aplicar criterios para la evaluación, selección y reevaluación de los proveedores externos en función de su capacidad de proporcionar bienes y servicios de acuerdo con los requisitos de la organización.	X				X
	Se mantendrá la información documentada que describe los resultados de las evaluaciones.	X				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 8.4.3 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

8.4.3 Información documentada para los proveedores externos						
47	Información documentada se facilitará al proveedor externo describiendo, en su caso:					
	a) los bienes y servicios a ser prestados o el proceso a realizar,	X				X
	b) los requisitos para la aprobación o la liberación de bienes y servicios, procedimientos, procesos o equipos,	X				X
	c) los requisitos para la competencia del personal, incluida la cualificación necesaria,	X				X
	d) los requisitos del sistema de gestión de calidad,		X	X		
	e) el control y seguimiento del rendimiento del proveedor externo que será aplicado por la organización,	X				X
	f) cualquier actividad de verificación que la organización o su cliente, tiene la intención de realizar en los proveedores externos y locales.	X				X
	g) los requisitos para el manejo de la propiedad de proveedores externos proporcionado a la organización.	X				X
	La organización debe asegurarse de la idoneidad de los requisitos especificados antes de comunicárselos al proveedor externo.	X				X
	La organización debe monitorear el desempeño de los proveedores externos. Se mantendrá la información documentada que describe los resultados de la supervisión.	X				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 8.5 - 8.5.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

8.5 Desarrollo de productos y servicios						
8.5.1 Los procesos de desarrollo						
48	La organización debe planificar e implementar los procesos para el desarrollo de bienes y servicios consistentes con el enfoque basado en procesos.	X				X
	En la determinación de las etapas y los controles de los procesos de desarrollo, la organización debe tener en cuenta:					
	a) la naturaleza, la duración y la complejidad de las actividades de desarrollo,	X				X
	b) los clientes, los requisitos legales y reglamentarias que especifiquen las etapas del proceso particulares o controles,	X				X
	c) los requisitos especificados por la organización como algo esencial para el tipo específico de los bienes y servicios que se están desarrollando,	X				X
	d) las normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a poner en práctica,	X				X
	e) los riesgos y oportunidades asociados con determinadas actividades de desarrollo con respecto a:					
	1) la naturaleza de los bienes y servicios que se desarrollarán y las consecuencias potenciales de fracaso	X				X
	2) el nivel de control de espera del proceso de desarrollo por los clientes y otras partes interesadas pertinentes, y	X				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 8.5.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015 Continuación

3) el impacto potencial sobre la capacidad de la organización de cumplir sistemáticamente con los requisitos del cliente y mejorar la satisfacción del cliente.	X					X
f) los recursos internos y externos que necesita para el desarrollo de bienes y servicios,	X					X
g) la necesidad de claridad con respecto a las responsabilidades y autoridades de los individuos y las partes involucradas en el proceso de desarrollo,	X					X
h) la necesidad de que la gestión de las interfaces entre los individuos y las partes involucradas en la tarea de desarrollo o la oportunidad,	X				X	
i) la necesidad de participación de los grupos de clientes y grupos de usuarios en el proceso de desarrollo y su interfaz con la gestión del proceso de desarrollo,	X					X
j) la información documentada necesaria sobre la aplicación de los procesos de desarrollo, los productos y su adecuación, y	X				X	
k) las actividades necesarias para la transferencia del desarrollo a la producción o prestación de servicios.	X					X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 8.5.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

8.5.2 Controles de Desarrollo						
49	Los controles que se aplican al proceso de desarrollo se asegurarán de que					
	a) los resultados que deben alcanzarse mediante las acciones de desarrollo están claramente definidos,	X				X
	b) las entradas están definidas a un nivel suficiente para las actividades de desarrollo emprendidas y no dan lugar a la ambigüedad, conflicto o falta de claridad,	X				X
	c) las salidas están en una forma adecuada para su posterior uso en la producción de bienes y prestación de servicios, y el seguimiento y la medición correspondiente,	X				X
	d) los problemas y cuestiones que surjan durante el proceso de desarrollo se resuelven o son manejados de otra manera antes de comprometerse a un trabajo de desarrollo o establecimiento de prioridades para que el trabajo,	X				X
	e) los procesos de desarrollo previstos se han seguido, los resultados son consistentes con las entradas y el objetivo de la actividad de desarrollo se ha cumplido,	X				X
	f) bienes producidos o servicios prestados, como consecuencia del desarrollo emprendido son aptos para el propósito, y	X				X
	g) Control de cambio apropiado y gestión de la configuración se mantiene durante todo el desarrollo de bienes y servicios y cualquier modificación posterior de bienes y servicios.	X				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 8.5.3 - 8.6.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

8.5.3 Transferencia de Desarrollo						
50	La organización debe asegurarse de que la transferencia del desarrollo a la producción o prestación de servicio sólo tiene lugar cuando las acciones en circulación o surgido del desarrollo se han completado o se gestionan de otro modo tal que no hay un impacto negativo en la organización "s capacidad de cumplir sistemáticamente con los requisitos del cliente, legales o los requisitos reglamentarios, o para mejorar la satisfacción del cliente.	X				X
8.6 La producción de bienes y prestación de servicios						
8.6.1 Control de la producción de bienes y prestación de servicios						
51	La organización debe implementar la producción de bienes y prestación de servicios en condiciones controladas.	X				X
	Las condiciones controladas deben incluir, según corresponda:					
	a) la disponibilidad de información documentada que describe las características de los bienes y servicios;	X				X
	b) la aplicación de los controles;	X			X	
	c) la disponibilidad de información documentada que describa las actividades a realizar y los resultados obtenidos, según sea necesario;	X				X
	d) el uso de equipo adecuado;	X				X
	e) la disponibilidad, la aplicación y el uso de los dispositivos de seguimiento y medición;	X				X
	f) la competencia del personal o su cualificación;	X				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 8.6.1 - 8.6.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

	g) la validación y aprobación y revalidación periódica, de cualquier proceso de producción de bienes y prestación de servicios, donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;	X					X
	h) la aplicación de los bienes y servicios de liberación, entrega y posteriores a la entrega; y	X					X
	i) la prevención de la no conformidad, debido a un error humano, tales como errores no intencionales y violaciones de reglas intencionales.	X					X
8.6.2 Identificación y trazabilidad							
52	En su caso, la organización debe identificar las salidas de proceso con los medios adecuados.	X			X		
	La organización debe identificar el estado de las salidas del proceso con respecto a los requisitos de medición de seguimiento y largo de la realización de los bienes y servicios.	X			X		
	Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única de las salidas del proceso, y mantener como información documentada.	X					X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 8.6.3 - 8.6.4 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

8.6.3 Los bienes pertenecientes a los clientes o proveedores externos.						
53	La organización debe cuidar los bienes de propiedad del cliente o proveedores externos mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la organización. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar el cliente o proveedor externo "s bienes suministrados para su utilización o incorporación en los bienes y servicios.	X				X
	Si cualquier propiedad del cliente o proveedor externo se ha perdido, dañado o de otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente o el proveedor externo y mantener información documentada.	X				X
8.6.4 Preservación de bienes y servicios						
54	La organización debe garantizar la preservación de los bienes y servicios, incluida las salidas del proceso, durante el procesamiento y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.	X				X
	La preservación debe aplicarse también para procesar las salidas que constituyen partes de los productos o de cualquier salida del proceso físico que se necesita para la prestación del servicio.	X				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 8.6.5 - 8.6.6 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

8.6.5 Las actividades posteriores a la entrega						
55	En su caso, la organización debe determinar y cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociados con la naturaleza y la vida útil de los bienes y servicios destinados.	X				X
	El alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren tendrá en cuenta					
	a) los riesgos asociados con los bienes y servicios,	X				X
	b) retroalimentación del cliente, y	X				X
	c) los requisitos legales y reglamentarios.	X				X
8.6.6 Control de los cambios						
56	La organización debe llevar a cabo el cambio de una manera planificada y sistemática, teniendo en cuenta el examen de las posibles consecuencias de los cambios (ver 6.3) y tomar medidas, según sea necesario, para asegurar la integridad de los bienes y servicios se mantienen.	X			X	
	Información que describe los resultados de la revisión de los cambios documentados, se mantendrán el personal que autoriza el cambio y de cualquier acción necesaria.	X				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 8.7 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

8.7 Liberación de bienes y servicios						
57	La organización debe implementar las actividades planificadas en etapas apropiadas para verificar que se cumplen los requisitos de bienes y servicios (véase el punto 8.3). Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.	X				X
	El despacho de las mercancías y servicios al cliente no procederá hasta que los planes establecidos para la verificación de la conformidad se han cumplido satisfactoriamente, a menos que sea aprobado por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente. Información documentada deberá indicar la persona (s) que autoriza la liberación de los bienes y servicios para su entrega al cliente.	X				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 8.8 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

8.8 Bienes y servicios no conformes						
58	La organización debe asegurarse de que los bienes y servicios que no se ajusten a los requisitos se identifican y controla para prevenir su uso no intencionado o entrega, que tendrá un impacto negativo en el cliente.	X				X
	La organización debe tomar acciones (incluidas las correcciones si es necesario) adecuadas a la naturaleza de la no conformidad y sus efectos. Esto se aplica también a los bienes y servicios detectados después de la entrega de las mercancías o durante la prestación del servicio no conforme.	X				X
	Cuando los bienes y servicios no conformes se han entregado al cliente, la organización tendrá también la corrección apropiada para asegurar que se logra la satisfacción del cliente. Acciones correctivas apropiadas se aplicarán (véase 10.1).	X				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 9 - 9.1.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

9 Evaluación del desempeño						
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación						
9.1.1 Generalidades						
59	La organización deberá tener en cuenta los riesgos y las oportunidades determinadas y deberá:					
	a) determinar lo que necesita ser monitoreado y medido con el fin de:					
	- Demostrar la conformidad de los bienes y servicios a las necesidades,					
	- Evaluar el desempeño de los procesos (ver 4.4),	X			X	
	- Garantizar la conformidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, y					
	- Evaluar la satisfacción del cliente; y					
	b) evaluar el desempeño del proveedor externo (ver 8.4);	X				X
	c) determinar los métodos para el seguimiento, medición, análisis y evaluación, en su caso, para garantizar la validez de los resultados;	X			X	
	d) determinar cuándo se llevarán a cabo el seguimiento y medición;	X			X	
	e) determinar cuándo se analizarán y evaluarán los resultados de seguimiento y medición; y	X		X		
	f) determinar lo que se necesitan indicadores de desempeño del sistema de gestión de calidad.		X	X		
	La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera que sea consistente con los requisitos de seguimiento y medición.		X	X		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 9.1.1 - 9.1.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

	La organización conservará información documentada apropiada como evidencia de los resultados.	X					X
	La organización debe evaluar el desempeño de la calidad y la eficacia del sistema de gestión de calidad.		X	X			
9.1.2 Satisfacción del cliente							
60	La organización debe supervisar los datos relativos a las percepciones de los clientes sobre el grado en que se cumplen los requisitos.	X					X
	En su caso, la organización debe obtener los datos relativos a:						
	a) la retroalimentación del cliente, y	X					X
	b) las opiniones de los clientes y las percepciones de la organización, sus procesos y sus productos y servicios.	X					X
	Los métodos para obtener y utilizar dicha información se precisarán.	X					X
	La organización debe evaluar los datos obtenidos para determinar las oportunidades para mejorar la satisfacción del cliente.	X				X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 9.1.3 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

9.1.3 Análisis y evaluación de datos						
61	La organización debe analizar y evaluar los datos correspondientes derivadas del monitoreo, la medición (véase 9.1.1 y 9.1.2) y otras fuentes pertinentes. Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables.	X			X	
	Los resultados del análisis y la evaluación se utilizarán para:					
	a) para determinar la conveniencia, adecuación y eficacia de la gestión de la calidad		X	X		
	b) para garantizar que los bienes y servicios pueden satisfacer constantemente las necesidades del cliente,	X			X	
	c) para asegurar que la operación y control de procesos es eficaz, y	X				X
	d) identificar las mejoras en el sistema de gestión de calidad.		X	X		
	Los resultados del análisis y la evaluación se utilizarán como insumo para la revisión por la dirección.	X			X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 9.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

9.2 Auditoría Interna						
62	La organización debe realizar auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información sobre si el sistema de gestión de calidad;					
	a) cumple					
	1) las propias necesidades de la organización para su sistema de gestión de la calidad; y		X	X		
	2) los requisitos de esta norma internacional;		X	X		
	b) se ha implementado y mantiene de manera eficaz. La organización debe:					
	a) planificar, establecer, implementar y mantener un programa (s) de auditoría, incluida la periodicidad, los métodos, responsabilidades, requisitos de planificación y presentación de informes. El programa (s) de auditoría deberá tener en cuenta los objetivos de calidad, la importancia de los procesos en cuestión, los riesgos relacionados, así como los resultados de auditorías anteriores;		X	X		
	b) definir los criterios de auditoría y el alcance de cada auditoría;		X	X		
	c) seleccionar los auditores y las auditorías de conducta para asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría;		X	X		
	d) garantizar que los resultados de las auditorías se reportan a la gestión pertinente para la evaluación,		X	X		
	e) tomar las medidas adecuadas y sin dilaciones indebidas; y		X	X		
	f) conservar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados de la auditoría.		X	X		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 – Numeral 9.3 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

9.3 Revisión por la dirección						
63	La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia.		X	X		
	Revisión por la dirección debe ser planeado y llevado a cabo, teniendo en cuenta el entorno cambiante de los negocios y en la alineación de la dirección estratégica de la organización.	X				X
	La revisión por la dirección debe incluir la consideración de:					
	a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;	X				X
	b) los cambios en los problemas externos e internos que son relevantes para el sistema de gestión de calidad;		X	X		
	c) la información sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad, incluyendo las tendencias e indicadores para:					
	1) las no conformidades y acciones correctivas;		X	X		
	2) seguimiento y medición a los resultados;		X	X		
	3) resultados de las auditorías;		X	X		
	4) la retroalimentación del cliente;		X	X		
	5) proveedor y cuestiones de proveedores externos; y		X	X		
	6) desempeño de los procesos y conformidad del producto;		X	X		
	d) oportunidades para la mejora continua.		X	X		
	Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir decisiones relacionadas con:					
	a) las oportunidades de mejora continua, y	X				X
	b) cualquier necesidad de cambios en el sistema de gestión de calidad.		X	X		
	La organización conservará información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección, incluyendo las acciones tomadas.	X				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 10 - 10.1 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

10. Mejora						
10.1 No conformidad y acciones correctivas						
64	Cuando se produce una no conformidad, la organización deberá:					
	a) reaccionar a la no conformidad, y en su caso					
	1) tomar medidas para controlar y corregirlo; y	X				X
	2) hacer frente a las consecuencias;	X				X
	b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir o se producen en otros lugares, por					
	1) la revisión de la no conformidad;	X				X
	2) determinar las causas de la no conformidad, y	X				X
	3) determinar si existen incumplimientos similares o podrían producirse;	X				X
	c) poner en práctica las medidas oportunas;	X				X
	d) revisar la eficacia de las medidas correctivas adoptadas; y	X				X
	e) realizar cambios en el sistema de gestión de la calidad, si es necesario.		X	X		
	Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.	X				X
	La organización conservará información documentada como evidencia de					
	a) la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente; y	X				X
	b) los resultados de cualquier acción correctiva.	X				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Numeral 10.2 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

10.2 Mejora						
65	La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad. La organización debe mejorar el sistema de gestión de calidad, los procesos y los productos y servicios, en su caso, a través de la respuesta a: Los resultados del análisis de datos, los cambios en el contexto de la organización, cambios en el riesgo identificados (ver 6.1) Y nuevas oportunidades.		X	X		
	La organización debe evaluar, priorizar y determinar la mejora a implementar.	X			X	

Fuente: Elaboración propia

Análisis del del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

Una vez aplicado el del Checklist se determinó que la correduría de seguros Ulloa y Asociados S.A. está cumpliendo en un 69.85% del cumplimiento de la normativa (ver tabla – 9). El mayor obstáculo se encuentra en los numerales de liderazgo y planeación

Tabla 7 - Cumplimiento General de los Numerales del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

Cumplimiento Norma ISO 9001:2015					
Cumplimiento		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	183	1	6	37	139
No	79	72	5	2	0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 – Porcentaje de Cumplimiento General de los Numerales del Checklist de la Norma ISO 9001:2015

Cumplimiento Norma ISO 9001:2015					
Cumplimiento		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	69.85%				
No	30.15%				

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla el análisis de los numerales de la tabla 6

8.2.1. Análisis del numeral 4 - contexto de la organización

Tabla 9 - Cumplimiento del numeral 4 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Contexto de la organización

Cumplimiento numeral 4 "contexto de la organización" Norma ISO 9001:2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	23	0	2	6	15
No	6	3	2	1	0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Porcentaje de Cumplimiento del Numeral 4 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Contexto de la organización

Cumplimiento numeral 4 "contexto de la organización" Norma ISO 9001:2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	79.31%	0.00%	8.70%	26.09%	65.22%
No	20.69%	50.00%	33.33%	16.67%	0.00%

Fuente: Elaboración propia

Mediante la Evaluación y Análisis Realizado en el Numeral 4 de la herramienta Checklist Norma ISO 9001:2015 se ha determinado que la empresa tiene un cumplimiento de dicho numeral de un 79.31% teniendo en estado terminado un 65.22% de los acápites cumplidos de dicha norma, y un 26.09% en proceso; lo cual expresa que la empresa tiene determinados sus problemas externos e internos más relevantes para sus propósitos como organización y comprende la necesidades y expectativas de todas las partes interesadas.

A continuación, en la siguiente tabla se muestra de forma detallada el grado de cumplimiento de los acápites del Numeral 4 de la norma:

Tabla 11 - Grado de Cumplimiento de los Acápites del Numeral 4 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Contexto de la Organización

Numeral 4. Contexto de la organización	Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple
4.1 Comprender la organización y su contexto	5	0	5	17.24%	0.00%
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	8	0	8	27.59%	0.00%
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	1	4	5	17.24%	80.00%
4.4.1 Generalidades	0	1	1	3.45%	100.00%
4.4.2 Enfoque basado en procesos	9	1	10	34.48%	10.00%
Total	23	6	29	100.00%	20.69%

Fuente: Elaboración propia

De estos resultados obtenidos, se pueden resaltar que los acápites 4.3 “Determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad” y 4.4.1. “Generalidades”, presentan un 80% y un 100% respectivamente de No cumplimiento del Numeral de la Norma, por lo cual se deben de implementar las acciones requeridas para la mejora en el Contexto de la Organización.

8.2.2. Análisis del numeral 5 - liderazgo

A continuación, se detallan los resultados obtenidos del numeral **liderazgo** de la norma ISO 9001:2015:

Tabla 12 - Cumplimiento del Numeral 5 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Liderazgo

Cumplimiento ítem 5 "liderazgo" Norma ISO 9001:2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	11	1	0	3	7
No	17	15	1	1	0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 - Porcentaje de Cumplimiento del Numeral 5 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Liderazgo

Cumplimiento ítem 5 "liderazgo" Norma ISO 9001:2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	39.29%	9.09%	0.00%	27.27%	63.64%
No	60.71%	88.24%	5.88%	5.88%	0.00%

Fuente: Elaboración propia

Mediante la Evaluación y Análisis Realizado en el Numeral 5 de la herramienta Checklist Norma ISO 9001:2015 se ha determinado que la empresa tiene un cumplimiento de dicho numeral de un 39.29% teniendo en estado terminado un 63.64% de los acápites cumplidos de dicha norma, y un 27.27% en Proceso; lo cual expresa que la alta dirección debe demostrar un mayor liderazgo y compromiso con respecto al sistema de Gestión de la Calidad y el establecimiento de políticas de calidad apropiadas para el propósito de la organización.

A continuación, en la siguiente tabla se muestra de forma detallada el grado de cumplimiento de los acápites del Numeral 5 de la Norma:

Tabla 14 - Grado de Cumplimiento de los Acápites del Numeral 5 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Liderazgo

Numeral 5. Liderazgo	Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple
5.1.1 Liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad	4	6	10	35.71%	60.00%
5.1.2 Liderazgo y compromiso con respecto a las necesidades y expectativas de los clientes	4	0	4	14.29%	0.00%
5.2 Política de Calidad	0	9	9	32.14%	100.00%
5.3 Roles de la organización, responsabilidades y autoridades	3	2	5	17.86%	40.00%
Total	11	17	28	100.00%	60.71%

Fuente: Elaboración propia

De estos resultados obtenidos, se pueden resaltar que los acápites 5.1.1. “Liderazgo y Compromiso con respecto al Sistema de Gestión de la Calidad” y 5.2 “Política de Calidad”, presentan un 60% y 100% respectivamente de no cumplimiento del Numeral de la Norma, por lo cual se deben de Implementar las acciones requeridas para la mejora en el Liderazgo y Compromiso con Respecto al Sistema de Gestión de la Calidad.

8.2.3. Análisis del numeral 6 - planificación

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de la numeral **planificación** de la norma ISO 9001:2015:

Tabla 15 - Cumplimiento del Numeral 6 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Planificación

Cumplimiento ítem 6 "planificación" Norma ISO 9001:2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	4	0	0	2	2
No	18	17	1	0	0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16 - Porcentaje de Cumplimiento del Numeral 6 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Planificación

Cumplimiento ítem 6 "planificación" Norma ISO 9001:2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	18.18%	0.00%	0.00%	50.00%	50.00%
No	81.82%	94.44%	5.56%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia

Mediante la Evaluación y Análisis Realizado en el Numeral 6 de la herramienta Checklist Norma ISO 9001:2015 se ha determinado que la empresa tiene un cumplimiento de dicho numeral de un 18.18% teniendo en estado terminado un 50% y en 50% en Proceso; lo cual expresa que no se ha planificado un sistema de la gestión de la calidad, ni se han integrado e implementado acciones con este propósito.

A continuación, en la siguiente tabla se muestra de forma detallada el grado de cumplimiento de los acápites del Numeral 6 de la Norma:

Tabla 17 - Grado de Cumplimiento de los Acápites del Numeral 6 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015:
Planificación

Numeral 6. Planificación	Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple
6.1 Acciones para abordar los riesgos y oportunidades	4	3	7	31.82%	42.86%
6.2 Objetivos de Calidad y Planificación para alcanzarlos	0	13	13	59.09%	100.00%
6.3 Planificación de los cambios	0	2	2	9.09%	100.00%
Total	4	18	22	100.00%	81.82%

Fuente: Elaboración propia

De estos resultados obtenidos, se pueden resaltar que los acápites 6.2 “Objetivos de Calidad y Planificación para Alcanzarlos” y 6.3 “Planificación para los cambios” tienen un 100% respectivamente de incumplimiento del Numeral de Norma, por lo cual se deben Implementar las acciones requeridas para la mejora de la Planificación de la Gestión de la Calidad.

8.2.4. Análisis del numeral 7 - Soporte

A continuación, se detallan los resultados obtenidos del numeral **soporte** de la norma ISO 9001:2015:

Tabla 18 - Cumplimiento del Numeral 7 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Soporte

Cumplimiento ítem 7 "soporte" Norma ISO 9001:2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	25	0	1	7	17
No	9	8	1	0	0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19 - Porcentaje de Cumplimiento del Numeral 7 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Soporte

Cumplimiento ítem 7 "soporte" Norma ISO 9001:2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	73.53%	0.00%	4.00%	28.00%	68.00%
No	26.47%	88.89%	11.11%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia

Mediante la Evaluación y Análisis Realizado en el Numeral 7 de la herramienta Checklist Norma ISO 9001-2015 se ha determinado que la empresa tiene un cumplimiento de dicho numeral de un 75.53%, teniendo en estado terminado un 68% y un 28% en Proceso: lo cual expresa que la empresa esta brindado los recursos necesarios para la implementación de mejora continua, pero no se tienen establecidos políticas ni objetivos de calidad pertinentes.

A continuación, en la siguiente tabla se muestra de forma detallada el grado de cumplimiento de los acápites del Numeral 7 de la Norma:

Tabla 20 - Grado de Cumplimiento de los Acápites del Numeral 7 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Soporte

Numeral 7. Soporte	Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple
7.1.1 Generalidades	2	1	3	8.82%	33.33%
7.1.2 Infraestructura	4	0	4	11.76%	0.00%
7.1.3 Entorno del Proceso	1	0	1	2.94%	0.00%
7.1.4 Los dispositivos de seguimiento y medición	2	0	2	5.88%	0.00%
7.1.5 Conocimiento	1	1	2	5.88%	50.00%
7.2 Competencia	3	1	4	11.76%	25.00%
7.3 Conciencia	0	4	4	11.76%	100.00%
7.4 Comunicación	3	0	3	8.82%	0.00%
7.5.1 Generalidades	0	2	2	5.88%	100.00%
7.5.2 Creación y actualización	3	0	3	8.82%	0.00%
7.5.3 Control de la Información documentada	6	0	6	17.65%	0.00%
Total	25	9	34	100.00%	26.47%

Fuente: Elaboración propia

De estos resultados obtenidos, se pueden resaltar que los acápites 7.1.5 “Conocimiento”, 7.3 “Conciencia” y 7.5.1 “Generalidades” tienen un 50%, 100% y 100% de no cumplimiento a la norma; se debe de comenzar a implementar las acciones requeridas para el soporte de la organización.

8.2.5. Análisis del numeral 8 - operación

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de la numeral **operación** de la norma ISO 9001:2015:

Tabla 21 - Cumplimiento del Numeral 8 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Operación

Cumplimiento ítem 8 "operación" Norma ISO 9001:2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	90	0	2	8	80
No	4	4	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22 - Porcentaje de Cumplimiento del Numeral 8 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Operación

Cumplimiento ítem 8 "operación" Norma ISO 9001:2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	95.74%	0.00%	2.22%	8.89%	88.89%
No	4.26%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia

Mediante la Evaluación y Análisis Realizado en el Numeral 8 de la herramienta Checklist Norma ISO 9001:2015 se ha determinado que la empresa tiene un cumplimiento de dicho numeral de un 95.74%, teniendo en estado terminado un 88.89% y un 8.89% en Proceso; lo cual expresa que la empresa planifica y controla los procesos necesarios para la determinación y control de riesgos.

A continuación, en la siguiente tabla se muestra de forma detallada el grado de cumplimiento de los acápites del Numeral 8 de la Norma:

Tabla 23 - Grado de Cumplimiento de los Acápites del Numeral 8 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Operación

Numeral 8. Operación	Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple
8.1 Planificación y control operacional	5	0	5	5.32%	0.00%
8.2.1 Generalidades	1	0	1	1.06%	0.00%
8.2.2 Determinación de los requisitos relacionados con los bienes y servicios	4	0	4	4.26%	0.00%
8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los bienes y servicios	6	0	6	6.38%	0.00%
8.2.4 Comunicación con el cliente	5	0	5	5.32%	0.00%
8.3 Proceso de planificación operacional	7	1	8	8.51%	12.50%
8.4.1 Generalidades	1	0	1	1.06%	0.00%
8.4.2 Tipo y alcance del control de la provisión externa	3	2	5	5.32%	40.00%
8.4.3 Información documentada para los proveedores externos	8	1	9	9.57%	11.11%
8.5.1 Los procesos de desarrollo	14	0	14	14.89%	0.00%
8.5.2 Controles de Desarrollo	7	0	7	7.45%	0.00%
8.5.3 Transferencia de Desarrollo	1	0	1	1.06%	0.00%
8.6.1 Control de la producción de bienes y prestación de servicios	10	0	10	10.64%	0.00%
8.6.2 Identificación y trazabilidad	3	0	3	3.19%	0.00%
8.6.3 Los bienes pertenecientes a los clientes o proveedores externos.	2	0	2	2.13%	0.00%
8.6.4 Preservación de bienes y servicios	2	0	2	2.13%	0.00%
8.6.5 Las actividades posteriores a la entrega	4	0	4	4.26%	0.00%
8.6.6 Control de los cambios	2	0	2	2.13%	0.00%
8.7 Liberación de bienes y servicios	2	0	2	2.13%	0.00%
8.8 Bienes y servicios no conformes	3	0	3	3.19%	0.00%
Total	90	4	94	100.00%	4.26%

Fuente: Elaboración propia

De estos resultados obtenidos, se pueden resaltar que los acápites 8.5.1 “Los Procesos de Desarrollo” y 8.6.1 “Control de la Producción de bienes y Prestación de Servicios” tienen un 14.89% y 10.64% del cumplimiento del numeral de la norma y el acápite 8.4.2 “Tipo y Alcance del control de la provisión Externa”

tiene un 40% de no cumplimiento a la normal; se debe de comenzar a implementar las acciones requeridas para el soporte de la organización.

8.2.6. Análisis del numeral 9 – evaluación del desempeño

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de la numeral **evaluación del desempeño** de la norma ISO 9001:2015:

Tabla 24 - Cumplimiento Numeral 9 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Evaluación del Desempeño

Cumplimiento ítem 9 “evaluación del desempeño” Norma ISO 9001:2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	19	0	1	10	8
No	23	23	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25 - Porcentaje de Cumplimiento del Numeral 9 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Evaluación del Desempeño

Cumplimiento ítem 9 “evaluación del desempeño” Norma ISO 9001:2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	45.24%	0.00%	5.26%	52.63%	42.11%
No	54.76%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia

Mediante la Evaluación y Análisis Realizado en el Numeral 9 de la herramienta Checklist Norma ISO 9001:2015 se ha determinado que la empresa tiene un cumplimiento de dicho numeral de un 45.24%, teniendo en estado terminado el 42.11% y un 52.63% en Proceso; lo cual expresa que la empresa tiene un rendimiento medio en la realización del seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño de la organización y sus procesos.

A continuación, en la siguiente tabla se muestra de forma detallada el grado de cumplimiento de los acápites del Numeral 9 de la Norma:

Tabla 26 - Grado de Cumplimiento de los Acápites del Numeral 9 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Evaluación del Desempeño

Numeral 9. Evaluación del desempeño	Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple
9.1.1 Generalidades	6	3	9	21.43%	33.33%
9.1.2 Satisfacción del cliente	5	0	5	11.90%	0.00%
9.1.3 Análisis y evaluación de datos	4	2	6	14.29%	33.33%
9.2 Auditoría Interna	0	8	8	19.05%	100.00%
9.3 Revisión por la dirección	4	10	14	33.33%	71.43%
Total	19	23	42	100.00%	54.76%

Fuente: Elaboración propia

De estos resultados obtenidos, se pueden resaltar que los acápites 9.2 “Auditoría Interna” y 9.3 “Revisión por la dirección”, tienen un 100% y 71.43% de no cumplimiento de la Norma; por lo cual se considera deben comenzar a implementarse las acciones requeridas para iniciar la realización de Auditorías Internas y la planificación de un sistema de la gestión de la calidad.

8.2.7. Análisis del numeral 10 - mejora

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de la numeral **mejora** de la norma ISO 9001:2015:

Tabla 27 - Cumplimiento del Numeral 10 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Mejora

Cumplimiento ítem 10 “mejora” Norma ISO 9001:2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	11	0	0	1	10
No	2	2	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28 - Porcentaje de Cumplimiento del Numeral 10 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Mejora

Cumplimiento ítem 10 “mejora” Norma ISO 9001:2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	84.62%	0.00%	0.00%	9.09%	90.91%
No	15.38%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia

Mediante la Evaluación y Análisis Realizado en el Numeral 10 de la herramienta Checklist Norma ISO 9001:2015 se ha determinado que la empresa tiene un cumplimiento de dicho numeral de un 84.62%, teniendo en estado terminado el 90.91% y un 9.09% en proceso por lo cual se puede determinar que la organización toma las medidas para corregir y controlar las no conformidades de los productos y servicios y determinar e implementar las mejoras a los procesos.

A continuación, en la siguiente tabla se muestra de forma detallada el grado de cumplimiento de los acápites del Numeral 10 de la Norma:

Tabla 29 - Grado de Cumplimiento de los Acápites del Numeral 10 del Checklist de la Norma ISO 9001:2015: Mejora

Numeral 10. Mejora	Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple
10.1 No conformidad y acciones correctivas	10	1	11	84.62%	9.09%
10.2 Mejora	1	1	2	15.38%	50.00%
Total	11	2	13	100.00%	15.38%

Fuente: Elaboración propia

De estos resultados obtenidos, se pueden resaltar que el acápite 10.2 “Mejora” tiene un 50% de no cumplimiento de la Norma, por lo cual se debe iniciar la realización de un Sistema de Gestión de la Calidad adecuado para la organización y realizar acciones requeridas para mejorar continuamente.

8.3. Los 7 principios de la gestión de calidad

Para que una empresa garantice que sus clientes recibirán un servicio de calidad y obtengan una mejora constante, es necesario implementar un sistema de gestión de la calidad.

Ulloa y Asociados, S.A. al desconocer la existencia de este sistema, no se había proyectado ni valorado la implementación de este. Por lo tanto, se ha planteado emplear los 7 principios de la gestión de la calidad para evaluar cada uno de ellos y ver su cumplimiento, en el reciente sistema de gestión de la empresa.

8.3.1. Enfoque al cliente

Tabla 30 – Principio: Enfoque al Cliente

ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado quienes son sus clientes y porque lo son	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se tiene un mecanismo establecido para identificar las necesidades y expectativas de los clientes.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha identificado las necesidades y expectativas de sus clientes	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Periódicamente la empresa obtiene datos sobre la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha identificado los requisitos no especificados por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o el uso previsto.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La empresa cuenta con un mecanismo sistemático que garantiza la conversión de las necesidades de los clientes en especificaciones y características de los productos y servicios.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30 - Principio: Enfoque al Cliente Continuación

Las necesidades de los clientes se utilizan para dirigir los esfuerzos de mejora hacia la satisfacción de las mismas,	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La empresa cuenta con mecanismos para registrar las quejas (verbales o escritas) manifestadas por los clientes,	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La empresa obtiene periódicamente datos (tales como; tiempo de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos de los productos) que le permiten tomar medidas para mejorar la satisfacción de sus clientes	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha identificado los requisitos que debe cumplir su producto o servicio	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se tiene establecido un mecanismo que garantiza la comunicación con el cliente,	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización tiene identificados quienes fueron sus clientes y porque ya no lo son	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización tiene identificados quienes podrían ser sus clientes y por qué.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización tiene implantada disposiciones eficaces para comunicación con el cliente, relativas a: Información sobre los productos, consultas, contratitos o atención a pedidos, retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización ha evaluado la capacidad para cumplir con los requisitos.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Compara los resultados de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, contra los resultados de otras empresas competidoras	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto

Fuente: Elaboración propia

Una vez finalizado la encuesta a través del formulario de enfoque al cliente, se visualiza al siguiente resultado:

Tabla 31 - Resultado Principio: Enfoque al Cliente

Enfoque al Cliente	Muy bien: 81% - 100%
La organización concentra su acción en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Para esto analiza como determina sus requerimientos, expectativas y preferencias actuales y futuras, así como la utilización de todo este conocimiento para desarrollar oportunidades de negocio.	

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido es de **Muy bien** en un rango de **81% - 100%**.

Ulloa y Asociados S.A. se enfocan en el cliente, posee información sobre sus necesidades, expectativas y preferencias. Ellos se han caracterizado por ser una empresa, en la cual se dedica a proponerle una alternativa al cliente a través de su servicio personalizado, asesoría y seguimiento constante.

8.3.2. Liderazgo

Tabla 32 - Principio: Liderazgo

ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe cumplir.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización ha identificado las fortalezas de su organización. (aspectos en los cuales supera a la competencia)	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización ha identificado las debilidades de su organización	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización ha identificado las amenazas para organización (factores externos que pueden afectar el rumbo del negocio negativamente)	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización ha identificado las oportunidades para la organización (factores externos que pueden ser aprovechados por la organización y que la pueden afectar positivamente)	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha definido las metas del negocio	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización tiene definidas estrategias para el logro de las metas.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización realiza la planificación anual de la empresa basada en la estrategia	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se planifica la disponibilidad de recursos de manera oportuna	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se conoce en todos los niveles la planificación anual de la empresa	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se revisa la planificación anual de la empresa de acuerdo con las condiciones particulares de cada momento	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se cumple la planificación anual de la empresa	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32 – Principio: Liderazgo Continuación

Tiene la empresa un conjunto bien definido de valores, políticas y normas de actuación que tengan en cuenta las necesidades de sus clientes, sus empleados y el entorno socioeconómico.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La empresa cuenta con política de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
La política de calidad considera el futuro de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
Asegura la política de calidad que las necesidades y expectativas de los clientes son entendidas,	No existe evidencia referente a este punto.
La política de calidad se encuentra difundida en todos los niveles de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
La política de calidad ha sido utilizada como guía a mejoras visibles y esperadas	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene definidos los objetivos de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Los objetivos de calidad son coherentes con la política de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Los objetivos de calidad traducen la política de calidad en metas medibles.	No existe evidencia referente a este punto.
Se han tenido en cuenta las necesidades de las partes interesadas para el establecimiento de los objetivos de calidad,	No existe evidencia referente a este punto.
Se planifica, provee, controla y sigue los recursos financieros para asegurar el logro de los objetivos de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Se han desplegado los objetivos de calidad a cada nivel de la organización para asegurar la contribución individual para su logro.	No existe evidencia referente a este punto.

Fuente: Elaboración propia

Una vez finalizado la encuesta a través del formulario de liderazgo, se visualiza al siguiente resultado:

Tabla 33 - Resultado Principio: Liderazgo

Liderazgo	Regular: 41% - 60%
Se presentan algunas evidencias del compromiso gerencial, sin embargo, su direccionamiento estratégico presente algunas debilidades, que impiden el logro de los objetivos de la organización.	

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido es de **Regular** en un rango de **41% - 60%**.

En una empresa donde carece un sistema de gestión de la calidad, su direccionamiento estratégico presentara ciertas debilidades que impiden el logro de los objetivos de la organización, esto ocurre ya que la compañía no tiene implementados objetivos y políticas de la calidad.

Para obtener un mejor resultado es necesarios proponer objetivos de calidad para idearse una meta clara y políticas de calidad en la cual se contemplen una mejora de sus procesos internos.

8.3.3. Participación del personal

Tabla 34 - Principio: Participación del Personal

ASPECTO	ESTADO
Se han establecido y comunicado las responsabilidades del personal de la organización	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se ha establecido los medios y canales de comunicación interna	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización tiene identificado las competencias y necesidades de desarrollo del personal	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización se asegura de que el nivel de competencias de sus empleados es adecuado para las necesidades actuales y futuras	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Tiene definido e implantado un plan de desarrollo de competencias para el personal	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
El personal directivo muestra con su comportamiento, a todos los niveles, su compromiso personal con los valores y políticas de la empresa y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de clientes, empleados y entorno socioeconómico	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se promueve la gerencia participativa y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización tiene establecidos mecanismos para la participación del personal en la mejora de la eficacia y eficiencia.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
El ambiente general en la empresa es de disciplina en el cumplimiento de valores, políticas y normas,	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, el desarrollo y el desempeño del personal de la organización.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se ha asegurado la dirección de que el personal es consciente del vínculo entre calidad y costos	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras

Fuente: Elaboración propia

Una vez finalizado la encuesta a través del formulario de participación del personal, se visualiza al siguiente resultado:

Tabla 35 - Resultado Principio: Participación del Personal

Participación del Personal	Muy bien: 81% - 100%
La organización promueve, alineado con sus objetivos el máximo desarrollo y aprovechamiento de su personal, ya que se identifican y fortalecen las competencias actuales y futuras que este debe tener, La gestión del personal es parte integral del planeamiento de la empresa, lo que asegura alineación entre la gestión del personal y la gestión estratégica de la empresa.	

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido es de **Muy bien** en un rango de **81% - 100%**.

Ulloa y Asociados, S.A. ha sido una empresa comprometida con sus recursos ya que constantemente se encuentran en capacitaciones continuas en la rama de los seguros para brindar una atención personalizada a sus clientes.

8.3.4. Enfoque basado en procesos

Tabla 36 - Principio: Enfoque Basado en Procesos

ASPECTO	ESTADO
Se aplica el enfoque basado en procesos para conseguir el control eficaz y eficiente de estos.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización tiene identificada la secuencia de procesos desde que se recibe la solicitud del cliente hasta que el producto o servicio es entregado a este	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Los procesos son gestionados identificando los puntos críticos desde las entradas hasta las salidas	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se tiene definida la dirección de los procesos relativos al cliente para asegurar la consideración de las necesidades de este.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se ha definido la dirección de los procesos de otras partes interesadas para asegurar la consideración de las necesidades y expectativas de estos.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización cuenta con una infraestructura apropiada para la consecución de los objetivos de la organización.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Cuenta la organización con métodos para el mantenimiento de la infraestructura.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización ha considerado los aspectos medioambientales asociados a la infraestructura,	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Los procesos de diseño y desarrollo aseguran que se responde a las necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas,	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
En los procesos de diseño se han considerado los aspectos relacionados con revisiones, validación, y gestión de la documentación.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
En los procesos de compra se asegura que los productos comprados satisfacen las necesidades de la organización	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36 - Principio: Enfoque Basado en Procesos Continuación

Las entradas de los procesos de realización del producto o de prestación del servicio tienen en cuenta las necesidades del cliente y de otras partes interesadas	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
En los procesos de realización se consideran las actividades relativas al control, verificación y validación.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se controlan los dispositivos de medición y seguimiento para asegurarse de que se están obteniendo y usando los datos correctos.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización tiene establecido un método de control para los documentos,	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización tiene establecido un método de control para las evidencias de realización de actividades,	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras

Fuente: Elaboración propia

Una vez finalizado la encuesta a través del formulario de enfoque basado en procesos, se visualiza al siguiente resultado:

Tabla 37 - Resultado Principio: Enfoque Basado en Procesos

Enfoque basado en los procesos	Muy bien: 81% - 100%
La organización asegura que los procesos que integran la cadena de valor son definidos de acuerdo con información confiable basada en requerimientos del cliente. Además, estos procesos clave se encuentran definidos y relacionados con la estructura organizacional.	

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido es de **Muy bien** en un rango de **81% - 100%**.

La empresa al aprovechar el máximo fruto de sus recursos, por defecto nos proporciona un proceso eficiente. El enfoque de procesos debe estar estructurado hacia el cumplimiento de los requisitos del cliente, esto permite asegurar que sus necesidades y expectativas sean satisfechas, lo cual debe redundar en una disminución de quejas y reclamos y en un aumento del nivel de satisfacción del cliente.

8.3.5. Mejora continua

Tabla 38 - Principio: Mejora Continua

ASPECTO	ESTADO
La organización analiza los datos para evaluar y eliminar los problemas que afectan su desempeño	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se utilizan las acciones correctivas para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan su negocio	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se cuenta con un procedimiento para la definición de acciones preventivas que eviten las pérdidas	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La revisión gerencial ha suministrado información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de la organización	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se cuenta con un mecanismo para la definición de acciones de mejora	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se tiene un procedimiento documentado para la toma de acciones correctivas y preventivas.	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene establecido un procedimiento de no conformidades	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se tiene algún mecanismo definido para evaluar que las acciones a tomar son apropiadas al efecto del problema potencial o real.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Los resultados de las acciones tomadas son analizados y registrados.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Las acciones tomadas son revisadas con el fin de generar aprendizaje para la organización.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras

Fuente: Elaboración propia

Una vez finalizado la encuesta a través del formulario de mejora continua, se visualiza al siguiente resultado:

Tabla 39 - Resultado Principio: Mejora Continua

Mejora Continua	Muy bien: 81% - 100%
La organización demuestra mejora en el nivel de desempeño de su sistema, a través de la coherencia entre las acciones correctivas, preventivas y de mejora tomadas.	

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido es de **Muy bien** en un rango de **81% - 100%**.

La mejora continua es uno de los pilares básicos de las compañías. Ulloa Y Asociados S, A. al enfocarse en su cliente busca un mejoramiento continuo en sus procesos que lleva a cabo.

8.3.6. Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones

Tabla 40 - Principio: Enfoque Basado en los Hechos Para la Toma de Decisiones

ASPECTO	ESTADO
Se tienen definidos indicadores del comportamiento de los procesos	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen indicadores definidos sobre la gestión de clientes	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se tienen indicadores definidos del comportamiento de los productos	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen definidos indicadores del sistema de gestión de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen definidos indicadores del comportamiento del negocio	No existe evidencia referente a este punto.
La dirección de la organización revisa el sistema de gestión de calidad periódicamente con el fin identificar oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios.	No existe evidencia referente a este punto.
Asegura la organización la recopilación de datos relacionados con el cliente para su análisis y formulación de mejoras	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se obtienen datos de otras partes interesadas para análisis y posibles mejoras	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La empresa compara los resultados de sus mediciones (tales como tiempos de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos en los productos) contra los resultados de sus competidores,	No existe evidencia referente a este punto.
Se asegura la dirección de que la información es apropiada para la toma de decisiones	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Promueve la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora para asegurarse de que el desempeño de la organización resulta en satisfacción para las partes interesadas	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40 - Principio: Enfoque Basado en los Hechos Para la Toma de Decisiones Continuación

La organización tiene definido y establecido un procedimiento para identificación, control y tratamiento de producto no conforme	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización tiene definido un procedimiento para la realización de auditorías internas de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
La organización realiza auditorías internas periódicamente al sistema de gestión de calidad con el fin de verificar su conformidad y eficacia	No existe evidencia referente a este punto.

Fuente: Elaboración propia

Una vez finalizado la encuesta a través del formulario de enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones, se visualiza al siguiente resultado:

Tabla 41 - Resultado Principio: Enfoque Basado en Hechos Para la Toma de Decisiones

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Regular: 41% - 60%
La organización se encuentra en una etapa inicial de mejora a partir de los datos obtenidos, es una etapa inicial ya que muchos de los datos obtenidos no son analizados con el fin de definir las acciones de mejora necesarias,	

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido es de **Regular** en un rango de **41% - 60%**.

La organización debería analizar los datos y la información de sus diferentes fuentes mediante la creación de unos indicadores de calidad para evaluar el desempeño frente a los planes, objetivos y otras metas definidas, como para identificar áreas de mejora incluyendo beneficios para las partes interesadas.

8.3.7. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Tabla 42 - Principio: Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor

ASPECTO	ESTADO
Se tienen métodos establecidos para seleccionar a los proveedores, acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se tienen métodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los proveedores.	No existe evidencia referente a este punto.
La información de compras describe las especificaciones y características del producto a comprar.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se tienen mecanismos definidos para asegurar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se han definido planes de acción para el desarrollo de los proveedores y subcontratistas.	No existe evidencia referente a este punto.
Se han considerado los beneficios potenciales de establecer alianzas con los proveedores	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se han establecido alianzas de negocios con los proveedores	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se estimulan estrategias de asociación y cooperación con los proveedores clave.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras

Fuente: Elaboración propia

Una vez finalizado la encuesta a través del formulario de relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, se visualiza al siguiente resultado:

Tabla 43 - Resultado Principio: Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Bien: 61% - 80%
La organización muestra evidencias de sus relaciones de mutuo beneficio con el proveedor, es conveniente tomar acciones a partir de esta relación que mejoren el desempeño del sistema y por ende de la organización.	

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido es de **Bien** en un rango de **61% - 80%**.

El cumplimiento de dicho principio es muy importante ya que es base para la actividad comercial de la empresa, por la naturaleza que tiene Ulloa Y Asociados, S.A. como organización. Esto con el fin de proponerle un sin número de opciones y alternativas adaptables al cliente.

Resultados generales de los 7 principios de la gestión de calidad

En la siguiente tabla se pueden observar el consolidado del formulario de los 7 principios de la gestión de calidad:

Tabla 44 - Consolidado del Formulario de los 7 Principios de la Gestión de la Calidad

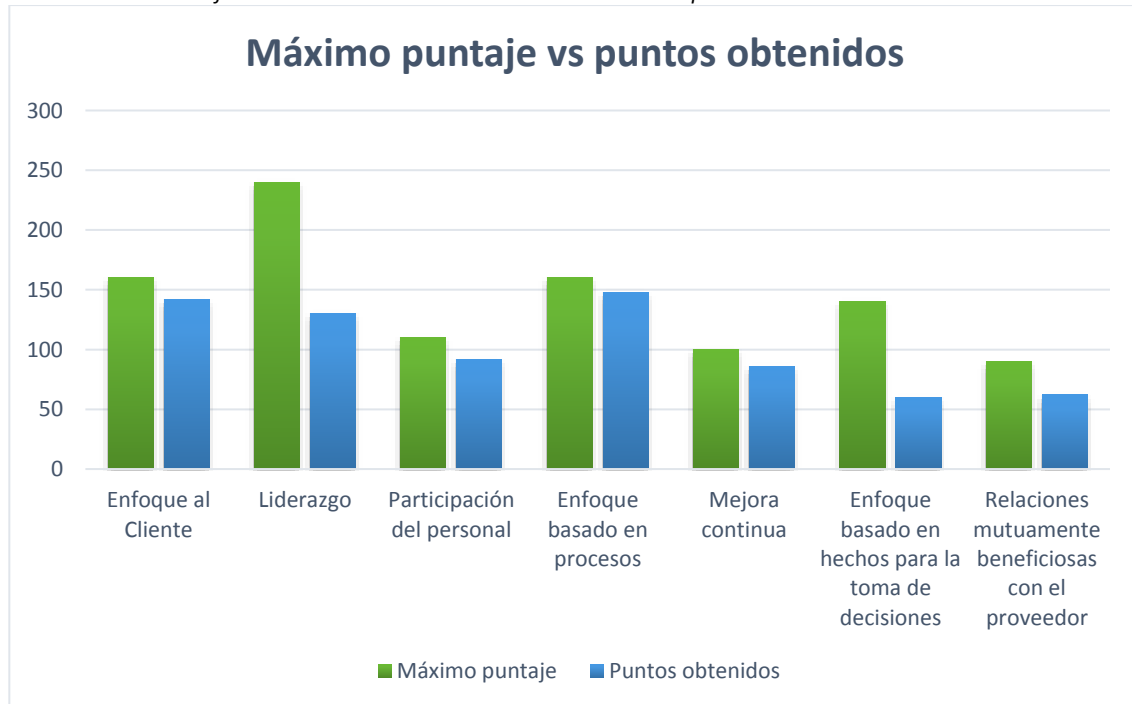
Aspecto	Máximo puntaje	Puntos obtenidos	
Enfoque al Cliente	160	142	88.8%
Liderazgo	240	130	54.2%
Participación del personal	110	92	83.6%
Enfoque basado en procesos	160	148	92.5%
Mejora continua	100	86	86.0%
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	140	60	42.9%
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	90	62	68.9%
	<u>1000</u>	<u>720</u>	72.0%

Fuente: Elaboración propia

Después de aplicar el cuestionario de los principios, se obtuvo como resultado global que se cumple en un 72.0%, siendo la debilidad el **enfoque basado en hechos para la toma de decisiones** y su mayor oportunidad **enfoque basado en procesos**, ya que esta relación tiene que ser estrecha por el servicio de comercialización que les brinda a sus clientes.

En el siguiente grafico se aprecia con más detalle el máximo puntaje vs el puntaje obtenido.

Gráfica 2 - Consolidado del Formulario de los 7 Principios de la Gestión de la Calidad



Fuente: Elaboración propia

En el marco hacia la mejora de la organización podemos destacar los principios: “Liderazgo”, “Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones” y “Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor” como los puntos críticos del sistema de gestión de la empresa, se debe de trabajar en la implementación de una política y objetivos de calidad, así como indicadores de calidad que midan el desempeño frente a los planes, metas y objetivos fijados.

9. Análisis de las herramientas de calidad

En este capítulo se hace uso de herramientas estratégicas y de calidad para el desarrollo del plan estratégico.

9.1. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Se realizó esta matriz tomando en cuenta los factores que consideramos más relevantes para la toma de decisiones, con el fin de determinar en qué punto se deben concentrar los esfuerzos para hacer un uso óptimo de las fuerzas competitivas y el ambiente en que se encuentra la empresa. El uso de la matriz nos dará la dirección óptima en que se deben plantear las estrategias más adecuadas para la organización.

Tabla 45 - Matriz PEYEA

Fuerzas financieras	Valor
Solvencia	5
Apalancamiento	5
Liquidez	5
Capital de trabajo	5
Riesgos implícitos del negocio	6
Flujos de efectivo	5
Promedio	5.2
Fuerzas de la industria	Valor
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	6
Potencial de crecimiento	5
Conocimientos tecnológicos	2
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	4
Demanda	5
Regulaciones del sector	5
Promedio	4.50

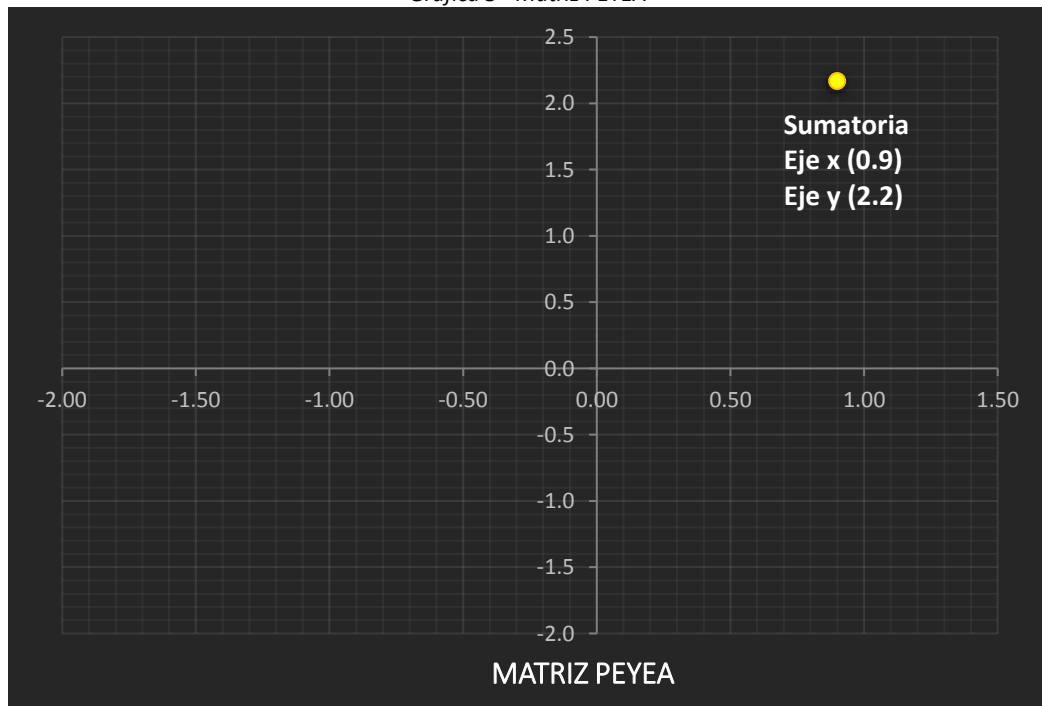
Fuente: Elaboración propia

Tabla 45 - Matriz PEYEA Continuación

Ventajas competitivas	Valor
Participación en el mercado	-4
Calidad del servicio	-1
Lealtad de los clientes	-2
Control sobre proveedores y distribuidores	-4
Utilización de la capacidad competitiva	-4
Promedio	-3
Estabilidad del ambiente	Valor
Cambios tecnológicos	-5
Tasa de Inflación	-2
Variabilidad de la demanda	-4
Presión competitiva	-1
Estabilidad política y social	-6
Promedio	-3.6

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 3 - Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis de las fuerzas competitivas y el ambiente externo se obtuvo como resultado que el tipo de estrategia a seguir más óptima y que permite aprovechar dichas fuerzas es tomar una dirección agresiva. De tal manera que aprovecharemos activamente la buena posición que tiene la empresa

y concentrar los esfuerzos y recursos necesarios para mejorar la posición en el mercado, incluyendo entre estos una mayor capacidad de respuesta de la empresa ante nuevos clientes y una mayor promoción de sus servicios en plataformas digitales.

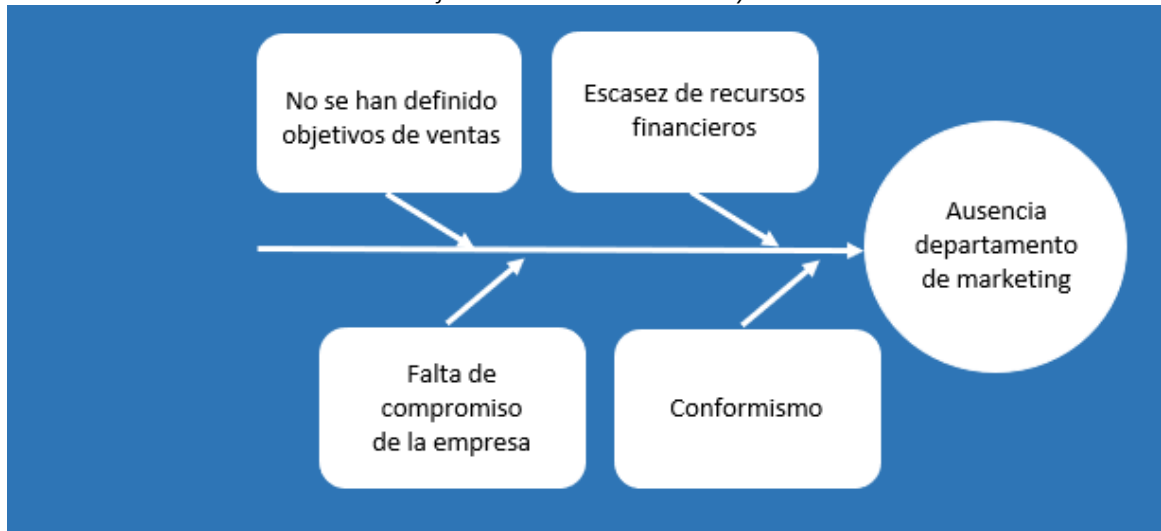
9.2. Ishikawa

A continuación, se utiliza la herramienta Gráfica Ishikawa para identificar las causas potenciales de las problemáticas establecidas, por medio del método de *Enumeración de Causas*, puesto que las categorías de causas potenciales no necesariamente coinciden con el método de las 6M's.

Debilidad mayor

Por medio del uso de la herramienta MEFI se ha establecido que la Mayor Debilidad presentada en la organización es la “Ausencia del departamento de Marketing” de la cual se han identificado las siguientes causas potenciales.

Gráfica 4 - Ishikawa: Debilidad Mayor

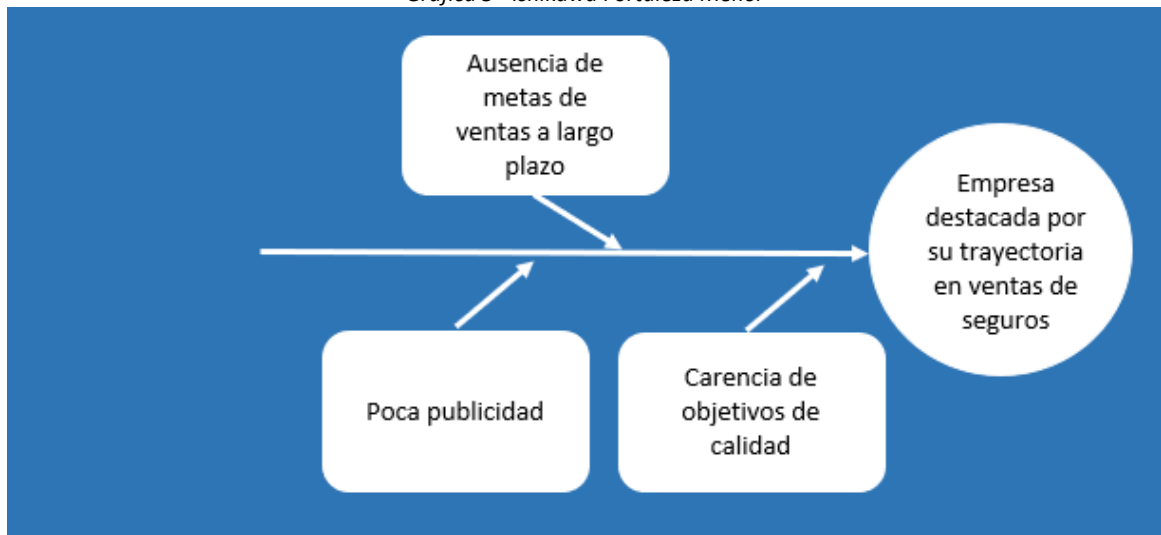


Fuente: Elaboración propia

Fortaleza menor

Por medio del uso de la herramienta MEFI se ha establecido que la menor Fortaleza que presenta la organización es “Empresa destacada por su trayectoria en ventas de Seguros”, de la cual se han identificado las siguientes causas potenciales.

Gráfica 5 - Ishikawa Fortaleza Menor

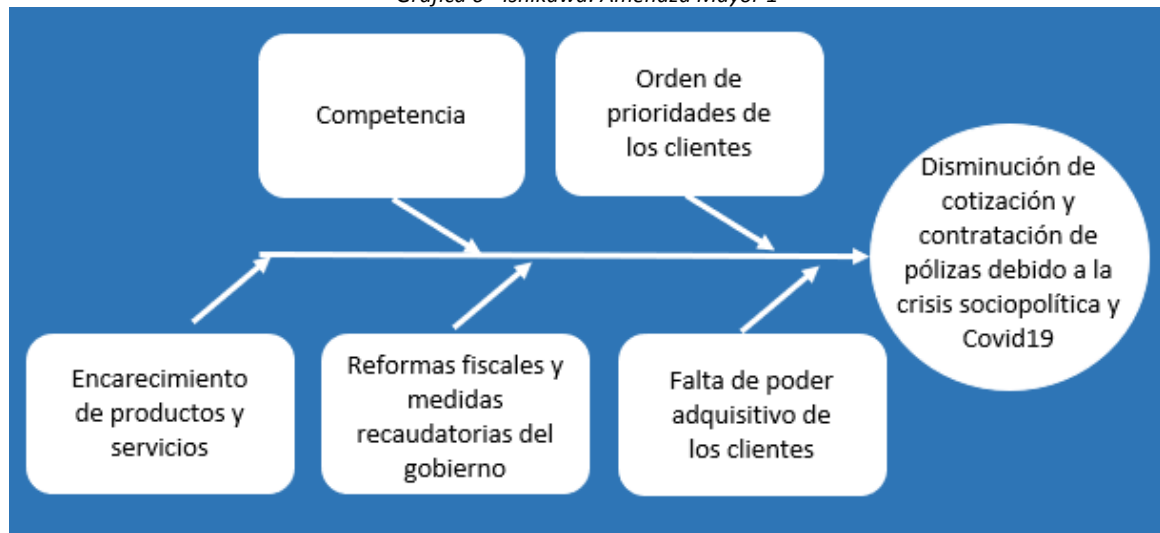


Fuente: Elaboración propia

Amenaza mayor

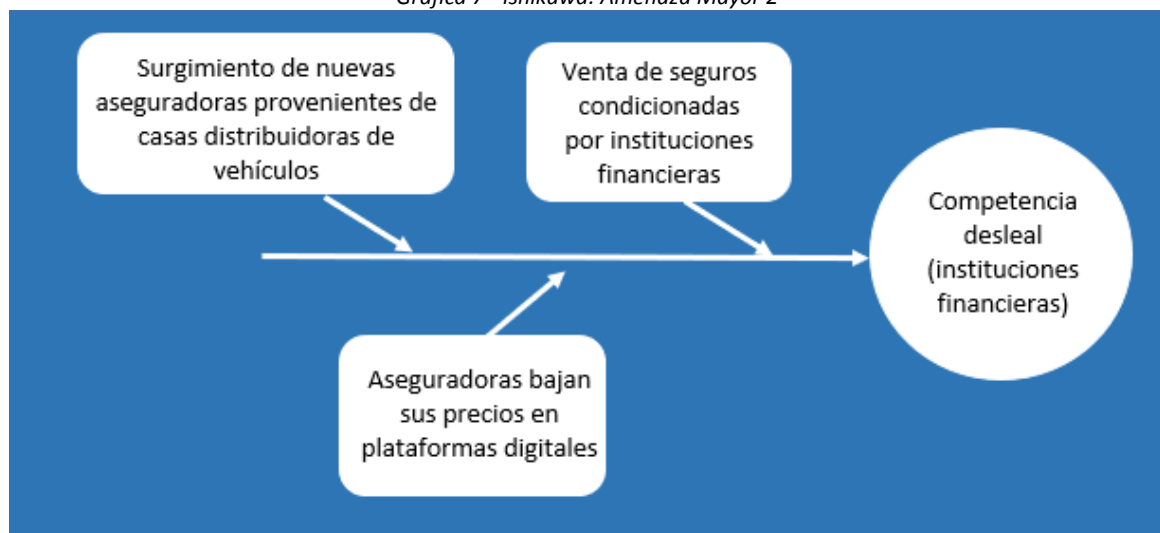
Por medio del uso de la herramienta MEFE se establecieron que las 2 mayores amenazas que presenta la organización (ambas obtuvieron la misma calificación ponderada) son: “Disminución de la Cotización y Contratación de Pólizas debido a las Crisis Sociopolítica y Covid-19” y la “Competencia”, de la cual se han identificado las siguientes causas potenciales.

Gráfica 6 - Ishikawa: Amenaza Mayor 1



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 7 - Ishikawa: Amenaza Mayor 2

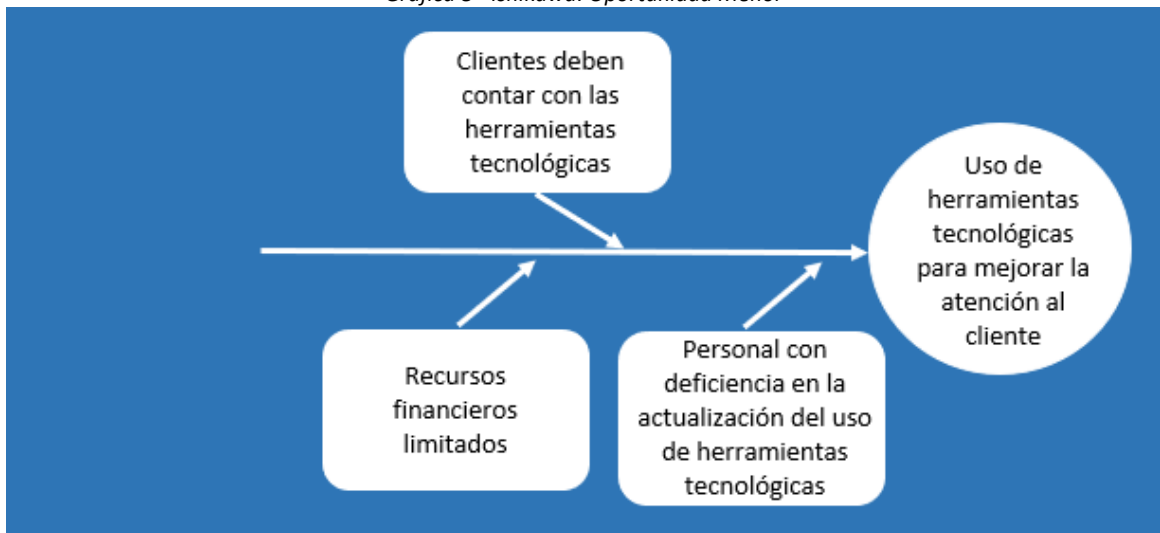


Fuente: Elaboración propia

Oportunidad menor

Por medio del uso de la Herramienta MEFE se ha establecido que la Oportunidad menor que presenta la organización es “Uso de herramientas Tecnológicas para Mejorar la Atención al Cliente” de la cual se han identificado las siguientes causas potenciales.

Gráfica 8 - Ishikawa: Oportunidad Menor



Fuente: Elaboración propia

9.3. Pareto

Una vez finalizado el Diagrama de Ishikawa, es necesario conocer cuál de todas estas causas es la que más influye en los efectos mencionados. Para esto la gerencia decidió que puntos se podían tomar en cuenta, estos fueron divididos en 3 secciones:

El nivel de dificultad

Tabla 46 - Pareto: Nivel de Dificultad de Implantación

Nivel de dificultad de la implantación	
4	Mucha
3	Bastante
2	Poca
1	Ninguna

Fuente: Elaboración propia

El plazo

Tabla 47 - Pareto: Plazo de Implantación

Plazo de implantación	
4	Largo
3	Medio
2	Corto
1	Inmediato

Fuente: Elaboración propia

El impacto

Tabla 48 - Pareto: Impacto de la Organización

Impacto de la organización	
4	Mucho
3	Bastante
2	Poca
1	Ninguna

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestran los resultados:

9.3.1. Debilidad mayor

Tabla 49 - Pareto: Debilidad Menor

Debilidad mayor: Ausencia departamento de Marketing	Nivel de dificultad de la implantación	Plazo de implantación	Impacto de la organización	Total
Escasez de recursos financieros	3	4	4	11
No se han definido objetivos de ventas	3	4	4	11
Conformismo	1	2	2	5
Falta de compromiso de la empresa	1	2	2	5

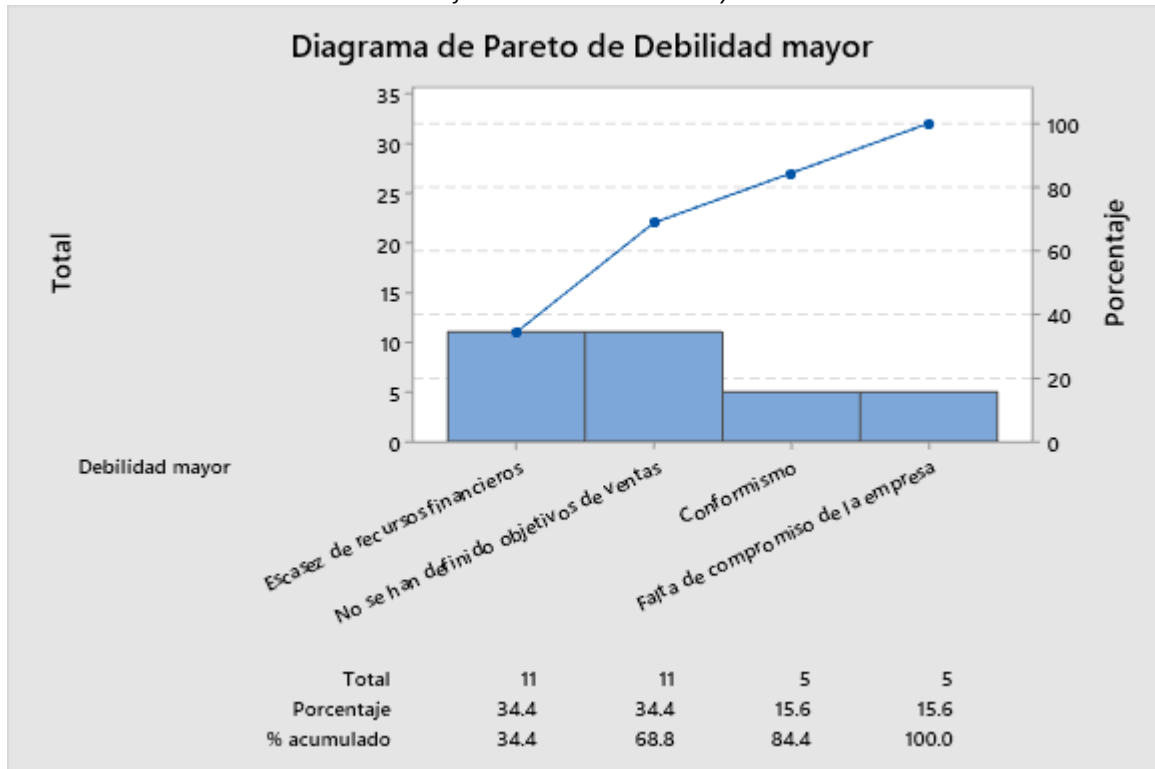
Fuente: Elaboración propia

Tabla 50 - Frecuencias de Debilidad Mayor

Debilidad mayor: Ausencia departamento de Marketing	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Escasez de recursos financieros	11	34.4%	34.4%
No se han definido objetivos de ventas	11	34.4%	68.8%
Conformismo	5	15.6%	84.4%
Falta de compromiso de la empresa	5	15.6%	100.0%
Total	44	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 9 Pareto: Debilidad Mayor



Fuente: Elaboración propia

Mediante la evaluación de un Pareto de primer nivel de la frecuencia de los causales de Ishikawa para debilidad mayor, se puede determinar que la escasez de recursos financieros y que no se han definido los objetivos de ventas como las causas principales de la ausencia del departamento de marketing. La empresa se ha conformado con la publicidad generada por los asegurados al hablar del buen servicio de esta, lo que ha ayudado a que la empresa presente una falta de compromiso para la creación de un departamento de marketing.

Se deben de asignar un presupuesto para la creación de un departamento de marketing o una campaña publicitaria en donde la empresa como tal se plantee unos objetivos de ventas de acorde al panorama nacional y global, afectado por una recesión económica sin precedentes.

9.3.2. Fortaleza menor

Tabla 51 - Pareto: Fortaleza Menor

Fortaleza menor: empresa destacada en la venta de seguros	Nivel de dificultad de la implantación	Plazo de implantación	Impacto de la organización	Total
Carencia de objetivos de calidad	4	3	4	11
Poca publicidad	3	4	4	11
Ausencia de metas de venta a largo plazo	3	3	3	9

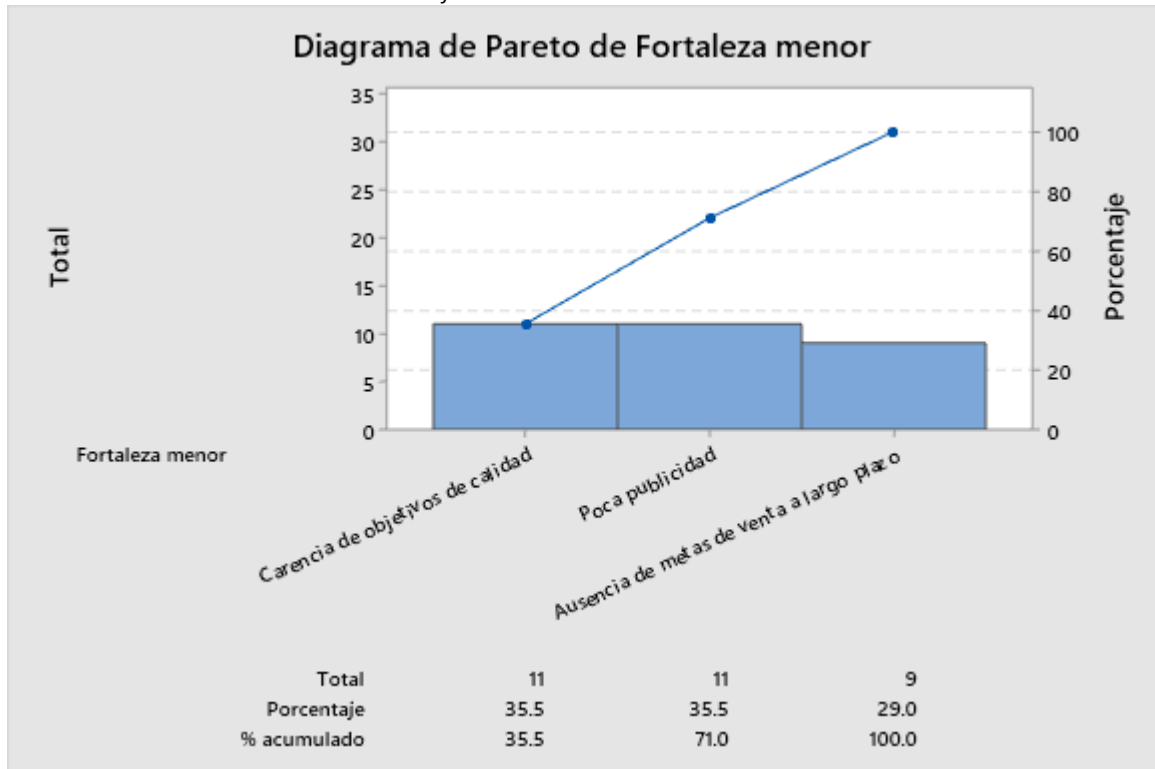
Fuente: Elaboración propia

Tabla 52 - Frecuencias de Fortaleza Menor

Fortaleza menor: empresa destacada en la venta de seguros	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Carencia de objetivos de calidad	11	35.5%	35.5%
Poca publicidad	11	35.5%	71.0%
Ausencia de metas de venta a largo plazo	9	29.0%	100.00%
Total	40	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 10 - Pareto: Fortaleza Menor



Fuente: Elaboración propia

Mediante la evaluación de un Pareto de primer nivel de la frecuencia de los causales de Ishikawa para fortaleza menor, se puede determinar que la carencia de objetivos de calidad y la poca publicidad como las causas que tienen mayor incidencia en la fortaleza “Empresa destacada por su trayectoria en venta de seguros” como los puntos clave para obtener una solidez en el mercado. Se debe de crear una campaña publicitaria a largo plazo donde planteen los objetivos de calidad de la correduría como un diferencial de las otras corredurías de seguros y aseguradoras.

9.3.3. Amenaza mayor

Tabla 53 - Pareto: Amenaza Mayor

Amenaza mayor: Disminución de la cotización y contratación de pólizas debido a la crisis sociopolítica y Covid 19	Nivel de dificultad de la implantación	Plazo de implantación	Impacto de la organización	Total
Encarecimiento de productos y servicios	4	4	3	11
Competencia	4	3	3	10
Reformas fiscales y medidas recaudatorias del gobierno	2	4	3	9
Orden de prioridades de los clientes	4	2	1	7
Falta de poder adquisitivo de los clientes	2	2	2	6

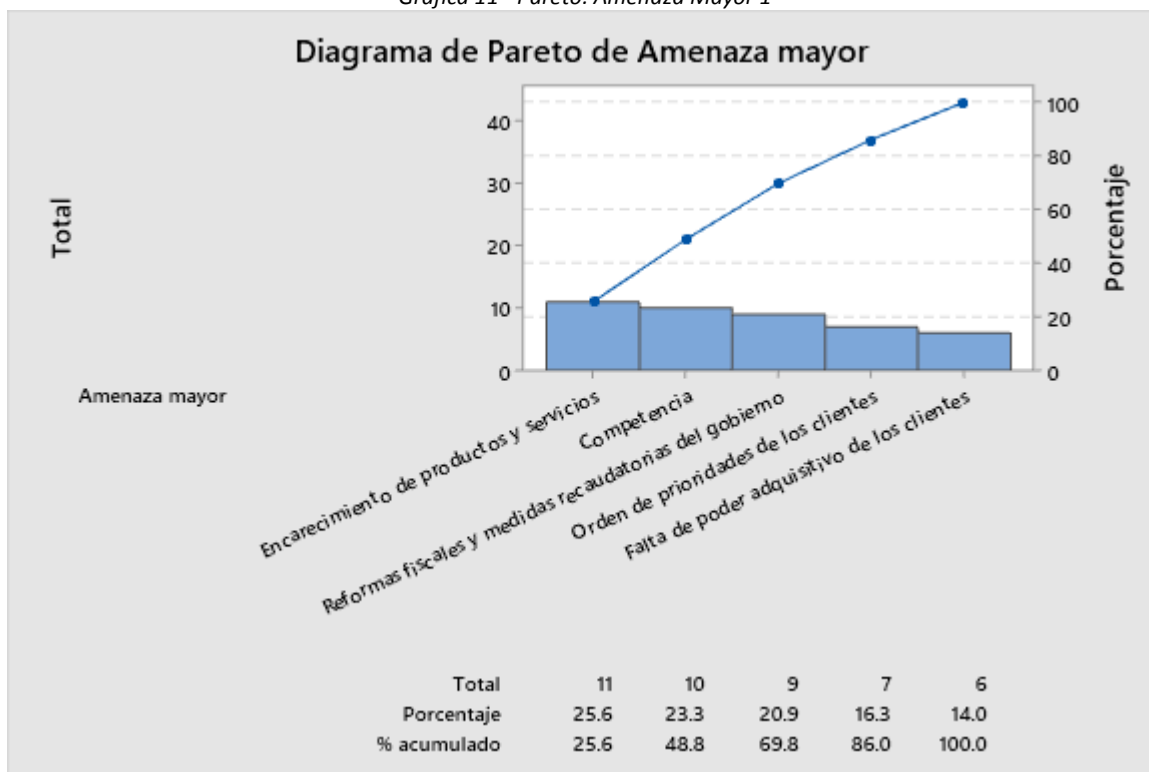
Fuente: Elaboración propia

Tabla 54 Pareto: Frecuencias Amenaza Mayor

Amenaza mayor: Disminución de la cotización y contratación de pólizas debido a la crisis sociopolítica y Covid 19	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Encarecimiento de productos y servicios	11	25.6%	25.6%
Competencia	10	23.3%	48.8%
Reformas fiscales y medidas recaudatorias del gobierno	9	20.9%	69.8%
Orden de prioridades de los clientes	7	16.3%	86.0%
Falta de poder adquisitivo de los clientes	6	14.0%	100.0%
Total	54	100.00%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 11 - Pareto: Amenaza Mayor 1



Fuente: Elaboración propia

Mediante la aplicación de un Pareto de primer nivel de la frecuencia de los causales de Ishikawa para una amenaza mayor, se determinó que el encarecimiento de productos y servicios, reformas fiscales, orden de prioridades de los clientes y la competencia como las causas principales y de mayor peso al momento de evaluar la disminución de pólizas, todo lo anterior junto con el desempleo generado por el Covid y las secuelas de la crisis sociopolítica ha generado una recesión económica en el país que solo con unas reformas tributarias, acuerdos con la empresa privada para bajar el precio a los productos y servicios y un aumento en los salarios que no sea el mismo que la tasa de la inflación del dólar pueda combatir esta amenaza que afecta a todos los rubros económicos por igual.

Tabla 55 - Pareto: Amenaza Mayor 2

Amenaza mayor: competencia desleal (instituciones financieras)	Nivel de dificultad de la implantación	Plazo de implantación	Impacto de la organización	Total
Surgimiento de nuevas aseguradoras provenientes de las casas distribuidoras de vehículos	4	4	4	12
Ventas de seguros condicionadas por instituciones financieras	4	4	4	12
Aseguradoras bajan sus precios en plataformas digitales	3	4	4	11

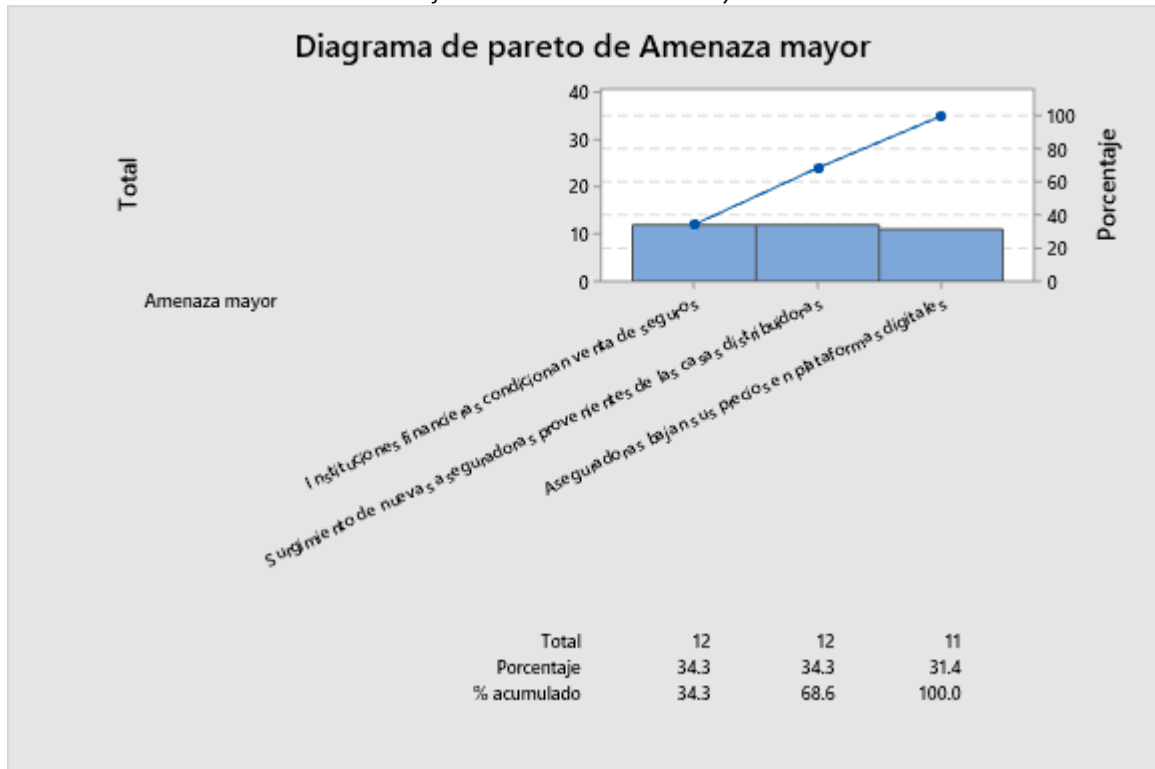
Fuente: Elaboración propia

Tabla 56 - Pareto: Frecuencias de Amenaza Mayor 2

Amenaza mayor: competencia desleal (instituciones financieras)	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Surgimiento de nuevas aseguradoras provenientes de las casas distribuidoras de vehículos	12	34.3%	34.3%
Venta de seguros condicionadas por instituciones financieras	12	34.3%	68.6%
Aseguradoras bajan sus precios en plataformas digitales	11	31.4%	100.0%
Total	35	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 12 - Pareto: Amenaza Mayor 2



Fuente: Elaboración propia

Mediante la evaluación de un Pareto de primer nivel de la frecuencia de los causales de Ishikawa para amenaza mayor, se puede determinar que el surgimiento de nuevas aseguradoras provenientes de las casas distribuidoras de vehículos y que las instituciones financieras condicionen la venta de seguros es uno de los elementos que presenta una mayor frecuencia dentro del problema de competencia desleal, por lo cual hacer un enfoque a estos elementos y el uso de estrategias de marketing apropiadas podría brindar un desahogo a los efectos actuales de la competencia en las ventas de la empresa.

9.3.4. Oportunidad menor

Tabla 57 - Pareto: Oportunidad Menor

Oportunidad menor: uso de herramientas tecnológicas para mejorar la atención al cliente	Nivel de dificultad de la implantación	Plazo de implantación	Impacto de la organización	Total
Recursos financieros limitados	4	4	4	12
Clientes deben de contar con las herramientas	4	2	4	10
Personal con deficiencia en la actualización del uso de herramientas tecnológicas	3	2	2	7

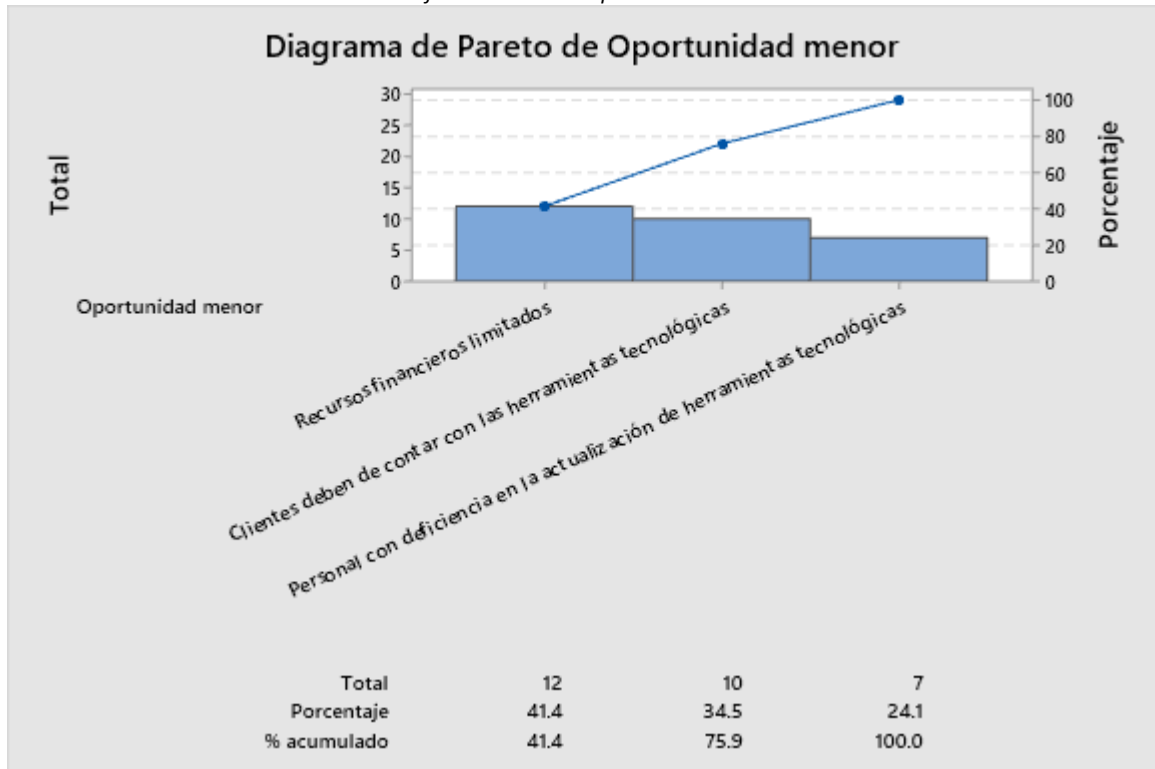
Fuente: Elaboración propia

Tabla 58 - Pareto: Frecuencias de Oportunidad Menor

Oportunidad menor: uso de herramientas tecnológicas para mejorar la atención al cliente	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Recursos financieros limitados	12	41.4%	41.4%
Clientes deben de contar con las herramientas tecnológicas	10	34.5%	75.9%
Personal con deficiencia en la actualización del uso de herramientas tecnológicas	7	24.%	100.0%
Total	29	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 13 - Pareto: Oportunidad Menor



Fuente: Elaboración propia

Mediante la evaluación de un Pareto de primer nivel de la frecuencia de los causales de Ishikawa para oportunidad menor, se puede determinar que los recursos financieros limitados y que los clientes deben de contar con las herramientas tecnológicas como los puntos clave para maximizar la oportunidad menor mediante un enfoque para evaluar la factibilidad de la asignación de recursos a este elemento, y esto brinde una mejor oportunidad para la mejora de la atención al cliente.

9.4. 5W y 2H

Tabla 59 - 5W y 2H

Problemática	What? / ¿Qué?	Why? / ¿Por qué?	When? / ¿Cuándo?	Where? / ¿Dónde?	Who? / ¿Quién?	How? / ¿Cómo?	How much? / ¿Cuánto?
Índice de ventas	Establecer departamento de mercado.	Para definir un alcance de metas a través de la publicidad y genere las suficientes utilidades para el crecimiento mismo.	El periodo para iniciar este proyecto se plantea para inicios del año 2021. Esto puede estar tentativo a cambios.	Misma sede, cabe señalar que se tiene que destinar un sitio específico para los encargados los cuales estarían ubicados en el salón n° 3.	Esta actividad se llevará a cabo bajo la supervisión de Gerencia General.	Destinar el espacio donde se ubicarán a los nuevos integrantes. Adquirir todo tipo de instrumento y herramienta que necesiten. Seleccionar al personal a cargo. Designar salario para cada colaborador.	Se estima un costo de alrededor de \$1000, esto puede variar de acuerdo a los cambios que surjan en cada etapa.
Debilidades en un Sistema de Gestión de Calidad	Poner en funcionamiento un Sistema de Gestión de la Calidad.	Mejora la organización de la compañía. Permitir controlar el desempeño de los procesos y de la organización en sí misma. Mejorar la capacitación de los trabajadores de la empresa. Mejorar la imagen de nuestros servicios y, a medio plazo, la de nuestra organización.	El periodo para iniciar este proyecto se plantea para mediados del año 2021. Esto puede estar tentativo a cambios.	Misma sede, cabe señalar que se tiene que destinar un sitio específico para los encargados los cuales estarían ubicados en el salón n° 2.	Esta actividad se llevará a cabo bajo la supervisión de Gerencia General.	Compromiso. Diagnóstico. Planificación. Determinación de competencias y formación. Identificar procesos y necesidades de documentación. Documentar el sistema. Implementar la documentación. Auditoría.	Se estima un costo de alrededor de \$3500, esto puede variar de acuerdo a los cambios que surjan en cada etapa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59 - 5W y 2H Continuación

Capacitación e Innovación Tecnológica	Elaboración de un plan de capacitación de tecnología, desarrollo e innovación.	Incrementar la eficiencia. Optimizar el tiempo de respuesta. Automatizar procesos. Mejorar el servicio.	El periodo para iniciar este proyecto se plantea para finales del año 2020. Esto puede estar tentativo a cambios.	En la compañía, Ulloa y Asociados, S.A.	Esta actividad se llevará a cabo bajo la supervisión de Gerencia General. Sin embargo, la actividad aplicaría para todo el personal.	Se realizará un plan de capacitación en cual se centrarán las áreas de mayor impacto, las cuales son aquellas que tienen relación directa con el cliente, siguiendo con las autoridades y finalizando con el personal restante.	Se estima un costo de alrededor de \$800, esto puede variar de acuerdo a los cambios que surjan en cada etapa.
---------------------------------------	--	--	---	---	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

9.5. 5 por que

¿Por qué la empresa no cuenta con un Sistema de gestión de la Calidad?

Puesto que hay un adormecimiento en el establecimiento de un área de calidad.

¿Por qué la empresa ha tenido este adormecimiento?

Ya que someterse a una certificación de Calidad genera una inversión grande recursos y movimientos de los procesos

¿Por qué no se han asignado los recursos a estos movimientos de los procesos?

Porque no se cuenta con los recursos suficientes para tal fin.

¿Por qué no se cuenta con estos recursos?

Porque las ventas no generan los suficientes ingresos para este fin

¿Por qué han decrecido las ventas?

Porque no se cuenta con una estrategia de marketing adecuada y el factor político, las reformas tributarias, Covid-19, el desempleo, disminución de salarios, cierre de negocios y la delincuencia ha afectado a nivel nacional y global.

10. Plan estratégico de mejora continua

Esté capítulo contiene la propuesta de plan de acción para la empresa Ulloa y Asociados, S.A. obtenido de los resultados de las herramientas estratégicas y de calidad utilizadas anteriormente.

10.1. Misión propuesta

Somos una empresa dedicada a intermediar entre las aseguradoras y nuestros clientes con el fin de garantizar un servicio integral en la contratación de sus pólizas de seguro y su eficaz administración, contando con las mejores herramientas administrativas, tecnológicas y humanas para tal fin.

10.2. Visión propuesta

Ser la máxima correduría en la república reconocida como una entidad que proteja los bienes de los usuarios a través de nuestro compromiso, eficiencia y estabilidad; ofreciéndole una solución a sus necesidades.

10.3. Política y objetivos de calidad propuestos

Ulloa y Asociados S.A. en su larga jornada en el mercado laboral. No ha contemplado establecer un sistema de gestión de la calidad. Por lo tanto, este, al no considerarlo carece de objetivos y políticas de calidad.

A continuación, se detallan unas propuestas de los siguientes objetivos y política de calidad:

10.3.1. Objetivos de calidad propuestos

- Proporcionar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de nuestros clientes mediante la evaluación de la satisfacción de los clientes mediante indicadores de calidad mensuales para prever y solventar las posibles incidencias del servicio.
- Establecer herramientas estratégicas y de calidad que permitan gestionar los procesos para segundo semestre de 2020.
- Promover capacitaciones mensuales a corredores en los procesos de gestión y operativos, mediante su adaptación y mejora continua, para anticipar a los requisitos de nuestros clientes.

- Mantener ventas en un 80% durante el año 2021.
- Promocionar venta de póliza de servicios funerarios durante el segundo semestre de 2020 y primer semestre de 2021 para generar un crecimiento de un 30% de dichas pólizas

10.3.2. Políticas de calidad propuesta

Somos una empresa dedicada a la venta de seguros que brinda un servicio integral en la contratación de los diferentes tipos de pólizas de seguros. Asegurando su máxima satisfacción del cliente adoptando un sistema de gestión de la calidad, que contribuya a la mejora continua de los procesos para prestar un servicio, en todo lo concerniente a la gestión de pólizas de seguros e intermediadora entre las aseguradoras y clientes en el tratamiento de siniestros, que haga de este su principal ventaja competitiva.

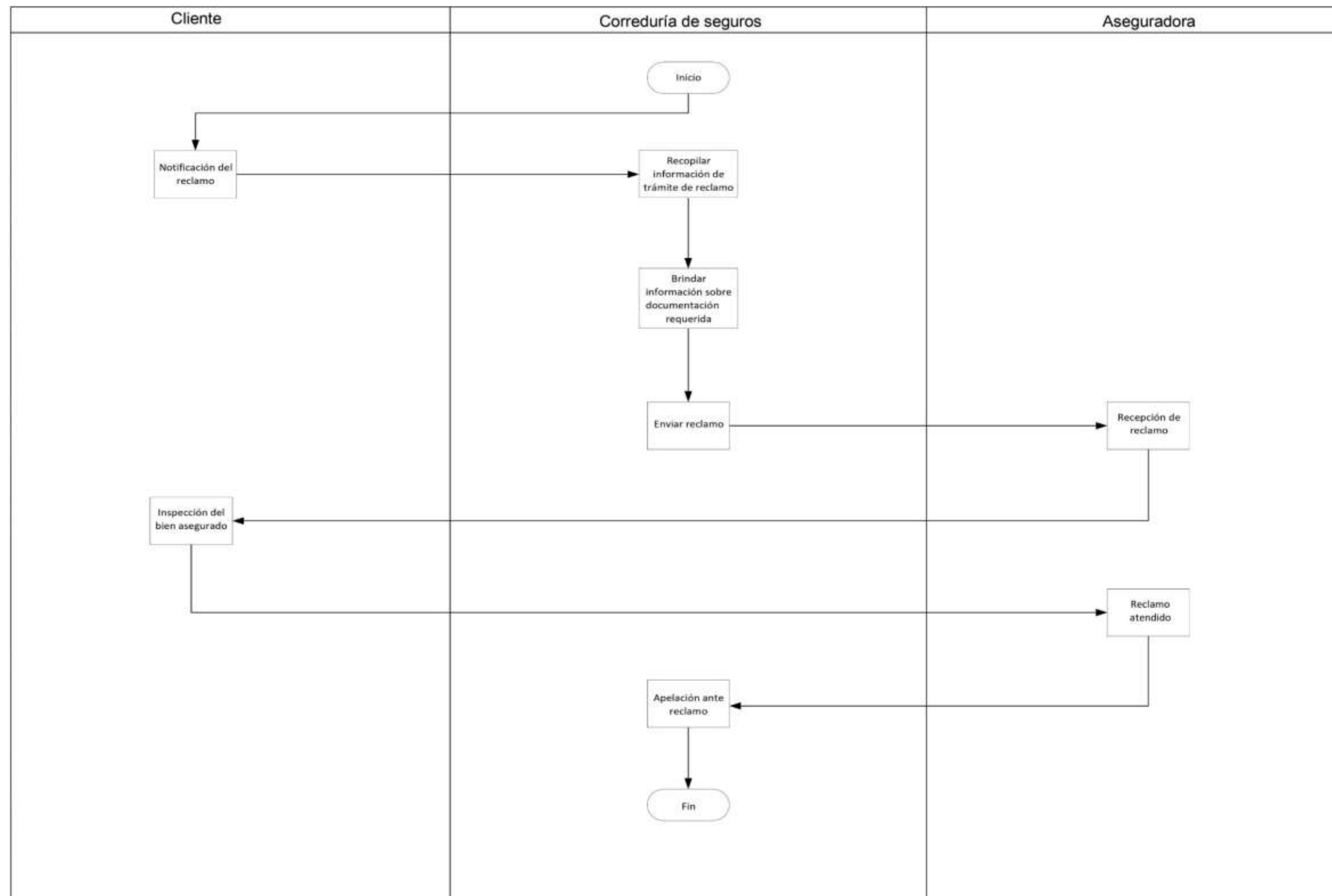
10.4. Diagrama de flujo propuesto

La Empresa Ulloa y Asociados, S.A., no cuenta en la actualidad con Diagramas de Flujo establecidos para las actividades realizadas dentro de la empresa, por lo cual a continuación, se han esquematizado los siguientes diagramas para una mejor visualización, coordinación y una comprensión paso a paso de estas actividades, con el fin de aumentar nuestra productividad e identificar posibles problemas u oportunidades de mejora.

10.4.1. Diagrama de reclamo

En el presente diagrama se expone el proceso realizado durante la recepción de Reclamos en la Empresa Ulloa y Asociados, S.A., con el fin de definir las operaciones realizadas; desde la Notificación de Reclamo de cliente, hasta que este ha sido atendido.

Gráfica 14-Diagrama de redmos

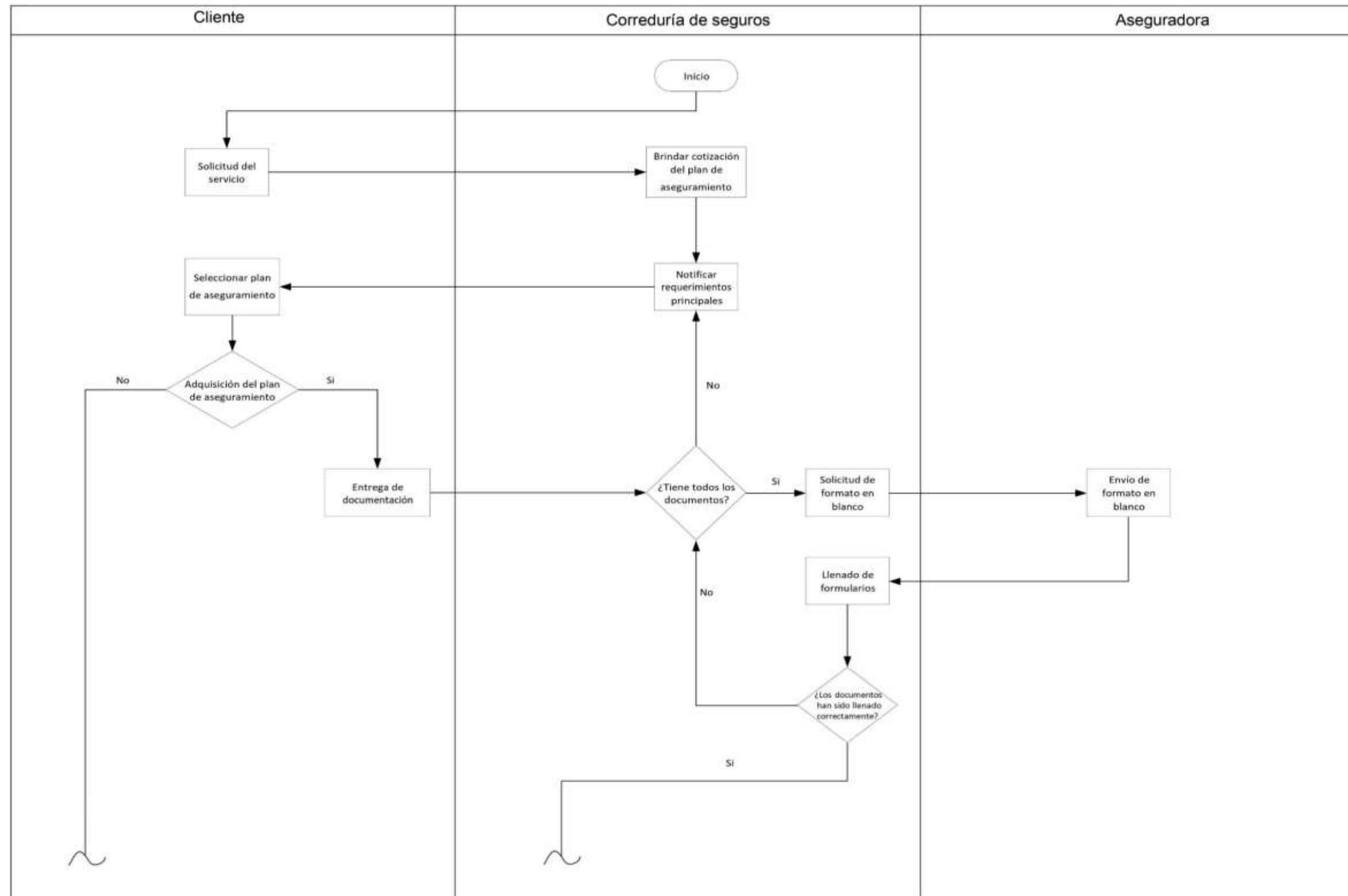


Fuente: Elaboración propia

10.4.2. Diagrama de Contratación - Renovación

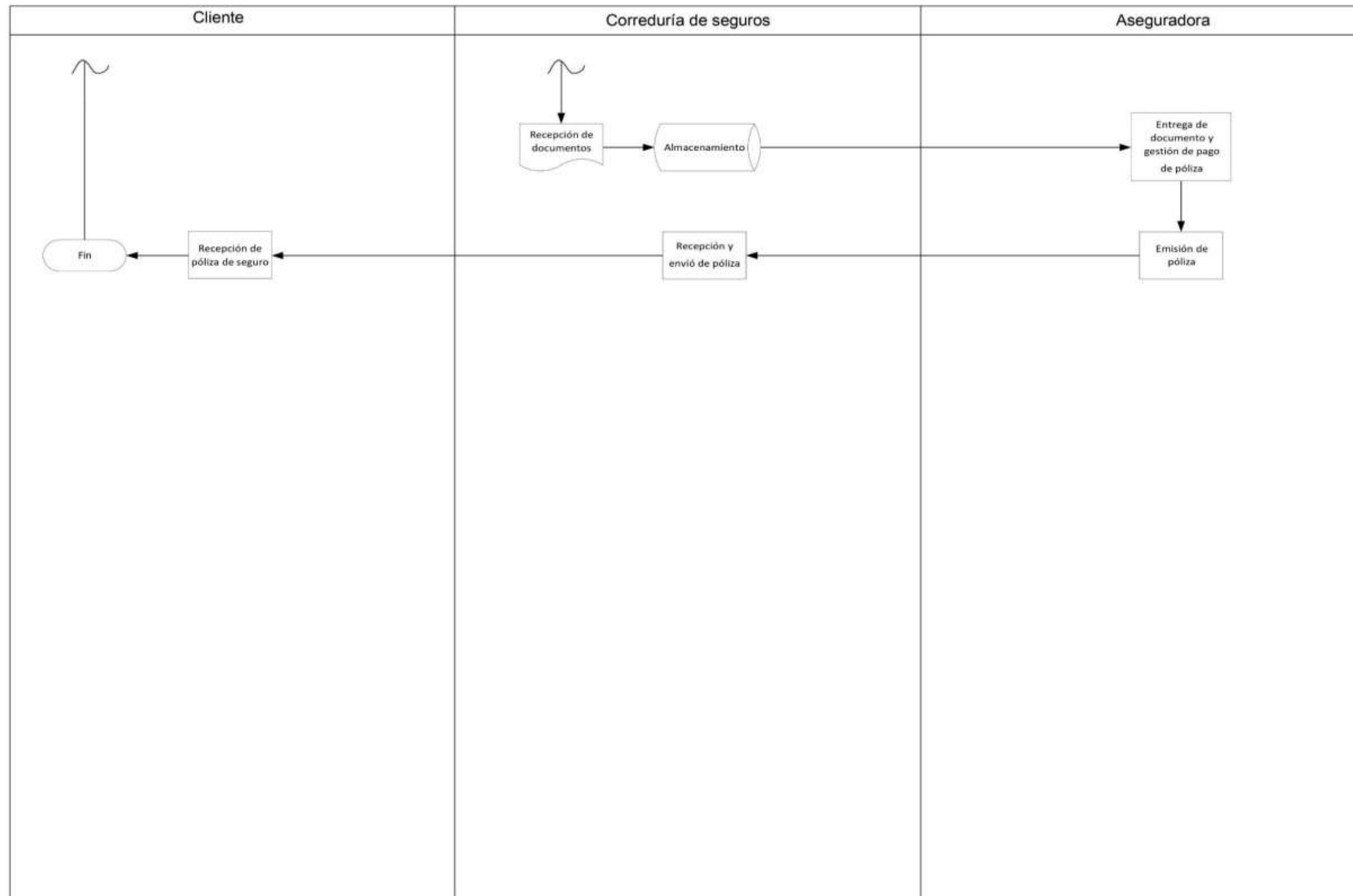
En el presente diagrama se expone el proceso realizado durante la admisión de clientes nuevos en la Empresa Ulloa y Asociados, S.A., con el fin de definir las operaciones realizadas; desde la entrada de la Solicitud del Cliente nuevo hasta la entrega de la póliza de seguro.

Gráfica 15- Diagrama de Contratación- Renovación 1-2



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 16- Diagrama de Contratación-Renovación 2-2

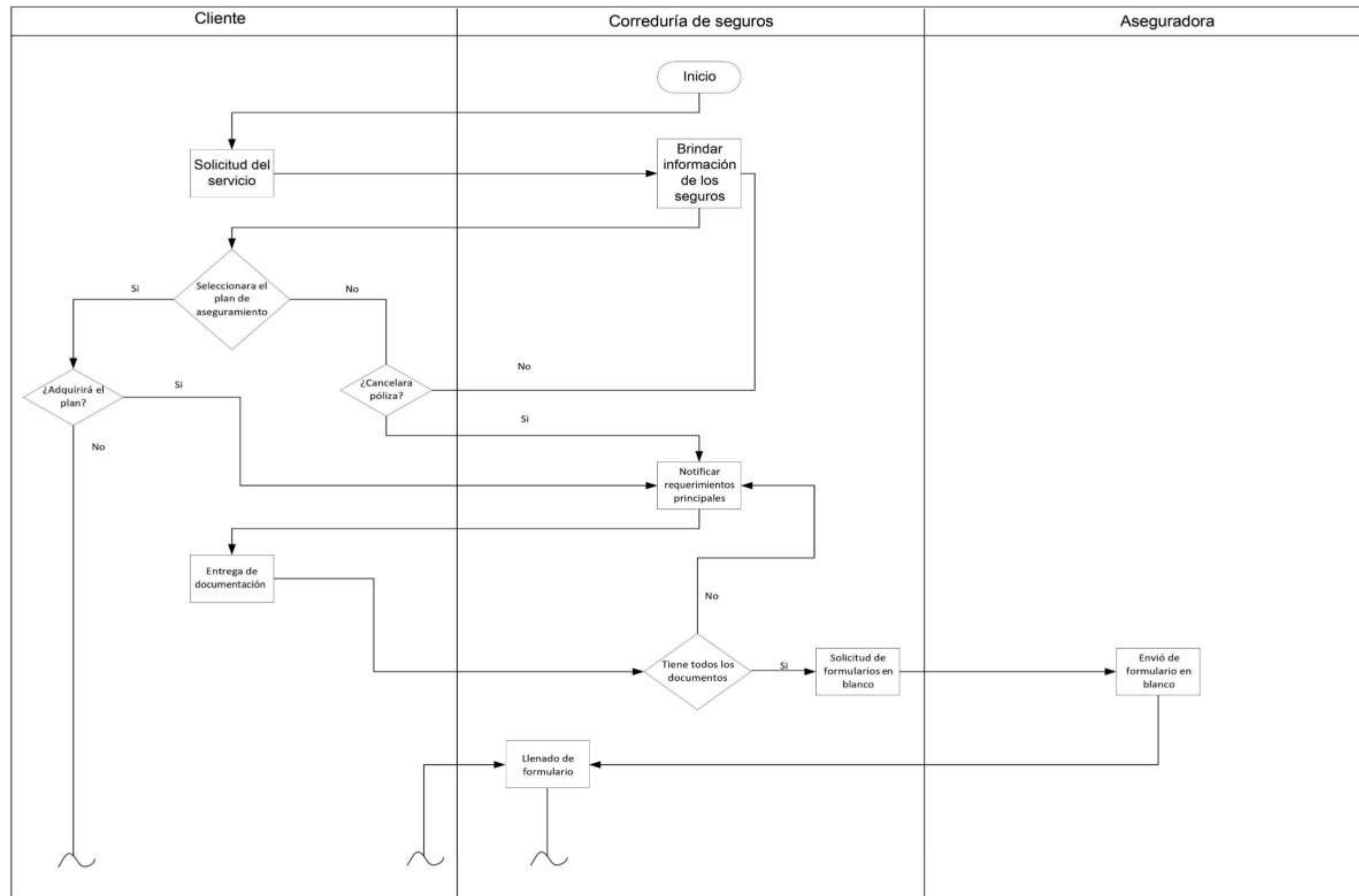


Fuente: Elaboración propia

10.4.3. Diagrama de Cambio - Cancelación

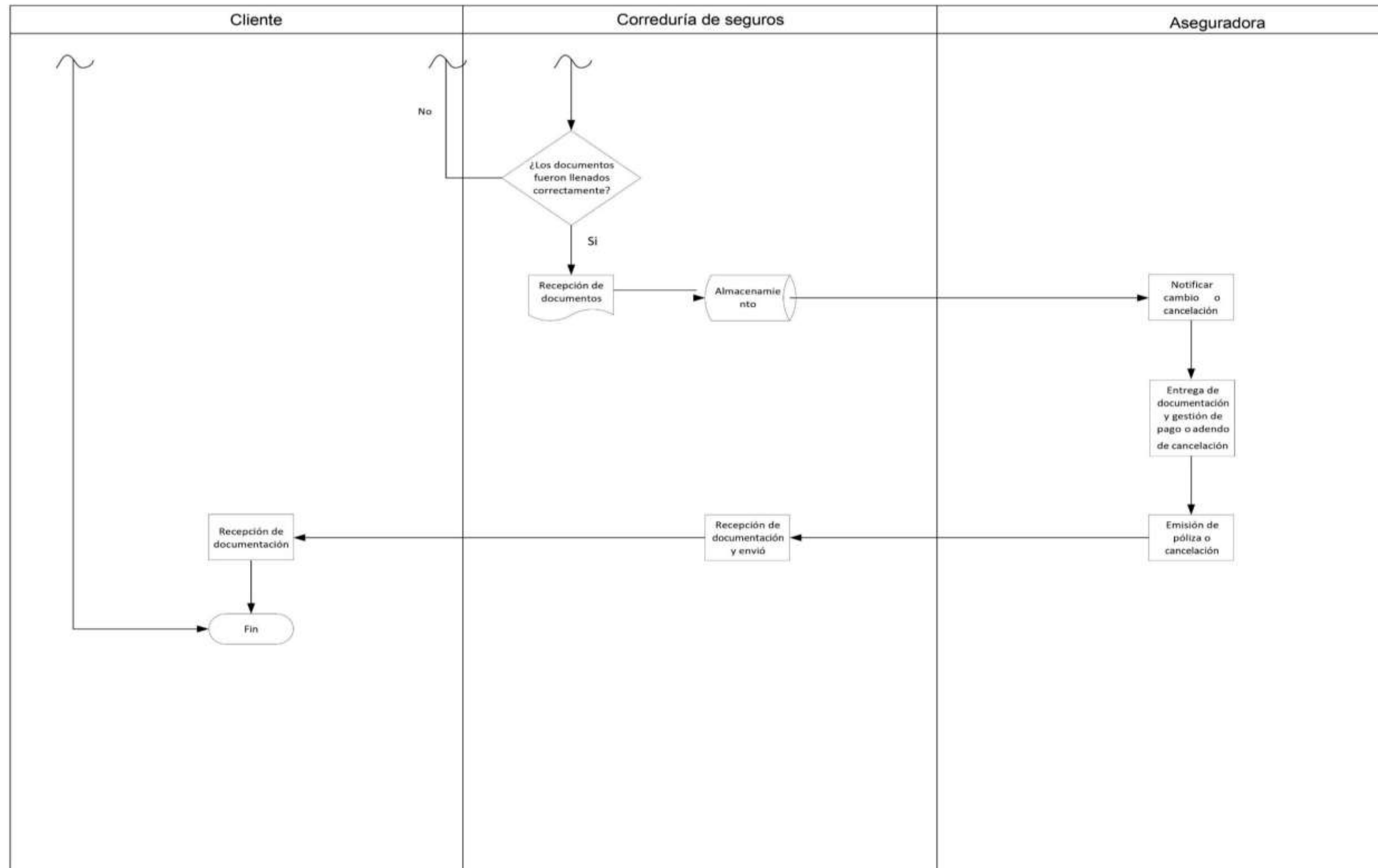
En el presente Diagrama se expone el proceso realizado durante la Solicitud de Cancelación y Cambio de Póliza de seguro en la Empresa Ulloa y Asociados, S.A., con el fin de determinar las operaciones realizadas desde la entrada de la solicitud de cambio del cliente hasta que se realiza la cancelación de su plan actual, selecciona el nuevo plan y se entrega la nueva póliza de seguro.

Gráfica 17- Diagrama de Cambio- Cancelación 1-2



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 18- Diagrama de Cambio- Cancelación 2-2



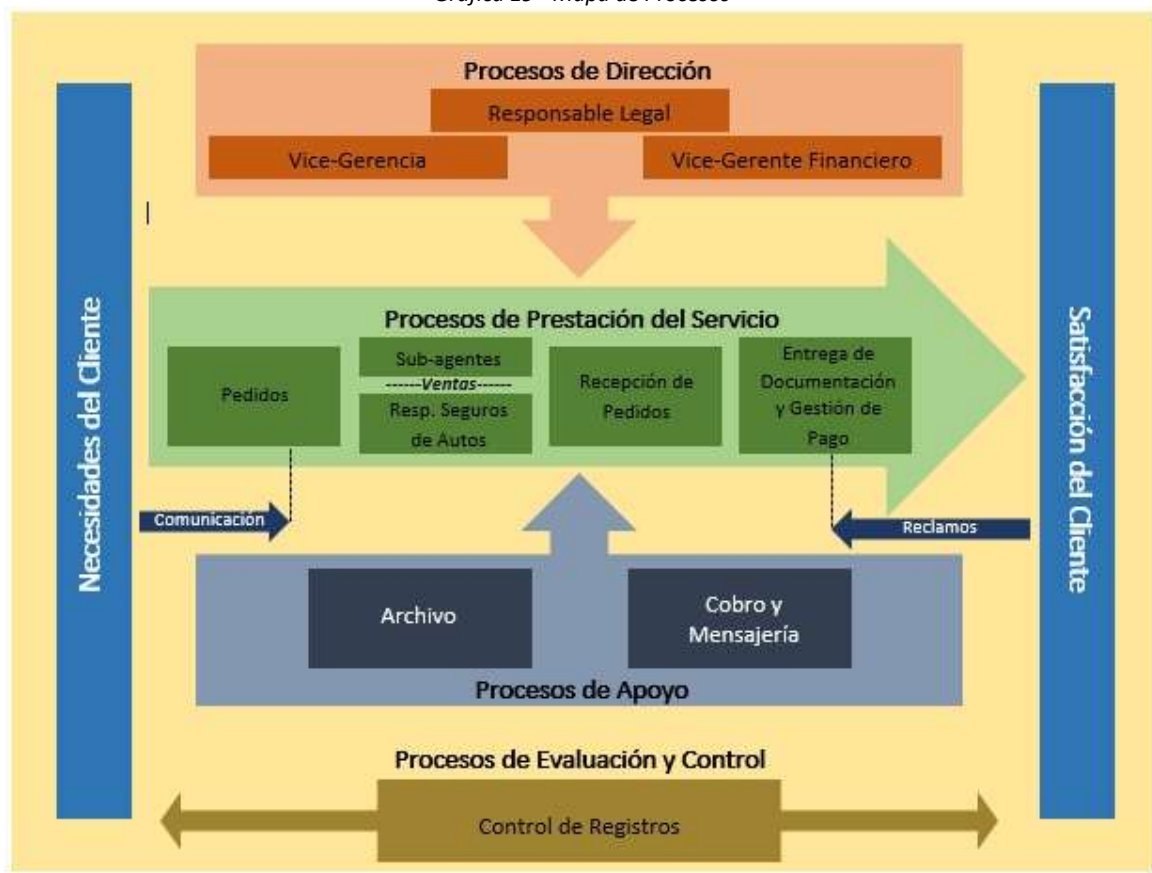
Fuente: Elaboración propia

10.5. Mapa de procesos

La gestión por procesos es utilizada para gestionar y mejorar los procesos, con el fin de conseguir la plena satisfacción de sus clientes y otros grupos de interés. Esta práctica aporta orden, claridad y estructura a la empresa, orienta las actividades hacia la satisfacción de los clientes y permite una correcta evaluación de los procesos. Por lo tanto, un mapa de procesos nos brinda una representación gráfica de la estructura de los procesos que conforman su Sistema de Gestión.

A continuación, se presenta el mapa de Procesos realizado para la empresa Ulloa y Asociados, S.A., a partir del organigrama Gráfica 1.

Gráfica 19 - Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia

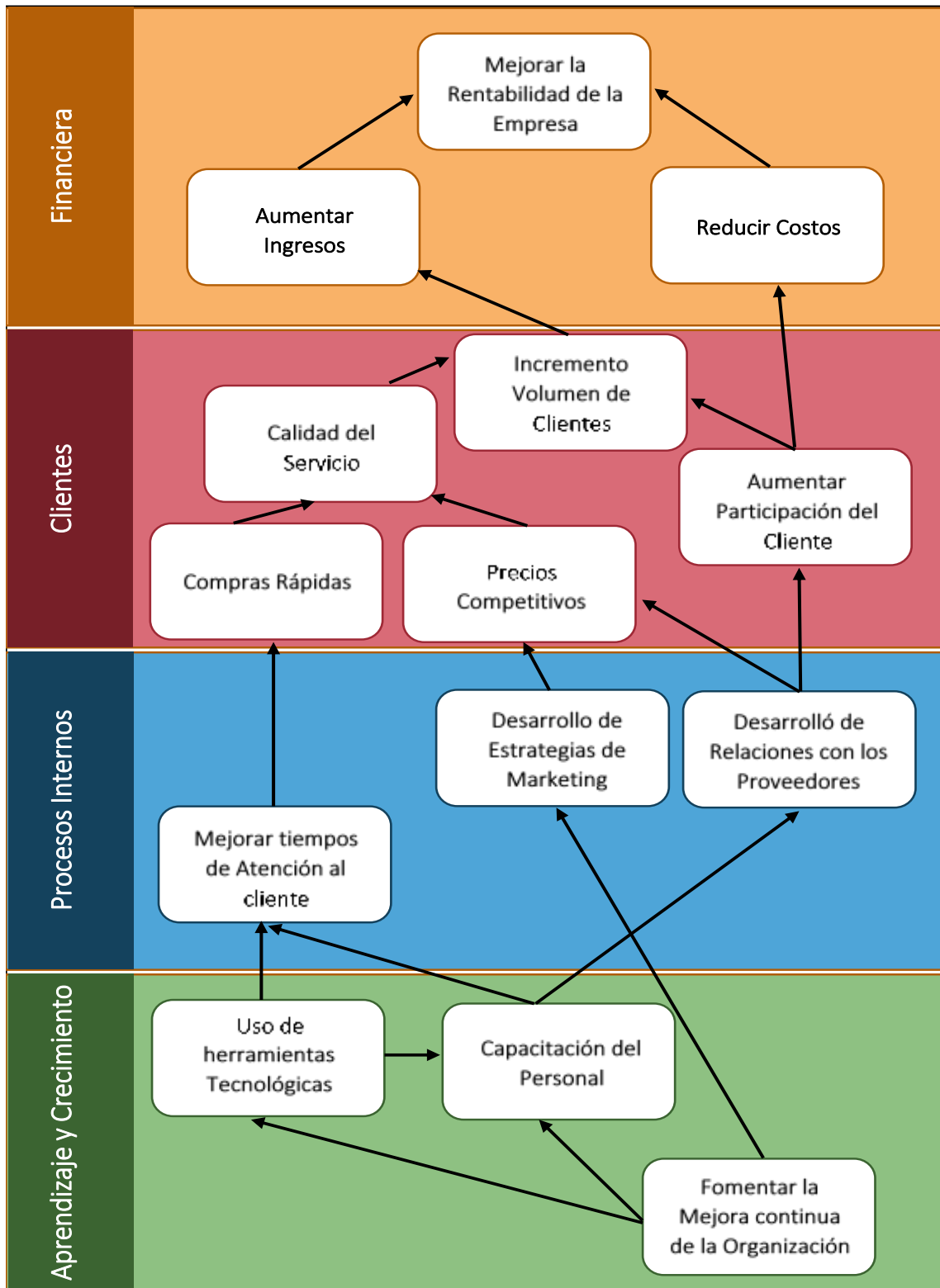
10.6. Mapa estratégico

Es una herramienta gráfica que permite visualizar las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas de los clientes y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales. Estas estrategias constan de temas simultáneos y complementarios que permiten vincular los objetivos de cada individuo de la organización al mapa estratégico.

Por lo cual se ha establecido un mapa estratégico que permita comunicar y educar a la fuerza laboral sobre la estrategia a seguir dentro de la empresa con el fin de alcanzar la visión de la empresa y conseguir una mejor rentabilidad y la satisfacción de los clientes. Este mapa se divide en 4 perspectivas las cuales plantean las estrategias a seguir:

- Perspectiva de Aprendizaje: ¿Cómo debe aprender y mejorar la organización para alcanzar su visión?
- Perspectiva de Procesos Internos: ¿En qué procesos debemos destacarnos para satisfacer a nuestros clientes?
- Perspectiva de Clientes: ¿Cómo debemos presentarnos ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?
- Perspectiva Financiera: ¿Cuál es el valor para el accionista?

Gráfica 20 - Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

10.7. Indicadores propuestos

Se han propuesto los siguientes indicadores de gestión con el propósito de Evaluar el desempeño de la Organización frente a sus objetivos y metas y documentar estos datos para el análisis del comportamiento de las variables.

10.7.1. Porcentaje de Clientes Renovados Mensualmente

Este indicador de efectividad, evaluara el grado de cumplimiento a las metas de ventas establecidas mensualmente para los clientes retenidos.

Gráfica 21 - Indicador: Clientes Renovados

Ficha Técnica de Indicadores de Gestión																																						
ULLOA Y ASOCIADOS, S.A.																																						
Nombre del Indicador																																						
Clientes Renovados																																						
Fecha																																						
Objetivo del Indicador																																						
Evaluar el cumplimiento en la meta de Renovación de Clientes mensual																																						
Cantidad de Renovaciones realizada por los clientes mensual																																						
Proceso Asociado			Ventas																																			
Formula de Calculo			$\frac{\text{Cant.de clientes que realizaron renovaciones de pólizas}}{\text{Cant.de clientes que necesitan realizar renovación de su poliza}} \times 100\%$																																			
Unidad de Medida			Tipo de Indicador					Frecuencia																														
Porcentaje			Efectividad					Mensual																														
Meta			80%		Línea Base			x >= 80																														
Comportamiento del Indicador																																						
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic																										
Resultado	10											100																										
Nombre del Indicador  <table border="1"> <caption>Data for Nombre del Indicador Chart</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Resultado (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Ene</td><td>10</td></tr> <tr><td>Feb</td><td>0</td></tr> <tr><td>Mar</td><td>0</td></tr> <tr><td>Abr</td><td>0</td></tr> <tr><td>May</td><td>0</td></tr> <tr><td>Jun</td><td>0</td></tr> <tr><td>Jul</td><td>0</td></tr> <tr><td>Ago</td><td>0</td></tr> <tr><td>Sep</td><td>0</td></tr> <tr><td>Oct</td><td>0</td></tr> <tr><td>Nov</td><td>0</td></tr> <tr><td>Dic</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>													Mes	Resultado (%)	Ene	10	Feb	0	Mar	0	Abr	0	May	0	Jun	0	Jul	0	Ago	0	Sep	0	Oct	0	Nov	0	Dic	100
Mes	Resultado (%)																																					
Ene	10																																					
Feb	0																																					
Mar	0																																					
Abr	0																																					
May	0																																					
Jun	0																																					
Jul	0																																					
Ago	0																																					
Sep	0																																					
Oct	0																																					
Nov	0																																					
Dic	100																																					
Responsable:																																						
Revisado por:																																						

Fuente: Elaboración propia

10.7.2. Cumplimiento de metas de captación de clientes nuevos

Este indicador de efectividad, evaluará el grado de cumplimiento a las metas de ventas establecidas para la captación de clientes mensual según pronósticos.

Gráfica 22 - Indicador: Cumplimiento de Metas de Captación de Clientes Mensual

Ficha Técnica de Indicadores de Gestión																																						
ULLOA Y ASOCIADOS, S.A.																																						
Nombre del Indicador																																						
Cumplimiento de metas de captación de Clientes mensual																																						
Fecha																																						
Objetivo del Indicador																																						
Evaluar el cumplimiento de metas de Captación de Clientes Mensual																																						
Proceso Asociado		Ventas																																				
Formula de Calculo		$\frac{\text{Cant. de clientes nuevos mensual}}{\text{Cant. de clientes nuevos esperada}} \times 100\%$																																				
Unidad de Medida		Tipo de Indicador					Frecuencia																															
Porcentaje		Efectividad					Mensual																															
Meta		70%			Línea Base			x >= 70																														
Comportamiento del Indicador																																						
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic																										
Resultado	10											100																										
Nombre del Indicador  <table border="1"> <caption>Data for Nombre del Indicador Chart</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Ene</th> <th>Feb</th> <th>Mar</th> <th>Abr</th> <th>May</th> <th>Jun</th> <th>Jul</th> <th>Ago</th> <th>Sep</th> <th>Oct</th> <th>Nov</th> <th>Dic</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resultado</td> <td>10</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>													Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Resultado	10											100
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic																										
Resultado	10											100																										
Responsable:																																						
Revisado por:																																						

Fuente: Elaboración propia

10.7.3. Porcentaje de Cambio de Póliza

Este indicador de efectividad, evaluará el porcentaje de clientes que requieren renovar su póliza, pero realizan una cancelación del servicio y cambian de compañía o servicio.

Gráfica 23 - Indicador: Cambio de Póliza

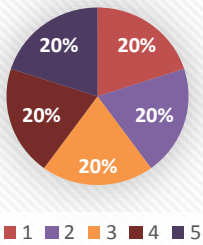
Ficha Técnica de Indicadores de Gestión																																						
ULLOA Y ASOCIADOS, S.A.																																						
Nombre del Indicador																																						
Cambio de Póliza																																						
Fecha																																						
Objetivo del Indicador																																						
Determinar la cantidad de Clientes que realizan cambios de póliza.																																						
Proceso Asociado		Ventas																																				
Formula de Calculo		$\frac{\text{Cant.de clientes que reaizaron cambio de póliza}}{\text{Cant.de clientes requieren renovar su seguro}} \times 100\%$																																				
Unidad de Medida		Tipo de Indicador					Frecuencia																															
Porcentaje		Efectividad					Mensual																															
Meta		5%			Línea Base			x<10%																														
Comportamiento del Indicador																																						
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic																										
Resultado	10											100																										
Nombre del Indicador  <table border="1"> <caption>Data for Bar Chart: Nombre del Indicador</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Ene</td><td>10</td></tr> <tr><td>Feb</td><td></td></tr> <tr><td>Mar</td><td></td></tr> <tr><td>Abr</td><td></td></tr> <tr><td>May</td><td></td></tr> <tr><td>Jun</td><td></td></tr> <tr><td>Jul</td><td></td></tr> <tr><td>Ago</td><td></td></tr> <tr><td>Sep</td><td></td></tr> <tr><td>Oct</td><td></td></tr> <tr><td>Nov</td><td></td></tr> <tr><td>Dic</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>													Mes	Resultado	Ene	10	Feb		Mar		Abr		May		Jun		Jul		Ago		Sep		Oct		Nov		Dic	100
Mes	Resultado																																					
Ene	10																																					
Feb																																						
Mar																																						
Abr																																						
May																																						
Jun																																						
Jul																																						
Ago																																						
Sep																																						
Oct																																						
Nov																																						
Dic	100																																					
Responsable:																																						
Revisado por:																																						

Fuente: Elaboración propia

10.7.4. Factor de Cambio de Póliza

Este indicador de Efectividad, evaluará el rendimiento y la eficacia de la satisfacción del cliente o posibles quejas con respecto al servicio.

Gráfica 24 - Indicador: Factor de Cambio de Póliza

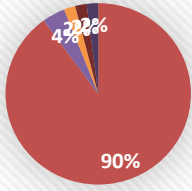
Ficha Técnica de Indicadores de Gestión					
ULLOA Y ASOCIADOS, S.A.					
Nombre del Indicador					
Factor de Cambio de Póliza					
Fecha					
Objetivo del Indicador					
Evaluar el grado de satisfacción de los clientes con sus pólizas					
Determinar razones de solicitud de cambio					
Proceso Asociado					
Medios de Verificación		1- Póliza de Seguro no Cubrió las necesidades del cliente			
		2- Póliza de seguro de x aseguradora no cubre las necesidadesdel cliente			
		3- Malas experiencias con aseguradora			
		4- Elevado precio del la póliza de seguro			
		5- Otros			
Unidad de Medida		Tipo de Indicador		Frecuencia	
		Efectividad		Mensual	
Meta		20%		Línea Base	
				x>20%	
Comportamiento del Indicador					
Factor	Res	Mes a Evaluar	Formula de Calculo	Selección Multiple	
1	20	Mes actual	Si x>20 se considera un factor de alarma		
2	20	Mes actual			
3	20	Mes actual			
4	20	Mes actual			
5	20	Mes actual			
Factor de Cambio  ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5					
Responsable:					
Revisado por:					

Fuente: Elaboración propia

10.7.5. Satisfacción de Renovación de Póliza

Este indicador de Eficacia, evaluará el grado de satisfacción del cliente con su póliza de seguro actual.

Gráfica 25 - Indicador: Satisfacción de Renovación de Póliza

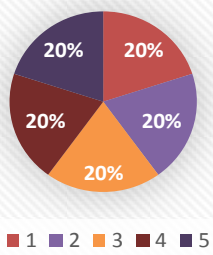
Ficha Técnica de Indicadores de Gestión					
ULLOA Y ASOCIADOS, S.A.					
Nombre del Indicador					
Satisfacción de Renovación de Póliza					
Fecha					
Objetivo del Indicador					
Evaluar el grado de satisfacción de los clientes con sus pólizas					
Determina grado de satisfacción con las pólizas					
Proceso Asociado					
Medios de Verificación		1- 100% Excelente			
		2- 90% Muy Satisfecho			
		3- 80% Satisfecho			
		4- 70% Regular			
		5- 50% o menos Insatisfecho			
Unidad de Medida		Tipo de Indicador		Frecuencia	
		Eficacia		Mensual	
Meta		Factor 1= 100%	Formula de calculo		Selección Multiple
Comportamiento del Indicador					
Factor	Res	Mes a Evaluar	Línea Base	Se debe garantizar que el acumulado del factor 1 y 2 sea equivalente al 80%	
1	90	Mes actual	$X > 90\%$		
2	4	Mes actual	$x \leq 4\%$		
3	2	Mes actual	$x \geq 2\%$		
4	2	Mes actual	$x \geq 2\%$		
5	2	Mes actual	$x \geq 2\%$		
Factor de Cambio  ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5					
Responsable:					
Revisado por:					

Fuente: Elaboración propia

10.7.6. Factores de Cancelación de Póliza de Seguro

Este indicador de Eficacia, permitirá determinar los factores de insatisfacción de los clientes y cual es más reincidente

Gráfica 26 - Indicador: Factor de Cancelación de Póliza

Ficha Técnica de Indicadores de Gestión					
ULLOA Y ASOCIADOS, S.A.					
Nombre del Indicador					
Factor de Cancelación de Póliza					
Fecha					
Objetivo del Indicador					
Evaluar los factores reincidentes					
Determinar razones de solicitud de cancelación					
Proceso Asociado					
Medios de Verificación		1- Perdió el bien asegurado por un banco o una financiera			
		2- Falta de poder adquisitivo			
		3- Poliza de seguro no satisface las necesidades del cliente			
		4- Mala experiencia con aseguradora			
		5- Otro			
Unidad de Medida		Tipo de Indicador		Frecuencia	
		Eficacia		Mensual	
Meta		20%		Línea Base	
				x>20%	
Comportamiento del Indicador					
Factor	Res	Mes a Evaluar	Formula de Calculo	Selección Multiple	
1	20	Mes actual	Si x>20 se considera un factor de alarma		
2	20	Mes actual			
3	20	Mes actual			
4	20	Mes actual			
5	20	Mes actual			
Factor de Cambio 					
Responsable:					
Revisado por:					

Fuente: Elaboración propia

10.7.7. Porcentaje de clientes que cancelan la póliza mensual

Este indicador de efectividad, evaluara el Impacto en la disminución de los clientes mensual.

Gráfica 27 - Indicador: Porcentaje de Cancelación de Pólizas Mensual

Ficha Técnica de Indicadores de Gestión												
ULLOA Y ASOCIADOS, S.A.												
Nombre del Indicador												
Porcentaje de cancelación de pólizas mensual												
Fecha												
Objetivo del Indicador												
Evaluar el porcentaje de clientes perdidos mensual												
Proceso Asociado												
Formula de Calculo					$\frac{\text{Cant. de clientes que cancelaron su póliza}}{\text{Cant. de clientes requieren renovar su seguro}} \times 100\%$							
Unidad de Medida					Tipo de Indicador					Frecuencia		
Porcentaje					Efectividad					Mensual		
Meta						Línea Base						
Comportamiento del Indicador												
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Resultado	10											100
Nombre del Indicador 												
Responsable:												
Revisado por:												

Fuente: Elaboración propia

10.8. Propuesta de plan estratégico y de mejora

Al concluir el diagnóstico de la empresa e identificar las debilidades que se originan en el entorno, a través de las herramientas estratégicas y de calidad aplicadas; se crearon las siguientes propuestas con el fin que sean implementadas por la correduría de seguros Ulloa y Asociados S.A., permitiendo un desarrollo de un sistema de gestión de la calidad contribuyéndole un incremento productivo a la organización

Tabla 60 - Propuesta de Plan Estratégico y de mejora: Definir Alcance de la Empresa

Objetivo	Definir alcance de la empresa		
Actividad	Responsable	Propósito	Fecha
Establecer departamento de marketing	Propietario, gerencia y vice - gerencia	Incrementar las ventas a través de la captación de nuevos clientes y manteniendo los actuales, brindándoles promociones y un servicio personalizado	05 octubre - 05 marzo
Desarrollo de entornos virtuales	Propietario, gerencia y vice-gerencia	Crear y expandir la forma de llegar a los clientes a través de páginas web, redes sociales	05 octubre - 05 noviembre
Capacitación continua (COVID-19)	Gerencia, Gerencia, vice - gerencia, Aseguradoras	Responder a las necesidades específicas del cliente. Mejorar las competencias y cualificación de los profesionales en su sector. Aumentar las habilidades, competencias y conocimientos de los trabajadores.	- días 15 (octubre - marzo)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 61 - Propuesta de Plan Estratégico y de Mejora - Implementar un sistema de Gestión de la Calidad

Objetivo	Implementar un sistema de gestión de la calidad		
Actividades	Responsable	Propósito	Fecha
Definir: -Políticas de calidad -Objetivos de calidad -Indicadores de calidad	Gerencia y vice - gerencia	-Dirigir a la organización a la mejora continua, facilitando las actividades al personal y brindando la satisfacción del cliente. -Designar políticas de calidad que permitan el alcance de los objetivos de calidad. -Medir el rendimiento de la empresa mediante indicadores de calidad.	5 octubre - 5 noviembre
Diagnóstico y planificación	Gerencia y vice - gerencia	-Realizar un diagnóstico para conocer cuál es el grado de cumplimiento que tiene la organización con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, a partir del mismo trazar un plan de trabajo, donde se detallan las actividades, con sus plazos y responsables, que se llevarán a cabo a lo largo del proyecto.	6 noviembre
Diseño del sistema de gestión de la calidad	Gerencia y vice - gerencia	Se definen los elementos clave del sistema de gestión de la calidad y se establece el soporte documental del sistema.	6 noviembre - 6 diciembre

Fuente: Elaboración propia

Tabla 61 - Propuesta de Plan Estratégico y de Mejora - Implementar un sistema de Gestión de la Calidad Continuación

Implementación del sistema de gestión de la calidad	Gerencia y vice - gerencia	A medida que el Sistema de Gestión de Calidad se diseña, se van implementando las metodologías y registros en todos los procesos y áreas funcionales dentro del alcance definido.	6 enero - 6 marzo
Auditor interno	Gerencia y vice - gerencia	Luego que se haya implementado el SGC en la organización, se llevará a cabo la realización de la auditoría interna de todo el SGC, con el objetivo de determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad cumple los requisitos de ISO 9001:2015 y se aplica de manera consistente en todo el proceso involucrado.	10 noviembre
Certificación	Auditor externo	Una vez que se haya verificado que el SGC cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y se encuentre en funcionamiento en la organización, ésta se pone en contacto con algún organismo de certificación para comenzar con el proceso de certificación	Marzo 2021
Mejora	Gerencia y vice - gerencia	-Después de conseguir la Certificación ISO 9001 es necesario su mantenimiento -Establecer planes de mejora continua	Abril 2021 – Abril 2022

Fuente: Elaboración propia

11. Conclusiones

De acuerdo a las situaciones adversas actuales a nivel mundial, es necesario contar con alternativas para coadyuvar y dar solución a las diferentes problemáticas que se presentan. Los seguros, son fundamentales en nuestras vidas, ya no es un lujo sino una necesidad; pero este es un pensamiento que no todos comparten. Para ello la organización necesita hacer llegar este mensaje.

En base a los resultados obtenidos de las herramientas utilizadas en el presente proyecto, se puede concluir:

La empresa en la actualidad cuenta con una misión, visión y un organigrama que permite la visualización de las estructuras departamentales y sus dirigentes; sin embargo, no cuenta con un sistema de gestión de la calidad, por lo cual carece de indicadores, políticas y objetivos de calidad, que les permitan determinar el grado de cumplimiento a las metas propuestas por la empresa y la satisfacción de los clientes en cuanto al servicio. Otro aspecto destacable es la carencia de un departamento de marketing, o un dirigente encargado de la publicidad de la empresa.

La herramienta PESTEL, realizó un análisis del entorno macro económico actual, con el fin de identificar las posibles amenazas y oportunidades que puedan incidir en la empresa Ulloa y Asociados, S.A., de las cuales, se pueden destacar los efectos negativos por la situación política actual, la incertidumbre de cara a las elecciones de 2021, las tasas de pobreza y desempleo, la crisis sociopolítica, covid -19, y la afectación económica que dan a las empresas la ley de concertación tributaria y Ley de seguridad social. Todos estos aspectos del entorno son esenciales para la elaboración de la planificación estratégica de la empresa.

El FODA, permitió determinar los aspectos externos e internos que generan un impacto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, que al compararlo con los resultados obtenidos del análisis Pestel se observa como brinda, un análisis de mayor profundidad y engloba los aspectos del entorno, para luego evaluar las estrategias a utilizar, que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades que ofrece el entorno de la empresa y poder combatir sus

debilidades y todo aquello que le supone una amenaza y así facilitar la toma de decisiones.

La matriz EFI y EFE permitieron evaluar de forma cuantitativa los factores internos y externos dando como resultado: En la matriz EFI indico que la empresa se encuentra en condiciones apenas puede de afrontar el ambiente interno, ya que al obtener una puntuación muy cerca del límite del índice requiere que aumente sus fortalezas y disminuir sus debilidades. En la matriz EFE se obtuvo una alta calificación lo cual indica que la empresa se encuentra en condiciones de afrontar su entorno externo.

Por medio de la evaluación de la herramienta Checklist Norma ISO 9001-2015, determino lo siguiente: La empresa no cuenta con un compromiso de la alta dirección, no se han establecido políticas de calidad apropiadas al propósito de la organización, tampoco se ha planificado la implementación de un sistema de gestión de la calidad, ni una evaluación del desempeño de la organización o sus procesos.

La herramienta de 7 principios de la gestión de la calidad da como resultado lo siguiente: Los principios de “Liderazgo”, “Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones” y “Relaciones mutuamente beneficiosas con los Proveedores” como los puntos principales a fortalecer y mejorar como empresa, puesto que la empresa presenta algunas evidencias de compromiso gerencial, pero su direccionamiento estratégico presenta debilidades que impiden alcanzar los logros de la organización; se debe desarrollar un enfoque basado en hechos para la toma de decisiones puesto que muchos de sus datos obtenidos no son analizados para definir las mejoras necesarias en la empresa y se deben fortalecer las relaciones con sus proveedores para el mutuo beneficio de ambos.

La Matriz PEYEA concluyó que se debe tomar una dirección agresiva que permita aprovechar la posición actual de la empresa y concentrar recursos y esfuerzos para mejorar su posición en el mercado.

La herramienta Ishikawa permitió determinar las causas potenciales de las problemáticas establecidas en las matrices EFI y EFE, mediante el método de enumeración de causas. Para conocer que causas influyen más en los efectos mencionados se hizo uso de la herramienta Pareto dando como resultado que la ausencia de un departamento de marketing, escasez de recursos financieros y que no se hayan definido objetivos de ventas como las causas de su debilidad mayor; Sin embargo, son el orden de prioridades del cliente, la disminución de la cotización por la crisis sociopolítica, covid, encarecimiento de productos, servicios, reformas fiscales, la competencia desleal, surgimiento de nuevas aseguradoras y el condicionamiento de instituciones financieras para la compra de pólizas como las causas de sus mayores amenazas.

Así mismo presenta que las causas de su oportunidad menor como el uso de herramientas tecnológicas para mejorar la atención de los clientes como un medio para que pese a sus recursos limitados puedan llegar a todos a sus clientes pese a que estos no cuenten con todas las comodidades y las causas de la fortaleza menor como son la carencia de objetivos de calidad y poca publicidad como puntos a trabajar para lograr la máxima eficiencia en su fortaleza

La herramienta de ¿5 Por qué?, permitió llegar a la raíz del porque la empresa no ha establecido un sistema de gestión de calidad, dando como resultado que la empresa no cuenta con los recursos para la implementación de certificaciones de calidad, puesto que las bajas en las ventas no le permiten conseguir la rentabilidad económica esperada y debido a una carencia en estrategias de mercadeo en plataformas digitales que no les permite llegar a nuevos clientes.

Se presentó una propuesta de objetivos y políticas de Calidad, acordes a los propósitos de la empresa e indicadores de gestión que permitan una evaluación del desempeño de la organización, concluyendo con un plan de acción propuesto, para la mejora y fortalecimiento de aquellas debilidades de la empresa observadas mediante el análisis y evaluación de las herramientas implementadas.

12. Recomendaciones

Promover la mejora continua de la empresa, mediante la realización de capacitaciones periódicas a los colaboradores, sobre el uso de herramientas tecnológicas, atención al cliente, sistemas de gestión de la calidad y sobre los objetivos y políticas de calidad de la empresa.

Realizar Alianzas estratégicas con sus proveedores (Aseguradoras), para la capacitación de los colaboradores (Retroalimentación) y el establecimiento de precios competitivos.

Realizar una documentación estructurada de los datos para su análisis y evaluación, mediante el uso de indicadores mensuales de gestión que permitan evaluar el desempeño de la organización.

Brindar un seguimiento a la mejora de los tiempos de atención al cliente en el área de reclamos y ventas, para garantizar un servicio rápido y eficiente que satisfaga las necesidades de sus clientes.

Aumentar la participación del cliente en los procesos de mejora al realizar encuestas de Calidad mensuales, que permitan evaluar el desempeño de los procesos.

Programar Auditorías Internas anuales que permitan evaluar el desempeño de la organización y de la implementación del sistema de gestión de la calidad.

Planificar estrategias de Marketing que permitan aprovechar la posición actual de la empresa, para asignar recursos y esfuerzo en mejorar la posición del mercado e incrementar su volumen de clientes.

Hacer uso de Redes Sociales para la promoción de la Correduría al mercado local, que les permita mejorar la atención al cliente por medio de plataformas electrónicas.

13. Bibliografía

Amaya, J. A. (2007). Gerencia: planeación & estrategia fundamentos, modelo y software de planeación. Colombia: Amaya Amaya, Jairo.

Criollo, R. G. (2005). Estudio del trabajo. McGraw Hill.

Juran, J. M. (1996). Juran y la calidad por el diseño. España: Diaz de Santos.

Lemos, P. L. (2015). Cómo documentar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2015. Madrid: FC Editorial.

Pedros, D. M., & Milla Gutiérrez, A. (2012). Análisis del entorno. Ediciones Díaz de Santos.

Pulido, H. G. (2006). Calidad total y productividad . Mexico: McGraw-Hill.

Pulido, H. G. (2014). Calidad y productividad. Mexico: McGRAW-HILL.

Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en psicología, 113-130.

Viveros, N. L. (2013). Gerencia de compras la nueva estrategia competitiva. Colombia: Ecoe ediciones.

Equipo de tutores. (2017). *Gestión de la calidad ISO 9001/2015 en comercio*. España: Editorial E-Learning.

[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/3D7B0C9BF4C186790625764E005D16F4?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/3D7B0C9BF4C186790625764E005D16F4?OpenDocument)

https://bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/mensual/inflacion/Inflacion_diciembre_2019.pdf

https://www.bcn.gob.ni/divulgacion_prensa/notas/2020/noticia.php?nota=1687

<https://funides.com/wp-content/uploads/2020/04/FUNIDES-Informe-de-Coyuntura-de-Nicaragua.-Abril-2020.pdf>

<http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/3133c0d121ea3897062568a1005e0f89/cc88b8a39b27b4b7062583b3007acb85?OpenDocument>

<http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/b92aaea87dac762406257265005d21f7/a306b32137b84b40062583970057de97?OpenDocument>

<https://bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/mensual/imaef/informe.pdf>

<https://funides.com/wp-content/uploads/2020/08/FUNIDES-Informe-de-Coyuntura-de-Nicaragua.-Agosto-2020.pdf>

<https://funides.com/wp-content/uploads/2020/08/FUNIDES-Informe-de-Coyuntura-de-Nicaragua.-Agosto-2020.pdf>

<https://www.laprensa.com.ni/2020/01/09/economia/2628250-gustavo-porras-confirma-que-ortega-tiene-en-agenda-otra-reforma-a-la-ley-de-concertacion-tributaria>

<https://www.laprensa.com.ni/2020/06/18/politica/2686617-solo-uno-de-cuatro-nicaraguenses-votaria-por-el-fsln-en-las-elecciones-segun-encuesta-de-cid-gallup>

<https://www.laprensa.com.ni/2020/08/02/economia/2703484-como-cambiara-nuestra-forma-de-laborar-despues-de-la-pandemia>

<https://www.laprensa.com.ni/2020/03/20/nacionales/2653383-trabajar-desde-casa-empresas-nicaraguenses-ya-implementan-medida-para-frenar-la-expansion-del-coronavirus-en-nicaragua>

<https://cosep.org.ni/empresas-turisticas-piden-al-regimen-de-ortega-un-salvavidas-economico-por-el-covid-19-o-se-iran-a-la-quiebra/>

<https://www.laprensa.com.ni/2019/07/25/economia/2573004-nicaragua-pierde-433-6-millones-de-dolares-en-inversion-extranjera-directa-entre-enero-y-marzo-de-2019>

