

**PROPUESTA DE MEJORAS EN LA OPERATIVIDAD
DE LA SUB GERENCIA DE PROVEEDORES EN
ORIENTAL DE SEGUROS, C.A.**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
DIRECCION DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION TECNICA
GERENCIA DE SERVICIOS AUTOMOTRICES
CONVENIO POSTGRADO IUTI- UC



**PROPUESTA DE MEJORAS EN LA OPERATIVIDAD
DE LA SUB GERENCIA DE PROVEEDORES EN
ORIENTAL DE SEGUROS, C.A.**

Autor: Franklin Ramírez

Tutor: Ing. Orlando Martins

Caracas, marzo 2018

**PROPUESTA DE MEJORAS EN LA OPERATIVIDAD
DE LA SUB GERENCIA DE PROVEEDORES EN
ORIENTAL DE SEGUROS, C.A.**

*(Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Título de Técnico
Especialista en Gerencia de Servicios Automotrices)*

Caracas, marzo 2018

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
DIRECCION DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION TECNICA
GERENCIA DE SERVICIOS AUTOMOTRICES
CONVENIO POSTGRADO IUTI- UC

**PROPUESTA DE MEJORAS EN LA OPERATIVIDAD
DE LA SUB GERENCIA DE PROVEEDORES EN
ORIENTAL DE SEGUROS, C.A.**

En mi carácter de Tutor del Trabajo Técnico presentado por el ciudadano: FRANKLIN EDUARDO RAMÍREZ GALÍNDEZ, Cédula de Identidad V-19.453.448, para optar al Grado Académico de Técnico Especialista en Gerencia de Servicios Automotrices considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la EVALUACIÓN por el Jurado Examinador.

En la ciudad de Caracas a los 7 días del mes de marzo de 2018

TUTOR: ING. ORLANDO MARTINS

Nº. C.I 6.482.872

DEDICATORIA

No sé por qué me cuesta tanto llamar a Dios por su nombre cuando me refiero a “él”, en voz alta...prefiero verlo como una entidad omnipresente. Energía pura, sin eso, esto no habría sido posible.

A San Judas Tadeo, que me ha proporcionado lo que necesito, más no lo que quiero.

Mi familia, ustedes tres: Raamsés, Mamá, Papá...hemos luchado juntos, mucho, bastante, demasiado... Mis pilares fundamentales, mis cables a tierra, mi mundo...sin ustedes, mi vida no tendría el impulso y la necesidad de mejorar que tiene. Lo que hago es por mí, y sobre todo por ustedes tres. Los quiero infinitamente.

A ti Catheryn, que llegaste de la nada a acompañarme y en ese proceso aprender, enseñar, brindarme tu apoyo y comprensión. Que siempre estuviste pendiente y tan frustrada como yo cuando nada avanzaba. No imaginas cuanto te quiero.

Mi prima Aiyeling y mi hermano Alexis fueron mis confidentes, cómplices y guerreros en la recta final, les debo mucho en estas últimas semanas, los quiero mucho.

Mayira, a ti que no me faltas sin importar el tiempo y la distancia. La vida se encarga de darte la familia que la sangre no. Te quiero hermana mayor.

A mis compinches de Especialización, mis hermanos Javier y Ender. Sin ustedes dos, no habría llegado al final. Ustedes dos jamás me faltaron, los quiero “jevas”.

José Luis y Nicolás, no me cansaré de decirles lo importante que han sido para mí como ser humano y como profesional. Han estado en estos 6 años, a todo nivel. Ustedes dos son mis “otros papás”.

Mari y Fran: no cualquiera se toma la molestia de llevar a un casi desconocido al campus. No hace falta conocer a las personas durante toda una vida para que se ganen el respeto, aprecio y cariño que tengo hacia ustedes, 45 minutos bastan.

Jassir, Marja, Zaid, Liduzka y Arnaldo, ustedes conocen todo lo que sufrí por esto y así de grande fue el apoyo que recibí de ustedes. Mi deuda será eterna.

A quienes estuvieron pendientes de “Agatha”, los que preguntaron, los que me auparon, sufrieron, rieron, se cansaron, celebraron y ahora aquí estamos.

Quienes a lo largo de mi vida me han dado lecciones, impartido aprendizaje, los que dejaron su marca, los que ya no están y los que se fueron, también tienen su parte en esto.

Este logro también es de ustedes...

Va dedicado.

RECONOCIMIENTO

Primeramente he de agradecer a los compañeros de la especialización, que desde el año 2012 fueron un gran apoyo, ya que sin ellos, varias de las enseñanzas y conocimientos adquiridos no hubiesen podido fijarse en mi persona.

A los Ing. Sebastián Ribis y Jesús Bastardo que con su mística, maneras de impartir clases y facilitar el conocimiento, hicieron llevadero y ameno el proceso de aprendizaje.

La Lic. Ynara Martínez, a quien nunca molesté pero, siempre estuvo a la orden y siguió el proceso de esta investigación, a la distancia.

Importante destacar el aporte del TSU. En Mercadotecnia, Cecil Prieto quien fue pieza fundamental al presentar esta idea y comenzar su desarrollo, junto al Lic. En Ciencias Actuariales Nicolás Benenati quien contribuyó a darle forma y concluirla. Sin ustedes este proyecto no hubiese tomado la forma que tiene hoy.

José Luis Suárez, Lic. en Derecho quien acertadamente me dio luces para enfocar el proyecto de una manera amigable y entendible, como datos de interés. Nunca me faltó su apoyo.

Los tutores, la Esp. Susan Conteras y el Ing. Orlando Martins quienes desde el principio lucharon para sacar este complicado proyecto adelante, siempre estuvieron prestos cada vez que los necesité para contribuir a culminarlo.

El Ing. Carlos Alfonzo me recibió en su oficina del campus de Bárbula varias ocasiones: cuando el proyecto estaba estancado y sobre todo para dar el empujón final y así cristalizarlo.

Quien estuvo presente en cada etapa de este proyecto y jamás me dejó caer, ante cada incidente y cada retraso, es la Esp. Magdalis Andazol, hizo lo imposible para ayudarme a llegar.

Valoro infinitamente todo lo que hicieron para completar esta idea.

GRACIAS...

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE CUADROS Y/O FIGURAS	X
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN	XIII
CAPÍTULO I	1
1.1.Planteamiento del Problema	1
1.2.Formulación del Problema	3
1.3.Objetivos de la investigación	3
1.3.1.Objetivo General	3
1.3.2.Objetivos Específicos	3
1.4.Justificación	4
1.5.Alcance de la Investigación	4
1.6.Limitaciones de la Investigación	6
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	7
2.1.Antecedentes de la Investigación	7
2.2.Bases Teóricas	9
2.3.Bases Legales	34
2.4.Definición de Términos Básicos	36

CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	39
3.1.Tipo y Diseño de Investigación	39
3.1.1.Tipo de Investigación	39
3.1.2.Diseño de Investigación	40
3.2.Población o Universo de Estudio	41
3.3.Muestra	41
3.4.Técnicas e Instrumentos de Recolección de los Resultados	42
3.5.Procedimiento	44
3.6.Recursos	47
3.6.1.Recursos Humanos	47
3.6.2.Recursos Financieros	48
3.6.3.Recursos Institucionales	48
CAPÍTULO IV	
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	50
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA	57
5.1.Presentación de la Propuesta	57
5.2.Objetivo General	58
5.3.Objetivos Específicos	59
5.4.Factibilidad y Viabilidad: Técnico y Financiero	58
5.4.1. Factibilidad y Viabilidad: Técnico	59
5.4.2.Factibilidad y Viabilidad: Financiero	60
5.5.Responsables	61

5.6.Beneficiarios de la Propuesta.	62
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67

ÍNDICE DE CUADROS Y/O FIGURAS

CUADROS

CUADRO		Pág.
1	Problemas en el JIT	12
2	Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos	43

FIGURAS

FIGURA		Pág.
1	8 Pilares del TPM	16
2	Ciclo de Deming	18
3	Hoja de Trabajo AMFE	19
4	Diagrama de Gantt	21
5	Poka-Yoke. Sistema a prueba de errores	22
6	Diagrama de Pareto	23
7	Diagrama de dispersión de datos.	24
8	Diagrama de Ishikawa	25
9	Cuadro de mando	26
10	Formato de Evaluación Presencial a Proveedores	55

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
DIRECCION DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION TECNICA
CONVENIO POSTGRADO IUTI- UC

**PROPUESTA DE MEJORAS EN LA OPERATIVIDAD
DE LA SUB GERENCIA DE PROVEEDORES EN
ORIENTAL DE SEGUROS, C.A.**

Autor: Franklin Ramírez
C.I.: V-19.453.448
Tutor: Orlando Martins
C.I.: V-6.482.872

RESUMEN

La Sub Gerencia de Proveedores de Oriental de Seguros, C.A. se encarga del manejo de los proveedores que prestan servicio al ramo de automóvil, el cual presenta deficiencias que deben ser solucionadas por el Sub Gerente del área. Para ello, esta investigación tiene como fin evaluar los procesos que se aplican en este departamento y que, mediante la propuesta de mejoras basado en el modelo de mejora continua Kaizen, se buscará que los objetivos para los que fue creada esta unidad puedan ser conseguidos. En vista que gran parte de la rentabilidad de la organización depende del manejo del área de automóvil, se requiere diagnosticar el problema, cuyo planteamiento va dirigido a conocer las oportunidades de mejora, bien sea en el ámbito del proceso, recurso humano o financiero que encamine el desarrollo positivo de la sub gerencia y por ende, las implicaciones legales, técnicas y financieras que deben involucrarse al momento de presentar esta investigación del tipo proyecto factible que fue soportado con investigación documental y de campo, y las técnicas de observación y entrevista no estructuradas. Por último, se sugiere en las conclusiones y recomendaciones, la aplicación de políticas de crecimiento, capacitación y valoración del personal que generen nuevos cambios con la menor resistencia posible, así como la capacitación e incorporación de nuevo recurso humano que garantice el funcionamiento óptimo de la mencionada subgerencia, redundando en el beneficio de las otras áreas ya mencionadas.

Palabras clave: mejora, herramientas, calidad, objetivo.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
DIRECCION DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION TECNICA
CONVENIO POSTGRADO IUTI- UC

**PROPOSAL OF OPERATIONAL IMPROVEMENTS
OF THE SUPPLIER SUB-MANAGEMENT IN
ORIENTAL DE SEGUROS, C. A.**

Autor: Franklin Ramírez

C.I.: V-19.453.448

Tutor: Orlando Martins

C.I.: V-6.482.872

ABSTRACT

The Sub-Management of Suppliers of Oriental de Seguros, C. A. is in charge of the management of the suppliers that provide service to the automobile sector, which presents deficiencies that must be solved by the Deputy Manager of the area. To this end, this research aims to evaluate the processes applied in this department and that, by proposing improvements based on the Kaizen continuous improvement model, we will seek to achieve the objectives for which this unit was created. Given that a large part of the profitability of the organization depends on the management of the automobile area, it is necessary to diagnose the problem, whose approach is aimed at knowing the opportunities for improvement, whether in the area of process, human or financial resources that directs the positive development of sub-management and therefore, the legal, technical and financial implications to be involved when presenting this research of the type of feasible project that was supported by documentary and field research, and the techniques of observation and unstructured interviewing. Finally, it is suggested in the conclusions and recommendations that the application of policies of growth, training and evaluation of personnel that generate new changes with the least possible resistance, as well as the training and incorporation of new human resources that guarantee the optimal functioning of the aforementioned sub-management, redounding in the benefit of the other areas already mentioned.

Key words: improvement, tools, quality, objective.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los procesos de mejora continua en pro de la calidad de servicio han marcado la dirección que las organizaciones empresariales siguen con el propósito de ser líderes exitosos y emprendedores en sus áreas de negocio, deseando alcanzar la satisfacción del cliente por medio de la excelencia del servicio que prestan a estos.

Para que Oriental de Seguros, C.A. alcance la excelencia en el servicio que brinda a sus asegurados en lo que a siniestros de automóvil se refiere (siendo este su fuerte y principal ingreso), debe realizar estudios que determinen las oportunidades de mejora que se observen en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil en cuanto a los procesos de captación, monitoreo y evaluación de los proveedores de automóvil. Las acciones a tomar deben venir soportadas por las evaluaciones pertinentes que conllevarán a la aplicación de herramientas y metodologías que resultarán beneficiosos para la organización completa, ya que el fuerte de la misma es la rama aseguradora de auto y por lo tanto volverían a ser competitivos en el mercado que ocupan.

En vista de lo anterior, se presenta el siguiente trabajo de especialización técnica, que está conformado por lo siguiente:

El Capítulo 1, que sirve para presentar el planteamiento del problema que da origen a la formulación del mismo y de esta manera plasmar los objetivos general y específicos los cuales deberán estar justificados y delimitados, en lo que alcance y limitaciones de la investigación se refiere.

El Capítulo II contiene el marco teórico, donde se de todo el detalle que sustenta la presente investigación, por medio de antecedentes, bases teóricas y legales que guardan relación con el objeto de estudio. La terminología técnica que se observa en este capítulo juega un papel importante, ya que por medio de

estas definiciones se pueden usar correctamente y en contexto, como también facilita el aprendizaje.

El Capítulo III, contiene el marco metodológico donde se presenta el tipo y diseño de la investigación, la población, muestra de la misma y las herramientas que se usarán para soportar el estudio y los procedimientos y recursos necesarios para llevar a cabo dicha investigación: se describen las fuentes de recolección de la información y las técnicas para la recolección de los datos para culminar con las fases de la investigación.

El Capítulo IV presenta los resultados de la investigación realizada en el capítulo anterior mediante la explicación del proceso de recolección de datos y quienes habían portado la información y plasmar las necesidades de mejora que se requieran.

El Capítulo V, donde se presenta la propuesta mediante el diseño de las herramientas, recursos y equipos que serán destinados a ejecutar y dar orden a los procesos que no se encuentren alineados. El éxito de la propuesta depende de la aceptación y viabilidad que pueda tener dentro de la organización plasmando el objeto y la factibilidad técnica y financiera y los deberes que tendrán los responsables y las mejorías que tendrán los beneficiarios de esta propuesta.

Para culminar con las conclusiones y recomendaciones que se realizan con el fin de mostrar los beneficios intrínsecos de la propuesta presentada y que servirán para la durabilidad en el tiempo que conlleven a la eficiencia del trabajo en Oriental de Seguros. C.A.

CAPÍTULO I

1.1.Planteamiento del Problema

Esta investigación tiene como objeto de estudio a Oriental de Seguros, C.A., organización aseguradora de origen nacional, que cuenta con más de 40 años de experiencia en el área de automóvil, reaseguros y personas. Para el año 2013, cerró en el ranking de las 30 empresas aseguradoras más importantes del país, según Arellan (2014) en el informe anual presentado por la Superintendencia de la Actividad Aseguradora, máximo ente encargado de definir las directrices para este mercado en Venezuela.

La Subgerencia de Proveedores de Automóvil, sujeta a la Gerencia Técnica de Automóvil, fue creada a finales de 2013 en vista de deficiencias relacionadas con el ramo de automóvil, como lo son la solvencia, distribución de las Reservas Técnicas para pagos, servicio a proveedores y los controles para la selección, incorporación, control, evaluación y desincorporación de proveedores para la cartera de automóvil que, según cifras oficiales publicadas por la compañía en ese año representó el 80% de ingreso de mercado para la organización.

La falta de controles que se evidencia es inherente al incumplimiento de las propuestas que realizaron varios de estos proveedores al momento de la pre selección y que a su vez, las áreas encargadas no monitorean estas irregularidades, lo que conlleva a la falta de definición de los siniestros de automóvil que sobrepasan el año de antigüedad generando descontento en los asegurados que en algunos casos toman la determinación de acudir a instancias legales como: la Superintendencia de la Actividad Aseguradora (SUDEASEG) y antiguamente Instituto de Defensa Para el Acceso a los Bienes y Servicios (INDEPABIS) esperando la solución a sus reclamos,

como también anular o no renovar las pólizas de automóvil con Oriental de Seguros, C.A. en vista del servicio deficiente, que en consecuencia provoca la disminución de la cartera de clientes como de los ingresos de la organización.

De no aplicar el filtro apropiado a los proveedores, ingresarán aquellos que no cuenten con las instalaciones, el stock o la continuidad que permita suplir la demanda de los siniestros de automóvil, lo que se traduce en la manutención de una lista de proveedores no depurada incapaz de entregar los resultados esperados por la organización: buen servicio y la solución de la totalidad de los siniestros del ramo al menor costo y con la mayor calidad posible.

Con base a lo anterior, la sub gerencia debe incrementar los esfuerzos que consigan en gran cantidad, proveedores comprometidos y sumar controles adecuados que suprima el círculo vicioso que se observa en ese departamento. Ya que de contar con dichos controles, la labor de la Gerencia de Gestión de Reparación (encargada de solucionar estos siniestros), sería más efectiva, considerando la crisis económica que aqueja al país que, en este caso se refleja en los altos costos de materiales, consumibles y repuestos que ofrecen a la organización, indicando que ante la falta de producción en el mercado nacional, deben acudir a la importación y por ende a la búsqueda de divisas extranjeras.

El resultado de ello es un gasto considerable de activos que también viene influenciado por la cultura de “cambio de repuestos” en vez del “salvamento de piezas” como opción factible a menor costo.

Otro aspecto que influye de manera negativa en este proceso es la cantidad de asignaciones y responsabilidades que maneja el sub gerente del área centralizadas únicamente en él, ya que además de lo antes mencionado es quién debe proporcionar solución a reclamos de los proveedores en lo que a retraso en pagos, irregularidades de facturación y afines se refiere, disminuyendo su tiempo productivo que podría destinar a hallar nuevas opciones para fortalecer el grupo de proveedores concertados.

1.2. Formulación del Problema

Con base a la situación descrita y con el fin de proporcionar soluciones viables surge la siguiente interrogante: ¿Qué aspectos deben ser analizados para su modificación o mejora dentro del proceso de captación de proveedores de automóvil en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil de Oriental de Seguros, C.A.?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer mejoras para la operatividad en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil en Oriental de Seguros, C.A.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de operatividad en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil de Oriental de Seguros, C.A.
- Describir los procedimientos y prácticas del proceso de captación de proveedores de automóvil en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil pautados por Oriental de Seguros, C.A. según su reglamento interno.
- Analizar la factibilidad de aplicación del modelo de Mejora Continua “Kaizen” en el proceso de captación de proveedores de automóvil en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil de Oriental de Seguros, C.A.
- Proponer un modelo de mejoras que cuente con un adecuado control de proveedores, con personal capacitado, una cadena de trabajo eficiente, parámetros de disminución de tiempos de respuesta, una adecuada delegación de operaciones dentro de un marco de inversión y resultados económicos y operativos.

1.4. Justificación

Esta investigación se establece en el área en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil de Oriental de Seguros, C.A. sujeta a la Gerencia Técnica de Automóvil.

El interés particular en realizar la presente investigación, es el de generar posibles soluciones sencillas, prácticas y aplicables a corto plazo, las cuales estarán orientadas a contribuir con el desarrollo de estrategias gerenciales que permitan establecer estándares de selección y monitoreo del servicio ofertado por los distintos tipos de proveedores autorizados por la empresa, quienes, al fin y al cabo, serán sus aliados estratégicos que brindarán distintas alternativas para solucionar los siniestros de automóvil.

El aporte ofrece la implementación de herramientas en la gestión de proveedores de automóvil, las cuales representarán mejoras en: el proceso de selección, inclusión, monitoreo, suspensión o exclusión de los proveedores en el área de siniestros de automóvil, lo que conlleva a la reducción de los tiempos de ubicación y suministro de repuestos en la gerencia encargada de esta tarea; a mantener e incrementar la cartera de clientes; así como también la reducción de gastos en asesorías y trámites legales por la disminución de demandas y denuncias de asegurados en entes gubernamentales por la falta de suministro de piezas automotrices.

1.5. Alcance de la Investigación

En líneas generales, los resultados de ésta investigación será la mejora en la utilización del presupuesto anual y por ende de las reservas técnicas y contables del ramo auto dentro de la estructura organizativa de la empresa.

La sumatoria de las razones que justifican la presente investigación y además representa una propuesta de mejora en las operaciones y definición de los procesos que realizarán cada recurso humano de la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil, esto redundará en beneficios para el empleado mismo, ya que sumará conocimientos, desarrollará habilidades y destrezas, por ende también permitirá a Oriental de Seguros, C.A. contar con un personal altamente calificado, lo que se traduce en un mejor manejo de los recursos de la empresa y mayor crecimiento económico, además de una mayor calidad de servicio.

Por último, se considera que este trabajo significará un aporte a investigaciones futuras que busquen la mejora continua de este y otros procesos que guarden relación, ya que la evolución tecnológica, estadística y administrativa así lo demanda, por ende es necesaria la aplicación de novedosas pruebas y estilos de trabajo que contribuyan al establecimiento de modelos gerenciales óptimos.

Indirectamente influye en la modificación de la cultura de cambio de repuestos por la del salvamento, ya que al canalizar la utilización de los recursos de una manera más eficiente, la Gerencia de Servicios puede disponer de un presupuesto mayor para los ajustes de baremo para el concepto de mano de obra por salvamento de piezas y por ende el trabajo realizado por la Gerencia de Gestión de Reparación evitaría re procesos en cuanto a la canalización de dichos salvamentos, como también el ahorro de dinero destinado al suministro de repuestos y por último la Sub Gerencia de Procesamiento y Liquidación de Facturas podrá disponer de las Reservas Técnicas de forma más holgada para cumplir los compromisos establecidos en el reglamento interno de emisión de pagos a asegurados, proveedores y terceros.

1.6.Limitantes de la Investigación.

La información del origen de la organización de estudiada no está disponible en su totalidad, lo que deja vacíos en la historia de Oriental de Seguros, C.A.

El suministro de información por parte de la Sub Gerencia Proveedores de Automóvil ha presentado retraso, ya que los datos no pueden ser analizados debido a la falta de instrumentos necesarios para la medición técnica, lo que elimina la posibilidad de obtener alguna tabla estadística que pudiera usarse en la presente investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación.

Ravelo, J. (2012) presenta una propuesta bajo el título Mejoras en el proceso de Reportes de Siniestros en el Departamento de Servicios Automotriz Banesco Seguros C.A., válido para el título de Técnico Especialista en Gerencia de Servicios Automotrices, convenio Universidad de Carabobo – Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI), enfocado en identificar las debilidades críticas del proceso de servicio técnico ofrecido por Banesco Seguros, C.A., por medio de la implementación de cambios que permitan subsanar las fallas en diagnóstico y reparación de siniestros. Para la propuesta utilizó un estudio técnico-económico que permitiera documentar y monitorear el proceso, como también la opinión del cliente para medir el resultado final, considerando que el principal beneficiario del servicio es este, lo que constituye aportes de vital importancia para la la modificación o creación de variables técnicas dirigidas al monitoreo y verificación de los estatutos que deben cumplir los proveedores de automóvil concertados por Oriental de Seguros, C.A.

Rubio, M. (2011) menciona en su Propuesta de Mejoras de Disposición de los Repuestos No Conformes del Concesionario Automotriz Centromotriz Portuguesa C.A., tesis de grado para el grado de Técnico Especialista en Gerencia de Servicios Automotrices, convenio Universidad de Carabobo – Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI), que los procedimientos son parte fundamental de las políticas internas de las empresas, ya que se aplican a cada operación con el fin de lograr las metas planteadas, por lo que deben contar con un personal altamente calificado y capaz de aplicar procesos administrativos que a futuro permitan realizar

evaluaciones continuas determinen si se cumplen o no las metas establecidas por la empresa. Por lo tanto, usando lo aprendido de este estudio, es posible implementar el establecimiento de parámetros de funcionamiento a la relación comercial entre Oriental de Seguros, C.A. y su red de proveedores concertados para la cartera de automóvil, en cuanto a la eficiencia del servicio ofrecido y su correspondencia con el entregado, suplir la necesidad demandada y la aplicación de los controles requeridos para cumplir con lo estipulado en las evaluaciones que realice por Oriental de Seguros, C.A.

Soledispa C. (2008) menciona en su trabajo de investigación titulado Procesos de calidad Total para el Mejoramiento Operativo del Departamento Contable de Talleres Nissan-Renault S.A., Manta, válido para optar a la Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CP- Modalidad a Distancia en la Universidad Tecnológica Equinoccial, ciudad de Manta, Ecuador, que el objeto de investigación no cuenta con el proceso contable que permita cumplir los objetivos de la empresa, por lo que procedió a estudiar los procesos, tareas, informes y las personas que se encargan del área contable, con el fin de verificar si cuentan con estándares cualitativos exigidos por la compañía. También se encargó de conocer la necesidad de clientes y proveedores a fin de poder suplir estas demandas. En vista que el proceso de captación de proveedores no se desarrolla según los reglamentos de la empresa estudiada, debido a las incongruencias en las labores del personal que no permiten el correcto desarrollo de las funciones conjuntas y que a la larga desmejora el servicio hacia los asegurados es relevante el aporte que este trabajo suma al presente estudio. En cuanto a los proveedores, no se observa un criterio claro de selección, como tampoco se suplen a cabalidad, las demandas que tienen estos sobre las retribuciones económicas acordadas, lo que constituye una oportunidad de mejora según menciona el citado investigador en su trabajo.

Suárez, M. (2007) presenta la Tesis Doctoral en Management Science. ESADE del Programa de Becas de Alto Nivel de la Unión Europea para América Latina en la

Universidad Ramón Llull de Barcelona, España, bajo el título La Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos de la Administración Pública: Un Estudio en los Ayuntamientos de España, donde menciona los aspectos positivos de la aplicación de este modelo que busca el desarrollo estrategias que permitan gestionar las organizaciones por medio de mejora de la calidad de los servicios que prestan, ejecutar con mayor eficiencia y eficacia los procesos que conllevan al ahorro económico de la gestión municipal, manteniendo presente el principio de la legalidad. Aplicando lo plasmado por el autor, La sub Gerencia de Proveedores de Automóvil puede ser considerada una central de cambio si tomamos el estudio de Suárez como base, ya que muestra la necesidad de implementar cambios que, en este caso, beneficien la operación interna si se aplican controles y nuevos procedimientos en cuanto a la selección e inclusión de proveedores que a su vez solucionarán indirectamente las situaciones ya planteadas de las Gerencias de Servicios y de Gestión de Reparación y la Sub Gerencia de Procesamiento y Liquidación de Facturas. Que a fin de cuentas se traduce en un listado de proveedores eficientes y confiables que suplirán la demanda de los siniestros del ramo auto.

2.2.Bases Teóricas

De acuerdo con Arias (2012), “las bases teóricas comprenden un conjunto de conceptos proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. Partiendo de ello, se presentan una serie de definiciones relacionadas con el presente trabajo de investigación.

Dentro de los objetivos específicos, se plantea el análisis de los conocimientos que tiene el personal en relación a los procesos de captación de proveedores dentro de la sub gerencia, como también cuáles aspectos deberán considerarse al momento de

preseleccionar a los proveedores que podrían convertirse en concertados por la organización.

Otro de los aspectos a estudiar, sería verificar si estos seleccionables cuentan con la estructura necesaria para suplir la demanda de la aseguradora por medio de los siniestros de automóvil con estatus activo. Estos elementos demarcan el estándar de evaluación a utilizar por el personal que controla la gestión, y por ende, es necesario comprender el porqué de la estructura y las operaciones indirectas derivadas en este proceso.

Para responder estas interrogantes, es conveniente conocer los fundamentos de la capacitación y formación del recurso humano, al igual que los aspectos relacionados con los procesos de mejora continua, debido a la incidencia directa sobre las operaciones o gestiones cotidianas dentro de la organización.

Considerando cuáles son las teorías que servirán de sustento, orientación y complemento, está la relativa: el Proceso de Mejora continua en sus distintas formas o aplicaciones teórico-prácticas debido a la estrecha relación que guarda con los procesos de implementación de tiempo y calidad al menor costo posible por mayor rentabilidad.

En referencia a las necesidades de empresa, trabajador, tiempo y circunstancias, es vital la aplicación de los Procesos de Mejora Continua que permitan aprovechar las fortalezas que estén disponibles, exaltar las no evidentes y controlar o eliminar los vicios y debilidades manifiestas en los procesos.

Proceso de Mejora Continua “Kaizen”: este concepto se remonta a la primera mitad del siglo XX, basado en la filosofía Toyota, que pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Esta idea surge de la palabra japonesa “Kaizen” que significa mejora continua y aplicada a nivel industrial por primera vez en la década de los 40 por el Ingeniero Mecánico Taiichi Ohno.

Para hablar del Kaizen como filosofía, es necesario hablar de la etimología de ello, ya que según el idioma japonés significa “cambio para mejorar” o “mejora continua”, como derivado de los ideogramas bases: KAI que significa “cambio” y ZEN que quiere decir “para mejorar”.

Esta metodología tiene como fin la consecución de cambios continuos y graduales en forma sistemática en los procesos, servicios y actividades de una organización, mediante la eliminación de obstáculos que impiden la optimización del proceso, ya que se deben considerar la eficacia, la eficiencia, la rapidez de respuesta y la seguridad como requisitos primordiales que fijan el rumbo de una organización. También permite observar, de manera muy metódica, las carencias de materia o suministros de operación, tiempo de preparación de las máquinas, fallas, quejas de clientes, entre otros. Considerando lo anterior, el modelo de mejora continua proporciona herramientas estructuradas que permitirá la medición estadística, enfocándose en lograr las metas con los mayores estándares de calidad y los menores tiempos, al menor costo posible.

El modelo Kaizen está compuesto por varios sistemas los cuales, al aplicarse juntos, se ocupan de los diversos puntos o etapas que se encuentran en un proceso productivo, como lo son:

Sistema de Producción Justo a Tiempo (Just In Time – JIT): tiene por objetivo producir según requerimientos del cliente en cantidad y condiciones, evitando de esta manera altos inventarios tanto de materias primas como de producto terminado según Imai (1986). El JIT tiene como base pragmática la eliminación de todo excedente por medio de la optimización del uso de los recursos que fueron y serán utilizados en la línea de producción. También se considera despilfarro cualquier recurso que intervenga indirectamente en el proceso.

Este sistema se establece sobre prioridades y como canalizar las actividades en base a su importancia en determinado proceso, el orden de ejecución y el tiempo, lo que conlleva a la desarrollar la capacidad de cambio económico en una empresa, ya que se reduce el stock y el almacén de bienes, debido a que es una filosofía que fabrica y suministra la mercancía necesaria, en el tiempo necesario, la cantidad exacta requerida sin desperdicio.

Los objetivos principales del JIT comprenden (Cuadro N°1):

1. El ataque de problemas fundamentales por medio de la analogía del río de las existencias. El nivel del río representa las existencias y las operaciones de la empresa se visualizan como un barco que navega por el mismo. Cuando una empresa intenta bajar el nivel del río, es decir, reducir el nivel de sus existencias, descubre rocas que significan problemas, la antigua respuesta a este tipo de problema era aumentar la producción hasta ocultar el defecto. Por el contrario, en la filosofía Just In Time se busca la solución del problema mediante planes de prevención según sea el caso, garantizando la fiabilidad del equipo o proceso que presenta falla.

Cuadro N°1. Problemas en el JIT

PROBLEMAS (ROCAS)	SOLUCION JIT
Máquina poco fiable	Mejorar la fiabilidad / Mantenimiento preventivo
Zonas con cuellos de botella	Aumentar la capacidad
Tamaños de lote grandes	Reducir el tiempo de preparación
Plazos de fabricación largos	Reducir colas, etc., mediante un sistema de arrastre
Calidad deficiente	Mejorar los procesos y/o proveedores

Tomado de: <http://www.justintime.blogspot.com/2013/11/esquema-ilustrativo-del-jit-y-efectos.html>

2. Eliminar despilfarros: significa desechar todo aquello que no suma valor al producto, por lo que se considera la inspección y control de calidad que normalmente sitúa estratégicamente a una serie de inspectores que examinan las piezas y de ser necesario, interceptarlas. Ya que es un factor humano, tampoco escapa del error, lo que constituye una desventaja, debido a que en ocasiones el error o falla se detecta al final de la producción completa de un lote y el tiempo implementado en la supervisión puede ser muy largo, generando pérdidas en la productividad.

El JIT propicia la eliminación de productos de baja calidad bajo la premisa de “hacerlo bien a la primera”, ya que al fabricar este tipo de productos, se observarán más defectos dado que no se toman en cuenta mayores controles de irregularidades, caso contrario a la producción con altos estándares de calidad. Para ello, esta filosofía no permite desviación ninguna en cuanto a estándares de calidad según lo establecido por el productor, es decir, cualquier producto que se encuentre por encima o por debajo de la calidad esperada será reprocesado o desechado. Para la mejora y correcta implementación de esto, se exige la colaboración de los empleados que intervienen en el proceso productivo, con el fin de reducir pérdidas en eficacia, lo que conlleva a conocer las habilidades y experiencia de cada empleado.

3. En busca de la simplicidad: al contrario de lo pensado en las décadas de los setenta y ochenta, el JIT enfatiza en la simplicidad de la tarea bajo la afirmación de que los enfoques simples conducirán hacia una gestión más eficaz mediante la implementación de flujos de material que no contemplen rutas complejas o falta de claridad y por ende se conecten en forma más directa. Esto se logra mediante la planificación y control de actividades según la relación que guarden entre sí cada estación de trabajo o producción.

Para la implementación de los sistemas de control y sus medidas correctivas en líneas de producción, el JIT se apoya en el sistema de arrastre Kanban.

Sistema Kanban: la base del sistema es la simplificación de las tareas mediante la separación del flujo de datos, creando estaciones específicas en la línea de producción que se conectan con otras en un sistema manual que trabaja en conjunto pero separadamente y se define el inicio y final de la operación por cada estación mediante el uso de señales que emite la estación previa, lo que indica la finalización del trabajo y por ende el comienzo del siguiente.

La implementación de los sistemas JIT tipo arrastre Kanban generan ventajas de reducciones de la cantidad de productos en curso, de niveles de existencia y de plazos de fabricación, como también la identificación de las zonas que crean cuellos de botella y de los problemas de calidad, proporcionando una gestión más simple.

A partir de la identificación de problemas, la planificación previa de los JIT-Kanban se piensa en base a la presentación de problemas eventuales y la forma de atacarlos con el menor impacto posible, por lo tanto se establecen mecanismos que permitan identificar los problemas y estar dispuestos a aceptar una reducción de la eficiencia a corto plazo con el fin de obtener una ventaja a largo plazo.

Otro de los aspectos que compone la filosofía Kaizen, por medio de la implementación del Just In Time es la Teoría de los Cinco Ceros: cero tiempo al mercado, cero pérdidas de tiempo, cero defectos en los productos, cero papel de trabajo y cero stock. En ocasiones se agrega un sexto que es cero accidentes.

En su afán de conseguir una calidad óptima, la implementación Kaizen utiliza el concepto de Gestión de Calidad Total, cuyo objetivo es lograr la calidad integral de los procesos, productos y servicios por medio de controles estadísticos.

Gestión de Calidad Total (TQM, Total Quality Management): está orientada a la creación de conciencia en todos los procesos organizacionales, tomando como base

la satisfacción del cliente, ya que al satisfacer las necesidades del cliente, la organización también gana, debido a que se generan beneficios a partir de la popularidad del producto ofertado. Estos beneficios deben ser visibles para todos los miembros de la empresa por medio de formación personal o mejoras en las condiciones de trabajo.

El concepto de Calidad Total es una alusión a la mejora continua, con el objeto de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas. Ishikawa (1943) menciona que la Calidad Total es una “Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad”, que puede interpretarse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial.

Mantenimiento Productivo Total (TPM-SMED): contribuye a la disponibilidad de las máquinas en su máxima capacidad de producción cuidando la calidad, costos y seguridad. El SMED se utiliza para reducir los tiempos de preparación de máquinas y herramientas. Flexibilizando las carreras de producción, disminuyendo inventarios de materias y productos en proceso.

El TPM está fundamentado en la búsqueda permanente de la mejora de la eficiencia de procesos y medios de producción, implicando a las personas que intervienen en el proceso productivo de forma concreta y diaria con la premisa “cero accidentes, cero defectos, cero paradas”.

Entre los objetivos del TPM se destacan, el deseo de crear una organización corporativa con una gran eficiencia en sistemas de producción, la gestión de planta evitando cualquier tipo de pérdida durante la vida del sistema de producción, involucrar a todas y cada una de las partes de la organización fomentando la implantación de y desarrollo, y por ende involucrar a todo el personal en un mismo proyecto. También busca la orientación hacia la acción de los grupos de mejora con el fin de conseguir cero pérdidas, accidentes y defectos.

La aplicación del TPM, cuenta con 8 pilares base que en conjunto constituyen este sistema (Fig. N°1):

Fig. N°1: 8 Pilares del TPM



Tomado de: <http://www.rochichan.blogspot.com/2013/01/mantenimiento-productivo-total-tpm.html>

1. Mejoras enfocadas: grupos de trabajo interdisciplinarios formados con técnicas para la mejora continua y la resolución de problemas. Estos grupos enfocarán su trabajo a la eliminación de las pérdidas y la mejora de la eficiencia.
2. Mantenimiento planificado: actividades de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo orientadas a la prevención y eliminación de averías.
3. Mantenimiento autónomo: basado en operaciones de inspección y pequeñas actuaciones sencillas, realizadas por los operarios de las máquinas.
4. Mantenimiento de calidad: basado en actuaciones preventivas sobre las piezas de las máquinas que tienen una alta influencia en la calidad del producto.

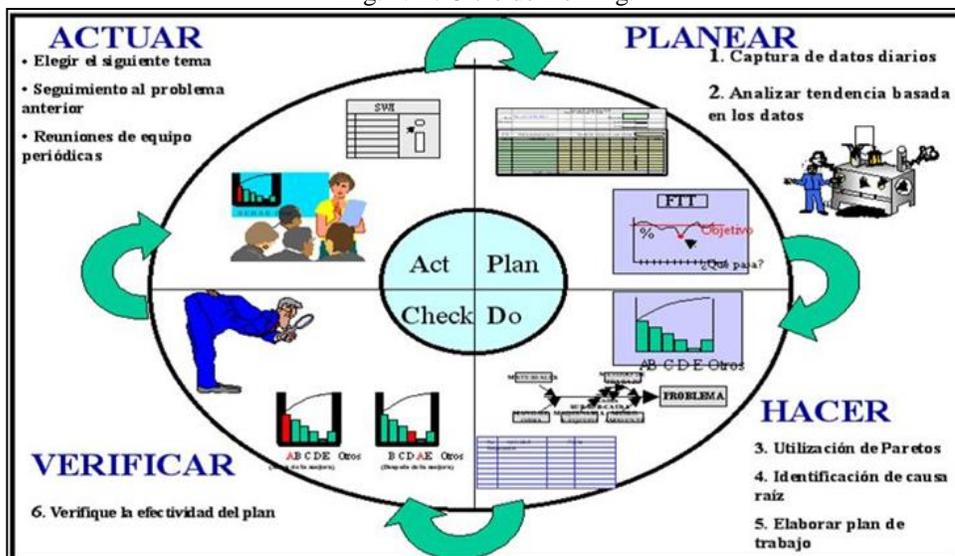
5. Mantenimiento áreas soporte (TPM en áreas administrativas): buscando el apoyo necesario para que las actividades de TPM, aseguren la eficiencia y la implicación global.
6. Seguridad, salud y medio ambiente: la seguridad y prevención de efectos adversos sobre el entorno son temas importantes en las industrias responsables. La seguridad se promueve sistemáticamente en las actividades de TPM.
7. Mejora de la polivalencia y habilidades de operación (Educación y entrenamiento): formación continua del personal de producción y mantenimiento para mejorar sus habilidades y aumentar su polivalencia y especialización.
8. Prevención del mantenimiento: basado en la gestión temprana de las condiciones que deben reunir los equipos o las instalaciones, para facilitar su sostenibilidad en su etapa de uso.

El modelo Kaizen promueve el accionar de un grupo de trabajadores como unidad conjunta, con el fin de estabilizar el proceso y la posibilidad de mejora, por lo que es necesario la identificación de todos los procesos y el análisis medible de cada paso que se lleva a cabo. Según Muto (2000), donde cita a Shingō (1989) y su estudio al “Toyotismo”, menciona que los procesos de mejora continua incluyen las acciones correctivas, preventivas y análisis de satisfacción de los miembros o clientes. Estos procesos son la forma más efectiva de calidad y eficiencia en empresas, debido a que los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y sistemas de evaluación ambiental son vitales para conseguir la calidad total.

Los procesos de mejora continua consideran, factores como las necesidades del entorno organizacional, partiendo del feedback, la minimización de errores, el aprovechamiento de los recursos y el tiempo, a fin de generar el menor excedente posible.

Ciclo de Deming: O Circulo PDCA por sus siglas en inglés (Plan, Do, Check Act), que significan Planear, Hacer, Verificar, Actuar (Fig. N°2) es un modelo presentado por Deming (1950) en el mercado japonés como método que promueve la mejora continua en sistemas de calidad y seguridad en el manejo de la información. Para ello utiliza cuatro etapas que garantizan la mejora integral de la competitividad, productos y servicios, reduciendo costos, fallas previsión y eliminación de riesgos potenciales que optimizan la producción como de la eficiencia y eficacia, incrementando la participación del mercado y el aumento de la rentabilidad de la organización. En resumen, la aplicación de esta teoría busca la mayor rentabilidad posible al menor costo con los estándares de calidad más altos, como se describe a continuación:

Fig. N°2: Ciclo de Deming.



Tomado de: www.pdca.com/5202/ciclo-pdca/

1. Planificar (Plan): se establecen los procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos a alcanzar, dentro de estos procesos se seleccionan los susceptibles de mejora para ser analizados (datos recopilados versus resultados esperados) y probados por medio de la implementación de herramientas de planificación como lo son:

- Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE): es implementado en para la detección y análisis de fallas potenciales en un sistema de clasificación determinado por la gravedad o por el efecto que causen estos en el sistema, especialmente aquellos que afectan al consumidor final. Es por tal razón que para el uso de un AMFE, debe existir un trabajo previo que arroje los resultados de sobre la resistencia y la historia del producto con el fin de ser incluidos en el análisis. Los datos recolectados se cargan en una hoja de trabajo (Fig.N°3).

Fig N°3: Hoja de trabajo AMFE

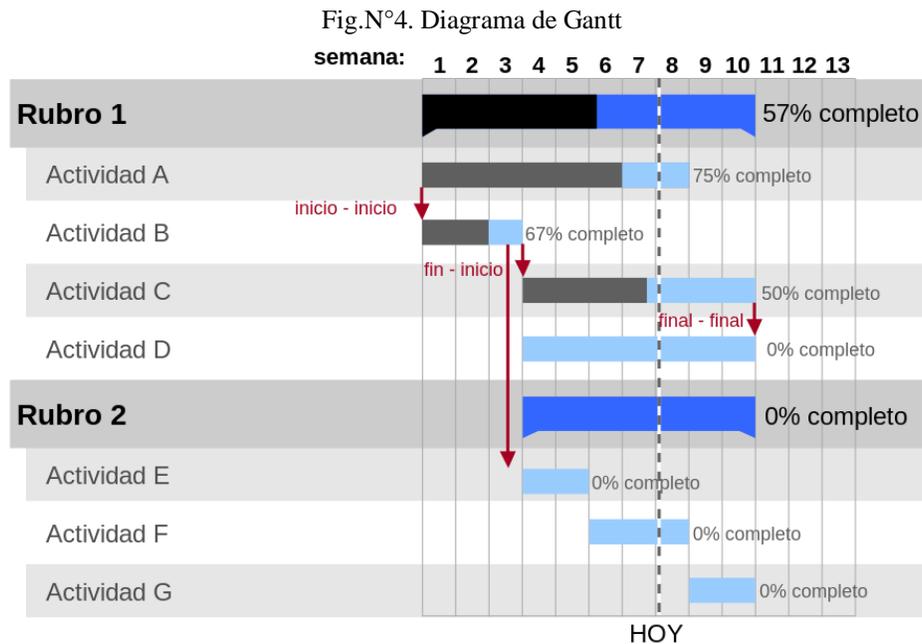
Función	Falla	Efectos	S (nivel de severidad)	Causa(s)	O (nivel de incidencia)	Controles actuales	D (nivel de detección)	CRIT (características críticas)	RPN (número de prioridad del riesgo)	Acciones recomendadas	Responsabilidad y fecha de cumplimiento	Acciones realizadas
Llenar cuba Gas-Oil	No se activa la alarma de nivel máximo de líquido	El Gas-Oil se desborda	8	Fallo del sensor de nivel	2	Experiencia del operario (evaluación del tiempo de llenado basada en el tiempo que ha tardado en llenarse hasta la alarma del nivel medio)	5	N	160	Análizar coste de añadir un segundo sensor de nivel máximo	Juan Pérez 10/05/2013	Se añade un segundo sensor de nivel máximo
				Fallo del sensor de nivel	4					Eliminar la posibilidad de desconexión del sensor de nivel máximo		

Tomado de: www.pdca.com/5202/ciclo-pdca/

Una vez cargados los datos, se procede a diagnosticar la falla y su efecto, la cual deberá ser registrada de forma escrita por el usuario en la manera que la vea o experimente (rendimiento bajo, ruido, daños a un usuario, etc.). Cada efecto recibe un número de severidad (S) que va del 1 (sin peligro) al 10 (crítico). Los niveles 9 y 10 son exclusivos para aquellas que cause daño al usuario.

Posteriormente se determina el nivel de incidencia (O) observando la causa de la falla y la frecuencia con que ocurre. Cada causal de fallo se considera un punto débil de diseño y deben ser identificadas y documentadas utilizando terminología técnica. Se registran en escala numérica del 1 al 10, de las cuales según el número S, se considera de incidencia alta en desde S1 hasta S8 el número $O \geq 4$ y para los S9 y S10 ≥ 1 . Después de conocer la incidencia de la falla, se seleccionan los métodos de inspección adecuados para comprobar la eficiencia del diseño, aplicar técnicas de testeo, análisis y monitoreo que permitan eliminar la falla y evitar que vuelva a repetirse.

- Diagrama de Gantt: propuesto Gantt (1915), desarrolló esta herramienta con el fin de separar las tareas de proyectos complejos (mayor a 25 actividades) para así disponer de una mejor planificación de desarrollo. Basado en los CPM y PERT. Este sistema de planificación permite observar el tiempo y el proceso de cada actividad de un sistema en la totalidad del tiempo empleado (Fig. N°4.) y distribuido según la necesidad y característica de la estación. Cada actividad del sistema de planificación se considera Unidad Mínima de Trabajo que a su vez se sub dividen en Grupos de Tareas, buscando la ruta más eficiente a seguir para completar las metas de un proyecto, con éxito.

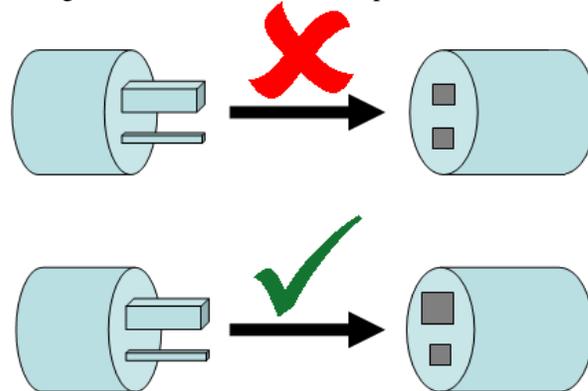


Tomado de: <http://www.cartagantt.com/wp-content/uploads/2015/08/carta-gantt.jpg>

Este diagrama define las actividades del proyecto, su duración prevista, en qué momento inician y terminan, cómo y en qué momento se solapan las actividades, como también las fechas de inicio y entrega del proyecto.

- Método de diseño intuitivo Poka-yoke: herramienta que precede de Japón, cuyo nombre significa “a prueba de errores”, con lo que se busca eliminar o evitar los errores humanos como los automatizados, mediante la implementación de sistemas como la utilización de colores o formas que indiquen el funcionamiento correcto e inquebrantable de un proceso evitando así la posibilidad de error. En caso que esto llegase a fallar, se aplica la fase de advertencia, donde se pone en funcionamiento un dispositivo que reaccione cuando el fallo ocurra y que de esta forma el usuario pueda estar enterando y alerta para corregir el error (Fig. N°5).

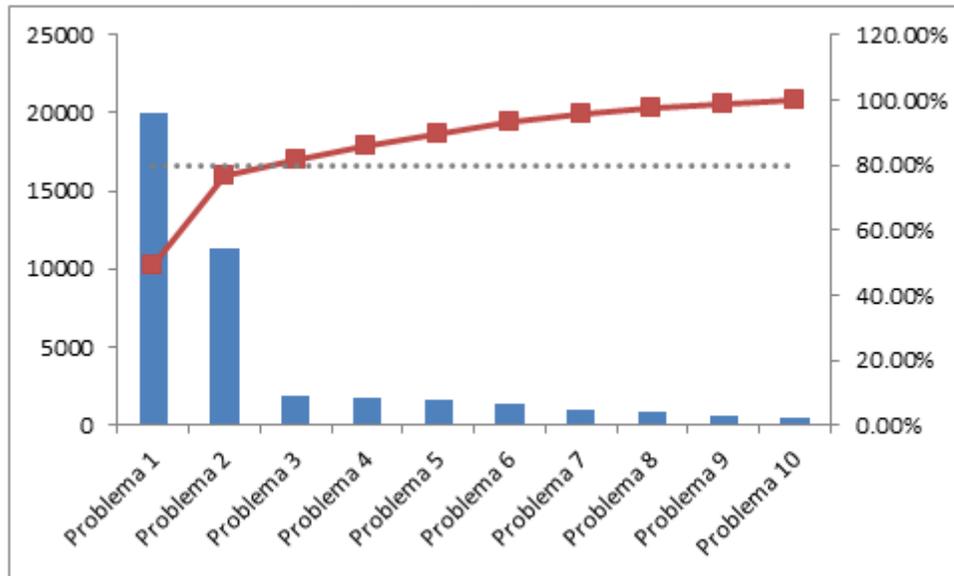
Fig.Nº5 Poka-Yoke. Sistema a prueba de errores.



Tomado de: <http://www.pdcahome.com/poka-yoke/>

2. Hacer(Do): se introducen cambios para implantar la mejora propuesta, donde generalmente se realizan pruebas piloto para probar el funcionamiento antes de hacer modificaciones a gran escala.
3. Controlar o Verificar (Check): una vez implantada la mejora, se estipula un tiempo de prueba para recopilar datos y analizarlos, de esta manera podrán compararse con los objetivos propuestos inicialmente y, en caso que el resultado no sea el esperado, se introducen herramientas de evaluación:
 - Diagrama de Pareto: fue propuesto por Pareto (1930), como resultado a una visita realizada a la planta matriz de General Motors Corporation, cuya publicación llevó el nombre de *La mala distribución de la Pérdida de la Calidad*. En este gráfico (Fig. Nº6) se agrupan los errores o defectos por frecuencia de repetición, lo que se conoce como principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), esto permite conocer las prioridades, es decir, aquellos errores que son un riesgo significativo para la organización, es por ello que se organizan de izquierda a derecha según su frecuencia.

Fig. N°6. Diagrama de Pareto



Tomado de: <https://superonlinevzla.wordpress.com/2016/02/19/diagrama-de-pareto-en-excel-20-80/>

- Diagrama de dispersión de datos: también conocido como gráfico de dispersión, es un diagrama del tipo matemático que utiliza coordenadas cartesianas para plasmar los valores de dos variables para un conjunto de datos uno de esos datos (individualmente) se registran como un punto, como resultado de la combinación de las coordenadas de las abscisas (X) y las ordenadas (Y) (Fig.N°7), lo que ayuda a identificar la posible relación entre dos variables y hace fácil visualizar e interpretar los datos, esto permite cuantificar el grado de relación entre ambas, así como su signo. El valor de este coeficiente puede estar comprendido entre -1 (valor fuerte y negativo) y 1 (correlación fuerte y positiva). En caso que el valor sea próximo a 0. Se considera de correlación débil.

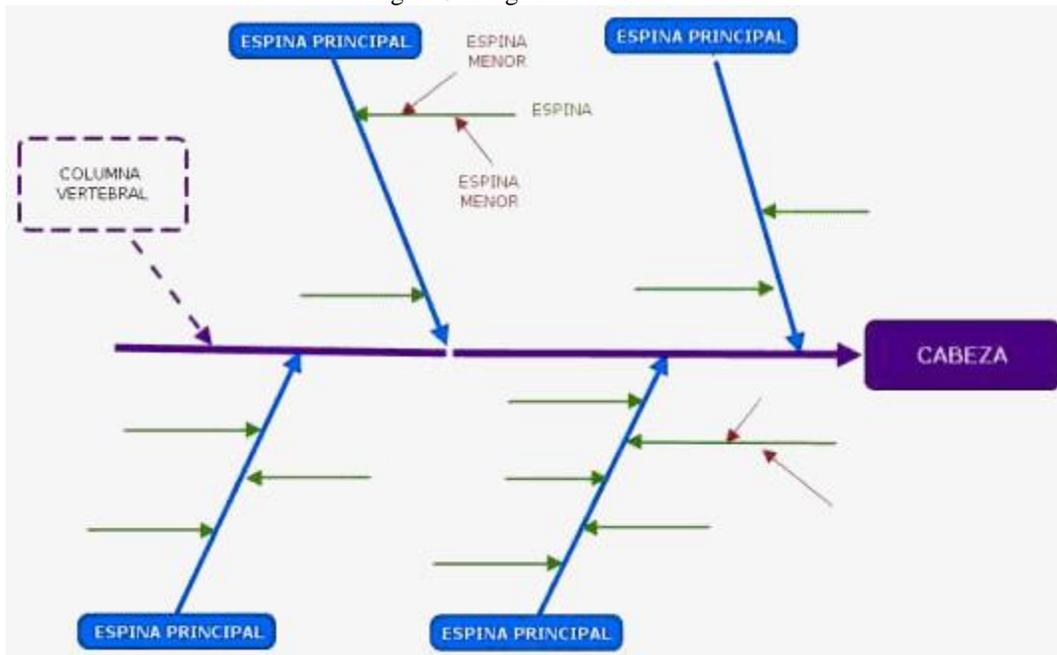
Fig.Nº7. Diagrama de dispersión de datos.



Tomado de <https://www.aiteco.com/diagrama-de-dispersion/>

- Diagrama de Ishikawa: nombrado así por su autor, Kaoru Ishikawa (1943), también conocido como diagrama de causa-efecto o diagrama de espina de pez, es una forma de organizar las diferentes teorías propuestas sobre un problema. Por lo tanto representar gráficamente el conjunto de causas que dan lugar a una consecuencia, o bien el conjunto de factores y subfactores (espinas) que contribuyen a generar un efecto común (cabeza del diagrama) (Fig.Nº8).

Fig.N°8. Diagrama de Ishikawa

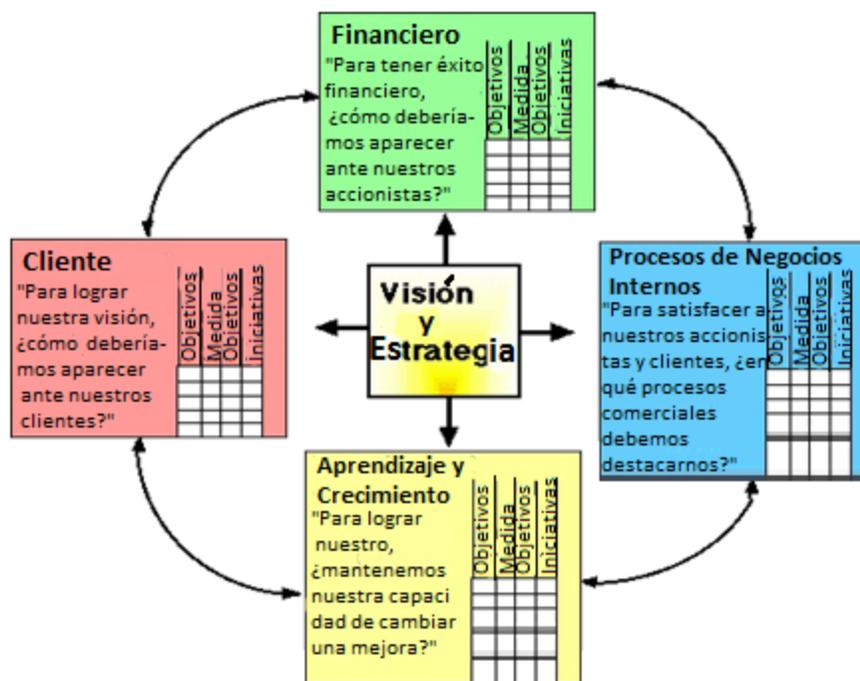


Tomado de: <http://www.pdcahome.com/diagrama-de-ishikawa-2/>

Para la construcción del diagrama, es necesario determinar cuál es el problema a solucionar (cabeza y flecha), identificar las causas principales, a través de flechas secundarias, que alimenten a la flecha principal, que pueden categorizarse según su índole y a su vez la sub flechas que alimentan a las secundarias para que, posteriormente puedan ser solucionados según la prioridad de la falla.

- Cuadro de mando: es un modelo de gestión que posee cuatro perspectivas que buscan mantener un soporte periódico para la dirección de los procesos de una organización, lo que facilita la toma de decisiones ante la necesidad del cumplimiento de los objetivos previamente definidos. Estas cuatro perspectivas son (Fig. N°9):

Fig.Nº9. Cuadro de mando.



Tomado de: <https://www.pdcahome.com/cuadro-de-mando/>

La primera basada en indicadores financieros, que se plasman mediante el conocimiento contable histórico de la empresa que permitan conocer el índice de desarrollo, económico y rentable de la organización.

La segunda va dirigida a satisfacer las necesidades de los clientes en procura de la lealtad, lográndolo mediante el conocimiento de cada uno de ellos que se traduce en repetición de compras y por ende garantía financiera de ingreso.

La tercera tiene como objeto los procesos internos, donde se analiza la adecuación de estos de cara a la satisfacción del cliente y conseguir mayores logros financieros. Para ello, se realizan estudios que buscan predeterminar los procesos clave de la cadena de valor.

La cuarta se encarga de los recursos disponibles y la optimización de estos, usando estrategias que se adhieran al plan o estrategia de negocio que procuren el aumento productivo y por lo tanto, infieran positivamente en el aspecto financiero.

- Checklist (Lista de tareas): son formatos creados para controlar el cumplimiento de tareas repetitivas o recolectar datos de forma ordenada y sistemática. Se usan para hacer comprobaciones de actividades o productos asegurándose de que el responsable del trabajo no olvida nada importante.

4. Actuar (Act): una vez finalizado el período de prueba, se estudian los resultados y compararlos con el funcionamiento propuesto antes de implantar la mejora. En caso que estos resultados sean los esperados, la mejora se convierte en definitiva, en caso contrario habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla.

Una vez terminada la fase 4, se vuelve a la primera para estudiar nuevas mejoras a implantar.

Teoría del Campo: Lewin (1933) afirma que se deben las acciones del hombre se explican a partir del hecho de que percibe caminos y medios particulares para descargar determinadas tensiones. Al individuo le atraen las actividades que ve como medios de liberar su tensión; para él, tienen valencia positiva, y experimenta una fuerza que lo impulsa a realizarlas. Otras actividades tienen el efecto opuesto: el individuo encuentra en ellas la posibilidad de aumentos de tensión; se dice que tienen valencia negativa y que generan fuerzas repulsivas. Es allí donde entra la resistencia al cambio, considerando que el trabajador como individuo siente comodidad al encontrarse en un proceso que ya conoce y que, a pesar de no ser el más óptimo puede mostrarse renuente a experimentar situaciones de mejora, lo que se transforma en bloqueos que no aportan a la situación organizacional que demanda cambios para mejorar.

Toda la conducta o, al menos toda conducta intencional, es motivada; la impulsan tensiones, la mueven fuerzas, la dirigen valencias, y tiene metas. Por lo tanto deben aplicarse estrategias que minimicen o eliminen la resistencia, facilitando el proceso de cambio.

El enfoque para el cambio conductual propuesto por Lewin que consiste en administrar y guiar cuidadosamente el cambio comprende de tres partes:

1. Descongelación: incluye reducir las fuerzas que mantienen el comportamiento de la organización a su nivel actual, en ocasiones se logra con la introducción de información que muestre las discrepancias entre la conducta deseada de los empleados y los comportamientos que exhiben en la actualidad.
2. Acción: este paso traslada el comportamiento de la organización o el departamento a un nuevo nivel. Incluye desarrollar nuevas conductas, valores y actitudes mediante cambios en las estructuras y procesos organizacionales.
3. Recongelación: este paso estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio. Se logra a través del uso de mecanismos de apoyo que refuerza el nuevo estado, como la cultura organizacional, las normas, políticas y estructuras organizacionales.

En el proceso de cambio existen factores de riesgo que perjudicarán la instauración de mejoras como lo son:

- Confusión: cuando esta se hace presente resulta difícil visualizar el cambio y de sus consecuencias.
- Crítica inmediata: ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.
- Negación: existe una renuencia a ver o a aceptar el cambio de los procesos ya conocidos.
- Hipocresía: demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.

- Sabotaje: acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.
- Fácil acuerdo: existe un acuerdo si se encuentra demasiada resistencia al cambio sin que implique compromiso en dicho acuerdo.
- Desviación o distracción: se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.
- Silencio: no permite que el individuo promueva nuevos métodos de trabajo u organización. La Transición suele ser siempre difícil.

Es por ello que en respuesta a estos factores, se aplican los siguientes métodos:

- Educación y Comunicación: la sensibilización al cambio a través de capacitar a la gente y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad. La comunicación eficaz reduce los rumores y temores infundados. Es necesario que quienes lleven a cabo el cambio construyan una clara visión de hacia dónde necesita ir el equipo en pos de sobrevivir y ser exitoso, al mismo tiempo debe ser capaz de transmitir porqué el equipo debe tomar esa dirección. Al darle a los integrantes del equipo toda la información posible y al proveerlos de alternativas para que cada uno pueda elegir su destino, les permitirá acostumbrarse gradualmente a los cambios y podrán darse cuenta de que pueden sobrevivir en un ambiente cambiante.
- Participación: existe evidencia de que una de las mejores formas de ayudar a implementar un cambio es hacer que el sistema afectado participe directamente en el proceso de toma de decisiones. Entre más participe el sistema en las decisiones que se toman sobre cómo manejar el cambio, menor resistencia habrá y más estable puede ser el cambio. Es difícil que la gente se resista si ha participado desde los orígenes de las transformaciones.
- Facilitación y apoyo: los agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. El temor y la ansiedad disminuyen cuando la gente

obtiene beneficios inmediatos. La desventaja de esta táctica es que es costosa y no se tiene la garantía de éxito. Cuando los afectados sienten que los que dirigen el cambio están interesados en sus preocupaciones, se hallarán más dispuestos a brindar información que ayudará en forma conjunta a superar las barreras del cambio.

- **Manipulación y Cooptación:** la manipulación se refiere a intentos disimulados de obtener influencia, proporcionando información total o parcialmente falsa. La cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se intenta sobornar a los líderes de un grupo de resistencia, dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Estas maniobras son arriesgadas y comprometen la credibilidad.
- **Negociación:** se intercambia algo de valor a cambio de la disminución de resistencia. En esta negociación el riesgo es caer en el chantaje, lo cual sería negativo para quien quiere llevar a cabo el cambio, al ser mal interpretados sus esfuerzos.
- **Coerción:** la aplicación de amenazas, de castigos o la fuerza directa del poder sobre las personas que se resisten al cambio. Esta es quizá la más riesgosa de las estrategias, ya que sus resultados son generalmente negativos, endureciendo la resistencia y creando una sensación de resentimiento en los afectados al cambio aún más contraproducentes que la resistencia original.

Aplicando la conceptualización anterior a la organización estudiada, se considera que la mejora del proceso de captación de proveedores, se inicia en recabar la información necesaria de cada proveedor, por medio de la definición del qué se quiere y para qué se quiere, es decir, las cualidades de cada uno de ellos, que permitirá una evaluación sistemática sobre los factores que influyen en la calidad del producto que ofertan y que es directamente proporcional al servicio ofrecido por la aseguradora, como también la inversión del tiempo de manera óptima a partir de lineamientos básicos que permitirán el descarte o permanencia de los autorizados por

la organización y por lo tanto se podrá disponer de mayor tiempo para la depuración de la lista de proveedores, búsqueda de otros, lo que se traduce en mayor calidad y eficiencia en estas labores cotidianas.

Por último, es evidente que al realizar las aplicaciones y mediciones antes mencionadas, la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil podrá disponer de una data estadística que servirá como referencia para las metas que deseen proponerse y por lo tanto se contará con el cronograma de trabajo a seguir.

Las bases teóricas consideradas guardan relación a los objetivos específicos y además porque servirán de guía para el curso de acción a desarrollar la propuesta de mejoras en la operatividad en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil de Oriental de Seguros, para analizar y precisar si se cuenta con el recurso adecuado para la captación de proveedores para el ramo.

Normativa Interna para la Incorporación, Control y Desincorporación de Proveedores de Automóvil de Oriental de Seguros, C.A. (2012): en aras de mantener una cartera de proveedores adecuada a la demanda de los siniestros de automóvil, Oriental de Seguros, C.A. manifiesta lo siguiente:

La Oriental, mantiene relaciones comerciales con un determinado número de Proveedores Automotrices, los cuales y solo a elección de los asegurados, efectúan las reparaciones a los vehículos, derivadas de las coberturas de las pólizas de seguro de automóvil, tales relaciones comerciales, están orientadas únicamente a la modalidad de pago directo, que a dichos Proveedores efectúa La Oriental de Seguros, en beneficio de sus asegurados y con la finalidad de que éstos no tengan que hacer las

erogaciones de dinero para cancelar los servicios y trabajos de reparaciones de daños amparados por las pólizas de seguro.

Con el ánimo de procurar que las reparaciones efectuadas por los proveedores de servicios de automotrices a los cuales La Oriental efectúa pagos directos, se presten en condiciones que garanticen calidad y las condiciones más óptimas, por cuanto ello tiene influencia en la imagen y prestigio de La Empresa. (p.1)

Consideramos establecer las normas que definirán las condiciones para la incorporación, control y desincorporación de los proveedores de Servicios Automotrices, al sistema de pago directo, mediante compromisos previos asumidos por La Oriental, las cuales se desarrollarán en los puntos siguientes con los respectivos soportes de solicitudes y formatos, avalados y autorizados por los supervisores de las gerencias involucradas en dichas normativas.

Esta organización establece en según su reglamento la solicitud de requisitos a los preseleccionados para “evaluar la incorporación de un proveedor de repuestos...” (p.5) y de esta forma tener garantía del establecimiento real del proveedor, detallados a continuación:

1. Copia del Registro Mercantil de la Empresa.
2. Copia de R.I.F de la Empresa
3. Copia de la Cédula de Identidad de los Accionistas de la Empresa
4. Copia del R.I.F Personal de los Accionistas de la Empresa
5. Copia de la última Declaración de Impuestos sobre la Renta (I.S.R.L)

Si el proveedor cumpla con los requisitos antes descritos, el personal encargado de esta gestión coordinará una visita programada a las instalaciones de la parte

interesada, con el fin de evaluar las características físicas, de infraestructura y el personal.

Se realizarán estudios estadísticos en cuanto a la necesidad de inclusión de proveedores, siendo presentados (antiguamente) por las Gerencia de Gestión de Reparación y Gerencia de Centro de Servicio, considerando los aspectos descritos a continuación:

1. Composición de la cartera asegurada por marca del vehículo
2. La cartera de pólizas suscritas en el área geográfica de que se trate.
3. Disponibilidad de la marca (despachos locales y/o nacionales)
4. Posibilidad de comparación de costos por marca y modelo
5. El porcentaje de crecimiento de la cartera.
6. Las contrataciones de pólizas de carácter colectivo con determinada flota.

De ser seleccionados, se establecerán las condiciones de pago, según sea el caso:

1. La Oriental podrá emitir una Orden de Compra y una Orden de Servicio (caso cristalerías) a favor del Proveedor que se seleccione previa cotización, comprometiendo el pago directo a aquél, por el despacho de los repuestos y montos que se señalan en dicha orden, y en los plazos previamente acordados con éste partiendo desde el momento en que sean recibidas las facturas.
2. El compromiso de pago será otorgado según negociación directa con cada Proveedor de Repuestos y Vidrios.
3. Las facturas de compra emitidas por el proveedor de repuestos deberán elaborarse a nombre de La Oriental, y venir acompañadas por la nota de entrega debidamente firmada por el taller de recepción de repuestos o por la guía de entrega de algún Courier.
4. Las facturas de instalación de vidrios deberán elaborarse a nombre de La Oriental, y venir acompañadas por la declaración y finiquito debidamente firmada por el asegurado, orden de servicio, fotocopia de la CI del asegurado y/o autorización realizada por el Asegurado al conductor del vehículo.

En cuanto a las garantías de envío o despacho, se tiene lo siguiente:

1. El Proveedor de repuestos, serán los únicos responsables por el traslado, guarda y custodia de los repuestos al taller de despacho indicado en la orden de compra.
2. El proveedor de vidrio serán los únicos responsables en la instalación de los cristales y por la guarda y custodia del vehículo durante su permanencia en las instalaciones.

Acerca de las condiciones necesarias para la exclusión, suspensión o desincorporación de la cartera de proveedores, se tiene lo siguiente:

1. La Oriental de Seguros, podrá decidir la terminación de sus relaciones comerciales y en consecuencia abstenerse de emitir una Orden de compra y orden de servicio por la instalación a un determinado proveedor, cuando alguno de éstos se encuentren incurso en cualquiera de las siguientes circunstancias, previamente evaluadas:
 2. Repuestos defectuosos.
 3. Falsificación de documentos.
 4. Envío y/o instalación de repuestos genéricos sin consentimiento expreso de La Oriental.
 5. Solo serán aceptadas y canceladas las facturas que cumplan con los requerimientos de validez exigidos por el Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT)

2.3.Bases Legales

Providencia N° 1150: Legitimación de Capitales. Este instrumento legal fue emitido por la Superintendencia de la Actividad Aseguradora, ente encargado del monitoreo y control del mercado asegurador nacional, con el fin de sentar un precedente en cuanto a la prevención de lavado de activos en el área, trazando los aspectos a tomar en cuenta al momento de establecer lazos con cualquier persona natural o jurídica. La providencia 1150 en su Título III bajo el título “Conozca a su Cliente”, artículos 24 y 25 hacen referencia a que cada Sujeto Obligado debe crear registros individuales de sus clientes, donde puedan mantener la información personal o jurídica de estos. Dicha información debe ser comprobable, ya que deberán contar con los datos de identificación, actividad económica a la que se dedican, su perfil financiero, como también aplicar parámetros de segmentación que permitan

determinar los rangos en los que los clientes desarrollan sus operaciones normalmente.

Según lo expuesto anteriormente, el personal de la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil está en la obligación de solicitar y verificar los recaudos necesarios a los proveedores preseleccionados como también a los concertados, que cuenten como parámetros de selección o monitoreo de las actividades que realizan, la fiabilidad de estos y por ende la comprobación del servicio ofertado.

Providencia N° 514: Mediante la cual se establecen las normas sobre prevención, control y fiscalización de los delitos de legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo, en la actividad aseguradora. De igual manera, esta providencia va dirigida a controlar y evitar la entrada de activos o elementos de dudosa procedencia a la actividad del mercado asegurado. El documento cuenta como una reforma a su predecesor emitido con el número 1150, siendo aún más explícito en su artículos 37 y 38 del Título III titulado “De las Políticas” del Capítulo III, donde exige la creación de expedientes sustentables que deberán ser almacenados hasta cinco años después del cese de operaciones o contratos con el cliente. Además de lo exigido en la providencia 1150, se considera la nacionalidad, estado civil y cualquier otro elemento que permita determinar el perfil del cliente. Esta información deberá estar disponible en el momento que las autoridades competentes la requiriesen.

Esta providencia, cuenta como refuerzo a la parametrización registrada en principio por la número 514, ya que se interesa aún más en conocer y controlar el origen de cada activo o elemento que ingresa al mercado asegurador, y en este caso, a la sub gerencia encargada de la captación de proveedores en Oriental de Seguros, C.A.

2.4. Definición de Términos Básicos

Asegurado (Fundación MAPFRE): en sentido estricto, es la persona que en sí misma o en sus bienes o intereses económicos está expuesta al riesgo.

Cartera de clientes (Fundación MAPFRE): en su acepción más usada, significa el conjunto de pólizas de seguros cuyos riesgos están cubiertos por una entidad aseguradora. En este sentido, se habla de cartera como número de pólizas vigentes o como suma total de las primas correspondientes a tales operaciones. La misma acepción es la que se emplea, respecto a un agente, para significar las operaciones conseguidas a través de su gestión de producción. En otro sentido, cartera es el conjunto de operaciones que han renovado o se espera que renueven a lo largo del año para distinguirlas de las que se han contratado o se espera contratar por primera vez a lo largo del año.

Critical Path Method CPM– Método de la Ruta Crítica (Ingeniería Industrial Online): es un algoritmo basado en la teoría de redes diseñado para facilitar la planificación de proyectos. El resultado final del CPM será un cronograma para el proyecto, en el cual se podrá conocer la duración total del mismo, y la clasificación de las actividades según su criticidad. El algoritmo CPM se desarrolla mediante intervalos determinísticos, lo cual lo diferencia del método PERT que supone tiempos probabilísticos.

International Organization for Standardization (ISO): Organización Internacional de Normalización, nacida tras la Segunda Guerra Mundial (23 de febrero de 1947), es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación (tanto de productos como de servicios), comercio y comunicación para todas las ramas industriales. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones (públicas o privadas) a nivel internacional.

Just in Time (Pérez): es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. También conocido como método Toyota o JIT, permite aumentar la productividad.

Kaizen (Moreno): “cambio a mejor” o “mejora” en japonés. Los caracteres originales para esta palabra son: *kai* significa “cambio” o “la acción de enmendar” y *zen* significa “bueno” o “beneficioso”.

Kanban (Moreno): donde *kan*, significa "visual," y *ban* significa "tarjeta" o "tablero") es un sistema de información que controla de modo armónico la fabricación de los productos necesarios en la cantidad y tiempo necesarios en cada uno de los procesos que tienen lugar tanto en el interior de la fábrica, como entre distintas empresas.

Project Evaluation and Review Techniques *PERT* - Técnica de Evaluación y Revisión de Proyectos (Ingeniería Industrial Online): es un algoritmo basado en la teoría de redes diseñado para facilitar la planificación de proyectos. El resultado final de la aplicación de este algoritmo será un cronograma para el proyecto, en el cual se podrá conocer la duración total del mismo, y la clasificación de las actividades según su criticidad.

Proveedor (Fundación MAPFRE): persona que suministra bienes o servicios.

Proveedor Concertado: es la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad y que cuenta con acuerdos de subvención o patrocinio de un tercero.

Toyotismo: corresponde a una relación en el entorno de la producción industrial que fue pilar importante en el sistema de procedimiento industrial japonés y coreano, y que después de la crisis del petróleo de 1973 comenzó a desplazar al fordismo como modelo referencial en la producción en cadena. Se destaca de su

antecesor básicamente en su idea de trabajo flexible, aumento de la productividad a través de la gestión y organización (just in time) y el trabajo combinado que supera a la mecanización e individualización del trabajador, elemento característico del proceso de la cadena fordista.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

3.1.1. Tipo de la Investigación

A través de la información recabada, la consulta de diferentes textos y portales web, se permite establecer que el presente trabajo está dirigido al desarrollo de un proyecto factible, ya que según lo mencionado por FEDUPEL (2012) “El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración o desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.” (p.21)

La cita en referencia, da una clara dirección a la estrategia que desea aplicarse a partir del objetivo general de esta investigación, que no es más que la necesidad de establecer un mejor protocolo de selección y monitoreo de proveedores de automóvil dentro de la Gerencia Técnica, más específicamente en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil de la empresa Oriental de Seguros, C.A., lo que permitirá mejorar la operatividad y por lo tanto prestar un mejor servicio a los asegurados, en cuanto a siniestros de automóvil se refiere, ya que es ésta cartera de clientes el principal ingreso de la organización.

3.1.2. Diseño de la investigación

Para determinar el diseño de esta investigación, que sería el aplicado en este trabajo, se siguió el mismo método utilizado para determinar el tipo de investigación (información recopilada, consulta de diferentes textos y portales web).

En cuanto a la bibliografía consultada, se encuentra lo indicado por Avira (1986) (citado en Ramírez 2014), quien define diseño de investigación como “El plan global de investigación que integra, de un modo coherente y adecuadamente correcto, técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos... el diseño de una investigación intenta dar, de una manera clara y no ambigua, respuesta a las preguntas planteadas en la misma”. (p.36).

El presente trabajo investigativo, por su naturaleza y fines de aplicación, se encuentra dirigido a la investigación de campo, de acuerdo a lo expresado por FEDUPEL (2012), al referirse a este concepto “Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de la investigación conocidos o en el desarrollo”. (p.18).

Siguiendo con lo determinado anteriormente, este proyecto factible es desarrollado bajo la premisa del método de observación, que hace referencia al diseño de investigación de campo. Considerando esta afirmación, se realiza la evaluación de los procesos teórico-prácticos que intervienen en el proceso de captación de proveedores de automóvil, con el fin de ampliar, mejorar y capacitar las estructuras y personal que presentan irregularidades en el desarrollo de este conjunto. Por lo tanto, deberán recolectarse muestras que orienten y definan los aspectos a mejorar dentro de esta subgerencia.

3.2.Población o Universo de Estudio

Al hacer referencia a la definición de población, es necesario citar a las autoras Palella y Martins (2010), que mencionan “La población en una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, persona o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible”. (p.105)

En este caso, la población o universo de estudio se reduce a la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil.

3.3.Muestra

Las autoras Palella y Martins (2010) dicen que la muestra es "...la escogencia de una parte representativa de una población, cuya característica reproduce de la manera más exacta posible" (p.106).

Para la presente investigación, se considera como muestra el personal de las sub gerencia y los 156 proveedores que forman parte de la cartera de Oriental de Seguros, C.A., destinados al suministro de repuestos para siniestros de automóvil. Cabe destacar que al tratarse de un estudio interno. Sólo se entrevista al personal que hace vida dentro de la organización objeto de investigación.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de los Resultados

Arias (2012) define las técnicas de investigación como “...el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67). Asimismo también menciona que “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 68).

Tomando como referencia estos conceptos, el autor selecciona técnicas como la observación que según Arias (2012) “...consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p. 69) del tipo no estructurada que para ese autor deben ser acompañados con instrumentos “tales como: diario de campo, libreta o cuaderno de notas, cámara fotográfica y cámara de video”. También se utiliza la entrevista que “es una técnica basada en un diálogo o conversación ‘cara a cara’, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” como lo menciona Arias (2012).

Partiendo de estos conceptos, se recogen los datos necesarios para la implementación de los planes de mejoras según las teorías ya expuestas y por ende la utilización de los cuadros de registro y de análisis de resultados correspondientes (Cuadro N°2).

Cuadro N° 2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Objetivos Específicos	Recolección de Datos	
	Técnica	Instrumento
Diagnosticar la situación actual de operatividad en la Sub Gerencia de Proveedores de Oriental de Seguros, C.A.	Observación	No Estructurada
	Entrevista	Entrevista No Estructurada
	Análisis de Contenido	Cuadro de Registro y Clasificación de las Categorías
Describir los procedimientos y prácticas del proceso de captación de proveedores de automóvil en la Sub Gerencia de Proveedores pautados por Oriental de Seguros, C.A. según su reglamento interno.	Análisis Documental	Resumen
Analizar la aplicabilidad del modelo de Mejora Continua “Kaizen” a las necesidades de mejora en la captación de proveedores de automóvil en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil de Oriental de Seguros, C.A.	Análisis Documental	Resumen
Diseñar un plan de mejoras operativo para la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil de Oriental de Seguros, C.A.	Análisis de Resultados	Cuadro de Registro y Clasificación de las Categorías
	Análisis de Contenido	Cuadro de Registro y Clasificación de las Categorías

3.5.Procedimiento

Para esta investigación, se encuentran definidos ambos rubros, ya que existe una data numérica de la cantidad de proveedores activos en la red concertada, es decir un total de 156 proveedores, que debe ser monitoreada por el Sub Gerente de Proveedores.

El avance de la investigación contempla una fase clave donde se definen los recursos y procedimientos a seguir para obtener los datos que serán estudiados, por lo que es necesario tener en claro la definición de técnicas de recolección de datos que según Bautista (2006) “Son los procedimientos o actividades realizadas con el propósito de recabar la información necesaria para el logro de los objetivos de una investigación.” (p.42), de la misma forma indica su apreciación sobre los instrumentos de recolección de datos, donde afirma que “Son los medios que permiten observar y registrar características, conductas, etc., y en general cualquier dato que desea o tener en una situación educativa a investigar, evaluar o supervisar. Se refiere al ¿con qué? Recoger la información.” (P.43)

El estudio de las poblaciones y muestra de la investigación, se considera mediante técnicas y criterios de muestreo. Entre los criterios seleccionados para la recolección de datos se selecciona como recurso primario la entrevista semi estructurada y la observación del comportamiento de los proveedores de automóvil en cuanto a sus obligaciones con la compañía.

Fase 1: Diagnosticar la situación actual de operatividad en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil de Oriental de Seguros, C.A.

En el proceso de captación y monitoreo de proveedores se observan fallas que fueron determinadas mediante la utilización de la observación, en la fase inicial, que es definida por Arias (2012) como “...una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se

produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p 69). Para ello, el autor acudirá al establecimiento físico de la subgerencia, utilizando como herramienta la observación no estructurada, que según Arias (2012) es “...la que se ejecuta en función de un objetivo, pero sin una guía prediseñada que especifique cada uno de los aspectos que deben ser observados” (p. 70) buscando elementos que proporcionen el rumbo de la investigación y las irregularidades que se tomarán como punto de inicio para la investigación y la eventual propuesta.

Para ahondar en la situación conocida, es necesario citar a Arias (2012), quién define la entrevista semi estructurada como: “En esta modalidad no dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos que permiten definir el tema de la entrevista. De allí que el entrevistador deba poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia”. (p.73)

Se realizará una entrevista no estructurada al encargado de la gestión, el Sub Gerente de Proveedores, dónde se indagará el estatus de todo lo que engloba el tema la captación y monitoreo de proveedores, su reglamento y funcionamiento, si este se cumple y cuáles son las variables que influyen en que no se cumpla lo estipulado. También deberá esclarecer cuál es el mínimo de proveedores con la que debe contar la cartera y si se aplica algún estudio o registro estadístico que permita monitorear el proceso y suplir las deficiencias del que se presentaren.

Se evaluará si la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil contempla exigencias con las que deben cumplir los proveedores en caso que deseen pertenecer a la cartera. El estudio del factor externo a la sub gerencia y su influencia deberá tomarse en cuenta, como podría ser falta de recursos o personal y su consecuencia sobre la gestión.

Fase 2: Describir los procedimientos y prácticas del proceso de captación de proveedores de automóvil en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil pautados por Oriental de Seguros, C.A. según su reglamento interno.

A partir del estudio las políticas internas en cuanto a captación de proveedores en esta sub gerencia, el autor describirá cada uno de los requisitos y herramientas usados en esta gestión, que factores influyen en su selección y permanencia dentro de la cartera de proveedores concertados de la organización. Podrá llevar a cabo comparativas entre este reglamento y la situación actual, para así, obtener resultados que servirán como base para el desarrollo del resto de los objetivos de la investigación.

Fase 3: Analizar la factibilidad de aplicación del modelo de Mejora Continua “Kaizen” en el proceso de captación de proveedores de automóvil en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil de Oriental de Seguros, C.A.

Una vez obtenidos los datos de la situación actual, se estudiará la relación que pueda tener el Modelo de Mejora Continua Kaizen y como podría aplicarse en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil, a partir de los datos recolectados y la utilización de sistema propuesto por el Ciclo de Deming mediante la observación técnica de las fallas del proceso y como podría influir la aplicación de la teoría Kaizen, ya que este modelo es una conjunción de varios elementos organizacionales, técnicos, operacionales y administrativos que se adaptarían perfectamente a la problemática observada en el departamento objeto de estudio debido a que contempla los ramos expuestos anteriormente y por ende, la influencia de la Teoría del Campo en el personal de la sub gerencia, que al fin y al cabo representa la base operativa y la piedra fundamental del desarrollo de los planes de mejora a instaurar.

Las aplicaciones del modelo Kaizen en la problemática observada, serán plasmados en un resumen que indique las oportunidades de mejora manifestadas por el autor sobre las deficiencias identificadas en el departamento, con la comparación

de la situación actual y la deseada, y sus recomendaciones para evitar errores controlables y prever los no controlables con proyecciones futuras.

Fase 4: Proponer un modelo de mejoras que cuente con un adecuado control de proveedores, con personal capacitado, una cadena de trabajo eficiente, parámetros de disminución de tiempos de respuesta, una adecuada delegación de operaciones dentro de un marco de inversión y resultados económicos y operativos factibles.

Al obtener la data correspondiente que permita la presentación de una estructura que señale el flujo correcto de las operaciones de la sub gerencia, se diseñará un plan basado en un cuadro de registro, que permita discernir cuáles serán las acciones a realizar para comenzar a encauzar el proceso diseñando una cadena de trabajo, con funciones específicas según perfiles capacitados que permitan optimizar los tiempos de respuesta con la menor resistencia al cambio, obteniendo resultados económicos y operativos con una inversión calculada.

3.6.Recursos

Para la presentación de una propuesta factible es indispensable conocer los elementos tanto humanos, financieros e institucionales con los que cuenta Oriental de Seguros, C.A., con el fin de que el autor pueda ajustar las necesidades de mejora que presenta la organización en la actualidad y de esta manera obtener un resultado viable y aplicable desde las perspectivas técnica, operacional y económica.

3.6.1.Recursos Humanos

Como ya se ha mencionado anteriormente, la Sub Gerencia de Proveedores cuenta sólo con el Sub Gerente del área quien centraliza todas las secciones del trabajo (tanto técnico como operativo) y que, ha quedado de manifiesto la necesidad

de crear al menos dos nuevos puestos de trabajo, uno para el apoyo técnico y otro que maneje la operatividad.

3.6.2. Recursos Financieros

Oriental de Seguros, C.A. cuenta con un capital suscrito de Bs. 30.000.000 que según ha consultado el autor, permitiría la expansión de la Sub Gerencia en cuestión, de forma factible pero limitada, en consideración con la difícil situación que presenta el país y que ha afectado el libre desarrollo del mercado asegurador venezolano.

3.6.3. Recursos Institucionales

Como se ha mencionado anteriormente, Oriental de Seguros, C.A. es una organización que cuenta con más de 40 años de experiencia en el mercado asegurador y uno de sus directivos, el Sr. Gonzalo Lauría quien presidió la Federación Interamericana de Seguros (FIDES) en representación de la Cámara de Aseguradores de Venezuela (CAV) entre los años 2011 y 2013, y entre 2003 y 2014 de esta última como Director. Además tiene el título de Técnico Superior en Seguros del Instituto Profesional de Seguros de Venezuela (INSPROSEG), es Licenciado en Economía Summa Cum Laude egresado de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y posee un Master In Business (MBA), graduado con la mayor distinción en el Babson College Wellesley en el estado de Massachusetts, Estado Unidos, entre otros estudios. Ha dirigido la extinta sucursal en Venezuela de la multinacional colombiana Seguros Comerciales Bolívar, C.A. desde 2003 hasta el momento de su liquidación y venta en 2014, hoy Atrio Seguros, S.A. Cuenta con una vasta experiencia en el sector asegurador.

Actualmente cuenta con una sede propia, la Torre Oriental de Seguros, terminada en el último trimestre del año 2002, que proporciona una seguridad

inmobiliaria a la organización, ya que no depende de instalaciones arrendadas o alquiladas, de las cuales pueden disponer en su totalidad.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Al aplicar las técnicas e instrumentos de datos se obtienen los siguientes resultados:

Fase 1: Diagnosticar la situación actual de operatividad en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil de Oriental de Seguros, C.A.

De la entrevista semi estructurada sostenida con el Sub Gerente de Proveedores de Automóvil, se pudo conocer el procedimiento habitual que sigue para captar y monitorear proveedores y su reglamento “Normativa Interna para la Incorporación, Control y Desincorporación de Proveedores de Automóvil de Oriental de Seguros, C.A.” que no se actualiza desde el año 2012 donde se solicitan requisitos que proporcionen garantía del establecimiento real del proveedor (véase página 32 del presente trabajo), que en caso de ser pre seleccionada se pauta una visita a las instalaciones del candidato. Actualmente, estas visitas no se realizan por causas de la falta de personal, ya que como se ha mencionado anteriormente, esta sub gerencia cuenta con una sola persona.

El sub gerente, reconoce que el reglamento en cuestión no se cumple a cabalidad y que el monitoreo, en su mayoría, depende de la información que suministre la Gerencia de Gestión de Reparación, quienes mencionan irregularidades en cuanto al funcionamiento y/o cumplimiento de las operaciones que mantienen con esa unidad.

La data estadística, para el momento de la entrevista era inexistente. Únicamente se tenía el registro informático no depurado de proveedores que no constituía un número real, ya que existían números de registro fiscal erróneos y/o razones sociales duplicadas. Por otra parte había un registro de cuentas por pagar a cada proveedor, que en ocasiones pudo servir de data actualizada de quienes tienen estatus activo.

El sub gerente de esta unidad, menciona cuando se inquiriere acerca de las labores que no permiten el cumplimiento del reglamento, que la labor de atención directa a los proveedores, solución de facturas con irregularidad, pagos y/o reclamos disminuye en gran parte el tiempo a destinar a la labor técnica, que objetivamente sería su labor principal dentro de la unidad que dirige.

Se consulta acerca de la situación ideal de trabajo que debería tener su unidad, respondiendo que debería contar con al menos, dos (02) personas que se encarguen de la parte operativa por un lado, y por otro del control y asistan en la parte técnica, como lo son la atención a problemas y/o irregularidades de primer orden (selección, monitoreo, pagos y reclamos) y levantamiento de data (estadísticas y actualización de base de datos) respectivamente.

El Sub Gerente de Proveedores de Automóvil hace hincapié en la necesidad de la aplicación y eventual actualización del reglamento, sin embargo ante la falta de personal que según cuenta ya ha sido manifestada en varias ocasiones por el Gerente Técnico de Automóvil a la Gerencia de Recursos Humanos sin obtener respuesta, y las diversas tareas y gestión que realiza, el tiempo que debe destinar a la planeación del proyecto para el nuevo reglamento queda completamente reducido. Esto amerita una serie de reuniones con la Gerencia de Proyectos.

Fase 2: Describir los procedimientos y prácticas del proceso de captación de proveedores de automóvil en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil pautados por Oriental de Seguros, C.A. según su reglamento interno.

El estudio de las políticas internas demuestra que el proceso inicial de captación se cumple a la perfección según lo indicado en “Normativa Interna para la Incorporación, Control y Desincorporación de Proveedores de Automóvil de Oriental de Seguros, C.A.” (véase página 32 del presente trabajo) en cuanto a la solicitud de requisitos se refiere. Una vez se completa este proceso (que normalmente no tiene fin ante la constante búsqueda de proveedores), se sale de toda normativa, ya que la selección se hace al “ojo por ciento” y según el criterio del Sub Gerente, ya que en algunos casos se llevan reuniones personales (ya sea en las instalaciones de Oriental de Seguros, C.A. o proveedor) o por el contrario vía telefónica, donde influyen también, los factores de desplazamiento geográfico adicionados a los mencionados anteriormente.

Fase 3: Analizar la factibilidad de aplicación del modelo de Mejora Continua “Kaizen” en el proceso de captación de proveedores de automóvil en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil de Oriental de Seguros, C.A.

La metodología Kaizen tiene una aplicación vasta en la problemática diagnosticada, arrancando con la implementación del Ciclo de Deming, con el fin de fortalecer el procedimiento de captación, evaluación permanencia y/o exclusión. Esto se realiza mediante la actualización del reglamento interno mencionado con anterioridad, que fije de manera más rígida el cumplimiento del mismo y ofrezca opciones que facilite cada paso sin dejar de lado lo estipulado en las Providencias 514 y 1150 (véase página 34 del presente trabajo) sujetas a la SUDEASEG. De actualizarse el reglamento, se determinan los problemas que presenta la esquematización del proceso, como lo son en este caso la falta de personal, monitoreo, evaluación y acciones a tomar ante las faltas de un proveedor.

La Teoría del Campo, proporciona una visión amplia y detallada de cada problema que se presente, mediante la determinación del origen se aplica el enfoque necesario con base a los factores de riesgo que se observen y que vayan en detrimento de la implementación de mejoras. En vista que el mejoramiento también depende de factores ajenos a esta subgerencia, con lo es la Gerencia de Recursos Humanos y estado austero actual de la organización.

Considerando la problemática existente y, la actualidad austera de Oriental de Seguros, C.A. el autor realiza un planteamiento de mejoras continuas que apenas cuenta con el recurso que permita la aplicación de un nuevo reglamento y que el mismo cubra cada falla detectada con un margen de error muy reducido.

Fase 4: Proponer un modelo de mejoras que cuente con un adecuado control de proveedores, con personal capacitado, una cadena de trabajo eficiente, parámetros de disminución de tiempos de respuesta, una adecuada delegación de operaciones dentro de un marco de inversión y resultados económicos y operativos.

Para la presentación de la propuesta factible, es necesaria a implementación de un cuadro de mando, donde en primera instancia se tomen en cuenta los indicadores financieros actualizados, que permitan discernir la capacidad de alcance que podrá tener el planteamiento, para ello es necesario conocer el estado económico de la organización, el cual en la actualidad indica grosso modo, según la observación del autor, no es la más idónea ante el cierre de 4 sucursales tanto en el occidente como en el oriente del país y las constantes reducciones de personal.

El resultado del ranking asegurador publicado por la SUDEASEG en los últimos 3 años (período 2013-2015) demuestra un retroceso en las cifras de utilidad por ingreso de primas cobradas, lo que se evidencia en la reducción de la cartera de clientes en los distintos ramos en los que tienen mercado y por ende el resultado salarial que también ha causado migración de empleados. La Gerencia de Recursos

Humanos y la directiva, actualmente han detenido la creación de nuevos puestos de trabajo, fusionado otros y reducido algunos, lo que constituye una complicación para aplicar el plan de mejoras requerido.

Ante tal austeridad, se expone la segunda perspectiva del cuadro de mando, que va dirigido a satisfacer la necesidad es del cliente y la proyección financiera desde el punto de observación de la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil. Para ello es necesaria la constitución de un nuevo reglamento que esencialmente mantenga las bases del publicado en 2012, donde se valide la información de los requisitos entregados para la selección (véase página 32 del presente trabajo), ya que este proceso no cuenta con una documentación adecuada y se adecúe a las providencias 514 y 1150 de la SUDEASEG..

Se propone la creación de un formato de evaluación para las visitas programadas, que también debe tener un reglamento estipulado que puede tomar como base la Hoja de Trabajo AMFE, considerando estructura, stock, organización, estado financiero; por ejemplo y de aprobar cada uno de sus ítems, según el resultado alfa numérico aplicado, se puede definir si un proveedor cuenta o no con los recursos necesarios para la inclusión.

Fig. N° 10 Formato de Evaluación Presencial a Proveedores



FORMATO DE EVALUACIÓN PRESENCIAL A PROVEEDORES
POR FAVOR COMPLETE ESTE FORMULARIO DE FORMA CLARA Y OBJETIVA

DATOS DEL EVALUADO		
Nombre del establecimiento		
Razón Social		
Dirección		
Contactos		
RIF: V () J () G ()	Fecha de visita:	Lugar de visita:
Responsable de la organización evaluada	Apellido(s) Nombre(s):	Cargo:
DATOS DEL EVALUADOR		
Apellido(s) Nombre(s):	Gerencia / Sucursal:	Cargo:
Fecha y lugar de visita:		

ESTABLECIMIENTO LEGAL DE LA EMPRESA			
<p>El siguiente formulario le plantea una serie de requisitos que deberá presentar el proveedor a evaluar para su eventual incorporación y activación, con el fin de garantizar la calidad las condiciones más óptimas, por cuanto ello tiene una influencia en la imagen de la Oriental de Seguros, C.A. y siguiendo lo establecido en las providencias 1150 y 514, en relación con la prevención, control y fiscalización de los delitos de legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo, en la actividad aseguradora y la política "Conozca a su Proveedor de Servicio" por la SUDEASEG.</p>			
INTRUCCIONES DE LLENADO			
Indique cuales de los siguientes requisitos descritos a continuación fueron presentados por el proveedor evaluado, y cuales de ellos se encuentra en orden o vigentes, según sea el caso.			
Requisitos legales	Sí	No	Vigencia
1. Copia del Registro Mercantil de la Empresa			
2. Copia de R.I.F de la Empresa			
3. Copia de la Cédula de Identidad de los Accionistas de la Empresa			
4. Copia del R.I.F Personal de los Accionistas de la Empresa			
5. Copia de la última Declaración de Impuestos sobre la Renta (I.S.R.L)			

Cumple con lo requerido	
-------------------------	--

VISITA PRESENCIAL A LA EMPRESA					
<p>El siguiente formulario le plantea una serie de requerimientos físicos del establecimiento físico de la empresa a considerar, necesarios para la validación del formulacio anterior, según lo establece la Normativa Interna para la Incorporación de Proveedores de Automóvil de La Oriental de Seguros, C.A.(LOS) en aras de mantener una cartera de proveedores adecuada a la demanda de los siniestros de automóvil de la organización. Esta evaluación es del tipo administrativa, operativa y estructural del proveedor.</p>					
INTRUCCIONES DE LLENADO					
<p>Clasificación del la disponibilidad o estado del requisito: según su criterio el desempeño del evaluado podría ubicarse en:</p> <p>4 Óptimo: objeto de evaluación a su máxima capacidad operativa o en pleno funionamiento y que no necesita modificación</p> <p>3 Eficiente: la evaluación muestra mínimas deficiencias que permiten el bun funcionamiento de lo evaluado, con capacidad de mejora</p> <p>2 Necesita mejorar: resultados por debajo de los esperados y que no son los adecuados para el funcionamiento de conjunto evaluado</p> <p>1 Deficiente: existe la estructura mínima para el funcionamiento, sin embargo presenta deficiencias importantes que no se ajustan a las necesidades de LOS.</p> <p>0 Resultados inferiores a los esperados: inexistencia o falta de funcionamiento en el requerimiento o item</p>					
Estructura física	0	1	2	3	4
1. Establecimiento comercial (identificación, ubicación, accesabilidad)					
2. Demarcación de zonas (administrativas, almacén, mostrador, cotización, carga)					
3. Almacén (estantería, permeabilidad, seguridad, acceso, distribución)					
4. Oficina de ventas o cotización (herramientas y equipos)					
Comentarios	SUB TOTAL 1				0,00
Organización administrativa	0	1	2	3	4
5. Administración general (contabilidad, facturación, distribución de funciones)					
6. Notas de crédito (existencia de la figura, tiempo de emisión utilidad)					
7. Devolución y cambio de repuestos (tiempo y responsabilidad)					
8. Courier (transporte propio o convenio)					
Comentarios	SUB TOTAL 2				
Operaciones	0	1	2	3	4
9. Cotización (cantidad de personal, adiestramiento y conocimiento de plataforma EnPartes)					
10. Envíos (tiempo, responsabilidad, seguimiento)					
11. Stock (cantidad, calidad y origen de los repuestos. Importados o nacionales)					
12. Variedad (marcas que comercializa, repuestos de mecánica y carrocería)					

Comentarios	SUB TOTAL 3	
Total		



RESUMEN EVALUACIÓN PRESENCIAL A PROVEEDORES

Nombre del establecimiento		
RIF: V () J () G ()	Fecha de visita:	Lugar de visita:
Fecha de Evaluación		
DATOS DEL EVALUADOR		
Apellido(s) Nombre(s):	Gerencia / Sucursal:	Cargo:

CLASIFICACION GENERAL DEL PROVEEDOR	ESTABLECIMIENTO LEGAL DE LA EMPRESA	
	VISITA PRESENCIAL A LA EMPRESA	
	APROBADO / REPROBADO	

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA
OBJETIVOS: Detalle los objetivos logrados y los fijados para la próxima revisión.
OBJETIVOS LOGRADOS _____
OBJETIVOS PROXIMA REVISION _____

COMENTARIOS FINALES: Fortalezas y oportunidades de mejora del proveedor
EVALUADOR _____
EVALUADO _____

ADiestRAMIENTO: Señale aquellos programas de formación o capacitación que el proveedor requiere para el cumplimiento de los requerido por LOS

FIRMAS		
_____ FIRMA DEL EVALUADOR Fecha: / /	_____ FIRMA DEL EVALUADO Fecha: / /	
_____ FIRMA GERENTE TÉCNICO DE AUTOMOVIL Fecha: / /		

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la Propuesta

Los resultados que se obtienen de esta investigación insta a introducir el procedimiento operativo que permita a la Sub Gerencia Proveedores de Automóvil en Oriental de Seguros, C.A. contar con los equipos, herramientas y personal necesarios para el desarrollo de de las distintas gestiones de este departamento, ya que como ha quedado demostrado hay una completa desactualización de la normativa y falta de recursos que sobre cargan a la única persona que maneja esta sub gerencia.

La necesidad de dar un orden cónsono a la gestión ha llevado a plantear, primeramente el cumplimiento de la “Normativa Interna para la Incorporación, Control y Desincorporación de Proveedores de Automóvil de Oriental de Seguros, C.A.”, ya que si bien es cierto, este reglamento es la piedra fundamental ha quedado demostrado que no se cumple al cien por ciento, por lo tanto es imperativo normalizar ampliamente demostrado que el mismo no es de fiel cumplimiento. El monitoreo de ello depende del sub gerente que a su vez necesita el personal de apoyo que alivie el volumen de trabajo en la sub gerencia, es decir, para que la sub gerencia muestre una mejora notable urge personal debidamente capacitado que alivie la carga operativa en el nivel técnico y de esta manera se respete la normativa antes mencionada.

Para la creación de nuevas plazas de trabajo, el área deberá contar con el apoyo de la directiva de la Gerencia de Recursos Humanos, quienes deberán medir la factibilidad técnica y financiera que dictaminará el éxito o no de esta propuesta,

considerando el factor económico en un país, donde la inflación es un factor determinante en los planes de las organizaciones.

Los controles y procedimientos que se mencionan en la normativa podrán comenzar a implementarse una vez que el personal ya optimizado conozca y entienda cuales son las funciones que deberán llevar a cabo, resultando en la optimización de los tiempos de respuesta, la limpieza de las bases de datos, agendas y estadísticas que tengan a bien crear para facilitar el trabajo que se realiza en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil en Oriental de Seguros, C.A. y por lo tanto contribuirá a la detección de otras fallas en los procesos y procedimientos que hayan pasado por alto hasta el momento de la implementación de la propuesta, resultando en el establecimiento de la metodología KAIZEN en aras de conseguir la mayor eficiencia posible con el menor esfuerzo, desgaste y pérdidas en el lapso correspondiente. Por lo tanto deberán valerse de las herramientas que dicha metodología les pueda brindar en conjunción con las providencias 514 y 1130 emitidos por la SUDEASEG y que ya se encuentran en práctica, con el fin de mantener la línea de trabajo ya trazada.

Los esfuerzos que se realicen se verán plasmados en los informes de la gestión que el departamento deberá tener en la figura del Sub Gerente de Proveedores de Automóvil como herramienta de medición para el éxito de la gestión del área que representa.

5.2.Objetivo General

Proponer mejoras para la operatividad en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil en Oriental de Seguros, C.A.

5.3.Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de operatividad en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil de Oriental de Seguros, C.A.
-
- Describir los procedimientos y prácticas del proceso de captación de proveedores de automóvil en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil pautados por Oriental de Seguros, C.A. según su reglamento interno.
- Analizar la factibilidad de aplicación del modelo de Mejora Continua “Kaizen” en el proceso de captación de proveedores de automóvil en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil de Oriental de Seguros, C.A.
- Proponer un modelo de mejoras que cuente con un adecuado control de proveedores, con personal capacitado, una cadena de trabajo eficiente, parámetros de disminución de tiempos de respuesta, una adecuada delegación de operaciones dentro de un marco de inversión y resultados económicos y operativos.

5.4.Factibilidad y Viabilidad: Técnico y Financiero

5.4.1. Factibilidad y Viabilidad: Técnico

Considerando el estado de la economía nacional, donde existen factores inflacionarios que han afectado al mercado asegurador y por ende a Oriental de Seguros, C.A., se plantea la necesidad del crecimiento de la sub gerencia, desde el punto de vista “austero”, mediante la creación de un lugar de trabajo llamado “Analista Senior de Proveedores de Automóvil” que se encargará de las labores operativas en cuanto a la selección, evaluación y/o exclusión de proveedores de la

cartera de automóvil que requiere de los siguientes equipos trabajo que están disponibles en la organización:

- Monitor de 17"
- Teclado y mouse
- Procesador Intel ® Celeron ™ 1.1Mhz.
- Placa Base: PCCHIPS M758LMRE.
- Disco Duro: 18gb.
- RAM de 256mb.
- Tarjeta de video: SIS 300/305/630/540/730/ de 8mb.
- Licencia Microsoft Windows 10® y Office ® instaladas
- Sistema operativo ACSEL X instalado.
- Unidad telefónica fija Cisco 7911 IP Phone.
- Acceso a Internet, Intranet, Ethernet.

En cuanto al puesto de trabajo, el mismo ya se encuentra disponible y acondicionado, por lo que no existiría impedimento para una rápida instauración del nuevo recurso humano, desde el punto de vista espacial.

5.4.2.Factibilidad y Viabilidad: Financiero

La propuesta amerita una inversión en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil de Oriental de Seguros, C.A., cuyo costo aproximado es de unos Bs. 23.013.000,00 por año (sujeto a inflación) que se desglosan de la siguiente manera:

- Salario anual de Bs. 42.900.000,00 (12 meses de salario + 4 meses de utilidades + 15 días de bono vacacional).
- Caja de ahorro con aporte patronal del Bs. 5.148.000,00 (10% del total de salario mensual).

- Viáticos anuales por Bs. 12.000.000 como tope máximo (Bs. 1.000.000,00 por mes en promedio, sujeto a fluctuación dependiendo del volumen de trabajo de campo realizado).
- Bono alimentación de ley anual por Bs 10.980.000,00. (Bs. 910.000,00 al mes)
- Póliza de seguros de Hospitalización y Clínica por Bs. 150.000

El recurso humano disponible no es suficiente para el buen funcionamiento de la sub gerencia, considerando que una propuesta óptima debe incluir como mínimo 2 nuevos puestos de trabajo, con el fin de garantizar una operatividad óptima. Sin embargo, ante la delicada situación económica y el ajuste de esta propuesta para la operatividad “esencial” es necesario, al menos, un nuevo puesto de trabajo que se enfoque en mejorar el proceso de selección, evaluación y exclusión de proveedores, apegada al reglamento, como también la disminución del trabajo atrasado.

Asimismo proporcionará la confiabilidad necesaria de cara a los clientes de la cartera de auto, que como consecuencia provocaría un repunte en servicio y por ende en el negocio de venta de pólizas de seguros.

5.5.Responsables

La presente propuesta cuenta con el apoyo de las Gerencia de Gestión de Reparación y Vice Presidencia de Operaciones y Servicios, como también de las Sub Gerencia de Auto y Gerencia Técnica de Auto, áreas donde se lleva a cabo el presente estudio, quienes en principio serían las áreas encargadas, en principio de presentar esta propuesta a la mencionada vice presidencia, esta a su vez a la recién creada Vice Presidencia de Recursos Humanos (agosto 2016), quién será la quien deba al final, plantear la posibilidad de la creación de este puesto de trabajo y todo lo que ello

conlleve de considerarlo factible, a la Presidencia y la Junta Directiva de Oriental de Seguros, C.A. siendo estos los que decidan la aplicación o no de esta propuesta.

En caso de ser considerada, la Gerencia de Proyectos realizará el “levantamiento de proceso” para adecuar (y mejorar, según sea el caso) este estudio a las nuevas aplicaciones del puesto de trabajo de Analista Senior de Proveedores de Automóvil.

Una vez establecido el proyecto, su instauración y aplicación, la Gerencia de Recursos Humanos llevará a cabo la selección del personal competente. De allí en adelante quedará sujeto a la supervisión constante del Sub Gerente de Proveedores de Auto.

5.6. Beneficiarios de la Propuesta.

Este plan de mejoras tiene beneficiarios tanto dentro como fuera de la organización. Dentro de los internos se encuentran, la Sub Gerencia de Proveedores de Auto, quién podrá realizar más labores técnicas como lo son: el levantamiento de cifras semanales y/o mensuales, bien sean, de la gestión de comportamiento de los proveedores dentro del marco del cumplimiento de las obligaciones de oferta y suministro de repuestos para con la organización dentro de los tiempos establecidos, reuniones periódicas que fortalezcan la relación bilateral, toma de decisiones sobre la información rebabada por el Analista Senior de Automóvil, revisión del cumplimiento de tiempos en compromisos de pago adquiridos con los proveedores.

Otro de los beneficiarios internos es la Gerencia de Gestión de Reparación y sus dos Coordinaciones: de Gestión de Repuestos y de Gestión de Talleres, ya que son los encargados de la solución de los siniestros de la cartera de auto, por medio del servicio de suministro de repuestos y reparación en talleres, ya que de contar con proveedores de repuestos y de latonería y pintura que estén comprometidos con la organización, reduciendo de esta forma los tiempos que se dedica a cada siniestro en

particular, en consecuencia resultará la disminución de reclamos y por ende de mejor distribución del tiempo remanente.

Los principales beneficiarios son los asegurados, que a fin de cuentas son la fuerza de trabajo primordial para el negocio asegurador, lo que redonda en clientes contentos y por ende buena publicidad gratuita, ya que al momento que un cliente se exprese de forma positiva de la organización, habrá la posibilidad de captar nuevos clientes. También es de considerar, que los proveedores se sentirán más y mejor atendidos, en vista que el sub gerente encargado podrá dedicarles más tiempo a sus aliados comerciales, proporcionando una atención más personalizada y periódica, como también una respuesta óptima con referencia a reclamos y pagos.

Y en general la imagen de Oriental de Seguros, C.A. mejorará dentro del ramo asegurador, ya que podría ser considerada una nueva y mejor opción en un campo tan competitivo y en constante movimiento, como lo es el mercado asegurado venezolano.

CONCLUSIONES

Como ha podido observarse, la falta de controles dentro de la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil de Oriental de Seguros, C.A. en lo que a la operatividad se refiere, por lo que es de vital importancia chequear el cumplimiento de los procesos al momento de seleccionar proveedores para los distintos servicios que presta la aseguradora en esta cartera. Para ello deben conocer y tener bien en claro cada una de las fallas que se observan para así, poder tomar las decisiones y planes a implementar para evitar los vicios del proceso como lo son la falta de monitoreo en las selección, evaluación y desincorporación de los proveedores, como también la atención a estos y el cumplimiento de las obligaciones que con estos posean. Esto, sin contar con el beneficio asociado en la gerencia de Gestión de Reparación y por ende a sus asegurados.

La aplicación de dichos controles, facilitará obtener las datas pertinentes para llevar a cabo el funcionamiento óptimo deseado y planteado en esta propuesta, reduciendo el desperdicio de tiempo mediante la incorporación de nuevo personal capacitado que apoye al sub gerente en lo que a operatividad del departamento se refiere, donde se dirigirán los esfuerzos a consolidar un listado de proveedores que pueda suplir la demanda de Oriental de Seguros. C.A.

El ahorro económico estaría reflejado en el costo del servicio que ofrecen los proveedores, ya que al tener una cartera de proveedores, las pujas por mejores ofertas aumentarían y por ende habría más competitividad.

Por último, el sub gerente del área, podrá y tendrá la obligación de monitorear y desarrollar todos los indicadores técnicos que se deslinden de la operación realizada por el analista senior, facilitando así, el establecimiento de nuevas metas, como también permitir una atención más personalizada a cada proveedor según se requiera.

RECOMENDACIONES

Según los resultados obtenidos en el presente estudio en la operatividad en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil en Oriental de Seguros, C.A. se plantean las siguientes recomendaciones:

Para la aplicación de este plan de mejoras, el sub gerente de realizar supervisión permanente, como también contar con el apoyo del gerente del área.

Desarrollar indicadores técnicos como lo son el tiempo de respuesta, la cantidad de reclamos atendidos y clasificarlos según su origen, estado y porcentaje de actividad que mantienen los proveedores, que permitan conocer el estado real de la cartera de proveedores, con el fin de poder realizar las evaluaciones pertinentes a lo largo del proceso aquí descrito.

A partir de la aplicación del plan propuesto, mantener el ideal de la mejora continua y estar atento a las nuevas fallas que pudiesen surgir, con el fin de seguir desarrollando el proceso en aras del crecimiento profesional del departamento y por ende de la organización.

Mantener reuniones periódicas con la Gerencia de Gestión de Reparación para mantener el feedback necesario, en lo que respecta a la gestión de esas gerencias en lo referente al comportamiento de los proveedores en sus respectivas áreas, ya que esto proporcionará datos que se podrán utilizar en los informes de gestión de la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil y por consiguiente contribuirá al fortalecimiento del proceso.

Por último, se recomienda a la directiva y a la Vice Presidencia de Recursos Humanos, apoyar las necesidades del departamento objeto de estudio, ya que al mostrar el interés que el desarrollo del área constituye la motivación esencial

necesaria con la que todo empleado debe contar al momento de buscar las mejoras creativas que contribuyan al crecimiento ético, profesional y organizacional tanto individual como del grupo de trabajo, eso, sin contar con los beneficios personales que se deslindan al poseer un equipo de trabajo que tiene el ánimo, disposición e iniciativa suficientes para realizar sus labores de la menor manera posible. Tal y como menciona Branson (2012), fundador del emporio Virgin Group “...si Virgin cuida de sus empleados, ellos cuidarán del negocio...”(cita web) y que “Tratamos de crear un ambiente de espíritu de equipo y apreciación mutua.” (p.193)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administración y Liderazgo. Consultores Gerenciales y Tributarios. *La Resistencia al Cambio Organizacional*. [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.ayl.com.ve/2012/09/la-resistencia-al-cambio-organizacional.html> [Consulta: 2016, Junio 12]
- Aiteco Consultores, SL. *Diagrama de dispersión*. [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.aiteco.com/diagrama-de-dispersión/> [Consulta: 2016, Junio 12]
- Aiteco Consultores, SL. *Diagrama de Pareto – Herramientas de Calidad*. [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.aiteco.com/diagrama-de-pareto/> [Consulta: 2016, Junio 12]
- Arias, F (2012). *El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Bautista, M (2006). *Manual de Metodología de Investigación*. Caracas: TALITIP S.R.L.
- Branson, R (2012). *Like A Virgin: Secrets They Won't Teach You at Business School*. Virgin Books. p.193. [Libro en línea]. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?isbn=0753544431> [Consulta: 2016, Septiembre 25]
- Carta Gantt. *Asegura el éxito de tus proyectos con un diagrama de Gantt* [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.cartagantt.com/wp-content/uploads/2015/08/carta-gantt.jpg> [Consulta: 2018, Marzo 5]

Diagrama de Pareto en Excel 20-80 [Página Web en línea].
<https://superonlinevzla.wordpress.com/2016/02/19/diagrama-de-pareto-en-excel-20-80/> [Consulta: 2018, Marzo 5]

Entrepreneur en Español. *Qué les dio Richard Branson a sus empleados*. [Página Web en línea]. Disponible: <https://www.entrepreneur.com/article/268462>
[Consulta: 2016, Septiembre 25]

FEDUPEL (2012). *Manual de Trabajos de Grado, de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDEUPEL

Federación Interamericana de Empresas de Seguros (FIDES). *Past President / Gonzalo Lauría Alcalá* [Página Web en línea]. Disponible:
<http://www.fideseuros.com/acerca-de-fides/directiva-fides/past-president/>
[Consulta: 2016, Septiembre 24]

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. *Análisis Modal de Fallos y Efectos (A.M.F.E.)* (2015). España

Fundación MAPFRE. Diccionario MAPFRE SEGUROS [Página Web en Línea].
Disponible: <http://www.mapfre.es/wdiccionario/terminos/>. [Consulta: 2015, Febrero 8]

Imai, M (1986). *The key to Japan's competitive success*. Nueva York. McGraw Hill.

Ingeniería Industrial. *CPM – Método de la Ruta Crítica* [Página Web en línea].
Disponible: <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/investigaci%C3%B3n-de-operaciones/cpm-metodo-de-la-ruta-critica/> [Consulta: 2016, Junio 12]

- Ingeniería Industrial. *PERT – Técnica de Evaluación y Revisión de Proyectos* [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/investigaci%C3%B3n-de-operaciones/pert-tecnica-de-evaluacion-y-revision-de-proyectos/> [Consulta: 2016, Junio 12]
- International Organization of Standardization (2016). *About ISO* [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.iso/home/about.htm> [Consulta: 2016, Junio 12]
- Just In Time /Justo a Tiempo. *Esquema Ilustrativo del JIT y efectos de los sistemas JIT sobre el costo del producto* [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.justintime.blogspot.com/2013/11/esquema-ilustrativo-del-jit-y-efectos.html> [Consulta: 2018, Marzo 5]
- Moreno M (2011). *El Método Kaizen para el Mantenimiento Continuo El Blog Salmón*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-metodo-kaizen-para-el-mejoramiento-continuo> [Consulta: 2016, Junio 11]
- Oriental de Seguros, S.A. Gerencia Técnica de Automóvil. (2014). *Análisis de Resultados Técnicos al 31/12/13*. Caracas. Benenati N.
- Palella, S. y Martins, F (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL
- PDCA Home. *Balance Score Card – Cuadro de mando* [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.pdcahome.com/cuadro-de-mando/> [Consulta: 2016, Junio 12]
- PDCA Home. *Ciclo PDCA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua* [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/> [Consulta: 2016, Junio 12]

PDCA Home: *Cuadro de Mando Integral*. [Página Web en línea]. Disponible: <https://www.pdcahome.com/cuadro-de-mando/> [Consulta: 2018, Marzo 6]

PDCA Home. *Diagrama de Ishikawa: Análisis causa-efecto de los problemas* [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.pdcahome.com/diagrama-de-ishikawa-2/> [Consulta: 2016, Junio 12]

PDCA Home. *POKA YOKE – Diseño a Prueba de Errores* [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.pdcahome.com/poka-yoke/> [Consulta: 2016, Junio 12]

Ramírez, E (2014). *Propuesta para Programa de Capacitación sobre Manejo de Reservas y su Índice IBNER en la Gestión de Reclamos Automóvil (Caso Empresa “La Aseguradora, C.A.”) (Enero 2014)*. Trabajo de especialización no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Ravelo, D (2012). *Mejoras en el proceso de Reportes de Siniestros en el Departamento de Servicios Automotriz Banesco Seguros C.A.* Trabajo de especialización no publicado, Universidad de Carabobo – Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI), Caracas.

Rubio, M (2011). *Mejoras de Disposición de los Repuestos No Conformes del Concesionario Automotriz Centromotriz Portuguesa C.A.*, Trabajo de especialización no publicado Universidad de Carabobo – Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI), Caracas.

Soledispa, C (2008). *Procesos de calidad Total para el Mejoramiento Operativo del Departamento Contable de Talleres Nissan-Renault S.A., Manta*, Trabajo especial de grado publicado. Universidad Tecnológica Equinoccial. Manta, Ecuador.

Shingō, S (1989). *A Study of the Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint*. Productivity Press. p.228. [Libro en línea]. Disponible: <http://es.wikipedia.org/wiki/Toyotismo>. [Consulta: 2014, Noviembre 17]

Suárez, M (2007). *La Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública: un Estudio en los Ayuntamientos de España*. Tesis Doctoral publicada. Universidad Ramón Llull. Barcelona, España.

Superintendencia de la Actividad Aseguradora. Providencia N° 514: Mediante la cual se establecen las normas sobre prevención, control y fiscalización de los delitos de legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo, en la actividad aseguradora. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (N°39621), (2011, Febrero 22). [Documento en línea]. Disponible: <http://www.sudeseq.gob.ve/regulaciones/150> [Consulta: 2014, Noviembre 21]

Superintendencia de la Actividad Aseguradora. Providencia N° 1150: Legitimación de Capitales. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (N°38065), (2014, Noviembre 15) [Documento en línea]. Disponible: <http://www.sudeseq.gob.ve/regulaciones/166> [Consulta: 2014, Noviembre 21]

Superintendencia de la Actividad Aseguradora (2014). *Seguro en Cifras 2013. Información del Mercado Asegurador en la República Bolivariana de Venezuela*. N°46. Caracas. Arellan Y.

Todo Sobre Cambios Organizacionales. *Vencer la Resistencia Al Cambio*. [Página Web en línea]. Disponible: <http://todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.com/2010/04/vencer-la-resistencia-al-cambio.html> [Consulta: 2016, Junio 12]