



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**TEMA: MODELO ESTRATÉGICO PARA EL LEVANTAMIENTO DE  
PROCESOS EN TOPSEG S.A.**

**AUTOR: FIGUEROA PARRA VANESSA MARICELA**

**DIRECTOR: ING. ROMERO VASCONEZ MARÍA, MBA**

**SANGOLQUÍ**

**2016**



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, ***“MODELO ESTRATÉGICO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN TOPSEG S.A.”*** realizado por la señora ***FIGUEROA PARRA VANESSA MARICELA***, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señora ***FIGUEROA PARRA VANESSA MARICELA***, para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 01 de marzo del 2016

-----  
**ING. ROMERO VASCONEZ MARÍA, MBA**  
**DIRECTORA**



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, VANESSA MARICELA FIGUEROA PARRA, con cédula de identidad N° 171979723-3 declaro que este trabajo de titulación “MODELO ESTRATÉGICO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN TOPSEG S.A.” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas. Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 01 de marzo del 2016

*Vanessa Figueroa*

-----  
**VANESSA MARICELA FIGUEROA PARRA**

**C.C: 171979723-3**



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, VANESSA MARICELA FIGUEROA PARRA, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación "MODELO ESTRATÉGICO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN TOPSEG S.A." cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 01 de marzo del 2016

*Vanessafigueroa*

-----  
**VANESSA MARICELA FIGUEROA PARRA**

**C.C: 171979723-3**

## DEDICATORIA

A Dios mi verdad y mi camino.

A mi fortaleza y mi motivación desde el día que supe que vendrías; mi hijito, el dueño de mi corazón.

A mi adorado esposo mi compañero mi mejor amigo, mi cómplice, consejero, mi sol, mi vida.

A mi madre por su amor y apoyo incondicional.

Vanessa Figueroa P.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE donde he forjado gran parte de mi desarrollo profesional.

A todos los docentes que formaron parte de este proceso y aportaron con su experiencia y conocimientos al desarrollo de esta investigación.

A mis compañeros con quienes he tenido la oportunidad de formar estrechos lazos de amistad.

Vanessa Figueroa P.

## INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
INDICE DE CONTENIDO .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
CAPÍTULO II .....	1
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....	1
1.1 Marco Teórico.....	1
1.2 Formulación del problema .....	23
1.3 Planteamiento del problema.....	25
1.4 Justificación e importancia.....	25
1.5 Objetivos.....	25
1.6 Marco Referencial .....	26
1.7 Marco conceptual.....	27
CAPÍTULO II .....	30
MARCO METODOLÓGICO .....	30
2.1 Diseño de la Investigación.....	30
2.2 Procedimientos de la Investigación .....	30
2.3 Tipo de Investigación.....	31
2.4 Población .....	32
2.5 Técnicas de Recolección de Información.....	32
2.6 Instrumentos de la Investigación .....	32
2.7 Técnicas para el procesamiento de Información y análisis de resultados ...	33

2.8	Filosofía Corporativa.....	33
2.9	Definición de la Estrategia Corporativa.....	33
2.10	Principios y Valores.....	34
2.11	Visión.....	38
2.12	Misión .....	38
2.13	Objetivos Estratégicos .....	38
2.14	Línea de Gestión por procesos ORG DAR GEST .....	39
CAPÍTULO III .....		51
DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....		51
3.1	Introducción.....	51
3.2	Objetivo de la Guía de procesos.....	52
3.3	Etapas propuestas para el levantamiento de procesos .....	53
3.4	Formación del equipo y planificación del trabajo .....	54
3.5	Estructura Organizacional.....	55
3.6	Estructura Básica .....	57
3.7	Descripción de la codificación por departamentos, áreas y secciones .....	62
3.8	Identificación del usuario, de los procesos y sus necesidades.....	65
3.9	Identificación de los procesos .....	66
3.10	Identificación del marco estratégico de la empresa.....	72
3.11	Identificación de los procesos: mapa de procesos .....	72
3.12	Elementos de un proceso .....	74
3.13	Etapas para la elaboración de un proceso.....	74
3.14	Clasificación de los procesos .....	75
Dentro de TOPSEG S.A. se enumeran los siguientes procesos estratégicos: .....		76
Se distinguen los siguientes procesos operativos: .....		77
Para la Compañía de Seguros Topseg S.A. se listan los siguientes procesos de apoyo:.....		78
3.15	Descripción y análisis de los procesos .....	79
3.16	Diagramación del procedimiento .....	80
3.17	Diagramación de actividades .....	81
3.18	CADENA DE VALOR. ....	124



CAPITULO IV.....	125
DISCUSIÓN Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	125
4.1. Discusión .....	125
4.2. Líneas de investigación.....	127
4.3. Metodología Balanced Scorecard (BSC).....	127
4.3.1. Tablero de comando.....	127
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	132

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Valores asegurados y límites .....	11
Tabla 2 Características para aceptar un riesgo .....	13
Tabla 3 Empresas de seguros .....	19
Tabla 4 Ficha de aplicación ORG DAR GEST .....	44
Tabla 5 Equipo de trabajo interdisciplinario .....	54
Tabla 6 Funcionarios y empleados de la empresa .....	55
Tabla 7 Codificación por departamentos, áreas y secciones.....	62
Tabla 8 Cronograma de actividades .....	64
Tabla 9 Aspectos para la identificación de procesos .....	65
Tabla 10 Inventario de procesos.....	67
Tabla 11 Marco estratégico .....	72
Tabla 12 Tablero de comando .....	129
Tabla 13 Matriz de cumplimiento.....	130
Tabla 14 Resumen matriz de cumplimiento.....	131

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama causa – efecto .....	4
Figura 2 Principios básicos del seguro .....	5
Figura 3 Estructura de una póliza de seguros .....	6
Figura 4 Estructura de una declaración.....	6
Figura 5 Condiciones particulares .....	9
Figura 6 Componentes del seguro .....	10
Figura 7 Valor asegurado y asegurable.....	11
Figura 8 Características de los riesgos .....	12
Figura 9 Cálculo costo directo del seguro .....	14
Figura 10 Tipos de primas .....	14
Figura 11 Ramos de seguros .....	15
Figura 12 Clasificación de los seguros .....	18
Figura 13 Procesos que desarrollan las compañías de seguros.....	22
Figura 14 Valores de la empresa.....	37
Figura 15 ORG DAR GEST- Evaluación Organizacional actual.....	39
Figura 16 ORG DAR GEST- Evaluación organizacional óptima .....	40
Figura 17 Ejes del ORG DAR GEST.....	41
Figura 18 Radar de gestión-planificación estratégica .....	46
Figura 19 Radar de gestión por procesos .....	47
Figura 20 Radar de gestión-funcionamiento organizacional .....	48
Figura 21 Radar de gestión-realización del servicio.....	49
Figura 22 Radar de gestión-gestión de talento humano.....	50
Figura 23 Etapas para el levantamiento de procesos .....	53
Figura 24 Estructura organizacional.....	57
Figura 25 Estructura posicional .....	58
Figura 26 Estructura funcional 1 .....	59
Figura 27 Estructura en base de niveles .....	60

Figura 28 Estructura funcional 2.....	61
Figura 29 Mapa de procesos.....	73
Figura 30 Elementos de un proceso .....	74
Figura 31 Etapas para la elaboración de un proceso.....	74
Figura 32 Macro proceso .....	75
Figura 33 Clasificación de los procesos .....	76
Figura 34 Reglas .....	80
Figura 35 Cadena de valor .....	124

## RESUMEN

Toda empresa está conformada por varios procesos que le permiten realizar de mejor manera sus actividades, permitiendo que su desempeño sea más eficaz; pero para ello estos deben identificarse, desarrollarse y potenciarse. Gestionar procesos tiene como fin la obtención de resultados en términos de eficiencia, mediante la concentración de los esfuerzos de la organización en los mismos y con ellos alcanzar el principal objetivo que es el de generar y obtener un mayor valor agregado para los clientes, tomando en cuenta su sistema de gestión en la calidad total, así como también, implementando la estrategia en la identificación y levantamiento de dichos procesos, este proyecto desarrolla un modelo estratégico para el levantamiento de procesos en TOPSEG S.A. Compañía de Seguros, ya que la ausencia de los mismos le impide tener un control sobre el desempeño de las actividades que realiza, así como también generar un mayor valor agregado para sus clientes, debido a la inexistencia de una adecuada gestión por procesos, es por ello que en este proyecto se plantea la propuesta de mejoramiento de procesos a través de un modelo estratégico presentando a la compañía una herramienta que le permitirá ofrecer un servicio más eficiente a sus clientes actuales y potenciales, que a su vez contribuirá con su crecimiento y posicionamiento en el mercado de seguros.

- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
- GESTIÓN POR PROCESOS
- SEGUROS
- VALOR AGREGADO
- ESTRATEGIA

## **ABSTRACT**

Every company is made up of several processes that allow you to perform their activities better, allowing more effective performance; but for this they must be identified, developed and enhanced. Manage processes intended to obtain results in terms of efficiency, by concentrating the efforts of the organization in them and with them achieve the main objective is to generate and obtain greater added value for customers, taking into account management system in total quality, as well as by implementing the strategy in the identification and removal of these processes. This project develops a strategic model for the lifting of processes TOPSEG S.A. Insurance Company, since the lack of it prevents you from having control over the performance of its activities, as well as generate greater added value for its customers, due to the lack of adequate management processes. That is why this project proposal process improvement arises through a strategic model presenting the company with a tool that will provide a more efficient service to its existing and potential customers, which in turn will contribute to its growth and positioning in the insurance market.

- STRATEGIC PLANNING
- PROCESS MANAGEMENT
- INSURANCE
- VALUE ADDED
- STRATEGY

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

#### **1.1 Marco Teórico**

El Marco Teórico se expone en el presente capítulo y que sustenta al proyecto de titulación, cuyo contenido está conformado por conceptos elaborados por diferentes autores, mismos que han sido citados. En primer lugar se tiene a los procesos, los cuales son considerados como elementos que sirven de apoyo a la gestión empresarial, debido a que la constituyen como tal. Además, también se definen como una serie de actividades relacionadas que interactúan de manera ordenada y conjunta para obtener un resultado.

Entonces al hablar de los procesos y de la gestión empresarial, decimos que estos requieren de una mayor especialización para que dicha gestión sea eficiente y eficaz, misma que se logra mediante la división de los procesos en tareas específicas. Pero es necesario tener en cuenta que si esta se vuelve excesiva comienza a traer más problemas que beneficios. En cuanto a ello tenemos que (Nueno, 1994):

Los procesos deben dividirse en tareas sucesivas y para ello el personal debe ser capacitado para que pueda realizar distintas tareas con el objetivo de jerarquizarlas por niveles de especialización; de esta manera los procesos son segmentados y contribuyen de forma negativa en los tiempos de respuesta de la organización, en la calidad, en los costes y en la motivación del personal de la organización.

Esta problemática se ha expuesto constantemente, para lo cual han ido apareciendo técnicas para resolverla, como indica (Adam, 2004): “Técnicas como el Alargamiento e incremento de tareas, el Just in time, ya buscaban rediseños organizativos para mejorar la eficiencia y la eficacia.” Estos tipos de enfoques con frecuencia se direccionaron hacia las áreas administrativas e industriales.

Pero “¿Qué es un proceso de negocio?” Un proceso es: “un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que se efectúan con el objeto de obtener un determinado resultado”. (Davenport, 1990). Dentro del “proceso de negocio, se combinan las personas, los equipos, los recursos y los procedimientos, para determinar un resultado” Entre los ejemplos citados por (Adam, 2004) de procesos se encuentran: “el pago a proveedores, el diseño de un nuevo producto o la adquisición de servicios y la contratación de nuevos empleados.”

En cuanto a la conceptualización del proceso de negocio se puede mencionar a (Hammer & Champy, 1994) quienes lo definen así: “un proceso es un conjunto de actividades que permiten obtener un resultado valioso para el cliente, por ejemplo un nuevo producto.” (Hammer & Champy, 1994). Así como también a (Adam, 2004) que indica que: “un proceso es un conjunto de actividades que recibe distintos productos y servicios, que son transformados para obtener un resultado de valor para el cliente, es decir un producto terminado.” (Adam, 2004)

Es así que un proceso de negocio constituye una cantidad de actividades lógicas que siguen un orden específico e interactúan para producir un resultado de valor para el cliente como son los servicios y bienes. Ahora bien, dichos procesos se encuentran clasificados dentro de la empresa y pueden



subdividirse según distintos criterios, como los expuestos a continuación (Adam, 2004):

### **Procesos de Dirección**

- “Desarrollar la visión y estrategia.

### **Procesos de Operación**

- Comercializar y vender.

### **Procesos de soporte**

- Dirigir recursos (humanos, información, patrimoniales: financieros y físicos)”

#### **1.1.1 El Seguro**

A diario estamos expuestos a condiciones de riesgo que pueden desequilibrar nuestra situación personal, familiar, financiera, o económica. Por ello es importante reconocer un riesgo, pues si no se lo identifica será muy complicado tomar medidas preventivas. Es así que ante el análisis e identificación del riesgo es preciso evaluar su importancia y valorar mejor la respuesta que contrarreste estas posibles consecuencias, adaptándola de acuerdo a los recursos o la manera de enfrentar este imprevisto o de acuerdo a como se tomen las medidas para reducir las consecuencias de estos riesgos. Debido a ello, la mayoría de las personas tienden a protegerse mediante la contratación de un seguro.

Contratar un seguro es la forma más efectiva para enfrentar un riesgo, pues por su intermedio se los transfiere a una Aseguradora encargada de garantizar e indemnizar, al asegurado los perjuicios ocurridos a consecuencias de situaciones imprevistas o accidentales, de acuerdo a lo estipulado en un contrato denominado póliza.

La póliza de seguros, es un documento privado, elaborado por los aseguradores conforme a las previsiones de ley. “Puede ser: a) Nominativa, cuya sesión solo surte efecto previa aceptación del asegurador; y b) a la orden.” (Castelo, 1998). Dicho documento debe extenderse por duplicado y ser redactado en castellano.

También se debe mencionar que una póliza de seguros está destinada a cubrir todas las causas, que no son más que acciones que inician una cadena de acontecimientos, y que vienen a constituirse en coberturas amparadas dentro de la misma. De esta forma el seguro indemniza los efectos, es decir los resultados de la ocurrencia de una causa, así como los efectos secundarios de una causa que se los determina como consecuencias.

Ejemplo:



**Figura 1 Diagrama causa – efecto**

Es por ello que el seguro se basa en ciertos principios básicos que, como institución, forman las bases de su funcionamiento:

- **Buena fe.-** Exige tanto al (Asegurador-Asegurado) a actuar en el proceso con total honestidad, dentro de la interpretación del contrato y sus condiciones.
- **Interés Asegurable.-** El asegurado debe demostrar una pérdida al suscitarse un siniestro.
- **Indemnización.-** El asegurado no puede recibir más de lo que realmente ha perdido en el caso de ocurrir un siniestro.
- **Subrogación.-** Corresponde al principio de orden legal mediante el cual la Compañía Aseguradora posee la facultad, otorgada por el asegurado, para actuar en su nombre frente a terceros causantes de un daño y tratar de repararlo económicamente.



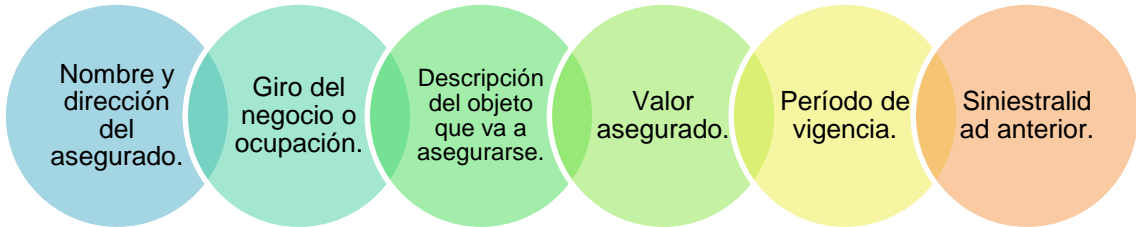
**Figura 2 Principios básicos del seguro**

Es así que se entiende que una póliza de seguros es un contrato por el cual la Aseguradora adquiere el compromiso de indemnizar al asegurado sobre las coberturas amparadas, es decir sobre la pérdida del mismo, a cambio de una “prima”, que es la recaudación de una cierta cantidad de dinero especificado en el contrato. Como todo documento legal, la póliza de seguros cumple con una estructura específica, misma que está conformada por las siguientes partes, las cuales se detallan posteriormente:



**Figura 3 Estructura de una póliza de seguros**

**Declaraciones:** Constituyen la fuente de información mediante la cual el asegurado proporciona a la entidad aseguradora todas las características inherentes al riesgo que esta va a asumir. Una declaración bien estructurada contiene la siguiente información:



**Figura 4 Estructura de una declaración**

Con el análisis de esta declaración y la información adicional que la Aseguradora considere solicitar, el suscriptor puede tomar la decisión de rechazar o aceptar un determinado riesgo; en caso de suscribirlo deberá efectuar el cálculo de la prima respectiva.

**Convenios de seguros:** Se refiere a todas las coberturas que una póliza ampara. En esta descripción se establecen los riesgos cubiertos dentro del contrato y de acuerdo al ramo del mismo, ya que las coberturas para una póliza de Transporte no son las mismas que para una póliza de Fidelidad, razón por la cual el convenio de seguros difiere.

**Exclusiones:** Implican todos los riesgos que no tienen cobertura dentro del contrato de seguros. Ciertas exclusiones:

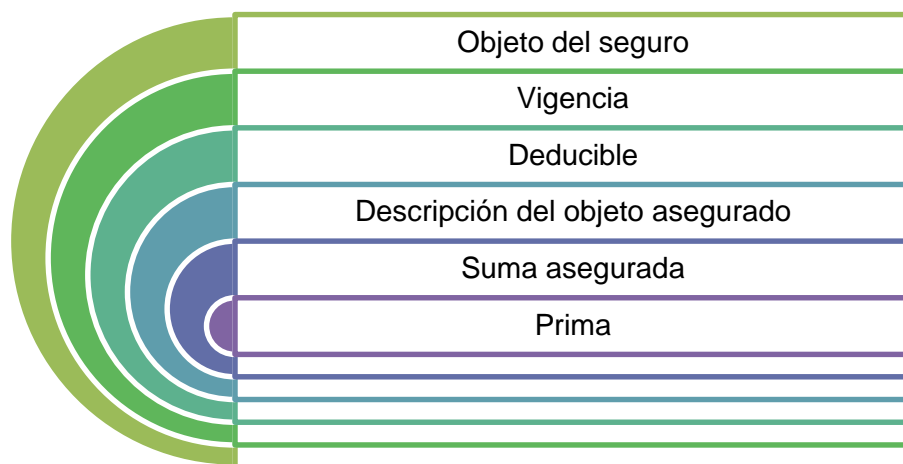
- **No podrán ser eliminadas bajo ninguna condición:** Es decir, las exclusiones no pueden eliminarse debido a su naturaleza o características. Por ejemplo en el ramo de vehículos, aquellos riesgos ocasionados por guerra no pueden eliminarse, o a su vez en el seguro de transporte los daños ocasionados por desgaste natural.
- **Si pueden ser eliminadas por medio de un cobro de prima adicional:** A un cierto costo, pueden ser eliminadas ciertas exclusiones, como por ejemplo en el seguro de vehículos; por medio de un cobro de prima extra se otorga la cobertura para accesorios en caso de robo, o a su vez en el seguro de transporte, daños por guerra, motín, huelga y trasbordos en el viaje asegurado; o a su vez sin costo como la cláusula eléctrica en la póliza de Incendio.

Estos riesgos excluidos, que pueden ser eliminados por criterio de la Aseguradora, se convierten en riesgos cubiertos.

**Condiciones:** Conforman la regulación contractual descrita a través de las cláusulas, que estipulan derechos, deberes y obligaciones tanto del asegurado como del asegurador, así como las acciones y actuación que debe tomar la Compañía y el cliente en el momento de suscitarse un siniestro.

Para comprender y analizar a las condiciones de mejor manera, se las dividió así:

- **Condiciones generales:** Conformadas por las cláusulas que contienen las regulaciones por las que se rige el contrato de seguros, en los que se especifican los riesgos cubiertos, exclusiones, derechos y obligaciones del asegurador y el asegurado, donde estas al momento de un siniestro deben ser cumplidas por ambas partes. Durante la vigencia del contrato, las condiciones del seguro pueden ser modificadas mediante anexos. Estos endosos deben ser realizados a partir de la fecha que se contrae cierta modificación hasta el final de la vigencia, sin ser retroactivos.
- **Condiciones particulares:** Encargadas de regular aspectos específicos de la póliza de seguros, tales como: individualización del asegurador, requisitos de aseguramiento, beneficiario, contratante, deducibles, asegurado; es decir, constituyen estipulaciones contraídas y acordadas por las partes contratantes, y de naturaleza distinta a las condiciones generales. Mediante un anexo o endoso, estas condiciones pueden ser modificadas, si así lo precisa el asegurado y si el asegurador lo aprueba, corresponden a estas condiciones:

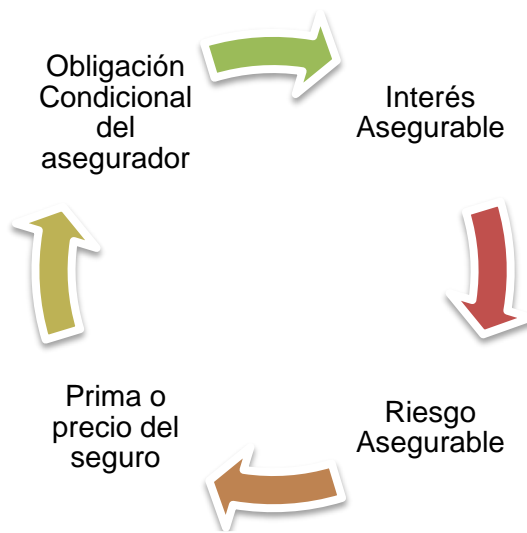


**Figura 5 Condiciones particulares**

- **Condiciones especiales:** Requieren por obligatoriedad, la aprobación de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Están conformadas por aquellas condiciones que delimitan, amplían, modifican o restringen riesgos descritos dentro de la póliza en sus condiciones generales.
- **Cláusulas:** Rigen la naturaleza del contrato de seguros. Entre algunos ejemplos se pueden citar:
  - **Pago de primas:** Se entiende por pago de primas; al tiempo y la forma como deberá ser cancelada la prima a la Compañía de Seguros.
  - **Notificación de reclamos:** Ante la efectivización de un riesgo; el asegurado tiene la obligación de informarlo en cierto plazo de días a la Compañía de Seguros.
  - **Cancelaciones:** El contrato de seguros puede ser cancelado ya sea por el asegurado como por el asegurador de acuerdo a esta cláusula.

- **Indemnizaciones:** La Aseguradora tiene un plazo para proceder con una indemnización luego de completar la documentación solicitada al asegurado.

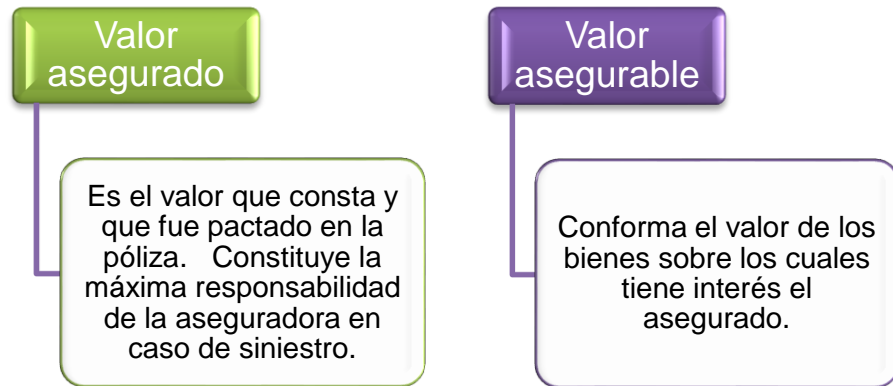
### 1.1.2. Componentes del Seguro



**Figura 6 Componentes del seguro**

**Interés asegurable:** Es el interés que tiene el titular que ha solicitado la cobertura de un determinado riesgo, para que el siniestro no llegue a producirse, ya que afectaría a su capital asegurado. “El objeto del contrato no es que el bien asegurado sufra un perjuicio por un peligro fortuito, sino el interés del titular, en el perjuicio no ocurra.” (Castelo, 1998)





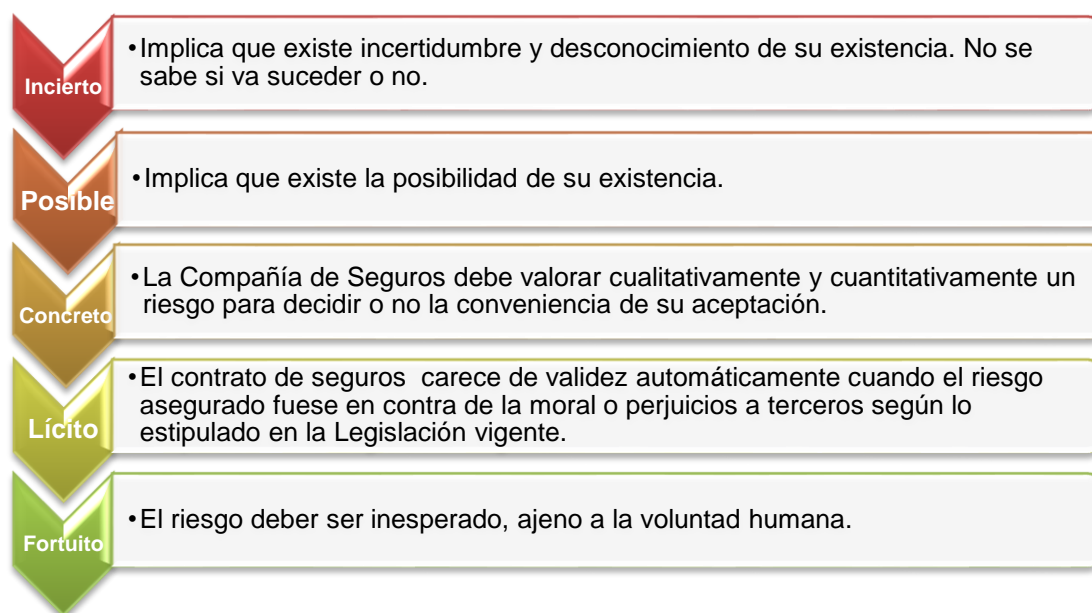
**Figura 7 Valor asegurado y asegurable**

**Tabla 1**  
**Valores asegurados y límites**

<b><i>Seguro correcto</i></b>	Si el VALOR ASEGURADO	=	VALOR ASEGURABLE
<b><i>Sobreseguro</i></b>	Si el VALOR ASEGURADO	>	VALOR ASEGURABLE
<b><i>Infra seguro</i></b>	Si el VALOR ASEGURADO	<	VALOR ASEGURABLE

**Riesgo asegurable:** “Es un evento que no depende de la voluntad del asegurador ni la del asegurado en caso de que ocurra, el asegurador tiene que responder con su obligación.” (Castelo, 1998)

Los riesgos deben contener las siguientes características, (Castelo, 1998):



**Figura 8 Características de los riesgos**

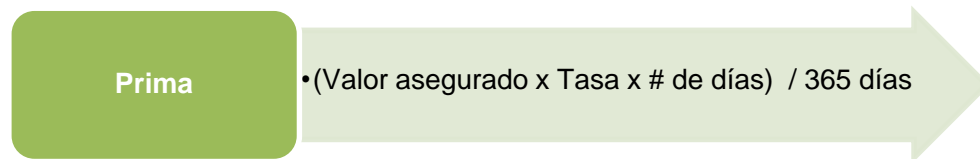
**Riesgo no asegurable:** “Es todo riesgo a que se someten los objetos de seguro pero que, dada la naturaleza, no es aceptable por los aseguradores como riesgo cubierto. Pertenecen a este grupo los riesgos derivados del vicio propio y de la interferencia humana.” (Castelo, 1998)

**Valorización del riesgo:** Se entiende por el valor que se acordó entre el asegurado y el asegurador. Para realizar la valoración de un riesgo se debe tomar en cuenta:

**Tabla 2**  
**Características para aceptar un riesgo**

<b>Conocimiento sobre el riesgo</b>	Ningún riesgo posee las mismas características que otro, por ello la Aseguradora puede solicitar toda la información que amerite necesaria.
<b>Evaluación del riesgo</b>	Consiste en la evaluación de las características del riesgo, y existen de dos clases: 1) Riesgo moral: implica el conocimiento del récord de pérdidas anteriores y reputación moral del asegurado; y 2) Riesgo físico: En el caso de Incendio, el asegurado debe conocer la zona en la que se localiza el riesgo, y las garantías con las que cuenta en sus alrededores.
<b>Suma asegurada</b>	El asegurador debe verificar que este la suma asegurada sea acorde con el riesgo.
<b>Riesgos garantizados</b>	El tipo de cobertura que el asegurador presente al asegurado, debe ser de acuerdo al riesgo que se plantea asegurar.
<b>Tasas y tarifas</b>	Implica incluir dentro de una tarifa los costos de los riesgos con los costos de operación o los llamados gastos administrativos entre otros como la Utilidad.
<b>Prima</b>	El asegurado debe establecer de acuerdo al análisis del riesgo el costo del seguro.
<b>Deducibles</b>	El deducible es inversamente proporcional a la tasa. Es decir a menor tasa, mayor deducible. El deducible sirve para evitar autos siniestros, controlar la siniestralidad y para que el asegurado cuide su riesgo.

**Prima:** Se la define como “el pago que debe efectuar el solicitante a la Aseguradora a razón de la cobertura que esta otorga. Teóricamente se define como el costo de la probabilidad media de que ocurran siniestros de un tipo determinado. Su magnitud, se dice debe ser proporcional a la validez temporal del seguro, a la probabilidad matemática de la ocurrencia del siniestro a cubrirse, al perjuicio o costo derivado del siniestro y al capital asegurado. Estructuralmente la prima se compone de: prima de riesgo; recargo para gastos de adquisición, recargo para gastos de administración y recargo de utilidades”. (Castelo, 1998)



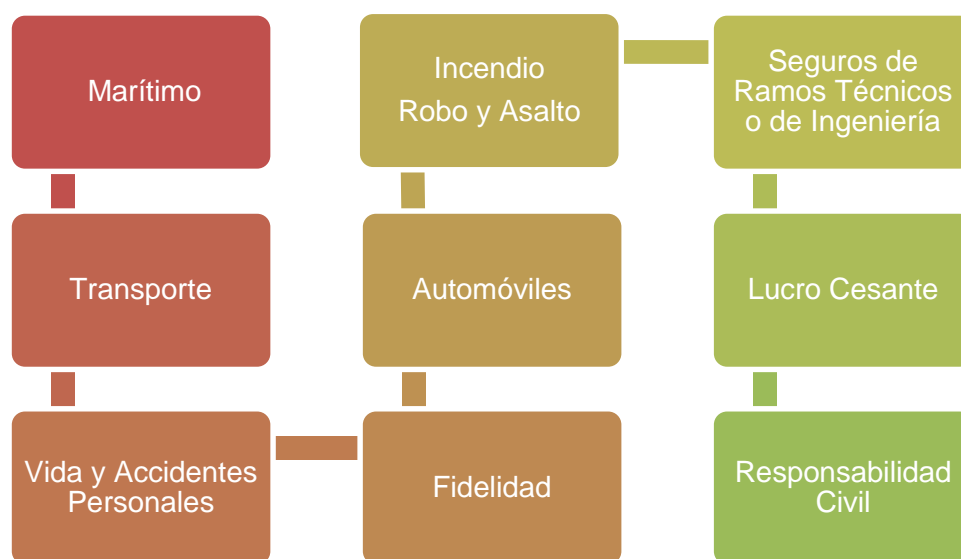
**Figura 9 Cálculo costo directo del seguro**

<b>Prima neta</b>	• Prima emitida por la Aseguradora sin incluir impuestos.
<b>Prima Bruta</b>	• Prima o costo del seguro incluido impuestos.
<b>Prima devuelta</b>	• Valor que por concepto de cancelación de la póliza se devuelve al asegurado.
<b>Prima pura</b>	• Valor que se usa para cumplir con futuros siniestros.
<b>Prima devengada</b>	• Se trata del período que ha transcurrido dentro de la contratación de la póliza.
<b>Prima técnica</b>	• Corresponde al resultado de los cálculos matemáticos del riesgo.

**Figura 10 Tipos de primas**

**Costo Indirecto Deducible:** “Es la proporción del valor del objeto asegurado, o de la suma asegurada cuyo nivel debe superarse para tener derecho a la indemnización.” (Seguros, 1998)

**Obligación condicional del asegurador:** Ante la ocurrencia de un siniestro; las cláusulas definidas en la póliza, deben ser cumplidas por el asegurador hasta los límites estipulados, caso contrario el seguro no tiene validez.



**Figura 11 Ramos de seguros**

### 1.1.3 Empresas de Seguros

Una Aseguradora se considera como una estructura económica que cuenta con su propia organización, y que persigue el propósito de generar productividad y con ello la oferta de servicios destinados a ser comercializados en el mercado, valiéndose de herramientas tecnológicas e informáticas para el proceso de suscripción de riesgos, emisión de pólizas, gestión de cobranzas, tramitación de siniestros así como buscar clientes potenciales.

Es por ello que todos los procesos de salida o servicios de las entidades Aseguradoras se integran y aportan a la economía en distintos sectores, ya que se ven inmersos dentro de una sociedad; lo mismo ocurre con los rubros recaudados en calidad y concepto de primas.

Ahora bien, la actividad aseguradora al ser un servicio toma el papel de mediador financiero en el desarrollo de la actividad económica, puesto que recibe dinero más no lo crea y posteriormente lo invierte; su productividad se deriva de esta inversión. El seguro se capitaliza y promueve la inversión a nivel económico local, fomentando además la captación de ahorro a largo plazo.

También se debe considerar que la empresa de seguros pretende el objetivo de la transformación del riesgo, al constituirse como una entidad técnica que provee un servicio; el de seguridad y a la vez se posiciona como una actividad empresarial que se desempeña mediante la actuación de factores como trabajo, equipos, materiales y actividades como: planificación, organización, dirección y control, ya que toda empresa nace para perdurar y prolongar su participación en el tiempo.

Además, una empresa de seguros decide que riesgos asumirá al hacer un profundo análisis de los mismos y en definitiva que modalidades del seguro producirá, obteniendo beneficios o pérdidas de acuerdo a la aceptación de estos riesgos, así como su solvencia financiera para afrontar indemnizaciones. Si la diferencia entre sus ingresos por concepto de primas y los gastos administrativos o de gestión es positiva, se obtiene un beneficio; al contrario si es negativa, se genera una pérdida.

Ahora bien, en cuanto a la importancia de la actividad aseguradora se puede decir que radica en el volumen de ingresos que genera, ya que contribuye significativamente al desarrollo macroeconómico del país, promoviendo las exportaciones, pago de impuestos, importaciones, rentas, sueldos; así como también a nivel micro mediante el flujo de las operaciones financieras, siendo la captación de ahorro su misión fundamental para poder canalizarla hacia prestatarios públicos y privados.

Independientemente de su función de carácter social, en el país la actividad aseguradora ha venido desarrollándose por la fusión de empresas multinacionales, formadas con grandes estructuras de capital, así como también debido a un avanzado y agresivo desarrollo de las mismas, al desenvolverse en un mercado dinámico y globalizado en cuanto al diseño y oferta de productos, ha provocado cambios en el mercado como es el aumento del nivel de competitividad, obligando al mercado local a redefinir sus estructuras organizacionales y operacionales para poder alcanzar nuevos parámetros y cumplir con estándares de calidad. Entonces se puede decir que el seguro tiene un carácter universal, que le permite adoptar la característica de internacional y esto a su vez ha facilitado su crecimiento a nivel mundial.

En los ámbitos económico, financiero y técnico, el sector asegurador del Ecuador se encuentra sometido a la vigilancia, control y fiscalización de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros así como al Código Monetario Financiero.

Y finalmente para efectos de comprensión de la actividad aseguradora del país, se ha clasificado a las Compañías de Seguros de la siguiente forma:



**Figura 12 Clasificación de los seguros**

En relación a estos tipos de seguros, la ley dispone lo siguiente: “Las empresas que operan conjuntamente en seguros generales y seguros de vida deben llevar la contabilidad por separado.” (Seguros, 1998)

**Art. 94.-** “En los casos de seguros de vida individual y de renta vitalicia, los cuales se encuentran exonerados del pago de impuestos al valor agregado la contribución para el sostenimiento de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros será a cargo de las respectivas empresas de seguros.” (Seguros, 1998)



**Tabla 3**  
**Empresas de seguros**

N°	EMPRESA
1	ACE SEGUROS S.A.
2	AIG-METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
3	ALIANZA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
4	ASEGURADORA DEL SUR C.A.
5	BALBOA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
6	BMI DEL ECUADOR COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA S.A.
7	BUPA ECUADOR S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS
8	COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA COLVIDA S.A.
9	COMPAÑÍA DE SEGUROS CONDOR S.A.
10	COMPAÑÍA DE SEGUROS ECUATORIANO SUIZA S.A.
11	COMPAÑÍA FRANCESA DE SEGUROS PARA COM. EXT. COFACE S.A. SUCURSAL ECUADOR
12	CONFIANZA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
13	CONSTITUCION C.A.COMPAÑÍA DE SEGUROS
14	EQUVIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
15	GENERALI ECUADOR COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
16	HISPANA DE SEGUROS S.A.
17	INTEROCEANICA C.A. DE SEGUROS Y REASEGUROS
18	LATINA SEGUROS Y REASEGUROS C.A.
19	LATINA VIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS C.A.
20	LA UNION COMPAÑÍA NACIONAL DE SEGUROS S.A.
21	LIBERTY SEGUROS S.A.
22	LONG LIFE SEGUROS LLS EMPRESA DE SEGUROS S.A.

23	MAPFRE ATLAS COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.
24	PAN AMERICAN LIFE INSURANCE COMPANY
25	QBE SEGUROS COLONIAL S.A.
26	ROCAFUERTE SEGUROS S.A.
27	SEGUROS COLON S.A.
28	SEGUROS DEL PICHINCHA S.A. CIA .DE SEGUROS Y REASEG.
29	SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.
30	SEGUROS ORIENTE S.A.
31	SEGUROS SUCRE S.A.
32	SEGUROS UNIDOS S.A.
33	SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
34	COMPAÑÍA REASEGURADORA DEL ECUADOR S.A.
35	TOPSEG COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
36	UNIVERSAL COMPAÑÍA DE REASEGUROS S.A.
37	VAZ SEGUROS S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS

Fuente: (Superintendencia Compañías, Valores y Seguros, información obtenida al 20 de enero del 2015)

#### 1.1.4 El Reaseguro

Es un contrato en el que una empresa aseguradora asume la obligación de indemnizar al asegurado los perjuicios ocurridos a consecuencias de situaciones imprevistas o accidentales, que ya está cubierto por otra empresa aseguradora. (Castelo, 1998)

Este instrumento técnico se utiliza debido a que existen riesgos que no pueden ser asumidos por una sola entidad aseguradora, ya que pueden ser de una magnitud y volumen excesivo. Por ello el análisis y selección de riesgos debe ser segura y rentable para asegurar el equilibrio en la distribución de su cartera.

De tal manera que la Compañía pueda tomar una homogeneidad cuantitativa de los riesgos, es decir asumiendo parcialmente los mismos, y compartiendo la otra parte del riesgo a la entidad Reaseguradora.

El reaseguro es importante ya que permite la distribución de riesgos de mayor magnitud hacia otras entidades aseguradoras.

#### **1.1.5 El Coaseguro**

“Se da este nombre a la concurrencia de dos o más entidades aseguradoras en la cobertura de un mismo riesgo.” (Seguros, 1998). El coaseguro consiste en un sistema que homogeniza cuantitativamente la composición de la cartera, con el objetivo de distribuir técnicamente en partes la cobertura de un mismo riesgo, que puede ser entre dos o más aseguradoras. Técnicamente cada asegurador reconoce su participación y en caso de siniestro cada parte procederá con la indemnización sin ir más allá de lo efectivamente dañado y de acuerdo al porcentaje de su riesgo asumido.

Esta previsión que además se basa en un carácter legal, se encuentra contemplada en el artículo 36 del DS1147 y obviamente está supeditada a que el asegurado “notifique el siniestro a cada asegurador y que por supuesto haya cumplido con cada uno de ellos, todas las obligaciones que le competen, es decir deberá haber informado de la existencia de los otros contratos y si durante la vigencia del seguro contrata otro también estará obligado a informarlo pues con ello afectaría el estado de riesgo, cuyos cambios también debe informar; y por último al ocurrir un siniestro tendrá que notificar su acaecimiento.” (Decreto Supremo 1147, 2013)

### 1.1.6. Los Procesos en el Sector Asegurador

Los procesos en el sector asegurador implican herramientas importantes en la toma de decisiones sobre aspectos como la continuidad de un producto o la renovación de pólizas de un cliente, etc. Trabajar en los procesos productivos que conforman la cadena de valor tiene vital significancia pues constituyen los procesos generadores del mismo, en los resultados que pretende alcanzar una Compañía y su gestión.

En cuanto a los procesos que desempeñan las Compañías de seguros se encuentran los siguientes:

Proceso actuarial o técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica el cálculo de tasas y tarifas, cálculos actuariales.</li> </ul>
Suscripción de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de riesgos, emisión de pólizas.</li> </ul>
Siniestros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salvamentos, Peritajes, Control de Siniestros, Asesoría Jurídica.</li> </ul>
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de corredores, ventas directas, marketing.</li> </ul>
Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de las características técnicas.</li> </ul>
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de personal, administración de recursos humanos.</li> </ul>
Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soluciones informáticas</li> </ul>
Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesorería, Contabilidad.</li> </ul>
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica.</li> </ul>

**Figura 13 Procesos que desarrollan las compañías de seguros**

En la actualidad a nivel global, la dinámica de las organizaciones en todos los sectores económicos entienden y se percatan de la imperiosa necesidad de prestar bienes y servicios de calidad. El servicio postventa es un ejemplo de calidad, el cual constituye además un valor agregado que la empresa oferta, permitiéndole a la misma obtener un alto grado de satisfacción final del cliente.

Entonces para que las empresas de seguros puedan ocupar una posición de crecimiento en términos de rentabilidad, deben reestructurar sus procesos buscando adaptarse a nuevas formas operativas que estén a la vanguardia de la tecnología para satisfacer a sus clientes, pues a diario la demanda es más exigente en cuanto a calidad y atención se refiere.

Redefinir las estructuras en base a procesos enfocados en la calidad, les permite a las organizaciones establecer grandes diferencias, puesto que además de estar alineados con los objetivos estratégicos, las Compañías de Seguros se encontrarán mejor preparadas para beneficiarse de las oportunidades de un mercado cada vez más competitivo, promoviendo el éxito pues aplican la calidad en sus procesos operativos así como estándares de servicio al cliente.

## **1.2 Formulación del problema**

El tipo de investigación planteada para este proyecto es la exploratoria pues se indaga el problema desde una perspectiva innovadora y a la vez es analítica-descriptiva, ya que prepara el terreno para nuevos estudios y mide el alcance y resultados a obtener con el desarrollo de este proyecto, para lo cual se ha procedido a definir las siguientes preguntas:

- ¿Qué causas inciden para qué no exista un modelo de procesos para la Compañía de Seguros TOPSEG S.A.?

- Dadas las condiciones del entorno, así como el desarrollo alcanzado por la empresa durante estos últimos años de funcionamiento: ¿Cuál debe ser el adecuado modelo estratégico de gestión por procesos que le permita Dirección Ejecutiva de TOPSEG S.A. estandarizar sus actividades frente a los requerimientos de los clientes, y su manejo interno?
- ¿Cuáles son las razones para considerar el levantamiento de procesos para una Compañía de Seguros?
- ¿Existen otras Compañías de Seguros que hayan desarrollado modelos estratégicos de gestión establecidos?

### **1.2.1 El problema de Investigación**

En nuestro país conforme se promueve el crecimiento económico, se incrementa la actividad aseguradora, su actuación se argumenta a través de la prestación de un servicio abstracto de cobertura de daños inmaterial e intangible que cumple con el propósito de “seguridad”; el mismo que se traduce en su capacidad para cumplir con las necesidades de los usuarios.

Es así que el desarrollo de esta capacidad de servicio requiere de la estandarización de los procesos con los que la empresa se maneja para cumplir con esta demanda, y a la vez la administración por procesos significa elevar los niveles de desempeño y competitividad en el mercado común.

Es así que en nuestro país la mayoría de la Compañías de Seguros, han determinado una estructura por procesos, con el objetivo final de establecer mediante la misma actividades, procedimientos y tareas direccionadas a cumplir con las necesidades de los usuarios y en respuesta a las necesidades cambiantes del entorno competitivo, se plantea la necesidad pronta e inmediata de diseñar un modelo de gestión por procesos para la Compañía de Seguros TOPSEG S.A., y poder encaminar en base a esta estandarización la estrategia corporativa a la obtención de resultados eficientes y eficaces.

### **1.3 Planteamiento del problema**

Tomando en consideración los elementos planteados en el problema, es importante considerar lo siguiente: ¿La Compañía de Seguros TOPSEG S.A. requiere establecer el desarrollo de un modelo y levantamiento de procesos para el desempeño de sus actividades y servicio al cliente?

### **1.4 Justificación e importancia**

Esta propuesta se presenta con el fin de generar una estructura por procesos que defina el nivel de calidad del servicio que desea prestar la Compañía de Seguros TOPSEG S.A., además de identificar los destinatarios del proceso, conocer el uso y consumo de recursos y con ello evaluar mediante indicadores la eficacia y la eficiencia alcanzadas y así establecer oportunidades de mejora y crecimiento.

Con el levantamiento de procesos, se podrá organizar las actividades orientadas a satisfacer los requerimientos de los clientes, y disponer de un instrumento que regulariza el trabajo de la empresa, generando una ventaja competitiva frente a sus competidores. Este modelo constituirá un documento práctico donde se evidencie el levantamiento de los procesos administrativos y a la vez servirá de apoyo estratégico en el fortalecimiento de la gestión organizacional.

### **1.5 Objetivos**

#### **1.5.1 Objetivo General**

Desarrollar un modelo estratégico de procesos para TOPSEG Compañía de Seguros S.A.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar el marco teórico del estudio metodológico para el levantamiento de procesos.
- Establecer el marco metodológico para el desarrollo del proyecto basado en procesos.
- Desarrollar el modelo estratégico de levantamiento por procesos.
- Establecer discusiones y líneas de investigación.

## **1.6 Marco Referencial**

### **1.6.1 Marco Legal**

La base fundamental para el desarrollo de esta investigación, son las leyes, reglamentos, resoluciones y normas, que determinan el marco regulador de cómo las Compañías Aseguradoras en el país han de regirse para el acatamiento de sus obligaciones.

El (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014) señala:

Art. 1.- Del Objeto.- “Tiene por objeto regular los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros del Ecuador.” (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014)

Art. 2.- “Ámbito. Este Código establece el marco de políticas, regulaciones, supervisión, control y rendición de cuentas que rige los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes.” (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014)



## De las entidades

Art. 6.- Integración.- “Integran los sistemas monetarios y financieros nacionales las entidades responsables de la formulación de las políticas, regulación, implementación, supervisión, control y seguridad financiera y las entidades públicas, privadas y populares y solidarias que ejercen actividades monetarias y financieras. Integran los regímenes de valores y seguros las entidades responsables de la formulación de las políticas, regulación, implementación, supervisión y control, además de las entidades públicas y privadas que ejercen operaciones con valores y efectúen actividades de seguros.” (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014)

El Régimen General de Seguros establece en cuanto a las primas que:

“Las reservas de riesgos son un valor a deducir del monto de la materia prima neta retenida, con el objetivo de salvaguardar el riesgo de la prima no devengada. En este caso, la materia prima neta retenida son las primas brutas recibidas por seguros directos, coaseguros y reaseguros aceptados, deducidas las anulaciones, cancelaciones y reaseguros cedidos.” (Seguros, 1998)

### 1.7 Marco conceptual

**Administración por procesos:** “Es una herramienta usada por las Direcciones Ejecutivas para evaluar, medir y controlar actividades relacionadas con el giro del negocio, consiguiendo beneficiarse a través de mejores resultados y midiendo el nivel de calidad que se está prestando y que se pretende entregar al usuario final.” (Fontalvo & Vergara, 2010)

**Proceso de Negocio:** “Es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que se efectúan con el objeto de obtener un determinado resultado. Dentro del proceso de negocios, se combinan las personas, los equipos, los recursos materiales y los procedimientos con el objeto de producir un resultado concreto.” (Davenport, 1990)

**Cadena de Valor:** “Se define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.” (Porter, 2010)

**Calidad:** “Dentro de la planificación de la calidad se debe tener de forma clara el direccionamiento estratégico y las estructuras, enfoques, herramientas de calidad y actividades que satisfagan las necesidades de los clientes; con el objetivo de generar ventajas competitivas en relación a las demás organizaciones.” (Fontalvo & Vergara, 2010)

**Indicadores de calidad:** “Permiten comparar en cada momento la situación de la calidad de una característica o un parámetro con respecto a unos niveles preestablecidos.” (Udaondo, 1992)

**La norma ISO 9001:2008:** “Se basa en procesos, al momento de desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.” (Fontalvo & Vergara, 2010)

**Servicios:** “Contribuyen a satisfacer las necesidades de los demás que proporciona un bien tangible.” (Harrington, 1993)

**Riesgos:** “Es la posibilidad de que suceda un evento negativo; en el caso de que ocurra, el asegurador debe cumplir con su obligación.” (Castelo, 1998)

**Póliza:** “Documento privado elaborado por los aseguradores conforme a las previsiones de ley, que debe extenderse por duplicado y redactado en castellano.” (Castelo, 1998)

**Prima:** “Es el pago que efectúa el asegurado a la Compañía de Seguros en razón de los riesgos amparados. Teóricamente se define como el costo de la probabilidad media de que ocurran siniestros de un tipo determinado. Su magnitud, se dice, debe ser proporcional a la validez temporal del seguro, a la probabilidad matemática de la ocurrencia del siniestro a cubrirse, al perjuicio o costo derivado del siniestro y al capital asegurado. Estructuralmente la prima se compone de: prima de riesgo; recargo para gastos de adquisición, recargo para gastos de administración y recargo de utilidades.” (Castelo, 1998)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1 Diseño de la Investigación**

La presente investigación está planteada de acuerdo a una metodología cualitativa basada en una indagación de campo y documental que fue realizada mediante el uso de encuestas a algunos funcionarios para poder determinar la situación actual de TOPSEG S.A. frente a esta propuesta. La propuesta está apoyada por una investigación de campo y documental, con el propósito de construir el diagnóstico situacional.

El método por lo tanto es cualitativo y holístico, dinámico porque ve la realidad tal como se la vive en el sector asegurador. En tal virtud no se plantearon hipótesis sino preguntas directrices, las mismas que son propias de la investigación y cuya finalidad es la de orientar y apoyar al proceso.

#### **2.2 Procedimientos de la Investigación**

Los pasos o procedimientos a seguir serán:

- Recolección de datos.
- Procesamiento de datos.
- Estudio y análisis de resultados.
- Establecer conclusiones.
- Elaboración de la propuesta y su valoración.

### 2.3 Tipo de Investigación

La metodología a usar es la de Hernández Sampieri Batista. Según (Olabuénaga, 2012): Para iniciar una investigación cualitativa, en primer lugar se debe tener una definición más o menos concreta del tema. Bajo esta afirmación es preciso que a partir del análisis de un problema concreto se pueda iniciar una investigación exploratoria. Es por ello que (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010) mencionan lo siguiente:

“Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Los estudios descriptivos por lo general son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados. Las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir distintos alcances en las distintas etapas de su desarrollo. Es posible que una investigación se inicie como exploratoria, después puede ser descriptiva y correlacional, y terminar como explicativa.” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010)

Con este antecedente, se dispone del uso de recursos metodológicos que permitirán cubrir el alcance del presente tema y obtener resultados, por lo que para este proyecto se utilizan tres tipos de investigación. Se inicia con la investigación exploratoria, la cual antecede a las otras dos investigaciones, y que se usa para examinar un problema de investigación sobre el cual no se ha indagado antes, como lo es el planteamiento de estudio de esta tesis.

Hay que mencionar que ante una problemática que necesita ser tratada y solventada será preciso incursionar a través de los estudios descriptivos mediante los cuales se puede establecer un análisis más concreto de las tendencias de un determinado grupo de interés, que en este caso significarían los clientes y sus principales necesidades como usuarios de este servicio y durante la contratación o renovación del contrato de seguros.

Y finalmente, se hace uso de los estudios explicativos con los cuales se pretende entender porque acontece y como se presenta determinado fenómeno; mediante el método explicativo se puede establecer, bajo un análisis causa- efecto, la causalidad y consecuencias del fenómeno sujeto de estudio y porqué la empresa no ha podido contar con un modelo estratégico para el levantamiento de procesos con el cual pueda manejar sus controles de una manera más organizada y estandarizada.

#### **2.4 Población**

La investigación se realiza en la Compañía de Seguros TOPSEG S.A. considerando que la empresa proporciona los datos necesarios, con lo cual se podrá levantar la información que exige la propuesta.

#### **2.5 Técnicas de Recolección de Información**

En el presente proyecto se utilizará las siguientes técnicas, como mecanismo de recolección de datos.

Técnicas de campo: Encuesta.

#### **2.6 Instrumentos de la Investigación**

El principal instrumento a utilizar es el Cuestionario.

Por lo tanto, el instrumento se lo construirá a través de la revisión de objetivos, preguntas directrices, variables y operacionalidad de las variables.

## **2.7 Técnicas para el procesamiento de Información y análisis de resultados**

Habiendo sido como técnica a utilizarse la encuesta y el instrumento el cuestionario, la tabulación de los datos se realizará en relación a cada uno de los Ítems, determinando las frecuencias absolutas simples de cada ítem y de cada alternativa de respuesta.

## **2.8 Filosofía Corporativa**

La filosofía corporativa de TOPSEG S.A es la siguiente:

“Somos una empresa que respetamos y practicamos nuestros valores, misión, visión, políticas y objetivos empresariales. Como conocedores del mercado de seguros sostenemos una profesional transparencia para con nuestros competidores, buscando y mejorando día a día nuestros servicios en beneficio de los clientes, con espíritu emprendedor de manera visionaria.”  
(TOPSEG S.A., 2016)

## **2.9 Definición de la Estrategia Corporativa**

- Capacitación continua hacia todos los niveles organizacionales sobre el direccionamiento estratégico hacia el cual la empresa pretende enrumbar sus acciones y conseguir sus objetivos de crecimiento en el mercado asegurador.
- Desarrollo de la organización por procesos de manera que partiendo del progreso efectivo de las actividades que cada funcionario desempeñe, se puedan optimizar recursos, reducir tiempos de espera, brindar soluciones óptimas en innovadoras, priorizando la satisfacción y cumplimiento del servicio ofertado, promoviendo la capacidad de generar un efecto diferenciador sobre sus competidores.

## **2.10 Principios y Valores**

### **2.10.1 Principios**

Desde la preparación de la estructura básica, así como de la posicional y funcional, aplicada a TOPSEG S.A., se la ha efectuado en base de los siguientes principios:

#### **Principio A**

Cuanto más claras son **“la división y la atribución de tareas”** entre los distintos colaboradores, tanto más fácil se adapta el individuo a la organización y se producen menos roces.

#### **Principio B**

**“La tarea, la responsabilidad y las atribuciones”** de cada colaborador deben concordar perfectamente entre sí. Ellas constituyen una unidad indivisible.

#### **Principio C**

**“La delegación”** correcta y claramente definida de atribuciones procura al jefe tiempo para sus propias tareas y promueve simultáneamente el sentido de responsabilidad de los colaboradores. La responsabilidad general por el conjunto de tareas, sin embargo recae siempre sobre el jefe.

#### **Principio D**

Las órdenes, las instrucciones y las comunicaciones importantes deben darse por **“la vía de servicio”**. Si en casos urgentes se prescinde excepcionalmente de observar esta regla, las instancias pasadas por alto deben ser informadas de inmediato. Las cuestiones menos importantes pueden ser tratadas directamente, de conformidad con los superiores, fuera de la vía de servicio.



**Principio E**

“**Los servicios especiales**”,(funciones de asesoramiento) tratan determinados problemas a pedido de las instancias de línea, preparan proposiciones y asesoramiento a las instancias de línea, no pueden ellos mismos dar órdenes, pero tienen derecho a ser apoyados en sus investigaciones por todas las instancias de la empresa.

**Principio F**

La distribución de tareas y atribuciones hace necesaria una clara reglamentación (por escrito) y una estrecha colocación entre las instancias en cuestión. La coordinación corriente es asegurada mediante derechos recíprocos de decisión.

**Principio G**

Los colaboradores deben informar clara y brevemente a su jefe sobre todos los asuntos importantes. El jefe, por su parte, debe mantener al tanto a sus subalternos acerca de todo lo que ellos deben conocer dentro del alcance de sus tareas y como colaboradores de la empresa; debe también cuidar de que las otras secciones reciban las informaciones que les interese.

**Principio H**

En cada dirección debe existir un funcionario sustituto que reemplace al titular, el mismo que debe estar preparado y al corriente que en todo momento pueda asumir las funciones del titular.

**Principio I**

El jefe debe vigilar el cumplimiento de las actividades establecidas, mediante rendiciones de cuentas periódicas, entrevistas regulares con los subalternos directos y el traspaso de determinadas funciones de control a instancias especiales, puede simplificarse la vigilancia. El sentido de responsabilidad personal de todos los colaboradores es la condición más importante para evitar controles demasiados amplios.

**Principio J**

Las instancias superiores pueden ser aliviadas sensiblemente si cada colaborador se hace un deber de tratar las cuestiones críticas con los colegas en ellas interesados, antes de presentar proposiciones o de tomar decisiones de amplio alcance.

El contacto permanente es favorecido por reuniones periódicas y mediante la formación de pequeñas comisiones para la liquidación de asuntos pendientes.

**Principio K**

Si no se respetan las reglas básicas de la organización, no es posible lograr una colaboración sin graves razonamientos e intrigas. Una buena organización debe fomentar la iniciativa y la acción, guiándolas por el camino correcto; si ella actúa contra estas cualidades, ha sobrepasado sus límites.

**Principio L (el más importante)**

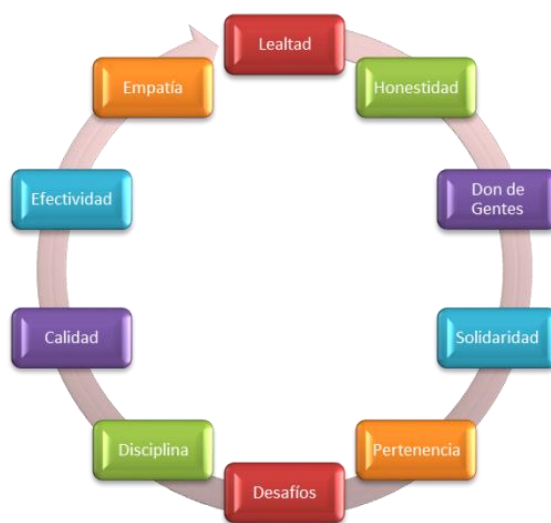
La organización sólo funciona bien si **“yo”** personalmente me atengo a sus más importantes principios. Difícil será que yo mismo pueda hacer cambiar la actitud de mi jefe; pero yo mismo sí puedo mejorar. Si todos esperan que otros comiencen, nada ocurrirá.

**2.10.2 Valores**

TOPSEG S.A. en consenso con los funcionarios de la Compañía, ha definido los siguientes valores para la empresa:

- **Lealtad.-** este valor implica la importancia de generar un compromiso con el cumplimiento de la palabra con el propósito de trabajar juntos hacia el progreso.
- **Honestidad.-** Demostrando claridad y transparencia en las tareas a ejecutarse en todos los niveles.
- **Don de Gentes.-** los funcionarios deberán prestar toda la colaboración necesaria requerida.

- **Solidaridad.**- con el equipo de trabajo, conscientes del apoyo que deben facilitarse en búsqueda de los objetivos comunes.
- **Pertenencia.**- Entender el sentido de pertenencia como propio con el propósito de defender los intereses de la empresa.
- **Desafíos.**- los cuales a diario deben enfrentarse con entereza y solvencia.
- **Disciplina.**- Implica puntualidad, cumplir con las obligaciones en el momento adecuado, colaborar, enseñar, mantener una actitud de solemnidad en el todo tiempo y lugar.
- **Calidad.**- en las funciones asignadas desarrollándolas con creatividad y eficiencia.
- **Efectividad.**- Con el desempeño efectivo de cada empleado se pretende alcanzar los resultados esperados a corto y largo plazo.
- **Empatía.**- siendo esta la capacidad que debe tener el empleado para compaginar con sus compañeros y el entorno que le rodea.



**Figura 14 Valores de la empresa**

### **2.11 Visión**

“Ser líderes en los seguros de fianzas, con ética y profesionalismo en los servicios y productos que ofrecemos, fundamentados en nuestros valores empresariales y cultura organizacional, dentro de normas y leyes vigentes, permitiéndonos alcanzar los resultados establecidos, salvaguardando nuestro prestigio e interés institucional”. (TOPSEG S.A., 2016)

### **2.12 Misión**

“Somos una empresa leal, transparente, enfocados a brindar servicios de alta calidad, basados en el respeto, empatía y disciplina, con gran sentido de pertenencia y liderazgo, creando e innovando una mejor cultura en los seguros de fianzas en beneficio de nuestros clientes.” (TOPSEG S.A., 2016) }

### **2.13 Objetivos Estratégicos**

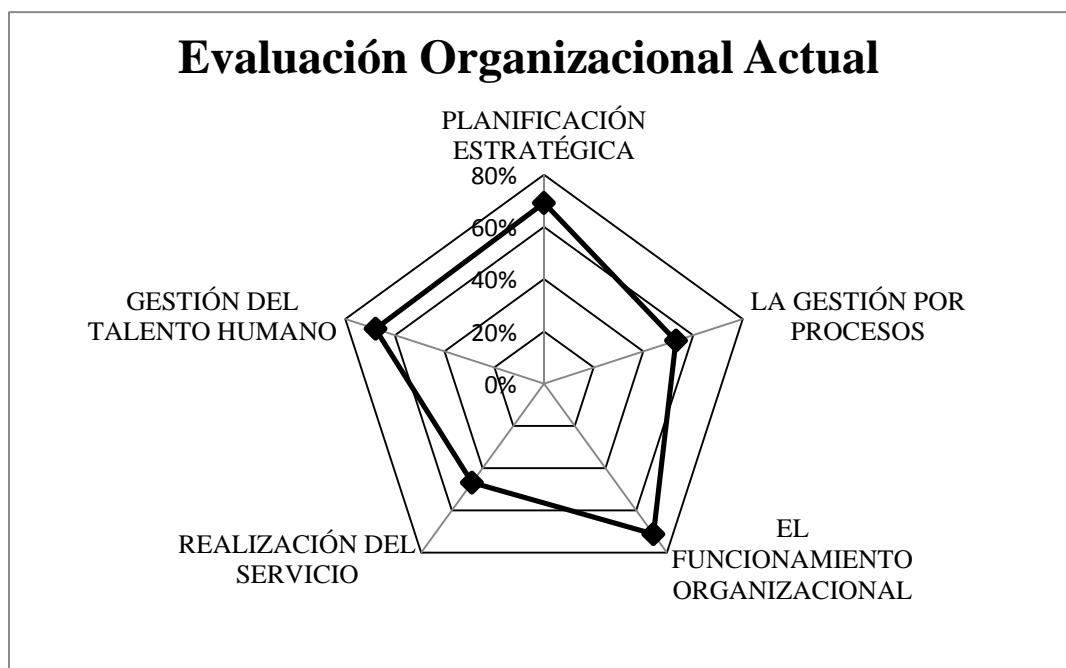
- Deseos de crecimiento y superación.
- Conocimiento del negocio.
- Estabilidad laboral.
- Capacitación personal.
- Capacitación empresarial.
- Ser líderes en el sector asegurador, en el ramo de fianzas.
- Facilitadores de información adecuada, continúa y oportuna al cliente.
- Personal comprometido con la empresa.
- Crecimiento sostenido en base a la calidad en el servicio.
- Enmarcados en las leyes vigentes.
- Consolidados a nivel nacional en cuanto a calidad y servicio.
- En relación a la actividad propia del giro del negocio, mantener un posicionamiento que garantice solidez y transparencia en los resultados técnicos y financieros.

## 2.14 Línea de Gestión por procesos ORG DAR GEST

La encuesta “ORG DAR GEST” (Organización, Direccionamiento y Gestión), analiza los procesos con los que cuenta la aseguradora, en torno a cinco aspectos principales: planificación estratégica, la gestión por procesos, el funcionamiento organizacional, los servicios y la efectividad del talento humano y su gestión.

### 2.14.1 Fundamentación Teórica de la Encuesta ORG DAR GEST

Para la representación gráfica se utiliza un diagrama de red, el cual es un método donde se visualiza gráficamente datos multivariantes, es decir de tres o más variables cuantitativas representadas en los ejes a partir del mismo punto, formando un gráfico de dos dimensiones. La posición relativa y el ángulo de los ejes proporcionan casi siempre poca información. “El gráfico de radar también se conoce como web gráfico, gráfico de araña, mapa de estrellas, el argumento estrella, tabla de telaraña, un polígono irregular, gráfico polar o diagrama Kiviat.” (Terms, 2010)



**Figura 15 ORG DAR GEST- Evaluación Organizacional actual**

El Grafico 1 representa una evaluación general de la situación actual de la Aseguradora. En él se evidencia que los ejes tienden a un comportamiento variado, lo que manifiesta que mientras más se acerquen al centro las variables de la gestión de la Aseguradora no es la adecuada.



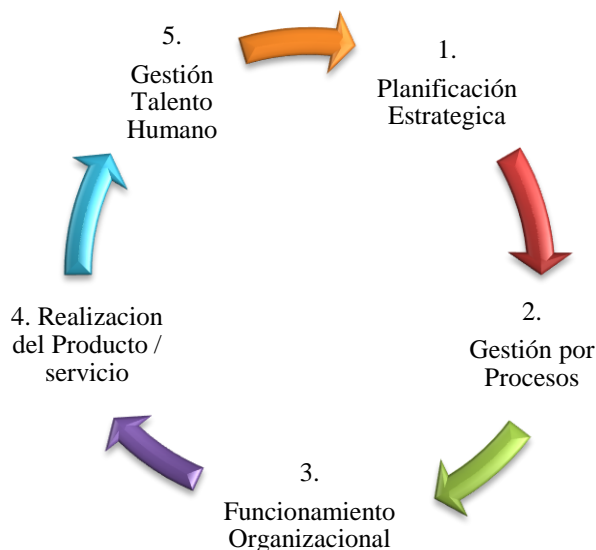
**Figura 16 ORG DAR GEST- Evaluación organizacional óptima**

En el Gráfico 2 se visualiza como debería ser la gestión óptima de la aseguradora, las variables en este grafico están direccionadas hacia los vértices y la gráfica es un polígono perfecto.

### 2.14.2. Desarrollo y Análisis

- **Nivel de implantación**

ORG DAR GEST: Es una herramienta administrativa de evaluación utilizada para fijar el nivel de implantación de la Gestión. Su estructura se fundamenta en los siguientes ejes:



**Figura 17 Ejes del ORG DAR GEST**

**I. Planificación Estratégica:** pretende entender cómo se desarrollan las actividades del área de trabajo en base a una planificación de mediano o largo plazo, si se cuenta con datos históricos y comparativos, así como también si se ha determinado una misión y visión acompañada de valores y principios organizacionales a respetar.

II. **Gestión por Procesos:** pretende demostrar si los involucrados conciben su trabajo como parte de una cadena de eventos (procesos) que transforman insumos en productos (bienes, servicios, obras, consultoría).

III. **Funcionamiento Organizacional:** mide si el organigrama se deriva de la estructura de procesos, así como también si está claramente definida y documentada la autoridad, responsabilidad y jerarquías de los puestos de trabajo, y el trabajo en equipo de los integrantes de los diferentes procesos.

IV. **Realización del Servicio:** permite entender el cumplimiento de las salidas de productos para el cliente, su satisfacción y competidores.

V. **Gestión del Talento Humano:** mide el empoderamiento y ruta de carrera del capital humano, desde que se inicia en su puesto de trabajo hasta cuando termina su jornada de trabajo.

- **ENCUESTA**

La herramienta para el levantamiento de información es una encuesta (Anexo), diseñada de acuerdo a la realidad de TOPSEG S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS, contiene preguntas consecutivas específicas de gestión para cada eje expuesto anteriormente, esto para confirmar la veracidad de la información.

La respuesta para cada una de las preguntas está determinada por un puntaje de cumplimiento o conocimiento que va de 1 a 4 puntos, así:

1= No se cumple, o no lo conozco.

2= Se cumple a veces, o solo he escuchado hablar de ello.

3= Se cumple por costumbre pero no está documentado, o lo conozco pero no sé si está escrito.

4= Se cumple formalmente y existe documentación probatoria, o lo conozco y sé del documento donde está escrito.



- **METODOLOGÍA**

Se entrega a todos los miembros directivos de TOPSEG S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS la encuesta para ser resuelta. Se explica el procedimiento y se responde, durante un tiempo prudencial solventado, las preguntas e inquietudes por parte de la autora de la presente. Finalmente se recoge el material y se procede a ingresar los datos obtenidos en un formato Microsoft Excel para su tratamiento, tabulación e interpretación de principales hallazgos, producto del presente documento.

- **ÁREAS DE TRABAJO**

Presidente Ejecutivo, Gerente General, Gerente Técnico y Comercial, Gerente Administrativo y Financiero, Contador General.

Tabla 4  
 Ficha de aplicación ORG DAR GEST

ÁREA DE APLICACIÓN/ EJES	CLAVES	CARGO	CARGO	CARGO	RESPUESTA	CALIF.	% REAL			
		3	O	O				S	5	PROMEDI
	2	NOMBRE	NOMBR	NOMB	1	2	3	4	6	7
		S	ES	RES	RES	S				
PREGUNTA 1		4								
PREGUNTA 2										
PREGUNTA 3										
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO									8	

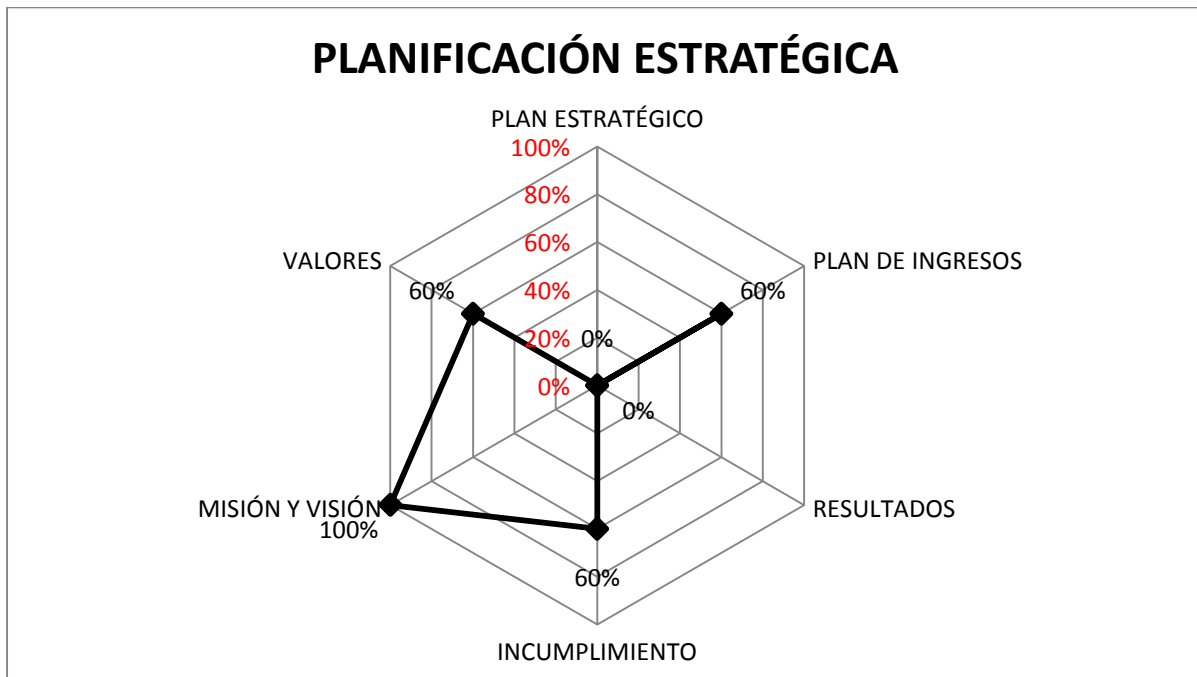
Continua 

1	Indica el área o el eje donde se aplicó un motor de preguntas.	4	Se refiere al encuestado, en este caso el nombre del funcionario.	7	Es el porcentaje en el que está actualmente la gestión consultada.
2	Es la síntesis de la pregunta contenida en una variable o sigla de identificación.	5	Es el valor que cada funcionario asignó a cada pregunta de acuerdo a su conocimiento o criterio.	8	Porcentaje de cumplimiento actual de la Aseguradora.
3	Indica el cargo del funcionario encuestado.	6	Es un valor promedio de las respuestas a cada pregunta planteada.		

- **RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

La primera valoración realizada en TOPSEG S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., mediante la metodología del ORG DAR GEST, se expone a continuación:

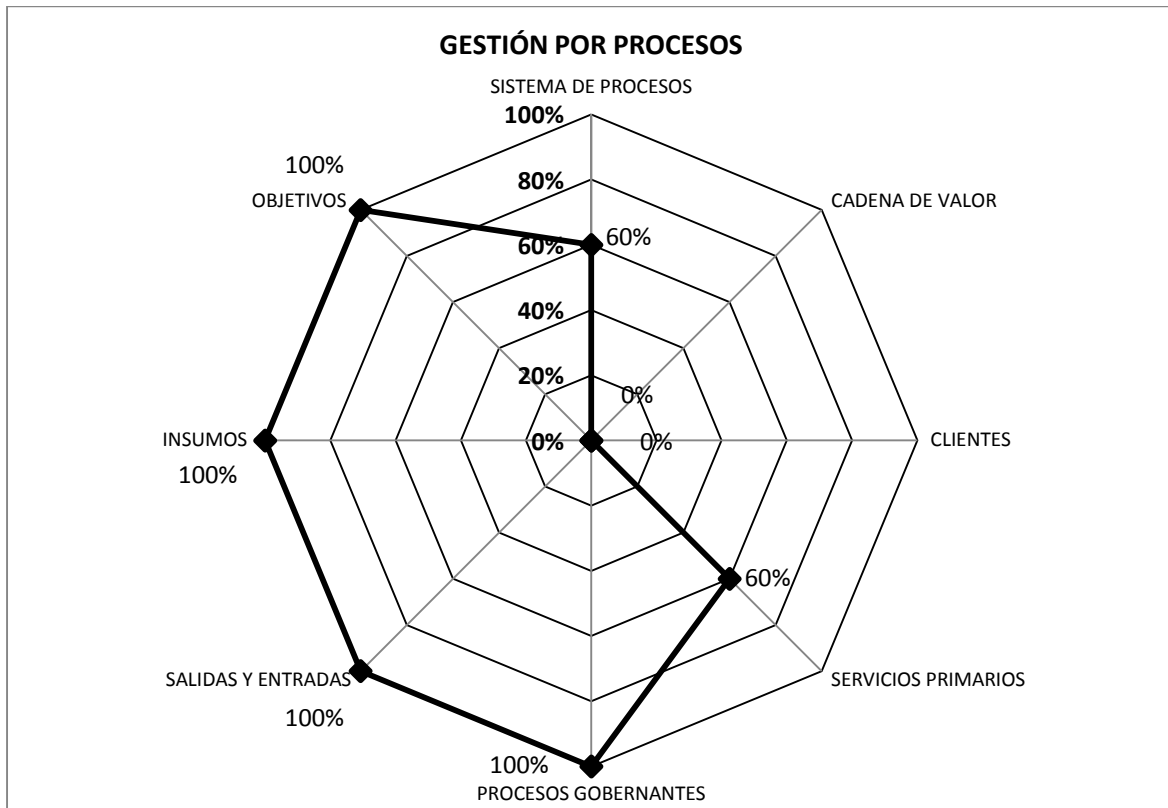
- **Resultados Planificación Estratégica**



**Figura 18 Radar de gestión-planificación estratégica**

Las respuestas a nivel de Planificación Estratégica denotan un cumplimiento general del 69%. Los resultados más interesantes dentro de este nivel denotan que la Misión y Visión de la Aseguradora alcanzan un 100%, el Monitoreo del Incumplimiento de la Gestión Estratégica, el Plan de ingresos y los Valores están dentro del 60% respectivamente.

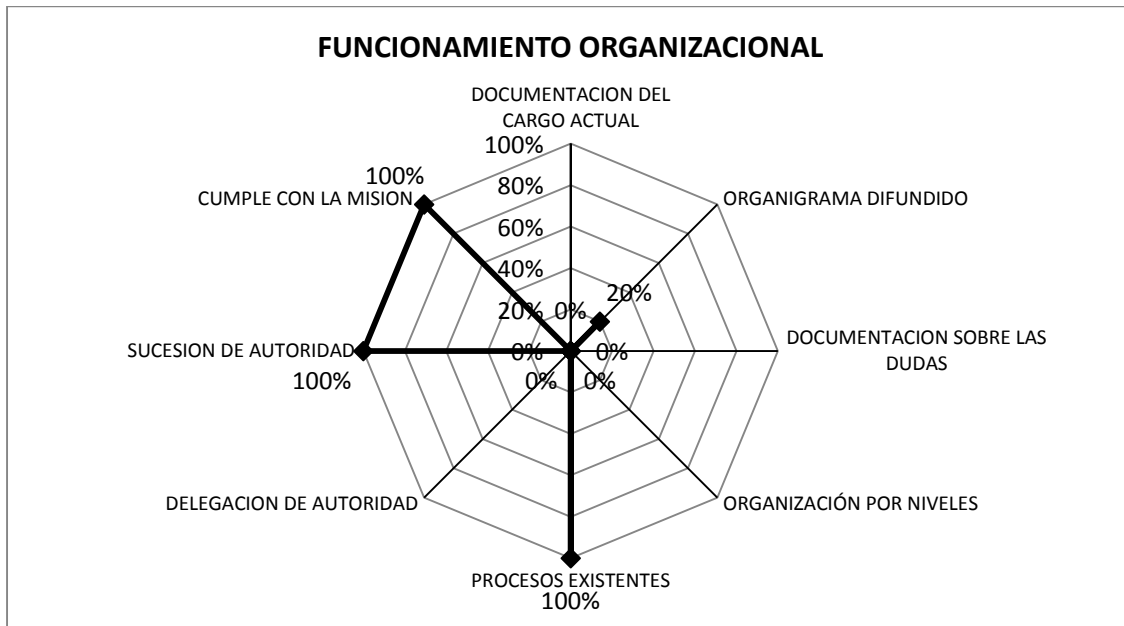
- **Resultados Gestión Por Procesos**



**Figura 19 Radar de gestión por procesos**

El cumplimiento general de la Gestión por Procesos de la Aseguradora es del 53%. Los resultados más interesantes dentro de este nivel denotan que la Cadena de Valor y clientes están en un 0% respectivamente, es decir, no se han desarrollado adecuadamente en la Aseguradora, a nivel de Sistemas de Procesos, los servicios primarios alcanzan el 60% y a nivel de Procesos gobernantes Insumos de los Procesos, Salidas y Entradas, y Objetivos Organizacionales alcanzan el 100% de cumplimiento respectivamente.

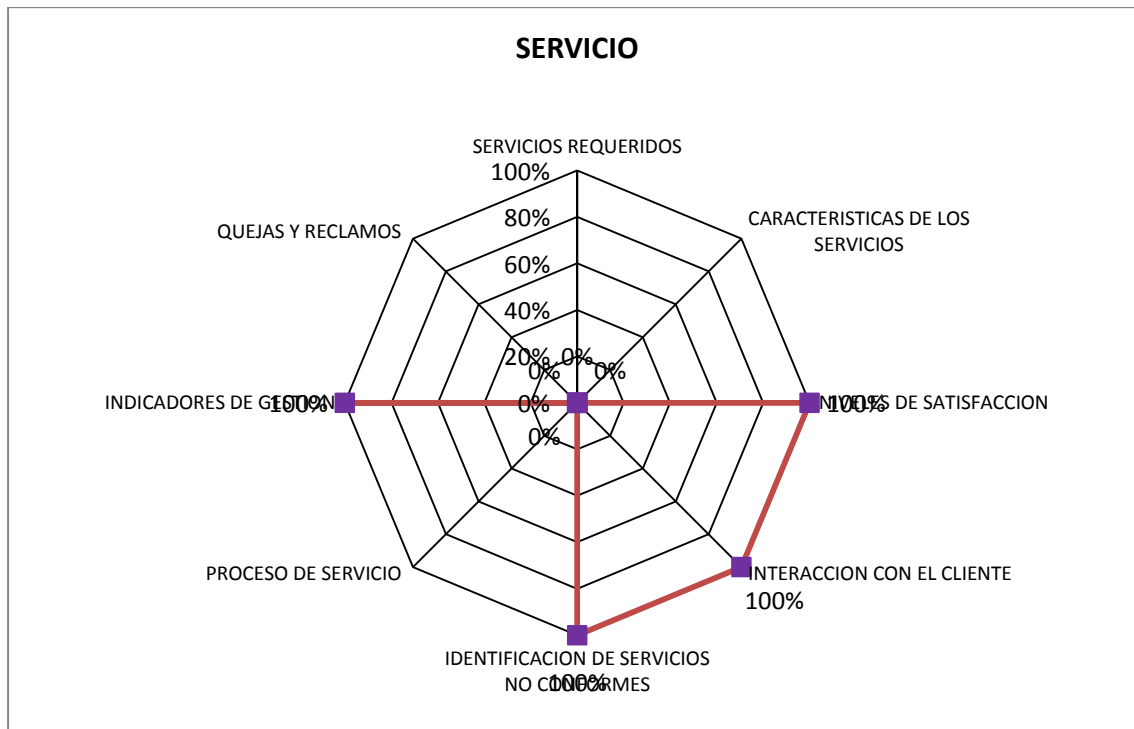
- **Resultados Funcionamiento Organizacional**



**Figura 20 Radar de gestión-funcionamiento organizacional**

Las respuestas del Funcionamiento Organizacional denotan un cumplimiento global del 71%. Las respuestas de los ejes del Funcionamiento Organizacional se establecen de la siguiente manera: la Documentación del cargo actual, Documentación sobre las dudas, la organización por niveles y la delegación de autoridad tienen un 0%, es decir no hay un cumplimiento en estos aspectos, en cuanto a el Organigrama tiene un 20% y la Misión, Sucesión de Autoridad han tenido un cumplimiento de 100%.

- **Resultados Realización de Servicio**

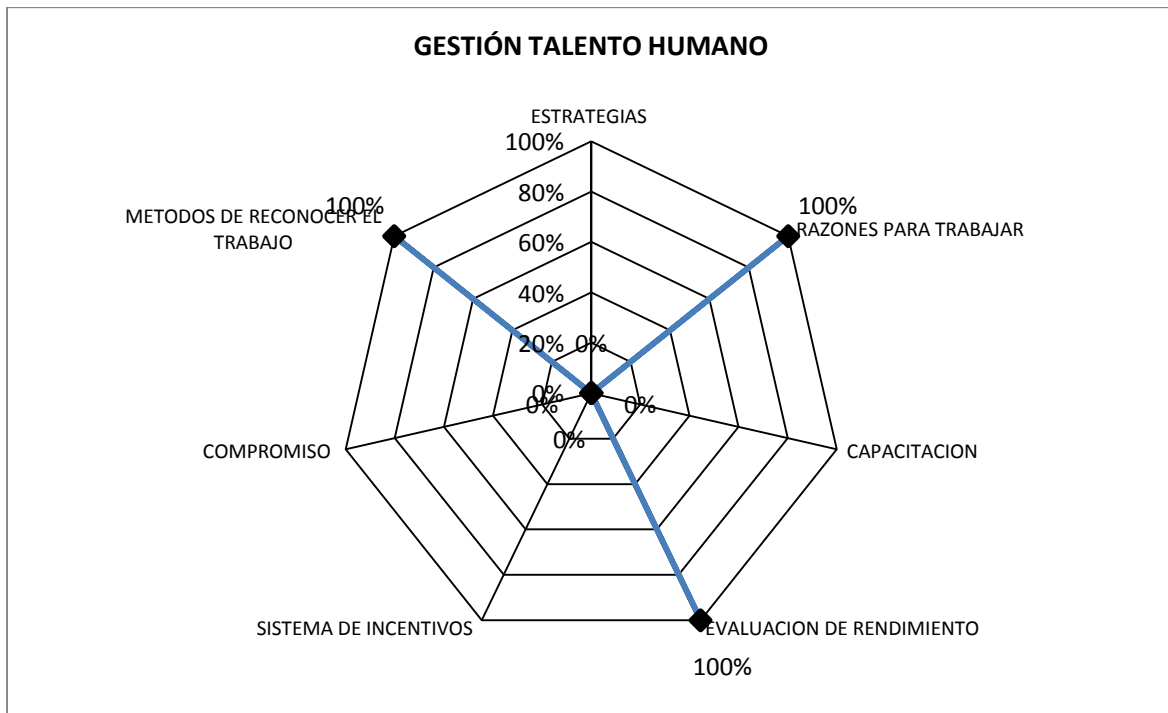


**Figura 21 Radar de gestión-realización del servicio**

Se establecen de la siguiente manera, las respuestas de los ejes del Producto/Servicio:

El cumplimiento general de la Realización del Producto/Servicio es del 47%. En un 0% respectivamente se Identifica los Productos que requiere el socio y las Características de los mismos, el Proceso de Servicio, quejas y reclamos. Mientras que en un 100% se evidencia la existencia de Indicadores de Gestión, los Niveles de Satisfacción, Interacción con el cliente, la Identificación de Productos y Servicios no Conformes respectivamente.

- **Resultados Gestión Talento Humano**



**Figura 22 Radar de gestión-gestión de talento humano**

Las respuestas a nivel de Gestión de Talento Humano denotan un cumplimiento general del 68%. Los resultados evidenciados dentro de este nivel denotan que las Estrategias para atraer a los Mejores Empleados, Capacitación, Sistemas de incentivos y compromiso no han tenido un cumplimiento satisfactorio ya que están en el 0%, y que los Métodos para Reconocer el Trabajo, Evaluación del Rendimiento, y Razones para Trabajar se encuentran en un cumplimiento alto con un 100% respectivamente.



## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

En el presente proyecto investigativo, la propuesta que se ha desarrollado se direcciona al levantamiento de los procesos en la compañía TOPSEG S.A. elaborando un modelo estratégico que permita dicho levantamiento, debido a que la compañía no cuenta con una correcta identificación de los procesos críticos que generan valor, le ha impedido a la misma implementar una gestión por procesos adecuada. Es así que se desenvuelve la propuesta.

#### **3.1 Introducción**

Toda compañía está conformada por diferentes procesos que deben ser reconocidos, ya que a través de ellos las organizaciones adquieren la capacidad para desarrollar adecuadamente sus actividades, y sobre todo para generar valor tanto para los clientes como para los accionistas. En cuanto a las compañías de seguros, la prestación de su servicio se encuentra en un crecimiento constante debido al advenimiento tecnológico que requiere obtener seguridad. Es así que es esencial que existan procesos internos eficientes, para satisfacer a los clientes y aumentar su ventaja competitiva en el mercado.

Debido a ello, las compañías nacionales que conforman al mercado de seguros del país cuentan con una estructura basada en procesos que les permite conocer y aplicar las acciones necesarias para generar valor y satisfacer los requerimientos de sus clientes, así como también, les permite adaptarse a su entorno cambiante. Ante lo mencionado, el desarrollo de la propuesta del proyecto se encuentra focalizado en estructurar un modelo estratégico que permita realizar el levantamiento de procesos en la compañía TOPSEG S.A., para que de esta forma la organización pueda efectuar una gestión por procesos eficiente y obtenga resultados eficazmente.

### **3.2 Objetivo de la Guía de procesos**

La presente guía tiene como objeto constituir los elementos y las normas así como establecer de forma detallada las actividades internas que desarrolla la empresa, consiguiendo así administrar de manera óptima sus recursos. La guía puede ser usada por todas aquellas organizaciones que quieran dotar de una dirección establecida en procesos y a su gestión en torno a la calidad.

En torno a esta dirección, se pretende desarrollar un documento de consulta ágil, donde se entienda el funcionamiento operativo y que esté al alcance de cada empleado y que pueda cumplir así con la gestión respectiva.

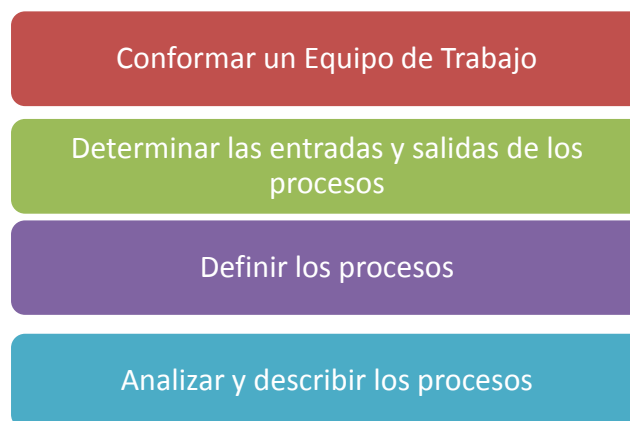
Con el fin de ofrecer un mejor servicio al cliente se diseñará una herramienta funcional para las operaciones de la empresa, existe una creciente necesidad de TOPSEG S.A. en cuanto a centrar sus esfuerzos para mejorar continuamente considerando los parámetros con los que la competencia en el mercado asegurador se desenvuelve y ofrece sus servicios en cuanto al refuerzo de su red de agentes, es relevante para fines referentes a esta propuesta constituir el tamaño de la Compañía, la cultura organizacional, sus particularidades organizativas así como la toma de decisiones, pues está constituye investigación selecta la cual tendrá influencia en el levantamiento de procesos a aplicar, por ejemplo, los niveles de aceptación de riesgos o el grado de descentralización en la tramitación de siniestros.

El proceso de mejora continua se enfoca en la trascendencia de la focalización hacia la satisfacción. Del asegurado, se debe tomar en cuenta que la Compañía de seguros debe conocer muy bien el tipo de servicio que pretende ofertar, en función de las expectativas que el cliente demande. Es importante la forma como las actividades realizadas por el personal se orientan, puesto que ejecutar procesos conlleva cambios a nivel organizacional, lo que involucra un cambio completo en el modo de gestión.

### 3.3 Etapas propuestas para el levantamiento de procesos

El levantamiento por procesos se diseña cuando una empresa inicia sus actividades, sin embargo, TOPSEG S.A. ha venido manejando sus procesos basándose en las costumbres de funcionarios más experimentados o en base al conocimiento empírico, sin haber contado con un manual de procesos que estandarice la ejecución de sus actividades donde se formalicen los procedimientos y que los mismos sean difundidos hacia todos los niveles de la organización, en tal virtud las labores puedan ser ejecutadas en la búsqueda de resultados concretos.

Debido a ello se estipulan, en la siguiente síntesis, las etapas que se analizaron para identificar los procesos de la Compañía:



**Figura 23 Etapas para el levantamiento de procesos**

### 3.4 Formación del equipo y planificación del trabajo

TOPSEG S.A. como una organización orientada al servicio a sus clientes, es preciso que oriente sus esfuerzos, junto a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas, a los cambios en la rapidez hacia la toma de decisiones basados en procesos, por lo cual es de vital importancia que el recurso humano, en especial los niveles directivos de la empresa, se encuentren en riguroso compromiso con el objetivo final y con los resultados esperados con este levantamiento. En este caso serán las direcciones las áreas encargadas de aprobar los procesos a establecerse, donde se conforme un dinámico equipo de trabajo que integre miembros internos y de la misma manera externos.

#### 3.4.1 Formación de un equipo de trabajo interdisciplinario

Este equipo se encuentra conformado por:

**Tabla 5**  
**Equipo de trabajo interdisciplinario**

<b>Cargo</b>	<b>Actividad que desempeña</b>
Coordinador general:	Quién estará a cargo del diseño del proceso.
Representante de la dirección ejecutiva	Desempeñará el papel de enlace para la coordinación entre los niveles directivos durante el levantamiento.
Directores o Jefes departamentales:	Encargados de validar las actividades, procedimientos y procesos.
Apoyo externo:	Será el encargado de apoyar con el levantamiento desde una visión externa.

### 3.5 Estructura Organizacional

En cuanto a TOPSEG S.A. al ser una compañía enfocada a la facilitar un servicio, es importante que posea una estructura organizacional, en la cual se haya determinado un sistema de roles intencionado que debe ser efectuado por los miembros de la compañía, para de esta manera y a través del trabajo en equipo, la entidad pueda alcanzar las metas establecidas en su planificación de forma óptima. La compañía dispone de una estructura definida.

#### 3.5.1 Funcionarios y empleados por departamentos, áreas y secciones

**Tabla 6**  
**Funcionarios y empleados de la empresa**

<b>P.</b>	<b>PRESIDENCIA</b>	<b>CARGO</b>
P.1	Rubén Germán León Alvear	Presidente Ejecutivo
<b>G.</b>	<b>GERENCIA GENERAL</b>	
G.1	César Manuel Moya Bustillos	Gerente General
<b>D.G</b>	<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>	
D.G.1	Marco Marcelo León Alvear	Director General
<b>C.</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	
C.1	Paola Fernanda Guerra Zambrano	Directora Financiera y Administrativa
C.2	Margarita Alexandra Mendoza Acebo	Jefa de Contabilidad
C.3	Andrea Genoveva Landeta Escobar	Asistente de Contabilidad
C.4	Gabriela Johanna Guevara	Auxiliar de Contabilidad
<b>T.</b>	<b>TESORERÍA Y CARTERA</b>	
T.1	Dalia Verónica Romo Velásquez	Auxiliar de Tesorería
T.2	Ángel Daniel Luna Burbano	Jefe de Cartera
T.3	María Victoria Dávila Mosquera	Asistente de Cartera
T.4	María José Brown Carrión	Auxiliar de Cartera
<b>T.C.</b>	<b>TÉCNICA Y COMERCIAL</b>	
T.C.1	María Soledad Cevallos Gómez	Directora Técnica y Comercial
T.C.2	Paola Elizabeth Aguilar Pullas	Asistente Técnica y Comercial

T.C.3	Paola Fernanda Guevara Pila panta	Asistente Técnica y Comercial
T.C.4	Susana Rocío Vélez Saavedra	Asistente Técnica y Comercial
T.C.5	Castillo Moscoso Sara Mercedes	Asistente Técnica y Comercial
T.C.6	Torres Vizcaíno Beatriz Mercedes	Asistente Técnica y Comercial
T.C.7	René Alirio Álvarez Casas	Asistente Técnica y Comercial
<b>R.</b>	<b>REASEGUROS</b>	
R.1	María José Tapia Moya	Asistente de Reaseguros
<b>T.H.</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	
T.H.1	Patricia Elizabeth Párraga Pico	Asistente de Talento Humano
T.H.2	Carmita Piedad Cornejo	Secretaria – Recepcionista
T.H.3	Hortensia Patricia TumailaRecalde	Auxiliar de Talento Humano
T.H.4	Pablo Andrés Lucero Navarrete	Auxiliar de Talento Humano
T.H.5	Juan Carlos Satizabal Gracia	Auxiliar de Talento Humano
T.H.6	Henry Patricio Leiva Cajas	Auxiliar de Talento Humano
T.H.7	María Lourdes Revelo Shiguango	Auxiliar de Talento Humano
T.H.8	José Manuel Balseca López	Auxiliar de Talento Humano
<b>L.T.C.</b>	<b>LOJA TÉCNICA Y COMERCIAL</b>	
L.T.C.1	Ximena Alexandra Prieto Aguilar	Asistente
<b>L.A.</b>	<b>LOJA ADMINISTRACIÓN</b>	
L.A.1	María Soledad Faicán León	Asistente
<b>P.T.C.</b>	<b>PORTOVIEJO TÉCNICA Y COMERCIAL</b>	
P.T.C.1	Martha Verónica Quijano Intriago	Jefe Técnica y Comercial
P.T.C.2	Vicenta Guadalupe Briones Quijano	Asistente Técnica y Comercial
P.T.C.3	Washington Leonel Cedeño Carranza	Auxiliar Técnica y Comercial
<b>P.A.</b>	<b>PORTOVIEJO ADMINISTRACIÓN</b>	
P.A.1	Melisa Anabel León García	Asistente Administrativa
P.A.3	Rosa Anabel Sánchez Silva	Auxiliar Administrativa

Fuente: TOPSEG S.A.,2014

### 3.6 Estructura Básica

## TOPSEG CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

### ESTRUCTURA BÁSICA

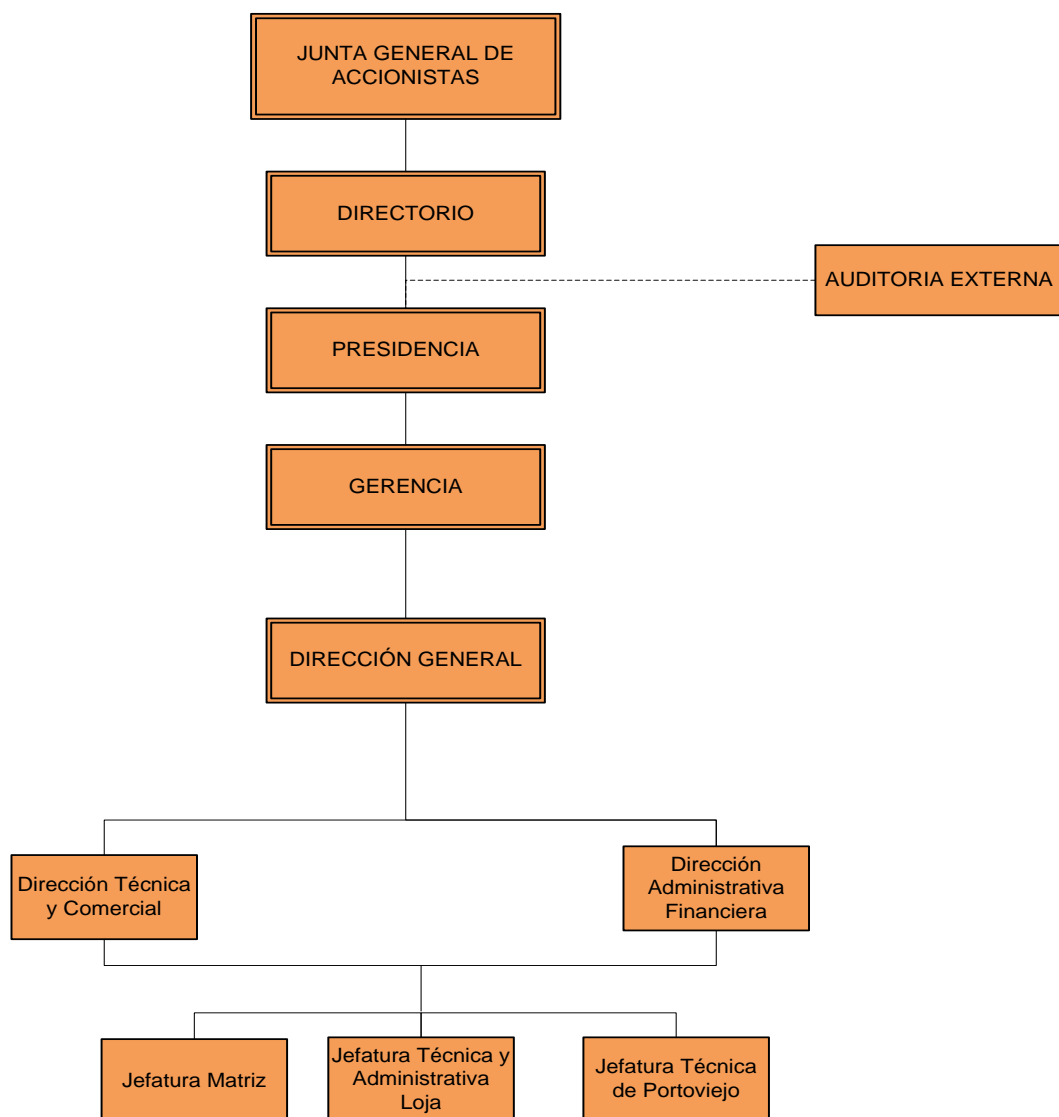
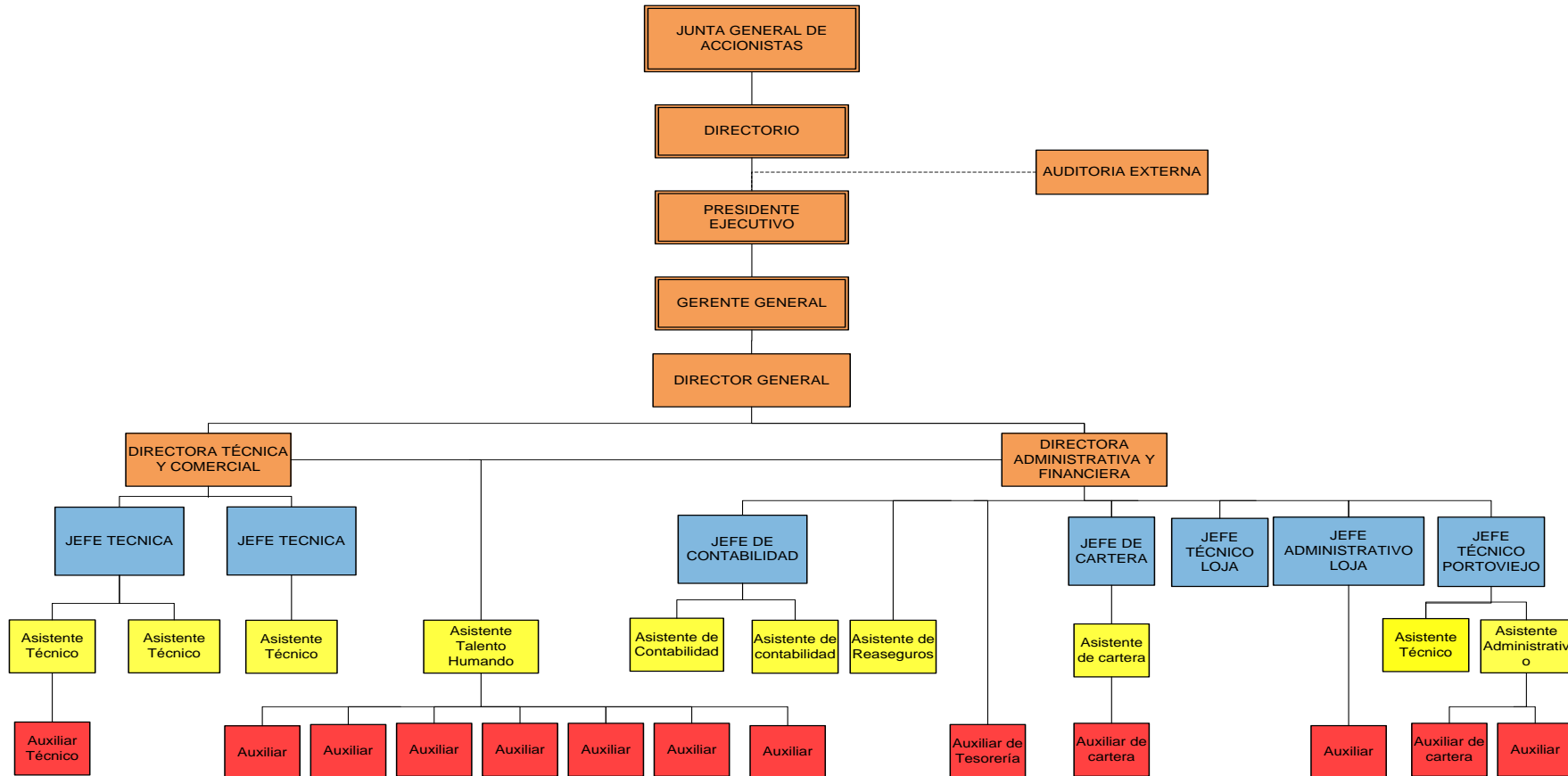


Figura 24 Estructura organizacional

**TOPSEG CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.**

**ESTRUCTURA POSICIONAL**



**Figura 25 Estructura posicional**



TOPSEG CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

ESTRUCTURA FUNCIONAL 1

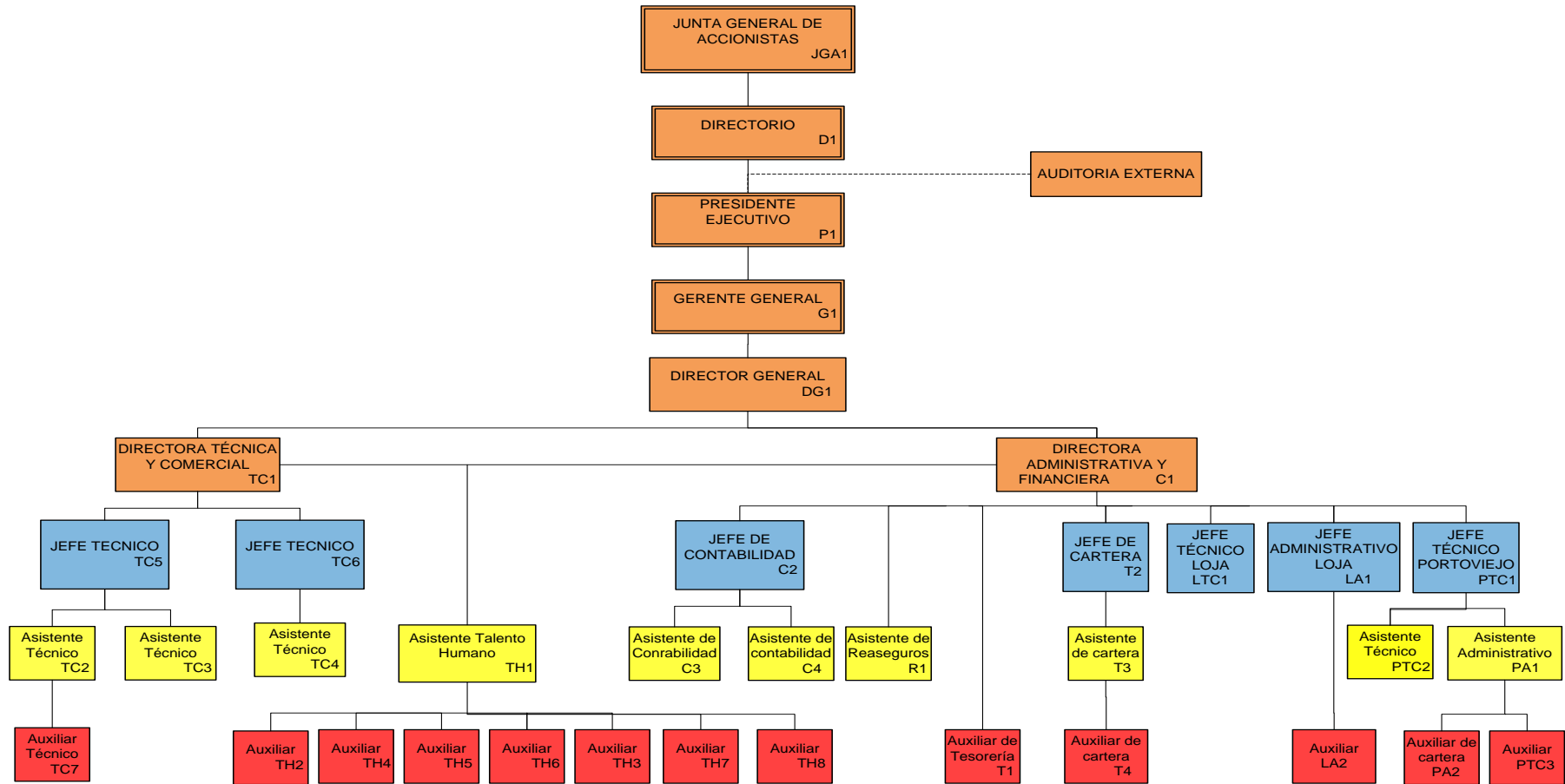
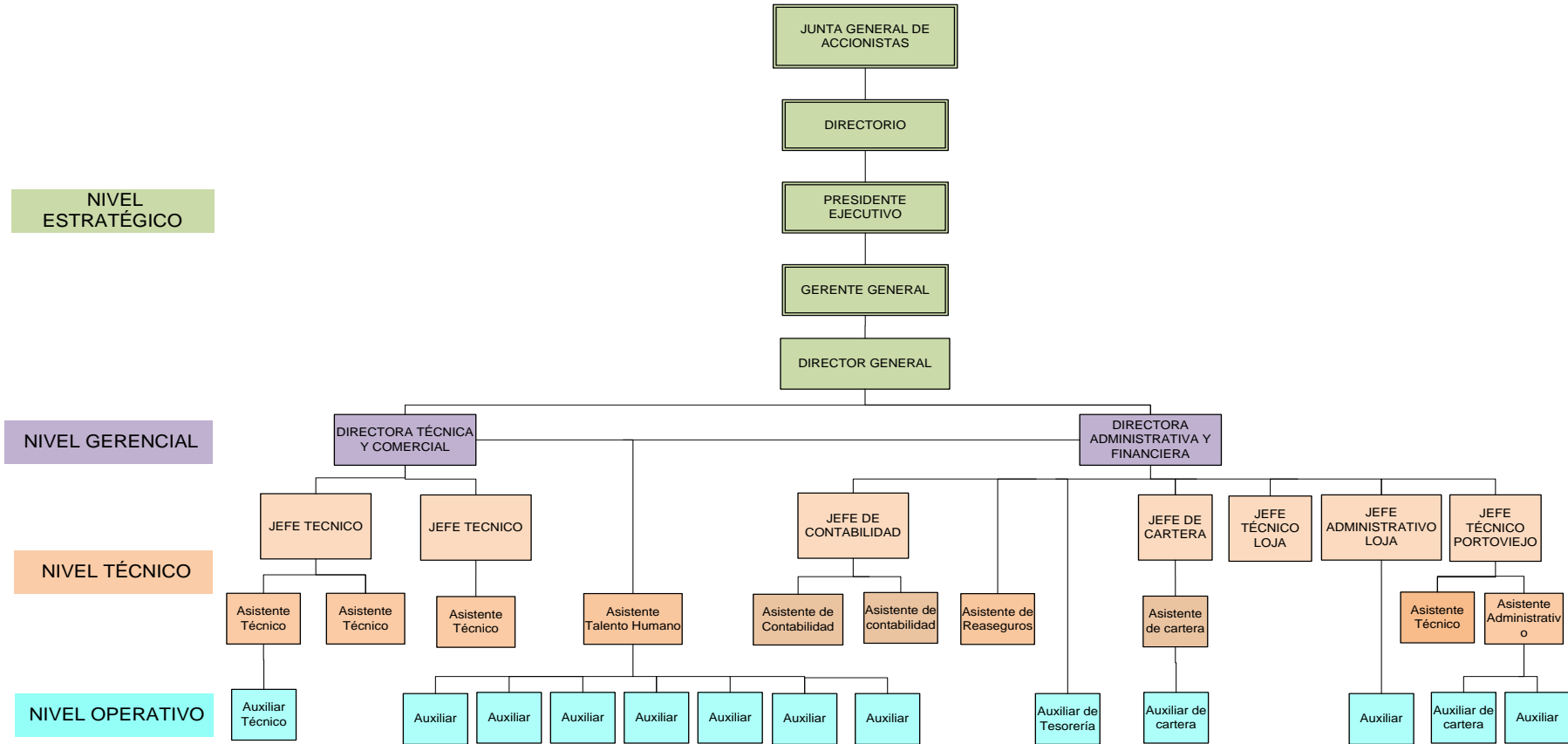


Figura 26 Estructura funcional 1

**TOPSEG CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.**

**ESTRUCTURA EN BASE DE NIVELES**



**Figura 27 Estructura en base de niveles**

TOPSEG CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

ESTRUCTURA FUNCIONAL 2

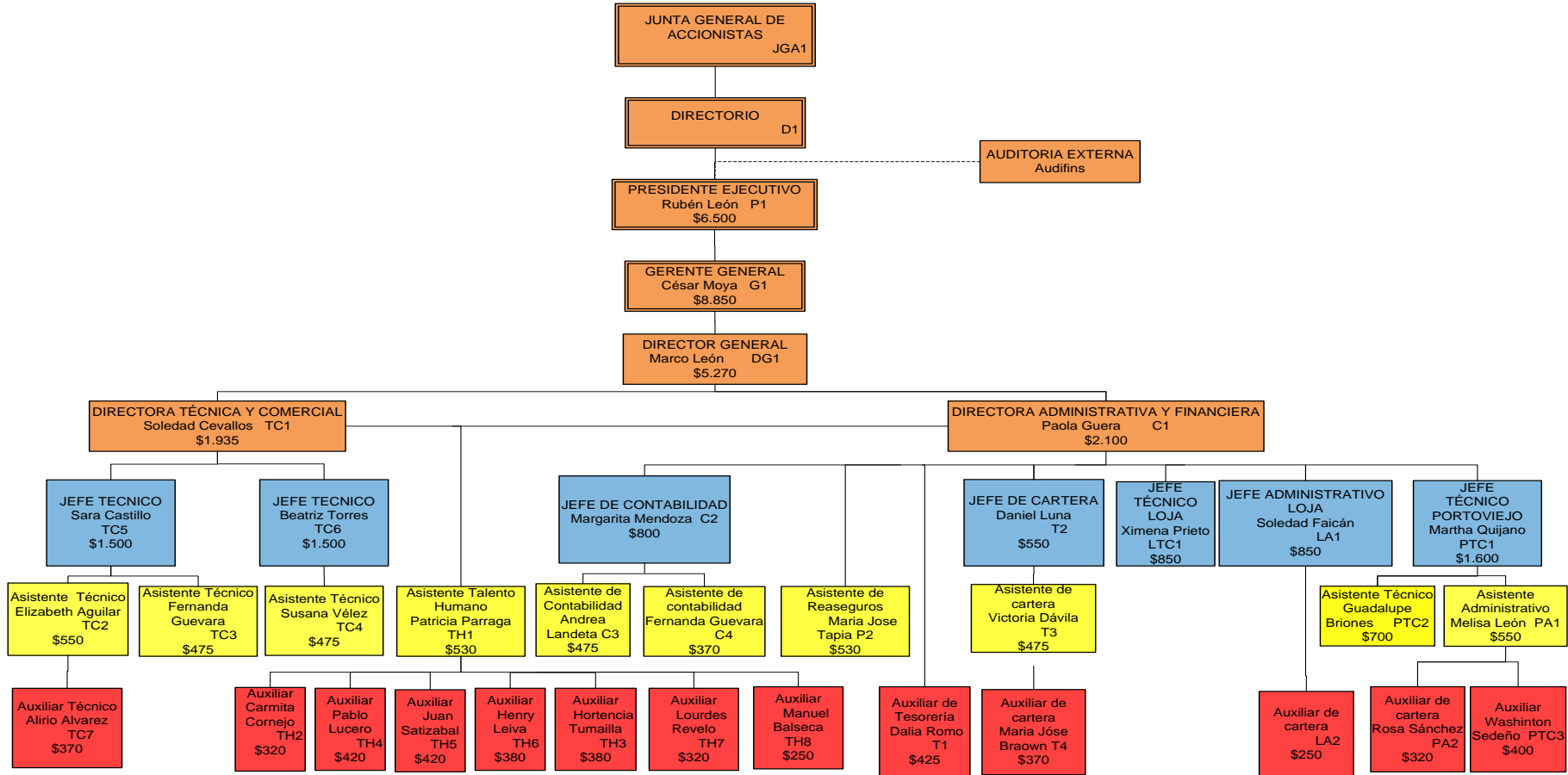


Figura 28 Estructura funcional 2

### 3.7 Descripción de la codificación por departamentos, áreas y secciones

**Tabla 7**  
**Codificación por departamentos, áreas y secciones**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
P.	Presidencia
G.G.	Gerencia General
D.G	Dirección General
C.	Contabilidad
T.	Tesorería y Cartera
T.C.	Técnica y Comercial
T.H.	Talento Humano
R.	Reaseguros
L.T.C.	Loja Técnica y Comercial
L.A.	Loja Administración
P.T.C.	Portoviejo Técnica y Comercial
P.A.	Portoviejo Administración

Fuente: TOPSEG S.A., 2014

### **3.7.1 Capacitación sobre las tareas a realizar**

Es preciso que todos los niveles organizacionales comprendan la importancia de implementar un manual por procesos, motivo por el cual se realizaron capacitaciones en donde se induce el tipo de trabajo que se va a realizar, quienes serán las personas encargadas, y sobre todo cuál es el objetivo principal de esta implementación y cuáles serán los resultados que se pretenden conseguir; pero sobre todo la importante colaboración de todos los funcionarios desde el área donde se desempeñan para cumplirlos y ejecutarlos con eficacia.

### **3.7.2 Metodología a aplicar**

Debido a la carente información disponible, la metodología para evaluar los procesos a implementar fue a través de encuestas.

### **3.7.3 Planificación para el levantamiento de procesos**

Con el diseño de un cronograma de actividades se diseñó una planificación de reuniones de trabajo para estructurar el diseño y levantamiento de procesos para la Compañía de Seguros TOPSEG S.A.

En dicho cronograma se establecieron las siguientes actividades:

- Establecer el principal objetivo del proyecto.
- Presentación de informes periódicos donde se evalúe el avance obtenido así como el desarrollo del trabajo.
- Se coordinó reuniones con la Dirección Ejecutiva donde se informó el avance del desarrollo del trabajo.
- Se deja constancia de los compromisos adquiridos por los funcionarios en cada reunión a través de firmas de actas.

Como se muestra en el siguiente cronograma:



### 3.8 Identificación del usuario, de los procesos y sus necesidades

La empresa al estar inmersa dentro del cumplimiento de un manual por procesos, debe estar comprometida a buscar resultados que cumplan con los patrones y estándares de servicio; en el caso del sector asegurador estos se traducen hacia los clientes; los clientes como principales usuarios de quienes buscamos entender sus necesidades y expectativas en cuanto al servicio ofertado.

Para identificar estas necesidades es preciso analizar tres aspectos clave:

**Tabla 9**  
**Aspectos para la identificación de procesos**

¿Qué hacemos?	Una vez establecida la misión de la organización y el giro de negocio de TOPSEG S.A. se concretan las entradas y salidas, es decir, los servicios y sus usuarios; esta tarea se realizó con el Director General de TOPSEG S.A.
¿Para quién lo hacemos?	En esta etapa es preciso señalar los usuarios del servicio, con el objeto de dirigir las actividades hacia el cumplimiento y satisfacción de sus principales necesidades.
¿Cómo lo hacemos?	En este aspecto determinamos que procesos deberán efectuarse respecto a las actividades que la empresa desarrolla, aquí determinamos las fuentes de información con las que contamos.

### **3.9 Identificación de los procesos**

Identificando los procesos se generó a continuación un inventario de los mismos, así como las actividades que se desarrollan en TOPSEG S.A., enlistando los usuarios y determinando los productos que requieren.



**Tabla 10**  
**Inventario de procesos**

<b>MATRIZ DE INVENTARIO DE PROCESOS</b>			
<b>MACROPROCESO</b>	<b>PROCESO</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>USUARIOS</b>
Planificación estratégica	Planificación estratégica	Plan Estratégico	Presidente ejecutivo, Comité ejecutivo, Director general, comité especializado, director de área
Planeación estratégica	Elaboración y revisión de políticas	Analizar políticas establecidas	Comité especializado, director de área, presidencia ejecutiva, miembros del directorio/accionistas
Planeación operativa	Planificación operativa	Plan operativo	Dirección administrativa financiera, dirección técnica y comercial, Director de área, jefes de agencia, gerentes de sucursal, comité especializado
Planeación	Elaboración del presupuesto	Propuesta del presupuesto	Dirección administrativa y

presupuestaria			financiera, dirección técnica comercial, director general, Director de área, jefes de agencia, gerentes de sucursal, comité especializado
Planeación presupuestaria	Control de manejo de presupuestos	Ejecutar el presupuesto	Director de área, Jefes de agencia, Gerentes
Planeación presupuestaria	Control de manejo de presupuestos global	Cumplimiento de manejo de presupuestos	Dirección administrativa y financiera, dirección técnica comercial, Director general, Comité especializado, Director de área, Gerentes de sucursal, jefes de agencia
Investigación y desarrollo	Diseño del producto	Proponer diseño o rediseño del producto	Director de área, Director general, Comité especializado
Investigación y desarrollo	Marketing	Diseñar investigación de mercado	Director general, Dirección técnica comercial, Gerencia

			general, especializado	comité
Investigación y desarrollo	Administración de proyectos	Realizar propuesta del proyecto interno	Director de área, Jefe de Agencia, Gerentes de sucursales, Director general	
Comercialización	Definición de tasas, deducibles y condiciones de comercialización	Fijar tasas deducibles	Dirección técnica comercial	
Comercialización	Administración de brokers	Analizar la petición de A.P.S.	Director técnico comercial, Jefe de agencia, Gerentes de sucursales, Asistente dirección general	
Cotización de Pólizas	Calificación previa de clientes	Calificar el cliente en base a análisis de riesgo financiero	Director técnico comercial, Jefe de finanzas, Gerente de sucursal, Jefe comercial, Jefes de agencias	
Comercialización	Inscripción de nuevos riesgos ramos técnicos y generales	Determinar tipo de inspección y asignar inspección	Coordinador de inspecciones, Inspector	
Comercialización	Renovaciones	Generar reportes de renovación de pólizas por agente y por ramos	Asistente comercial	

Comercialización	Administración de pólizas	Recibir, verificar y clasificar requerimientos	Asistente comercial
Emisión	Emisión de pólizas generales	Clasificar documentos y asignar trabajos a emisores	Asistente comercial, Dirección técnica, comercial, emisión, agencia.
Siniestros	Notificación y registro del siniestro	Notificar siniestros	Ejecutivo de siniestros, Coordinador de área de reaseguros
Siniestros	Inspección de siniestros	Determinar el tipo de inspección y asignar inspector	Coordinador de inspección, Inspector.
Siniestros	Análisis del siniestro	Analizar siniestros de acuerdo a montos	Jefe de siniestros, Director de reaseguros.
Siniestros	Ejecución de pólizas	Clasificar y distribuir según siniestros	Asistencia ejecutiva de siniestros, Coordinador de siniestros
Siniestros	Cierre de siniestros	Realizar la liberación de la reserva	Coordinador de siniestros
Siniestros	Ejecución de garantías	Recibir la carta de petición de ejecución de garantía.	Jefe de siniestros

Siniestros	Salvamento o recuperaciones	Baja y/o venta del activo fijo	Director técnico.
Siniestros	Negativa de siniestros	Prepara carta para cliente en casos de negativa y cierre del caso sin consecuencia	Ejecutivo de siniestros, Jefe de siniestros
Reaseguros	Ejecución de facultativos y negocios especiales	Elaborar solicitud de cotización y enviar a reasegurador(es)	Jefe de reaseguro
Financiero	Contable	Mayorizar asientos pendientes Elaborar Balance	Contador, Director administrativo
Administrativo	Adquisiciones	Identificar el requerimiento y solicitar la adquisición	Colaborador, Jefe de talento humano, Director administrativo financiero
Cartera	Gestión de cartera	Revisar el reporte de cartera del cliente	Subdirector, Ejecutivo de cartera
Gestión del talento humano	Administración de cargos y estructura organizacional	Revisar estructura organizacional y perfiles de cargo	Jefe de gestión d talento humano y Dirección general, Director de área.
Tecnológico de información y comunicación	Desarrollo	Análisis de los requerimientos del sistema	Jefe de desarrollo, Subdirector de TIC

### 3.10 Identificación del marco estratégico de la empresa

Para analizar el marco estratégico es preciso identificar que procesos se incluyen en el mismo. Si no se tiene claro cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa o su misión, visión y valores, no se podrán evidenciar los resultados esperados en relación al levantamiento de procesos.

**Tabla 11**  
**Marco estratégico**

PROCESO	OBJETIVOS
Renovación pólizas generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseos de superación y crecimiento.</li> </ul>
Calificación previa de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del giro del negocio y desarrollo de la empresa.</li> </ul>
Administración de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad como medio de éxito en beneficio de la empresa.</li> </ul>
Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación personal.</li> </ul>
Ejecución de garantías	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación empresarial.</li> </ul>
Control y manejo del presupuesto global	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser líderes en el mercado asegurador en la rama de fianzas.</li> </ul>
Desarrollo de aplicaciones a través del uso de la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar información adecuada, continua y oportuna al cliente.</li> </ul>
Provisión de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal comprometido con la empresa.</li> </ul>
Diseño del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento sostenido en base a la calidad en el servicio.</li> </ul>
Elaboración y revisión de las políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enmarcados en las leyes vigentes.</li> </ul>
Definición de tasas, deducibles y condiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidados a nivel nacional en cuanto a calidad y servicio.</li> </ul>
Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar solidez y transparencia en los resultados financieros y técnicos.</li> </ul>

### 3.11 Identificación de los procesos: mapa de procesos

Para identificar los principales procesos dentro de la empresa se elaboró un mapa de procesos donde se pudo evidenciar una visión general en la que se representan y descomponen procesos, procedimientos, actividades y tareas que componen el sistema organizacional.

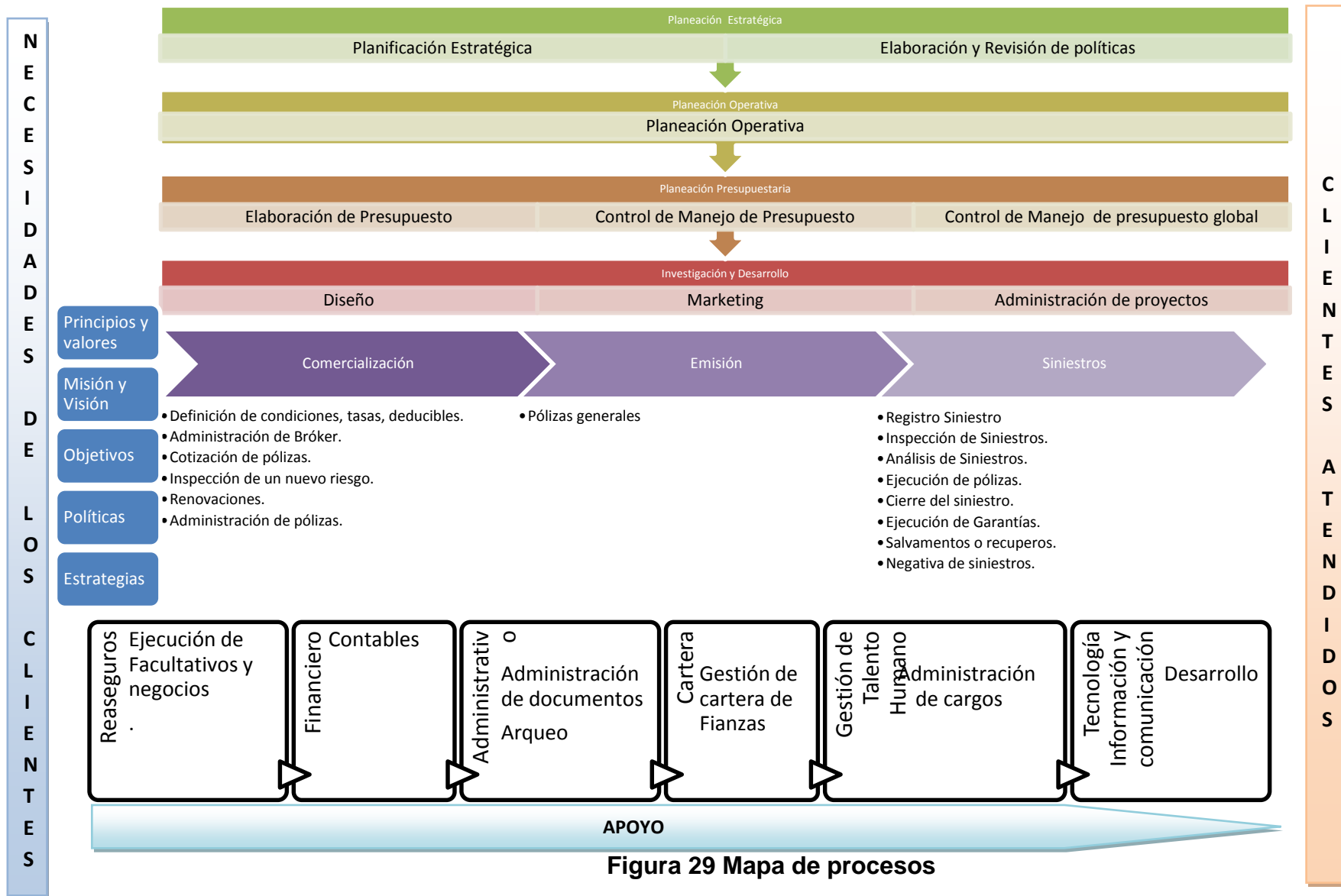
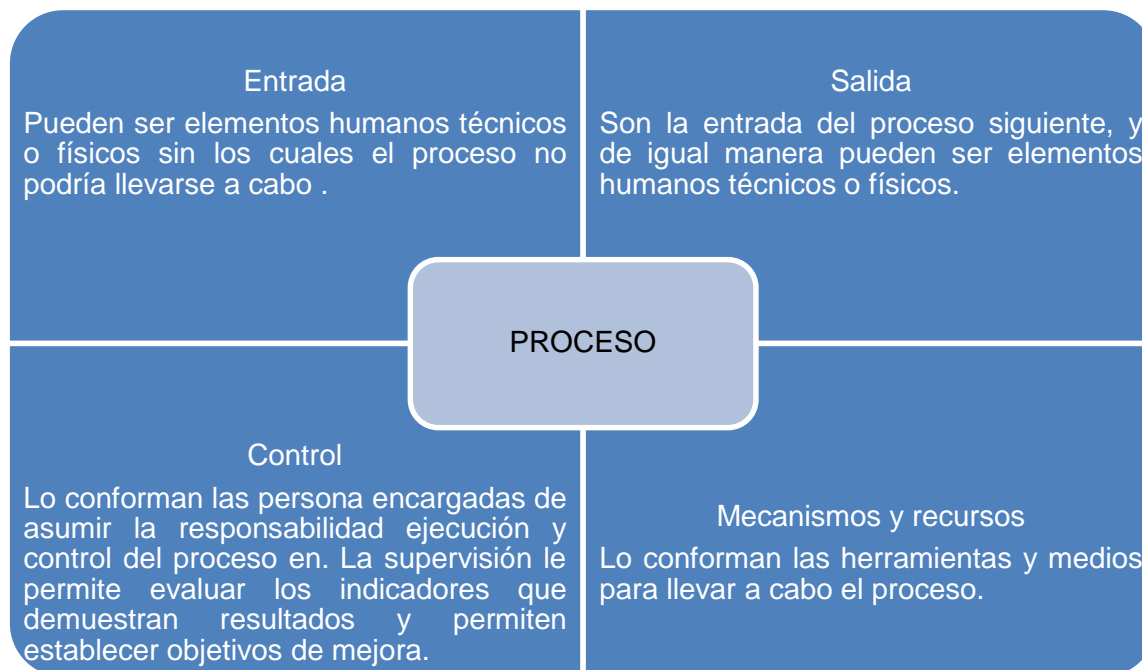


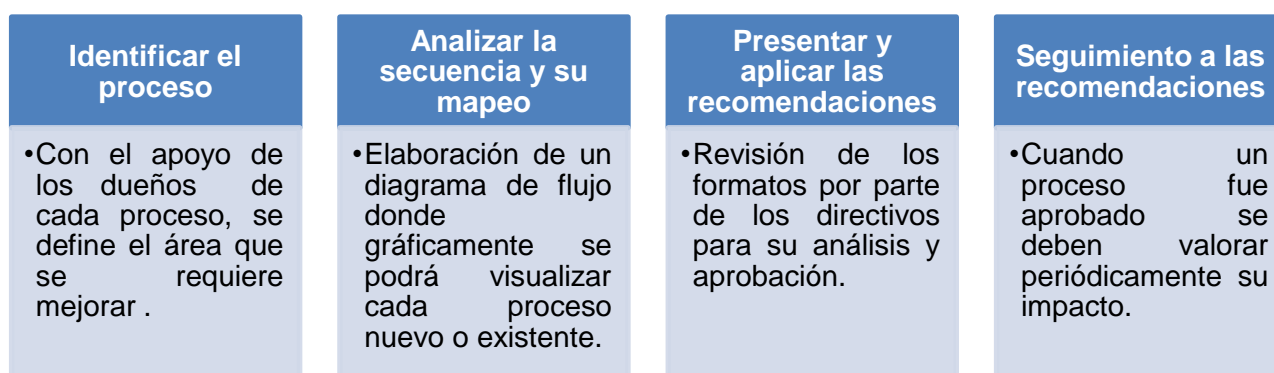
Figura 29 Mapa de procesos

### 3.12 Elementos de un proceso



**Figura 30 Elementos de un proceso**

### 3.13 Etapas para la elaboración de un proceso



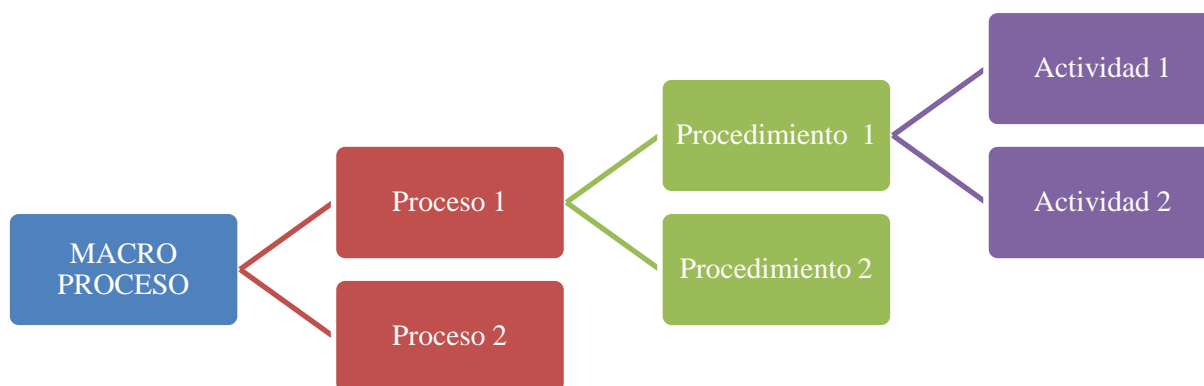
**Figura 31 Etapas para la elaboración de un proceso**



**Procedimiento.-** Cumplimiento de actividades definidas necesarias que los funcionarios de distintos departamentos deben cumplir para ejecutar una labor eficazmente.

**Actividad.-** Constituye el conjunto de tareas que un funcionario debe ejecutar para desempeñarse cumpliendo las funciones que le asignan.

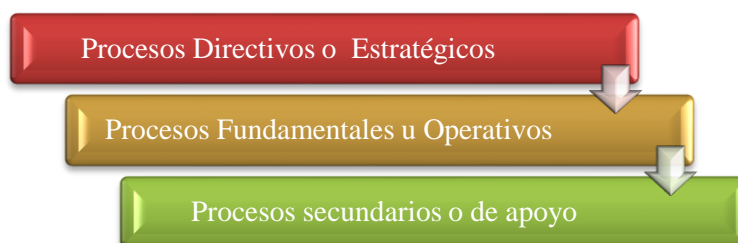
Un macro proceso está conformado por procesos, que a su vez están formados por procedimientos y los procedimientos se encuentran conformados por actividades



**Figura 32 Macro proceso**

### 3.14 Clasificación de los procesos

Los procesos en TOPSEG S.A. se encuentran clasificados de la siguiente manera:



**Figura 33 Clasificación de los procesos**

**Procesos Estratégicos o de Gestión.-** Constituyen los procesos con los cuales se desarrollarán las estrategias las mismas que procuran alcanzar los objetivos de la empresa, desempeñándose en la planificación, organización, dirección y control.

Dentro de TOPSEG S.A. se enumeran los siguientes procesos estratégicos:

#### **Planeación Estratégica**

- Planificación Estratégica
- Elaboración y revisión de políticas

#### **Planeación Operativa**

- Planeación operativo

#### **Planeación Presupuestaria**

- Elaboración de presupuesto
- Control de manejo de presupuesto
- Control de Manejo del presupuesto global

#### **Investigación y Desarrollo**

##### **Diseño**

- Diseño del producto

##### **Marketing**

- Investigación de mercado

##### **Administración de Proyectos**

- Administración de proyectos

**Procesos operativos.-** Los procesos operativos añaden valor al servicio que se oferta al asegurado, su grado de impacto se mide sobre el nivel de satisfacción del cliente.

Se distinguen los siguientes procesos operativos:

**Comercialización**

Definición de tasas, deducibles y condiciones

**Administradores de bróker**

Selección de bróker

**Cotización de pólizas**

Calificación previa de clientes

**Inspección de nuevo riesgo**

Inspección ramos técnicos y generales

**Renovaciones**

Renovación pólizas generales

**Administración de pólizas**

Administración de pólizas

**Emisión**

Pólizas generales

**Siniestros**

**Notificación y registro del siniestro**

De ramos Técnicos y Generales

**Inspección de siniestros**

De ramos Técnicos y Generales

**Análisis del siniestro**

De ramos Técnicos y Generales

**Ejecución de póliza**

De ramos Técnicos y Generales

**Cierre del siniestro**

De ramos Técnicos y Generales

**Ejecución de garantías**

Ejecución de Garantías

**Salvamentos o recupero**

De ramos Técnicos, Generales y Fianzas

**Negativa de siniestros**

Negativa de Siniestros

**Procesos de apoyo.-** No se consideran procesos clave, su principal objetivo es el contribuir a la ejecución de los procesos.

Para la Compañía de Seguros Topseg S.A. se listan los siguientes procesos de apoyo:

**Reaseguros**

Ejecución de Facultativos y negocios especiales

**Financieros****Contables**

Elaboración de balances

**Administrativos****Administración de Activos**

Adquisiciones

**Cartera y cobranza**

Gestión de cartera de fianzas

**Gestión Humana****Provisión de Personal**

Administración de Cargos y Estructura Organizacional

**Asistencia****Tecnológica****Desarrollo**

Aplicaciones

### **3.15 Descripción y análisis de los procesos**

Esta guía deberá realizarse acorde a las políticas organizacionales diseñadas para cumplir con los objetivos que TOPSEG S.A. requiere alcanzar, para lo cual se obtuvo la siguiente información:

#### **3.15.1 Identificación de los objetivos del proceso**

Definir la misión de los procesos existentes en la compañía, exponiendo las razones por las cuales se efectúan cada uno de ellos. Cuando se reconozca el objetivo de los procesos, este deber ser descrito de manera sucinta, sobretodo explicando las razones por las cuales se ejecutan.

#### **3.15.2 Identificación del responsable del proceso**

El funcionario responsable del proceso es la persona encargada de realizar el seguimiento del mismo, sobre el cual responde en su evolución, así como la medición a través de indicadores sobre los resultados obtenidos midiendo su grado de eficiencia y eficacia. El responsable puede realizar cambios en el proceso si así lo requiere, evitando el desperdicio de recursos y consultando siempre con los responsables al frente de otros procesos asignados, ya que pueden verse afectados por estos cambios.

#### **3.15.3 Identificación de los procedimientos y actividades**

Con la identificación de las actividades y procedimientos se deduce:

- Si el proceso es realmente un proceso; es decir un grupo de procedimientos enfocados a facilitar un servicio a través de la prestación de un contrato de seguros.
- Si es un procedimiento; donde abarca actividades que promuevan producir dicho servicio.
- Si es una actividad; debe desarrollarse dentro de un procedimiento y por error se la ha descrito como un proceso.

### 3.16 Diagramación del procedimiento

A través de la diagramación podremos observar de forma gráfica las actividades y el flujo de información que se desarrolla dentro de un procedimiento y los procedimientos dentro de un proceso, con ello es posible detectar sus ineficiencias, y tener una visión general de su funcionamiento

Estos esquemas gráficos se los representa a través de flujo gramas, donde se puede entender sus elementos clave, quien es el responsable del proceso y de proporcionar recursos, etc.

#### 3.16.1 Aplicación y control de los procesos

Es preciso que TOPSEG S.A. realice evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento y resultados de los procesos, la misma que debe estar programada con la periodicidad que amerite cada proceso y bajo la responsabilidad de un área específica, en este caso será el área Tecnológica de Información y Comunicación (TIC).

#### 3.16.2 Levantamiento de procedimientos

En esta etapa se definieron las reglas utilizadas para estructurar el levantamiento como tal y su diagramación.

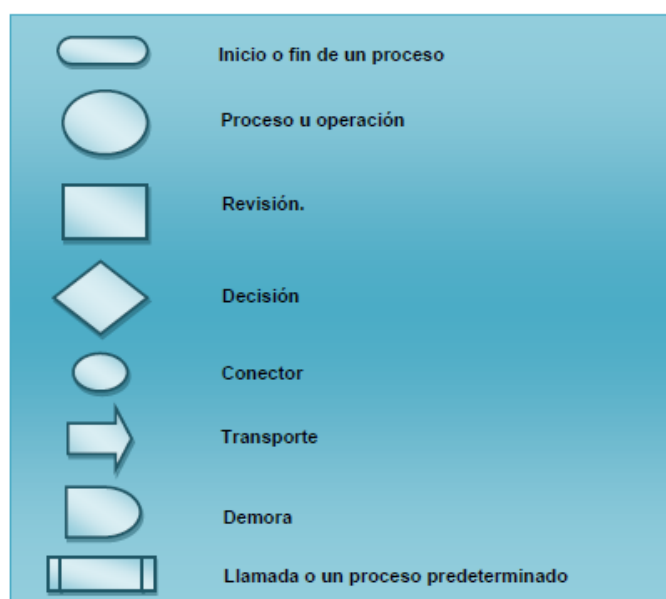
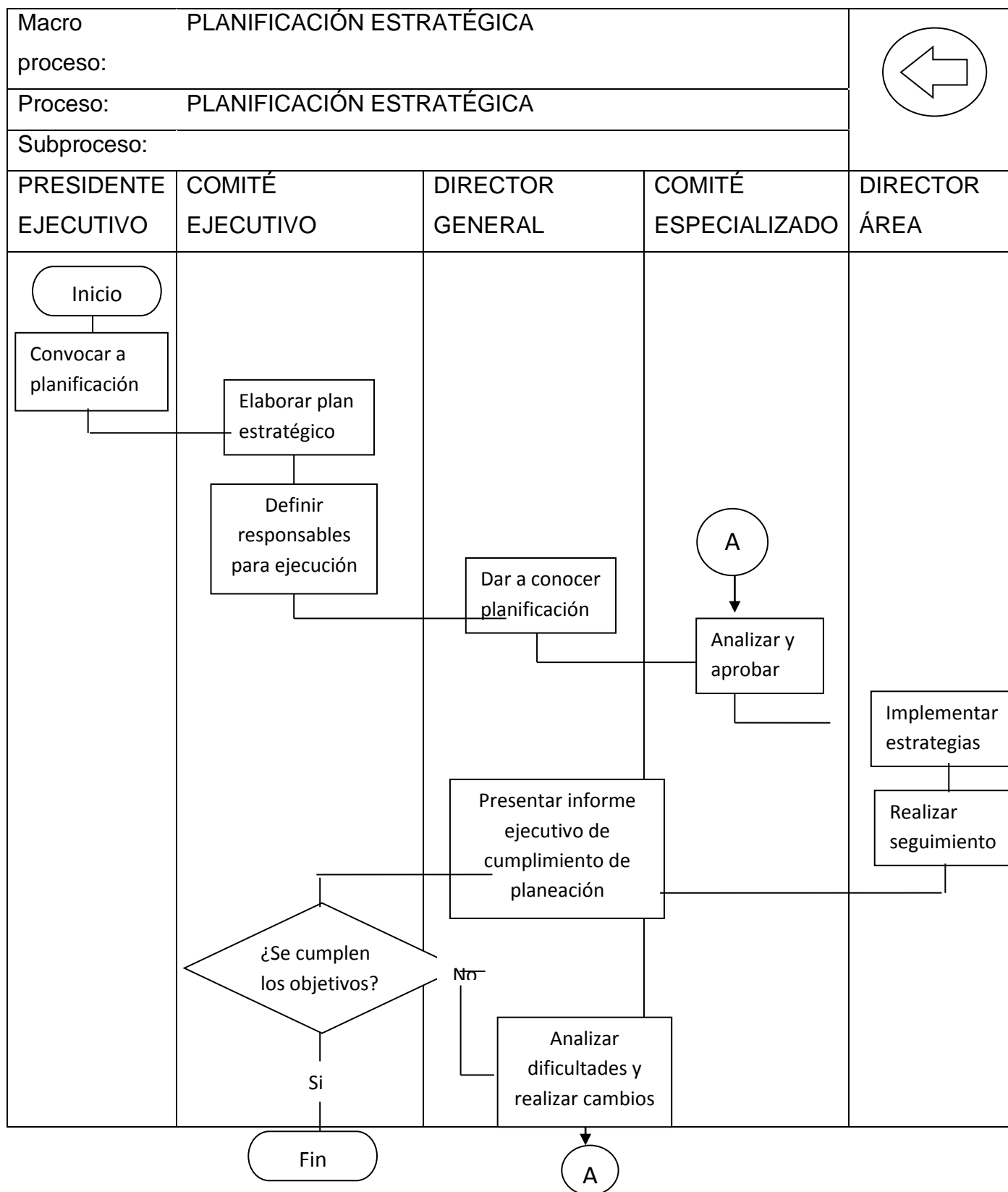


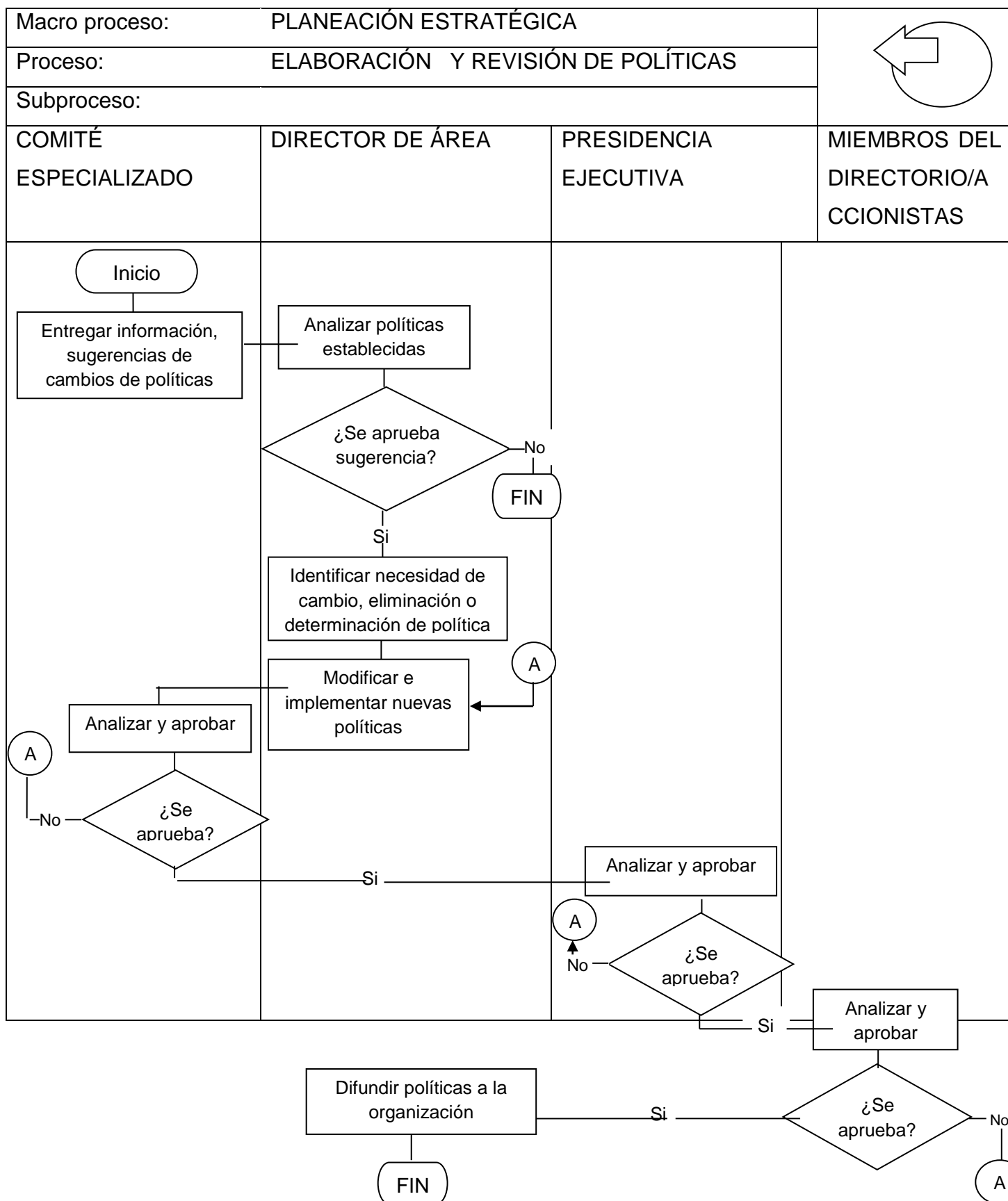
Figura 34 Reglas

3.17 Diagramación de actividades

3.17.1 Diagrama de planificación estratégica

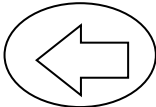


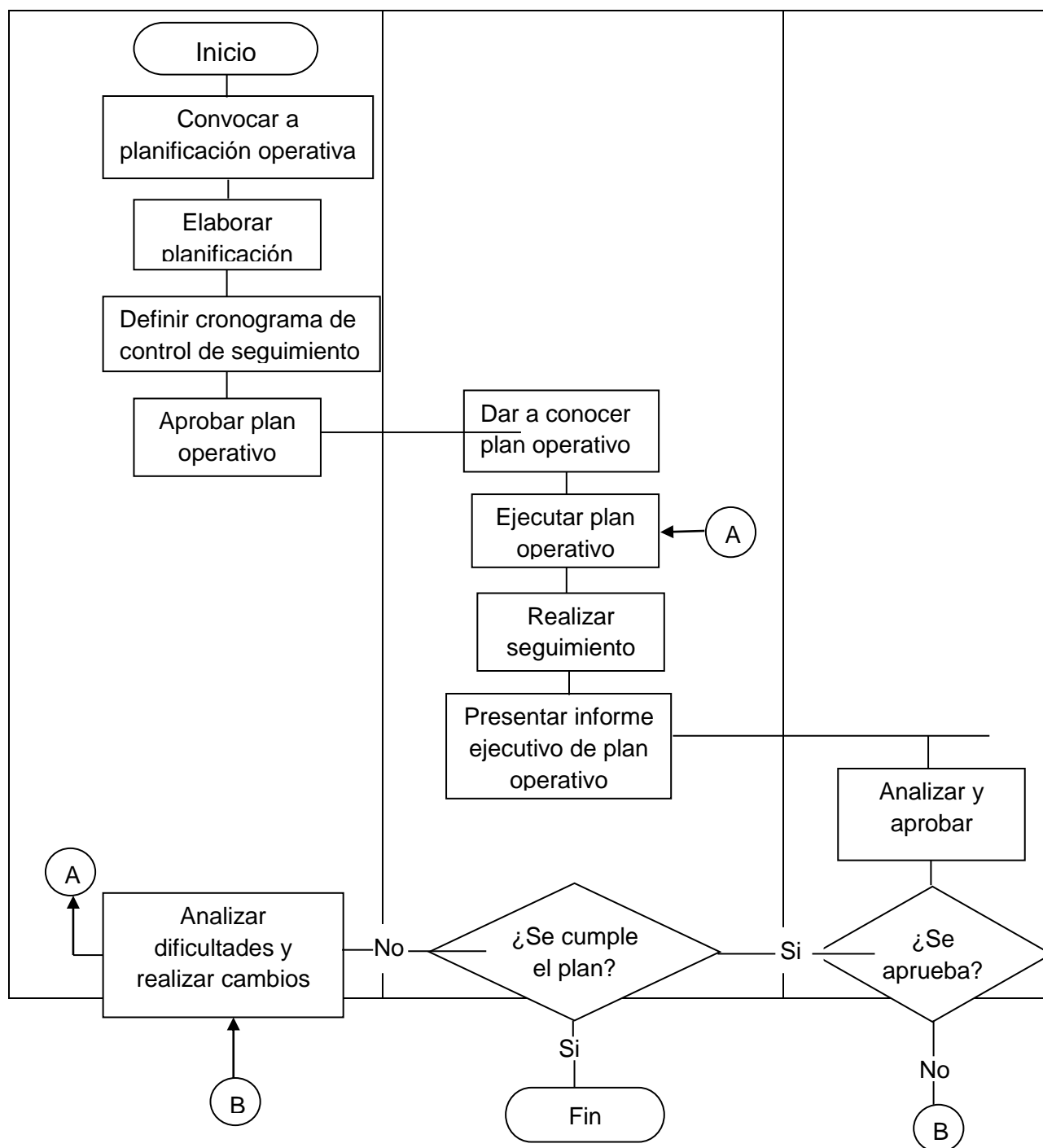
3.17.2 Diagrama de elaboración y revisión de políticas



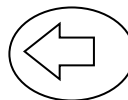


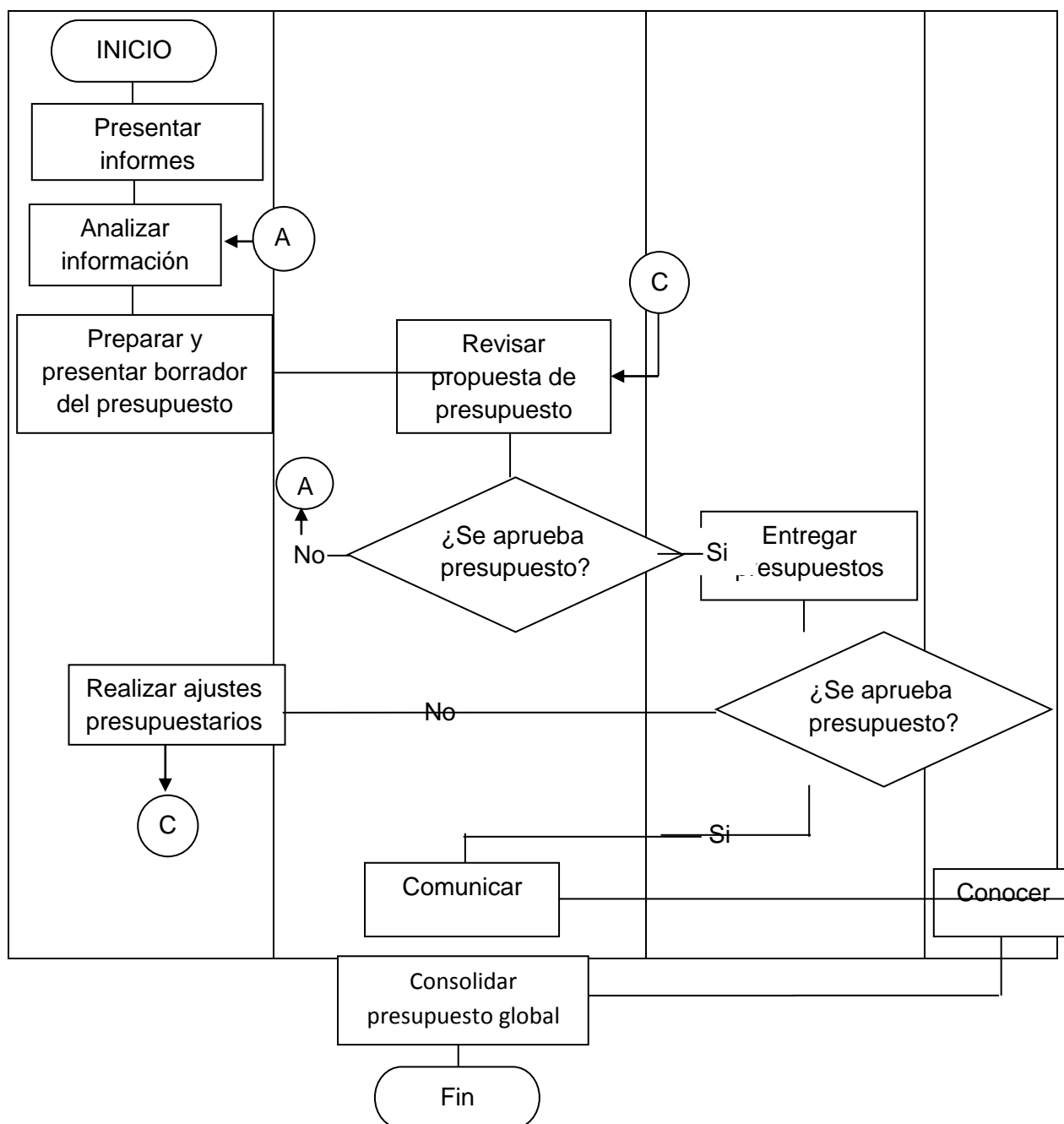
## 3.17.3 Diagrama de planeación operativa

Macro proceso: PLANEACIÓN OPERATIVA		
Proceso: PLANIFICACIÓN OPERATIVA		
Subproceso:		
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA/ DIRECCIÓN TÉCNICA Y COMERCIAL	DIRECTOR DE ÁREA/ JEFES DE AGENCIA/ GERENTES DE SUCURSAL	COMITÉ ESPECIALIZADO

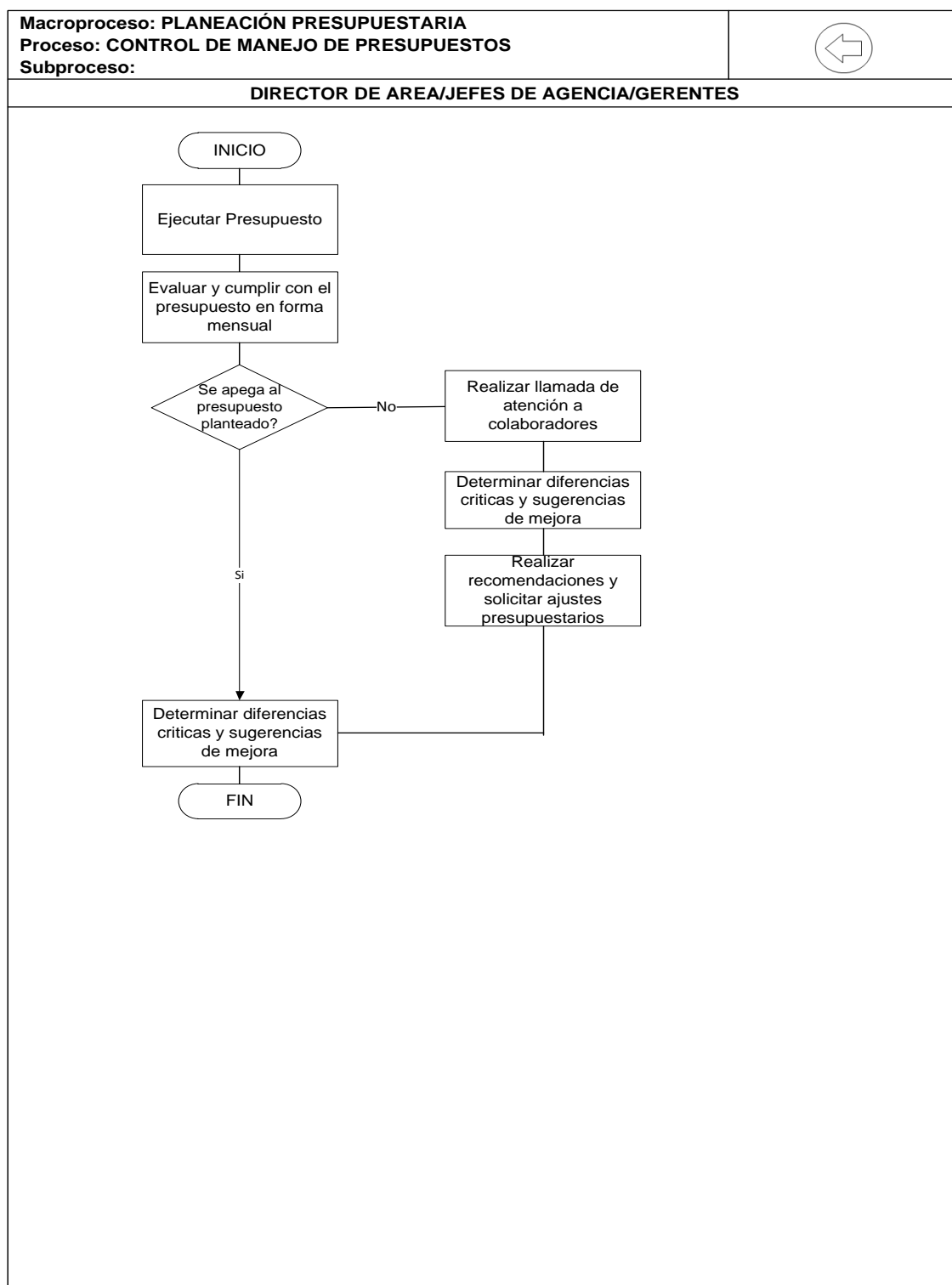


### 3.17.4 Diagrama de elaboración del presupuesto


Macro proceso:		PLANEACIÓN PRESUPUESTARIA		
Proceso:		ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO		
Subproceso:				
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA/ DIRECCIÓN TÉCNICA COMERCIAL	DIRECTOR GENERAL	DIRECTOR DE ÁREA/ JEFES DE AGENCIA/ GERENTES DE SUCURSAL	COMITÉ ESPECIALIZADO	

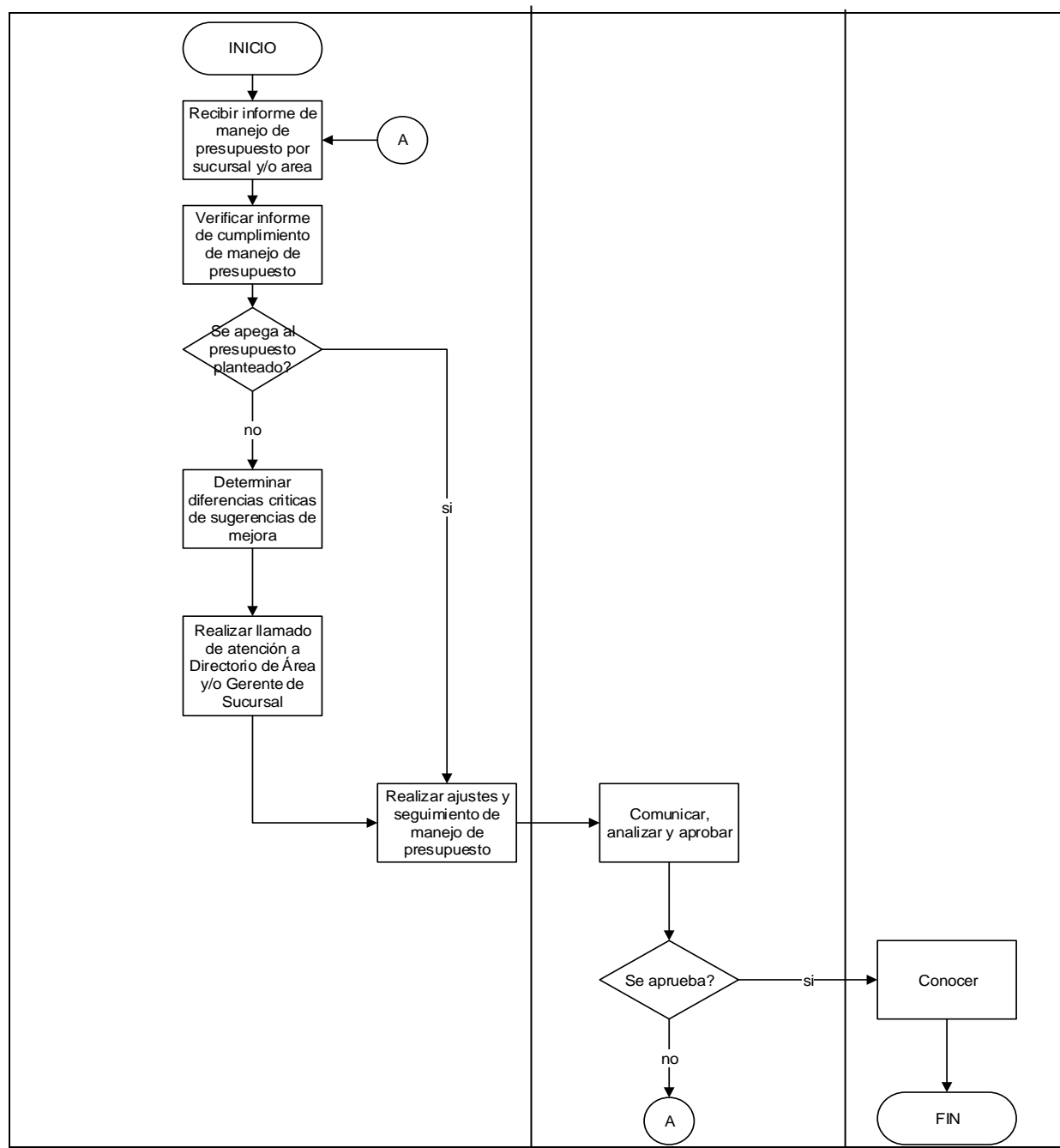


### 3.17.5 Diagrama de control y evaluación del presupuesto




### 3.17.6 Diagrama de control del presupuesto global

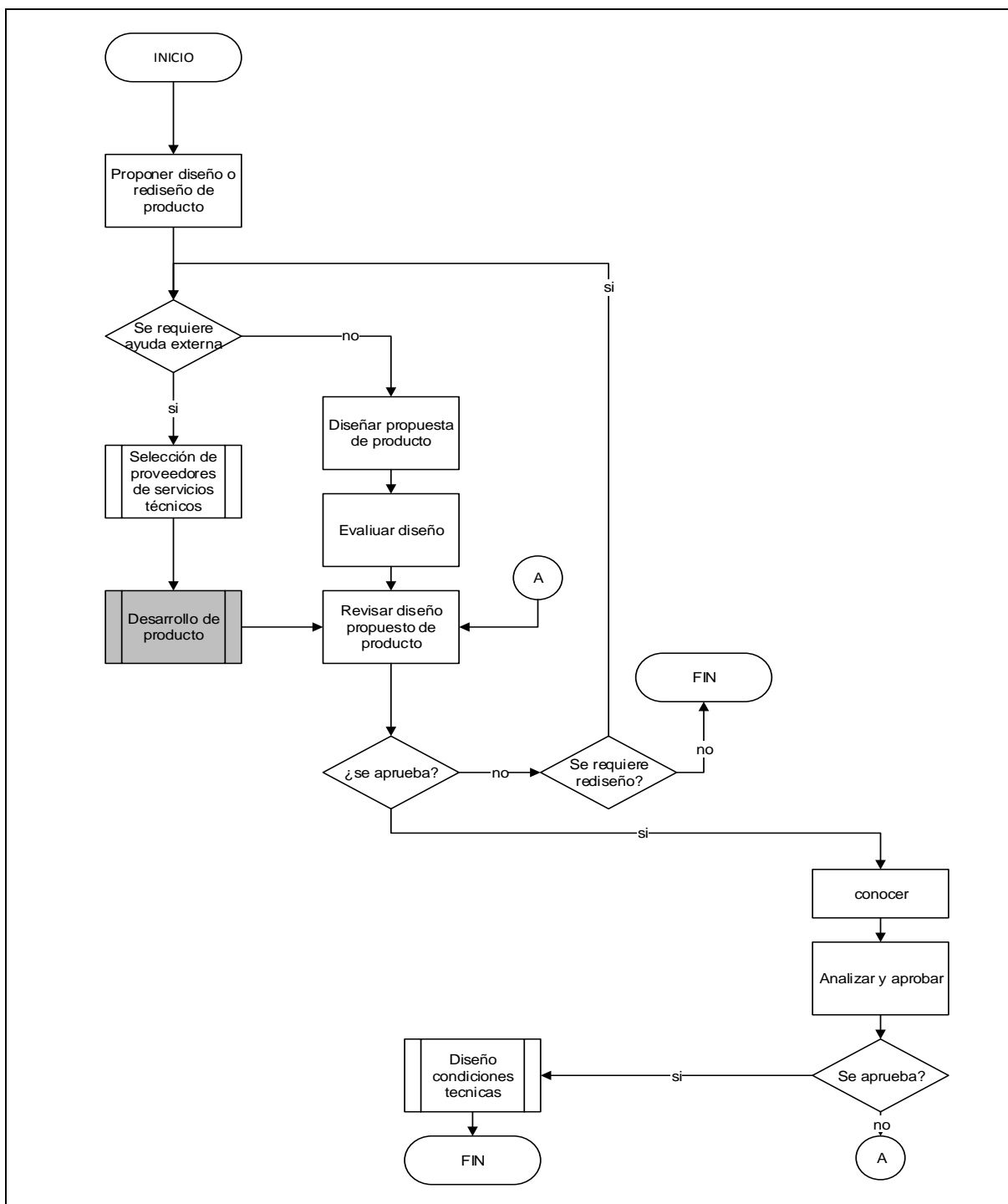
Macro proceso: PLANEACIÓN PRESUPUESTARIA		
Proceso: CONTROL DE MANEJO DE PRESUPUESTOS GLOBAL		
Subprocesos:		
DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA/ DIRECCION TECNICA COMERCIAL	DIRECTOR GENERAL	COMITÉ ESPECIALIZADO/ DIRECTOR DE ÁREA/ GERENTES SUCURSAL/ JEFES DE AGENCIA




### 3.17.7 Diagrama de diseño

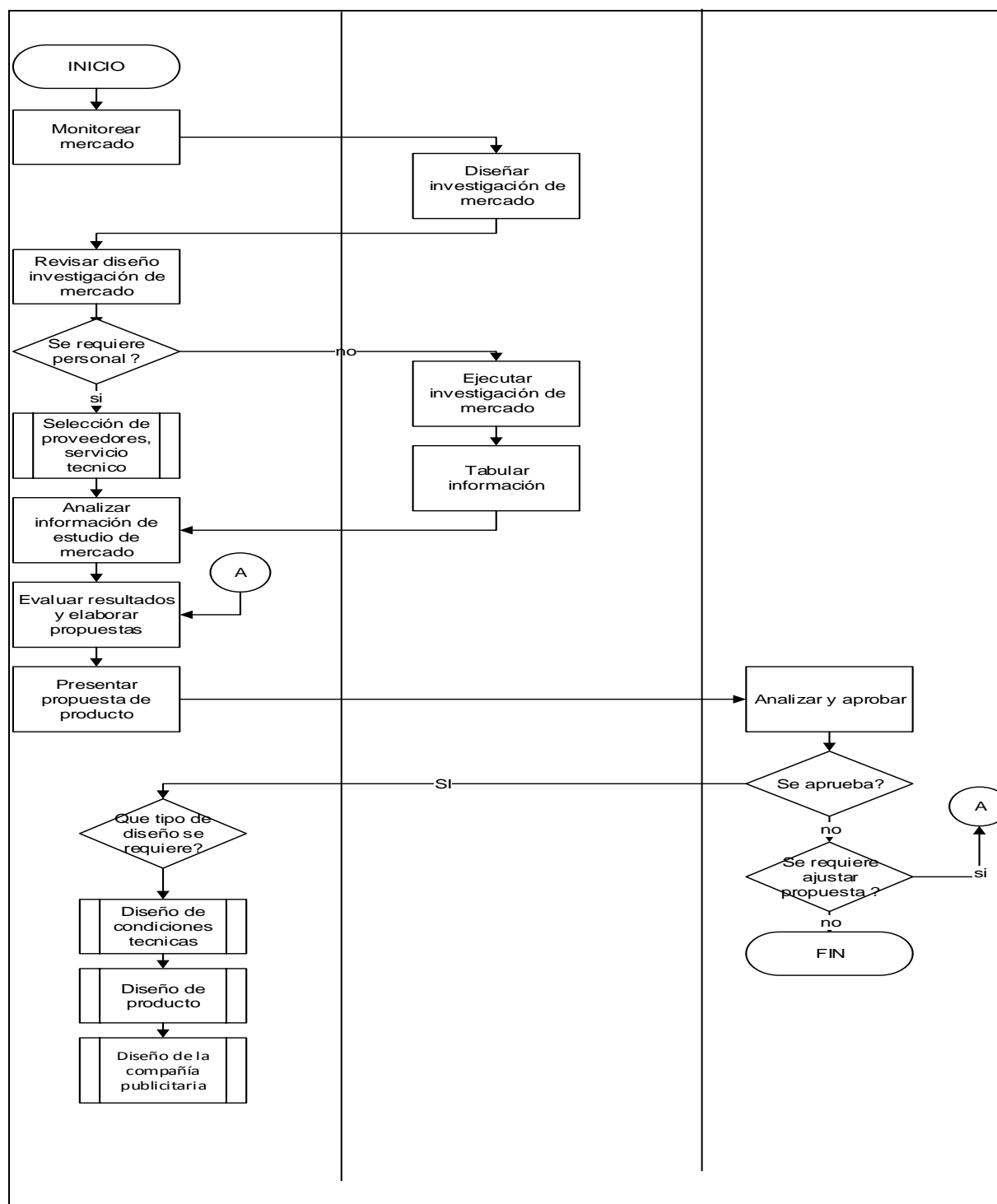
Macro proceso: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		
Proceso: DISEÑO		
Subprocesos: DISEÑO DEL PRODUCTO		
DIRECTOR DE ÁREA	DIRECTOR GENERAL	COMITÉ ESPECIALIZADO






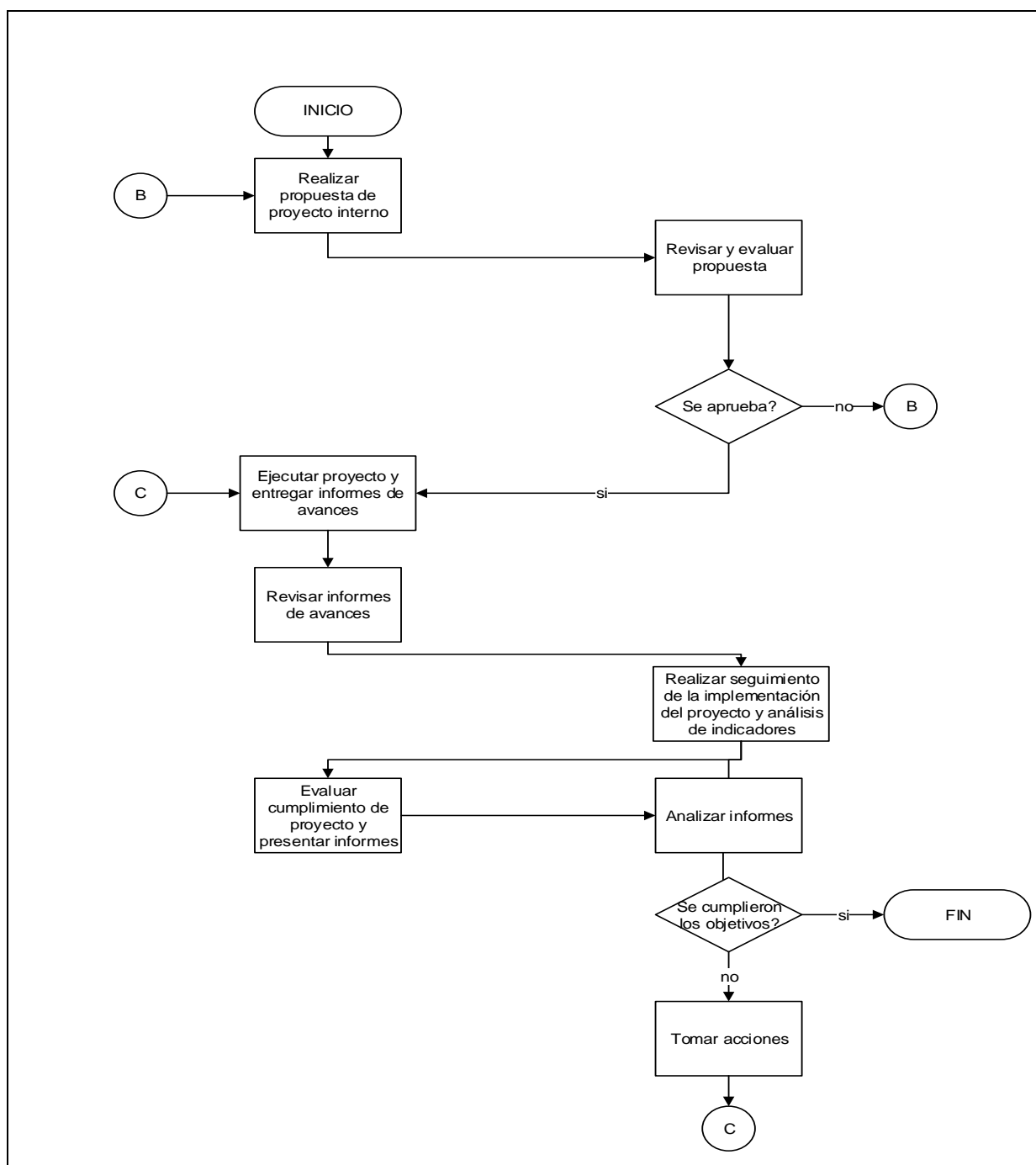
### 3.17.8 Diagrama de marketing

Macro proceso: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		
Proceso:           MARKETING		
Subprocesos: INVESTIGACIÓN DE MERCADO		
DIRECTOR GENERAL	DIRECCIÓN           TÉCNICA COMERCIAL/       GERENCIA GENERAL	CÓMITÉ ESPECIALIZADO

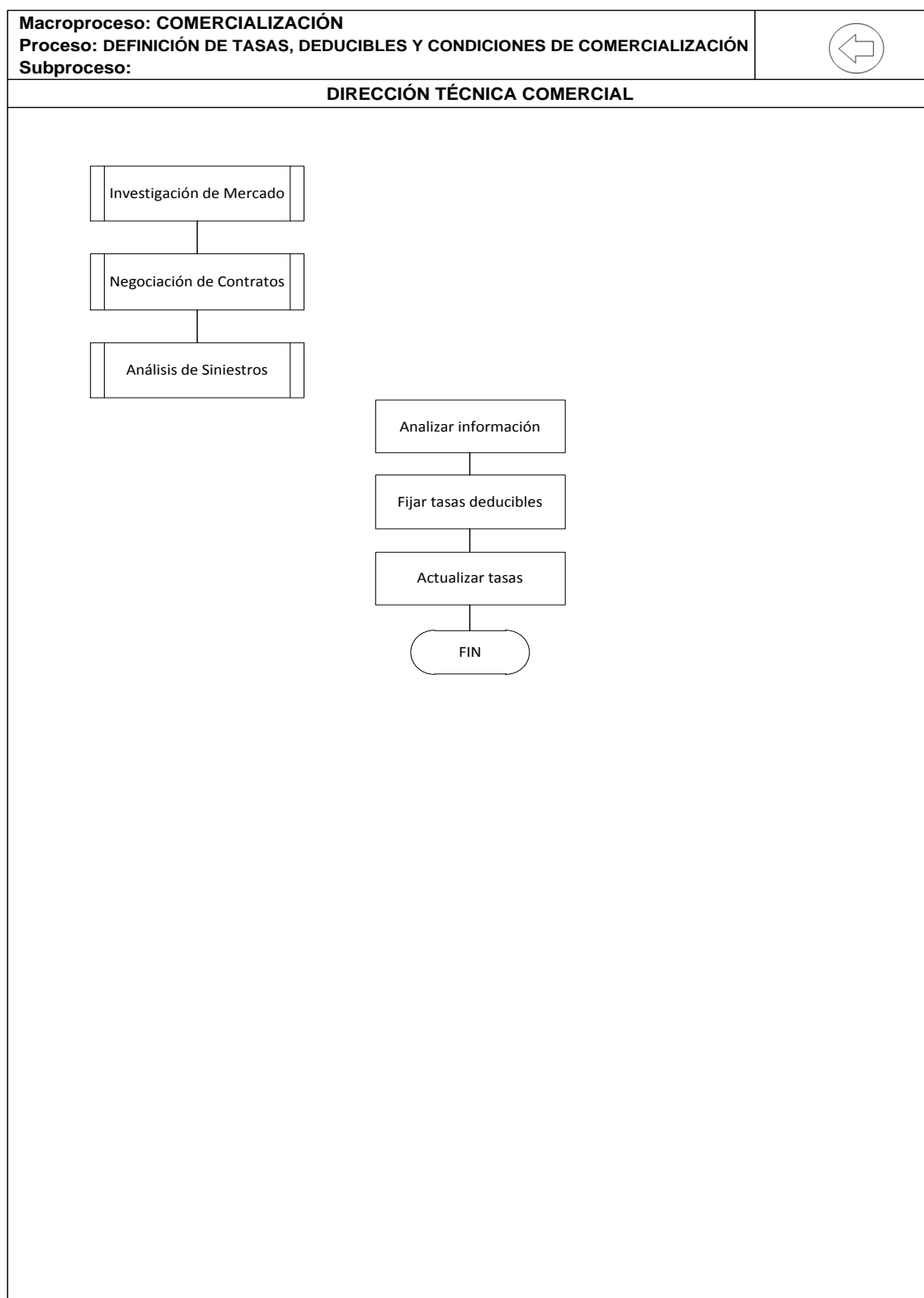


### 3.17.9 Diagrama de administración de proyectos


Macro proceso: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO				
Proceso: ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS				
Subprocesos:				
DIRECTOR	ÁREA/	JEFE	DE	DIRECTOR GENERAL
AGENCIA/	GERENTES	DE		
SUCURSALES				

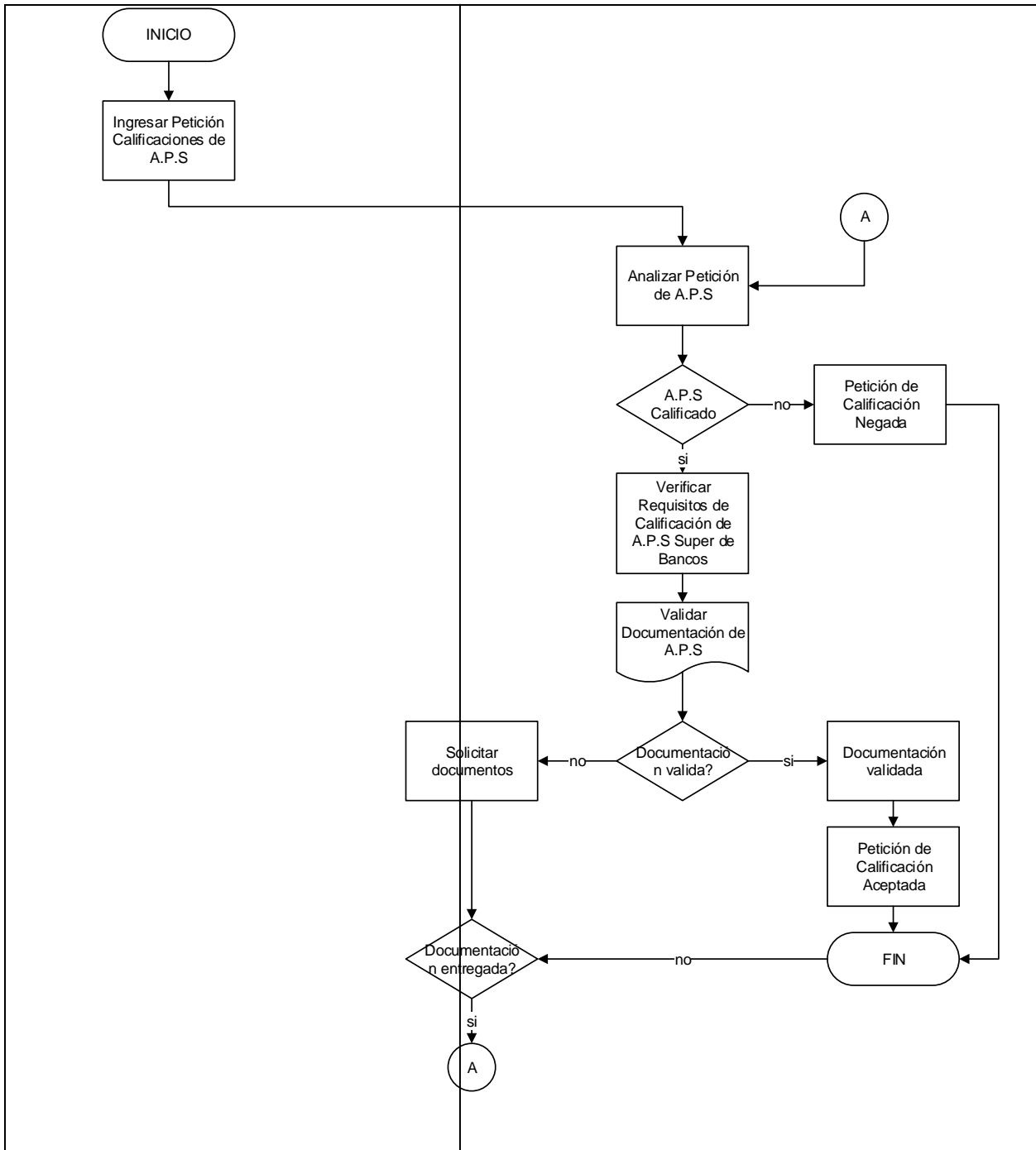


### 3.17.10 Diagrama de definición de condiciones, tasas y deducibles



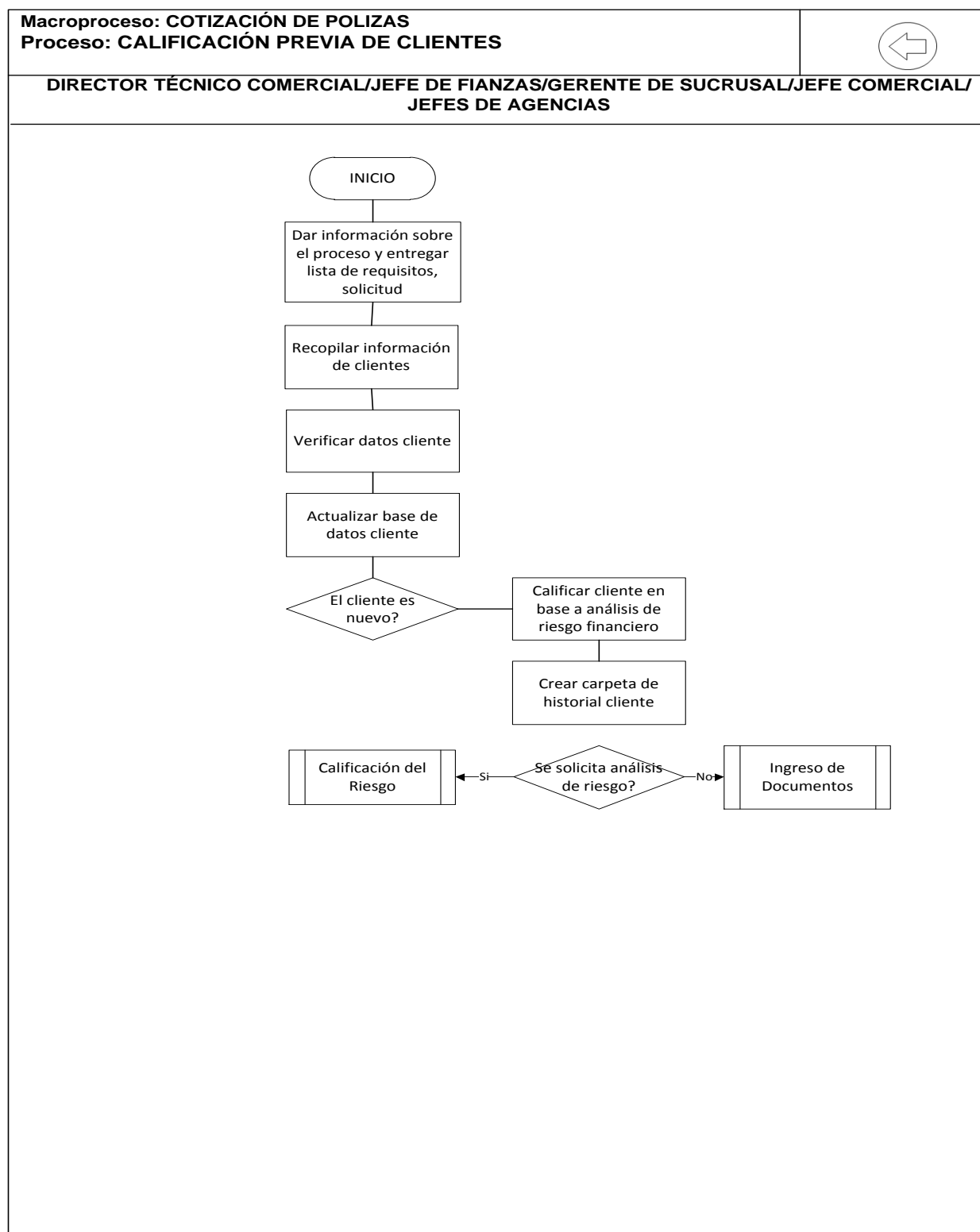
### 3.17.11 Diagrama de administración de brokers

Macro proceso: COMERCIALIZACIÓN		
Proceso: ADMINISTRACIÓN DE BROKERS		
Subprocesos: SELECCIÓN DE BROKERS		
DIRECTOR COMERCIAL/ AGENCIA/ SUCURSALES	TÉCNICO JEFE DE GERENTES DE	ASISTENTE DIRECCIÓN GENERAL

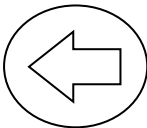


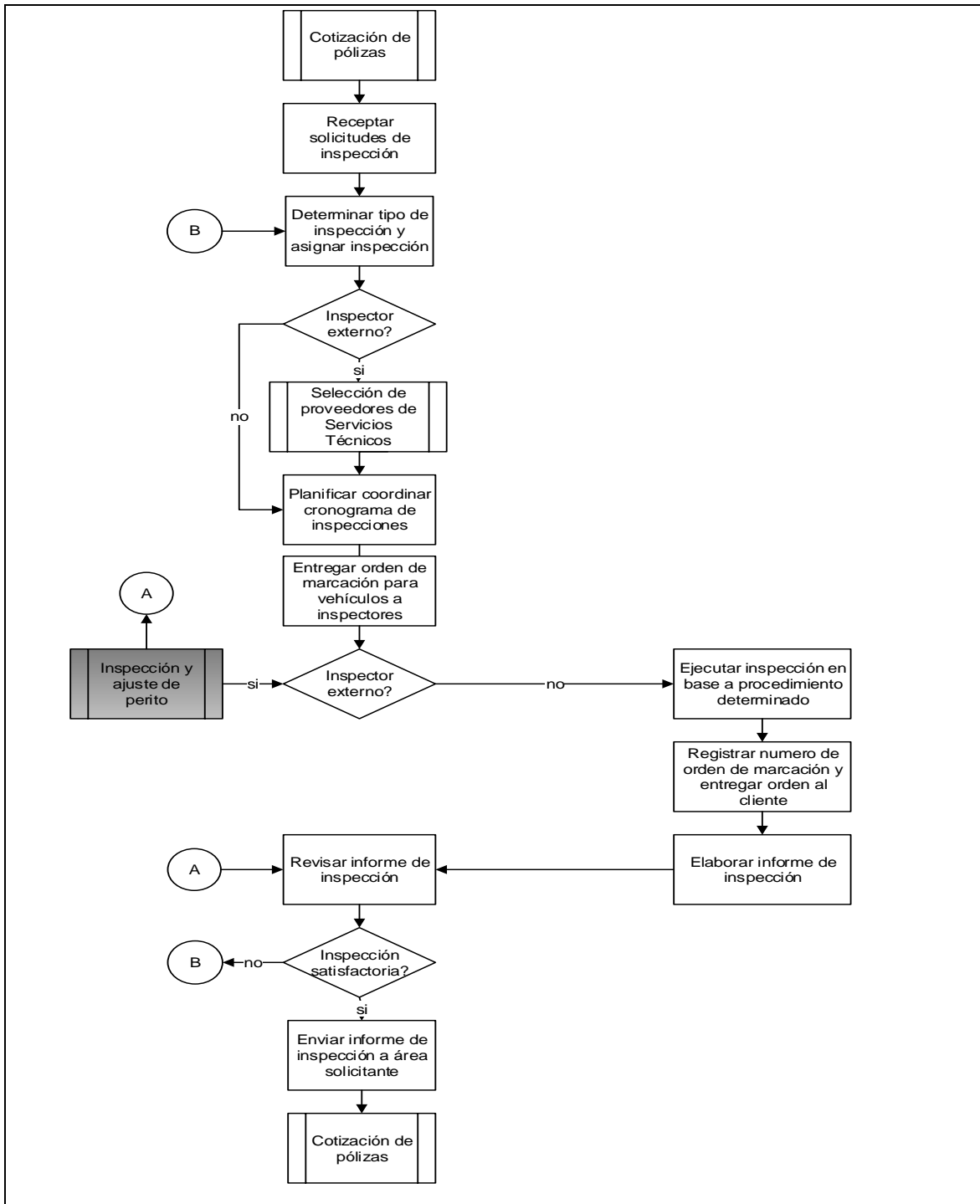


### 3.17.12 Diagrama de cotización de pólizas

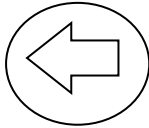


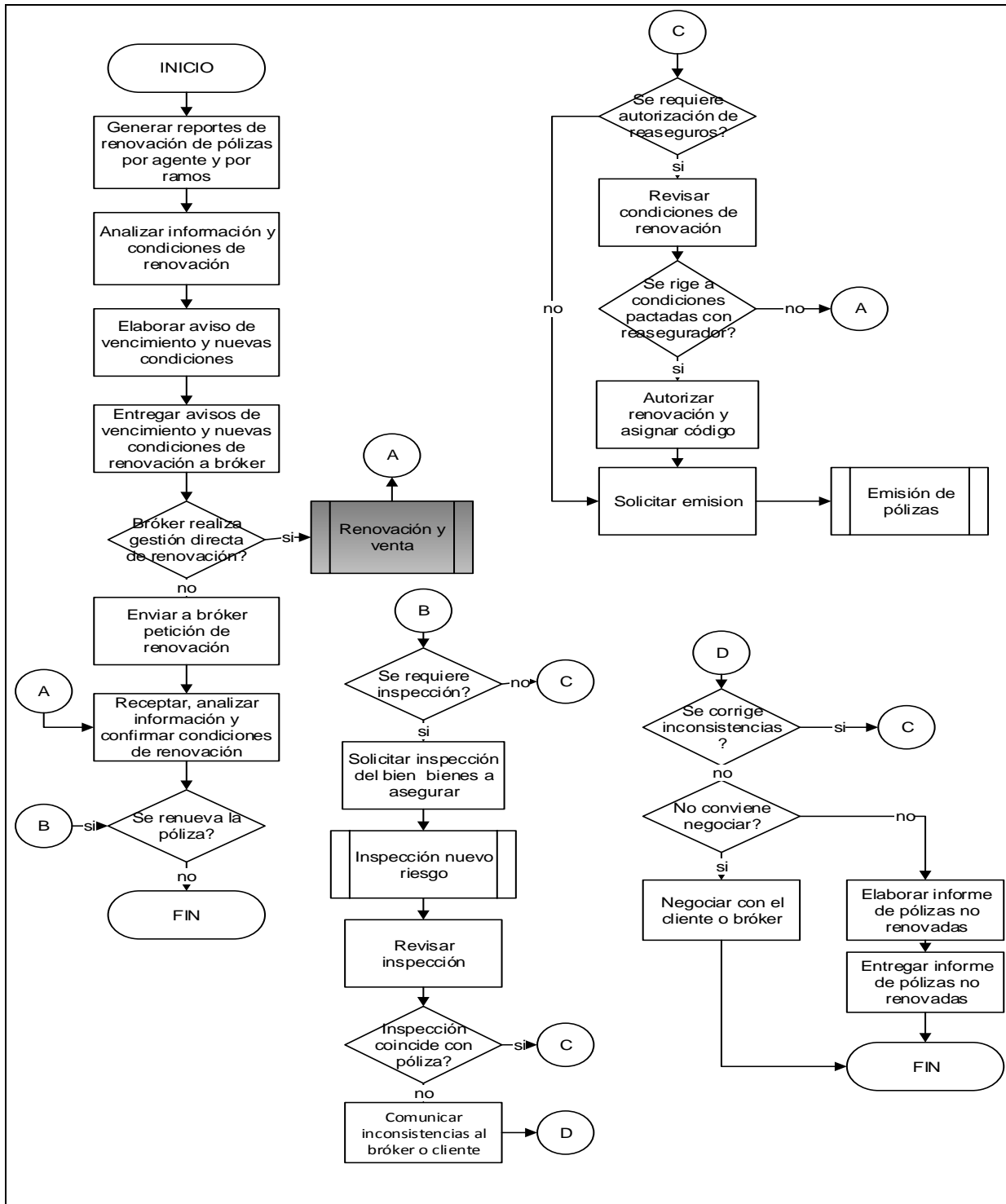
**3.17.13 Diagrama de inspección de un nuevo riesgo**

Macro proceso:COMERCIALIZACIÓN		
Proceso: INSPECCIÓN NUEVO RIESGO RAM TÉCNICO Y GENERALES		
Subproceso:		
COORDINADOR INSPECCIONES	INSPECTOR	

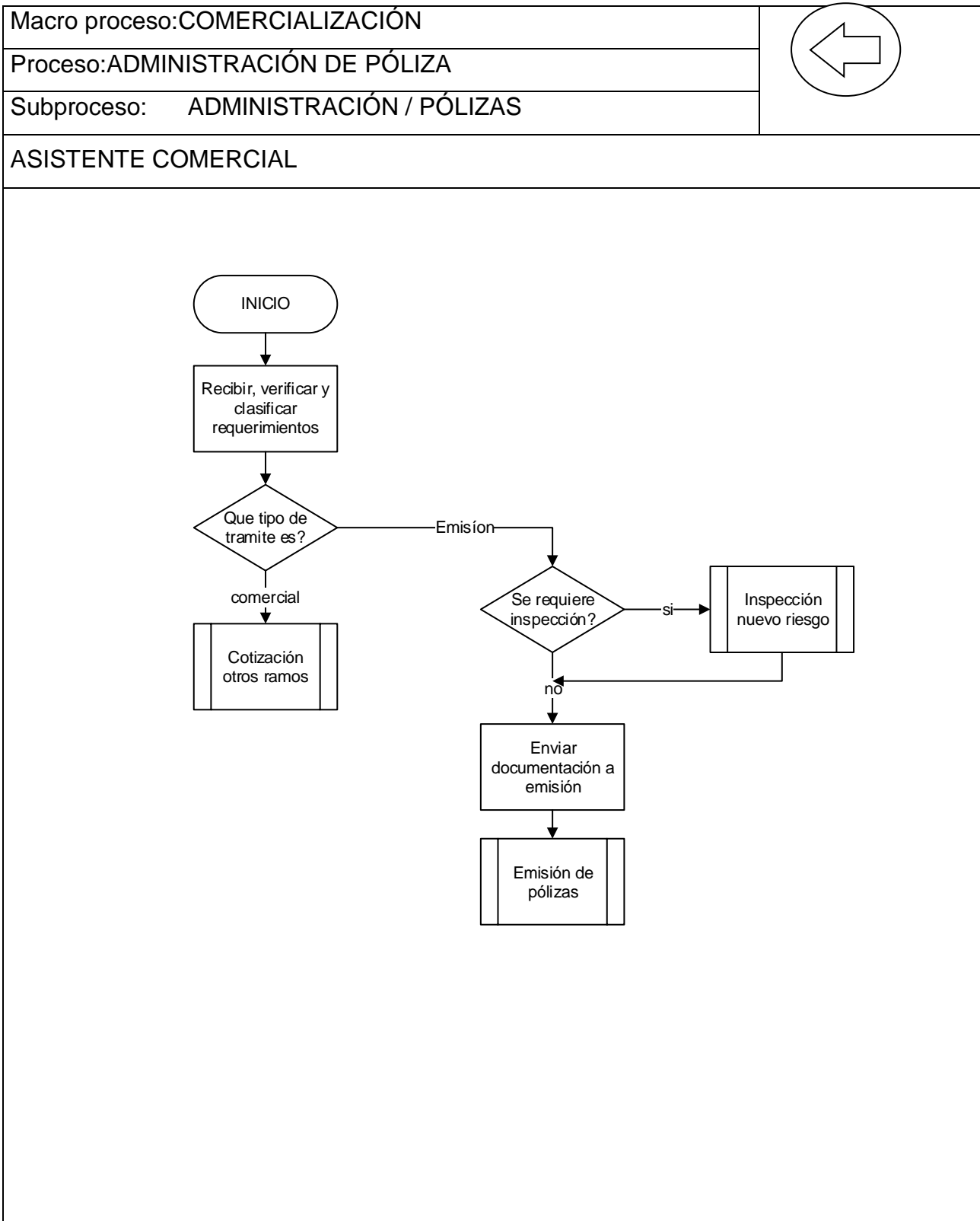


**3.17.14 Diagrama de renovaciones**

Macro proceso:COMERCIALIZACIÓN	
Proceso:RENOVACIONES	
Subproceso:PÓLIZAS GENERALES	
ASISTENTE COMERCIAL	

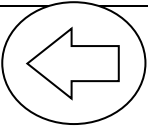


**3.17.15 Diagrama de administración de pólizas**

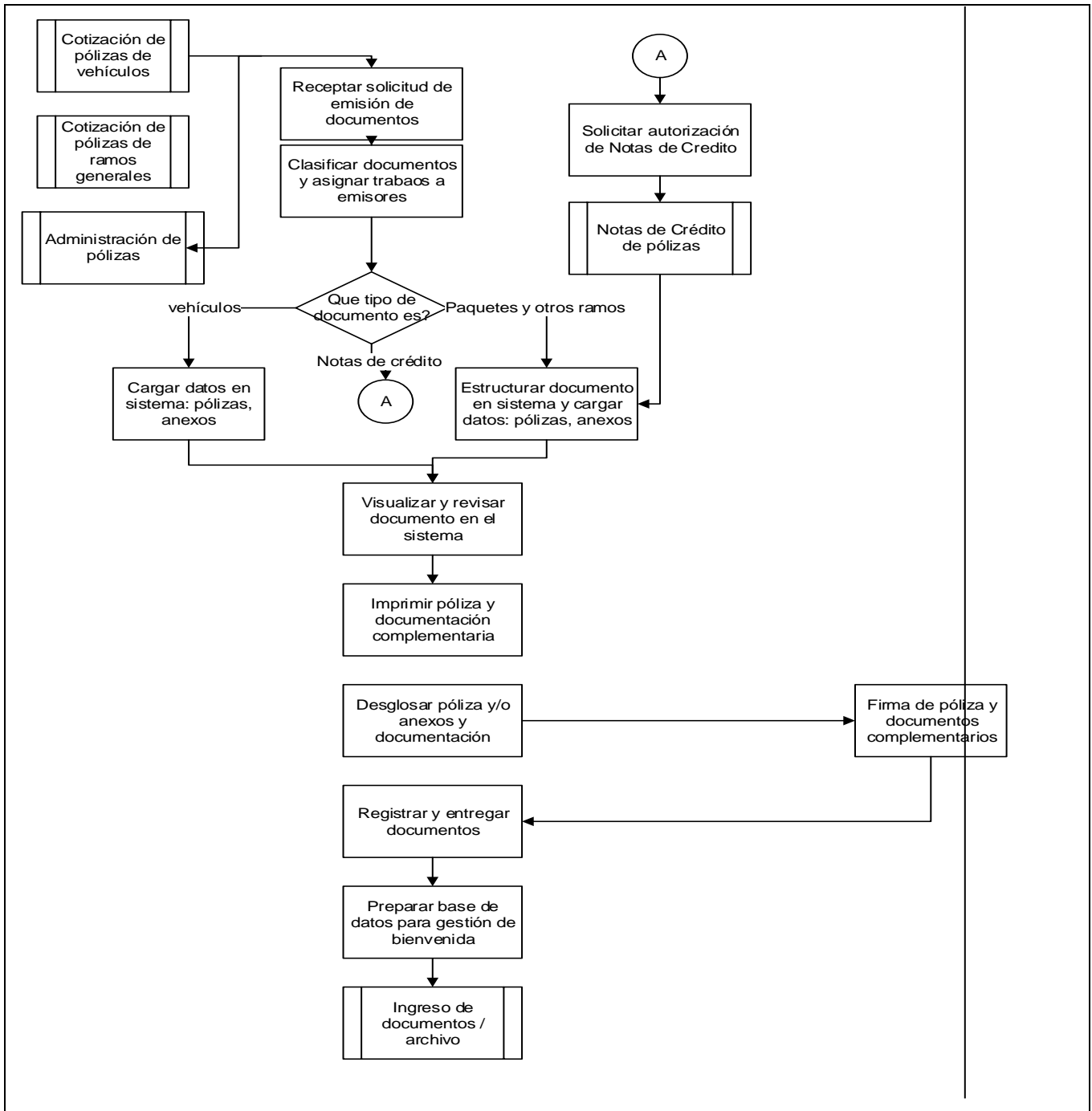




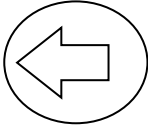
**3.17.16 Diagrama de pólizas generales**

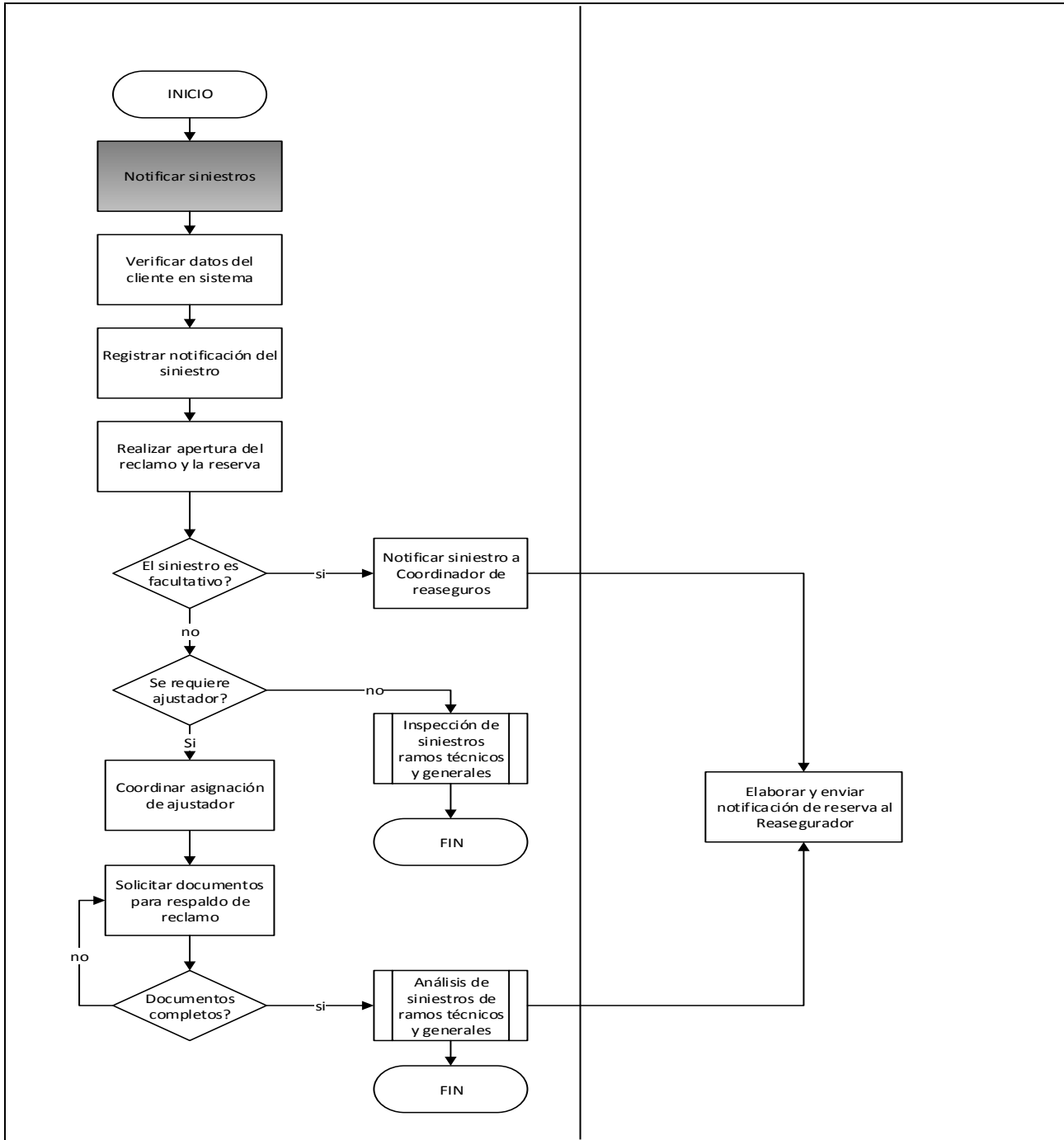
Macro proceso:EMISIÓN	
Proceso:EMISIÓN DE PÓLIZAS GENERALES	
<b>Subproceso:</b>	
<b>ASISTENTE COMERCIAL</b>	<b>DIRECCIÓN TÉCNICA,COMERCIAL / EMISIÓN, AGENCIA</b>



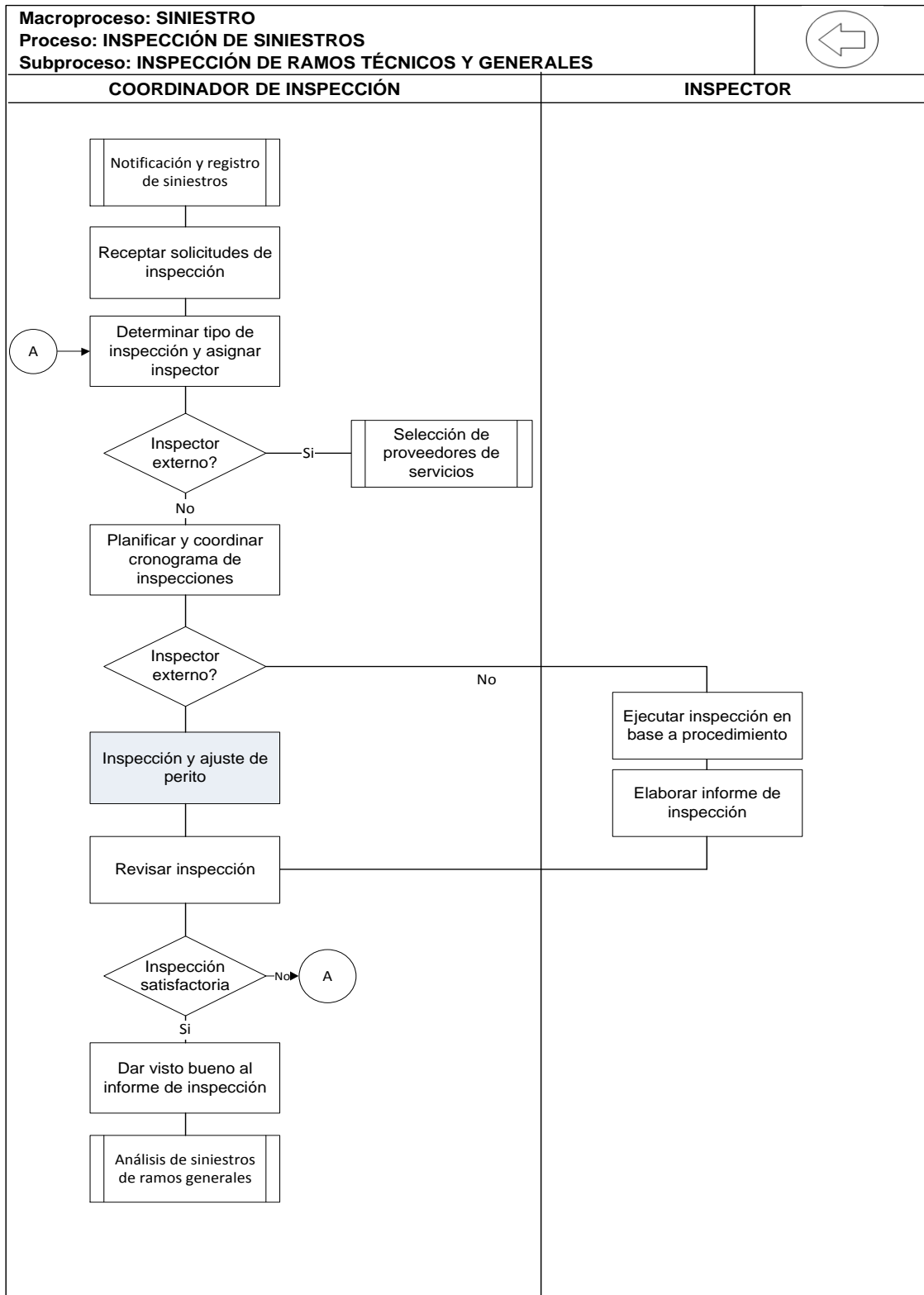


**3.17.17 Diagrama de registro siniestro**

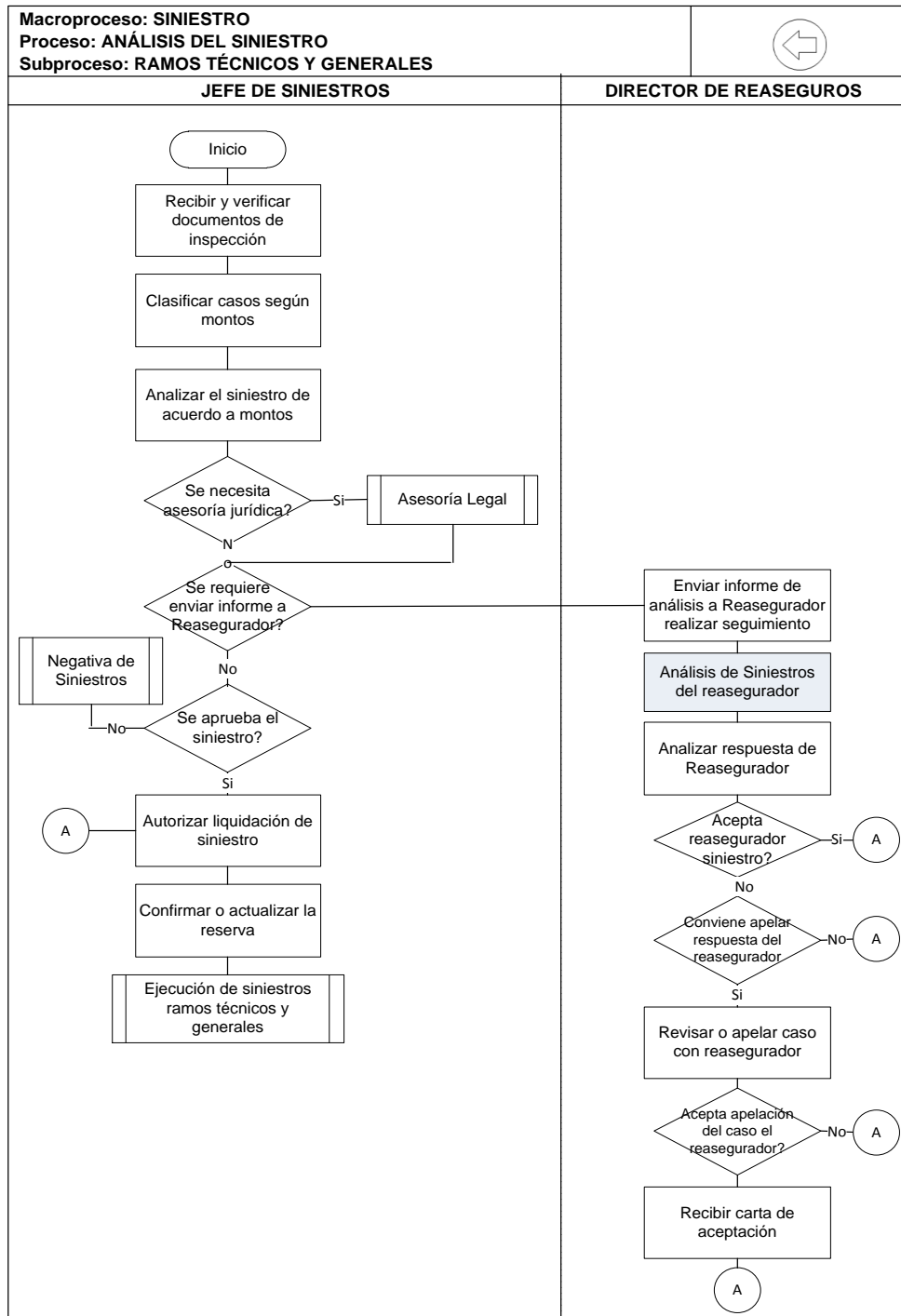
Macro proceso: SINIESTROS		
Proceso: NOTIFICACIÓN Y REGISTRO DEL SINIESTRO		
Subproceso: VEHÍCULOS / RAMOS TÉCNICOS Y GENERALES		
EJECUTIVO DE SINIESTROS	COORDINADOR DE REA REASEGURC	



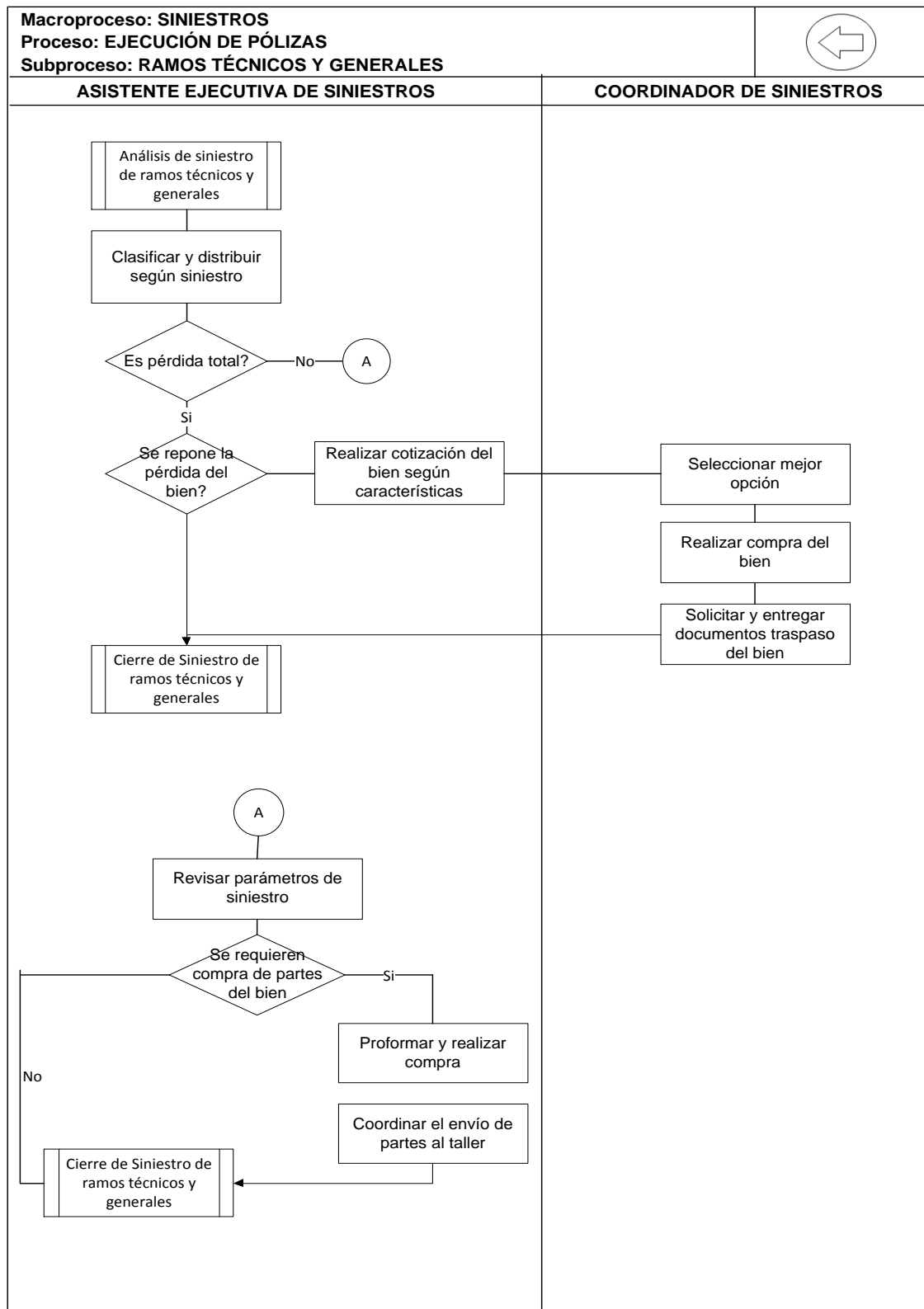
### 3.17.18 Diagrama de inspección de siniestros



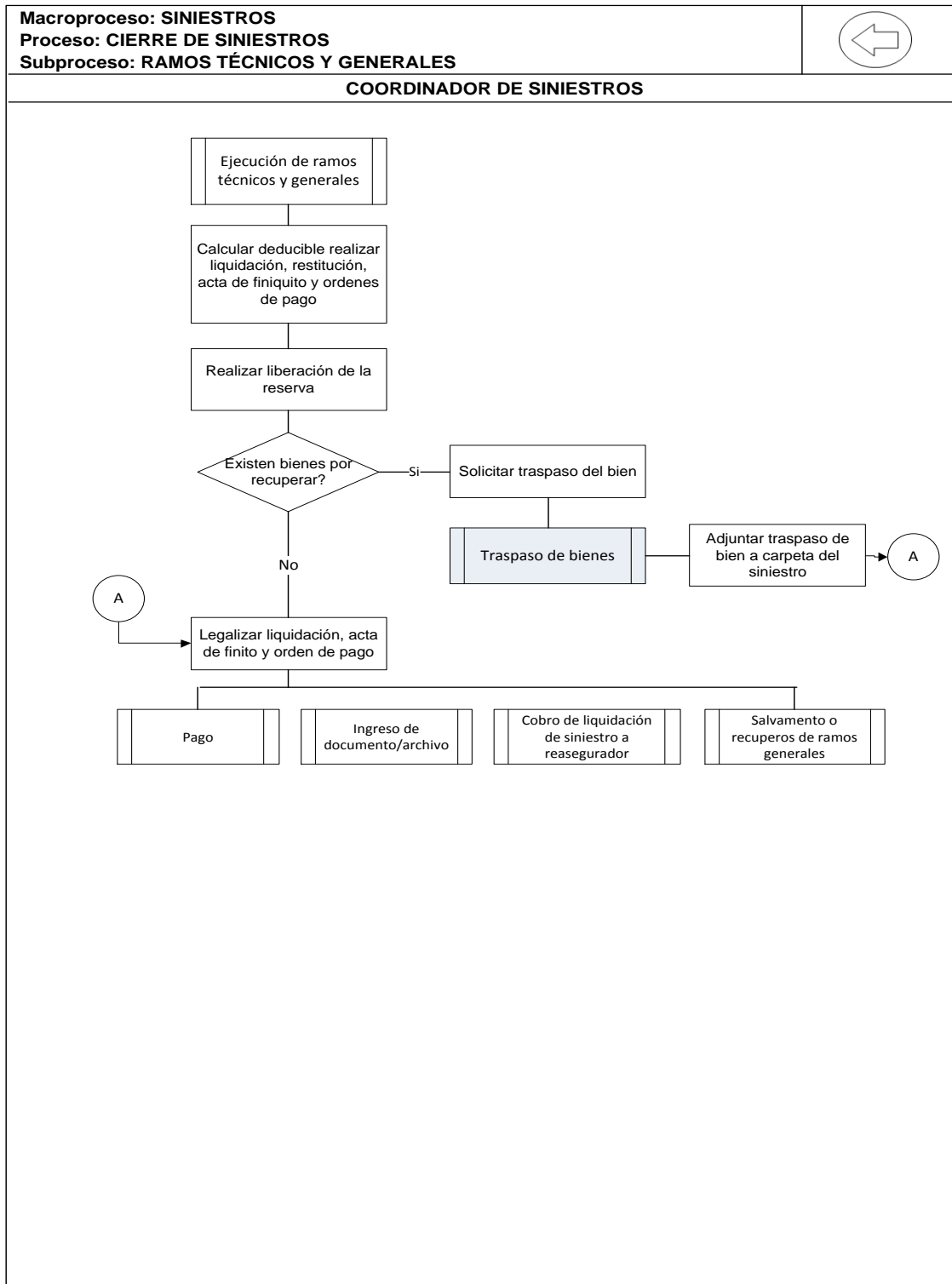
### 3.17.19 Diagrama de análisis de siniestros



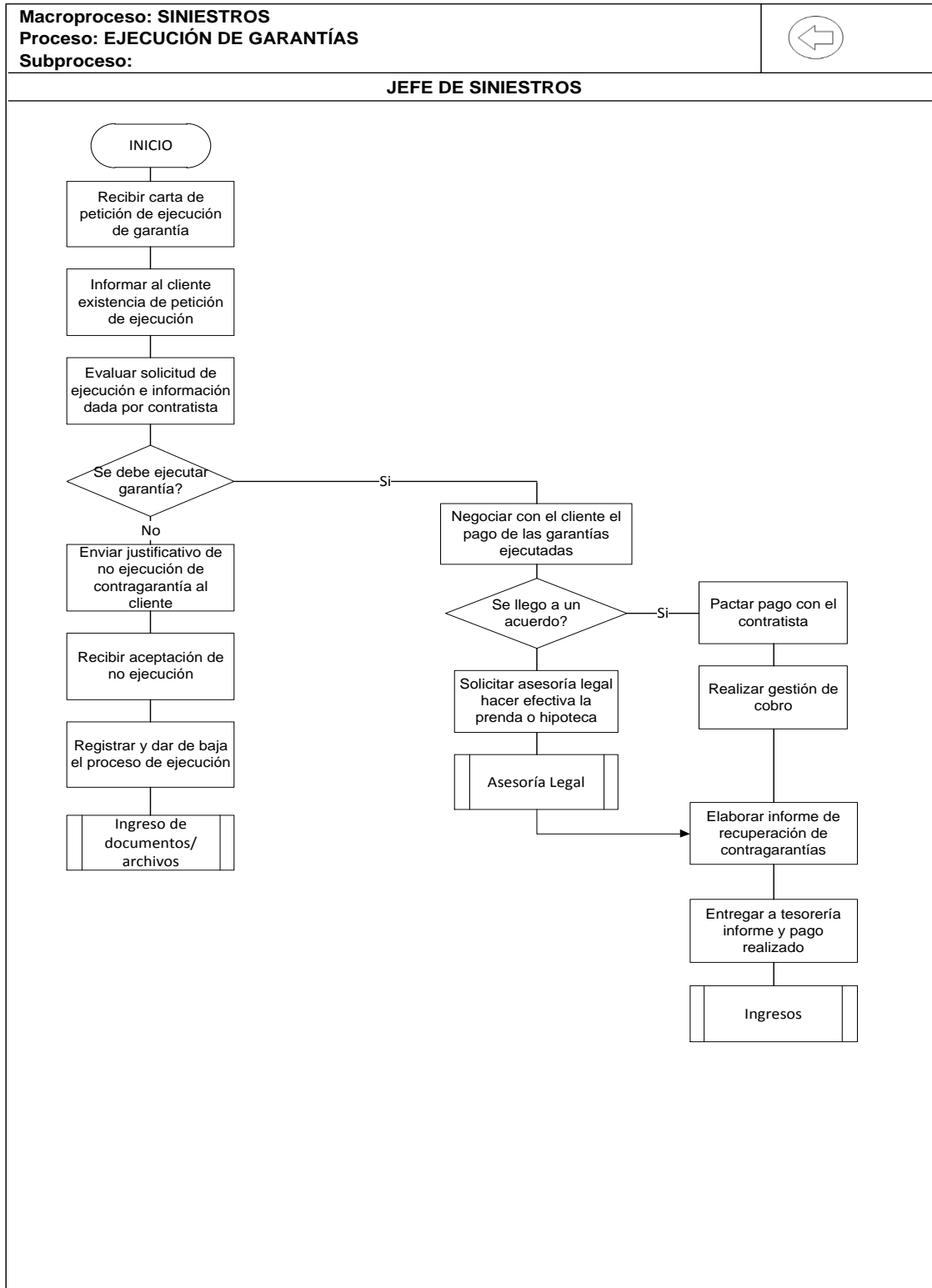
### 3.17.20 Diagrama de ejecución de pólizas



### 3.17.21 Diagrama de cierre de siniestro

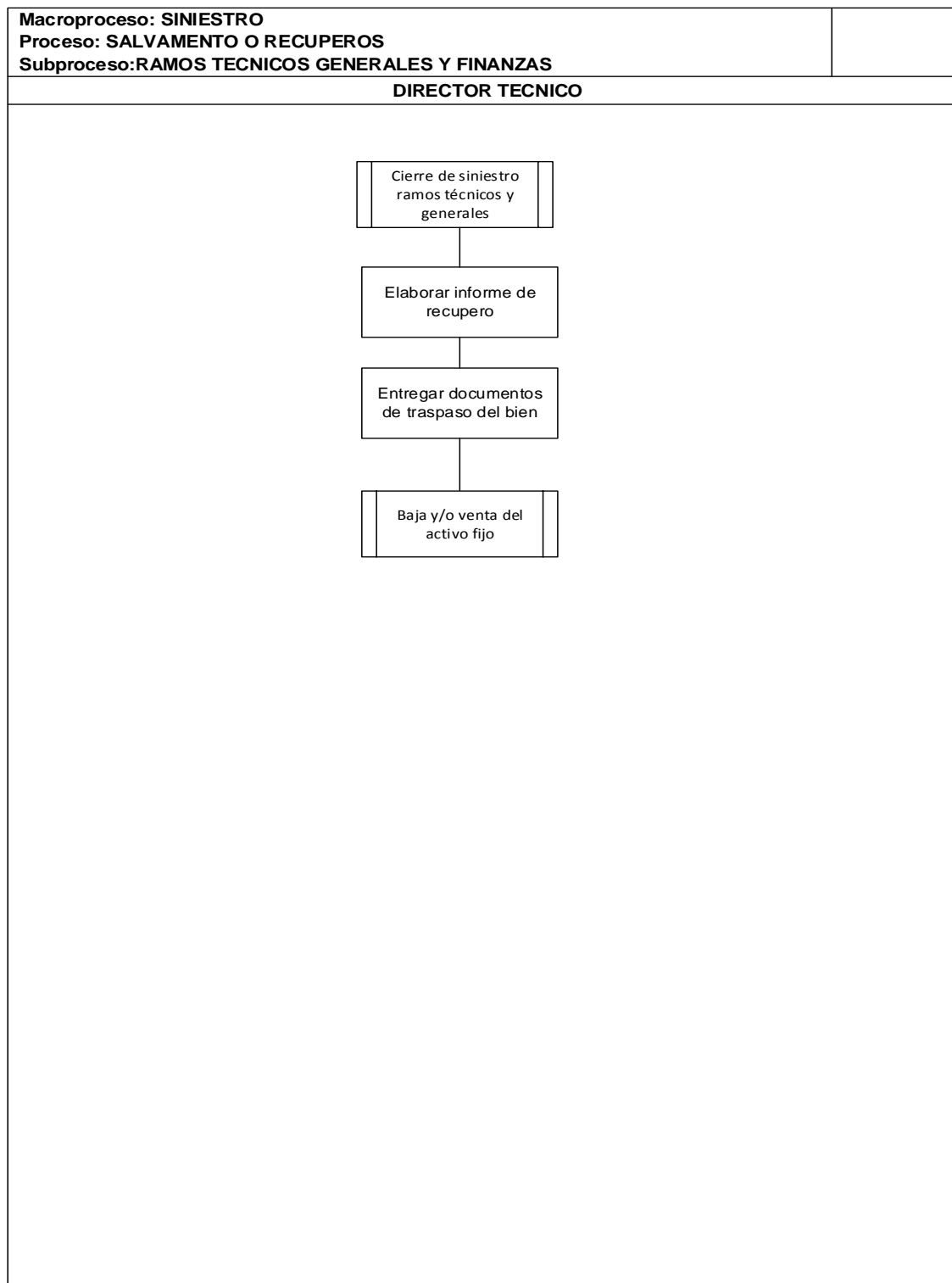


### 3.17.22 Diagrama de ejecución de garantías

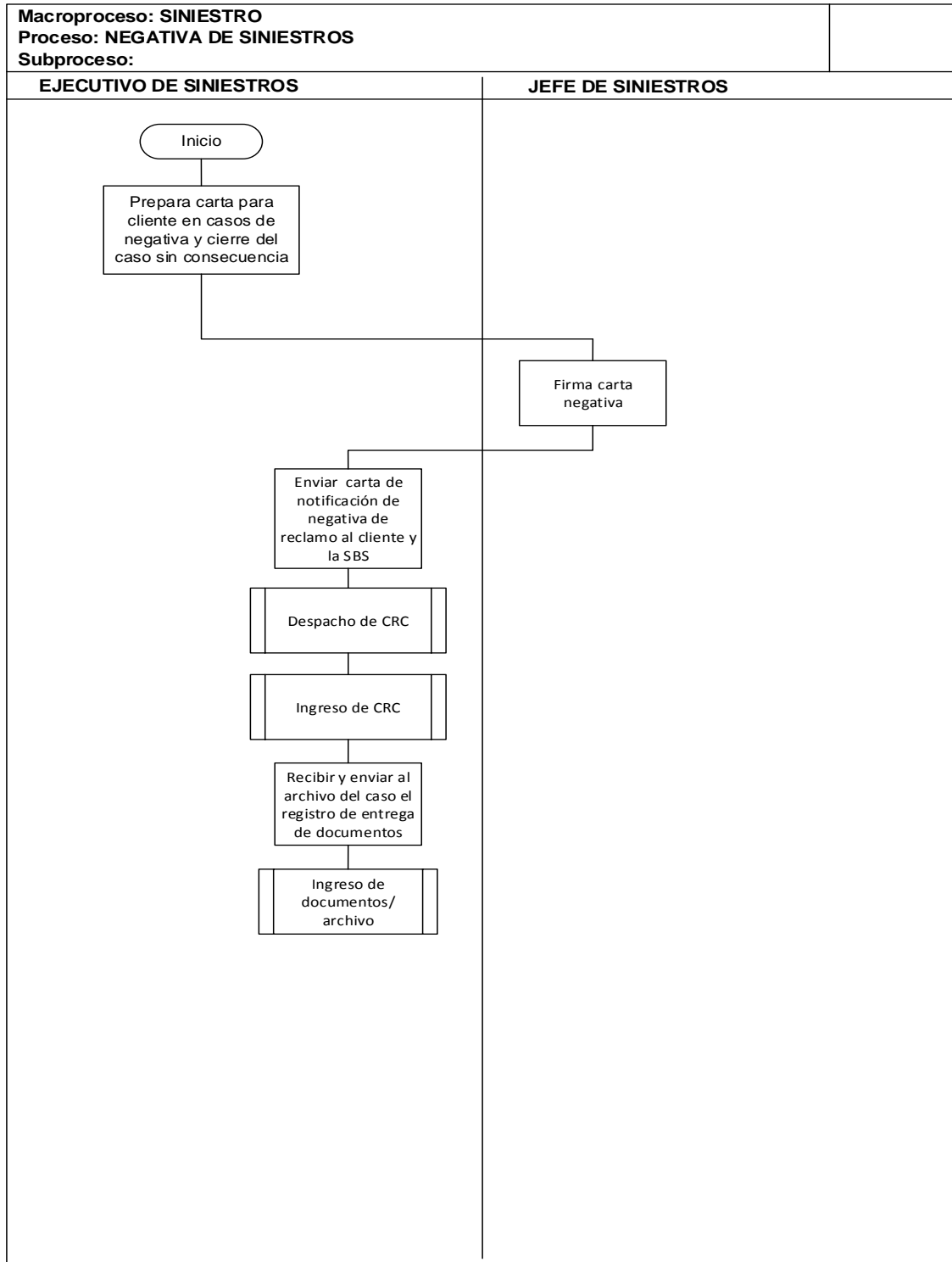




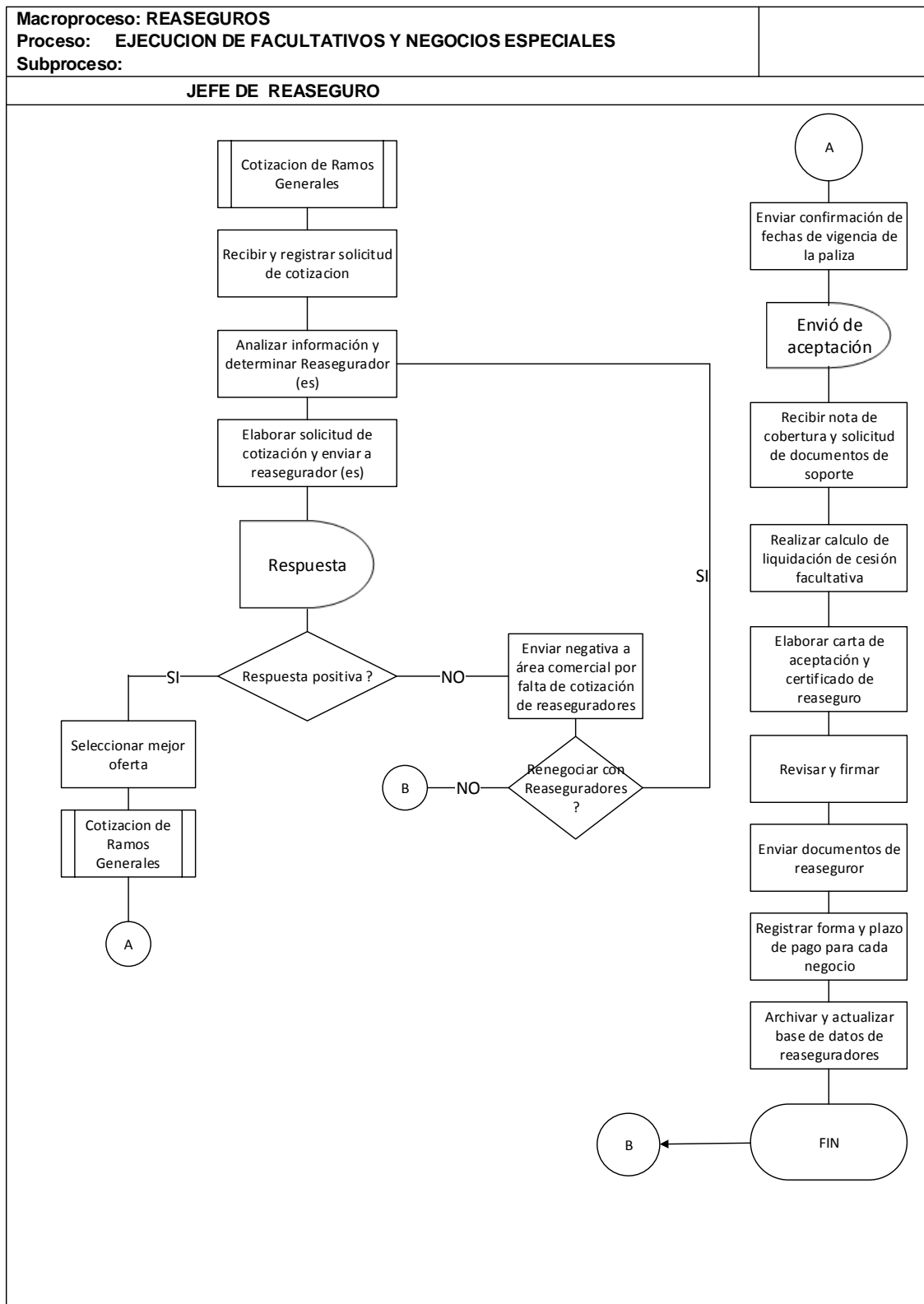
### 3.17.23 Diagrama de salvamentos o recuperos



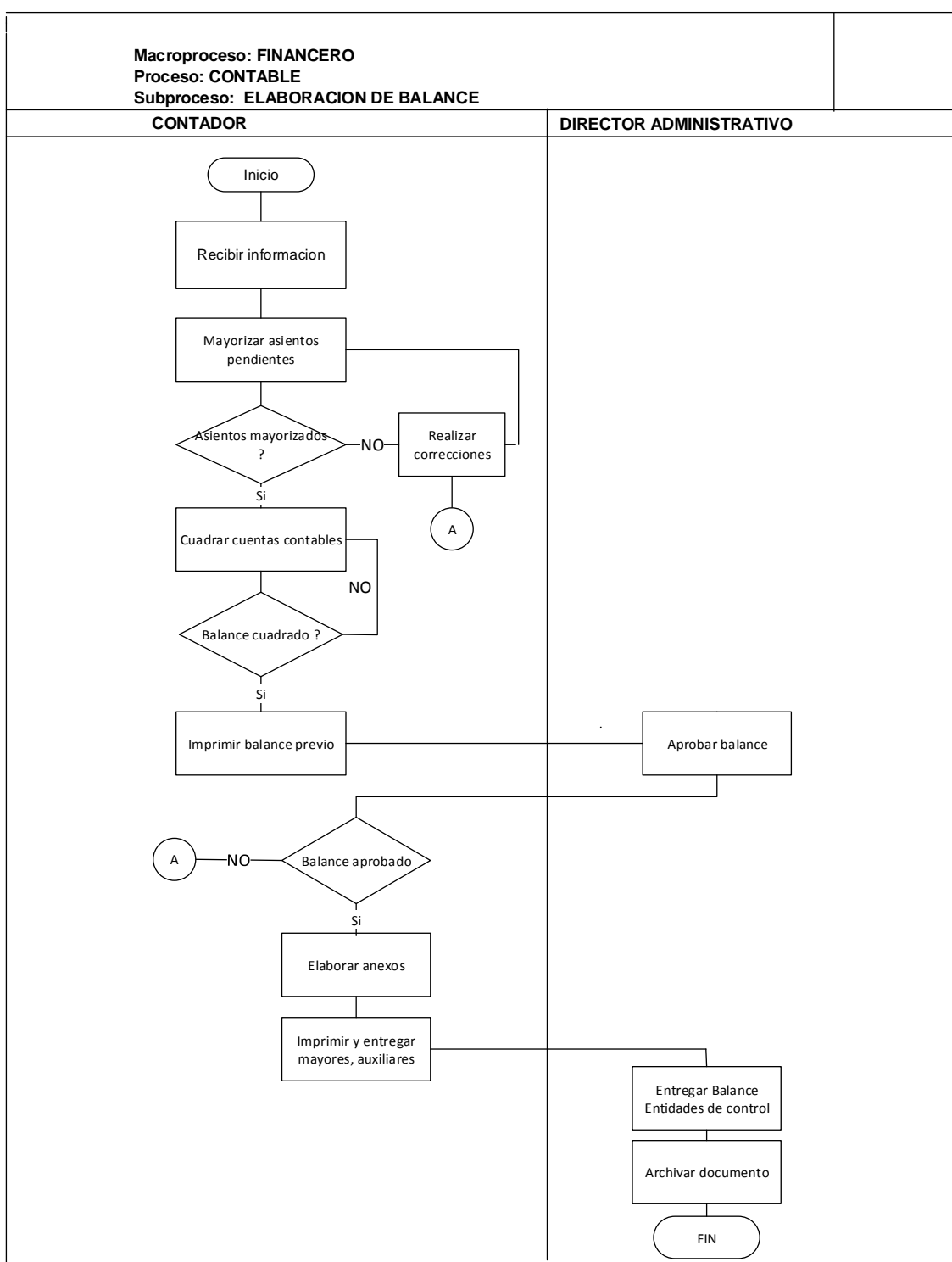
### 3.17.24 Diagrama de negativa de siniestros



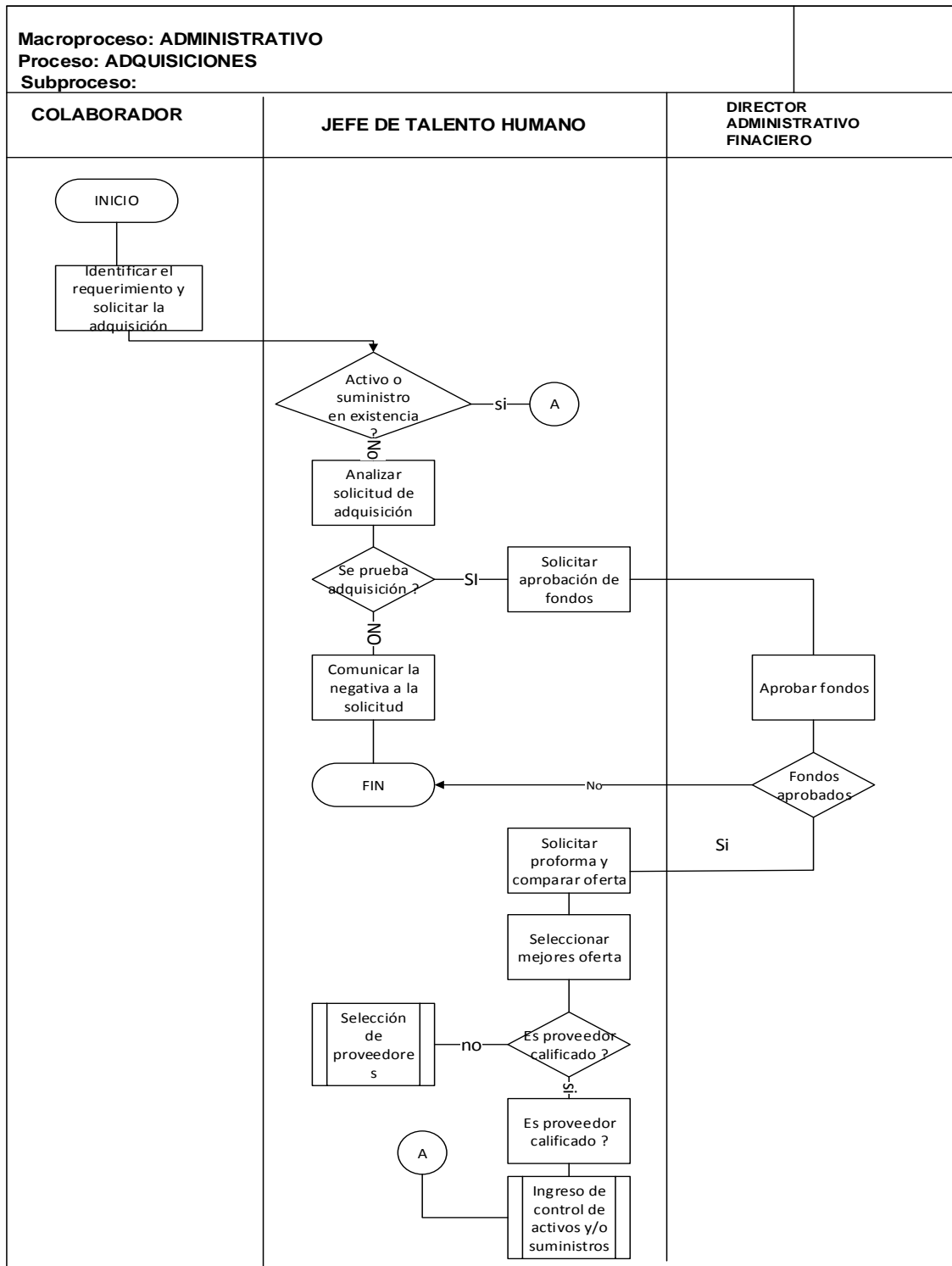
### 3.17.25 Diagrama de reaseguros



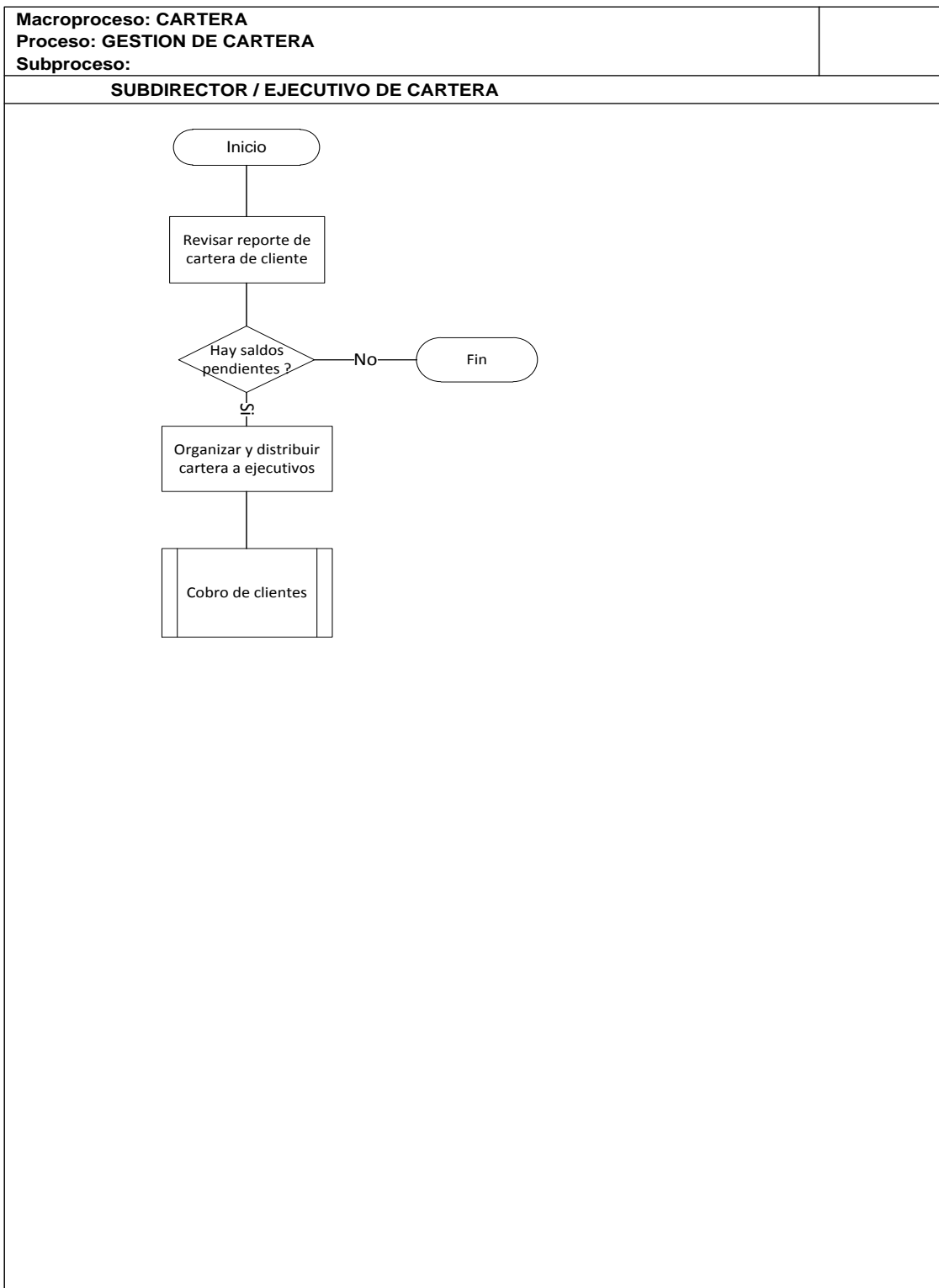
3.17.26 Diagrama financiero



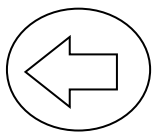
3.17.27 Diagrama administrativo

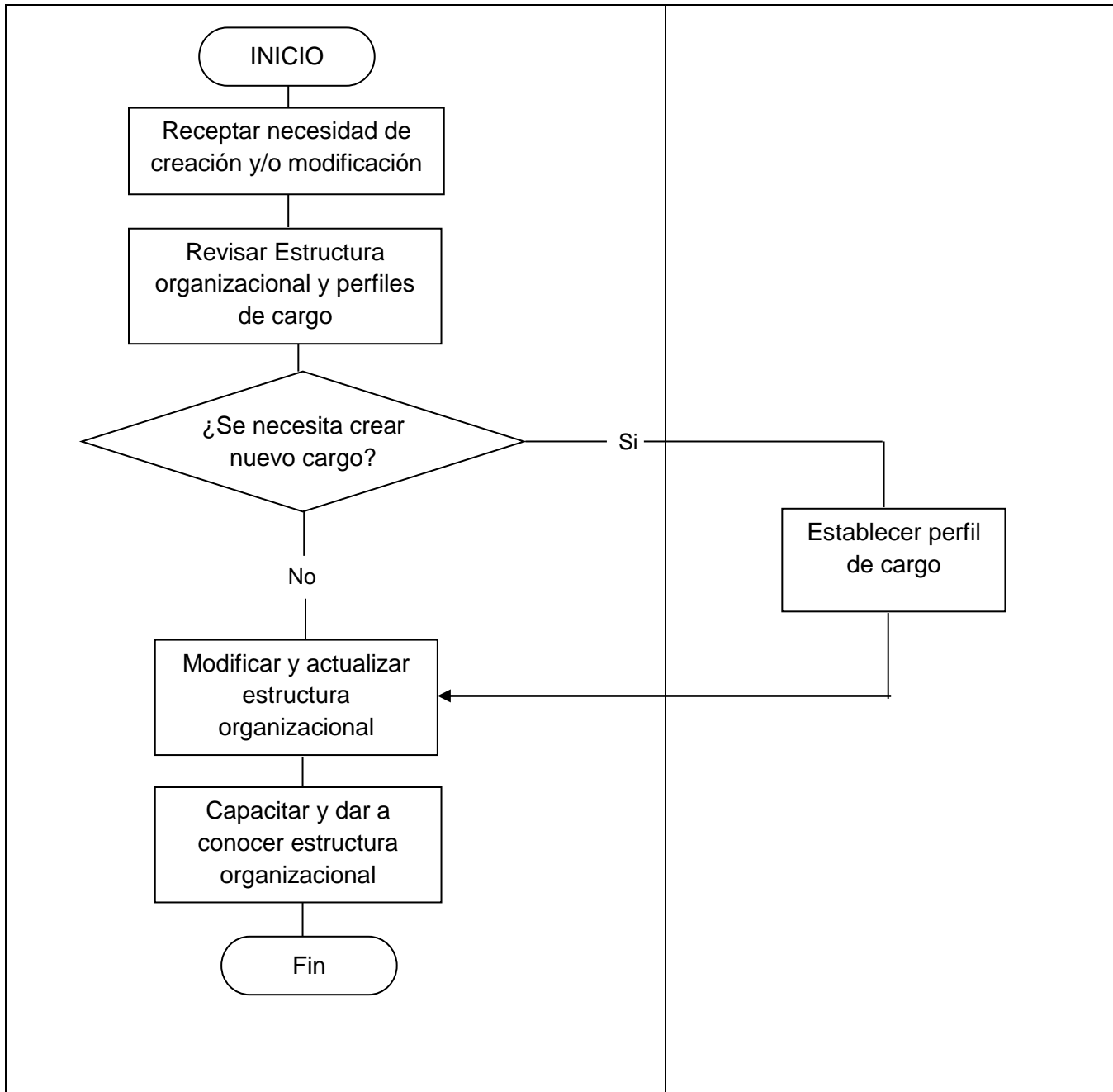


### 3.17.28 Diagrama de cartera



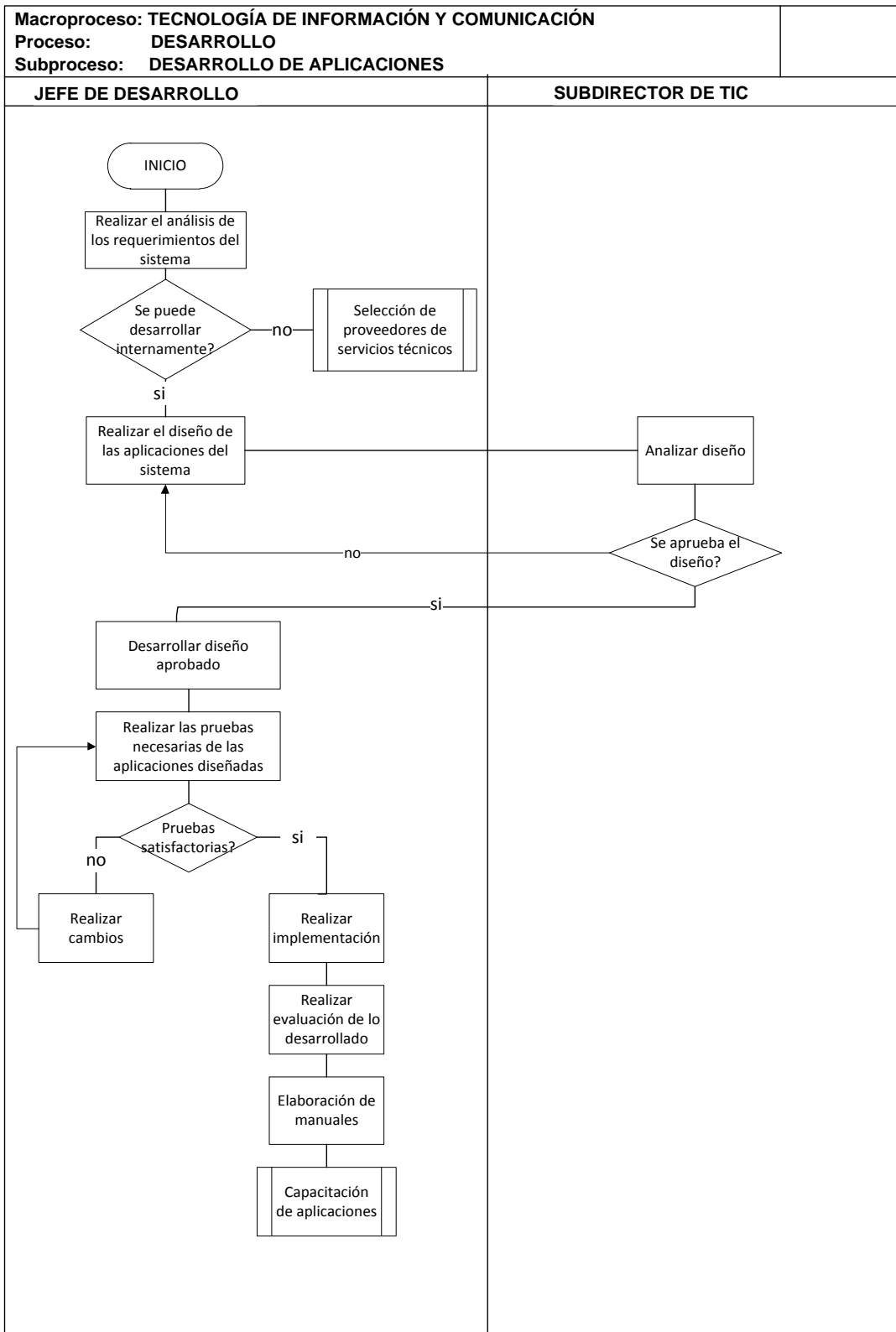
### 3.17.29 Diagrama de gestión de talento humano

Macro proceso:	TALENTO HUMANO	
Proceso:	ADMINISTRACIÓN DE CARGOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
Subproceso:		
JEFE DE TALENTO HUMANO Y DIRECCIÓN GENERAL	DIRECTOR DE ÁREA	





3.17.30. Diagrama de tecnología, información y comunicación



3.18 CADENA DE VALOR.

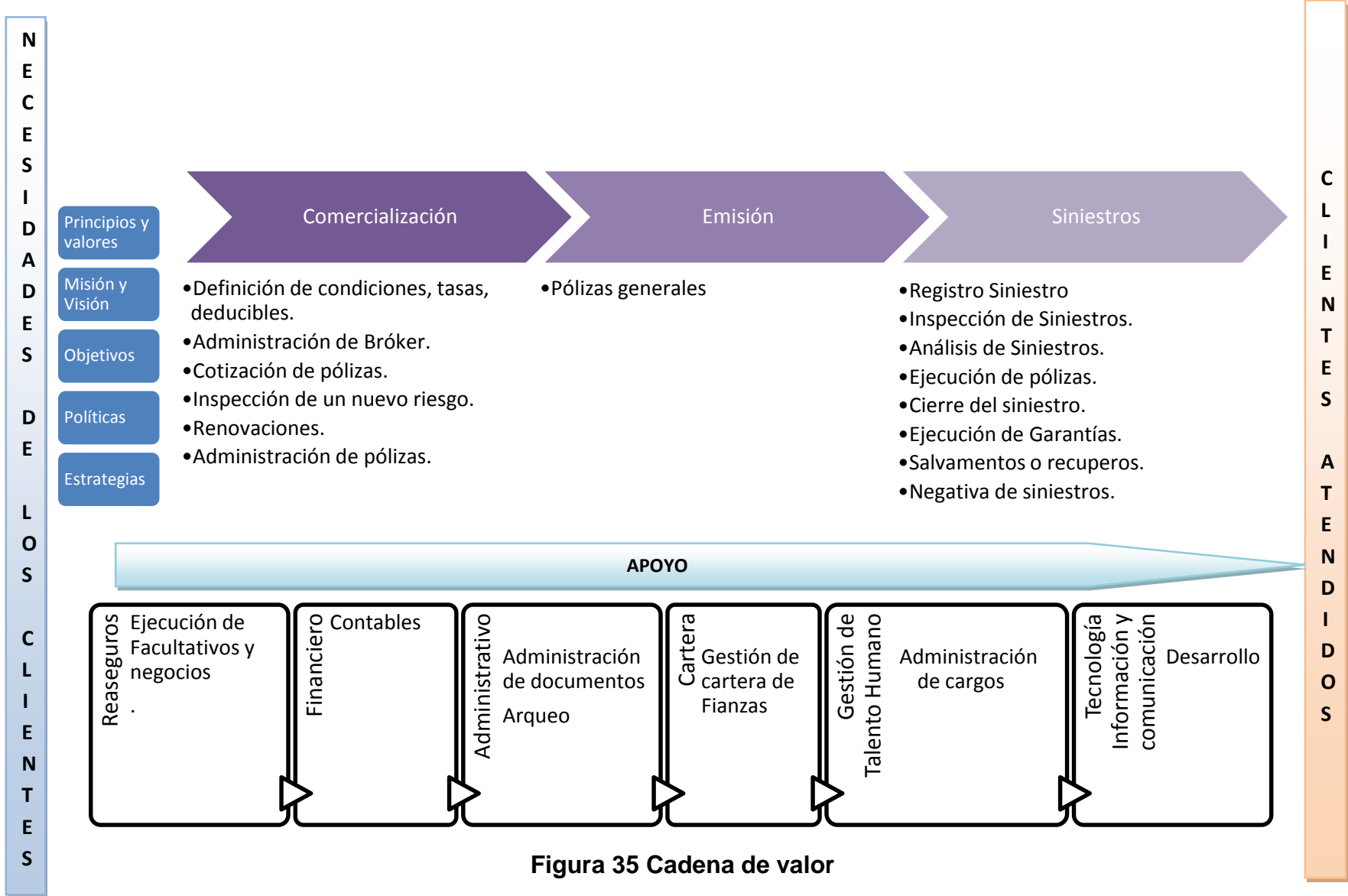


Figura 35 Cadena de valor

## **CAPITULO IV**

### **DISCUSIÓN Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Después de haber concluido con el levantamiento de procesos de la compañía TOPSEG S.A., y haber realizado la diagramación de las actividades, así como también haber estructurado la cadena de valor de la misma, es necesario someter a discusión los hallazgos que han sido identificados durante el desarrollo de la investigación, así como también sugerir las líneas de investigación relativas al presente proyecto.

#### **4.1. Discusión**

Para cualquier empresa, organización, institución o compañía es esencial contar con procesos que le permitan efectuar sus actividades de una manera eficiente y eficaz, así como también contar con una gestión adecuada de los mismos. El problema surge cuando en dichas organizaciones, los procesos no han sido correctamente identificados y debido a ello carecen de una adecuada gestión que les posibilite ejecutar los procesos críticos con excelencia, impidiendo la generación de valor y la satisfacción a los clientes y a los accionistas.

Este requerimiento fue reconocido para el caso de la compañía TOPSEG S.A. y es así que se decidió desarrollar la propuesta de estructurar un modelo estratégico que permitiese el levantamiento de los procesos de la misma, para realizar una gestión apropiada de los mismos, y de esta forma el servicio prestado por la empresa produzca una mayor satisfacción en los clientes, debido a un aumento de valor agregado.

Durante la tarea investigativa finalmente se visualizaron los procesos críticos y la cadena de valor de la compañía. Las actividades que desarrolla parten desde la planificación estratégica, para traducirse en la planeación operativa y presupuestaria. Es decir, para la compañía es esencial comenzar el desarrollo de sus actividades con la información establecida en los planes estratégicos, los mismos que aterrizan en operaciones específicas las cuales se encuentran presupuestadas. Posterior a ello la compañía también cuenta con procesos en desarrollo en áreas como: diseño, marketing y administración de proyectos. Con ello, se puede decir que la compañía invierte en la mejora de sus procesos, para así prestar un servicio más eficaz y eficiente.

En relación a la cadena de valor de la compañía, existen tres procesos críticos en los cuales la misma debe efectuarlos con excelencia para obtener una mayor diferenciación de la competencia, así como también una mayor satisfacción de los clientes y los accionistas. Dichos procesos son: la comercialización, la emisión y los siniestros. Es claro que estas actividades son esenciales en una compañía de seguros, puesto que de ellas dependen que el servicio sea reconocido y recomendable.

Finalmente, la cadena de valor de la compañía tiene soporte de otros procesos en su mayoría relativos a la administración de la misma, a otras actividades complementarias a su giro de negocio, al ámbito tecnológico y a la gestión del talento humano. También hay que mencionar que dicha cadena se ve influenciada por la cultura organizacional de la compañía.

Entonces es comprensible que los procesos de la compañía se encuentran relacionados a la estrategia de la misma, así como también a su cultura organizacional. Además es necesario mencionar que por medio de la identificación de los mismos y del establecimiento de un modelo estratégico, la compañía tiene una mayor claridad en cuanto a las acciones que debe ejecutar y priorizar.

Ahora bien, con estos hallazgos se puede sugerir que las líneas de investigación relacionadas a la economía aplicada y administración. Y como sublíneas se sugieren la economía, la administración y la mercadotecnia.

#### **4.2. Líneas de investigación**

Según las líneas de investigación establecidas en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, el proyecto está direccionado a la economía aplicada y administración. Esto es debido a que el tema del mismo tiene relación con la función administrativa y la gestión en este caso de los procesos.

Dentro de la investigación se tiene como sublíneas a: la economía, la administración y la mercadotecnia.

#### **4.3. Metodología Balanced Scorecard (BSC)**

Es una herramienta que nos permite integrar criterios de evaluación y seguimiento de resultados que se quieren alcanzar a futuro, donde se puede evidenciar un resumen constituido de cada uno de los procedimientos, tareas y porcentajes de calificaciones por cada comisión asignada que está debidamente esquematizada, permitiendo con esto revisar y analizar que se esté ejecutando correctamente la estrategia de la empresa.

##### **4.3.1. Tablero de comando**

El tablero de comando a través de sus 3 perspectivas identifica los objetivos que deberá alcanzar la compañía de seguros TOPSEG S.A; para mantener un buen control es preciso realizar un monitoreo y diagnóstico permanente sobre la información e indicadores de gestión que proporciona.

Las alarmas se monitorean de acuerdo al color de las luces, las cuales facilitan el control y permiten guiar la toma de decisiones, sobre todo en áreas como las financieras, operativas, estratégicas entre otras. Cada organización requiere de lineamientos que estén acorde a sus parámetros, siendo importante también establecer quién y cómo evaluará y monitoree esa información con el objetivo de tomar la mejor decisión para lograr los objetivos establecidos.

A continuación se observa el tablero de comando de la compañía de seguros TOPSEG S.A.

**Tabla 12**  
**Tablero de comando**

TABLERO DE COMANDO										CÁLCULOS		
N°	MACRO PROCESO	PROCESO	MEDIDA	ÍCONO	META		PRECAUCIÓN	PELIGRO	REAL	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTAJE REAL
					CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN						
1	ESTRATÉGICO	GERENCIAL	Resultado neto del ejercicio	↑	25%	Utilidad luego de Impuestos	20%	15%	30%	0,06	0,67	0,07
2	OPERATIVO	CAPTACIONES	Índice de Polizas Activas	↑	100%	# Polizas Activas Mes n/ # Polizas Activas Mes n-1	75%	50%	80%	0,05	0,44	0,04
			Índice de cuentas mensual	↑	95%	# Cuentas Activas Mes n/ # Cuentas Activas Mes n-1	90%	85%	86%	0,06	0,50	0,05
			% de Morosidad	↓	4%	Polizas en Mora / Total de Polizas	5%	6%	5%	0,06	0,44	0,05
		CRÉDITO (COLOCACIONES)	Índice crediticio	↑	75%	Polizas a Crédito Colocados / Polizas a Crédito Presupuestados	70%	65%	65%	0,05	0,48	0,04
			COBRANZAS	Tasa Eficiencia de Cartera	↑	75%	Créditos Recuperados/ Número de créditos otorgados	70%	65%	65%	0,07	0,48
		GESTIÓN DE FONDOS Y CAJA	Margen Pre-operativo	↓	45%	Gastos administrativos/ Total de ingresos	50%	55%	52%	0,06	0,48	0,05
			Errores en cuadro de caja	↓	1	Reportes de errores de cuadro de caja	2	3	2	0,04	0,28	0,02
		ATENCIÓN Y SERVICIOS AL SOCIO	Eficiencia de trámites generales	↑	80%	Trámites resueltos/ Total de trámites	75%	70%	70%	0,05	0,49	0,04
Índice de Satisfacción de Clientes	↑		85%	Clientes Satisfechos/ Total de Clientes	80%	75%	74%	0,06	0,48	0,05		
3	APOYO	GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE	Índice de liquidez	↑	15%	Normativa SEPS	13,5%	12%	13%	0,06	0,48	0,05
			Activo Productivo	↑	85%	Cartera/Activo Total	80%	75%	75%	0,05	0,49	0,04
			Tasa Eficiencia Operativa	↓	4%	Gastos Administrativos/ Total Activos	5,5%	7%	7%	0,05	0,32	0,03
		GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Clima laboral	↑	85%	Empleados Satisfechos/ Total de Empleados	80%	75%	76%	0,06	0,50	0,05
			Capacitación al personal	↑	4	Mínimo 4 capacitaciones anuales	3	2	0	0,05	0,00	0,00
			Eficiencia de laboral	↑	90%	Horas trabajadas Mensual/ Horas Contratadas Mensual	85%	80%	81%	0,06	0,50	0,05
		MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN	Índice de Eficiencia p/s	↑	85%	P/S demandados/ Total P/S	78%	70%	70%	0,06	0,46	0,05
			Índice de eficiencia de los medios publicitarios	↑	85%	Cobertura de publicidad	80%	75%	70%	0,05	0,46	0,04
<b>TOTAL</b>										<b>1,00</b>	<b>7,95</b>	<b>0,81</b>

COLORES	SIGNIFICADO
ROJO	PELIGRO
Amarillo	PRECAUCION
Verde	META

**Tabla 13**  
**Matriz de cumplimiento**

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO								
N°	MACRO PROCESO	PROCESO	MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
1	ESTRATÉGICO	GERENCIAL	Resultado neto del ejercicio	Utilidad luego de Impuestos	0,06	0,67	0,07	0,60
<b>SUBTOTAL</b>					<b>0,06</b>	<b>0,67</b>	<b>0,07</b>	<b>0,60</b>
2	OPERATIVO	CAPTACIONES	Índice de Socios Activos	# Polizas Activas Mes n/ # Polizas Activas Mes n-1	0,05	0,44	0,04	0,50
			Índice de cuentas mensual	# Cuentas Activas Mes n/ # Cuentas Activas Mes n-1	0,06	0,50	0,05	0,60
		CRÉDITO (COLOCACIONES)	% de Morosidad	Polizas en Mora / Total de Polizas	0,06	0,44	0,05	0,60
			Índice crediticio	Polizas a Crédito Colocados / Polizas a Crédito Presupuestados	0,05	0,48	0,04	0,50
		COBRANZAS	Tasa Eficiencia de Cartera	Créditos Recuperados/ Número de créditos otorgados	0,07	0,48	0,06	0,70
		GESTIÓN DE FONDOS Y CAJA	Margen Pre-operativo	Gastos administrativos/ Total de ingresos	0,06	0,48	0,05	0,60
			Errores en cuadro de caja	Reportes de errores de cuadro de caja	0,04	0,28	0,02	0,40
		ATENCIÓN Y SERVICIOS AL SOCIO	Eficiencia de trámites generales	Trámites resueltos/ Total de trámites	0,05	0,49	0,04	0,50
Índice de Satisfacción de socios	Clientes Satisfechos/ Total de Clientes		0,06	0,48	0,05	0,60		
<b>SUBTOTAL</b>					<b>0,50</b>	<b>4,08</b>	<b>0,41</b>	<b>5,00</b>
3	APOYO	GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE	Índice de liquidez	Normativa SEPS	0,06	0,48	0,05	0,60
			Activo Productivo	Cartera/Activo Total	0,05	0,49	0,04	0,50
			Tasa Eficiencia Operativa	Gastos Administrativos/ Total Activos	0,05	0,32	0,03	0,50
		GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Clima laboral	Empleados Satisfechos/ Total de Empleados	0,06	0,50	0,05	0,60
			Capacitación al personal	Mínimo 4 capacitaciones anuales	0,05	0,00	0,00	0,50
			Eficiencia de laboral	Horas trabajadas Mensual/ Horas Contratadas Mensual	0,06	0,50	0,05	0,60
		MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN	Índice de Eficiencia p/s	P/S demandados/ Total P/S	0,06	0,46	0,05	0,60
Índice de eficiencia de los medios publicitarios	Cobertura de publicidad		0,05	0,46	0,04	0,50		
<b>SUBTOTAL</b>					<b>0,44</b>	<b>3,20</b>	<b>0,32</b>	<b>4,40</b>
<b>TOTAL</b>					<b>1,00</b>	<b>7,95</b>	<b>0,81</b>	<b>10,00</b>



**Tabla 14**  
**Resumen matriz de cumplimiento**

<b>PROCESOS</b>	<b>N. INDICADORES</b>	<b>%</b>
ESTRATÉGICO	1	6%
OPERATIVO	9	50%
APOYO	8	44%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>
<b>RENDIMIENTO</b>	<b>ESTRATEGICO</b>	<b>81%</b>
<b>EFFECTIVO</b>		
<b>CALIFICACION PONDERADA</b>		<b>7,95</b>
		<b>10,00</b>

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Adam, M. S. (2004). *Reingeniería de procesos y transformación Organizativa*. Colombia: Alfaomega Colombiana.

Castelo, J. (1998). *Diccionario MAPFRE de Seguros*. España: MAPFRE.

Código Orgánico Monetario y Financiero, L. I. (2014). Quito.

Davenport, T. Y. (1990). *The new Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*.

Decreto Supremo 1147. (2013). *Legislación sobre el Contrato de Seguro*. Obtenido de ANACSE:

[http://www.anacse.org.ec/uploads/content/2013/06/file\\_1372181720\\_1372181724.pdf](http://www.anacse.org.ec/uploads/content/2013/06/file_1372181720_1372181724.pdf)

Drucker, P. (2014). *La administración en una época de grandes cambios*. Sudamericana.

Fontalvo, H., & Vergara, S. (2010). *La Gestión de la Calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Obtenido de [http://managementensalud.com.ar/ebooks/La\\_Gestion\\_de\\_la\\_Calidad\\_en\\_los\\_Servicios\\_ISO9001-2008.pdf](http://managementensalud.com.ar/ebooks/La_Gestion_de_la_Calidad_en_los_Servicios_ISO9001-2008.pdf)

Guardiola, A. (1992). *La enseñanza de seguros con nivel universitario. Gerencia de Riesgos*,.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería en empresas*. Ecuador: Norma.

Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill.

Hernandez, S., Fernandez, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill.

Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa (Vol. 15)*. Universidad de Deusto.

Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Pirámide.

Rosander, A. C. (1994). *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*. Díaz de Santos.

Seguros, R. G. (1998).

Terms, M. (2010). *Manufacturing Terms*. Recuperado el 06 de febrero de 2013, de <http://www.manufacturingterms.com/Spanish/Radar-Chart.html>

TOPSEG S.A. (2016). Recuperado el 15 de 02 de 2016, de <https://www.topseg.com.ec/about>

Udaondo, D. M. (1992). *Gestión de calidad*. Madrid: Díaz de Santos S.A.