



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MODALIDAD: PRESENCIAL

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA**

TEMA

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL Y EL
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL ÁREA DE EMISIÓN DE
CONFIA S.A.

AUTORA: GERMANIA ESTEFANÍA ZURITA GARCÍA
TUTOR: ING. RUBEN MAURICIO SANCHEZ SANCHEZ

AMBATO-ECUADOR

2014-2015

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

CERTIFICA:

Yo, SANCHEZ SANCHEZ RUBEN MAURICIO , con CC:1802360386 en mi calidad de Tutor del trabajo de tesis, sobre el tema: “Análisis de las actividades de control y el cumplimiento de objetivos del área de emisión de Confía S.A.” desarrollado por GERMANIA ESTEFANÍA ZURITA GARCÍA egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que el mencionado informe de investigación, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 27 de febrero de 2015

EL TUTOR



Ing. Mauricio Sánchez


C.C. # 1802360386

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, GERMANIA ESTEFANIA ZURITA GARCIA, con CC: 1804635603, dejo constancia de que el trabajo de investigación “Análisis de las actividades de control y el cumplimiento de objetivos del área de emisión de Confía S.A.” es el resultado de la investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en el presente informe. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en el mismo, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Ambato, 30 de abril de 2015

AUTORA



Germania Estefanía Zurita García

C.C. # 1804635603

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales de este Trabajo Final de Diseño de Tesis sobre el tema “Análisis de las actividades de control y el cumplimiento de objetivos del área de emisión de Confía S.A.”, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones del Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

Ambato, 30 de abril de 2015

AUTORA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Germania Estefanía Zurita García', is written over a horizontal dotted line.

Germania Estefanía Zurita García

C.C. # 1804635603

APROBACIÓN DE TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL ÁREA DE EMISIÓN DE CONFÍA S.A.” elaborado por GERMANIA ESTEFANIA ZURITA GARCIA, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 30 de abril de 2015


Para constancia firman



.....

Eco. Mery Ruiz

PROFESOR CALIFICADOR



.....

Eco. Washington Romero

PROFESOR CALIFICADOR



.....

Eco. Diego Proaño

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A Dios, por ser quien impulsa cada uno de mis días, por su infinito amor y misericordia, por darme los medios para cumplir cada una de las metas y por ser mi fin último y primordial sobre todas las cosas.

A la Santísima Virgen María, por su protección constante y su ejemplo maravilloso que guían mi caminar en cada día de mi vida, puesto en sus virtudes tengo el espejo en el cual quisiera reflejarme.

A mis padres, por ser mi aliento, mi impulso y protección, por su amor, por darme un hogar maravilloso y por reflejar el regalo más perfecto que Dios pudo darme en la Tierra.

A mis hermanas, por ser el motor de mi vida, por su amor y compañía y porque gran parte de mis metas están dedicadas a ellas ya que Dios no me pudo premiar con mejores compañeras que las que tengo.

Los amo...

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque gracias a su amor infinito estoy hoy aquí, y por concederme los medios para poder culminar satisfactoriamente esta etapa de mi vida.

A mis padres, por su esfuerzo, sacrificio y fatiga por enseñarnos el valor del trabajo y la responsabilidad, pero sobre todo por su amor y por encomendar nuestra familia en las manos de Dios.

A la Universidad Técnica de Ambato y sus docentes, quienes acompañándome en mi carrera universitaria supieron compartir su conocimiento y contribuir a mi formación profesional.

A mi tutor de tesis quien acertadamente dirigió el presente trabajo investigativo realizando valiosos aportes que permitieron su exitosa culminación.

A Confía S.A. por la apertura y apoyo brindado durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A mis hermanas, familia y todas las personas que de una u otra forma han contribuido e impulsado la realización de este trabajo.

Dios los bendiga.

INDICE

| | |
|---|------|
| PORTADA | i |
| PÁGINA DE APROBACIÓN POR EL TUTOR..... | ii |
| PÁGINA DE AUTORÍA DEL TESIS..... | iii |
| PÁGINA DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR..... | iv |
| PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO..... | v |
| PÁGINA DE DEDICATORIA..... | vi |
| PÁGINA DE AGRADECIMIENTO..... | vii |
| ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO..... | viii |

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 01 |
| Tema..... | 03 |
| Planteamiento del Problema..... | 03 |
| Contextualización..... | 03 |
| Análisis Crítico..... | 06 |
| Árbol de Problemas..... | 08 |
| Prognosis..... | 09 |
| Formulación del Problema..... | 09 |
| Preguntas Directrices..... | 09 |
| Delimitación del Objeto de Estudio..... | 10 |
| Justificación..... | 11 |
| Objetivos..... | 12 |
| Objetivo General..... | 12 |
| Objetivos Específicos..... | 12 |

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

| | |
|----------------------------------|----|
| Antecedentes Investigativos..... | 14 |
| Fundamentaciones..... | 18 |
| Fundamentación Filosófica..... | 18 |

| | |
|--|----|
| Fundamentación Legal..... | 19 |
| Fundamentación Epistemológica..... | 21 |
| Fundamentación Sociológica..... | 22 |
| Fundamentación Axiológica..... | 22 |
| Categorías Fundamentales..... | 23 |
| Marco conceptual de la variable independiente..... | 25 |
| Auditoría..... | 25 |
| Auditoría Administrativa..... | 25 |
| Control Interno..... | 28 |
| Componentes del Control Interno..... | 30 |
| Actividades de Control..... | 31 |
| Tipos..... | 33 |
| Marco conceptual de la variable dependiente..... | 35 |
| Administración..... | 35 |
| Administración Estratégica..... | 36 |
| Estrategia..... | 38 |
| Cumplimiento de Objetivos..... | 39 |
| Objetivos..... | 40 |
| Tipos..... | 42 |
| Perspectivas..... | 43 |
| Hipótesis..... | 44 |
| Señalamiento de Variables..... | 44 |

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

| | |
|---|----|
| Enfoque..... | 45 |
| Modalidad Básica del Investigación..... | 45 |
| Niveles de Investigación..... | 46 |
| Población y Muestra..... | 47 |
| Operacionalización de Variables..... | 52 |
| Recolección del Información..... | 54 |
| Procesamiento y análisis..... | 56 |

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

| | |
|--|----|
| Análisis e interpretación de datos – Encuesta..... | 57 |
| Análisis e interpretación de datos – Observación documental..... | 68 |
| Análisis e interpretación de datos – Análisis documental..... | 77 |
| Verificación de hipótesis..... | 82 |

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|----------------------|----|
| Conclusiones..... | 86 |
| Recomendaciones..... | 87 |

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Datos Informativos..... | 89 |
| Antecedentes..... | 90 |
| Justificación..... | 92 |
| Objetivos..... | 93 |
| Análisis de Factibilidad..... | 94 |
| Fundamentación..... | 95 |
| Metodología Modelo Operativo..... | 122 |
| Administración..... | 165 |
| Plan de Monitoreo y Evaluación..... | 166 |

BIBLIOGRAFÍA

| | |
|-------------------|-----|
| Bibliografía..... | 167 |
|-------------------|-----|

ANEXOS

| | |
|---|-----|
| Encuesta..... | 172 |
| Guía de Análisis documental..... | 174 |
| Matriz de Evaluación de Riesgo Inherente..... | 177 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla No. 01: Personal Confía S.A..... | 48 |
| Tabla No. 02: Muestreo Estratificado con Afijación Proporcional..... | 50 |
| Tabla No. 03: Operacionalización de la Variable Independiente..... | 52 |
| Tabla No. 04: Operacionalización de la Variable Dependiente..... | 53 |
| Tabla No. 05: Plan de Recolección de Información..... | 55 |
| Tabla No. 06: Actividades de Control..... | 58 |
| Tabla No. 07: Control de Riesgos..... | 59 |
| Tabla No. 08: Controles Físicos..... | 60 |
| Tabla No. 09: Socialización Manual de Procedimientos..... | 61 |
| Tabla No. 10: Evaluaciones de desempeño..... | 62 |
| Tabla No. 11: Objetivos..... | 63 |
| Tabla No. 12: Cumplimiento de objetivos..... | 64 |
| Tabla No. 13: Fidelidad de Clientes..... | 65 |
| Tabla No. 14: Socialización Organigrama Funcional..... | 66 |
| Tabla No. 15: Control de cumplimiento de funciones..... | 67 |
| Tabla No. 16: Actividad 01..... | 68 |
| Tabla No. 17: Actividad 02..... | 69 |
| Tabla No. 18: Actividad 03..... | 70 |
| Tabla No. 19: Actividad 04..... | 71 |
| Tabla No. 20: Actividad 05..... | 72 |
| Tabla No. 21: Actividad 06..... | 73 |
| Tabla No. 22: Actividad 07..... | 74 |
| Tabla No. 23: Actividad 08..... | 75 |
| Tabla No. 24: Actividad 09..... | 76 |

| | |
|--|-----|
| Tabla No. 25: Fuentes de verificación interna..... | 78 |
| Tabla No. 26: Frecuencias Observadas..... | 84 |
| Tabla No. 27: Frecuencias Esperadas..... | 85 |
| Tabla No. 28: Cálculo Chi-Cuadrado..... | 85 |
| Tabla No. 29: Equipo técnico responsable..... | 90 |
| Tabla No. 30: Matriz Modelo Operativo..... | 122 |
| Tabla No. 31: Clases de Objetivos..... | 127 |
| Tabla No. 32: Elementos Matriz de Valoración de Riesgos..... | 127 |
| Tabla No. 33: Matriz Valoración de Riesgos..... | 129 |
| Tabla No. 34: Manual de Referencia..... | 132 |
| Tabla No. 35: Puntos de Control Interno..... | 134 |
| Tabla No. 36: Procedimiento de Ejecución del Presupuesto..... | 138 |
| Tabla No. 37: Procedimiento de Programación de Capacitaciones..... | 140 |
| Tabla No. 38: Matriz de Requisitos de Emisión..... | 141 |
| Tabla No. 39: Procedimiento de Control de Calidad de Emisión..... | 159 |
| Tabla No. 40: Indicadores de Gestión..... | 161 |
| Tabla No. 41: Indicadores Puntos de Control Flujogramas..... | 162 |
| Tabla No. 42: Matriz de Mitigación de Riesgos..... | 163 |
| Tabla No. 43: Plan de Monitoreo y Evaluación..... | 166 |

INDICE DE GRAFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico No. 01: Árbol de Problemas..... | 08 |
| Gráfico No. 02: Delimitación Espacial..... | 10 |
| Gráfico No. 03: Superordinación Conceptual..... | 23 |
| Gráfico No. 04: Subordinación Conceptual..... | 24 |
| Gráfico No. 05: Control Interno..... | 29 |
| Gráfico No. 06: Objetivos del Control Interno..... | 30 |
| Gráfico No. 07: Categorías Actividades de Control..... | 32 |
| Gráfico No. 08: Jerarquía de la elaboración de la estrategia..... | 39 |
| Gráfico No. 09: Características de los objetivos..... | 41 |
| Gráfico No. 10: Actividades de Control..... | 58 |
| Gráfico No. 11: Control de Riesgos..... | 59 |
| Gráfico No. 12: Controles Físicos..... | 60 |
| Gráfico No. 13: Socialización Manual de Procedimientos..... | 61 |
| Gráfico No. 14: Evaluaciones de desempeño..... | 62 |
| Gráfico No. 15: Objetivos..... | 63 |
| Gráfico No. 16: Cumplimiento de objetivos..... | 64 |
| Gráfico No. 17: Fidelidad de Clientes..... | 65 |
| Gráfico No. 18: Socialización Organigrama Funcional..... | 66 |
| Gráfico No. 19: Control de cumplimiento de funciones..... | 67 |
| Gráfico No. 20: Actividad 01..... | 68 |
| Gráfico No. 21: Actividad 02..... | 69 |
| Gráfico No. 22: Actividad 03..... | 70 |
| Gráfico No. 23: Actividad 04..... | 71 |
| Gráfico No. 24: Actividad 05..... | 72 |

| | |
|--|-----|
| Gráfico No. 25: Actividad 06..... | 73 |
| Gráfico No. 26: Actividad 07..... | 74 |
| Gráfico No. 27: Actividad 08..... | 75 |
| Gráfico No. 28: Actividad 09..... | 76 |
| Gráfico No. 29: Verificación de hipótesis..... | 85 |
| Gráfico No. 30: Políticas y Procedimientos..... | 102 |
| Gráfico No. 31: Tipos de Riesgo..... | 116 |
| Gráfico No. 32: Controles Sistemas de Información..... | 119 |
| Gráfico No. 33: Organigrama Funcional..... | 123 |
| Gráfico No. 34: Check List requisitos de Emisión..... | 142 |
| Gráfico No. 35: Administración..... | 165 |

RESUMEN EJECUTIVO

La realización del presente trabajo parte de la necesidad de ejecutar un análisis de las actividades de control y el cumplimiento de objetivos del área de emisión de Confía S.A., con la finalidad de determinar qué mecanismos de control son aplicados, cuáles han sido los objetivos que se han establecido y de qué manera estos mecanismos han contribuido a su cumplimiento, así como la factibilidad de plantear herramientas que contribuyan al cumplimiento de los mismos. La metodología de este estudio se ha enmarcado en un enfoque cuantitativo, a través de la recolección y el análisis de datos internos de la organización; consiguiendo comprobar la factibilidad de procesos dentro del área de emisión, su cumplimiento, el cumplimiento de las misiones de los cargos que se encuentran inmersos, la idoneidad del personal y principalmente el control y monitoreo que se le otorga al cumplimiento de funciones desarrolladas por cada uno de los integrantes. Una vez analizados los resultados se podrá encaminar a la institución a establecer actividades de control que garanticen la efectividad del proceso de emisión y por ende mitiguen los riesgos internos y externos que podrían suscitar el incumplimiento de objetivos. Es importante que las organizaciones mantengan instaurados mecanismos de control que aseguren una adecuada mitigación de riesgos y contribuyan acertadamente a la efectividad de procesos y cumplimiento de objetivos. Es así como a lo largo de la presente investigación se obtendrán los hallazgos necesarios para identificar los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la administración y principalmente el área de emisión, para poder determinar los planes de acción y actividades administrativas que garanticen el cumplimiento de funciones por parte de los encargados y un ambiente de control dentro de la ejecución de los procesos de la organización y así contribuir eficazmente al cumplimiento de objetivos de la misma.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está desarrollado en base al análisis de las actividades de control y el cumplimiento de objetivos del área de emisión de Confía S.A., puesto en los últimos años la empresa ha presentado dificultades para alcanzar los propósitos en los cuales se enmarca su posicionamiento dentro del mercado; propósitos que en su gran mayoría se han visto afectados por el incumplimiento de metas del área productivo-comercial de la organización.

Dado que esta área es la generadora de producción el cumplimiento de la misión de la misma es primordial para mantener un equilibrio en el cumplimiento de objetivos de toda la organización. Esta investigación contribuirá a la determinación de las actividades de control aplicadas dentro del proceso de emisión, al análisis de objetivos que se han establecido comparados con su cumplimiento; así como la factibilidad de plantear mecanismos de control que contribuyan al cumplimiento de dichos objetivos

El presente proyecto de investigación se desarrolla en seis capítulos detallados en los siguientes párrafos:

Capítulo I. El Problema. En este capítulo se plantea el problema que presenta la Agencia Asesora Productora de Seguros CONFIA S.A., realizando un análisis crítico de las causas y efectos del mismo; mencionando a la vez el porqué de la importancia de esta investigación y cuáles son sus objetivos tanto específicos como general.

Capítulo II. Marco Teórico. En este capítulo se detallan los antecedentes, la contextualización de las variables analizadas y el fundamento teórico de las bases en las cuales se fundamenta la investigación, así como también se define la hipótesis de investigación.

Capítulo III. Metodología. En este capítulo se hace referencia al enfoque, modalidad y nivel de investigación; se limita la población de estudio y se realiza la operacionalización de las variables de investigación, definiendo las técnicas e instrumentos que serán aplicados.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Resultados. En este capítulo, se aplica las diferentes técnicas e instrumentos de investigación a la muestra de la población definidos en el capítulo anterior.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones. En este capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones generadas a partir del análisis e interpretación de resultados y la recolección de información relacionada a la investigación.

Capítulo VI. Propuesta. En este capítulo se resume el resultado de la investigación, a través del diseño, elaboración y detalle de las etapas a seguir para el desarrollo de la propuesta de solución al problema encontrado.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

“Análisis de las Actividades de Control y el Cumplimiento de Objetivos del área de emisión de CONFIA S.A.”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa CONFIA S.A., tiene como actividad principal el asesoramiento y colocación de contratos de seguros, participando como intermediaria activa entre el asegurado y la aseguradora. Sin embargo se ha visto afectada por golpes producto de errores en el control del proceso de emisión; por lo cual se requiere realizar un análisis que arroje mejoras reflejadas en su desarrollo comercial, operativo, financiero e institucional.

1.2.1. Contextualización

- **Macro Contexto:**

Las aseguradoras tienen un impacto importante en cualquier economía porque permiten a los empresarios focalizar sus energías en los negocios, al no tener que preocuparse por cómo cuidar su patrimonio. Si se observa a países cercanos, el crecimiento de este sector ha sido fundamental, para que la economía genere círculos virtuosos en su progreso.

El mercado de seguros en Ecuador ha crecido en la última década considerablemente, debido a que hoy en día se observa cómo los ciudadanos tienen conciencia sobre el resguardo de su patrimonio y de la misma manera buscan alternativas para proporcionar una mejor protección a su familia y empresas.

El mercado Ecuatoriano de Seguros finalizó el mes de Noviembre 2013 con un monto en la cuenta de Primas Totales de USD 1.487,38 millones, que comparado con el mes de Noviembre 2012 significó un incremento de

USD 143,41 millones (10,67%). Es aquí donde claramente se puede reflejar su evolución y aseverar que aún puede expandirse mucho más.

Habiendo citado una introducción sobre el mercado de Seguros en el país, se puede fácilmente identificar de donde parte el rol de un bróker o asesor de seguros. Ya que al participar como intermediarios entre el cliente y la Aseguradora; son los llamados a otorgar un servicio completo a los asegurados, para que ellos puedan palpar directamente el beneficio que representa tener en resguardo su patrimonio.

- **Meso Contexto:**

En la provincia de Tungurahua según los registros de la Superintendencia de Bancos y Seguros existen aproximadamente 23 establecimientos cuya actividad económica es el asesoramiento y producción de seguros; a la vez existen 49 aseguradoras nacionales en Ecuador, de las cuales 15 tienen sucursales o su agencia principal en Ambato.

Al realizar una comparación se deduce fácilmente como el mercado se orienta a participar como asesor y no asegurador, lo que se debe en gran parte a los requisitos que exige la Superintendencia de Bancos y Seguros para constituirse como aseguradora así como la facilidad de conseguirlos a un corto plazo.

En el mercado asegurador dentro de la provincia de Tungurahua se ofertan seguros de todo tipo, vehiculares, contra incendio, robo, maquinaria, equipos, responsabilidad civil, transporte interno y externo, vida y asistencia médica, entre otros. Es así, como se deduce que la ciudadanía ha ido fortaleciendo su cultura en seguros, puesto hace unos años la misma inversión que hoy en día representa la seguridad del patrimonio que se ha alcanzado, representaba un gasto que en ciertos casos se consideraba innecesario.

Sin embargo, a la par con la oferta se ha incrementado la demanda de clientes que requieren desde un seguro para su vehículo hasta uno de

vida y asistencia médica. Pues la ciudadanía en sí se ha educado en esta área, y una de las razones primordiales, son experiencias vividas en las cuales por no contar con una garantía de resguardo, perdieron un patrimonio que en ocasiones significó varios años de trabajo.

- **Micro Contexto:**

CONFIA S.A. es una compañía anónima constituida en Ambato el 7 de julio del 2004 e inscrita en el Registro Mercantil de la misma ciudad el 30 de julio del 2004. Confía S.A. es de nacionalidad ecuatoriana y se encuentra domiciliada en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, recalcando que mantiene actualmente una sucursal en la ciudad de Quito.

La Agencia Asesora Productora de Seguros CONFIA S.A. nace como una idea visionaria dentro de un mercado que empezaba a surgir, el Mercado de Seguros; el mismo que al pasar los años se va distinguiendo como una actividad interesante y de grandes expectativas de desarrollo, no únicamente para quienes dependen directamente de ella, sino en general para la ciudadanía.

A medida que el mercado de seguros fue creciendo, Confía fortalece sus pilares de institución, y es así como después de años de experiencia los enmarca en el Servicio al Cliente. Llamando servicio a toda aquella gestión mediante la cual se satisface los requerimientos planteados por el mercado, dentro de los cuales se distinguen: primas coherentes, tiempos de entrega mínimos y cobertura completa de siniestros.

Hoy en día, la empresa oferta todo tipo de productos y lo ha realizado estableciendo relaciones comerciales con las principales aseguradoras del país, las mismas que son escogidas de acuerdo a su estabilidad, experiencia y seriedad; ya que en muchas ocasiones se pueden ver ofertas que a simple vista parecen ser llamativas, sin embargo al momento de un siniestro los asegurados pueden verse afectados por su falta de respaldo y efectividad.

Tomando en cuenta que el proceso de emisión se ve ligado directamente con la entrega de pólizas en tiempos mínimos y la cobertura de siniestros en base a las cláusulas establecidas en el momento de su suscripción, Confía ve necesaria la realización de un análisis de las actividades de control que se realizan dentro del área de emisión para poder eliminar la concurrencia de errores y optimizar los tiempos de entrega de pólizas a clientes.

Aseverando un servicio de calidad, es como Confía desea llegar a expandir su cartera de clientes en las principales ciudades de la región central del país, y para conseguir este objetivo es necesario que su departamento comercial se vea respaldado por todas las áreas de la empresa, llegando así a generar un diferenciador que realice un acompañamiento constante al consumidor y lo haga sentirse seguro; que en sí es la ideología que debería sustentar a cualquier organización.

1.2.2. Análisis Crítico

El área de emisión procesa solicitudes internas del departamento comercial, de cobranzas y siniestros, dirigidos por 15 ejecutivos aproximadamente; así como de clientes externos, quienes oscilan entre 2493 individuales y 200 corporativos. El problema principal radica en las deficientes actividades de control aplicadas, ya que en el último año de 3460 pólizas suscritas únicamente el 60% han logrado cumplir con los objetivos de tiempo y calidad del departamento. Esto ha originado que se produzca el incumplimiento de metas y objetivos señalados en el proceso de emisión.

Además otro problema se produce al realizar un análisis empírico de control de tiempos de emisión, ya que al no existir un ejecutivo que controle que todo requerimiento solicitado haya sido procesado y entregado en el tiempo requerido, se producen desfases en el área; que a la vez generan retrasos en la entrega de pólizas y requerimientos de clientes, llegando a presentar una demora hasta de 4 meses, lo cual se

considera inaceptable; tomando en cuenta que el plazo máximo para la emisión de una póliza es de 3 a 5 días laborables.

De igual manera al observar el proceso de emisión, el incumplimiento de las funciones definidas de cada uno de los ejecutivos, tanto del área comercial como de emisión, se convierte en la causa principal de que se originen reprocesos, demoras en tiempos de entrega y desvíos de responsabilidad; provocando que se vean afectados otros departamentos de la empresa, ya que al ser un proceso secuencial al presentar incumplimiento de funciones se producen cuellos de botella en el resto de procesos inmersos en el servicio al cliente.

Finalmente existe un gran problema al momento de la suscripción de pólizas, ya que al no contar con un proceso analítico que verifique las cláusulas estipuladas con relación a las necesidades del cliente, CONFÍA ha llegado a dar cobertura a un bien o individuo, que en el momento de presentar un siniestro se ha visto afectado por la negativa de cobertura por parte de la Aseguradora; factor que ha llevado a la organización a pagar siniestros que representan hasta el 5% de la utilidad generada, con el fin de conservar clientes. A demás esto produce quejas por parte de los clientes y en ciertos casos hasta llegan a ocasionar la pérdida de la relación comercial. Esto, se ha visto reflejado en la disminución del 35.3% de la cartera, incluyéndose en ella tanto clientes individuales como corporativos.

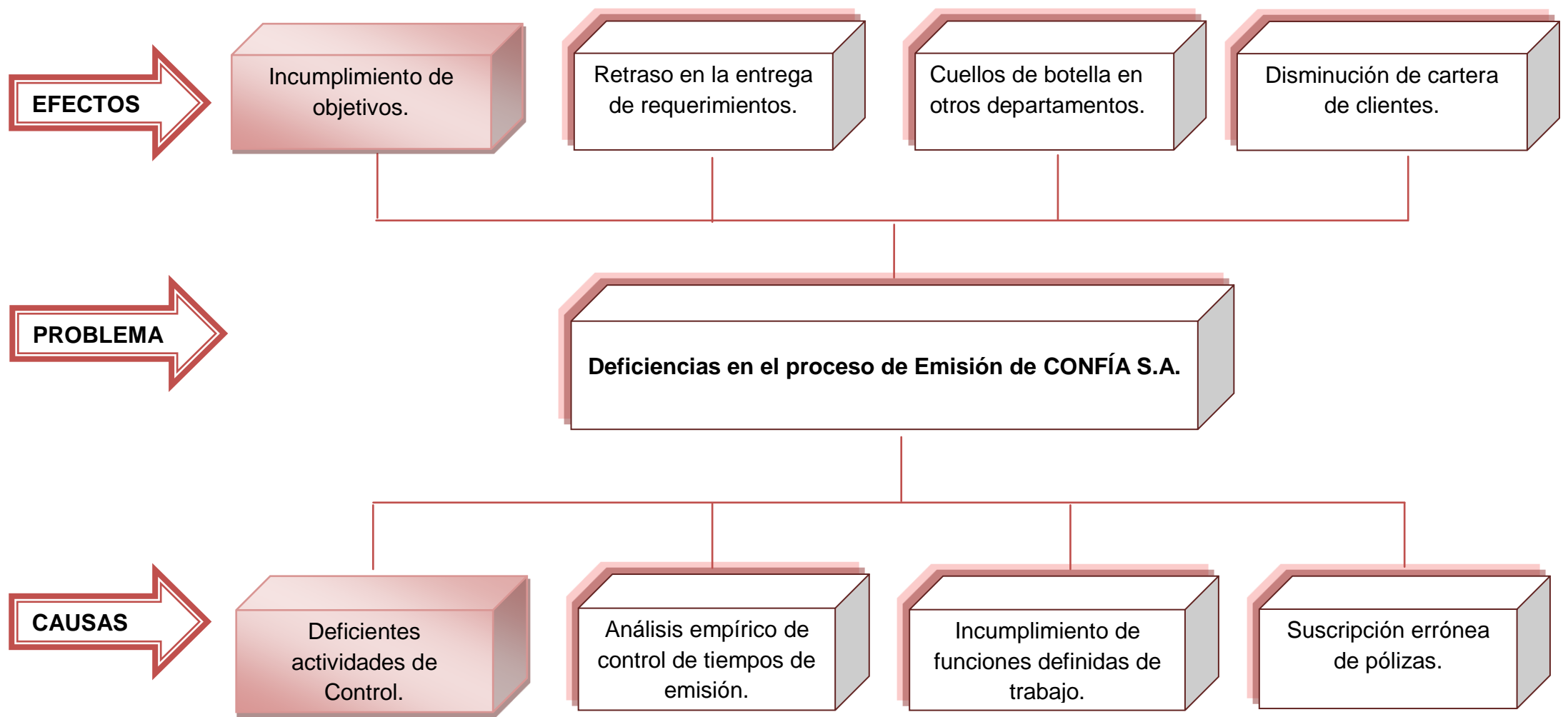


Gráfico N.- 01: Árbol de Problemas
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

1.2.3. Prognosis

El problema que presenta Confía son las deficiencias en el proceso de emisión, lo que origina cuellos de botella en los diferentes procesos de la organización, afectando a clientes y al entorno de la compañía en sí; esto ocasionaría una disminución de cartera y por ende el incumplimiento de objetivos de la dirección. Consecuentemente CONFÍA perdería credibilidad y se afectaría directamente a su posicionamiento y por ende a su rentabilidad, causando la disminución de recursos para nuevas inversiones y produciendo un cierre del negocio a largo plazo por parte de sus accionistas.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Por qué las actividades de control inciden en el cumplimiento de objetivos del área de emisión de CONFIA S.A.?

1.2.5. Preguntas Directrices

¿Qué actividades de control se aplican dentro del área de emisión de CONFÍA S.A.?

¿Qué nivel de cumplimiento de objetivos presenta CONFÍA S.A.?

¿Cómo plantear una herramienta de control dentro del proceso de emisión que contribuya al cumplimiento de objetivos de CONFÍA S.A.?

1.2.6. Delimitación del Objeto de Estudio

Delimitación Espacial:

La presente investigación se realizará en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Atocha-Ficoa, Av. Guaytambos 04-102 y Juan Montalvo; lugar donde se encuentra ubicada la Agencia Asesora Productora de Seguros CONFIA S.A.

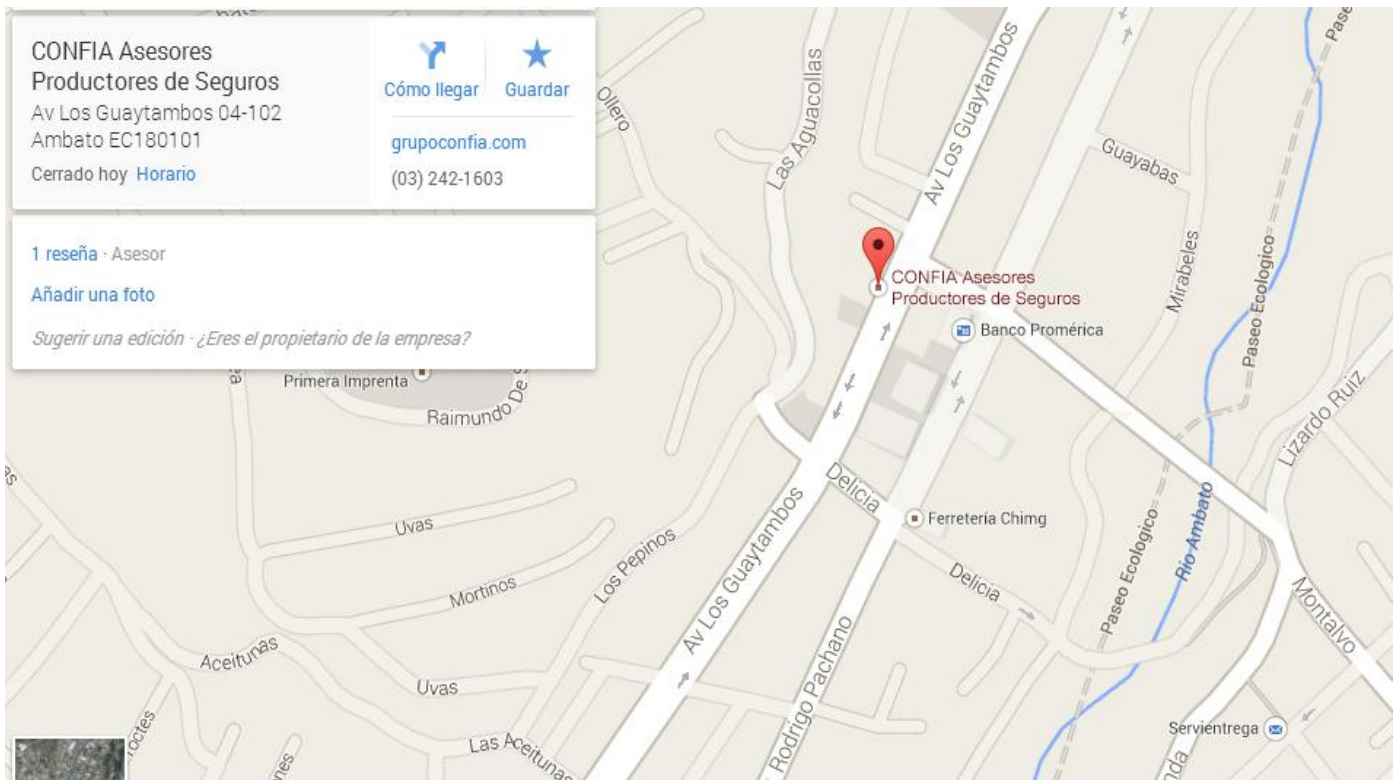


Gráfico N.- 02: Delimitación espacial
Fuente: Google Map

Delimitación Temporal:

La investigación del presente trabajo se realizará durante el segundo semestre del año 2014.

Delimitación de Contenidos

La problemática encontrada corresponde a las actividades de control del área de emisión y su incidencia en el cumplimiento de objetivos de la Agencia Asesora Productora de Seguros CONFÍA S.A.; la misma que será abordada en el campo de Contabilidad y Auditoría tomando como aspecto guía la aplicación de Sistemas de Control y como área de estudio la Auditoría de Gestión.

La línea de Investigación a seguir es la Teórica Contable y su Contexto Regulatorio, y el interés de la misma radica en abordar temas inmersos en la auditoría interna en el sector empresarial; que contribuyan en el uso de sistemas de información en las organizaciones, en los mercados y en la sociedad; de manera más específica, el origen, desarrollo e impacto de

los modelos de valoración, medición y representación del capital intelectual como reto para la contabilidad. Se abarca aquí todo lo relacionado con la normatividad como mecanismos y formas de control organizacional.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El interés del presente estudio está fijado en llegar a cumplir con los objetivos presupuestados por Confía S.A., a través de la implementación de mecanismos de control dentro del área de emisión, arrojando recomendaciones que al ser aplicadas eliminen los retrasos y errores en la suscripción de pólizas y gestión de requerimientos. De esta manera se asegurará la cartera actual de clientes y se establecerá bases para expandir la compañía hacia las principales ciudades de la región central del país.

La importancia que tiene el investigar el problema que actualmente afecta a esta organización radica en llegar a obtener información suficiente para asegurar que se está manteniendo un control adecuado en el proceso de emisión, el mismo que asegure la entrega de requerimientos en el menor tiempo posible y que los mismos satisfagan al cliente en todo aspecto. Y es a través de este hecho como se contribuirá a que la compañía logre alcanzar sus objetivos propuestos.

La realización de este proyecto, generaría un impacto considerable no solamente en la organización, que obtendría un incremento en su rentabilidad y desarrollo institucional; sino también, en sus colaboradores, que a más de ser capacitados permanentemente en las diferentes áreas en las que pueden hacer un plan de carrera, tendrían indicadores como incentivos por el cumplimiento de objetivos. Sin olvidar que los beneficiarios principales serían los clientes, quienes tendrían la seguridad de que su patrimonio está resguardado por los mejores asesores.

Gracias a la presente investigación CONFÍA podría mantener un control completo de los requerimientos de sus clientes, generando un impacto

importante en su economía, ya que al no tener que preocuparse por cómo cuidar su patrimonio, focalizarían sus energías tomando otro tipo de riesgos para sus propios negocios. Esto permitiendo que no se fortalezca tan solo el desarrollo económico-productivo de la organización, sino también el de sus clientes, logrando alcanzar un adelanto sostenible para los negocios de toda la localidad.

De la misma manera es necesario contribuir a la resolución del problema encontrado en la organización, ya que de ello depende que se generen mayores oportunidades de desarrollo para sus directivos, colaboradores, proveedores y clientes; ya que el problema no afecta tan solo internamente a la misma, sino también a su entorno próximo que resulta beneficiado o perjudicado por las decisiones que se tomen dentro de la empresa y ellas dependerán de la información que se genere para tomar acciones de mejora en pro del bienestar de los involucrados.

La investigación resulta factible, ya que se cuenta con el apoyo y aprobación de sus directivos, la disposición de los colaboradores quienes conforman la organización y principalmente la existencia de conocimientos necesarios para que se pueda llevar a cabo y perdure en el tiempo; propiciando un adecuado control dentro del proceso de emisión de acuerdo a las recomendaciones que serán arrojadas después de finalizar el presente estudio.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Analizar la aplicación de actividades de control y el cumplimiento de objetivos del área de emisión de CONFIA S.A.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Reconocer las actividades de control que se ejecutan dentro del área de emisión de CONFÍA S.A.

- Evaluar el cumplimiento de objetivos del área de emisión de CONFÍA S.A.
- Proponer un modelo de actividades de control dentro del área de emisión como herramienta para el cumplimiento de objetivos de CONFÍA S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la Agencia Asesora Productora de Seguros Confía S.A., se han realizado estudios sobre el área financiera y administrativa, sin embargo en ninguna investigación se ha tomado el departamento de emisión y sus procedimientos de control como punto clave de mejora; por esta razón, se permite asegurar que la propuesta planteada tiene un enfoque de desarrollo operativo-administrativo, y que son sus resultados los que permitirán establecer bases para el adecuado control de requerimientos ingresados al área de emisión.

En la biblioteca de la Universidad San Francisco de Quito, analizando los archivos se encontró el trabajo desarrollado por **RAMOS CEVALLOS, Daniel (2011)**, cuyo tema es “Análisis y Propuesta de Optimización del Proceso de Producción de una Póliza de Seguro para la Rama de Vehículos Livianos y Particulares tipo VI o “Autotal” en Aseguradora del Sur”; quien llegó a concluir lo siguiente:

- El mapeo de procesos marcó el inicio del análisis del proceso de producción de una póliza tipo VI o “Autotal”. Esta herramienta proporcionó una visión global del funcionamiento de Aseguradora del Sur; de manera que fue posible familiarizarse con él y comprender su funcionamiento. Así mismo, el estudio de tiempos y movimientos completo los conocimientos adquiridos al aportar con cifras cuantitativas acerca del desempeño actual de la compañía.
- El estudio de tiempos y movimientos señaló que las áreas más sensibles del proceso de producción de una póliza tipo VI o “Autotal” son: el Proceso de Inspección, Proceso de Emisión y Proceso de Desglose. Las tres áreas de interés ocupan el 85.07% del total del tiempo requerido para la elaboración de una póliza; desde el momento que cliente o Agente Proveedor de Seguros

(APS) solicita información o cotización del producto; hasta que la póliza se encuentra en el área de Recepción. Además, se estableció que el tiempo promedio de producción de una sola póliza es de aproximadamente 28.72 horas laborables o 3.59 días; si se consideran las siguientes etapas: Comercial, Inspección, Emisión, Desglose de documentos y Recepción. No obstante, al considerar las tres etapas de mayor utilización como el 100% del problema se concluye que una sola póliza requiere de aproximadamente 24.44 horas o 3.05 días laborables.

- La representación del modelo actual a través del programa Arena 10.0 aportó al análisis del desempeño actual de las tres áreas de interés antes mencionadas. El programa permitió evidenciar que el cuello de botella se encuentra presente en el Proceso de Emisión. Esto ocurre principalmente por la estructuración del proceso; en el cual existe una desigualdad de condiciones entre los emisores. Es decir, la carga de trabajo no está distribuida equitativamente entre los cuatro emisores presentes; de modo que favorece a unos y perjudica a otros; y a su vez retrasa el flujo de documentos a lo largo del sistema.

Después de analizar las conclusiones citadas por el investigador en los párrafos anteriores, se puede tomar como referencia la realidad que refleja una Aseguradora en el proceso de producción de una póliza, ya que el mismo se ve inmerso dentro del tiempo de emisión de un Asesor de Seguros; y por tal razón es importante investigar los posibles inconvenientes que se podrían presentar interna y externamente para retrasar la entrega de la póliza a los solicitantes a asegurarse.

Es por ello que tomando en cuenta el estudio realizado se llega a detectar como el control en el proceso de emisión de una póliza es indispensable, ya que a través de este se puede dividir equitativamente entre los ejecutivos emisores la operatividad, controlar tiempos de respuesta de Aseguradora y principalmente llegar a ofertar tiempos mínimos de entrega

de pólizas, considerando que este es uno de los requerimientos más frecuentes del mercado y que se toma como herramienta competitiva ante otros Asesores de Seguros.

A pesar de no estar relacionada con la actividad económica de un Asesor de Seguros el trabajo de **GARNICA MONCAYO, Christian Paúl (2008)** en su Tesis “Diseño de un Modelo de Mejoramiento en los Procesos de una Microempresa de Servicios de Gestión Bancaria, Caso Aplicado: GARYCORP S.A.”, es importante mencionarlo pues la problemática encontrada se relaciona con la falta de control y análisis técnico que existe en los procesos de esta empresa. Llegando a determinar las siguientes conclusiones:

- Las actividades que desarrolla la empresa actualmente, tienen una base empírica, es decir, no se rigen bajo un orden consecutivo de pasos técnicos y analizados, sino en base lógica y en función de la experiencia.
- Los procesos que se desarrollan actualmente en la empresa, tienen una baja participación de valor agregado. Sus ciclos de ejecución mantienen extensos tiempos de demora, lo que hace improductivo el accionar general de GARYCORP S.A. reflejándose en el incremento de costos.
- El modelo propuesto disminuye totalmente los tiempos de espera, incrementa el valor agregado en cada actividad y aporta al costo del valor agregado, lo que hace pensar, que vale la pena implementar el mejoramiento de procesos sugerido.

Se observa como las conclusiones a las que llega el autor están relacionadas directamente con la investigación; ya que toda empresa productora de bienes y servicios que busque su desarrollo, debe considerar mejorar sus procesos productivos permitiendo obtener factores de calidad, que consecuentemente generen una producción eficiente por efecto del personal, capital y gestión; lo que conlleve a alcanzar

incrementos en la productividad y contribuya al cumplimiento de planes y objetivos corporativos.

En la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato se encontró el trabajo de **ARROBA ALDÁS, Edith Mariela (2011)**, cuyo tema es “Impacto del Control Interno en el Cumplimiento de los Objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda. en el semestre enero-junio de 2011”; el mismo que detalla las siguientes conclusiones:

- La Cooperativa a pesar de existir varios años en el mercado financiero no ha establecido mecanismos adecuados para mejorar los procesos, relacionados con los servicios suplementarios la mayoría los recibe pero no de la forma esperada obteniendo como resultado la insatisfacción de los socios y el riesgo de perder credibilidad dentro del mercado.
- El sistema de control interno es inadecuado porque no permite salvaguardar los recursos a pesar de conocer que se debe tener un cuidado especial, provocando que los socios sientan inseguridad y temor de perder las cifras económicas confiadas a la Cooperativa.
- No existe un modelo estratégico ni el establecimiento de políticas para el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto las actividades de control interno de la Cooperativa no se lo desarrollan con normalidad.

Tomando en cuenta las conclusiones citadas por el investigador, se propone nuevamente al control como requisito indispensable para el logro de los objetivos institucionales; en este caso al no existir un sistema especializado y técnico de control, no se cuenta con bases sólidas para llevar una revisión adecuada de las actividades a realizar en cada puesto de trabajo y mucho menos políticas establecidas para verificar el cumplimiento de las mismas.

Es así como el investigador señala las posibles consecuencias de no contar con un sistema que verifique y de seguimiento al cumplimiento de procesos, mencionando principalmente la insatisfacción de clientes, ya que al generar un descontento en ellos, las compañías llegan a perder credibilidad y posicionamiento en el mercado y por consiguiente los directivos en muchas ocasiones pueden llegar hasta decidir un cierre del negocio.

2.2. FUNDAMENTACIONES

2.2.1. Fundamentación Filosófica

El paradigma que orientará la investigación es el crítico-propositivo. Crítico debido a que cuestiona la situación del problema contextualizado y propositivo porque se presentará una propuesta de solución ante el problema investigado.

A través de este paradigma se llegará a obtener un esquema amplio de la realidad por la que atraviesa la organización, con el objetivo principal de presentar alternativas de solución enfocadas a proporcionar resultados que beneficien el cumplimiento de objetivos propuestos por la empresa.

Según Herrera, L. Medina, A. y Naranjo, G. (2004:18); en su libro **“Tutoría de la Investigación Científica”**, el paradigma crítico-propositivo tiene como finalidad “la comprensión así como la identificación de potencialidades de cambio. Al mismo tiempo existe una interacción transformadora entre el sujeto y objeto de estudio”.

En la presente investigación se observan que predominan las características mencionadas, por lo que se buscará soluciones prácticas y viables a la problemática encontrada para que la gerencia pueda adoptar mejores decisiones en bien y desarrollo de la organización.

El trabajo investigativo estará fundamentado por principios esenciales del ser humano tales como: la integridad científica y metodológica, la ética, moral y honestidad, que otorgarán las bases necesarias para lograr que el

proyecto se desarrolle de una manera profesional y sea de gran beneficio para la empresa.

2.2.2. Fundamentación Legal

Según la LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, Capítulo I, Artículo 8 Inciso 1:

INGRESOS DE FUENTE ECUATORIANA

Art. 8.- Ingresos de fuente ecuatoriana.- Se considerarán de fuente ecuatoriana los siguientes ingresos:

1.- Los que perciban los ecuatorianos y extranjeros por actividades laborales, profesionales, comerciales, industriales, agropecuarias, mineras, de servicios y otras de carácter económico realizadas en territorio ecuatoriano, salvo los percibidos por personas naturales no residentes en el país por servicios ocasionales prestados en el Ecuador, cuando su remuneración u honorarios son pagados por sociedades extranjeras y forman parte de los ingresos percibidos por ésta, sujetos a retención en la fuente o exentos; o cuando han sido pagados en el exterior por dichas sociedades extranjeras sin cargo al gasto de sociedades constituidas, domiciliadas o con establecimiento permanente en el Ecuador. Se entenderá por servicios ocasionales cuando la permanencia en el país sea inferior a seis meses consecutivos o no en un mismo año calendario;

Según la SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, LEY GENERAL DE SEGUROS, Título I, Artículos del 7 al 8:

Art. 7.- Son asesores productores de seguros:

a) Los agentes de seguros, personas naturales que a nombre de una empresa de seguros se dedican a gestionar y obtener contratos de seguros, se registrarán por el contrato de trabajo suscrito entre las partes y no podrán prestar tales servicios en más de una entidad aseguradora por clase de seguros; y, los agentes de seguros, personas naturales que a nombre de una o varias empresas de seguros se dedican a obtener contratos de seguros, se registrarán por el contrato mercantil de agenciamientos suscrito entre las partes;

b) Las agencias asesoras productoras de seguros, personas jurídicas con organización cuya única actividad es la de gestionar y obtener contratos de seguros para una o varias empresas de seguros o de medicina prepagada autorizada a operar en el país.

Las empresas de seguros serán solidariamente responsables por los actos ordenados o ejecutados por los agentes de seguros y las agencias asesoras productoras de seguros dentro de las facultades contenidas en los respectivos contratos.

Art. 8.- Los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, deben tener intachables antecedentes, poseer los conocimientos necesarios por cada rama de seguros, para el correcto desempeño de sus funciones, obtener, mantener su credencial y registro ante la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El Superintendente de Bancos y Seguros normará el ejercicio de las actividades de los asesores productores de seguros, señalando sus derechos y obligaciones como intermediarios entre el público y las empresas de seguros.

Según la SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, LEY GENERAL DE SEGUROS, Título II, Capítulo V de la Vigilancia, Control e Información del Sistema de Seguros Privado:

Art. 29.- Las entidades del sistema de seguro privado llevarán su contabilidad y conservarán sus archivos, sujetándose a las disposiciones que imparta la Superintendencia de Bancos y Seguros a quien presentarán por lo menos mensualmente los estados financieros y sus anexos en la forma que ésta establezca.

Las intermediarias de reaseguros, los peritos de seguros y los asesores productores de seguros, presentarán los estados financieros y sus anexos anualmente o en la forma que la Superintendencia de Bancos y Seguros establezca.

Las entidades del sistema de seguro privado conservarán los comprobantes contables y los documentos de respaldo respectivos, por un período no menor a seis años, contados a partir de la fecha de cierre del ejercicio correspondiente.

Las empresas de seguros están obligadas a conservar los duplicados de las pólizas expedidas y sus anexos, por lo menos hasta tres años después de la fecha de su vencimiento, excepto las pólizas de seguro marítimo que se conservarán por lo menos seis años.

Al efecto podrán utilizar el sistema de microfotografía u otro medio de conservación electrónica, previa autorización del Superintendente de Bancos y Seguros y con sujeción a las instrucciones que éste imparta, en cuyo caso podrán ser destruidos los originales.

La reproducción o impresión de tales documentos o comprobantes, debidamente certificados por el funcionario autorizado de la entidad controlada, tendrá el mismo valor probatorio que los libros, registros y documentos originales.

Las alteraciones que se realicen en las reproducciones o impresiones serán reprimidas con arreglo a las disposiciones del Código Penal.

Según la LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, Capítulo VI:

CONTABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS

Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Art. 20.- Principios generales.- La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

Art. 21.- Estados financieros.- Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.

2.2.3. Fundamentación Epistemológica

El investigador analizará a la empresa CONFÍA S.A. desde el punto de vista administrativo tomando como base el Departamento de Emisión. De esta manera se estudiará los procedimientos, funciones y actividades de control realizados actualmente y cuáles podrían ser los posibles vacíos en su estructura que por consiguiente podrán arrojar recomendaciones que reestructuren el sistema actual y conlleven a un cumplimiento de objetivos.

2.2.4. Fundamentación Sociológica

El impacto que generaría la realización del proyecto, beneficiaría no solamente a la empresa, que obtendría un crecimiento considerable en el cumplimiento de sus objetivos y por ende desarrollo organizacional; sino también a sus empleados, que alcanzarían incentivos que los encaminarían a ejercer de una manera más apasionante las actividades que les fueran encomendadas. Sin olvidar que los beneficiarios principales serán los clientes, quienes podrán depositar su confianza en la empresa, seguros de poder palpar la calidad del servicio que han contratado.

2.2.5. Fundamentación Axiológica

A través de un ambiente adecuado entre empleados y directivos una empresa llega a incrementar su eficiencia y productividad, fortaleciendo de esta manera, valores como la solidaridad, iniciativa y trabajo en equipo. A través de ello, se pueden alcanzar nuevas metas y desarrollar la estructura organizativa, económica y financiera de la empresa. El presente trabajo investigativo no busca simplemente, el desarrollo económico de Confía S.A., sino también un desarrollo axiológico a través de técnicas de motivación y superación profesional que incrementen el espíritu emprendedor de todos quienes conforman la organización.

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.3.1. SUPERORDINACIÓN CONCEPTUAL

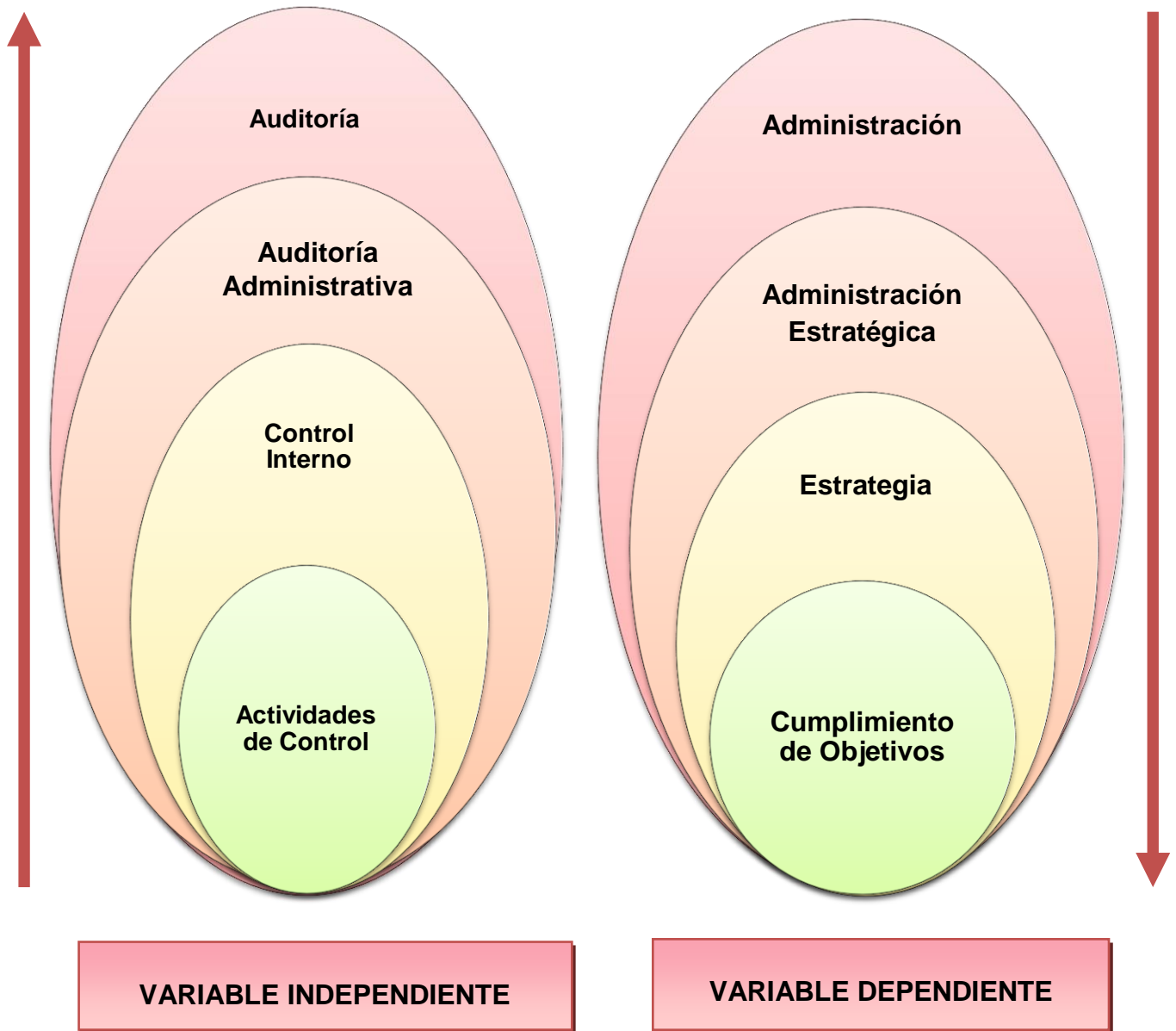


Gráfico N.- 03: Superordinación Conceptual
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

2.3.2. SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL

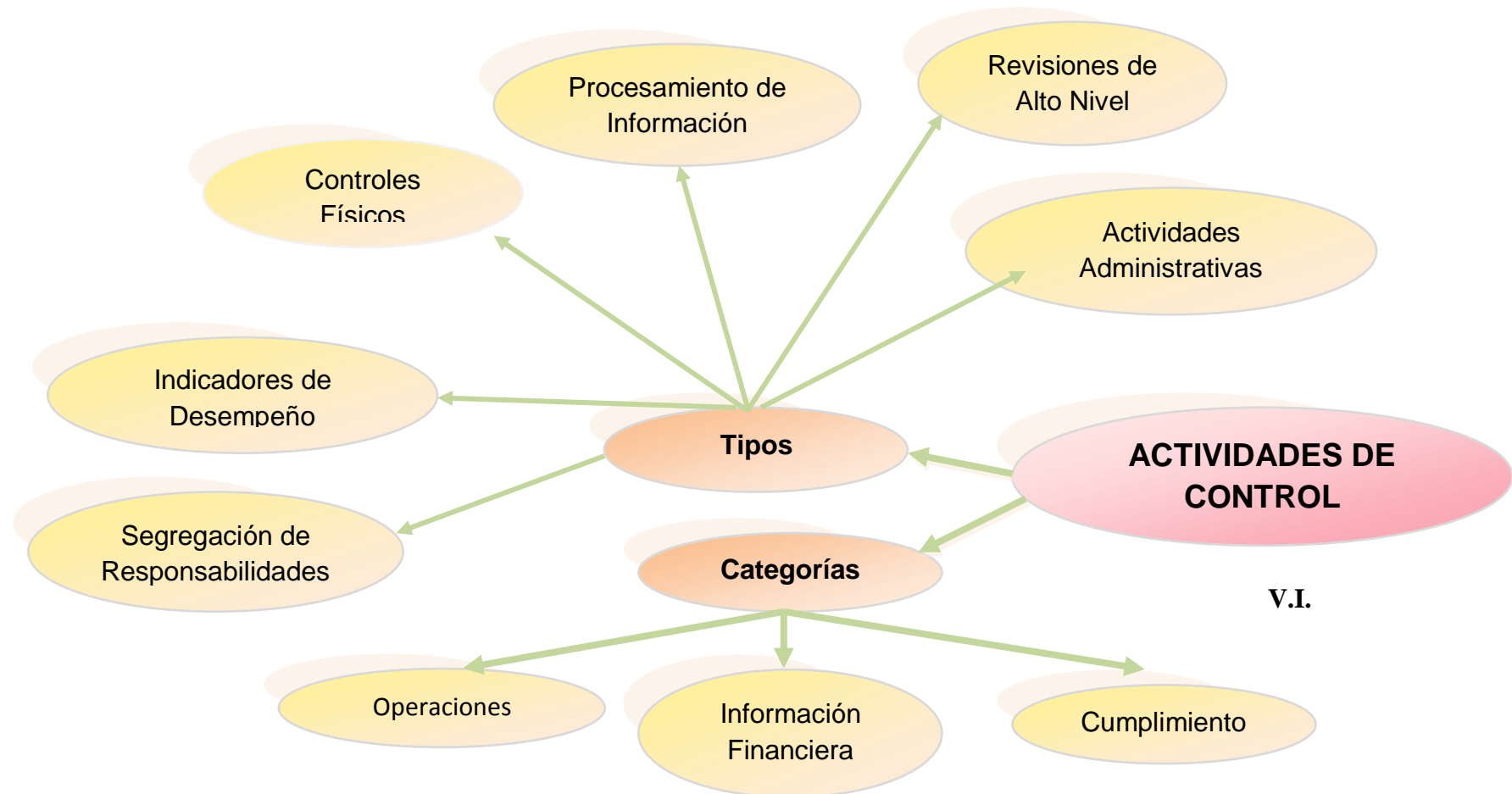


Gráfico N.- 04: Subordinación Conceptual Variable Independiente
Elaborado por: Germanía Estefanía Zurita García

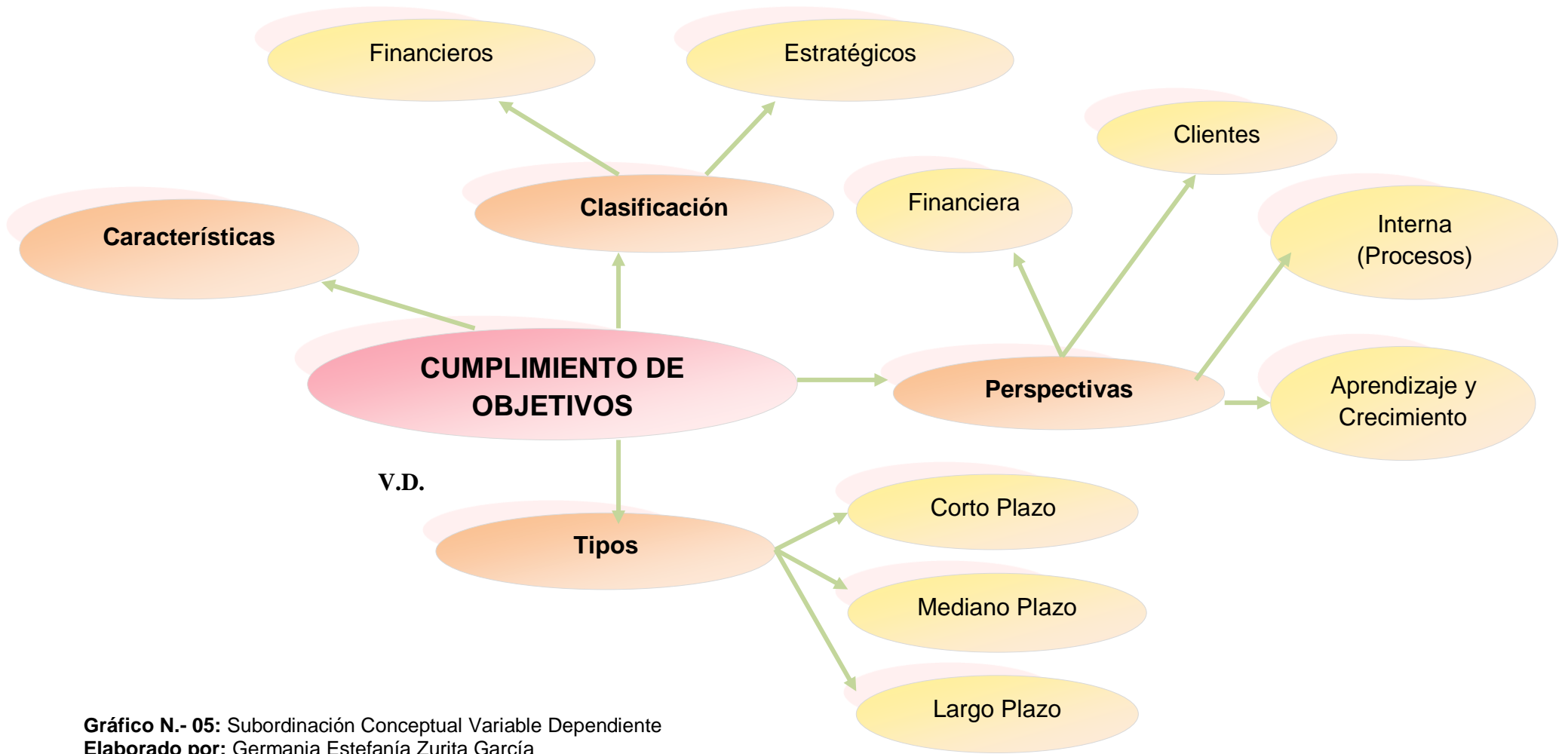


Gráfico N.- 05: Subordinación Conceptual Variable Dependiente
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

2.3.3 Visión dialéctica de conceptualizaciones

2.3.3.1. Marco Conceptual Variable Independiente

2.3.3.1.1. Auditoría

Tomando como referencia a **TAYLOR, Donald y GLEZEN, William (2005:30)**. En su libro “Auditoria Conceptos y Procedimientos” se indica:

Auditoría ha sido definida de manera general como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos de carácter económico con el fin de determinar el grado de correspondencia entre sus afirmaciones y los criterios establecidos para posteriormente comunicar los resultados a las personas interesadas.

Dicho esto, se puede definir a la Auditoría como un examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas de una organización, con el objeto de verificar, evaluar y generar conclusiones y recomendaciones en base a los hallazgos encontrados.

Por otra parte la Auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura disciplinaria de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o procesos desarrollados internamente; con el propósito de alcanzar un control más eficaz, mejorar la operatividad del negocio y, en definitiva aumentar los beneficios de la empresa.

Si bien es cierto en la actualidad, la contextualización de la palabra auditoría lleva a relacionarla con procesos de monitoreo, revisión y control; a pesar de estar relacionados uno con otro su amplitud y aplicación a cada organización pueden diferenciarse en función de su naturaleza, amplitud, obligatoriedad, finalidad, técnica entre otros.

2.3.3.1.2. Auditoría Administrativa

Para **DE LA PEÑA, Alberto (2004:7)**, la Auditoría Operativa “es la actividad dirigida al examen y evaluación de los procedimientos y de los

sistemas de gestión internos instalados en una organización con el fin de incrementar su eficiencia”.

Según **MALDONADO, E. Milton (2011:15)** en su libro “Auditoría de Gestión” con referencia a la Auditoría Operativa menciona:

Esta disciplina tiene varios nombres y a veces los autores establecen diferencias, por ejemplo la llaman operacional cuando se evalúan operaciones y administrativa cuando asciende a niveles más altos de la administración. Para efectos de este curso se ha escogido el nombre de Auditoría de Gestión por ser el más apropiado y sin establecer ninguna diferencia con las siguientes denominaciones:

Después de lo mencionado por los autores citados en los párrafos anteriores se puede llegar a concluir que la Auditoría Administrativa recibe una variedad de nombres de acuerdo a diferentes criterios de autores, su nacionalidad y diferencias por los niveles en que se la desarrolla, sin embargo para el presente trabajo Investigativo se la ha denominado como Auditoría de Gestión.

PINILLA, F. José (1996:111) en su libro “Auditoría Operacional, Factor de Productividad Empresarial”, emite una amplia conceptualización sobre la Auditoría de Gestión, definiéndola de la siguiente manera:

La Auditoría operacional es el proceso de investigación que tiene por objeto el examen y evaluación de la planeación, la organización, la dirección y el control de gestión de las operaciones por áreas funcionales o por procesos operativos en las organizaciones; su base son los criterios de economía, eficiencia, efectividad y equidad; su finalidad, emitir una opinión independiente, de asesoría, a la alta dirección, acerca de la validez del sistema de control integral en las entidades auditadas. Se espera que la gerencia ordene la implementación del sistema de control apropiado según las recomendaciones de auditoría.

Por lo mencionado, se puede definir a la Auditoría Administrativa como aquella herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones; a través de la revisión analítica total o parcial de las mismas, con orientación a sus sistemas, cumplimiento de objetivos, las relaciones con su entorno, así como sus operaciones; con el objeto de

proponer alternativas que mejoren el sistema de control interno de la organización y contribuyan en la toma de decisiones de la misma.

Al mismo tiempo gracias a la realización de este tipo de Auditoría se espera que se eleven los niveles de actuación de la organización en todos sus ámbitos, con el fin de que la misma produzca bienes y/o servicios altamente competitivos; sin mencionar, que la auditoría se transforma en un mecanismo de aprendizaje para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice convirtiéndolas en oportunidades.

Tomando en cuenta que desde sus inicios la Auditoría Administrativa tuvo una relación directa con las “5 Es” el investigador considera importante citar estas definiciones, con el fin de razonar la base en la cual se sustentan varios de los criterios enmarcados en el proceso de una Auditoría Administrativa.

Para **SOTOMAYOR, Alfonso (2008:33)**, en su libro “Auditoría Administrativa”, la Auditoría de Gestión representa un “examen, integral o específico, realizado por un profesional de las ciencias económico-administrativas o afines, sobre la actividad administrativa de una organización, así como los elementos que la integran, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego al control establecido”

El control abarca una parte importante dentro de la Auditoría Administrativa, ya que actúa como factor de regulación que partiendo de las acciones adoptadas por los directores de las organizaciones, evalúa y monitorea las operaciones efectuadas en la empresa; con el fin de verificar el cumplimiento de dichas acciones y generar alternativas que contribuyan a la solución de problemas.

Es así como el control se muestra como una etapa del proceso administrativo, ya que representa una actividad de vigilancia del cumplimiento de las operaciones; y como se ha mencionado, la confirmación del apego a la normatividad establecida y objetivos planteados por una organización.

2.3.3.1.3. Control Interno

CEPEDA, Gustavo (2005:4), en su libro “Auditoría y Control Interno”, señala la siguiente definición de Control Interno:

Se entiende por control interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.

Para **WHITTINGTON, O. Ray y PANY, Kurt (2000:173)** en su libro “Auditoría un Enfoque Integral” el Control Interno es “un proceso efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñados para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos”

WHITTINGTON, O. Ray y PANY, Kurt (2000:173) menciona que estos objetivos están relacionados con las siguientes categorías: “Confiabilidad en la presentación de información; Efectividad y eficiencia en las operaciones; y, cumplimiento de las leyes y regulaciones”

Si bien es cierto, se puede definir al control interno como un conjunto de normas y procesos ordenados que tienen como propósito alcanzar los objetivos para los cuales se creó la organización.

Sin embargo de una manera más extensa se puede llegar a concluir que el control interno es un proceso de observación y medición a través del cual se realiza la comparación de lo determinado por la normatividad de la entidad y organismos controladores, con los resultados reales obtenidos.

Este proceso tiene como finalidad, comprobar si se está dando cumplimiento a lo establecido por la dirección y en caso de no hacerlo, adoptar las medidas adecuadas para resolver los inconvenientes encontrados.

Control interno, es una expresión que se utiliza con el fin de describir a las acciones aplicadas por la Administración, para valorar, controlar, verificar y monitorear las operaciones de la organización. El control interno comprende un plan de la organización, junto con los métodos preestablecidos y medidas adoptadas, con el objeto de lograr el cumplimiento de los objetivos que se ha propuesto.

Una vez conceptualizado el control interno, se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

Gráfico NO. 05: Control Interno

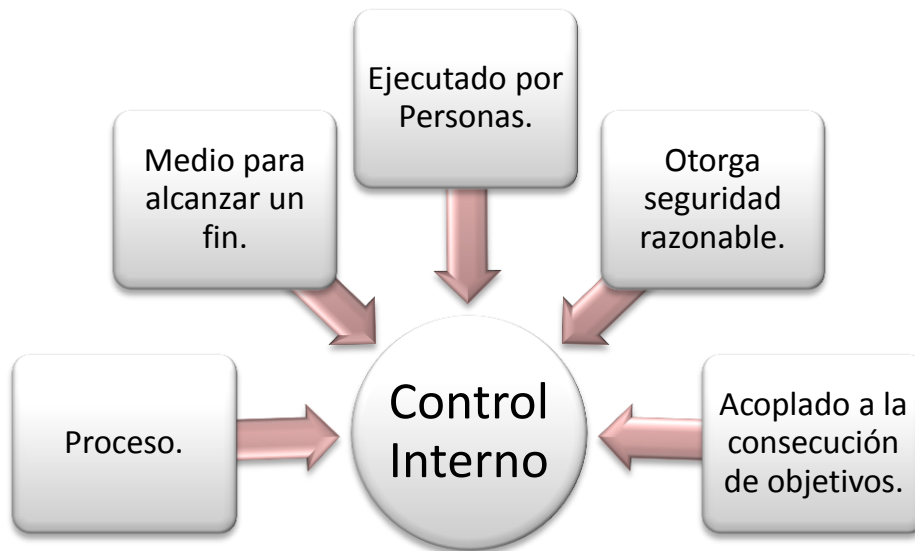


Gráfico N.- 05: Control Interno
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Sin embargo, la consecución de los objetivos de operación, no siempre está bajo el control de la organización; ya que el control interno no podría prevenir juicios o decisiones incorrectas, relacionados con eventos externos que puedan causar alguna falla en la empresa que dificulte el logro de estos objetivos.

En este caso el control interno proporciona confianza y seguridad razonable, siempre y cuando el sistema de control definido esté siendo respetado en cuanto a la ejecución oportuna de cada una de las actividades internas de la empresa. Esto debido a que el control interno

representa un conjunto de controles diseñados para llevar a la organización al logro de metas y objetivos propuestos.

Una vez analizados los criterios de varios autores podemos llegar a concluir los siguientes objetivos que una entidad tiene para el diseño de un Sistema de Control Interno efectivo:

Gráfico No. 06 Objetivos del Control Interno

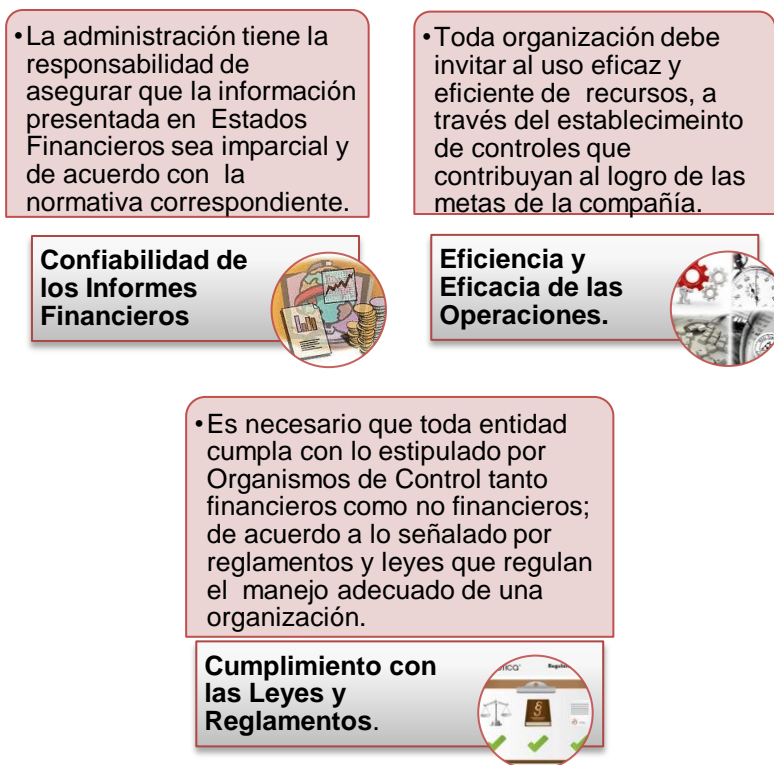


Gráfico N.- 06: Objetivos del Control Interno
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

2.3.3.1.3.1. Componentes del Control Interno

Según **MANTILLA, B. Samuel (2005:17)** el control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados, los mismos que se detallan a continuación:

- Ambiente de control
- Valoración de Riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

Para este estudio el investigador consideró la clasificación descrita anteriormente como aquella a aplicarse, debido a que la misma parte del modelo de control interno más aceptado en la actualidad y se lo denomina Marco Integrado de Control Interno COSO.

El control interno consta de cinco categorías que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevarán a cabo. Y es importante mencionar que este no es un proceso rígido; más bien es un proceso variable en el cual cada uno de los componentes puede afectar el desarrollo y desempeño del otro y será establecido de acuerdo a la naturaleza de cada organización.

2.3.3.1.4. Actividades de Control

MANTILLA, B. Samuel (2005:17) define a las Actividades de Control de la siguiente manera:

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.

Así también para **ARENS, Alvin; ELDER, Randal y BEASLEY, Mark (2007:278)** en su libro “Auditoría, Un enfoque integral” define a las Actividades de Control como políticas y procedimientos que “ayudan a asegurar que se implementen las acciones necesarias para abordar los riesgos que entraña el cumplimiento de los objetivos de la entidad”

Tomando en cuenta estos criterios se llega a deducir que las actividades de control son políticas, procedimientos, acciones, controles, reglas, etc., creadas con el objeto de ayudar a asegurar que se está llevando a cabo

los lineamientos establecidos por la administración, los mismos que han sido identificados como necesarios para llegar a alcanzar los objetivos propuestos de la entidad.

MANTILLA, B. Samuel (2005,17) las divide en tres categorías:

Gráfico N. 07: Categorías Actividades de Control



Gráfico N. 07: Categorías Actividades de Control
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Sin embargo, dependiendo de la naturaleza de cada organización y el entorno en que se desenvuelva, una actividad de control puede contribuir a satisfacer los objetivos de la misma en más de una categoría. Por ejemplo pueden existir controles que contribuyan a asegurar que la presentación de información financiera sea confiable y refleje seguridad razonable; y de la misma manera estos controles apoyarían al cumplimiento de la normativa legal tributaria por la cual se encuentre regida la organización.

Las categorías detalladas se encierran los siguientes criterios:

Operacionales: Relacionadas a la estructura operacional de una organización; capital humano, procesos, tecnología, entre otros.

Información Financiera: Relacionadas a la estructura financiera de una organización; reportes y estados financieros, contables, y económicos.

Cumplimiento: Relacionadas al cumplimiento legal que ejecuta una organización; cumplimiento tributario, societario, financiero y económico.

Estas categorías pueden ser útiles para diferenciar las etapas a ejecutar dentro del control interno; sin embargo, la categoría de un control no es más importante que el nivel de contribución que genera al cumplimiento

objetivos señalados por una organización, por lo mismo a continuación se hablará sobre los tipos de actividades de control.

2.3.3.1.4.1 Tipos de Actividades de control

Después del análisis de los criterios de varios autores se observan varias descripciones de los tipos de actividades de control, incluyendo controles preventivos, de detección, físicos, informáticos o administrativos, dependiendo del objetivo de control específico que se desea alcanzar; sin embargo se ha adoptado el criterio del siguiente autor:

MANTILLA, B. Samuel (2005:17) presenta como tipos de Actividades de Control las **Revisiones de alto nivel** de las cuales menciona: “Se realizan sobre el desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos, periodos anteriores y competidores”.

Según Mantilla, B. Samuel dentro las revisiones de alto nivel las iniciativas se reconocen fácilmente, como sondeos de mercado, desarrollo de procesos de producción y programas para contener o reducir costos con el objeto de medir la extensión de los objetivos a dar cumplimiento. La implementación de planes de acción debe ser monitoreada y controlada para el desarrollo. Las acciones administrativas que se realizan y los reportes de su evolución representarán actividades de control.

MANTILLA, B. Samuel (2005:17) menciona a demás a las **Funciones directivas o actividades administrativas** de las cuales afirma: “Los administradores dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño”.

El autor otorga una base clara ante funciones directivas o actividades administrativas, apropiándolas a varios segmentos de la organización. Si bien es cierto que el personal cumple con su trabajo, es importante confirmar el nivel de cumplimiento de funciones de cada uno, así como su desarrollo a comparación de otros empleados tanto de la misma empresa como del mercado en el cual se desarrolla. Esta calificación y actividades

de verificación contribuyen al constante monitoreo del desarrollo de la institución.

Dentro de los **Procesos de información MANTILLA, B. Samuel (2005:17)** indica: “Se implementa una variedad de controles para verificar que estén completos y autorizados de las transacciones. Los datos que ingresan están sujetos a chequeos o a cotejarse con los archivos de control”.

A través de la lógica mencionada por el autor, se observa como los procesos de información se convierten en un tipo de control de información; de su generación y de cada movimiento que sea ejecutado dentro de un proceso. A través, de ciertos documentos o controles se genera orden y veracidad en cada una de las actividades lo cual contribuye al resguardo permanente de la información de la organización.

Otro tipo de actividades de control son los **Controles físicos MANTILLA, B. Samuel (2005:17)** afirma lo siguiente: “Equipos, inventarios, valores y otros activos se aseguran físicamente en forma periódica son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control”.

Los controles físicos son actividades de control que se han dado a lo largo de la historia, sin embargo no siempre se realizan de forma periódica y con un registro histórico que contribuya al buen manejo de recursos. El autor menciona los diferentes tipos de controles físicos que se pueden aplicar, los cuales contribuyen en gran proporción al buen manejo de recursos.

En cuanto a los **Indicadores de desempeño MANTILLA, B. Samuel (2005:17)** menciona: “Relacionar unos con otros los diferentes conjuntos de datos -operacionales o financieros-, además de analizar las interrelaciones e investigar las acciones, sirven como actividades de control”.

De la misma manera los indicadores de desempeño según el autor, representan actividades de control, dado que al generar el planteamiento de disyuntivas y su comportamiento histórico y en relación a ciertas variables, se puede generar indicadores que se transformen en información importante para la toma de decisiones contribuyendo así a analizar el desarrollo eficiente de las actividades y funciones de quienes conformen una organización.

Finalmente **MANTILLA, B. Samuel (2005:17)** afirma en cuanto a la **Segregación de responsabilidades** lo siguiente: “Las responsabilidades se dividen, o segregan, entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas”.

Dentro de la clasificación, el autor también indica que la segregación de responsabilidades es un pilar fundamental dentro del control en una organización, ya que de esta manera no solo se beneficia al empleado quien debe recibir una distribución laboral correcta; sino también, a la empresa, ya que mientras las funciones se encuentren correctamente divididas la organización tendrá un riesgo inferior.

Los procedimientos mencionados representan un grupo entre una gran cantidad de tareas que cada día se aplican en las organizaciones, los mismos que se califican como factores que contribuyen a comprometer a los integrantes de una organización al apego a los planes de acción que se definan, y, que a la vez mantengan a la organización en una orientación correcta para la consecución de sus objetivos.

2.3.3.2. Marco Conceptual Variable Dependiente

2.3.3.2.1. Administración

Para **DAFT, Richard (2004:5)** en su libro “**Administración**”, define a la Administración como “la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos”.

Si se toma en cuenta el criterio mencionado por el autor se observa que la administración puede ser definida como una función que consistirá en alcanzar los objetivos de la empresa en forma adecuada y eficiente, planeando, organizando dirigiendo y controlando los recursos.

Sin embargo la Administración se convierte en la función encargada de alcanzar eficiencia en cada una de las tareas realizadas por los integrantes de la organización, sean estos ejecutivos de un nivel superior o inferior. La Administración puede ser aplicable a todo tipo de empresas, y tiene la finalidad de alcanzar metas a través de la utilización adecuada de los recursos de la empresa tanto físicos, como intelectuales.

2.3.3.2.2. Administración Estratégica

DESS, Gregory; LUMPKIN, Tom y EISNER, Alan (2011:9) en su libro “Administración Estratégica” menciona:

La administración estratégica consiste en los análisis, las decisiones y las acciones de una organización ejecutadas para crear y sostener sus ventajas competitivas.

Una vez conceptualizada de una manera amplia, el autor llega a transmitir la importancia de la Administración Estratégica, ya que se la visualiza como un proceso que lleva a los líderes de las organizaciones a ser proactivos, anticiparse a los cambios, analizar continuamente sus estrategias y aplicar diferenciadores drásticos si fuese necesario, con el objeto de mejorar la eficiencia de las operaciones de su negocio.

Y tomando en cuenta lo detallado, las organizaciones han tratado de lograr ventajas competitivas dirigidas a la efectividad de sus operaciones, que si bien es cierto es importante, se puede observar como desempeñar actividades de una mejor forma que la competencia no otorga ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, ya que todo el mundo las practica de una manera u otra.

He ahí donde la Administración Estratégica va más allá de la efectividad de sus operaciones; actuando como un proceso que posterior a una serie

de pasos, llevará a la organización a conocerse completamente y poder analizar otras empresas, con el fin de alcanzar atributos que la permitan superar las fuerzas de la competencia de su industria.

Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, analizar y organizar la información. Observan las tendencias competitivas y de la industria, desarrollan modelos predictivos y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en los mercados emergentes, identifican las amenazas de negocios y desarrollan planes de acción creativos. **DAVID, Fred (2013:9)**

Una empresa nunca será igual a otra, al igual que un estratega con otro; por lo mismo, se debe tomar en cuenta que dependiendo del criterio de quien esté dirigiendo el proceso de administración estratégica, el mismo se podrá realizar de una u otra manera; esto debido a que se pueden presentar criterios diferentes dependiendo de su actitud, naturalidad, valores, aptitud, ética, disposición, visión, estilo gerencial, entre otros.

2.3.3.2.3. Estrategia

THOMPSON, Arthur; GAMBLE, John; PETERAF, Margaret; STRICKLAND, Lonnie (2012:4) en su libro Administración Estratégica menciona: “La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio”

Se observa como los autores citan a la competencia en la definición de estrategia, pues si bien es cierto, una estrategia se convierte en una herramienta para competir de manera diferente, las estrategias llevan a la organización a hacer lo que los competidores no hacen, y mucho mejor hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita atraer a los clientes y generar ventajas competitivas, entendiendo como una ventaja competitiva a aquella acción que satisface a los consumidores de una manera diferente, que puede perdurar en el tiempo y es difícil de imitar.

THOMPSON, Arthur; GAMBLE, John; PETERAF, Margaret; STRICKLAND, Lonnie (2012:240) mencionan:

La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “*cómos*”: *cómo* hacer crecer el negocio, *cómo* satisfacer al cliente, *cómo* ser mejores que los rivales, *cómo* responder ante las condiciones cambiantes del mercado, *cómo* administrar cada parte funcional del negocio, *cómo* desarrollar las capacidades necesarias y *cómo* alcanzar los objetivos estratégicos.

Gráfico No. 08: Jerarquía de elaboración de la estrategia



Gráfico N. 08: Jerarquía de elaboración de la estrategia de una compañía
Fuente: THOMPSON, Arthur; GAMBLE, John; PETERAF, Margaret; STRICKLAND, Lonnie (2012:240)

Una estrategia deberá estar manifestada de acuerdo al nivel donde deba aplicarse. Es necesario, hacer partícipes a todos los miembros de la organización en la formulación y ejecución de las mismas.

2.3.3.2.4. Cumplimiento de Objetivos

GARCÍA, S. Estela y VALENCIA, V. María (2008:105) en su libro “Planeación Estratégica”, menciona “la diferencia entre objetivos y estrategias radica en que los primeros son los resultados que se esperan de la ejecución de la estrategia y las estrategias son los medios para alcanzar los objetivos”

Al considerar lo citado por el autor se observa como la formulación de objetivos debe ir de la mano con la formulación de estrategias, ya que son el resultado de la aplicación de estas; además los objetivos “deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, realizables y congruentes entre todas las áreas de la organización” **GARCÍA, S. Estela y VALENCIA, V. María (2008:105).**

El administrador al momento de fijar los objetivos de una organización debería tomar en cuenta los fundamentos en los cuales se deben establecer, ya que un objetivo sin las características detalladas podría pasar a ser simplemente una declaración sin sentido y no llevaría a la empresa a la consecución de un logro alcanzable y realizable.

Los objetivos fijados con claridad producen grandes beneficios: proporcionan dirección, facilitan el control, ayudan a eliminar la incertidumbre y los conflictos, ayudan a la asignación de los recursos, etc. **GARCÍA, S. Estela y VALENCIA, V. María (2008:105).**

Cuando los objetivos sean formulados y aplicados adecuadamente se convierten en una herramienta vital para la entidad, debido a que estos benefician tanto a empleados, directivos, proveedores y accionistas, otorgándoles una visión más clara de a dónde deben llegar para situarse como un ente competitivo del mercado.

2.3.3.2.4.1 Objetivos

WHEELEN, Thomas y HUNGER, David (2007:14) mencionan la siguiente definición:

Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización.

El autor afirma que los objetivos son elementos que identifican hacia donde desea llegar la organización, a través de sus recursos, que con sus esfuerzos y acciones darán cumplimiento a la misión de la entidad.

Se requieren objetivos de desempeño específicos para alcanzar los resultados que la organización se ha planteado, los mismos deben ser medibles para que la entidad pueda controlarlos y aplicarlos de acuerdo a su naturaleza; y además, el cumplimiento de objetivos llevaría poco a poco a la organización a posicionarse en el lugar donde desea estar.

Después de haber presentado varios criterios de diferentes autores se resume que todo objetivo debe desear cumplir con estas características:

Gráfico No. 09 Características de los Objetivos

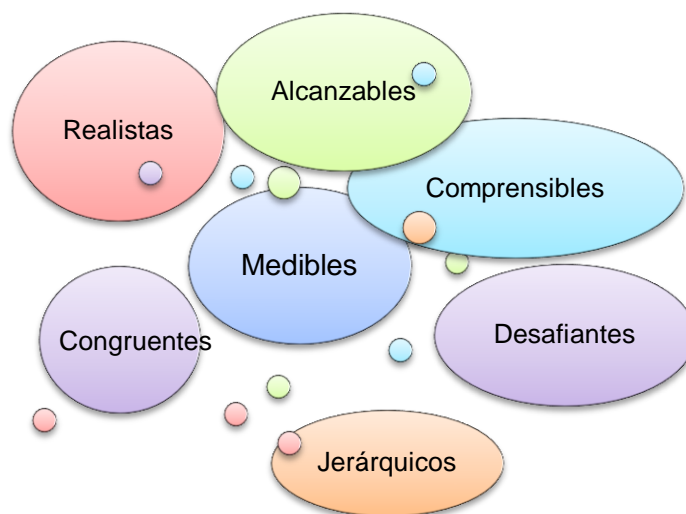


Gráfico No. 09: Características de los Objetivos
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

2.3.3.2.4.2 Tipos

PALACIOS, A. Luis (2010:52) en su libro “Dirección Estratégica” menciona que “los objetivos o acciones a realizar a corto, mediano y largo plazo, se obtienen normalmente a partir del análisis DOFA”.

A continuación se pueden distinguir y diferenciar las definiciones, niveles y características de cada uno de los objetivos citados por el autor en el párrafo anterior:

Los **objetivos a largo plazo** son institucionales, globales o estratégicos. Nacen a partir de las oportunidades y amenazas del entorno externo de la organización y constituyen la categoría de objetivos innovadores. Requieren de sentido imaginativo, inventivo y creador. Pueden cambiar el carácter de la organización y son la esencia para el crecimiento de la empresa.

El autor menciona a los objetivos a largo plazo como aquellos destinados a formar la base en la cual se desea convertir la organización. Estos pueden llegar a ser ambiciosos ya que analizan factores como las amenazas y oportunidades donde se desarrolla la institución, pero a la vez la pueden llevar a alcanzar su visión a largo plazo.

PALACIOS, A. Luis (2010:52) también afirma sobre los **objetivos de mediano plazo** lo siguiente: “Son intermedios, funcionales o tácticos. Normalmente surgen de las fortalezas y debilidades de la organización. Pertenecen a la categoría de objetivos de resolución de problemas. Son objetivos de mejoramiento, curativos y restablecedores”.

Finalmente **PALACIOS, A. Luis (2010:52)** describe a los objetivos a corto plazo como operacionales y regulares relacionados a las actividades cotidianas de la organización como se detalla en el siguiente párrafo:

Los **objetivos a corto plazo** son los operacionales o regulares. Se relacionan con las responsabilidades cotidianas, continuas o recurrentes. Se desarrollan en el nivel de supervisión y operativo. La satisfacción de los objetivos regulares indica un buen desempeño: por otro lado, cuando éstos no se cumplen, se tiene un síntoma de fallas en la supervisión o la necesidad de una capacitación o adiestramiento para otra posición.

Sin duda es importante establecer y alcanzar los objetivos financieros para toda organización. Sin una buena rentabilidad y posición financiera se pone en riesgo la estabilidad y hasta la conservación de una empresa. Sin tomar en cuenta, que la disminución de utilidades, preocupa a accionistas y acreedores, y por ende cuestiona la administración de los directivos. Por tal motivo, se concluye que un buen desempeño financiero no basta por sí mismo, ya que debe equilibrarse alcanzando un buen desempeño estratégico.

DAVID, Fred (2013:134) menciona que “a pesar de que los objetivos financieros son especialmente importantes en las empresas, al presentar la necesidad de tomar decisiones cruciales muchas veces se imponen los objetivos estratégicos, y viceversa”.

Concluyendo la mejor forma de conservar una ventaja competitiva que pueda perdurar en el tiempo, consiste en perseguir los objetivos estratégicos que fortalezcan la posición de la empresa frente a su competencia. Si la organización se enfoca en primer lugar en lograr los objetivos estratégicos que mejoren su competitividad y su posicionamiento en el mercado, podrá también alcanzar sus objetivos financieros.

2.3.3.2.4.3 Perspectivas

PALACIOS, A. Luis (2010:52) menciona que las perspectivas “se refieren a un aspecto clave para la formulación de estrategias, puede entenderse como un punto de vista, una óptica, un enfoque de alguno de los actores o grupos de interés que tienen que ver con la empresa”.

Para el presente estudio, el investigador ha tomado en cuenta la relación del planteamiento de los objetivos de acuerdo a la perspectiva en la cual son aplicados una vez que se fija la estrategia. Según la realización de un Balanced Score Card, los autores mencionan que se otorga un equilibrio adecuado entre el logro de objetivos estratégicos y el logro de objetivos financieros.

El Balanced Score Card, tiene como objetivo “planificar a futuro, conforme a las perspectivas seleccionadas las diferentes metas que una organización se propone alcanzar en un período de tiempo determinado”

PALACIOS, A. Luis (2010:117)

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se detallan los tipos de perspectivas relacionadas con el planteamiento y logro de objetivos.

PALACIOS, A. Luis (2010:118) menciona cuatro tipos de perspectivas para la formulación de estrategias que lleven a la organización al cumplimiento de sus objetivos, de la siguiente manera:

- **Financiera**, la cual conlleva el EVA (Valor agregado económico), que apunta a los resultados esperados por los accionistas.
- **Clientes y mercadeo**, que contiene la propuesta de valor.
- **Procesos**, la excelencia de la operación gestión de clientes, innovación.
- **Personas y tecnologías de apoyo**, contiene competencias, habilidades orientadas a resultados de **aprendizaje y crecimiento**.

Cada perspectiva llevará consigo los objetivos que le corresponda y adicionalmente a través de ellos se podrá realizar la medición del desempeño de la organización, fijando indicadores financieros como no financieros basados en desempeños futuros.

2.4. HIPÓTESIS

La aplicación de actividades de control incide en el cumplimiento de objetivos del área de emisión de CONFIA S.A.

2.4.1. Señalamiento de Variables

| | |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| Variable Independiente | Aplicación de Actividades de Control |
| Variable Dependiente | Cumplimiento de Objetivos |

2.4.2. Unidades de Observación

Administración

Aseguradoras

Jefatura Comercial

Departamento de Emisión

Fuentes de información interna documental

2.4.3. Término de Enlace

La, de, incide, en el, del, de, de.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque

La investigación del presente estudio se ha enmarcado principalmente en un enfoque cuantitativo porque el problema que se ha planteado demanda la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis preestablecidas, confiando en la medición numérica, el conteo, y el uso de la estadística para establecer patrones en una población.

Los objetivos de esta investigación proponen acciones a corto plazo con el fin de solucionar el problema identificado, a la vez que se ha formulado una hipótesis lógica a resolver en base a datos e interrogantes.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación de Campo

Para **HERRERA, Luis y otros (2004:95p)** en su libro “Tutoría de la Investigación Científica” menciona: “La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen”

La presente investigación es de campo al trabajar directamente con los colaboradores de la empresa; quienes están en la capacidad de proporcionar la información necesaria para la realización de este trabajo, por el hecho de estar relacionados directamente con el objeto de estudio; además se cuenta con el acceso al espacio físico donde se desarrolla el problema donde también se puede visualizar el proceso que lo envuelve.

Investigación Documental – Bibliográfica

Para **HERRERA, Luis y otros (2004:95p)** en su libro “Tutoría de la Investigación Científica” menciona:

La investigación documental –bibliográfica tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

Este estudio, se basa en una investigación documental-bibliográfica, al tener como propósito conocer, comparar y profundizar enfoques, teorías y criterios de diferentes autores sobre prácticas de control interno y el cumplimiento de objetivos. A través del Marco Teórico se ve como el investigador se basa en artículos, conceptualizaciones y criterios encontrados en libros, documentos y publicaciones que son utilizados para recolectar información con respecto al fenómeno analizado.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Exploratorio

HERNÁNDEZ, Roberto (2004:45) menciona: “Los estudios exploratorios se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”

El presente trabajo lleva un nivel exploratorio, debido a que inicia como un sondeo de los problemas que intervienen en el desarrollo óptimo de la organización, posteriormente se identifican y reconocen las variables de estudio y se llega a generar una hipótesis.

En esta investigación el nivel exploratorio permitirá conocer una visión general con respecto a las actividades de control del área de emisión y el cumplimiento de objetivos de la organización.

Descriptivo

Según **SALAVARRIETA, Duván (2005:23)** la investigación descriptiva permite “describir las situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se

manifiesta determinados sucesos, buscando especificar las propiedades importantes de las personas y grupos o comunidades”

El nivel descriptivo del presente estudio se da en la recolección de información donde se ven descritas las actividades y procesos de la organización y se llega a obtener los datos suficientes para poder identificar las características propias de cada segmento de la empresa y comparar entre sus diferentes fenómenos para tener una visión de los elementos que comprenderán la investigación.

Correlacional

Según **AGUILAR, R (1996:78)** “Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación, es decir este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables”.

La investigación llega al nivel correccional debido a que el objetivo de la misma es determinar la relación entre las actividades de control y el cumplimiento de los objetivos de la empresa, que actúan como variables de la investigación; logrando de esta manera la identificación de las posibles soluciones a desarrollar.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

HERRERA, Luis y otros (2004:98) en su libro Tutoría de la Investigación Científica menciona: “La población es la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características”

El investigador ha determinado las siguientes poblaciones para el análisis e investigación de la problemática encontrada:

- Fuentes de Información Interna, detalladas de la siguiente manera:
 - o Organigrama Funcional y Estructural de la empresa

- Instructivos de Emisión y Ventas.
 - Pólizas emitidas durante el año 2013 (1659).
 - Resultados obtenidos por el servicio de Contact Center.
 - Reglamento Interno de Trabajo.
- Personal que conforma la organización.

Tabla N.- 01: Personal Confía S.A.

| N. | APELLIDOS Y NOMBRES | CARGO |
|----|------------------------------------|--|
| 1 | Cabrera Cunalata Carlos Javier | Ejecutivo de Emisión |
| 2 | Durán Fiallos Paulina Isabel | Ejecutiva de Emisión |
| 3 | Echeverría Castro Edith Liliana | Directora Financiera Administrativa |
| 4 | Echeverría Riofrío María Alejandra | Jefe de Inteligencia de Negocios |
| 5 | Guerrero Durán Guido Gonzalo | Analista de Sistemas |
| 6 | Maigua Quinteros Jessica Nathaly | Asistente de Contabilidad |
| 7 | Melo Larrea Gabriela Verónica | Ejecutiva de Emisión ASSA |
| 8 | Miño Rodríguez María Soledad | Ejecutiva Comercial Unifinsa |
| 9 | Montenegro Galarza María Gabriela | Jefe Comercial |
| 10 | Mora Loaiza Benigno Fernando | Asistente de Siniestros |
| 11 | Narvárez Ortiz Paul Santiago | Jefe de Sistemas |
| 12 | Ortiz Mayorga Gabriela Carolina | Ejecutiva de Atención al Cliente |
| 13 | Pabón Ayala Diego Fernando | Asistente de Servicios y Mensajería |
| 14 | Palacios Naranjo Tania Gabriela | Analista de Procesos |
| 15 | Pinta Campaña Valeria Gabriela | Jefe de Cobranzas |
| 16 | Ponce Flores Ana María | Ejecutiva Comercial |
| 17 | Rodríguez Rosero Diego Roberto | Gerente General |
| 18 | Rodríguez Salinas Adrián Santiago | Jefe de Siniestros |
| 19 | Torres Mancheno Lizeth Priscila | Ejecutiva Contact Center |
| 20 | Valdez Miño Juan Carlos | Asistente de Cobranzas |
| 21 | Vera Proaño Kathlen Doménica | Asistente Administrativa y de Recepción |
| 22 | Villacís Changuán Héctor Rodrigo | Asistente Administrativo y de Mensajería |
| 23 | Villacís Lizano Alfredo Mauricio | Analista de Sistemas |
| 24 | Villacís Roldan Silvia Elizabeth | Ejecutiva Comercial ASSA |
| 25 | Zurita García Germania Estefanía | Ejecutiva de Emisión |

Tabla N.- 01: Personal Confía S.A.
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

3.4.2. Muestra

Según **M.G. Lkendal y W.R Buckland (1996:240)** en su obra “Diccionario de Estadística”, la muestra es una parte de la población o un sub conjunto de un conjunto de unidades que es obtenida mediante un proceso u otro, usualmente por selección deliberada. Con el objetivo de investigar las propiedades de la investigación o conjunto original.

Pasos en la selección de la muestra:

1. Definir la población
2. Determinar el tamaño de la muestra
3. Elegir un procedimiento de muestreo
4. Seleccionar la muestra

De acuerdo a lo descrito en el punto anterior, dentro del análisis documental que se va a realizar se encuentra como población de estudio las pólizas emitidas durante el año 2013. Tomando en cuenta que Confía S.A. es asesora productora de todo tipo de pólizas, el investigador ha elegido el muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional, de acuerdo a cada ramo de seguros.

Se desea conocer la muestra de las 1659 pólizas emitidas durante el año 2013, las que se distribuyen de la siguiente manera: accidentes personales 13 pólizas, asistencia médica 123 pólizas, fianzas 117 pólizas, equipo electrónico 34 pólizas, equipo y maquinaria 31 pólizas, fidelidad privada 8 pólizas, incendio y aliadas 39 pólizas, lucro cesante 18 pólizas, responsabilidad civil 86 pólizas, robo y/o asalto 31 pólizas, rotura de maquinaria 14 pólizas, seguro ganadero 1 póliza, soat 98 pólizas, transporte 13 pólizas, vehículos 1014 pólizas, vida 19 pólizas.

Tamaño total de la muestra $n = \frac{\sum_{i=1}^1 N_i p_i q_i}{N \frac{B^2}{z^2} + \frac{1}{N} \sum_{i=1}^1 N_i p_i q_i}$

Tamaño de cada estrato

$$n_i = n \frac{N_i}{N}$$

Donde:

N = tamaño de la población

p = % de acierto

q = (1-p)

B = estimación de error

z = nivel de confianza (percentil de la tabla de distribución normal)

n = tamaño de la muestra

Por lo tanto:

N = 1659

p = 0.5

q = 0.5

B = 0.05

z = 1.96

| N.- | GRUPO | N _i | P _i | Q _i | P _i Q _i | N _i P _i Q _i | W _i | n _i |
|----------|-----------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------------|--|----------------|----------------|
| 1 | ACCIDENTES PERSONALES | 13 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 3,25 | 0,01 | 2 |
| 2 | ASISTENCIA MEDICA | 123 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 30,75 | 0,07 | 23 |
| 3 | FIANZAS | 117 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 29,25 | 0,07 | 22 |
| 4 | EQUIPO ELECTRONICO | 34 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 8,50 | 0,02 | 6 |
| 5 | EQUIPO Y MAQUINARIA | 31 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 7,75 | 0,02 | 6 |
| 6 | FIDELIDAD PRIVADA | 8 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 2,00 | 0,00 | 2 |
| 7 | INCENDIO Y ALIADAS | 39 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 9,75 | 0,02 | 7 |
| 8 | LUCRO CESANTE | 18 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 4,50 | 0,01 | 3 |
| 9 | RESPONSABILIDAD CIVIL | 86 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 21,50 | 0,05 | 16 |
| 10 | ROBO Y/O ASALTO | 31 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 7,75 | 0,02 | 6 |
| 11 | ROTURA DE MAQUINARIA | 14 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 3,50 | 0,01 | 3 |
| 12 | SEGURO GANADERO | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 0,25 | 0,00 | 0 |
| 13 | SOAT | 98 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 24,50 | 0,06 | 18 |
| 14 | TRANSPORTE | 13 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 3,25 | 0,01 | 2 |
| 15 | VEHICULOS | 1014 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 253,50 | 0,61 | 192 |
| 16 | VIDA | 19 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 4,75 | 0,01 | 4 |
| Σ | | 1659 | | | | 414,75 | 1 | 312 |

Tabla N.- 02: Muestreo Estratificado con Afijación Proporcional
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

De la siguiente manera:

$$n = \frac{414.75}{1659 \frac{0.05^2}{1.96^2} + \frac{1}{1659} (414.75)}$$

$$n = \frac{414.75}{1659 \frac{0.0025}{3.8416} + \frac{414.75}{1659}}$$

$$n = \frac{414.75}{1.080 + 0.25}$$

$$n = \frac{414.75}{1.330}$$

$$n = \mathbf{312}$$

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: Aplicación de Actividades de Control

| CONCEPTUALIZACIÓN | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS |
|--|--|--|---|---|
| <p>Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las <u>directivas administrativas</u>. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. El <u>control</u> se da a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del <u>desempeño de operaciones</u>, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.</p> | <p>Directivas Administrativas</p> <p>Control</p> <p>Desempeño de Operaciones</p> | <p>Efectividad de Controles</p> <p>Medición de Riesgo</p> <p>Control Físico de Activos</p> <p>Eficacia de la Administración de Funciones</p> <p>Desempeño del Personal</p> | <p>¿Existen controles establecidos para la efectividad del proceso de emisión de la empresa?</p> <p>¿Dentro del área de emisión se encuentran establecidos mecanismos de control para la identificación de riesgos?</p> <p>¿Se realizan controles físicos de los recursos que se operan dentro del área de emisión de la empresa?</p> <p>¿El personal es capacitado de acuerdo a las funciones que desempeña?</p> <p>¿Se realizan evaluaciones de desempeño del personal del área de emisión dentro de la organización?</p> | <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuesta ✓ Análisis documental <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuestionario estructurado ✓ Lista de Cotejo ✓ Ficha de Análisis Documental <p>Dirigidos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Colaboradores de la empresa ✓ Fuentes de Información Interna |

Tabla No. 03: Operacionalización de la Variable Independiente
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

HERRERA, Luis y otros (2004:174) menciona: “la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información”

Este plan contempla bases metodológicas requeridas por los objetivos de esta investigación, segregadas en etapas de aplicación, de acuerdo con el enfoque definido, considerando los siguientes elementos:

1. Definición de los sujetos: definición de la población y muestra a ser investigados.

2. Los sujetos a ser investigados son: Fuentes de información interna de la organización y colaboradores de los departamentos de emisión, que tiene como misión el registro, gestión y aprobación de pólizas de seguros; y el departamento comercial cuya función es el desarrollo y afianzamiento de clientes externos.

3. Selección de las técnicas e instrumentos a emplear en el proceso de recolección de información. La investigación se realizará a través de encuestas a los colaboradores; lista de cotejo estructurada de acuerdo a los lineamientos establecidos para el proceso de emisión; y, además se realizará un análisis del cumplimiento de las normas establecidas en diferentes fuentes de información interna.

Según **HERRERA, Luis y otros (2004:115)** define a la Observación como:

Una técnica que consiste en poner atención a través de los sentidos, en un aspecto de la realidad y en recoger datos para su posterior análisis e interpretación sobre la base de un marco teórico, que permita llegar a conclusiones y toma de decisiones.

BERNAL, Cesar (2006:177) en su obra Metodología de la Investigación, declara ‘la encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas

mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica”

4. Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación. Para la recolección de información se diseñaron los siguientes instrumentos: cuestionario, lista de cotejo y guía de análisis documental.

5. Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc. Explicación de cómo, dónde y cuándo se aplicarán las técnicas de recolección de información.

Tabla No. 05: Plan de Recolección de Información

| PREGUNTAS BÁSICAS | EXPLICACIÓN |
|--------------------------------------|---|
| ¿Para qué? | Analizar las Actividades de Control y su incidencia en el cumplimiento de Objetivos del área de emisión de CONFIA S.A. |
| ¿De qué personas u objetos? | Colaboradores Fuentes de Información Interna |
| ¿Sobre qué aspectos? | Control Interno Auditoría de Gestión Control de Tiempos Planificación Estratégica Cumplimiento de Objetivos |
| ¿Quién? | Investigador: Germania Estefanía Zurita García |
| ¿Cuándo? | Tercer trimestre del año 2014 |
| ¿Dónde? | CONFIA S. A. |
| ¿Cuántas veces? | Una vez |
| ¿Cómo? ¿Qué técnicas de recolección? | Observación Encuesta Análisis documental |
| ¿Con qué? | Lista de Cotejo Cuestionario Guía de análisis documental. |

Tabla No. 05: Plan de Recolección de Información
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

- Obtención, análisis y revisión de la información relacionada.
- Repetición de la recolección
- Tabulación de datos obtenidos.
- Elaboración de cuadros y gráficos de representación estadística.
- Análisis de información estadística
- Interpretación de resultados.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

El análisis efectuado dentro de la investigación realizada tiene como objeto ampliar la noción del comportamiento de la empresa con relación a la problemática abordada; para que a través de los resultados encontrados se pueda proporcionar recomendaciones que contribuyan a los objetivos planteados en la investigación.

Una vez tabulados los datos se procede en este capítulo a organizar, analizar e interpretar los resultados obtenidos de las diferentes técnicas de recolección aplicadas en el presente estudio. En este caso el investigador representará los datos tanto en forma numérica como gráfica, a través de instrumentos de presentación de datos proporcionados por Microsoft Excel.

En el análisis se aplicaron encuestas a los funcionarios de la empresa y se realizó la revisión de documentos de información interna como: los instructivos de emisión y ventas, organigramas, estados financieros, resultados obtenidos por encuestas realizadas a los clientes por el servicio Contact Center y documentos internos de donde se extrajeron los factores relacionados al problema.

4.1.1. Análisis e Interpretación de datos - Encuesta

En este caso el investigador realizó la técnica de la encuesta a los funcionarios de los diferentes departamentos que conforman Confía S. A., tomando en cuenta que es importante conocer si el personal es adecuadamente capacitado de acuerdo a sus funciones.

Esta técnica se realizó con el fin de conocer si existe una relación entre el empirismo de las actividades de control y el cumplimiento de objetivos del departamento de emisión de Confía S.A.

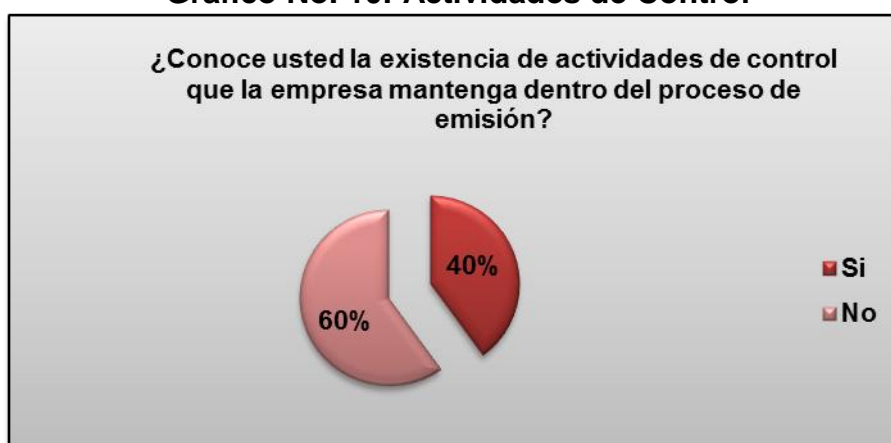
1. ¿Conoce usted la existencia de actividades de control que la empresa mantenga dentro del proceso de emisión?

Tabla No. 06: Actividades de Control

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | % FREC. |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 10 | 40% |
| No | 15 | 60% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de CONFIA S. A.
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Gráfico No. 10: Actividades de Control



Fuente: Tabla No. 06
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Análisis

El 60% de los encuestados no conoce de la existencia de actividades de control dentro del departamento de emisión, mientras que el 40% afirma que sí los existen.

Interpretación

A través de la información recabada se observa un cierto grado de incertidumbre de los empleados frente a la existencia de actividades de control dentro del departamento de emisión; debido a que en una mayoría el personal no conoce la existencia o aplicación de controles. Por lo tanto dentro de la organización no se encuentra socializada la existencia de controles que garanticen la efectividad de las operaciones.

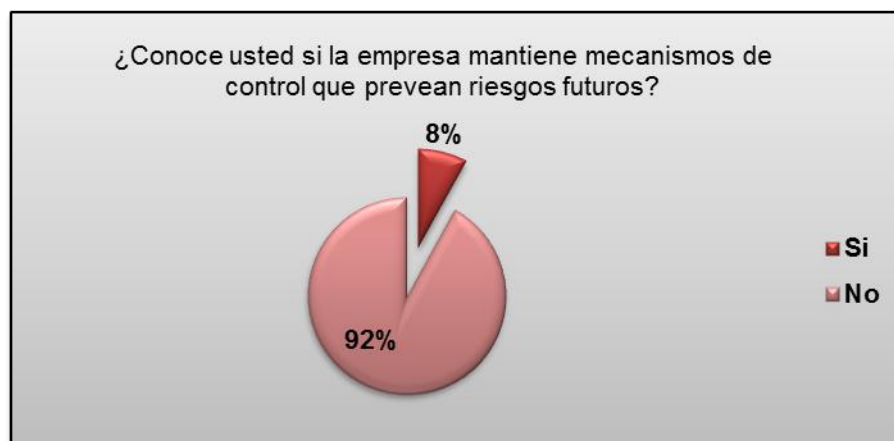
2. ¿Conoce usted si la empresa mantiene mecanismos de control que prevean riesgos futuros?

Tabla No. 07: Control de Riesgos

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | %FREC. |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 2 | 8% |
| No | 23 | 92% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de CONFIA S. A.
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Gráfico No. 11: Control de Riesgos



Fuente: Tabla No. 07
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Análisis

El 92% de los encuestados asegura el desconocimiento de si la institución mantiene mecanismos de control que prevean riesgos futuros, mientras que el 8% asegura que la empresa si los mantiene.

Interpretación

Este resultado refleja que para la mayor parte de funcionarios la empresa no mantiene mecanismos de control para prevención de riesgos; estas cifras son preocupantes al reflejar la inseguridad e incertidumbre que transmiten los procesos dentro de la organización, debido a que los empleados no están preparados para enfrentarse a escenarios críticos.

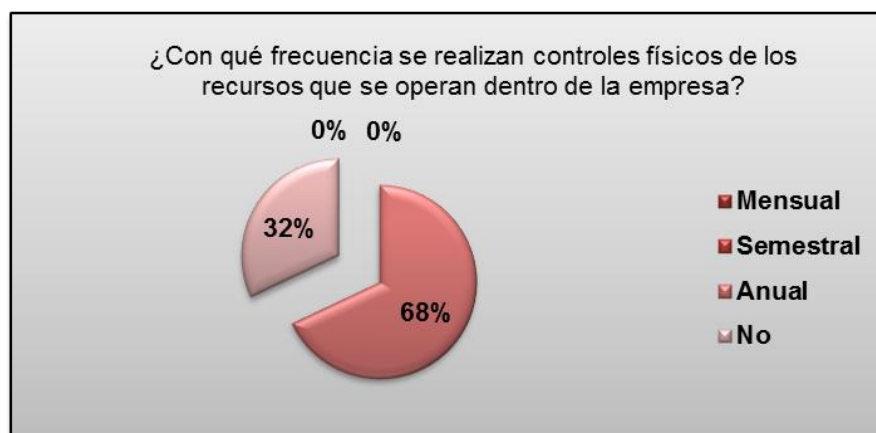
3. ¿Con qué frecuencia se realizan controles físicos de los recursos que se operan dentro de la empresa?

Tabla No. 08: Controles Físicos

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | % FREC. |
|--------------|------------|-------------|
| Mensual | 0 | 0% |
| Semestral | 0 | 0% |
| Anual | 17 | 68% |
| No | 8 | 32% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de CONFIA S. A.
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Gráfico No. 12: Controles Físicos



Fuente: Tabla No. 08
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Análisis

El 68% de los encuestados considera que la frecuencia con la que se realizan controles físicos es anual, mientras que un 32% considera que no se realizan controles físicos dentro de la organización.

Interpretación

Los empleados no tienen la seguridad de que se realicen controles físicos de los recursos de la empresa; y al no tener esta certeza, se puede originar desperdicio de materiales, sin crear un ambiente de resguardo de los insumos con los que cuenta la institución.

4. ¿Se le ha sido socializado el Manual de Procedimientos e Instructivos de su puesto de trabajo?

Tabla No. 09: Socialización Manual de Procedimientos

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | % FREC. |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 12 | 48% |
| No | 13 | 52% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de CONFIA S. A.

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Gráfico No. 13: Socialización Manual de Procedimientos



Fuente: Tabla No. 09

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Análisis

El 52% de los encuestados afirma no conocer el Manual de Procedimientos e Instructivos de su puesto de trabajo; mientras que el 48% si lo conoce.

Interpretación

Lo mencionado refleja, que no a todos los empleados se les ha socializado el Manual de Procedimientos e Instructivos de su puesto de trabajo; y tomándolo en cuenta, se puede deducir que el proceso de inducción y capacitación inicial no es el más recomendado, ya que al no hacer uso de estos documentos se pueden ocasionar pérdidas de tiempo, incertidumbre profesional y reprocesos innecesarios.

5. ¿Se le ha realizado evaluaciones de desempeño del trabajo que ejecuta dentro de la organización?

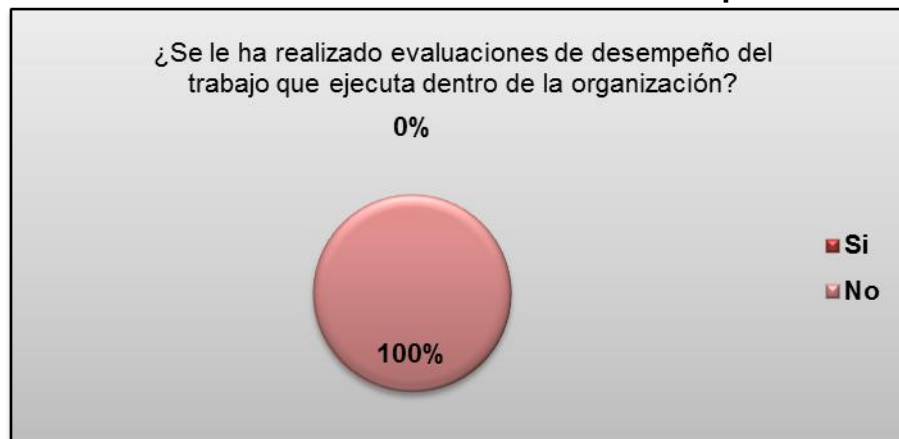
Tabla No. 10: Evaluaciones de Desempeño

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | % FREC. |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 25 | 100% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de CONFIA S. A.

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Gráfico No. 14: Evaluaciones de Desempeño



Fuente: Tabla No. 10

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Análisis

El 100% de los encuestados afirma que no se le han realizado evaluaciones de desempeño de acuerdo al trabajo que realiza dentro de la organización.

Interpretación

Dentro de la organización no existen mediciones de desempeño del personal; esto es un factor desfavorable considerando que el cumplimiento de las funciones del personal no se encuentra verificado técnicamente por la Administración, por lo cual la misma no contaría con la información idónea en el momento oportuno para evitar y enfrentar problemas originados por errores operativos y funcionales.

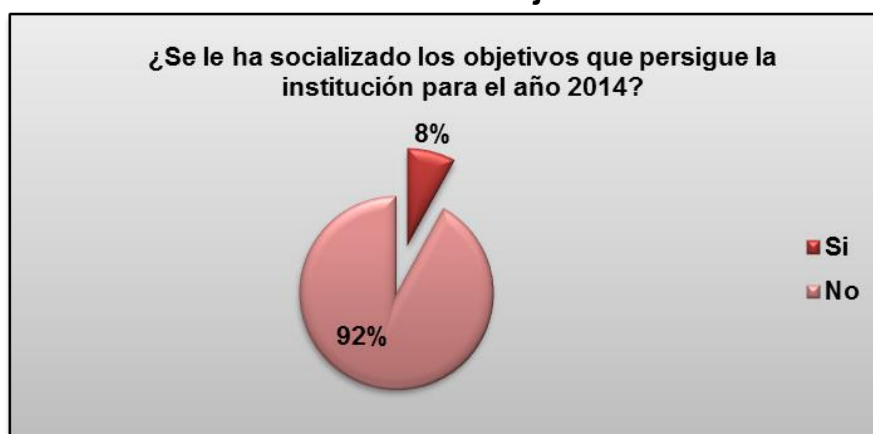
6. ¿Se le ha socializado los objetivos que persigue la institución para el año 2014?

Tabla No. 11: Objetivos

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | % FREC. |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 2 | 8% |
| No | 23 | 92% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de CONFIA S. A.
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Gráfico No. 15: Objetivos



Fuente: Tabla No. 11

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Análisis

Al 92% de los encuestados no se le ha socializado los objetivos que persigue la institución para el año 2014, mientras que el 8% si los conoce.

Interpretación

Se observa el desconocimiento de la mayor parte del personal acerca de los objetivos que mantiene la empresa, por lo que se deduce que la Administración no los socializa. Cada departamento debe cumplir su misión y esta debe ir de la mano con los objetivos de la organización; y al no conocerlos, los esfuerzos realizados por cada departamento no estarían basados en el fin institucional al cual deberían alcanzar.

7. ¿Dentro de su departamento se encuentran definidas actividades que contribuyan al cumplimiento de objetivos de la organización?

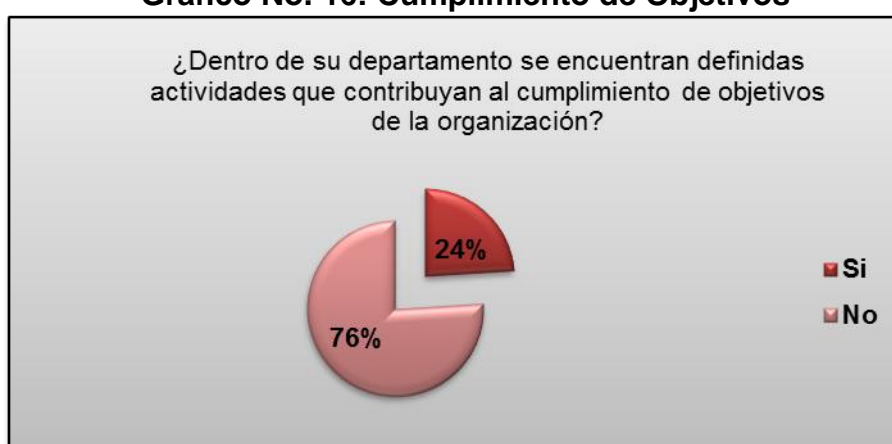
Tabla No. 12: Cumplimiento de Objetivos

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | % FREC. |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 6 | 24% |
| No | 19 | 76% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de CONFIA S. A.

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Gráfico No. 16: Cumplimiento de Objetivos



Fuente: Tabla No. 12

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Análisis

El 76% de los encuestados no conocen que se encuentren definidas dentro de su departamento actividades que contribuyan al cumplimiento de objetivos de la organización, mientras que el 24% si las conoce.

Interpretación

Dentro de cada departamento no se aplica una socialización sobre los objetivos a corto plazo que contribuiría al cumplimiento de los objetivos. El personal no mantiene un compromiso que contribuya al logro de metas institucionales; más bien, su trabajo es realizado de acuerdo al proceso establecido, sin establecimiento de metas de cumplimiento.

8. ¿Dentro de su departamento existen acciones que contribuyan a la fidelización de clientes?

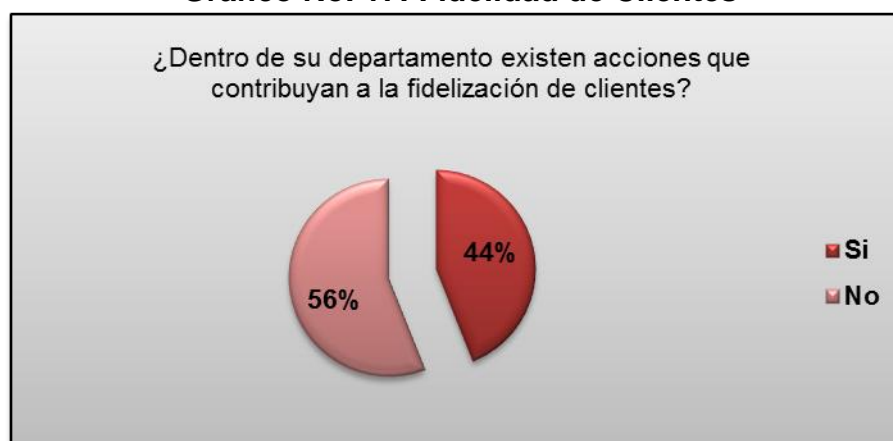
Tabla No. 13: Fidelidad de Clientes

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | % FREQ. |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 11 | 44% |
| No | 14 | 56% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de CONFIA S. A.

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Gráfico No. 17: Fidelidad de Clientes



Fuente: Tabla No. 13

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Análisis

El 56% de los encuestados afirma que dentro de su departamento no existen acciones dirigidas a la fidelización de clientes, mientras que el 44% considera que si las existen.

Interpretación

Alrededor de la mitad del personal no conoce alguna actividad creada para la fidelización de clientes. Se asume que únicamente los departamentos que tienen contacto directo con clientes cumplen con esta función. Es importante que todas las áreas de la organización establezcan acciones para asegurar la fidelización de clientes, ya que de esta manera se fortalece el posicionamiento de la empresa en su mercado objetivo.

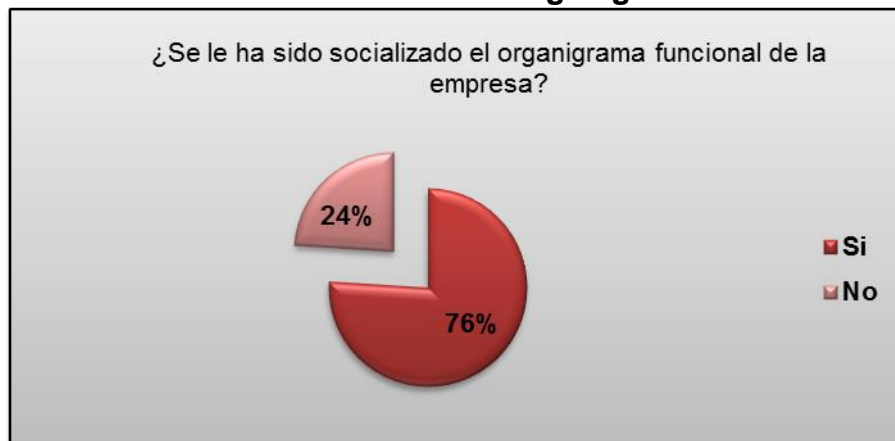
9. ¿Se le ha sido socializado el organigrama funcional de la empresa?

Tabla No. 14: Socialización Organigrama Funcional

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | % FREC. |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 19 | 76% |
| No | 6 | 24% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de CONFIA S. A.
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Gráfico No. 18: Socialización Organigrama Funcional



Fuente: Tabla No. 14
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Análisis

Al 76% de los encuestados se le ha sido socializado el organigrama funcional de la empresa, mientras que el 24% no se le ha sido socializado.

Interpretación

La mayor parte del personal tiene conocimiento de lo descrito en el organigrama funcional de la empresa, y se supone la minoría que lo desconoce corresponde a funcionarios incorporados recientemente. Es importante que cada funcionario conozca desde su inducción su nivel de responsabilidad y el del personal, ya que de esta manera tendrán una visión de su línea de carrera y el funcionamiento general de la institución.

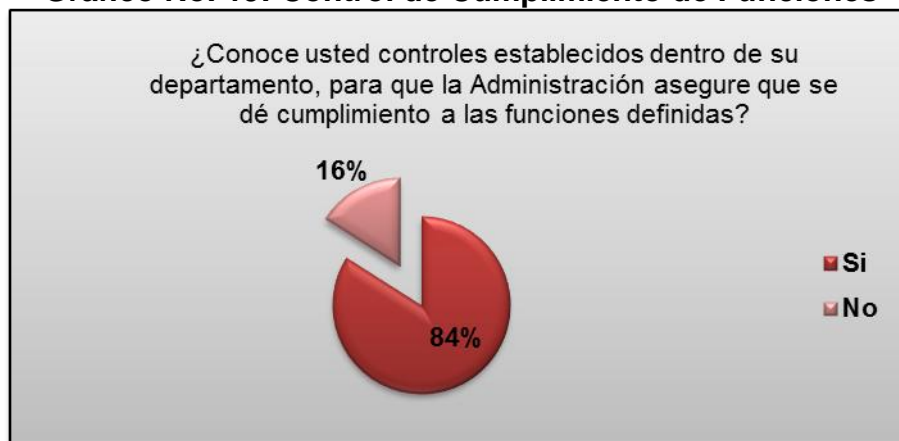
10. ¿Conoce usted controles establecidos dentro de su departamento, para que la Administración asegure que se dé cumplimiento a las funciones definidas?

Tabla No. 15: Control de Cumplimiento de Funciones

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | % FREC. |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 21 | 84% |
| No | 4 | 16% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de CONFIA S. A.
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Gráfico No. 19: Control de Cumplimiento de Funciones



Fuente: Tabla No. 15
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Análisis

El 84% de los encuestados no conoce controles establecidos en su departamento, con los cuales la Administración asegure el cumplimiento a las funciones, mientras el 16% si los conoce.

Interpretación

Se observa como la mayor parte de departamentos no establece controles para verificar el cumplimiento de funciones. La Administración no posee la seguridad de que el personal cumpla sus funciones; y, no cuenta con medidas preventivas para el resguardo del cliente quien es el beneficiario final de cada uno de los procesos.

4.1.2. Análisis e Interpretación de datos – Observación documental

El investigador realizó la técnica de análisis documental de las pólizas emitidas durante el año 2013, a través de la muestra segmentada por ramos indicada en el capítulo anterior.

Esta técnica fue aplicada con el fin de conocer el cumplimiento que se da al proceso de emisión descrito en los Instructivos por los ejecutivos que intervienen en el mismo. De esta manera, se analiza la efectividad de las actividades de control aplicadas actualmente y la aportación que brindan a la ejecución correcta del proceso en conjunto.

1. Proceso de emisión de acuerdo a la Matriz de Control de Requisitos de Emisión.

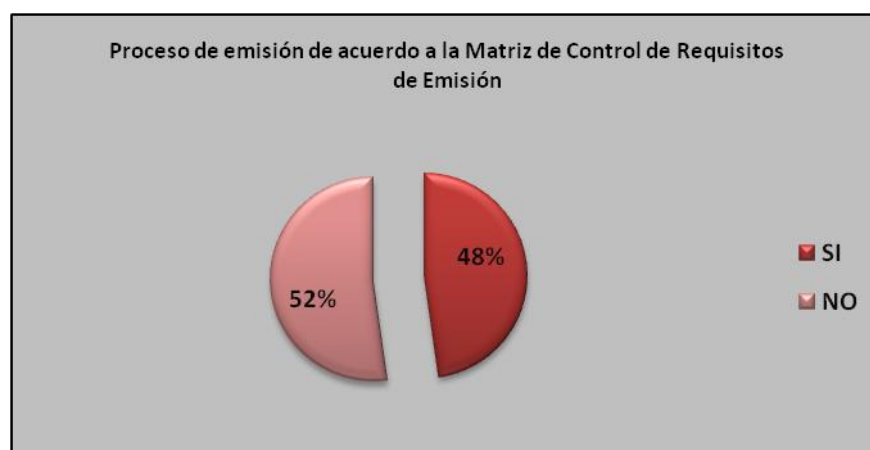
Tabla No. 16: Actividad 01

| A. PERSONALES | A. MEDICA | FIANZAS | EQ. ELECTRONICO | EQUIPO Y MAQUINARIA | FIDELIDAD PRIVADA | INCENDIO Y ALIADAS | LUCRO CESANTE | R. CIVIL | ROBO Y/O ASALTO | ROTURA DE MAQUINARIA | SOAT | TRANSPORTE | VEHICULOS | VIDA | ALTERNATIVA | TOTAL | % |
|---------------|-----------|---------|-----------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------|----------|-----------------|----------------------|------|------------|-----------|------|-------------|-------|------|
| 2 | 23 | 20 | 5 | 5 | 2 | 6 | 0 | 15 | 6 | 0 | 18 | 2 | 45 | 0 | SI | 149 | 48% |
| 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 147 | 4 | NO | 163 | 52% |
| 2 | 23 | 22 | 6 | 6 | 2 | 7 | 3 | 16 | 6 | 3 | 18 | 2 | 192 | 4 | TOTAL | 312 | 100% |

Fuente: Lista de Cotejo

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Gráfico No. 20: Actividad 01



Fuente: Tabla No. 16

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Análisis

El 65% de pólizas analizadas cuentan con la documentación completa de acuerdo a la Matriz de Requisitos, mientras que el 35% no.

Interpretación

No en todas las ocasiones se garantiza el cumplimiento de lo estipulado en los Instructivos. Al no contar con los requerimientos mínimos de emisión, se podrían causar inconvenientes en la entrega oportuna de pólizas. Sin embargo, el ramo de seguro vehicular es donde este hallazgo reincide y siendo este el de mayor participación.

2. Solicitud de emisión realizada dentro de 24 horas a partir de su recepción.

Tabla No. 17: Actividad 02

| A. PERSONALES | A. MEDICA | FIANZAS | EQ. ELECTRONICO | EQUIPO Y MAQUINARIA | FIDELIDAD PRIVADA | INCENDIO Y ALIADAS | LUCRO CESANTE | R. CIVIL | ROBO Y/O ASALTO | ROTURA DE MAQUINARIA | SOAT | TRANSPORTE | VEHICULOS | VIDA | ALTERNATIVA | TOTAL | % |
|---------------|-----------|-----------|-----------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------|-----------|-----------------|----------------------|-----------|------------|------------|----------|--------------|------------|-------------|
| 2 | 23 | 22 | 5 | 6 | 2 | 6 | 3 | 15 | 4 | 3 | 18 | 2 | 121 | 4 | SI | 236 | 76% |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 71 | 0 | NO | 76 | 24% |
| 2 | 23 | 22 | 6 | 6 | 2 | 7 | 3 | 16 | 6 | 3 | 18 | 2 | 192 | 4 | TOTAL | 312 | 100% |

Fuente: Lista de Cotejo

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Gráfico No. 21: Actividad 02



Fuente: Tabla No. 17

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Análisis

El 76% de pólizas analizadas fueron realizadas dentro de las 24 horas siguientes a su recepción, mientras que el 24% se realizaron en un tiempo mayor.

Interpretación

La mayor parte de solicitudes fueron elaboradas dentro del tiempo exigido en los Instructivos, sin embargo el porcentaje restante corresponde en gran mayoría a pólizas cuya documentación estaba incompleta. Este es otro punto que retrasa el proceso e indica el incumplimiento de los ejecutivos comerciales.

3. Existencia de documentos de respaldo de la solicitud de emisión a la Aseguradora.

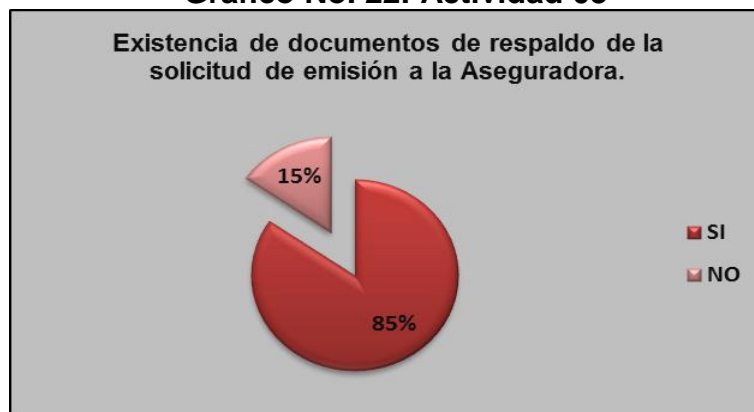
Tabla No. 18: Actividad 03

| A. PERSONALES | A. MEDICA | FIANZAS | EQ. ELECTRONICO | EQUIPO Y MAQUINARIA | FIDELIDAD PRIVADA | INCENDIO Y ALIADAS | LUCRO CESANTE | R. CIVIL | ROBO Y/O ASALTO | ROTURA DE MAQUINARIA | SOAT | TRANSPORTE | VEHICULOS | VIDA | ALTERNATIVA | TOTAL | % |
|---------------|-----------|---------|-----------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------|----------|-----------------|----------------------|------|------------|-----------|------|-------------|-------|------|
| 0 | 3 | 22 | 6 | 6 | 2 | 6 | 3 | 13 | 6 | 3 | 18 | 2 | 174 | 0 | SI | 264 | 85% |
| 2 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 18 | 4 | NO | 48 | 15% |
| 2 | 23 | 22 | 6 | 6 | 2 | 7 | 3 | 16 | 6 | 3 | 18 | 2 | 192 | 4 | TOTAL | 312 | 100% |

Fuente: Lista de Cotejo

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Gráfico No. 22: Actividad 03



Fuente: Tabla No. 18

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Análisis

El 85% de pólizas analizadas contenían un documento con la firma de recepción del mismo y la fecha del día en que se habían entregado, mientras el 15% no mantenía algún respaldo.

Interpretación

El departamento mantiene un control sobre los requerimientos enviados a las aseguradoras, ya que el documento recibido con firma y fecha respectiva es el respaldo de la solicitud. Sin embargo, el control que se le da a su cumplimiento no se monitorea, considerando el porcentaje resultado, causando problemas en el caso de extravío de documentación.

4. Solicitud de emisión elaborada correctamente.

Tabla No. 19: Actividad 04

| A. PERSONALES | A. MEDICA | FIANZAS | EQ. ELECTRONICO | EQUIPO Y MAQUINARIA | FIDELIDAD PRIVADA | INCENDIO Y ALIADAS | LUCRO CESANTE | R. CIVIL | ROBO Y/O ASALTO | ROTURA DE MAQUINARIA | SOAT | TRANSPORTE | VEHICULOS | VIDA | ALTERNATIVA | TOTAL | % |
|---------------|-----------|---------|-----------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------|----------|-----------------|----------------------|------|------------|-----------|------|-------------|-------|------|
| 2 | 23 | 21 | 5 | 6 | 2 | 5 | 3 | 14 | 6 | 3 | 18 | 2 | 141 | 4 | SI | 255 | 82% |
| 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 51 | 0 | NO | 57 | 18% |
| 2 | 23 | 22 | 6 | 6 | 2 | 7 | 3 | 16 | 6 | 3 | 18 | 2 | 192 | 4 | TOTAL | 312 | 100% |

Fuente: Lista de Cotejo

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Gráfico No. 23: Actividad 04



Fuente: Tabla No. 19

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Análisis

El 82% de pólizas analizadas fueron elaboradas correctamente por los ejecutivos de emisión, mientras que del 18% se encontró que por fallas de los ejecutivos tuvieron que enviarse dos o tres veces a ser rectificadas en las aseguradoras.

Interpretación

Al encontrarse errores de los ejecutivos de emisión, no existe un punto de supervisión para medir el buen desempeño de sus funciones, ya que los ejecutivos no tienen autorización de algún superior para dar paso a una rectificación. Esto podría causar graves problemas ya que no existe un control que asegure la eficiencia y efectividad dentro de las operaciones.

5. Póliza emitida correctamente por la Aseguradora.

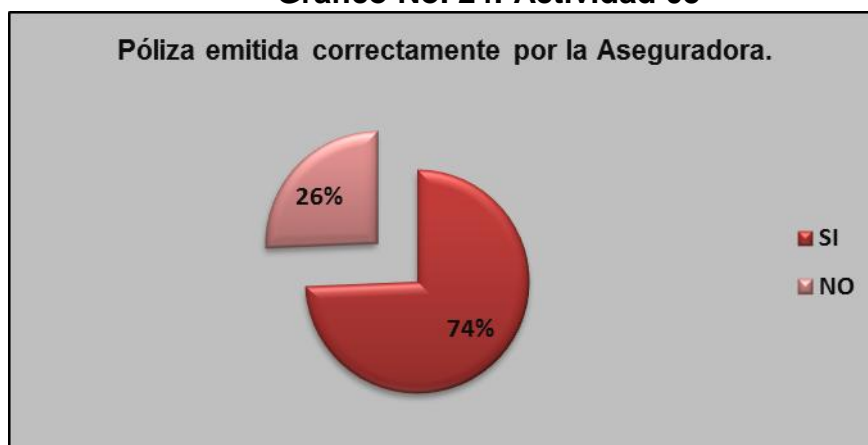
Tabla No. 20: Actividad 05

| A. PERSONALES | A. MEDICA | FIANZAS | EQ. ELECTRONICO | EQUIPO Y MAQUINARIA | FIDELIDAD PRIVADA | INCENDIO Y ALIADAS | LUCRO CESANTE | R. CIVIL | ROBO Y/O ASALTO | ROTURA DE MAQUINARIA | SOAT | TRANSPORTE | VEHICULOS | VIDA | ALTERNATIVA | TOTAL | % |
|---------------|-----------|---------|-----------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------|----------|-----------------|----------------------|------|------------|-----------|------|-------------|-------|------|
| 2 | 21 | 21 | 4 | 5 | 2 | 7 | 3 | 15 | 6 | 3 | 18 | 2 | 119 | 4 | SI | 232 | 74% |
| 0 | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 73 | 0 | NO | 80 | 26% |
| 2 | 23 | 22 | 6 | 6 | 2 | 7 | 3 | 16 | 6 | 3 | 18 | 2 | 192 | 4 | TOTAL | 312 | 100% |

Fuente: Lista de Cotejo

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Gráfico No. 24: Actividad 05



Fuente: Tabla No. 20

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Análisis

El 74% de pólizas analizadas fueron elaboradas correctamente por la aseguradora, según el requerimiento de emisión, mientras que el 26% no.

Interpretación

El servicio ofertado por las aseguradoras es efectivo en su gran mayoría, sin embargo al encontrarse el departamento podría verse afectado por errores externos y a la vez no se encontró la aplicación de actividades que aseguren la medición de riesgos externos a la organización. Este punto podría originar la entrega tardía de pólizas y aun la entrega de pólizas erradas a los clientes.

6. Entrega de póliza al cliente dentro de 24 horas a partir de su recepción.

Tabla No. 21: Actividad 06

| | A. PERSONALES | A. MEDICA | FIANZAS | EQ. ELECTRONICO | EQUIPO Y MAQUINARIA | FIDELIDAD PRIVADA | INCENDIO Y ALIADAS | LUCRO CESANTE | R. CIVIL | ROBO Y/O ASALTO | ROTURA DE MAQUINARIA | SOAT | TRANSPORTE | VEHICULOS | VIDA | ALTERNATIVA | TOTAL | % |
|---|---------------|-----------|---------|-----------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------|----------|-----------------|----------------------|------|------------|-----------|-------|-------------|-------|---|
| 1 | 18 | 22 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 15 | 6 | 3 | 18 | 2 | 111 | 3 | SI | 214 | 69% | |
| 1 | 5 | 0 | 3 | 3 | 0 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 81 | 1 | NO | 98 | 31% | |
| 2 | 23 | 22 | 6 | 6 | 2 | 7 | 3 | 16 | 6 | 3 | 18 | 2 | 192 | 4 | TOTAL | 312 | 100% | |

Fuente: Lista de Cotejo

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Gráfico No. 25: Actividad 06



Fuente: Tabla No. 21

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Análisis

El 69% de pólizas analizadas fueron entregadas dentro de 24 horas a partir de su recepción, mientras que el 31% tardó un tiempo mayor.

Interpretación

La entrega de pólizas a clientes no es inmediata, retrasando el proceso e incumpliendo lo descrito en Instructivos. Tomando en cuenta lo indicado, se puede deducir la existencia del retraso de los ejecutivos de emisión en la suscripción, ya que se encontraron pólizas emitidas con fecha anterior a la de la carta de entrega de documentos adjunta a cada póliza.

7. Proceso de emisión finalizado correctamente dentro del tiempo estipulado (3 a 5 días hábiles).

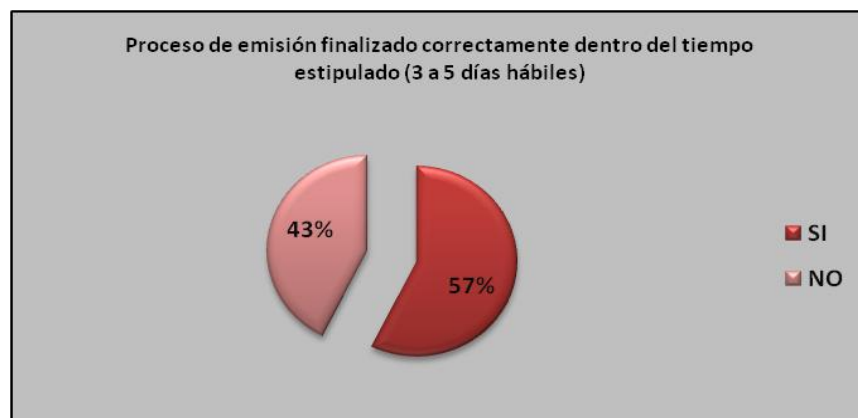
Tabla No. 22: Actividad 07

| A. PERSONALES | A. MEDICA | FIANZAS | EQ. ELECTRONICO | EQUIPO Y MAQUINARIA | FIDELIDAD PRIVADA | INCENDIO Y ALIADAS | LUCRO CESANTE | R. CIVIL | ROBO Y/O ASALTO | ROTURA DE MAQUINARIA | SOAT | TRANSPORTE | VEHICULOS | VIDA | ALTERNATIVA | TOTAL | % |
|---------------|-----------|-----------|-----------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------|-----------|-----------------|----------------------|-----------|------------|------------|----------|--------------|------------|-------------|
| 0 | 18 | 22 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 14 | 0 | 0 | 18 | 1 | 99 | 0 | SI | 179 | 57% |
| 2 | 5 | 0 | 6 | 5 | 0 | 5 | 1 | 2 | 6 | 3 | 0 | 1 | 93 | 4 | NO | 133 | 43% |
| 2 | 23 | 22 | 6 | 6 | 2 | 7 | 3 | 16 | 6 | 3 | 18 | 2 | 192 | 4 | TOTAL | 312 | 100% |

Fuente: Lista de Cotejo

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Gráfico No. 26: Actividad 07



Fuente: Tabla No. 22

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Análisis

El 57% de pólizas analizadas tuvieron un proceso de emisión entre 3 a 5 días laborables, mientras que el 43% no.

Interpretación

La falta de control dentro del proceso de emisión ha llegado a originar que el departamento no cumpla con los tiempos estipulados y ofertados a los clientes para entrega de pólizas. Analizando el proceso en conjunto, se observa como el departamento no cuenta con actividades que resguarden un proceso de calidad en tiempos y contenido de las pólizas suscritas, por lo cual es indispensable tomar acciones al respecto.

8. Documento de respaldo de la entrega de la póliza.

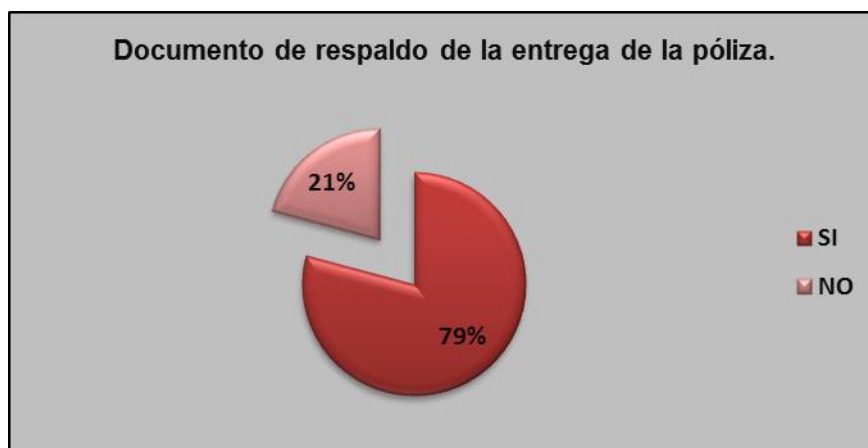
Tabla No. 23: Actividad 08

| A. PERSONALES | A. MEDICA | FIANZAS | EQ. ELECTRONICO | EQUIPO Y MAQUINARIA | FIDELIDAD PRIVADA | INCENDIO Y ALIADAS | LUCRO CESANTE | R. CIVIL | ROBO Y/O ASALTO | ROTURA DE MAQUINARIA | SOAT | TRANSPORTE | VEHICULOS | VIDA | ALTERNATIVA | TOTAL | % |
|---------------|-----------|---------|-----------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------|----------|-----------------|----------------------|------|------------|-----------|------|-------------|-------|------|
| 0 | 17 | 22 | 6 | 6 | 2 | 7 | 3 | 15 | 5 | 3 | 18 | 2 | 137 | 4 | SI | 247 | 79% |
| 2 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 55 | 0 | NO | 65 | 21% |
| 2 | 23 | 22 | 6 | 6 | 2 | 7 | 3 | 16 | 6 | 3 | 18 | 2 | 192 | 4 | TOTAL | 312 | 100% |

Fuente: Lista de Cotejo

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Gráfico No. 27: Actividad 08



Fuente: Tabla No. 23

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Análisis

El 79% de pólizas analizadas mantienen un documento de respaldo de su entrega a cliente, mientras que el 21% no.

Interpretación

Existen pólizas que son entregadas sin la correspondiente firma y fecha de recepción de clientes; el incumplimiento de este control podría acarrear problemas con el pago de las pólizas o desconocimiento de cláusulas del contrato, por ello es necesario un control garantizando su cumplimiento.

9. Devolución o disconformidad de pólizas por parte de los clientes.

Tabla No. 24: Actividad 09

| A. PERSONALES | A. MEDICA | FIANZAS | EQ. ELECTRONICO | EQUIPO Y MAQUINARIA | FIDELIDAD PRIVADA | INCENDIO Y ALIADAS | LUCRO CESANTE | R. CIVIL | ROBO Y/O ASALTO | ROTURA DE MAQUINARIA | SOAT | TRANSPORTE | VEHICULOS | VIDA | ALTERNATIVA | TOTAL | % |
|---------------|-----------|---------|-----------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------|----------|-----------------|----------------------|------|------------|-----------|------|-------------|-------|------|
| 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 45 | 0 | SI | 56 | 18% |
| 2 | 21 | 20 | 5 | 5 | 2 | 6 | 3 | 15 | 3 | 3 | 18 | 2 | 147 | 4 | NO | 256 | 82% |
| 2 | 23 | 22 | 6 | 6 | 2 | 7 | 3 | 16 | 6 | 3 | 18 | 2 | 192 | 4 | TOTAL | 312 | 100% |

Fuente: Lista de Cotejo

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Gráfico No. 28: Actividad 09



Fuente: Tabla No. 24

Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Análisis

El 82% de pólizas analizadas no refleja disconformidad de los clientes por el proceso de emisión, mientras que el 18% sí.

Interpretación

Se puede interpretar como únicamente se encuentra documentada en una minoría de la muestra analizada la disconformidad de los clientes; sin embargo, este porcentaje es preocupante ya que la misión de la compañía es satisfacer las necesidades del mercado y al incurrir en quejas a más de crear un ambiente de inconformidad se podría llegar a la pérdida de clientes. Tomando en cuenta esto, la organización no ha estado entregando al cliente el servicio deseado y se han encontrado hallazgos al respecto.

4.1.3. Análisis e Interpretación de datos – Análisis Documental

El investigador creyó conveniente la aplicación de la técnica de análisis documental dentro del estudio realizado, para lo cual elaboró una ficha con los diferentes criterios a ser investigados y sus fuentes de verificación respectivas; a través de las mismas se llegaron a observar e interpretar cada uno de los ítems que se sugieren dentro de la operacionalización de variables de esta investigación.

Esta técnica fue utilizada debido a que el investigador tuvo acceso a la información documental de la empresa; por lo tanto a través del análisis de fuentes y documentos internos se puede llegar a tener una visión más completa y acertada acerca de la aplicación de actividades de control y su incidencia en el cumplimiento de objetivos de Confía S. A.

Para lo detallado se utilizó una Ficha de Análisis Documental estructurada, en la cual se detallaron cada uno de los documentos requeridos por el investigador para verificar cada uno de los criterios y su utilización. Estos se detallan a continuación:

Tabla No. 25: Fuentes de Verificación Interna

| Documentos | Tiene | | Se revisó | |
|---|-------|----|-----------|----|
| | Si | No | Si | No |
| Organigrama Estructural. | X | | X | |
| Organigrama Funcional. | X | | X | |
| Estados Financieros dos últimos años. | X | | X | |
| Plan Estratégico | X | | X | |
| Instructivos de emisión y ventas. | X | | X | |
| Reglamento Interno de Trabajo. | X | | X | |
| Pólizas emitidas durante el año 2013. | X | | X | |
| Expediente laboral ejecutivos de emisión. | X | | X | |
| Resultados de encuestas a clientes por el Servicio Contact Center | X | | X | |
| Manual de Funciones. | X | | X | |
| Análisis de Cartera de Clientes | | X | X | |
| Encuestas al Personal | X | | X | |
| Auditorías Internas o Externas | | X | | X |

Tabla No. 25: Fuentes de Verificación Interna
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Criterio No. 1: Existencia de controles establecidos para la efectividad del proceso de emisión de la empresa.

Si se presenta la existencia de controles establecidos para la efectividad del proceso de emisión de la empresa.

En los documentos detallados en el párrafo anterior el investigador encontró la existencia de ciertos controles dentro del proceso de emisión; sin embargo al realizar el análisis de la muestra de las pólizas emitidas durante el año 2013 se encontraron varios errores en el proceso, tanto por parte de los ejecutivos de emisión como del área comercial; originados por el incumplimiento de dichos controles. Por lo tanto, el investigador deduce que la empresa posee controles creados en base a su experiencia y no realiza un seguimiento del cumplimiento de su aplicación.

Criterio No. 2: Existencia de mecanismos de control para la identificación de riesgos dentro del área de emisión.

No se presenta la existencia de mecanismos de control establecidos para la identificación de riesgos dentro del área de emisión.

Tomando en cuenta que la identificación de riesgos es un control significativo, el investigador observó que la empresa puede estar expuesta a pérdidas en consecuencia de no poseer esta importante revisión dentro de su planificación. Esto lo deduce ya que dentro del departamento de emisión y la organización en general no se encontraron documentos o fuentes de análisis de riesgos, ni los posibles escenarios que la empresa podría presentar si es que se produjeran eventualidades de carácter negativo que la afectaran.

Criterio No. 3: Ejecución de controles físicos de los recursos que se operan dentro del área de emisión de la empresa.

No se encontró evidencia de la realización de controles físicos de los recursos que se operan dentro del área de emisión de la empresa.

Tanto las encuestas al personal como el análisis de documentos internos demuestran que dentro de la organización no se realizan controles físicos de los recursos con los que se opera. Se deduce que esto podría afectar el desempeño eficiente de todas las áreas de la empresa, y en especial del área de emisión ya que en este departamento los ejecutivos utilizan la mayor parte de papelería y utilería; por lo tanto la empresa no está evitando el origen de desperdicios, que representan la pérdida de flujos económicos para toda la institución.

Criterio No. 4: Capacitación del personal de emisión de acuerdo a las funciones que desempeña.

No se encontró evidencia de capacitaciones al personal de emisión dentro de la empresa.

La mayor parte del personal no tiene conocimiento sobre el manual de funciones e instructivos de su puesto de trabajo. Al analizar el expediente laboral de los ejecutivos de emisión se pudo detectar que ninguno tenía experiencia en este ámbito y a la vez no se encontraron capacitaciones documentadas relacionadas con su puesto de trabajo. Por esta razón, se

deduce que el proceso de inducción de la empresa presenta varias falencias, que originan la repetición de errores en la elaboración de las pólizas y la falta de socialización de manuales e instructivos indispensables para el buen desempeño de sus funciones.

Criterio No. 5: Existencia de evaluaciones de desempeño del personal del área de emisión.

La empresa no realiza evaluaciones de desempeño del personal en ningún departamento.

El investigador no encontró evidencia de evaluaciones realizadas al personal por su desempeño laboral durante los últimos 3 años; así también, en los resultados de las encuestas el personal afirmó esta noción. Sin embargo, dentro del Reglamento Interno de Trabajo la administración establece esta medida como un incentivo al buen desempeño del personal; y al no dar cumplimiento a lo descrito a más de no reflejar la integridad de la normativa interna de la empresa, se desaprovecha la oportunidad de mantener controladas las operaciones internas y originar un mejor desempeño en los ejecutivos de emisión.

Criterio No. 6: Cumplimiento del porcentaje de rentabilidad presupuestado para el año 2013.

La empresa no pudo alcanzar su porcentaje de rentabilidad el año 2013.

Al analizar el cumplimiento del presupuesto mensual, descrito en el plan estratégico, junto con los estados financieros del año 2012 y 2013, se observó una disminución considerable dentro de la rentabilidad de la empresa. En el expediente laboral de cada uno de los ejecutivos de emisión se encontraron casos que originaron pérdidas considerables a la empresa, las mismas que en la mayoría de casos se presentaron por la falta de control dentro del proceso de emisión.

Criterio No. 7: Implementación de acciones para la contribución al logro de objetivos institucionales dentro del departamento de emisión.

El departamento de emisión no mantiene acciones definidas para la contribución a logro de objetivos institucionales.

El investigador detectó que ningún departamento cuenta con acciones para la contribución al logro de objetivos, cada uno de ellos mantienen definidas sus funciones, pero no tienen conocimiento de cuáles son los objetivos que la empresa desea alcanzar, como se pudo observar en las encuestas realizadas al personal. Por tal razón, se deduce que la Administración no socializa los objetivos anuales que mantiene la empresa y de igual manera no comparte la responsabilidad de su cumplimiento a cada miembro de la organización.

Criterio No. 8: Existencia de actividades establecidas para incrementar la fidelización de clientes dentro del departamento de emisión.

Dentro del departamento de emisión si existen actividades encaminadas a incrementar la fidelización de clientes.

La organización presenta actividades encaminadas a potenciar la fidelización de clientes en sus departamentos; sin embargo, dentro de las encuestas realizadas por el servicio Contact Center, de una muestra de 318 clientes, el 12% no conocía quien era su bróker de seguros y el 31% no estaba conforme con la emisión de su póliza. A la vez, la cartera de clientes reflejo una disminución del 37% de clientes antiguos, y se observó una rotación del personal del 68%. Por ello se deduce que las actividades no son implementadas mediante un análisis del mercado objetivo, como tampoco se realiza un control de su cumplimiento y un seguimiento de la contribución que generan.

Criterio No. 9: Los objetivos de la empresa están dirigidos a engrandecer la efectividad y eficiencia de las operaciones.

Los objetivos de la empresa si están dirigidos a engrandecer la efectividad y eficiencia de las operaciones.

Dentro de la empresa si existen objetivos relacionados con la efectividad y eficiencia de operaciones, sin embargo, en el Plan Estratégico y en el expediente de los ejecutivos de emisión no se encontró la realización de capacitaciones en la inducción al personal, la existencia de indicadores de desempeño, seguimiento de tareas por parte de las jefaturas y las capacitaciones efectuadas no se relacionan a los puestos de trabajo en los cuales se desempeñan; por tal razón se deduce que la Administración no se ha enfocado al control de operaciones dentro de sus objetivos.

Criterio No. 10: Existencia de documentos de estudio y aplicación de Actividades de Control dentro del departamento de emisión.

No se observó la existencia de documentos de estudio y/o aplicación de actividades de control dentro del departamento de emisión.

Al analizar el expediente del personal de emisión, los manuales, instructivos, el Plan Estratégico y las pólizas emitidas durante el año 2013, se pudo observar que la organización no aplica actividades de control dentro del departamento de emisión. Los controles existentes se derivan de la experiencia basada en hechos anteriores, mas no en un análisis de las actividades que podrían contribuir al cumplimiento de objetivos del departamento; adicionalmente los controles no tienen un seguimiento para verificar la aportación y cumplimiento esperados.

4.1.4. Resumen de Recolección de datos

Una vez que la información obtenida por las distintas herramientas de investigación se unificase, se presenta el siguiente cuadro resumen del Nivel de Cumplimiento de Objetivos y el Nivel de Aplicación de Actividades de Control resultado de la realización de una ponderación por

distribución de pesos correspondiente a cada herramienta; la misma que se totaliza de acuerdo al porcentaje final calculado en base al nivel de importancia de la información para cada variable de estudio.

| CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS | | | | | |
|---------------------------|--|----------|-------------|---------------------|----------------|
| No. | OBJETIVO | Encuesta | Observación | Análisis Documental | % Cumplimiento |
| O-1 | Elaborar, monitorear, gestionar, verificar, ingresar y aprobar las solicitudes de emisión de pólizas de seguros de clientes individuales y corporativos. | 40,00% | 73,00% | 40,63% | 56,66% |
| O-2 | Solicitar, gestionar, monitorear, verificar, ingresar, aprobar y entregar movimientos de bienes o personas asegurados. | 40,00% | 73,00% | 40,63% | 56,66% |
| O-3 | Garantizar la eficiencia y efectividad en la emisión de las pólizas de seguros. | 40,00% | 74,33% | 35,00% | 55,92% |
| O-4 | Garantizar el ingreso de información actualizada en el sistema de seguros. | 40,00% | 78,00% | 37,50% | 58,38% |
| O-5 | Calcular, solicitar, verificar, ingresar, aprobar y entregar oportunamente facturaciones mensuales de clientes individuales y corporativos. | 40,00% | 67,33% | 34,38% | 52,26% |
| O-6 | Cumplir con los requerimientos del área comercial | 40,00% | 74,33% | 37,50% | 56,54% |
| O-7 | Cumplir con requerimientos de clientes relacionados con la suscripción de pólizas de seguros. | 40,00% | 73,20% | 40,63% | 56,76% |
| TOTAL | | 40,00% | 73,31% | 38,04% | 56,17% |

Tabla No. 26: Ponderación por Pesos Cumplimiento de Objetivos
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

| ACTIVIDADES DE CONTROL | | | | | |
|------------------------|----------------------------------|----------|-------------|---------------------|--------------|
| No. | OBJETIVO | Encuesta | Observación | Análisis Documental | % Aplicación |
| A-1 | Revisiones de Alto Nivel | 35,33% | 74,33% | 40,63% | 47,73% |
| A-2 | Procesamiento de Información | 40,00% | 74,33% | 42,86% | 50,01% |
| A-3 | Actividades Administrativas | 41,50% | 74,33% | 35,00% | 46,46% |
| A-4 | Controles Físicos | 50,00% | 74,33% | 37,50% | 49,83% |
| A-5 | Indicadores de Desempeño | 33,00% | 74,33% | 33,33% | 43,50% |
| A-6 | Segregación de Responsabilidades | 52,00% | 74,33% | 40,63% | 51,90% |
| TOTAL | | 41,97% | 74,33% | 38,32% | 48,24% |

Tabla No. 27: Ponderación por Pesos Aplicación de Actividades de Control
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la resolución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis estadística estipulada, es necesario trabajar con frecuencias observadas, que han sido obtenidas de la investigación realizada.

Para la prueba de hipótesis en la que se tiene frecuencias es recomendable utilizar la prueba del Chi-cuadrado (X²) que permite determinar si el conjunto de frecuencias observadas se ajustan a un conjunto de frecuencias esperadas o teóricas.

4.2.1 Combinación de frecuencias

Para establecer la correspondencia de las variables se eligió dos preguntas tomadas de los resultados adquiridos de la aplicación de las herramientas de investigación descritas en los puntos anteriores; permitiendo efectuar el proceso de combinación, como se podrá observar.

Cabe recalcar que al contar con tres tipos de herramientas de investigación se realizó la ratificación de los resultados obtenidos de cada tipo de herramienta de investigación, efectuando un resumen del porcentaje de Aplicación de Actividades de Control, así como del nivel de Cumplimiento de Objetivos del área de emisión de Confía S.A.

Nivel de Aplicación de Actividades de Control (48.24%)

P1: Proceso de emisión de acuerdo a la Matriz de Control de Requisitos de Emisión.

| A. PERSONALES | A. MEDICA | FIANZAS | EQ. ELECTRONICO | EQUIPO Y MAQUINARIA | FIDELIDAD PRIVADA | INCENDIO Y ALIADAS | LUCRO CESANTE | R. CIVIL | ROBO Y/O ASALTO | ROTURA DE MAQUINARIA | SOAT | TRANSPORTE | VEHICULOS | VIDA | ALTERNATIVA | TOTAL | % |
|---------------|-----------|---------|-----------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------|----------|-----------------|----------------------|------|------------|-----------|------|-------------|-------|------|
| 2 | 23 | 20 | 5 | 5 | 2 | 6 | 0 | 15 | 6 | 0 | 18 | 2 | 45 | 0 | SI | 149 | 48% |
| 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 147 | 4 | NO | 163 | 52% |
| 2 | 23 | 22 | 6 | 6 | 2 | 7 | 3 | 16 | 6 | 3 | 18 | 2 | 192 | 4 | TOTAL | 312 | 100% |

Nivel de Cumplimiento de Objetivos (56.17%)

P7: Proceso de emisión finalizado correctamente dentro del tiempo estipulado (3 a 5 días hábiles).

| A. PERSONALES | A. MEDICA | FIANZAS | EQ. ELECTRONICO | EQUIPO Y MAQUINARIA | FIDELIDAD PRIVADA | INCENDIO Y ALIADAS | LUCRO CESANTE | R. CIVIL | ROBO Y/O ASALTO | ROTURA DE MAQUINARIA | SOAT | TRANSPORTE | VEHICULOS | VIDA | ALTERNATIVA | TOTAL | % |
|---------------|-----------|---------|-----------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------|----------|-----------------|----------------------|------|------------|-----------|------|-------------|-------|------|
| 0 | 18 | 22 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 14 | 0 | 0 | 18 | 1 | 99 | 0 | SI | 179 | 57% |
| 2 | 5 | 0 | 6 | 5 | 0 | 5 | 1 | 2 | 6 | 3 | 0 | 1 | 93 | 4 | NO | 133 | 43% |
| 2 | 23 | 22 | 6 | 6 | 2 | 7 | 3 | 16 | 6 | 3 | 18 | 2 | 192 | 4 | TOTAL | 312 | 100% |

4.2.2 Planteamiento de Hipótesis

Ho = La aplicación de actividades de control NO incide en el cumplimiento de objetivos del área de emisión de CONFIA S.A.

H₁ = La aplicación de actividades de control incide en el cumplimiento de objetivos del área de emisión de CONFIA S.A.

4.2.3 Nivelación de Significación y Regla de Decisión

Nivel de significación

Nivel de significación = 5%. $\longrightarrow \alpha = 0.05$

Grados de Libertad

$$GL = (f-1) (c-1)$$

f = Filas de la tabla

$$GL = (2-1) (2-1)$$

c = Columnas de la tabla

$$GL = 1*1$$

$$GL = 1 \longrightarrow X^2_t = 3.8415$$

4.2.4 Estimador Estadístico

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

χ^2 = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada o teórica

4.2.5 Cálculo

| ASOCIACIÓN DE VARIABLES | | | | Variable Dependiente | | |
|-------------------------|--------------------------------------|---|-------|--|-----|-------|
| | | | | Cumplimiento de Objetivos | | |
| | | | | Proceso de emisión finalizado correctamente dentro del tiempo estipulado (3 a 5 días hábiles). | | |
| | | | | SI | NO | TOTAL |
| Variable Independiente | Aplicación de Actividades de Control | Proceso de emisión de acuerdo a la Matriz de Control de Requisitos de Emisión | SI | 100 | 49 | 149 |
| | | | NO | 79 | 84 | 163 |
| | | | TOTAL | 179 | 133 | 312 |

Tabla No. 28: Asociación de Variables
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Tabla No. 29: Frecuencias Observadas

| PREGUNTAS | ALTERNATIVAS | | |
|--------------|--------------|------------|------------|
| | SI | NO | TOTAL |
| PREGUNTA 1 | 149 | 163 | 312 |
| PREGUNTA 6 | 179 | 133 | 312 |
| TOTAL | 328 | 296 | 624 |

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de CONFIA S. A.
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Tabla No. 30: Frecuencias Esperadas

| PREGUNTAS | ALTERNATIVAS | | |
|--------------|--------------|------------|------------|
| | SI | NO | TOTAL |
| PREGUNTA 1 | 164 | 148 | 312 |
| PREGUNTA 6 | 164 | 148 | 312 |
| TOTAL | 328 | 296 | 624 |

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de CONFIA S. A.
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Tabla No. 31: Cálculo Chi-Cuadrado

| CUADRO CHI-CUADRADO | | | | |
|---------------------|---------------|-------------|---------------|-----------------------|
| O | E | O-E | (O-E)*(O-E) | (O-E) ² /E |
| 149 | 164.00 | -15.00 | 225.00 | 1.37 |
| 179 | 164.00 | 15.00 | 225.00 | 1.37 |
| 163 | 148.00 | 15.00 | 225.00 | 1.52 |
| 133 | 148.00 | -15.00 | 225.00 | 1.52 |
| 624.00 | 624.00 | 0.00 | 900.00 | 5.78 |

Fuente: Tablas No. 26 y 27
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Gráfico No. 29: Verificación de la Hipótesis

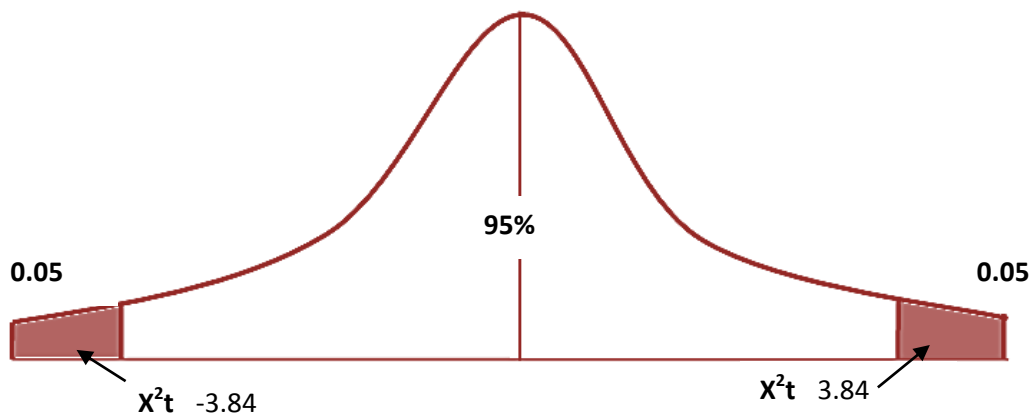


Gráfico No. 29: Verificación de la Hipótesis
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

4.2.6 Conclusión

El valor de $X^2_t = 3.84 < X^2_c = 5.78$ y de conformidad a lo establecido en la Regla de Decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir: La aplicación de actividades de control incide en el cumplimiento de objetivos del área de emisión de CONFIA S.A.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente estudio, después de realizar el análisis de los resultados se pueden establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones que contribuirán a la propuesta de alternativas de solución a los problemas encontrados.

5.1. CONCLUSIONES

- De las emisiones del año 2013, el 35% de 312 pólizas revisadas no mantiene la documentación requerida en los instructivos; el 43% no fueron entregadas en el tiempo establecido y el 18% de pólizas produjeron disconformidad en los clientes. Al analizar los datos proporcionados por las encuestas al personal se observó que a pesar de su existencia, al 52% de un total de 25 encuestados no se le ha socializado el Manual de Funciones e Instructivos. Adicionalmente se pudo verificar que dentro del expediente laboral de los ejecutivos de emisión no constan fuentes donde se verifique una adecuada inducción a su puesto de trabajo, ni evaluaciones de su desempeño laboral. Estos son los puntos principales por los cuales se concluye que el departamento de emisión no mantiene establecidas actividades de control que garanticen la efectividad y eficiencia de las operaciones.
- La entidad cuenta únicamente con objetivos orientados al cumplimiento del presupuesto financiero, el mismo que no llegó a alcanzarse en el año 2013; mientras en el año 2014 al 92% de 25 empleados aún no se le ha socializado los objetivos a perseguir. Dentro de la planificación estratégica no se detallan objetivos encaminados a incrementar la fidelización de clientes tanto internos como externos; esta es una de las razones por las cuales se ha originado el 37% de disminución de la cartera de clientes y una

rotación del personal del 68%. Los resultados del servicio Contact Center presentaron una inconformidad del 31% de 318 clientes al haber recibido su póliza y el 12% de clientes de desconocimiento en relación a asociar a Confía como su bróker de seguros. Al observar el cumplimiento del proceso de emisión con la revisión de las pólizas emitidas durante el año 2013, se detectó varias falencias en el desempeño laboral de los ejecutivos de emisión. Esto en conjunto ha ocasionado el incumplimiento de las metas fijadas dentro del departamento de emisión para contribuir al desarrollo organizacional y posicionamiento de la empresa en el mercado.

- En el presente estudio se llegó a identificar que la administración ha establecido controles en base a su experiencia, mas no a través de un análisis cualitativo; de la misma manera no se realiza un seguimiento de la contribución y aplicación de los controles ya establecidos. El 100% de 25 encuestados afirmaron que no se realizan evaluaciones de desempeño de personal y dentro de la Planificación Estratégica no se encontró estudios al respecto. Al revisar las pólizas emitidas durante el año 2013 se observó que el proceso no da cumplimiento a lo establecido en los instructivos y el Manual de Funciones, originado que se produzcan deficiencias en el proceso y pérdidas de valor económico por la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

- Establecer controles que garanticen el cumplimiento de las funciones establecidas para los integrantes del proceso de emisión, que a la vez puedan proporcionar información sobre su desempeño y responsabilidad laboral y contribuyan al planteamiento de mejoras dentro del proceso, así como, el uso adecuado de recursos y perfeccionamiento en los tiempos de emisión.

- Socializar los objetivos de la institución en cada área de la empresa y distribuir acciones que lleven a cada departamento a contribuir con dichos objetivos. Establecer políticas dentro del proceso de emisión, que garanticen la efectividad y eficiencia de las operaciones, fidelicen a clientes internos y externos, y permitan medir el nivel de contribución hacia los objetivos que otorga cada integrante del proceso.
- Proponer el diseño de un modelo de actividades de control dentro del proceso de emisión como herramienta para el cumplimiento de objetivos de CONFÍA S.A.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Como se indicó en los capítulos anteriores, la investigación no concluye con la exposición de resultados; también presenta una propuesta teórico-práctica que contribuye a la solución del problema identificado en CONFIA S. A.; mismo que el investigador ha creído conveniente se aplique en las áreas involucradas dentro del proceso de emisión de la organización, con el objeto de determinar las actividades de control factibles para garantizar el cumplimiento de objetivos de dichas áreas.

6.1. DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Título de la Propuesta

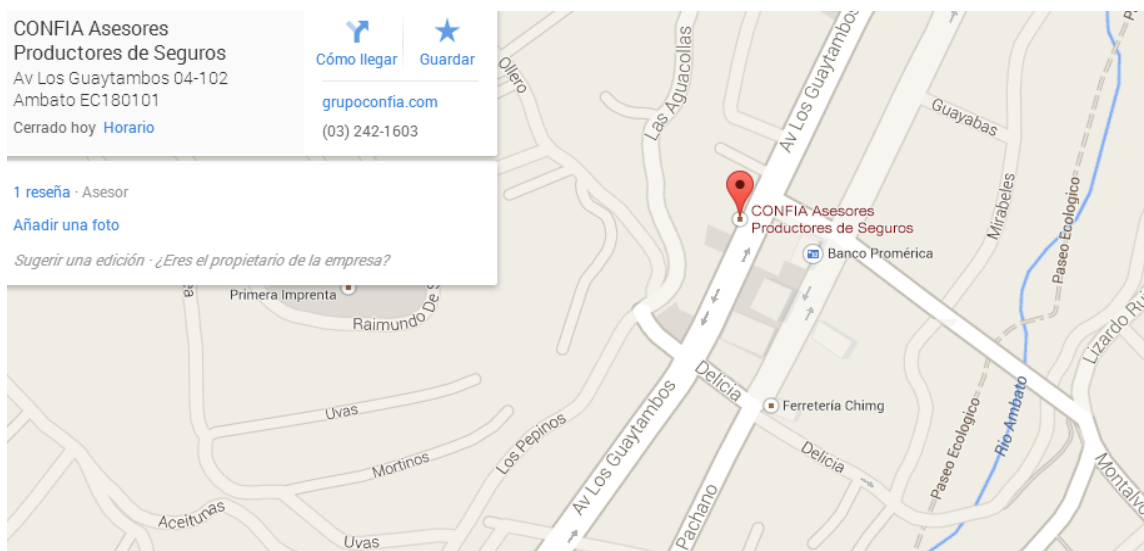
Modelo de actividades de control dentro del proceso de emisión como herramienta para el cumplimiento de objetivos de CONFIA S.A. de la ciudad de Ambato.

6.1.2 Institución ejecutora

Agencia Asesora Productora de Seguros CONFIA S. A.

6.1.3 Dirección

Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Atocha-Ficoa, Av. Guaytambos 04-102 y Juan Montalvo.



6.1.4 Beneficiarios

Como beneficiarios directos se presenta a la empresa, que obtendrá un crecimiento considerable en el cumplimiento de sus objetivos y por ende en su desarrollo organizacional; y los empleados, que obtendrán la efectividad de los procesos que realicen, lo cual permitirá alcanzar incentivos que los encaminen a ejercer de una manera más apasionante las actividades que les fueran encomendadas.

Los beneficiarios indirectos serán los clientes, quienes podrán depositar su confianza en la empresa, seguros de poder palpar la calidad del servicio que han contratado.

6.1.5 Tiempo

Fecha inicial: Enero 2015

Fecha final: Diciembre 2015

6.1.6 Equipo Técnico Responsable

El equipo técnico que será responsable del presente proyecto es:

Tabla No. 32: Equipo Técnico Responsable

| Nombre | Distinción |
|-----------------------------|----------------------------------|
| Estefanía Zurita | Investigadora |
| Edith Echeverría | Jefe Financiera y de Operaciones |
| Alejandra Echeverría | Jefe Inteligencia de Negocios |

Tabla No. 32: Equipo Técnico Responsable
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Confía es una compañía que lleva ya 10 años en el mercado; es asesor productor de todo tipo de seguros, logrando un posicionamiento importante a través de la prestación de servicios a entidades del sistema financiero y concesionarios de vehículos. Por medio de la negociación de

programas completos con varias organizaciones Confía llega a ubicarse como uno de los primeros brokers en la ciudad de Ambato para finalizar el año 2011.

Los accionistas y directivos han colocado su confianza en la ampliación del mercado que llegará a obtener Confía, la misma que desean vaya de la mano con su evolución financiera y crecimiento organizacional; sin embargo se ven preocupados por la disminución de utilidades desde el año 2012, la cual llegó a reducirse en un gran porcentaje en el último año, ocasionando preocupación no solamente en accionistas y directivos sino también en empleados.

Es así como al analizar las causas de esta disminución se llega a detectar como el departamento de emisión se refleja como el principal actor de los inconvenientes suscitados, sea en el momento mismo de la emisión o consecuentemente como efecto de errores cometidos durante el proceso. Por tal razón, el investigador ha fijado su análisis en esta área, ya que al tratarse de un departamento principal y no de apoyo este se convierte en el motor de la organización.

Una vez realizado el respectivo análisis, se pudo identificar cuáles son los principales puntos críticos que presenta Confía S.A. dentro del proceso de emisión, los mismos que deberían tratarse a profundidad como un aporte a la entidad. Se puede señalar que el control es una prioridad en las empresas que crecen, por lo cual, es necesario implementar las herramientas necesarias para asegurar que cada pieza de la organización está encaminada a contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Adicionalmente al no proporcionar la importancia adecuada al cumplimiento de los objetivos, la toma de decisiones se realiza de una forma netamente empírica, generando que la información obtenida no sea completa ni óptima para el desarrollo organizacional.

Es así, como se recomienda el diseño de un modelo de Actividades de Control dirigido a las áreas involucradas dentro del proceso de emisión

que permita contrarrestar el riesgo que se genera por el incumplimiento de los objetivos de Confía S.A., y así poder evaluar el funcionamiento de la organización, determinar el grado de efectividad y eficiencia en las operaciones y consecución de objetivos preestablecidos. Y finalmente, basándose en estos resultados la empresa llegará a brindar una mejor atención a sus clientes internos y externos.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Después del análisis respectivo se consigue determinar que el interés principal que tendría la realización de esta investigación, es el de llegar a cumplir con los objetivos proyectados por la Agencia Asesora Productora de Seguros Confía S.A.; a través de la implementación de mecanismos de control dentro del proceso de emisión, arrojando recomendaciones que al ser aplicadas eliminen los retrasos y errores en la suscripción de pólizas y gestión de requerimientos.

La importancia que tiene este estudio reside en llegar a obtener información suficiente para poder asegurar que se está manteniendo un control adecuado dentro del proceso de emisión, el mismo que asevere la efectividad y eficiencia de las operaciones y la existencia de mecanismos que certifiquen el buen uso de los recursos utilizados. Y es a través de este hecho como el departamento de emisión contribuirá a que la compañía logre alcanzar sus objetivos.

Gracias a esta investigación la organización puede llegar a generar un impacto considerable en sus colaboradores, que a más de ser capacitados permanentemente en las diferentes áreas en las que trabajan, pueden ejecutar un plan de carrera en la institución, recibir indicadores como incentivos por el cumplimiento de objetivos parciales y llegar contribuir en los de la compañía. Sin olvidar a los clientes, quienes tendrán la seguridad de que su patrimonio está resguardado por los mejores asesores, quienes lo hacen de una manera eficiente.

Gracias a lo mencionado CONFÍA podrá mantener un control completo de los requerimientos de sus clientes, generando un impacto importante en la economía de la sociedad, ya que al no tener que preocuparse por cómo cuidar su patrimonio, focalizarán sus energías tomando otro tipo de riesgos para sus propios negocios. Esto permitiendo que no se fortalezca tan solo el desarrollo económico-productivo de la organización, sino también el de sus clientes y empleados, logrando alcanzar un adelanto sostenible para los negocios de toda la localidad.

La organización actualmente necesita contar con un modelo de actividades de control que garanticen la efectividad y eficiencia de las operaciones dentro del proceso de emisión, que eviten la ejecución de errores internos y lleven al departamento a ser un punto de apoyo para la organización, que garantice el aporte constante para la consecución de los objetivos propuestos.

En base a los resultados de esta investigación se ha determinado que las actividades de control son inadecuadas, por lo que es necesario diseñar un modelo de actividades de control que ayuden a mitigar los riesgos en el proceso de emisión de la empresa Confía S. A.; controles que permitirán el eficiente manejo de las operaciones, y a través de indicadores de gestión facilitarán la coordinación y orientación de los funcionarios; contribuyendo a la empresa sea una entidad inteligente y en constante cambio, con mentalidad innovadora, y cuyos miembros tengan capacidad de análisis y reflexión para resolver cualquier inconveniente y crear mejoras en pro de su desarrollo.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo general:

- Diseñar un modelo de actividades de control dentro del proceso de emisión como herramienta para el cumplimiento de objetivos de CONFÍA S.A. de la ciudad de Ambato.

6.4.2. Objetivos específicos:

- Valorar los riesgos inmersos dentro de los objetivos propuestos para el área de emisión.
- Definir las actividades de control relacionadas a los riesgos detectados en el proceso de emisión.
- Diseñar un Manual de Control de Calidad de Emisión que garantice la factibilidad del cumplimiento de objetivos del área de emisión.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1 Organizacional

La realización de la propuesta resulta factible, ya que se cuenta con la aprobación y el apoyo de los directivos de la organización y la disposición de los colaboradores quienes la conforman; de esta manera, se podrá propiciar un ambiente donde cada integrante lleve la responsabilidad de efectuar de una manera efectiva y eficiente su trabajo, y como resultado se llevará a la compañía al cumplimiento de sus metas organizacionales.

6.5.2 Tecnológico

Confía S.A., posee un Departamento de Tecnología, el mismo que ha estado integrado constantemente durante la investigación, y a cuya finalización tendrá la responsabilidad de colaborar con las herramientas tecnológicas óptimas que faciliten el registro de operaciones efectuadas dentro del proceso de emisión y otorguen información veraz y útil para lograr un control adecuado del cumplimiento de metas propuestas dentro del mismo departamento.

6.5.3 Económico-Financiero

La organización está dispuesta a incurrir en los gastos convenidos para que la propuesta se pueda aplicar dentro de la empresa; ya que al contar con el personal y recursos necesarios para llevarla a cabo, puede hacer

uso de los mismos para poder aplicar lo recomendado como resultado del presente análisis.

6.5.4 Socio-Cultural

Una vez que la propuesta sea puesta en práctica dentro de la organización, los clientes serán los principales beneficiarios dentro del cambio que se produzca, ya que por una parte los clientes internos estarán seguros de pertenecer a una entidad ordenada, eficiente, que garantiza su evolución profesional y económica; mientras que por otra parte los clientes externos, al no tener que preocuparse por sus bienes y salud podrán fijar sus energías en sus propios negocios, llevando a la sociedad a un crecimiento en conjunto.

6.5.5 Legal

En el aspecto legal no existe ningún impedimento debido a que la propuesta no tiene limitaciones de carácter legal, por lo tanto el modelo de actividades de control se puede aplicar siempre y cuando los directivos y funcionarios deseen realizarlo. La propuesta no afecta a la normativa a la cual se rige la organización, más bien se enfoca en procedimientos que permitan mejorar las actividades que se ejecutan dentro de la misma.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

6.6.1. CONTROL INTERNO

Uno de los primeros estudios que se conocieron sobre el control interno fue publicado en Estados Unidos en 1949 bajo el título Internal Control – Elements of a Coordinated Systems an Its Importance to Management and the Independent Public Accountant [Control Interno – Elementos del sistema coordinado y su importancia para la administración y para el contador público independiente]. Citado por: MANTILLA, Samuel (2009:6).

Según **MANTILLA**, la publicación en referencia contiene la primera definición que la profesión contable hizo sobre el control interno y lo precisa de la siguiente manera:

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinadas que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas.

Es por lo mencionado y como a lo largo de esta investigación se ha determinado que el Control Interno no es un evento o circunstancia, más bien, es una serie de acciones que penetran las actividades de una organización, y que han sido diseñadas para proporcionar seguridad razonable de que se están cumpliendo de manera efectiva las tareas encaminadas a la consecución de los objetivos establecidos.

De una manera más directa, los estándares internacionales en los cuales se basa la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador están guiados por la **Asociación Internacional de Supervisores de Seguros**, misma que señala al Control Interno dentro de los 26 Principios Básicos de Seguros y del cual indica lo siguiente:

El supervisor exige a la aseguradora, como parte del marco general de su gobierno corporativo, que cuente con sistemas efectivos de gestión de riesgos y controles internos, incluyendo funciones eficaces en materia de gestión de riesgos, cumplimiento, materia actuarial y auditoría interna.

Tomando en cuenta lo citado, el control interno es crítico para una efectiva administración de riesgos y para el manejo adecuado de las operaciones de un asegurador; ya que no solo contribuye a la efectividad y eficiencia de operaciones, sino también, conduce al asegurador a cumplir con las disposiciones legales que lo rigen.

La **Asociación Internacional de Supervisores de Seguros** señala que es responsabilidad de la administración “desarrollar una fuerte cultura de control interno dentro de su organización, cuya característica central es el

establecimiento de sistemas para la comunicación adecuada de información entre los diferentes niveles de la administración”.

La Superintendencia de Bancos y Seguros basada en el principio detallado en los párrafos anteriores, ha regido la normativa para aseguradoras y reaseguradoras solicitando la obligatoriedad de auditorías externas, el requerimiento mensual de información sobre el adecuado desempeño de las actividades internas y la evaluación externa a través de inspecciones y mecanismos que garanticen el seguimiento de la efectividad de controles establecidos por las instituciones.

Sin embargo, no se encuentra la obligatoriedad de la aplicación de estas herramientas de control interno para empresas asesoras de seguros, eximiéndolas del cumplimiento de dichas disposiciones. Por lo que en la actualidad no todas las organizaciones han proporcionado importancia al establecimiento de controles que generen confiabilidad en la información financiera, efectividad y eficiencia de operaciones y cumplimiento de leyes y regulaciones.

Tomando en cuenta que el Control Interno tiene como objeto velar por el cumplimiento de objetivos que espera alcanzar una organización, así como las estrategias que debe desarrollar para alcanzarlos; se lo puede relacionar con los objetivos que persigue una entidad, ya que aunque muchos objetivos pueden ser específicos para una empresa en particular, algunos son comunes para el conjunto.

Por ejemplo, los objetivos comunes a casi todas las entidades son la consecución y el mantenimiento de una reputación positiva dentro del mercado, proporcionando estados financieros confiables a los accionistas, y operando en concordancia al cumplimiento de leyes y regulaciones. Si se observa lo descrito, se puede llegar a concluir como los objetivos de la organización se convierten en los objetivos del Control Interno.

Dicho esto, se observa como **MANTILLA, B. Samuel (2005,17)**, en su libro “**Control Interno, Informe COSO**” resume los objetivos del Control

Interno en las siguientes categorías: “a) **Operaciones**, relacionadas con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad; b) **Información financiera**, relacionada con la preparación de estados financieros públicos confiables; y c) **Cumplimiento**, relacionado con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones aplicables.”

Esta categorización permite distinguir lo que puede abarcar cada segmento; ya que se puede esperar que un Sistema de Control Interno proporcione seguridad razonable sobre la consecución de objetivos relacionados con la confiabilidad de la información financiera y con el cumplimiento de leyes y regulaciones. Es por ello que el cumplimiento de estos objetivos, dependerá de cómo se desempeñen las actividades de control en la entidad.

Sin embargo, la consecución de los objetivos de operación, no siempre está bajo el control de la organización; ya que el control interno no podría prevenir juicios o decisiones incorrectas, relacionados con eventos externos que puedan causar alguna falla en la empresa que dificulte el logro de estos objetivos.

En este caso, el control interno puede suministrar supuestos de posibles escenarios que generen confianza en la toma de decisiones, si el sistema de control está siendo aplicado de manera oportuna para el manejo de cada una de las actividades internas de la empresa. Tomando en cuenta, que el control interno representa un conjunto de controles diseñados para llevar a la organización al logro de metas y objetivos propuestos.

El control interno, no consiste en un proceso secuencial, es decir sus componentes no afectan sólo al siguiente, más bien, el control interno consiste en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual cada uno es independiente pero a la vez tiene influencia en los otros.

Los cinco componentes forman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes y cada uno de ellos adopta las características de las organizaciones donde sean adaptados. Sin

embargo, cada componente tiene una base en la cual sustenta su aplicación; y de esa base parte para llevar a una empresa a una gestión adecuada que la lleve al cumplimiento de sus objetivos.

Dentro de esta investigación, el autor llevó su estudio a la aplicación de Actividades de Control; sin embargo, no por ello se da menor importancia a los otros componentes del Control Interno, más bien al haber mencionado previamente que todos los componentes tienden a ser influenciados e influenciar a otros, se realiza el análisis de aquellos que tienen relación directa con la implementación de Actividades de Control en las organizaciones.

6.6.1.1. ACTIVIDADES DE CONTROL

MARIN, G. María en su resumen “Nuevos Conceptos de Control Interno Informe C.O.S.O.” establece la siguiente definición de las Actividades de Control:

Las actividades de control constituyen el núcleo de los elementos de control interno. Apuntan a minimizar los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos generales de la organización. Es menester que cada control esté en consonancia con el riesgo que previene, teniendo presente que los controles exagerados son tan perjudiciales como el riesgo excesivo, y reducen la productividad.

Con lo definido por la autora, se señala a las Actividades de Control como mecanismos que garantizarán a través del establecimiento de políticas que se dé cumplimiento a las directrices establecidas por la Administración; y un punto importante, es que se lo relaciona con la prevención de riesgos, y se lo puede referir al tercer componente del Control Interno, Evaluación de Riesgos.

Las Actividades de Control son el centro de los elementos de Control Interno; dado que, son las encargadas de impedir la contingencia de que se produzcan pérdidas tangibles para una institución. Estos mecanismos de control deben ser aplicados en todas las áreas de la organización y deben estar guiadas a neutralizar un riesgo; ya que la implementación

exagerada de control es tan peligrosa como la falta de control para una empresa.

Gráfico No. 30: Políticas y Procedimientos

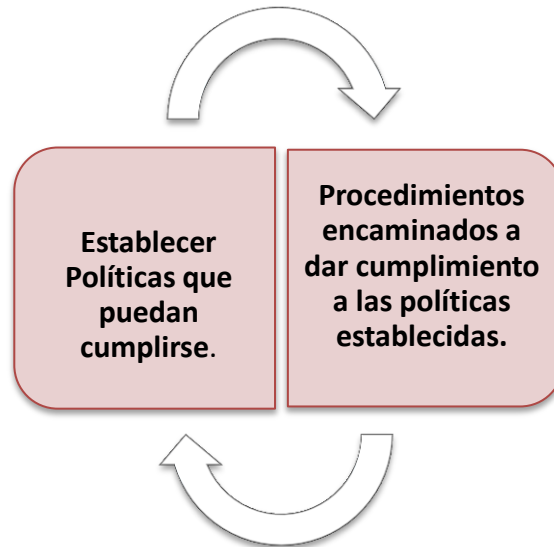


Gráfico No. 30: Políticas Y Procedimientos
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

MANTILLA, B. Samuel (2011,46), señala que la aplicación de Actividades de Control en una empresa generalmente implica dos elementos: “el establecimiento de una política que pueda cumplirse y, sirviendo como base para el segundo elemento, procedimientos para llevar a cabo la política”.

De esta manera, la política es aquel lineamiento definido por la dirección mediante el cual se impone una directriz a seguir en determinadas ocasiones, y el procedimiento es el cumplimiento mismo de la política, de acuerdo a las características propias de cada operación.

6.6.1.1.1. MECANISMOS DE CONTROL

MARIN, G. María establece de un modo más amplio los principales mecanismos de control que pueden aplicarse en las organizaciones, sin que ello obligue a su aplicación en toda empresa, o niegue la posibilidad de que se generen diferentes mecanismos de control; tomando en cuenta

que las Actividades de Control van relacionadas a las características propias de cada institución.

1. Segregación o separación de funciones

“Las responsabilidades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, deben quedar, en la medida de lo posible, claramente segregadas y diferenciadas. Este es uno de los mecanismos de control interno más importante y efectivo” **MARIN, G. María (2007:21)**.

De tal manera, es imprescindible que dentro de toda organización las funciones estén correctamente limitadas y que se proporcione un seguimiento al cumplimiento de lo que establezcan; principalmente actividades relacionadas con la autorización, ejecución, registro y comprobación de una operación; con el objeto de evitar que un funcionario actúe como juez y parte dentro de un procedimiento.

2. Análisis realizados por la dirección

“Puesto que la información oportuna y apropiada constituye en la mayoría de los casos la primera base para la correcta toma de decisiones, es fundamental verificar la confiabilidad de la misma”. **MARIN, G. María (2007:21)**

Dentro de las funciones de la dirección, es importante implementar proyectos de análisis, verificación, seguimiento, mejora y redefinición de los diferentes procesos o segmentos que conforman una institución. Esto contribuiría a la correcta toma de decisiones, debido a que todo procedimiento debe generar confianza razonable en su aplicación y de esta manera asegurar su aporte a la consecución de objetivos.

3. Documentación

La documentación sobre transacciones y hechos significativos debe ser completa y exacta, y posibilitar el seguimiento y verificación por parte de

directivos y fiscalizadores, de todas las operaciones que ella (la documentación) refleja. **MARIN, G. María (2007:22)**

Es importante que la Administración adopte como mecanismo el resguardo de la documentación de la empresa; en esta documentación, se encontrarán manuales, políticas, proyectos e información financiera con la cual se pueda fijar una base para la toma de decisiones; y, la socialización al personal de estos documentos, a más de reflejar la transparencia de información, genera una cultura corporativa en todos los segmentos de la institución.

4. Niveles definidos de autorización

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se llevan adelante actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos. **MARIN, G. María (2007:22)**

Si una empresa define los niveles de autorización en sus diferentes operaciones, está generando una cultura organizativa, donde únicamente el personal capacitado es el encargado de autorizar transacciones o procedimientos que tengan un mayor impacto en el desarrollo de las actividades de dicha empresa.

Esto no quiere decir que se centraliza las decisiones, más bien se proporciona cierta responsabilidad a cada uno de los funcionarios de acuerdo a su nivel de conocimiento y experiencia en ciertas actividades, procurando que cada empleado llegue a desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo y que contribuya permanentemente al cumplimiento de la misión de una institución.

5. Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o en el más inmediato posible, para garantizar su relevancia y

utilidad. Esto es válido para todo el proceso de la transacción, desde su inicio hasta su conclusión. **MARIN, G. María (2007:22)**

En todos los niveles de la organización es importante el registro oportuno de las operaciones que se generan en el día a día; mucho más, si estos registros proporcionan información a otras áreas de la empresa. Por lo cual, es indispensable que se dé cumplimiento al registro oportuno de transacciones, evitando diferencias internas entre el personal, y asegurando confiabilidad en la información.

6. Acceso restringido a los recursos, activos y registros

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a personas autorizadas, quienes están obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización. **MARIN, G. María (2007:22)**

Toda institución y sistema de información, deben contar con las restricciones necesarias para su utilización y observación, ya que teniendo como objetivo el resguardo de activos físicos y de información es necesario generar mecanismos de seguridad, que garanticen el buen uso de estos elementos, y neutralizar eventualidades que generen pérdidas económicas para la institución.

7. Rotación del personal en las tareas claves

La rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control, es un mecanismo de probada eficacia, y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del "hombre imprescindible". **MARIN, G. María (2007:23)**

En ocasiones, la Administración tiene una percepción errónea de la rotación del personal, debido a que, se interpreta como la pérdida de recursos y tiempo. Sin embargo, existen ciertas funciones que al representar una mayor responsabilidad, pueden llegar a generar mayores pérdidas debido a la manipulación de información y el nivel de autorización que se les ha proporcionado.

Por lo descrito, es importante que dentro de toda institución se realicen análisis para identificar cuáles son los niveles donde existe un mayor riesgo y de qué manera se debería atacar este riesgo a través de la implementación de acciones, como es la rotación del personal.

8. Control del sistema de información

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar la confiabilidad del procesamiento de transacciones. La calidad del proceso de toma de decisiones en un organismo descansa fuertemente en sus sistemas de información. **MARIN, G. María (2007:23)**

Como se había observado, la seguridad es indispensable dentro de una organización, y mucho más en su sistema de información, tomando en cuenta que este representa la vida tangible de una institución, y si se presentara la manipulación inadecuada de esta información, se podrían llegar a generar pérdidas de todo tipo para la empresa.

Las actividades de control de los sistemas de información, están diseñadas para controlar el procesamiento adecuado de las transacciones dentro de lo establecido por la Dirección; mismas que deberán incluir los procedimientos manuales asociados al resguardo de información.

9. Controles físicos

Los activos de naturaleza tangible son susceptibles de recuentos físicos. Estos controles, muy efectivos, comparan los resultados del recuento o arqueo, con las cifras que figuran en los registros contables correspondientes. **MARIN, G. María (2007:23)**

El control físico de activos genera la seguridad necesaria para la Administración de la correcta utilización de los recursos por los funcionarios que la conforman. Podría no parecer tan trascendental, pero al cuidar la economía de una empresa se evita la generación de pérdidas innecesarias; del mismo modo, a través de los controles físicos se

protegen los recursos con los que cuenta una institución, sean estos recursos monetarios o suministros proporcionados al personal.

10. Indicadores de desempeño

Todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación. La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento. **MARIN, G. María (2007:24)**

Los indicadores de desempeño como lo menciona la autora, son mecanismos que proporcionan la información crucial sobre el modo del cual se está dando cumplimiento a las funciones establecidas por la Administración, por cada uno de los empleados.

Este mecanismo, a más de incentivar a los funcionarios a desempeñar de la manera más efectiva sus funciones, forman una base en la cual se pueden sustentar decisiones, no únicamente direccionadas al personal, sino también a la manera en la que se desarrollan los procesos; tomando en cuenta que un error no siempre proviene de una persona, sino también de la existencia de fallas en un proceso o sistema.

Los indicadores son comparaciones cuantitativas o cualitativas, que reflejan el desempeño del personal, sin embargo, no es recomendable que se cree un sinnúmero de indicadores sin una base sustentada; más bien deberían ser creados en base a un análisis de acuerdo a las características propias de cada institución y puedan otorgar información oportuna para el cumplimiento de su misión y objetivos.

11. Función de auditoría interna independiente

La función de Auditoría Interna en las organizaciones debe depender de la autoridad superior de los mismos y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen. **MARIN, G. María (2007:24)**

La Auditoría Interna, representa un apoyo para la organización, ya que a través de análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas en los diferentes

niveles de la institución, vigila el funcionamiento del sistema e informa oportunamente sobre hallazgos encontrados y la situación en la cual se encuentra cada departamento, área y funcionario de la empresa.

De la misma manera, los mecanismos y actividades del Control Interno protegen puntos específicos en el transcurso normal de las operaciones, brindando seguridad razonable del cumplimiento en el esfuerzo por alcanzar los objetivos organizacionales.

6.6.1.1.2. INTEGRACIÓN CON LA VALORACIÓN DE RIESGOS

MANTILLA, B. Samuel, menciona:

Junto con la valoración de riesgos, la administración debe identificar y poner en ejecución acciones requeridas para manejar los riesgos. Las acciones identificadas para manejar los riesgos también sirven como centro de atención sobre las actividades de control a poner en funcionamiento para ayudar a asegurar que las acciones se están realizando de manera adecuada y oportuna.

Al realizar un estudio sobre las Actividades de Control es necesario, analizar su relación con la Valoración de Riesgos, ya que los dos componentes se encuentran acoplados dentro de un Sistema de Control Interno. Las actividades que la administración establece con la finalidad de llevar a la organización al cumplimiento de sus objetivos, son las mismas actividades que permiten neutralizar la contingencia de que un riesgo se vuelva tangible al generar pérdidas económicas.

La Superintendencia de Bancos y Seguros, en el Libro de Normas Generales para las Instituciones del Sistema de Seguros Privados, Título V, Capítulo I, Art. 1 menciona:

Toda empresa de seguros y compañía de reaseguros deberán establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio, conforme su objeto social, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que sobre la materia establezcan otras normas especiales y/o particulares.

Es como se puede observar que la administración integral de riesgos es parte de la estrategia institucional y proceso de toma de decisiones de toda entidad del sistema de seguros y deberá diseñarse e implementarse con el objeto de garantizar la salvaguarda del patrimonio de la institución garantizando confianza al enfrentar distintos escenarios por la contingencia de la presentación de distintos escenarios.

STEINBERG, M. Richard y otros, (2004:79) menciona:

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo. La dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente. Si bien, las actividades de control se establecen, por norma general, para asegurar que se llevan a cabo de manera adecuada la respuesta a los riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituyen la respuesta al riesgo.

De esta manera, las actividades de control en cierta forma podrían ser la respuesta a la prevención de riesgos, dependiendo de las características propias de este y de la relación que mantiene con el cumplimiento de objetivos.

MANTILLA, B. Samuel menciona lo siguiente en cuanto a la valoración de riesgos:

La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de operación continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

Toda institución independientemente de su naturaleza, tamaño, posición o estructura enfrenta riesgos en todos los niveles que la conforman. Los riesgos constituyen la contingencia de que la empresa pueda presentar pérdidas tangibles derivadas de varios factores que impiden el cumplimiento de objetivos de la organización.

Los riesgos afectan la habilidad que posee una empresa para perdurar en el tiempo y desarrollarse en su ámbito, sin embargo el mismo hecho de poseer un negocio crea la posibilidad de enfrentarse a un riesgo; por ello, es importante que se defina qué riesgos existen, qué pérdidas podrían producirse, de qué manera se podrían evitar y la efectividad que genera la aplicación de acciones para neutralizarlos.

Definición de Objetivos

La definición de objetivos es un requisito previo para un control interno efectivo. Los objetivos son metas medibles hacia donde una entidad puede desarrollar sus actividades. Sin embargo, aun cuando debería existir una seguridad razonable que estos puedan cumplirse, no siempre existe la seguridad que algunos de ellos lo hagan.

Al tener claro que el establecimiento de objetivos es un requisito previo a la evaluación de riesgos, “la dirección debe fijar primero los objetivos, y luego determinar cuáles serán los riesgos que pueden afectar su consecución para poder tomar las medidas que se consideren oportunas.

MARIN, G. María (2007:23)

A pesar de su amplitud, **MARIN, G. María** engloba a los objetivos a ser definidos por una institución en tres categorías, que cómo ya se había mencionado interactúan multidireccionalmente entre sí:

Objetivos de las operaciones

Estos objetivos constituyen la razón de ser de las empresas y van dirigidos a la consecución del objetivo social.

Objetivos relacionados con la información financiera

Este objetivo se refiere a la preparación de estados contables confiables sean estos finales o intermedios, como así también, todo dato contable filtrado o seleccionado proveniente de estados contables que esté dirigido a terceros.

Objetivos de cumplimiento

Toda entidad debe desarrollar su actividad en el marco de normas legales y reglamentarias que regulan los más diversos aspectos de

las relaciones sociales (normativa mercantil, civil, laboral, financiera, medio ambiente, seguridad, etc.).

En base a lo mencionado, se observa como una organización puede plantearse alcanzar al mismo tiempo varios objetivos, mismos que dependerán de la perspectiva que se desee conseguir, sin que esto quiera decir que un objetivo no pueda estar guiado a otra perspectiva adicional; dado que un objetivo de información financiera podría servir para proporcionar información sobre la situación financiera de la empresa, así como también para dar cumplimiento a la presentación de dicha información ante los organismos de control.

Dentro de las perspectivas analizadas, es importante recordar que los objetivos de información financiera como los de cumplimiento, están basados en gran parte en regulaciones externas a la institución, ya que toman como fundamento políticas, leyes o principios que se encuentran ya elaborados y únicamente deben ser adaptados a la naturaleza de cada organización.

Sin embargo, los objetivos relacionados con las operaciones se derivan de las metas que fija la propia empresa; de la misma manera pueden verse afectados por factores externos, pero se crean dentro de la institución y es recomendable que al momento de fijarlos se analice los escenarios de los cuales podría verse afectada la institución y el mercado en el cual se está desarrollando.

Riesgos

MARIN, G. María menciona que los riesgos “son hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta”.

Dentro del control interno la trascendencia de un riesgo, se basa en la probabilidad de que este se materialice y el impacto que puede causar dentro de la organización, poniendo en peligro la consecución de los objetivos de la misma; y de aquí parte su relación con las Actividades de

Control, ya que a través de estas, la organización evalúa, mitiga, controla y monitorea los riesgos inherentes a toda actividad económica.

Identificación de Riesgos

MANTILLA, B. Samuel menciona lo siguiente:

Es importante que la identificación de riesgos sea comprensiva. Debe considerar todas las interacciones significativas –de bienes, servicios e información- entre una entidad y las partes externas relevantes. Estas partes externas incluyen proveedores, inversionistas, acreedores, accionistas, empleados, clientes, compradores, intermediarios y competidores, tanto potenciales como actuales, lo mismo que entidades cuerpos públicas y medios de comunicación.

Tomando en cuenta lo señalado por el autor se observa cuan imprescindible es identificar los riesgos que enfrenta una organización, en búsqueda del cumplimiento de sus objetivos y planificación.

La identificación del riesgo es un proceso interactivo, que comprende desde la identificación de los procesos claves de la institución que estarán relacionadas directamente con los objetivos de la organización; hasta la criticidad del proceso o actividades inmersas.

La administración tendrá la responsabilidad de identificar los riesgos a los cuales podría enfrentarse; sin embargo, es de real importancia que se analicen de la misma manera los factores que pueden contribuir a desarrollar y aumentar los mismos.

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, en su Libro Normas Generales para las Instituciones del Sistema de Seguros Privados, Título V, Capítulo I, Art. 2 menciona los siguientes tipos de riesgo:

- 1. Riesgos inherentes a la actividad aseguradora**
- 2. Riesgo de crédito, liquidez y mercado**
- 3. Riesgo operativo**
- 4. Riesgo estratégico**
- 5. Riesgo reputacional.**

Una vez analizada la importancia de la identificación de riesgos, resulta elemental exponer los grupos de riesgos que podrían presentarse dentro de una institución; para lo cual se da a conocer la siguiente clasificación con los principales riesgos presentes en toda organización.

Gráfico No. 31: Tipos de Riesgo



Gráfico No. 31: Tipos de Riesgos
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Como se puede observar una entidad puede presentar riesgos internos o externos, y de acuerdo a su naturaleza estos pueden subdividirse en grupos que se encuentren atados a un patrón en común. Cabe recalcar que los mismos riesgos pueden presentarse dentro o fuera de la organización, por ejemplo una entidad podría sufrir pérdidas por el manejo inadecuado de liquidez interna; pero también podría hacerlo si es que el sistema general del país presentara una crisis económica.

Estimación del Riesgo

MARIN, G. María menciona lo siguiente:

Una vez identificados los riesgos a nivel de organismo y de programa/actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán, como mínimo:

- ✓ una estimación de su importancia/trascendencia;
- ✓ una evaluación de su probabilidad de ocurrencia/ frecuencia;
- ✓ una valoración de la pérdida que podría resultar;
- ✓ una definición del modo en que habrán de manejarse/gestionar el riesgo.

Dicho esto, una vez que se ha identificado el riesgo debe estimarse su importancia y trascendencia para la institución, a través de análisis que otorguen información sobre la probabilidad de ocurrencia y la valoración de las pérdidas que se podría ocasionar, así como la manera en que deberán manejarse estos riesgos.

Este punto es importante, ya que la organización podría caer en el error de agotar esfuerzos en evitar riesgos que no sean verdaderamente representativos, es decir, su frecuencia o monto de pérdidas no ocasionaría un efecto significativo para la entidad.

Valoración del Riesgo

MARIN, G. María menciona señala lo siguiente: “La valoración es la identificación y análisis de los riesgos asociados al logro de los objetivos, definidos en planes estratégicos y anuales”.

Entonces, entiéndase que la valoración de riesgos engloba la identificación y estimación de los mismos es decir, dado que un riesgo es algo que pone en peligro el logro de un objetivo, la manera de identificarlos parte del nivel de aportación que generan a cada objetivo.

Si un objetivo, no está siendo cumplido debería responderse la pregunta de ¿por qué no se está consiguiendo?, y posteriormente estimar si los controles establecidos para este están cumpliéndose y son efectivos; una vez dicho esto, de acuerdo a su contribución se estimará el grado de afectación y se ponderará el nivel de confianza que genere.

Manejo de Cambios

MANTILLA, B. Samuel menciona lo siguiente:

Una vez que se ha valorado la significancia y la probabilidad del riesgo, la administración necesita considerar cómo debe administrarse. Ello implica juicio basado en suposiciones sobre el riesgo, y un análisis de costos razonable asociado con la reducción del nivel de riesgo. Las acciones que se pueden tomar para reducir la importancia o la probabilidad de ocurrencia del riesgo incluyen una gran cantidad de decisiones administrativas que pueden tomarse cada día.

Una vez señalado lo anterior, resulta de vital importancia analizar los cambios que podrían generarse si el resultado de la valoración de los riesgos sería perjudicial para la institución, ya que analizando la efectividad de los controles establecidos es evidente que no todas las organizaciones tienen las mismas características, por lo mismo no existe un modelo que sea aplicable en general.

Por lo mismo es importante que la entidad cuente con un proceso que identifique las situaciones que pueden tener un efecto negativo sobre los controles y atenten contra la seguridad razonable del logro de objetivos.

Estas decisiones deberán ser tomadas por la administración dado el análisis que se observe; sin embargo, el proceso de identificación, estimación y valoración de riesgos deberá ser capaz de generar información para identificar y responder ante eventualidades de riesgo y de la misma manera monitorear el desempeño de los cambios que sean adoptados por la administración.

6.6.1.1.3. CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

MANTILLA, B. Samuel menciona:

Dada la extendida confianza que se tiene en los sistemas de información, se necesitan controles sobre la totalidad de tales sistemas: financiero, cumplimiento y operacional, grandes y pequeños.

La relación que mantienen las actividades de control con los sistemas de información se basa en la necesidad que presentan estos en ser controlados, ya que es de conocimiento general que los sistemas de información a pesar de ser automáticos fueron parametrizados

manualmente y por tal razón podrían generarse errores que produzcan que la información no sea razonable a la realidad de la institución.

La respuesta, en estos casos, no sería contratar un nuevo sistema, más bien sería necesario plantear controles que garanticen la seguridad razonable en la información que se obtenga de este.

MANTILLA, B. Samuel clasifica estos controles en dos grupos, los mismos que se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 32: Controles Sistemas de Información

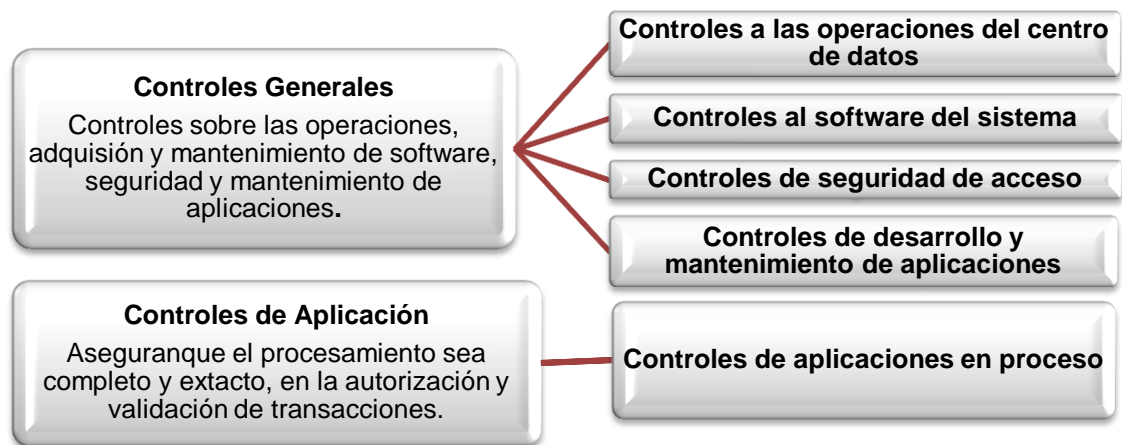


Gráfico No. 32: Controles Sistemas de Información
Elaborado por: Germania Estefanía Zurita García

Con el gráfico expuesto se puede analizar las clases de controles que pueden aplicarse para el buen funcionamiento de los sistemas de información, cabe recalcar que estas dos categorías están interrelacionadas ya que los controles generales se necesitan para asegurar el buen funcionamiento de los controles de aplicación que dependen de los procesos de los sistemas de información.

6.6.1.1.4. APLICACIÓN A ENTIDADES PEQUEÑAS Y MEDIANAS

MANTILLA, B. Samuel menciona lo siguiente:

Los conceptos subyacentes a las actividades de control en las organizaciones pequeñas no son significativamente diferentes de aquellos en las entidades grandes, pero la formalidad con a que

operan varía. Además, las compañías pequeñas pueden encontrar que ciertos tipos de actividades de control no siempre son relevantes cuando los administradores aplican controles altamente efectivos a las entidades pequeñas o medianas.

Las actividades de control en organizaciones pequeñas y medianas deben ser aplicadas de una manera diferente, tomando en cuenta que cada empresa es diferente de acuerdo a sus características y volumen. Sin embargo, esto no quiere decir que no puedan ser aplicables, al contrario, en estas empresas con ciertas actividades centradas se podría generar un control interno sin necesidad de cambios mayores.

Visto de esta manera, es necesario analizar qué controles serán aplicados, evitando caer en un desperdicio de recursos tanto físicos como intelectuales. Los controles generan seguridad razonable sobre la efectividad de las operaciones y es primordial seleccionar aquellos que garanticen dicha seguridad de acuerdo a la naturaleza de la entidad.

6.6.1.1.5. EVALUACIÓN

Finalmente, es importante que después del análisis y aplicación de actividades de control, tomando en cuenta todos los criterios expuestos, se les dé un correcto monitoreo, ya que es primordial evaluar si dichas actividades están contribuyendo a la consecución de objetivos y si están relacionadas con la valoración de riesgos para su efectividad. Con esta evaluación únicamente no se asegurará el buen funcionamiento de las actividades de control, sino también su correcta aplicación.

6.7. MODELO OPERATIVO

En base a la necesidad de Confía sobre la aplicación de actividades de control dentro del proceso de emisión el investigador ha creído conveniente el diseño de un modelo que, fundamentado en la naturaleza de la organización y las metas a las cuales pretenden llegar sus directivos, contribuya efectivamente al cumplimiento de objetivos de las áreas involucradas.

Para la ejecución de la presente propuesta se partirá de la información sobre la estructura, misión, visión y objetivos vigentes en los cuales se basa el proceso de emisión; de esta manera el investigador pretende realizar la valoración del cumplimiento de objetivos, la determinación de los puntos clave, además de la determinación de indicadores que posteriormente permitirán medir la eficiencia y eficacia con la que se desarrollan las actividades.

A continuación se presenta la matriz donde se detalla toda la información en referencia a la propuesta del modelo operativo:

6.7. MODELO OPERATIVO

Tabla No. 33: Matriz Modelo Operativo

| No. | FASES | ETAPAS | METAS | ACTIVIDADES | RESPONSABLE |
|---|--------------------------------------|-----------------------------|---|---|--------------|
| 1. | Levantamiento de Información | Recopilación de información | Conseguir la información base para el análisis de objetivos | Adquirir información sobre el Organigrama Funcional | Investigador |
| | | | | Adquirir información sobre los objetivos de cada área involucrada en el proceso de emisión. | |
| 2. | Valoración de Riesgos | Análisis de Información | Determinar los niveles de riesgo para cada objetivo | Identificación de Objetivos. | Investigador |
| | | | | Valorar el riesgo inherente | |
| | | | | Identificar la posibilidad de ocurrencia | |
| | | | | Determinar la probabilidad de frecuencia | |
| | | | | Determinar el grado de impacto sobre el objetivo | |
| | | | | Determinar el nivel de afectación de la materialización del riesgo | |
| Possibilidad de determinar Actividades de Control | | | | | |
| 3. | Manual de Referencia | Procesamiento | Definir Actividades de Control | Plantear Actividades de Control para cada riesgo seleccionado | Investigador |
| 4. | Aplicación de Actividades de Control | Procesamiento | Mitigar el riesgo a través de la aplicación de actividades de control | Determinar puntos de Control Interno | Investigador |
| | | | | Establecer Políticas de Control Interno | Investigador |
| | | | | Elaborar Manual de Control de Calidad de Emisión | Investigador |
| | | | | Realizar flujogramas de procesos | Investigador |
| | | | | Establecer Indicadores de Gestión | Investigador |
| 5. | Resultados | Proyección | Proyectar resultados como consecuencia de la aplicación del Modelo Operativo. | Riesgos mitigados | Investigador |
| | | | | Presupuesto de Ventas | Investigador |

Tabla No 33: Matriz Modelo Operativo

Elaborada por: Germania Estefanía Zurita García

6.7.1. Levantamiento Información

Gráfico No. 33: Organigrama Funcional

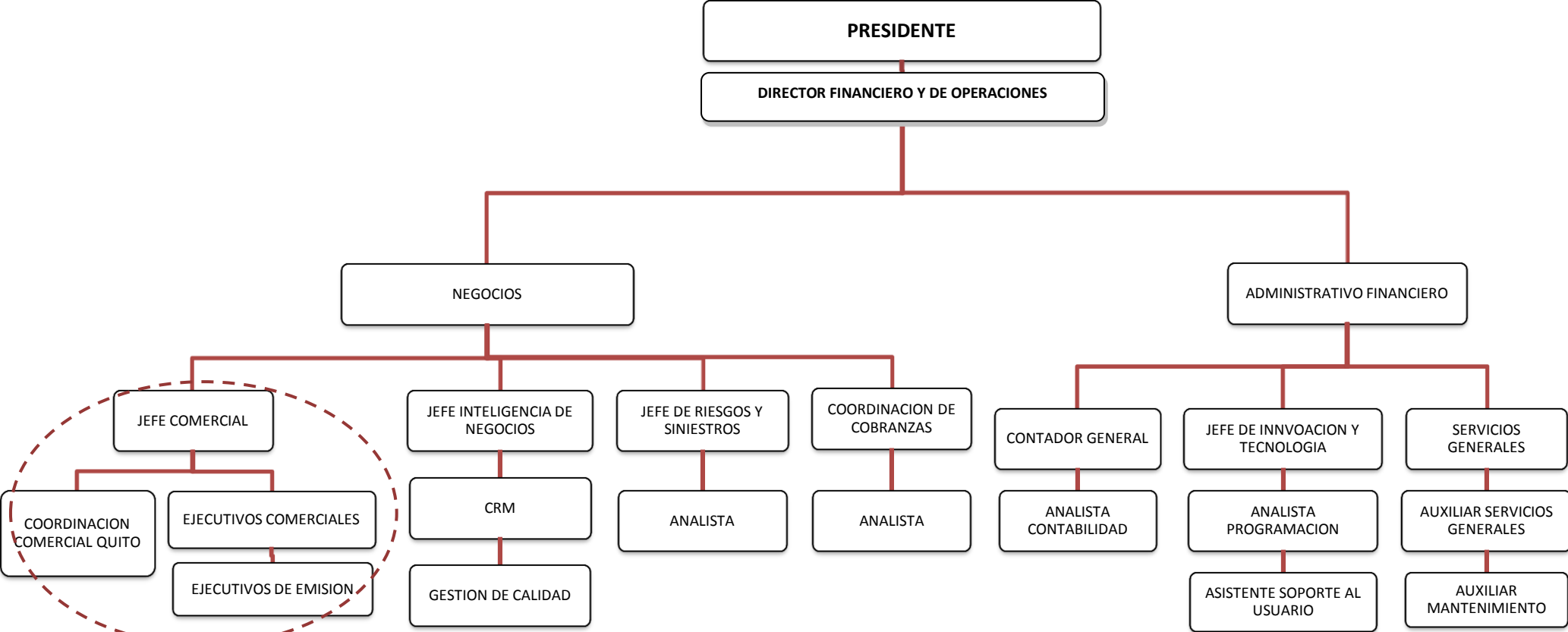


Gráfico No. 33: Organigrama Funcional
Fuente: Fuentes De Información Interna Confía 2014

CONFÍA S.A.

Misión

Generar confianza en personas y empresas para asegurar su familia y patrimonio brindando servicios personalizados con personal capacitado y comprometido.

Visión

Ser el bróker de seguros de mayor reconocimiento por su innovación en el mercado de la región centro, con posicionamiento en la ciudad de Quito para el 2014.

Macro Proceso: Negocios

Proceso: Gestión Comercial

Misión: Garantizar el cumplimiento del presupuesto, a través del manejo efectivo del personal de ventas y emisión, la generación de nuevos negocios y el mantenimiento de las cuentas actuales.

Objetivos:

- a) Organizar, dirigir y controlar el funcionamiento del proceso comercial y de emisión;
- b) Formular, ejecutar, monitorear y evaluar el presupuesto en base a la planificación anual de la organización;
- c) Analizar, gestionar, negociar y finiquitar alianzas estratégicas.
- d) Estudiar y generar nuevos negocios.
- e) Garantizar renovaciones de programas de seguros.
- f) Cotizar, elaborar y presentar programas de seguros a clientes corporativos.
- g) Investigar, discernir y crear nuevos productos de seguros.
- h) Garantizar la fidelización de clientes individuales y corporativos.

Dentro de la Gestión Comercial se encuentran los departamentos de ventas y emisión, los mismos que son aquellos involucrados en el proceso de emisión, y los cuales se detallan a continuación:

Proceso: Ventas

Misión: Garantizar la generación de nuevos negocios y el mantenimiento de cuentas actuales.

Objetivos:

- a) Realizar estudios para la generación de nuevos negocios.
- b) Cumplir con el cronograma de renovaciones de cuentas actuales.
- c) Cumplir con el presupuesto en base a la planificación de la empresa.
- d) Elaborar y presentar eficientemente cotizaciones para clientes individuales.
- e) Gestionar, recopilar documentación y cerrar nuevos negocios.
- f) Garantizar el buen manejo de cuentas individuales y corporativas.

Proceso: Emisión

Misión: Garantizar que las condiciones, coberturas y demás términos negociados con el cliente consten en la póliza que se le sea entregada.

Objetivos:

- a) Elaborar, monitorear, gestionar, verificar, ingresar y aprobar las solicitudes de emisión de pólizas de seguros de clientes individuales y corporativos.
- b) Garantizar la eficiencia y efectividad en la emisión de las pólizas de seguros.
- c) Solicitar, gestionar, monitorear, verificar, ingresar, aprobar y entregar movimientos de bienes o personas asegurados.
- d) Garantizar el ingreso de información actualizada en el sistema de seguros.

- e) Calcular, solicitar, verificar, ingresar, aprobar y entregar oportunamente facturaciones mensuales de clientes individuales y corporativos.
- f) Cumplir con los requerimientos del área comercial.
- g) Cumplir con requerimientos de clientes relacionados con la suscripción de pólizas de seguros.

6.7.2. Valoración de Riesgos

A través de la Matriz de Valoración de Riesgos el investigador puede observar el comportamiento actual de la organización. Una vez identificadas las bases en las cuales se debe sustentar la administración, se llega a aplicar un análisis de los principales riesgos que podrían presentarse.

Los riesgos están atados directamente a los objetivos, puesto se originan de la contingencia de que la empresa pueda sufrir pérdidas innecesarias que la afecten en su perspectiva financiera, operacional y/o de cumplimiento.

Sin embargo, es importante recordar que no todos los riesgos detectados generan impactos considerables, por ello a través de la matriz se identifica aquellos puntos claves del proceso de emisión, y de acuerdo a su calificación y ponderación general se seleccionarán aquellos riesgos en los cuales se deberán aplicar los planes de acción.

La metodología de la Matriz de Valoración de Riesgos, se detalla a continuación:

- a) Se plasman los objetivos definidos por cada departamento.
- b) Se identifica a qué tipos de objetivos corresponden, de acuerdo a la siguiente clasificación:

Tabla No. 34: Clases de Objetivos

| Clasificación | Definición |
|---------------------------|--|
| Objetivos Operacionales | Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad así como recursos de salvaguardia contra las pérdidas. |
| Objetivos Financieros | Hacen referencia a la preparación de estados financieros publicados que sean confiables, incluyendo la prevención de lavado de activos y práctica de terrorismo. |
| Objetivos de Cumplimiento | Hacen referencia a la adhesión a las leyes y regulaciones a las cuales está sujeta la entidad. |

Tabla No. 34: Clases de Objetivos

Elaborada por: Germania Estefanía Zurita García

- c) Posteriormente, se identifica el riesgo que se encuentra inmerso en la consecución de cada objetivo.
- d) Para la medición de los riesgos encontrados, se valora los elementos que se detallan a continuación de la siguiente manera:

Tabla No. 35: Elementos Matriz Valoración de Riesgos

| ELEMENTO | DEFINICIÓN | ESCALA |
|-----------------------------------|---|--|
| Riesgo Inherente | Cuestionario de Control Interno (ver anexos) | 1= Bajo 2= Medio 3= Alto |
| Posibilidad de ocurrencia | La posibilidad que existe de que ocurra el riesgo | 1= Poco posible 2= Posible 3= Altamente posible |
| Probabilidad de frecuencia | La probabilidad de repetición del riesgo | 1= Poco frecuente 2= Regularmente frecuente 3= Frecuente |
| Impacto sobre el objetivo | El impacto que genera sobre el logro del objetivo | 1= Impacto bajo 2= Impacto moderado 3= Impacto alto |
| Materialización del Riesgo | La cuantificación de las posibles pérdidas que generaría si el riesgo ocurriera | 1= Altas 2= Moderadas 3= Bajas |
| Actividades de Control | La contribución de las actividades de control a la mitigación del riesgo | 1= Baja contribución 2= Moderada contribución 3= Alta contribución |

Tabla No. 35: Elementos Matriz Valoración de Riesgos

Elaborada por: Germania Estefanía Zurita García

- e) En consecuencia, la suma de las calificaciones de cada elemento del riesgo generará el nivel de afectación de riesgo a la organización y se podrá seleccionar los riesgos a ser atendidos.

A continuación y una vez analizada la metodología para la construcción de la Matriz de Valoración de Riesgos, se presenta su aplicación en las áreas involucradas dentro del proceso de emisión de Confía S. A. las cuales se detallan nuevamente:

- Área Comercial
- Área de Ventas
- Área de Emisión

Tabla No. 36: Matriz Valoración de Riesgos

| ARE A | OBJETIVO | O, F, C | RIESGO | R.I. | P.O | P.F | I.O | M. R. | A.C. | Σ |
|-------------------|--|---------|---|------|-----|-----|-----|----------|------|----|
| GESTION COMERCIAL | Organizar, dirigir y controlar el funcionamiento del proceso comercial y de emisión. | O | Que no existan verificaciones del cumplimiento de funciones de los ejecutivos comerciales y de emisión. | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 17 |
| | Formular, ejecutar, monitorear y evaluar el presupuesto en base a la planificación anual de la organización. | O,F | No contar con información histórica del comportamiento financiero de la organización. | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 12 |
| | Analizar, gestionar, negociar y finiquitar alianzas estratégicas. | O | La inexistencia de instituciones que deseen aliarse con la organización. | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 12 |
| | Estudiar y generar nuevos negocios. | O | Desconocimiento de las necesidades del mercado. | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 15 |
| | Garantizar renovaciones de programas de seguros corporativos. | O | No ofertar la mejor opción de renovación para el cliente. | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 15 |
| | Cotizar, elaborar y presentar programas de seguros a clientes corporativos. | O | Contar con productos de seguros que no sean atractivos para el mercado. | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 15 |
| | Investigar, discernir y crear nuevos productos de seguros. | O | No analizar un estudio adecuado sobre las necesidades del mercado. | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 13 |
| | Garantizar la fidelización de clientes individuales y corporativos. | O,C | Que no existan las condiciones necesarias en personal y productos para garantizar la fidelización. | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 17 |
| VENTAS | Realizar estudios para la generación de nuevos negocios. | O | No contar con información real y suficiente para el análisis de la generación de nuevos negocios. | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 14 |
| | Cumplir con el cronograma de renovaciones de cuentas actuales. | O,C | No ofertar la mejor opción de renovación para el cliente. | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 15 |
| | Cumplir con el presupuesto en base a la planificación de la empresa. | O,F | Que el presupuesto no haya sido elaborado en base a la posición actual de la organización. | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 17 |

| | | | | | | | | | | |
|---------|--|-----|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | Elaborar y presentar eficientemente cotizaciones para clientes individuales. | O | Que la cotización no sea elaborada de acuerdo a los requerimientos del cliente y las ofertas de las aseguradoras. | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 15 |
| | Gestionar, recopilar documentación y cerrar nuevos negocios. | O,C | No cumplir con los requisitos necesarios de las aseguradoras para la emisión de pólizas. | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 17 |
| | Garantizar el buen manejo de cuentas individuales y corporativas | O | No contar con recursos necesarios para garantizar el manejo de cuentas individuales y corporativas. | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 16 |
| EMISION | Elaborar, monitorear, gestionar, verificar, ingresar y aprobar las solicitudes de emisión de pólizas de seguros de clientes individuales y corporativos. | O | Existencia de errores externos en la suscripción de pólizas. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 |
| | Garantizar la eficiencia y efectividad en la emisión de las pólizas de seguros. | O,C | No recibir la documentación necesaria del área comercial. | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 17 |
| | Solicitar, gestionar, monitorear, verificar, ingresar, aprobar y entregar movimientos de bienes o personas asegurados. | O | Existencia de errores internos en la solicitud de emisión. | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| | Garantizar el ingreso de información actualizada en el sistema de seguros. | O | No contar con información actualizada de clientes. | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 11 |
| | Calcular, solicitar, verificar, ingresar, aprobar y entregar oportunamente facturaciones mensuales de clientes individuales y corporativos. | O,C | Incumplimiento de tiempos de entrega de facturaciones. | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 17 |
| | Cumplir con los requerimientos del área comercial. | O | Desconocimiento de tareas encomendadas. | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 11 |
| | Cumplir con requerimientos de clientes relacionados con la suscripción de pólizas de seguros. | O,C | Ocultamiento de información sobre errores en la suscripción de pólizas. | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 14 |

Tabla No. 36: Matriz Valoración de Riesgos
Elaborada por: Germania Estefanía Zurita García

A través de la Matriz de Valoración de Riesgos se pudo identificar los objetivos y riesgos que mayor puntuación alcanzan; estos objetivos serán aquellos que se estudiarán, valorarán y mitigarán a través de la formulación y aplicación de planes de acción, ejecutados como actividades de control dentro del proceso de emisión.

6.7.3. Manual de Referencia

El manual de referencia está diseñado para a través de la exposición de objetivos y riesgos, generar puntos en los cuales se deberán centrar los planes de acción, los mismos que son creados para llevar a la institución a un proceso de mejora continua. Las actividades de control pueden otorgar la identificación de aquellas medidas necesarias para enfrentarse a la presentación de riesgos y garantizar que estas se lleven a cabo. Adicionalmente el manual de referencia define qué clase de objetivos se están analizando.

Cabe recalcar que la elaboración del Manual de Referencia ayuda al investigador a complementar la Hoja de Trabajo de Evaluación de Riesgos y Actividades de Control.

El esquema y formulación del Manual de Referencia se presenta a continuación:

Tabla No. 37: Manual de Referencia

| AREA | OBJETIVO | O, F, C | RIESGO | PUNTOS DONDE CENTRAR LAS ACCIONES/ ACTIVIDADES DE CONTROL | INSTRUMENTO |
|------------------|--|---------|---|---|---|
| COMERCIAL | Organizar, dirigir y controlar el funcionamiento del proceso comercial y de emisión. | O | Inexistencia de verificaciones del cumplimiento de funciones de los ejecutivos comerciales y de emisión | 1. Establecer un procedimiento para la verificación de la emisión adecuada de solicitudes. 2. Formular indicadores de gestión que permitan evaluar las funciones del personal de ventas y emisión. | <ul style="list-style-type: none"> • Flujograma • Indicadores de Gestión |
| | Garantizar la fidelización de clientes individuales y corporativos. | O,C | Que no existan las condiciones necesarias en personal y productos para garantizar la fidelización. | 3. Identificar puntos de control 4. Establecer políticas de control interno para el proceso de emisión. | <ul style="list-style-type: none"> • Puntos de Control • Políticas de Manual de Emisión |
| VENTAS | Cumplir con el presupuesto en base a la planificación de la empresa. | O,F | Que el presupuesto no haya sido elaborado en base a la posición actual de la organización. | 5. Establecer un procedimiento de cotejo de información entre el presupuesto y su cumplimiento. | <ul style="list-style-type: none"> • Flujograma |
| | Gestionar, recopilar documentación y cerrar nuevos negocios. | O,C | No cumplir con los requisitos necesarios de las aseguradoras para la emisión de pólizas. | 6. Establecer un procedimiento de capacitaciones para el personal de ventas y emisión 7. Desarrollar y aplicar un Check List como requisito para las solicitudes de emisión. | <ul style="list-style-type: none"> • Flujograma • Chek List |

| | | | | | |
|----------------|---|-----|--|--|--|
| EMISION | Elaborar, monitorear, gestionar, verificar, ingresar y aprobar pólizas de seguros de clientes individuales y corporativos. | O | Existencia de errores externos en la suscripción de pólizas. | 8. Establecer un procedimiento para la verificación de suscripción de pólizas. | <ul style="list-style-type: none"> • Flujograma |
| | Garantizar la eficiencia y efectividad en la emisión de las pólizas de seguros. | O,C | No contar con los requisitos necesarios para una adecuada emisión de pólizas de seguros. | 9. Elaborar y aplicar el funcionamiento de un Manual de Control de Calidad de Emisión. | <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Control de Calidad de Emisión. |
| | Calcular, solicitar, verificar, ingresar, aprobar y entregar oportunamente facturaciones mensuales de clientes individuales y corporativos. | O,C | Incumplimiento de tiempos de entrega de facturaciones. | 10. Establecer indicadores de control de tiempos de emisión. | <ul style="list-style-type: none"> • Flujograma • Indicadores de Gestión |

Tabla No. 37: Manual de Referencia
Elaborada por: Germania Estefanía Zurita García

6.7.4. Actividades de Control

6.7.4.1. Actividad No. 01: Establecer un procedimiento para la verificación de la emisión adecuada de solicitudes¹.

6.7.4.2. Actividad No. 02: Formular indicadores de gestión que permitan evaluar las funciones del personal de ventas y emisión².

6.7.4.3. Actividad No. 03: Identificar puntos de control.

Tabla No. 38: Puntos de Control Interno

| Nº | CONDICION | CRITERIOS | PUNTO DE CONTROL |
|----|---|--|--|
| 1 | No se realizan controles físicos de materiales utilizados | Reglamento de Control Interno | Implementar controles físicos de recursos internos de la empresa. |
| 2 | No se realizan evaluaciones de cumplimiento de procesos por la Jefatura Comercial | Objetivos del Área Comercial | Establecer métodos de verificación del cumplimiento de funciones del personal de ventas y emisión, así como su Jefatura. |
| 3 | No existe segregación de responsabilidades | Políticas de Control Interno | Implementar procedimientos para que las actividades de comercialización, ingreso y aprobación de solicitudes de emisión estén divididas. |
| 4 | La información de clientes no se encuentra actualizada dentro del Sistema de Seguros. | Manual de Emisión | Verificar el cumplimiento de funciones de ejecutivos de emisión, así como la transparencia de información |
| 5 | No cumplen con los tiempos establecidos para emisión. | Manual de Emisión | Realizar mediciones de tiempos de emisión y generar recomendaciones en demoras innecesarias. |
| 6 | No se encuentran establecidos indicadores de desempeño para el personal de ventas y emisión | Políticas de Control Interno | Establecer indicadores de desempeño para el personal de ventas y de emisión. |
| 7 | Errores en Sistema de Seguros | Normativa Superintendencia de Bancos y Seguros | Evaluar y mitigar la presentación de errores en el Sistema de Seguros |
| 8 | Documentación incompleta de pólizas de Seguros | Normativa Superintendencia de Bancos y Seguros | Establecer verificaciones para la correcta emisión de pólizas de seguros. |

Tabla No. 38: Puntos de Control Interno

Elaborada por: Germania Estefanía Zurita García

¹ Actividad de Control No. 10

² En la Actividad No. 11 se presentará la Matriz de Indicadores a ser aplicada.

6.7.4.4. Actividad No. 04: Establecer políticas de control interno para el proceso de emisión.

Dentro del Manual de Emisión ya existente en la institución se sugiere la implementación de las políticas detalladas a continuación, las mismas que a su vez tendrán un seguimiento y monitoreo; y cuyos responsables serán evaluados acorde al cumplimiento de lo estipulado.

Políticas

- Es responsabilidad de la Administración realizar controles físicos de los recursos utilizados por el área de emisión y ventas.
- Es responsabilidad de la Administración establecer métodos de verificación del cumplimiento de funciones del personal de ventas y emisión, así como su Jefatura.
- El esquema de la organización de CONFIA tomará en cuenta la separación funcional entre las áreas y personas encargadas de la evaluación y relación comercial, de aquellas áreas y personas que deben hacer un seguimiento y control y de aquellas áreas y personas operativas.
- Es responsabilidad de la administración garantizar la efectividad de tiempos de respuesta con el cliente, para lo cual se realizará mediciones de tiempo en el cumplimiento de funciones de los integrantes del proceso de emisión, generando resultados que contribuyan a la mejora continua del proceso.
- La Administración es responsable de garantizar el buen desempeño de las funciones de los ejecutivos de ventas y emisión, para lo cual deberá acoger métodos de evaluación de desempeño de personal.
- Es responsabilidad de la Administración garantizar que el Área Comercial y de Tecnología trabajen conjuntamente en el desarrollo y evolución del módulo de emisión del Sistema de Seguros garantizando la mitigación de errores y reflejando transparencia de información de las pólizas de seguros.
- Es responsabilidad de la Administración garantizar el cumplimiento de

- Es responsabilidad de los ejecutivos de emisión garantizar que toda solicitud de emisión cuente con los siguientes datos:
 - a) El nombre y domicilio del asegurador.
 - b) Los nombres y domicilios del solicitante, asegurado y beneficiario.
 - c) La calidad en que actúa el solicitante del seguro.
 - d) La identificación precisa de la persona o cosa con respecto a la cual se contrata el seguro.
 - e) La vigencia del contrato de seguro, con indicación de las fechas y horas de iniciación y vencimiento, o el modelo de determinar unas y otras.
 - f) El monto asegurado o el modo de precisarlo.
 - g) La prima o el modo de calcularla.
 - h) La naturaleza de los riesgos tomados.
 - i) La fecha en que se celebra el contrato.
 - j) El producto elegido por el cliente.
 - k) Las demás cláusulas que deben figurar en la póliza de acuerdo con las disposiciones legales.
- Es responsabilidad de los ejecutivos de emisión respetar los tiempos de emisión detallados en el presente manual, procurando contribuir a la efectividad del proceso de emisión.
- Es responsabilidad de los ejecutivos de emisión garantizar el ingreso correcto de datos de pólizas de seguros en el Sistema de Seguros, en base a la normativa vigente y a la elección del producto de seguros por el cliente.

6.7.4.5. Actividad No. 05: Establecer un procedimiento de cotejo de información entre el presupuesto y su cumplimiento.

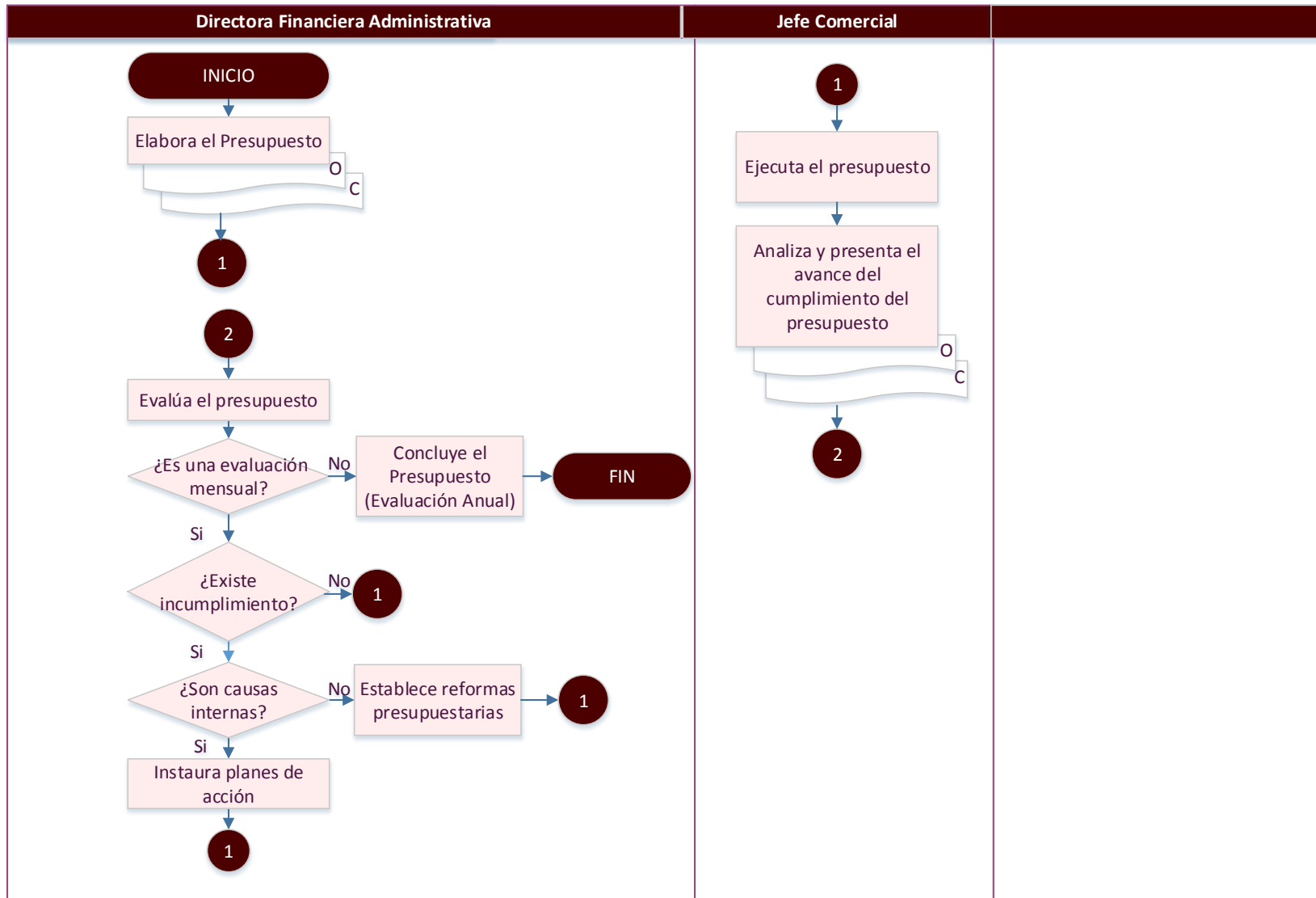


Tabla No. 39: Procedimiento de Ejecución del Presupuesto

| Nº | ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE |
|----|---|---|-------------------------------------|
| 1 | Elaborar el presupuesto. | Formular el presupuesto de conformidad con los objetivos de la Planificación Anual, durante los tres últimos meses de cada año. | Directora Financiera Administrativa |
| 2 | Ejecutar el presupuesto. | Ejecutar el presupuesto comercial durante todo el año, observando las fases de programación y establecimiento de compromisos. | Jefe Comercial |
| 3 | Analizar el cumplimiento del presupuesto. | Realizar el control presupuestario comercial mensualmente. | Jefe Comercial |
| 4 | Presentar el avance del cumplimiento del presupuesto. | Presentar el avance, seguimiento y cumplimiento del presupuesto comercial a la Administración. | Jefe Comercial |
| 5 | Evaluar el presupuesto. | Al realizar la evaluación se deberá considerar si la evaluación es mensual o anual. ¿Es una evaluación mensual? Si: ¿Existe incumplimiento del presupuesto comercial? Si: ¿Las causas son internas? Si: Instaurar planes de acción y Punto 2 No: Establecer reformas presupuestarias y Punto 2 No: Punto 2. No: Punto 6 | Directora Financiera Administrativa |
| 6 | Concluir el presupuesto. | Al concluir el año se deberá realizar un análisis del presupuesto y su cumplimiento por parte de los involucrados. | Directora Financiera Administrativa |

Tabla No. 39: Procedimiento de Ejecución del Presupuesto

Elaborada por: Germania Estefanía Zurita García

6.7.4.6. Actividad No. 06: Establecer un procedimiento de capacitaciones para el personal de ventas y emisión.

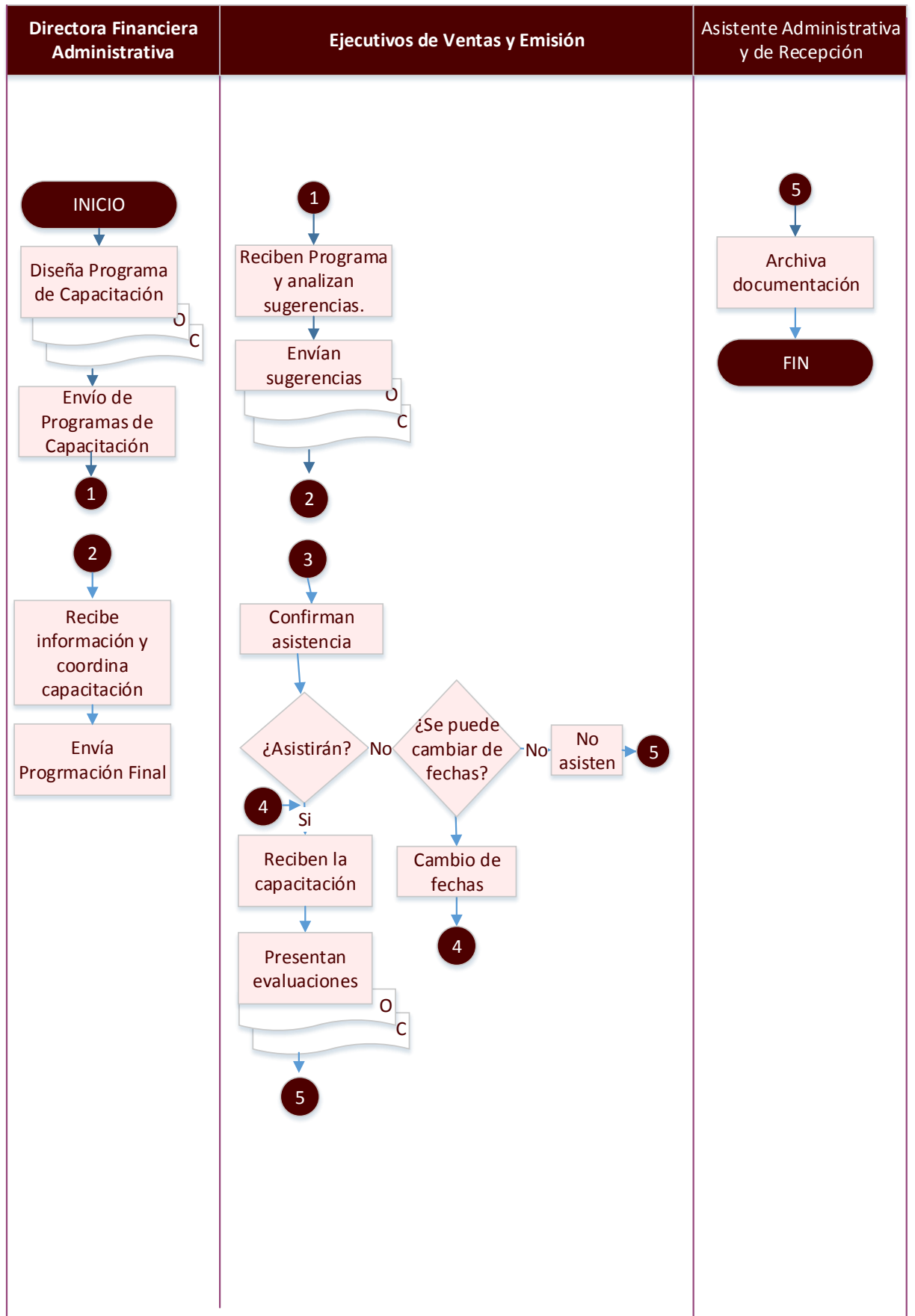


Tabla No. 40: Procedimiento de Programación de Capacitaciones

| Nº | ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE |
|----|---|--|---|
| 1 | Diseñar un programa de capacitaciones | El programa de capacitaciones se deberá planificar anualmente, y se ejecutará de acuerdo a las necesidades de los funcionarios. | Directora Financiera Administrativa |
| 2 | Envío de programas de capacitación | Para el cumplimiento del cronograma se envía el programa de capacitación a las diferentes áreas y departamentos. | Directora Financiera Administrativa |
| 3 | Recibir el programa y analizar sugerencias. | Al recibir el programa se deberá sugerir la temática a tratar y si es posible el facilitador. | Ejecutivos de ventas y emisión |
| 4 | Enviar la sugerencia de capacitación. | Se envía a la Dirección Financiera Administrativa las sugerencias de capacitación de temática y facilitador para la coordinación respectiva. | Ejecutivos de ventas y emisión |
| 5 | Coordinar la capacitación | Se reciben las sugerencias, se coordina la capacitación de acuerdo a las mismas, a la disponibilidad del personal y sus brechas en conocimientos y se reenvía a los asistentes. | Directora Financiera Administrativa |
| 5 | Confirmar asistencia a la capacitación. | Los asistentes reciben la información final y confirman su asistencia ¿Asistirán a la capacitación? Si: Punto 6 No: ¿Se puede cambiar las fechas? Si: Cambio de fechas y Punto 6 No: El ejecutivo no asiste y punto 8 | Ejecutivos de emisión y ventas |
| 6 | Recibir la capacitación. | Se lleva a cabo la capacitación de acuerdo a las condiciones previamente indicadas, llenando una hoja de asistencia. | Ejecutivos de emisión y ventas |
| 7 | Presentar evaluaciones de la capacitación. | Los asistentes deberán rendir una evaluación para determinar el nivel de adquisición de conocimientos. | Ejecutivos de emisión y ventas |
| 8 | Archivo de información | Se archivarán los documentos que sustenten la participación o no participación de los ejecutivos en las capacitaciones que se realicen. | Asistente Administrativa y de Recepción |

Tabla No. 40: Procedimiento de Programación de Capacitaciones
Elaborada por: Germania Estefanía Zurita García

6.7.4.7. Actividad No. 07: Desarrollar y aplicar un Check List como requisito para aprobación de solicitudes de emisión.

Tabla No. 41: Matriz de Requisitos de Emisión

| RAMO | CEDULA Y PAPELETA DE VOTACION | FORMULARIO CONOCE A TU CLIENTE (incluidos documentos obligatorios) | FORMA DE PAGO (AUTORIZACION DE DEBITO BANCARIO) | LISTADOS DETALLADOS Y VALORADOS | REQUISITOS ADICIONALES POR POLIZA DE SEGURO | | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------|--|---|---------------------------------|---|------|--------------------------|------------------------------|--------------|
| | | | | | MATRICULA O FACTURA | SOAT | FORMULARIO DE INSPECCION | FORMULARIO DE LA ASEGURADORA | APLICACIONES |
| VEHICULOS | X | X | X | | X | X | X | | |
| INCENDIO | X | X | X | X | | | X | | |
| ROBO | X | X | X | X | | | X | | |
| FIDELIDAD BLANKET | X | X | X | | | | | | |
| FIDELIDAD NOMINATIVA | X | X | X | X | | | | | |
| EQUIPO ELECTRÓNICO | X | X | X | X | | | X | | |
| ROTURA DE MAQUINARIA | X | X | X | X | | | X | | |
| EQUIPO Y MAQUINARIA | X | X | X | X | | | X | | |
| TRANSPORTE INTERNO | X | X | X | | | | | X | |
| TRANSPORTE IMPORTACIONES | X | X | X | | X | | | X | X |
| TRANSPORTE EXPORTACIONES | X | X | X | | X | | | X | X |
| RESPONSABILIDAD CIVIL | X | X | X | | X | X | | | |
| ACCIDENTES PERSONALES | X | X | X | X | | | | | |
| LUCRO CESANTE POR INCENDIO Y ROTURA | X | X | X | | | | | X | |
| TODO RIESGO CONSTRUCCIÓN Y MONTAJE | X | X | X | | | | | X | |
| FIANZAS | X | X | X | | | | | X | |
| VIDA | X | X | X | X | | | | X | |
| ASISTENCIA MEDICA | X | X | X | X | | | | X | |

Tabla No. 41: Matriz de Requisitos de Emisión
Elaborada por: Germania Estefanía Zurita García

Por la amplitud de los requisitos y diversos tipos de pólizas de seguros, el Check List entregado a los ejecutivos de emisión, deberá tener la siguiente estructura:

Gráfico No. 42: Check List Requisitos de Emisión

CONFIA
Compañía Colombiana Productora de Seguros

CHEK LIST DE REQUISITOS DE EMISIÓN

DOCUMENTOS GENERALES:

Cotización

Copia de Cédula

Copia papeleta de votación

Formulario conoce a tu cliente

Forma de Pago:

Contado Autorización de Débito

DOCUMENTOS DE CADA PÓLIZA DE SEGUROS

Listados SOAT

Formulario de Inspección Formulario de Aseguradora

Matrícula o factura Aplicaciones

Entregado por: Recibido por:

Gráfico No. 42: Check List Requisitos de Emisión

Elaborada por: Germania Estefanía Zurita García

6.7.4.8. Actividad No. 08: Establecer un procedimiento para la verificación de suscripción de pólizas³.

6.7.4.9. Actividad No. 09: Elaborar y aplicar el funcionamiento de un Manual de Control de Calidad de Emisión.

³ Actividad de Control No. 10

MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD DE EMISIÓN

1. ALCANCE

El presente manual establece todas las políticas, límites y procedimientos que permiten alcanzar un control eficiente del proceso de emisión, desde la correcta recepción de documentos hasta la entrega efectiva de la póliza al cliente.

2. OBJETIVO

Definir las políticas y procedimientos que en base a un proceso formalmente establecido de control de calidad de emisión, permitan asegurar la eficiencia en la suscripción de pólizas de seguros y los tiempos de respuesta en que dichas pólizas han sido entregadas.

3. DEFINICIONES

- **Seguro:** Contrato mediante el cual una de las partes, el asegurador, se obliga, a cambio del pago de una prima, a indemnizar a la otra parte, dentro de los límites convenidos, de una pérdida o un daño producido por un acontecimiento incierto; o a pagar un capital o una renta, si ocurre la eventualidad prevista en el contrato.
- **Asegurador:** persona jurídica legalmente autorizada para operar en el Ecuador, que asume los riesgos especificados en el contrato de seguro.
- **Solicitante:** Persona natural o jurídica que contrata el seguro, sea por cuenta propia o por la de un tercero determinado o determinable que traslada los riesgos al asegurador;
- **Asegurado:** Persona interesada en la traslación de los riesgos.
- **Beneficiario:** Persona que ha de percibir, en caso de siniestro, el producto del seguro.

- **Monto o suma asegurado.-** Valor atribuido por el titular de un contrato de seguro a los bienes cubiertos por la póliza y cuyo importe es la cantidad máxima que está obligado a pagar el asegurador, en caso de siniestro.
- **Prima o precio del seguro.-** Contraprestación económica que recibe el asegurador por la cobertura de riesgo que ofrece al asegurado.
- **Riesgo.-** Suceso incierto que no depende exclusivamente de la voluntad del solicitante, asegurado o beneficiario, ni de la del asegurador y cuyo acaecimiento hace exigible la obligación del asegurador.
- **Condiciones Generales.-** Son principios básicos, estipulaciones o cláusulas establecidas por el asegurador, con el objeto de regular la relación bilateral con el contratante y/o asegurado, en el marco de la legislación aplicable y de los principios de la técnica de los seguros.
- **Condiciones Especiales.-** Son las que amplían, condicionan, delimitan, modifican o suprimen riesgos, extienden o restringen las coberturas previstas en las condiciones generales de las pólizas, o instituyen nuevas condiciones de protección.
- **Condiciones Particulares.-** Son reglas o estipulaciones que se han convenido por mutuo acuerdo entre las partes contratantes y fijan los elementos de la relación singular acordada.
- **Carpeta del cliente:** Conjunto de documentos que se le entrega al cliente, en donde se incluye la póliza de la aseguradora, las tarjetas de asistencia y en caso de ser necesario el certificado de seguros.
- **Check list:** Formato que nos permite visualizar la lista de requisitos para poder emitir una póliza.
- **Copia Agente:** Documento de respaldo que se archiva en la empresa como comprobante de la contratación del seguro.
- **Copia Aseguradora:** Documento de respaldo que es enviado a la aseguradora como comprobante de la contratación del seguro.
- **Original cliente:** Documento entregado al cliente como respaldo de la contratación del producto o servicio contratado.

- **Tasa:** Es el precio por unidad de seguro. Se le expresa en porcentaje. También se considera a la tasa como el valor de la prima más los impuestos y recargos legales.
- **Solicitud de seguro.-** Es el formulario propuesto por la empresa de seguros para ser llenado objetivamente por el tomador o solicitante del seguro, mediante el cual solicita a la empresa de seguros las coberturas descritas en dicho documento; declara de buena fe el estado del riesgo, el cual sirve de base para la contratación del seguro, en especial, para su evaluación y aceptación por parte de la empresa de seguros; y, en consecuencia, la emisión de la correspondiente póliza.
- **Carátula de póliza.-** Es el documento inicial del cuerpo de la póliza que contiene los datos mínimos o condiciones particulares de la misma.
- **Contrato o póliza de seguro.-** Es el instrumento mediante el cual una de las partes, la empresa de seguros, se obliga a cambio del pago de una prima, a indemnizar a la otra parte dentro de los límites convenidos, de una pérdida o un daño producido por un acontecimiento incierto; o, a pagar un capital o una renta, si ocurre la eventualidad prevista en el contrato. El contrato de seguro se perfecciona y prueba por medio de documento privado que se llama póliza, en la cual deben constar los elementos esenciales de éste, redactarse en castellano, ser firmada por los contratantes y extenderse por duplicado.
- **Anexo o cláusula.-** Son documentos complementarios que se adhieren a la póliza y pueden contener condiciones especiales o particulares y deben llevar la identificación precisa de la póliza a la cual acceden; el nombre del contratante y/o asegurado, según el caso; y, las firmas de las partes contratantes. Los anexos o cláusulas contentivos de las condiciones especiales también indicarán la referencia de la resolución aprobatoria, señalando el número y la fecha de su otorgamiento.
- **Endoso o cesión.-** Es el acto por el cual se transfieren en todo o en parte los derechos derivados de la póliza a la orden o nominativa, en su

caso. Para que produzca efectos, se deberán cumplir las formalidades de ley pertinentes a la naturaleza de la póliza.

- **Certificado individual de seguro.-** Es el documento emitido por la empresa de seguros y entregado a cada asegurado de una póliza de seguro de grupo, colectiva, abierta, maestra o similares, el cual debe contener información mínima de la póliza a la cual se adhiere para su cabal conocimiento. En las pólizas abiertas, se les conoce también como aplicaciones, las mismas que deben contener los datos anteriores, en lo que fuere aplicable.

4. POLÍTICAS

- La Administración de CONFIA será la responsable de establecer e implementar políticas, límites y procedimientos que le permitan un adecuado manejo del control de calidad de emisión, compatibles con el volumen y complejidad de las operaciones que se realice.
- Es responsabilidad de la Administración de CONFIA establecer las acciones correctivas en caso de que las políticas, límites y procedimientos no se cumplan, se cumplan parcialmente, o incorrectamente.
- La Administración está obligada a observar y cumplir en el desarrollo de sus operaciones las normas de prevención de lavado de activos y financiamiento al terrorismo y otros delitos, así como las demás disposiciones que se apliquen al sistema de seguro privado. Para lo cual el área de emisión deberá asegurar que toda póliza cuente con el requisito del Formulario Conoce a tu Cliente correctamente lleno y con los documentos que sustenten dicha información.
- El esquema de la organización de CONFIA del control de calidad de emisión tomará en cuenta la separación funcional entre las áreas y personas encargadas de la evaluación y relación comercial, de aquellas áreas y personas que deben hacer un seguimiento y control y de aquellas áreas y personas operativas.

- Es responsabilidad de la Administración asegurar que CONFIA cuente con recursos humanos, materiales, software y equipos que permitan la eficiente gestión de los ejecutivos del área de ventas y emisión.
- La Administración de CONFIA, está obligada a conservar los duplicados de las pólizas expedidas y sus anexos, por lo menos hasta tres años después de la fecha de su vencimiento, excepto las pólizas de seguro marítimo que se conservarán por lo menos seis años.
- Es responsabilidad de la Jefatura Comercial asegurar la entrega de la póliza de seguro, (seguros individuales), o el certificado de seguros (seguros colectivos), al contratante y/o asegurado dentro del tiempo estipulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- El área de emisión tiene la responsabilidad de asegurar que las pólizas deberán sujetarse mínimo a las siguientes condiciones:
Responder a normas de igualdad y equidad entre las partes contratantes;
 - a) Ceñir su contenido a la legislación sobre el contrato de seguro.
 - b) Encontrarse redactada de manera clara, de modo que sea de fácil comprensión para el asegurado.
 - c) Los caracteres tipográficos deben ser fácilmente legibles.
 - d) Figurar las coberturas básicas y las exclusiones con caracteres destacados en la póliza.
 - e) Incluir el listado de documentos básicos necesarios para la reclamación de un siniestro.
 - f) Incluir una cláusula en la que conste la opción de las partes de someter a decisión arbitral o mediación las diferencias que se originen en el contrato o póliza de seguros.
 - g) Señalar la moneda en la que se pagarán las primas y siniestros. La cotización al valor de venta de la moneda extranjera serán los vigentes a la fecha efectiva de pago de las primas y de las indemnizaciones.

Cuando las condiciones generales de las pólizas o de sus cláusulas especiales difieran de las normas establecidas en la legislación sobre el contrato de seguros, prevalecerán estas últimas sobre aquellas.

- Es responsabilidad del área de emisión garantizar que toda póliza cuente con los siguientes datos:
 - l) El nombre y domicilio del asegurador.
 - m) Los nombres y domicilios del solicitante, asegurado y beneficiario.
 - n) La calidad en que actúa el solicitante del seguro.
 - o) La identificación precisa de la persona o cosa con respecto a la cual se contrata el seguro.
 - p) La vigencia del contrato de seguro, con indicación de las fechas y horas de iniciación y vencimiento, o el modelo de determinar unas y otras.
 - q) El monto asegurado o el modo de precisarlo.
 - r) La prima o el modo de calcularla.
 - s) La naturaleza de los riesgos tomados a su cargo por el asegurador.
 - t) La fecha en que se celebra el contrato y la firma de los contratantes.
 - u) Las demás cláusulas que deben figurar en la póliza de acuerdo con las disposiciones legales.
- Es responsabilidad del área de emisión verificar que los anexos indiquen la identidad precisa de la póliza a la cual corresponden, la fecha de suscripción y las firmas de los contratantes; y las renovaciones, además, el período de ampliación de la vigencia del contrato original.
- Es responsabilidad del Analista de Control de Calidad de Emisión garantizar que las pólizas sean suscritas de manera eficiente, asegurando su cumplimiento a la normativa y en base a la solicitud del cliente.
- El Analista de Control de Calidad de Emisión es el responsable de garantizar la entrega oportuna de documentos de seguros, para lo cual deberá controlar el cumplimiento de tiempos de respuesta de ejecutivos de emisión, ventas y aseguradoras.

- Es responsabilidad del Analista de Control de Calidad de Emisión, presentar mensualmente informes sobre el cumplimiento de tiempos de emisión; así como, colaborar con la Administración con la información necesaria para la fijación de indicadores.

5. LÍMITES

La Administración adoptará los límites de cumplimiento en la suscripción de pólizas de seguros, procurando que estos se mantengan siempre en los niveles definidos estratégicamente en su planificación.

Plazo de entrega de pólizas:

- Dentro de la normativa se establece que una póliza o certificado de seguros deberá ser entregado dentro de los siguientes **15** días después de su solicitud y entrega de documentos.

LÍMITES INTERNOS

Estos tiempos han sido fijados para garantizar la efectividad del proceso de emisión y la entrega oportuna de documentos.

- La póliza o certificado de seguros será entregado dentro de los siguientes **10** días después de su solicitud y entrega de documentos.
- De la misma manera, un anexo modificadorio, deberá ser entregado en un lapso no mayor a los **2** días siguientes después de su solicitud.
- El certificado de emisión deberá ser elaborado dentro de las 24 horas siguientes a la recepción de los requisitos respectivos.
- La aprobación de pólizas y documentos de seguros deberá ser ejecutada dentro de las 24 horas siguientes a la recepción de la póliza y certificado de seguros.
- La recepción de la póliza o documento de seguros suscritos por la aseguradora, no deberá superar los 5 días siguientes a la entrega de su solicitud.

6. POLITICA DE EXCEPCION

Tanto las políticas como los límites internos establecidos en el presente manual podrán ser exceptuados temporalmente por la Administración, en base a un análisis de las causas y consecuencias que deriven de dicha excepción.

De esta forma se intenta flexibilizar la gestión, sin que esto signifique sobreexponer o incumplir el control de calidad en el proceso de emisión.

7. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

En cumplimiento de una adecuada administración del proceso de emisión los esquemas que se implementen dentro de los procesos productivos o procesos de la cadena de valor deberán respetar el siguiente modelo:

“Front office”- Área encargada directamente de la negociación, de las relaciones con los clientes y de los aspectos comerciales; ejemplo: Jefatura Comercial, Ejecutivos de Ventas.

“Middle office” – Área encargada, entre otras funciones, de la verificación del cumplimiento de las políticas y límites establecidos y elaboración de reportes sobre el cumplimiento de las políticas, límites y procedimientos realizados dentro del área de emisión. Así mismo, es el área encargada de la revisión y evaluación periódica de las metodologías y actividades realizadas; ejemplo: Control de Calidad de Emisión, Auditoría Interna.

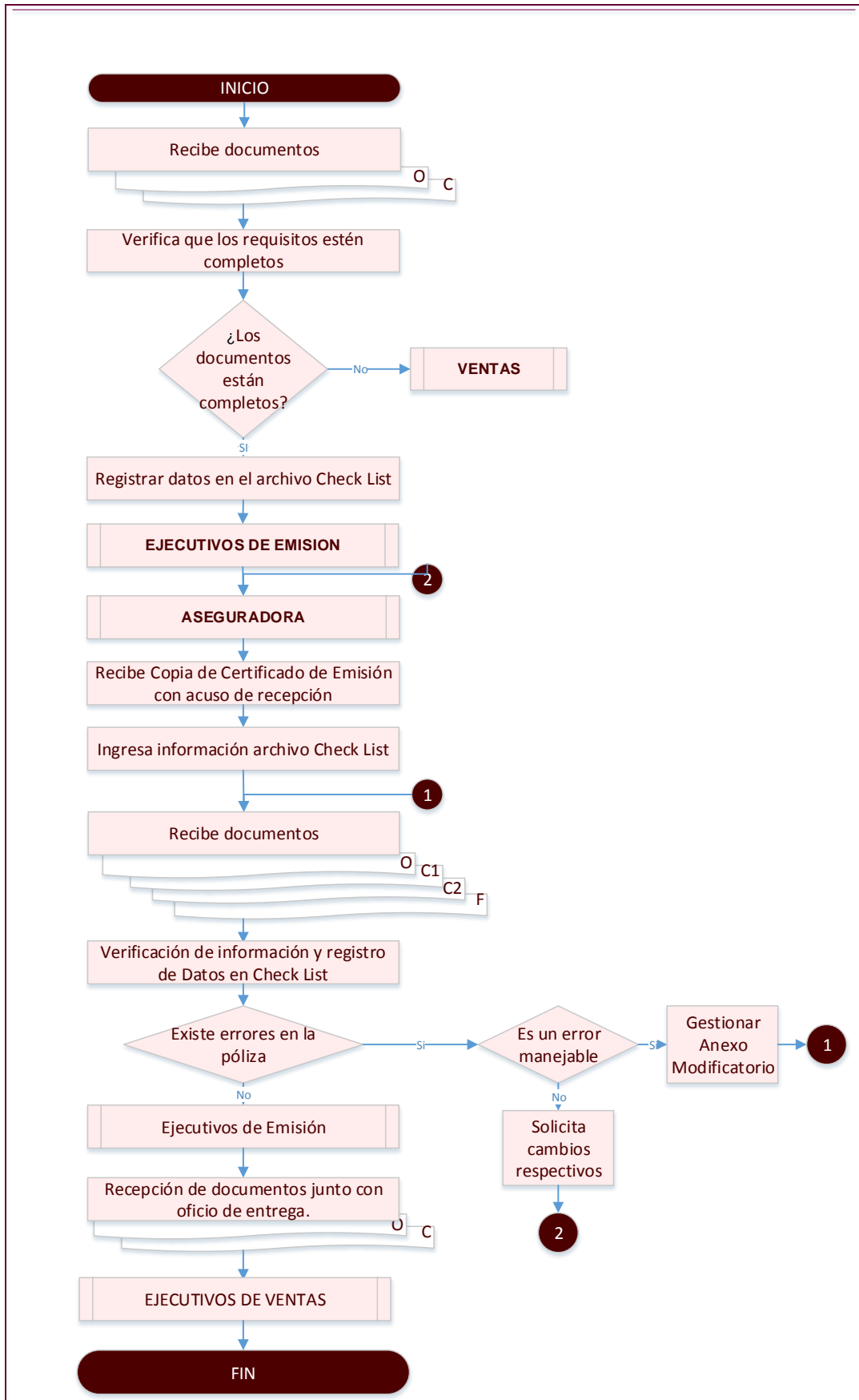
“Back office”.- Área encargada de realizar los aspectos operativos; ejemplo: Ejecutivos de emisión.

El Analista de Calidad y Control de Emisión será el encargado de las siguientes funciones:

- Garantizar que la documentación requerida por los organismos de control y aseguradoras se encuentre completa para proceder a la emisión.

- Garantizar la efectividad del proceso de emisión, controlando los tiempos de respuesta de ejecutivos y aseguradoras, y estableciendo correctivos y recomendaciones dentro de procesos, personas y sistemas.
- Controlar emisiones, facturaciones, anexos y todo requerimiento que ingrese al área de emisión. Su gestión, realización, calidad y entrega.
- Gestionar ante aseguradoras la recepción oportuna de requerimientos de emisión; así como, analizar los tiempos de respuesta y eficiencia en suscripción de documentos, alcanzando prestar un servicio de calidad mancomunadamente.
- Analizar metodologías utilizadas dentro del proceso de emisión, con el fin de generar recomendaciones y establecer mecanismos que minimicen el tiempo de ejecución de procesos.
- Garantizar la calidad de información suscrita en los requerimientos de emisión, procurando dar cumplimiento a la normativa y solicitud de clientes.
- Participar como área de apoyo a la jefatura comercial, con el fin de mitigar riesgos dentro del proceso de emisión y su personal, y generar una mejora continua dentro de la institución.

8. PROCEDIMIENTOS



| No. | ACTIVIDAD | DESCRIPCION | RESPONSABLE |
|-----|--|---|---|
| 1 | Recibir los documentos | Recibir los documentos de clientes del área de ventas y verificar la documentación. | Analista de Control de Calidad de Emisión |
| 2 | Verificar que los requisitos estén completos | Verificar la documentación, según el Check List de Emisión. ¿Los documentos están completos? Si: Punto 3 No: Devolver a ventas para que complete la información. | Analista de Control de Calidad de Emisión |
| 3 | Registrar datos de solicitud de emisión | Una vez completos los documentos, el Analista deberá ingresar los datos principales de solicitud de emisión en la Matriz de Control de Calidad de Emisión. | Analista de Control de Calidad de Emisión |
| 4 | Enviar a emisión | Se entregará los documentos respectivos al área de emisión para que elaboren el Certificado de Emisión y entreguen a la Aseguradora. | Analista de Control de Calidad de Emisión |
| 5 | Recibir copia de certificado de emisión | Se recibirá la confirmación de recepción de la solicitud de emisión de la Aseguradora, se ingresará la fecha en la Matriz de Control de Calidad de Emisión y se archivará. | Analista de Control de Calidad de Emisión |
| 6 | Recepción de la póliza de seguros | Se recibirá la copia agente, copia aseguradora y original de la póliza de seguros junto a la factura correspondiente. | Analista de Control de Calidad de Emisión |
| 7 | Cotejar los datos del certificado de emisión con la póliza | Comparar si los datos que se encuentran en el certificado de emisión están de acuerdo al certificado enviado por el ejecutivo de emisión ¿Se encontraron errores en la póliza? Si: ¿Es un error manejable? Si: Gestionar el anexo modificadorio con la aseguradora, recibirlo y continuar con el Punto 8. No: Devolver la póliza a la aseguradora, solicitando los cambios respectivos y continuar con el Punto 6, No: Punto 8 | Analista de Control de Calidad de Emisión |
| 8 | Enviar a ejecutivos de emisión para aprobación en el Sistema | Llenar la Matriz de Control de Calidad de Emisión con los datos respectivos y entregar la póliza original, copia agente, copia aseguradora y certificado de emisión a los ejecutivos de emisión. | Analista de Control de Calidad de Emisión |
| 9 | Recepción de póliza ingresada. | Una vez que los ejecutivos de emisión ingresen la información, el Analista recibirá los documentos y completará la Matriz de control de tiempos de emisión. | Analista de Control de Calidad de Emisión |
| 10 | Entrega de documentación | Se entregará los documentos junto a la carta entrega de póliza y una copia a quien hubiese solicitado el requerimiento. | Analista de Control de Calidad de Emisión |

9. INSTRUCTIVO

OBJETIVO

Controlar una emisión oportuna y de calidad de las Pólizas de Seguros, facturaciones y requerimientos de nuestros clientes.

RESPONSABLE DE LAS ACTIVIDADES

- Analista de Calidad de Emisión

ACTIVIDADES:

- Se recibe información de los Ejecutivos Comerciales.
- Se verifica que la documentación se encuentre completa de acuerdo a la Matriz de requisitos.

| RAMO | CEDULA Y PAPELETA DE VOTACION | FORMULARIO CONOCE A TU CLIENTE (Incluidos documentos obligatorios) | FORMA DE PAGO (AUTORIZACION DE DEBITO BANCARIO) | LISTADOS DETALLADOS Y VALORADOS | REQUISITOS ADICIONALES POR POLIZA DE SEGURO | | | | |
|--|-------------------------------|--|---|---------------------------------|---|------|--------------------------|------------------------------|--------------|
| | | | | | MATRICULA O FACTURA | SOAT | FORMULARIO DE INSPECCION | FORMULARIO DE LA ASEGURADORA | APLICACIONES |
| VEHICULOS | X | X | X | | X | X | X | | |
| INCENDIO | X | X | X | X | | | X | | |
| ROBO | X | X | X | X | | | X | | |
| FIDELIDAD BLANKET | X | X | X | | | | | | |
| FIDELIDAD NOMINATIVA | X | X | X | X | | | | | |
| EQUIPO ELECTRONICO | X | X | X | X | | | X | | |
| ROTURA DE MAQUINARIA | X | X | X | X | | | X | | |
| EQUIPO Y MAQUINARIA | X | X | X | X | | | X | | |
| TRANSPORTE INTERNO | X | X | X | | | | | X | |
| TRANSPORTE IMPORTACIONES | X | X | X | | X | | | X | X |
| TRANSPORTE EXPORTACIONES | X | X | X | | X | | | X | X |
| RESPONSABILIDAD CIVIL | X | X | X | | X | X | | | |
| ACCIDENTES PERSONALES | X | X | X | X | | | | | |
| LUCRO CEANTE POR INCENDIO Y ROTURA DE MAQUINARIA | X | X | X | | | | | X | |
| TODOS RIESGOS CONSTRUCCION Y MONTAJE | X | X | X | | | | | X | |
| FIANZAS | X | X | X | | | | | X | |
| VIDA | X | X | X | X | | | | X | |
| ASISTENCIA MEDICA | X | X | X | X | | | | X | |

3. Se ingresa los datos principales en la Matriz de Control de Emisión de acuerdo al siguiente formato que posee las columnas:

- a. Ramo
- b. Tipo de Solicitud
 - i. Emisión
 - ii. Cancelación
 - iii. Renovación
- c. Aseguradora
- d. Cliente
- e. Fecha de Recepción de requerimiento
- f. Ejecutivo encargado
- g. Fecha de confirmación de Recepción de la Aseguradora
- h. Fecha de recepción de la Póliza
- i. Número de Factura o Documento
- j. Fecha de aprobación
- k. Comentarios

Los datos llenados al momento del requerimiento serán desde el literal (a) hasta el (f). Al momento de recibir la confirmación de la Aseguradora se llenara el literal (g). Una vez recibida la póliza y confirmada su suscripción correcta se llenará desde el literal (h) hasta el (k)

- 4. Una vez que llegue la póliza se verificará que las coberturas impresas sean las mismas que las solicitadas y caso contrario se deberán incluir observaciones con lápiz en la Copia Agente de la póliza.
- 5. Al aprobar que las coberturas y condiciones se encuentren correctamente suscritas el Analista procederá a solicitar la aprobación de la póliza y llenar el resto de columnas de la Matriz.
- 6. Una vez aprobada las solicitudes los ejecutivos de emisión entregaran las mismas al Analista para que este verifique que se haya culminado el Proceso de Emisión.

7. Se entregará las diferentes solicitudes al ejecutivo comercial que corresponda.

De este cuadro se generarán los Reportes de Controles de Tiempo y el Analista de Calidad de emisión tendrá un control de todas las solicitudes ingresadas al proceso de emisión.

En el caso de modificaciones o requerimientos adicionales de una póliza ya generada la información deberá ser ingresada de la misma manera, asegurando que todo requerimiento sea controlado y previamente autorizado.

En el caso de Accidentes Personales Vida y Asistencia Médica el Analista de Calidad de Emisión controlará la facturación mensual de las pólizas contratadas a través de los archivos que se encuentran en la ubicación VAM / DPTO VIDA ASIT MEDICA / SEGUIMIENTO PROCESOS / DETALLE CLIENTES con la verificación en el Sistema.

En este archivo se especificarán la siguiente información:

- i. Empresa
- ii. Ejecutivo de cuenta
- iii. Naturaleza: Aquí se encuentran los tipos de póliza que tiene cada empresa su vigencia y fecha de facturación
- iv. Contacto en la Aseguradora
- v. Aseguradora
- vi. Contacto en la Empresa.

6.7.4.10. Actividad No. 10: Establecer un procedimiento de control de tiempos de emisión.

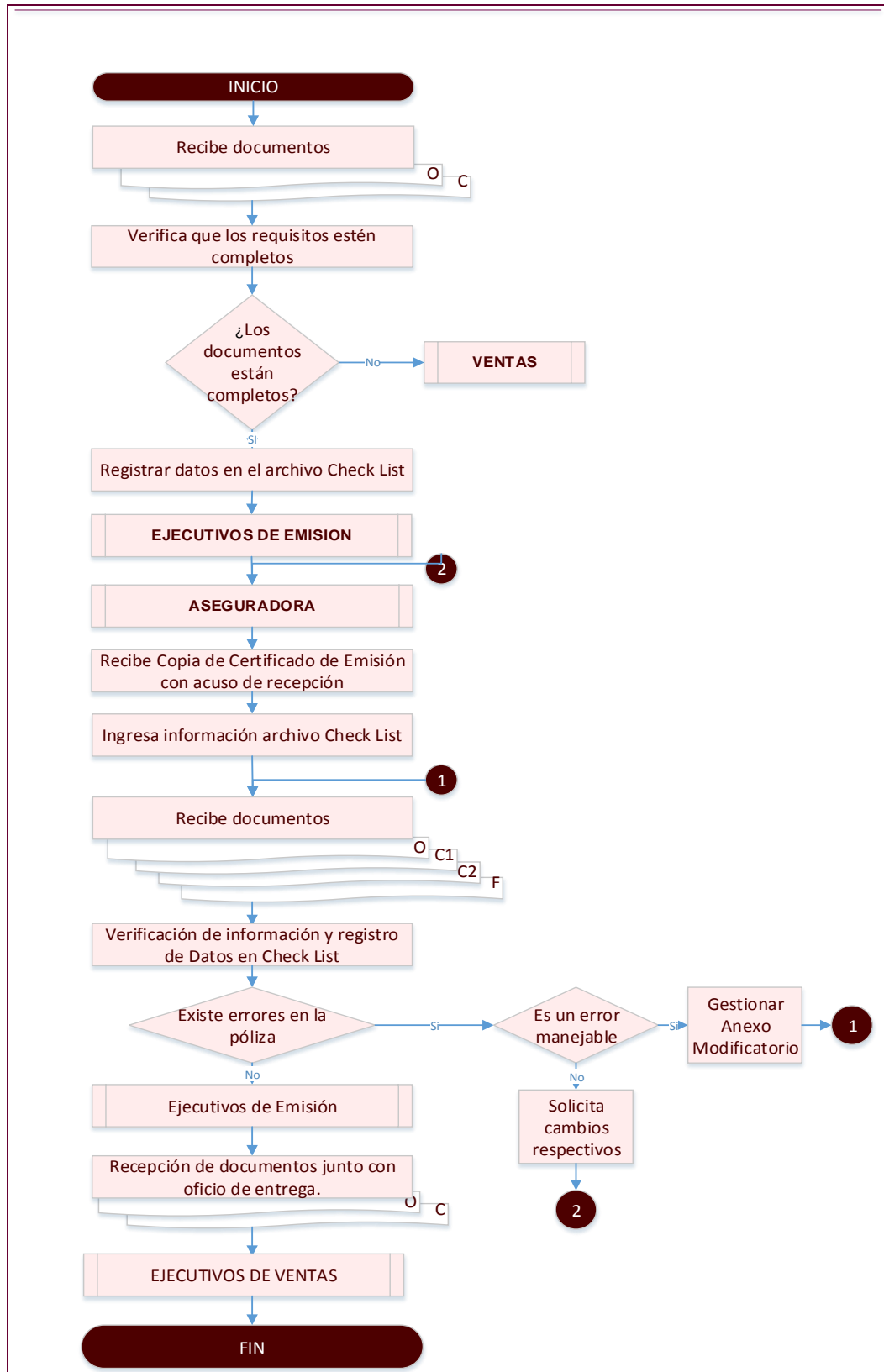


Tabla No. 39: Procedimiento de Control de Calidad de Emisión

| No. | ACTIVIDAD | DESCRIPCION | RESPONSABLE |
|-----|--|---|---|
| 1 | Recibir los documentos | Recibir los documentos de clientes del área de ventas y verificar la documentación. | Analista de Control de Calidad de Emisión |
| 2 | Verificar que los requisitos estén completos | Verificar la documentación, según el Check List de Emisión. ¿Los documentos están completos? Si: Punto 3 No: Devolver a ventas para que complete la información. | Analista de Control de Calidad de Emisión |
| 3 | Registrar datos de solicitud de emisión | Una vez completos los documentos, el Analista deberá ingresar los datos principales de solicitud de emisión en la Matriz de Control de Calidad de Emisión. | Analista de Control de Calidad de Emisión |
| 4 | Enviar a emisión | Se entregará los documentos respectivos al área de emisión para que elaboren el Certificado de Emisión y entreguen a la Aseguradora. | Analista de Control de Calidad de Emisión |
| 5 | Recibir copia de certificado de emisión | Se recibirá la confirmación de recepción de la solicitud de emisión de la Aseguradora, se ingresará la fecha en la Matriz de Control de Calidad de Emisión y se archivará. | Analista de Control de Calidad de Emisión |
| 6 | Recepción de la póliza de seguros | Se recibirá la copia agente, copia aseguradora y original de la póliza de seguros junto a la factura correspondiente. | Analista de Control de Calidad de Emisión |
| 7 | Cotejar los datos del certificado de emisión con la póliza | Comparar si los datos que se encuentran en el certificado de emisión están de acuerdo al certificado enviado por el ejecutivo de emisión ¿Se encontraron errores en la póliza? Si: ¿Es un error manejable? Si: Gestionar el anexo modificadorio con la aseguradora, recibirlo y continuar con el Punto 8. No: Devolver la póliza a la aseguradora, solicitando los cambios respectivos y continuar con el Punto 6, No: Punto 8 | Analista de Control de Calidad de Emisión |
| 8 | Enviar a ejecutivos de emisión para aprobación en el Sistema | Llenar la Matriz de Control de Calidad de Emisión con los datos respectivos y entregar la póliza original, copia agente, copia aseguradora y certificado de emisión a los ejecutivos de emisión. | Analista de Control de Calidad de Emisión |
| 9 | Recepción de póliza ingresada. | Una vez que los ejecutivos de emisión ingresen la información, el Analista recibirá los documentos y completará la Matriz de control de tiempos de emisión. | Analista de Control de Calidad de Emisión |
| 10 | Entrega de documentación | Se entregará los documentos junto a la carta entrega de póliza y una copia a quien hubiese solicitado el requerimiento. | Analista de Control de Calidad de Emisión |

Tabla No. 39: Procedimiento de Control de Calidad de Emisión
Elaborada por: Germania Estefanía Zurita García

6.7.4.11. Actividad No. 11: Establecer indicadores de control de tiempos de emisión.

METODOLOGIA PARA ESTABLECER INDICADORES DE GESTION

Para la definición de indicadores de gestión, se debe partir de la investigación estadística, más la acumulación de datos históricos; así como también la información necesaria que proporcionará transparencia en el cálculo de dichos indicadores. Es importante también, definir el horizonte de tiempo y el lugar donde se presentan las circunstancias.

Para medir el desempeño de las áreas involucradas en el proceso de emisión se han establecido los indicadores que serán presentados a continuación de esta introducción. Gracias a estas herramientas, la Administración podrá calcular y evaluar la gestión de la Jefatura Comercial, los Ejecutivos de Ventas y los Ejecutivos de Emisión, en cuanto al logro de objetivos y metas propuestas, así como el cumplimiento de su desempeño laboral y socio-organizacional.

Debido a que la investigación se centró en lograr la efectividad del proceso de emisión los indicadores estarán dirigidos a procesos, resultados o personas, ayudando a identificar y mitigar conflictos organizacionales; indicando el nivel de cumplimiento de objetivos y el buen uso de recursos institucionales.

Los puntos más importantes a considerar para establecer los indicadores son:

- Definición e identificación de los indicadores.
- Identificación de la ubicación y el entorno, esto se refiere a las variables y circunstancias.
- Identificación de las fuentes de información.
- Análisis de programas, objetivos y metas, propuestos en la Planificación Estratégica.

Tabla No. 40: Indicadores de Gestión

| Indicador | Nº | Nombre del Indicador | Ubicación y Entorno | Fuente de Información | Fórmula | Índice | Frec. | Interpretación |
|---|----|-------------------------------------|-----------------------|---|--|---|------------|---|
| Indicadores de Procesos | 1 | Porcentaje de metas alcanzadas | Área Comercial CONFÍA | Comité Jefatura de Negocios | $\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}} \times 100$ | >= 90% cumplimiento < 90% incumplimiento | Trimestral | Mide el porcentaje de metas alcanzadas con relación a las metas programadas del área Comercial trimestralmente. |
| | 2 | Nivel de Cumplimiento de producción | Área Comercial CONFÍA | Comité Jefatura de Negocios | $\frac{\text{Producción obtenida}}{\text{Producción esperada}} \times 100$ | >= 90% cumplimiento < 90% incumplimiento | Trimestral | Mide el nivel de cumplimiento de la producción en relación al presupuesto trimestralmente. |
| Indicadores del Personal | 3 | Nivel de Satisfacción del Personal | Área Comercial CONFÍA | Encuestas al personal | $\frac{\text{Personal satisfecho}}{\text{Total del Personal encuestado}} \times 100$ | >= 100% cumplimiento < 100% incumplimiento | Semestral | Mide el nivel de satisfacción del personal del Área Comercial semestralmente. |
| | 4 | Porcentaje de Rotación de Personal | Área Comercial CONFÍA | Estadísticas Talento Humano | $\frac{\text{Personal vinculado} - \text{Personal desvinculado}}{\text{Media del personal habitual}} \times 100$ | Entre 0 y 1% cumplimiento < 0% ó > 1% incumplimiento | Anual | Mide el porcentaje de rotación del personal del Área Comercial anualmente. |
| Indicadores de Resultados Y Productividad | 5 | Porcentaje de quejas | Área Comercial CONFÍA | Matriz de Control de Calidad de Emisión | $\frac{\text{Número de quejas}}{\text{Número de requerimientos totales}} \times 100$ | <=1% cumplimiento > 1% incumplimiento | Mensual | Mide el porcentaje de quejas de los ejecutivos del Área Comercial mensualmente. |
| | 7 | Índice de Productividad Laboral | Área Comercial CONFÍA | Matriz de Control de Calidad de Emisión / Biomático | $\frac{\text{Número de requerimientos atendidos}}{\text{Número de horas trabajadas}} \times 100$ | >=5 cumplimiento <= 5 incumplimiento | Trimestral | Mide el índice de productividad del Área Comercial trimestralmente |
| | 8 | Nivel de Calidad de Productividad | Área Comercial CONFÍA | Matriz de Control de Calidad de Emisión | $\frac{\text{Total de producción con errores}}{\text{Total de producción obtenida}} \times 100$ | <= 1% cumplimiento > 1% incumplimiento | Trimestral | Mide el nivel de calidad de la producción emitida trimestralmente |

Tabla No. 40: Indicadores de Gestión
Elaborada por: Germanía Estefanía Zurita García

Tabla No. 41: Indicadores Puntos de Control Flujogramas

| Indicador | Nombre del Indicador | Formula | Fuente de Información | Ubicación y Entorno | Índice | Semáforo | Frecuencia | Interpretación | |
|---|----------------------|--|--|---|------------------------|----------------------|------------|----------------|---|
| Indicadores para Puntos de control de los flujogramas | PCI 1 | Porcentaje de cumplimiento del Presupuesto Comercial | $\frac{\text{Valor alcanzado en ventas}}{\text{Valor presupuestado en ventas}} \times 100$ | Comité Jefatura de Negocios | Área Comercial CONFÍA | ≥95% cumplimiento | | Mensual | Determina el grado de cumplimiento del Presupuesto definido para el Área Comercial mensualmente. |
| | | | | | | <95% incumplimiento | | | |
| | PCI 2 | Porcentaje de cumplimiento de Cronograma de Capacitaciones | $\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones programadas}} \times 100$ | Hoja de asistencia / Correos / Evaluaciones | Área Comercial CONFÍA | ≥100% cumplimiento | | Anual | Mide el cumplimiento del cronograma de capacitaciones establecidas para los ejecutivos del Área Comercial anualmente. |
| | | | | | | <100% incumplimiento | | | |
| | PCI 3 | Nivel de calidad de emisión | $\frac{\text{Certificados emitidos sin errores}}{\text{Total de certificados de emisión}} \times 100$ | Matriz de Control de Calidad de Emisión | Área de Emisión CONFÍA | ≥98% cumplimiento | | Trimestral | Determina el nivel de calidad en suscripción de certificados de emisión por el Área de Emisión trimestralmente. |
| | | | | | | <98% incumplimiento | | | |
| | PCI 4 | Nivel de calidad de suscripción por aseguradora | $\frac{\text{Pólizas recibidas dentro del límite establecido}}{\text{Total de pólizas recibidas}} \times 100$ | Matriz de Control de Calidad de Emisión | Aseguradoras | ≥98% cumplimiento | | Mensual | Mide el nivel de calidad de suscripción de pólizas por aseguradora mensualmente. |
| | | | | | | <98% incumplimiento | | | |
| | PCI 5 | Efectividad del Proceso de Emisión | $\frac{\text{Requerimientos entregados dentro del límite establecido}}{\text{Total de requerimientos}} \times 100$ | Matriz de Control de Calidad de Emisión | Área Comercial CONFÍA | ≥95% cumplimiento | | Trimestral | Mide la efectividad del proceso de emisión dentro del Área Comercial trimestralmente |
| | | | | | | <95% incumplimiento | | | |

Tabla No. 41: Indicadores Puntos de Control Flujogramas
Elaborada por: Germania Estefanía Zurita García

6.7.5. Resultados

Una vez aplicado el Modelo Operativo se espera conseguir los siguientes resultados:

6.7.5.1. Riesgos Mitigados

Tabla No. 42: Matriz de Mitigación de Riesgos

| No. | Riesgo | Plan de Acción |
|-----|-------------------------------|---|
| 1. | Pérdida de clientes | Emisión oportuna y eficiente de renovación de pólizas. |
| 2. | Alta rotación de personal | Incentivos al personal y entrenamiento al puesto. |
| 3. | Disminución en ventas | Cumplimiento de Presupuesto. Cumplimiento de metas. Fidelización de clientes. Diversificación de cartera Mercados objetivos: - Cooperativas de Ahorro y Crédito e Instituciones Financieras (Ramo de Vida Colectiva) - Establecimientos educativos (Ramo de Accidentes Personales) - Pequeñas empresas (Ramo de Incendio y Robo) - Concesionarios (Ramo de Vehículos) |
| 4. | Personal no capacitado | Cumplimiento de Programa Anual de Capacitaciones. |
| 5. | Pérdida de documentación | Cumplimiento políticas Control de Calidad de Emisión. |
| 6. | Errores en emisiones | Proceso de Control de Calidad de Emisión. |
| 7. | No cobertura de siniestros | Proceso de Control de Calidad de Emisión |
| 8. | Incumplimiento de presupuesto | Seguimiento de Presupuesto en base al procedimiento establecido. |
| 9. | Riesgo de Reputación | Mejoramiento de procesos internos |

Tabla No. 42: Matriz de Mitigación de Riesgos

Elaborada por: Germania Estefanía Zurita García

6.7.5.2. Resultados Proyectados

| Comisiones en Ventas | 2012 | | 2013 | | 2014 | | Proyecciones 2015 | | Variación 2014-2015 | Variación 2013-2015 |
|---|-------------------|-------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------|---------------------|
| | Saldo | % | Saldo | % | Saldo | % | Saldo | % | | |
| Vehículos | 506.882,69 | 60,1% | 539.825,86 | 58,2% | 590.878,09 | 59,2% | 667.692,24 | 55,9% | 13% | 24% |
| Vida Grupo | 105.848,54 | 12,5% | 86.290,93 | 9,3% | 95.519,48 | 9,6% | 133.727,28 | 11,2% | 40% | 55% |
| Transporte | 48.136,19 | 5,7% | 35.811,76 | 3,9% | 32.016,53 | 3,2% | 35.218,18 | 2,9% | 10% | -2% |
| Equipo y Maquinaria | 14.104,78 | 1,7% | 6.528,48 | 0,7% | 7.668,89 | 0,8% | 8.435,77 | 0,7% | 10% | 29% |
| Incendio | 71.510,47 | 8,5% | 88.888,02 | 9,6% | 99.909,23 | 10,0% | 139.872,92 | 11,7% | 40% | 57% |
| Equipo Electrónico | 5.838,95 | 0,7% | 6.151,29 | 0,7% | 7.227,53 | 0,7% | 7.950,29 | 0,7% | 10% | 29% |
| Accidentes Personales | 25.203,57 | 3,0% | 49.902,73 | 5,4% | 55.624,14 | 5,6% | 77.873,79 | 6,5% | 40% | 56% |
| Buen Uso de Anticipos | 17.928,06 | 2,1% | 25.220,62 | 2,7% | 23.833,39 | 2,4% | 26.693,40 | 2,2% | 12% | 6% |
| Vida Individual | 1.063,89 | 0,1% | 2.369,03 | 0,3% | 2.034,63 | 0,2% | 2.238,09 | 0,2% | 10% | -6% |
| Robo | 8.597,84 | 1,0% | 8.070,70 | 0,9% | 10.074,97 | 1,0% | 12.593,71 | 1,1% | 25% | 56% |
| Asistencia Médica | 10.084,65 | 1,2% | 41.215,98 | 4,4% | 36.073,25 | 3,6% | 39.680,58 | 3,3% | 10% | -4% |
| Seriedad de Oferta | 7,50 | 0,0% | 7,80 | 0,0% | 7,80 | 0,0% | 8,19 | 0,0% | 5% | 5% |
| Cumplimiento de Contrato | 4.763,81 | 0,6% | 7.474,56 | 0,8% | 7.308,87 | 0,7% | 8.039,75 | 0,7% | 10% | 8% |
| Lucro Cesante | 1.266,61 | 0,2% | 2.225,52 | 0,2% | 2.080,24 | 0,2% | 2.288,27 | 0,2% | 10% | 3% |
| Responsabilidad Civil | 7.094,73 | 0,8% | 4.974,85 | 0,5% | 4.344,81 | 0,4% | 5.431,01 | 0,5% | 25% | 9% |
| Rotura de Maquinaria | 12.357,24 | 1,5% | 16.885,17 | 1,8% | 17.519,44 | 1,8% | 19.271,38 | 1,6% | 10% | 14% |
| Seguro Ganadero | 62,40 | 0,0% | 62,40 | 0,0% | 62,40 | 0,0% | 62,40 | 0,0% | 0% | 0% |
| Comisiones SOAT | 693,25 | 0,1% | 718,85 | 0,1% | 851,51 | 0,1% | 894,09 | 0,1% | 5% | 24% |
| Terremoto | 1.802,77 | 0,2% | 3.622,71 | 0,4% | 3.722,51 | 0,4% | 3.908,64 | 0,3% | 5% | 8% |
| Fianzas | - | 0,0% | 614,73 | 0,1% | 706,94 | 0,1% | 777,63 | 0,1% | 10% | 27% |
| TOTAL | 843.719,90 | 100% | 927.440,32 | 100% | 998.095,49 | 100% | 1.195.366,54 | 100% | 20% | 29% |
| Variación % | 20% | | 10% | | 8% | | 20% | | | |
| Perdidas producto de errores en emisión | | 6.437,36 | | 9.784,27 | | 13.574,00 | | - | | |
| Insumos para emisión de Pólizas de Seguros | | 11.469,25 | | 19.798,47 | | 22.478,45 | | 16.858,84 | | |
| Bonificaciones Adicionales Personal de Ventas y Emisión | | 15.487,16 | | 10.295,92 | | - | | 10.000,00 | | |
| Sueldos y Salarios Personal de Ventas y Emisión | | 124.540,02 | | 185.009,38 | | 158.364,42 | | 144.785,64 | | |
| Total Gastos Afectados | 157.933,79 | | 224.888,04 | | 194.416,87 | | 171.644,48 | | | |

Tabla No. 43: Resultados Proyectados
Elaborada por: Germania Estefanía Zurita García

6.8 ADMINISTRACIÓN

La ejecución del proyecto será realizado por la Administración de la Agencia Asesora Productora de Seguros CONFIA S.A., en base a la información indagada la misma será la encargada de difundir adecuadamente las funciones a desempeñar por cada uno de los integrantes de la organización, llegando a cumplir la propuesta planteada.

De la misma manera la propuesta será ejecutada por los integrantes del proceso de emisión y ventas, quienes llevarán a cabo los procesos y políticas implementadas; y a la vez monitoreada por el Departamento de Inteligencia de Negocios, donde se encuentra el área de Control Interno, que verificará la eficacia y efectividad de las operaciones.

Para un mejor entendimiento se presenta la administración de la propuesta gráficamente:

Gráfico No. 35: Administración



Gráfico No. 35: Administración
Elaborada por: Germania Estefanía Zurita García

6.9 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Es necesario dejar establecido el Plan de Monitoreo y Evaluación de la propuesta realizada con el fin de verificar si con la implementación del Modelo de Actividades de Control dentro del Proceso de Emisión se contribuya al cumplimiento de objetivos que persigue la organización.

Para tal efecto se presenta entonces el siguiente cuadro.

Tabla No. 43: Plan de Monitoreo y Evaluación

| PREGUNTA | RESPUESTA |
|--------------------|--|
| ¿Qué evaluar? | Se evaluará el cumplimiento de los objetivos dentro del área de emisión de CONFIA S.A. |
| ¿Por qué evaluar? | Porque se desea conocer el nivel de contribución que genera la aplicación de actividades de control dentro del Proceso de Emisión hacia la consecución de objetivos institucionales. |
| ¿Para qué evaluar? | Para conocer el impacto y valor agregado que genera la propuesta hacia la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos planteados dentro del proceso de emisión. |
| ¿Con que criterio? | Eficiencia, efectividad y proactividad. |
| ¿Quién evalúa? | Departamento de Inteligencia de Negocios. |
| ¿Cuándo evalúa? | De acuerdo a la frecuencia de indicadores establecidos. |
| ¿Cómo evaluar? | El monitoreo se realizará a través del análisis de índices de cumplimiento. |

Tabla No. 43: Plan de Monitoreo y Evaluación
Elaborada por: Germania Estefanía Zurita García

Bibliografía

1. ARENS, Alvin; ELDER, Randal y BEASLEY, Mark (2007) “*AUDITORÍA, UN ENFOQUE INTEGRAL*” Decimoprimer edición. Pearson Educación S.A. de C.V. Naucalpan de Juárez-México. Págs.: 832
2. BERNAL Cesar (2006). “*METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*”. Segunda Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. Naucalpan de Juárez - México. Págs.: 286
3. CEPEDA, Gustavo (2005). “*AUDITORIA Y CONTROL INTERNO*”, Primera Edición. Editorial Nomos S.A. Santafé de Bogotá – Colombia. Págs.: 601
4. COOPERS & LYBRAND e INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS, (1997) “LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO (INFORME COSO)”, Ed. Díaz de Santos, España.
5. DAFT, Richard (2004). en su libro “*ADMINISTRACIÓN*”, Primera Edición, Thompson Editores. México – México. Págs.: 785
6. DE LA PEÑA, G. Alberto (2004). “*AUDITORÍA*”, Primera Edición, Segunda Reimpresión. Thompson Editores Paraninfo S.A. Madrid – España. Págs.:535
7. DAVID, Fred (2013). “*CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*”, Decimocuarta edición. Pearson Educación. México – México. Págs.: 400
8. FRANKLIN, Enrique (). “*AUDITORIA ADMINISTRATIVA GESTION ESTRATEGICA DEL CAMBIO*”, Segunda Edición. Pearson Educación. México-México. Págs.: 872
9. GARCÍA, S. Estela y VALENCIA, V. María (2008). “*PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*”, Primera Edición. Editorial Trillas S.A. de C.V. México – México. Págs.: 125
10. GORDON, Myron y Otro. (1972). “*CONTABILIDAD: UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO*”. Primera edición. Editorial Diana. México-México. Págs.:941

11. HERRERA, Luis y otros. (2004) "*TUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*". Cuarta edición. Gráficas Corona Quito. Ambato-Ecuador. Págs.:228
12. IZQUIERDO Enrique (1998), "*METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*", Primera Edición. Editorial S.N. Págs.: 124
13. KOHLER, Earl. (1980). "*DICCIONARIO DE TÉRMINOS ECONÓMICOS Y CONTABLES*". Quinta edición. Corporación Editora Continental S.A. Lima - Perú. Págs.:478.
14. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, LEY GENERAL DE SEGUROS, LEGISLACION SOBRE EL CONTRATO DE SEGUROS, Decreto Supremo 1147
15. LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, Registro Oficial 395, publicado el 04 de agosto del 2008
16. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, LEY GENERAL DE SEGUROS, publicada el 01 de octubre del 2010.
17. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, LEY DE SEGURIDAD SOCIAL, Registro Oficial 465, publicado el 30 de noviembre del 2001
18. MALDONADO, Milton (2011). "*AUDITORIA DE GESTION*", Cuarta edición. Producciones Digitales Abya-Yala. Quito-Ecuador. Págs. 774
19. MANTILLA, Samuel (2011). "*CONTROL INTERNO INFORME COSO*", Cuarta edición. Editorial Kimpres Ltda. Bogotá – Colombia. Págs.: 346
20. MANTILLA, Samuel (2006). "*AUDITORIA DEL CONTROL INTERNO*", Primera edición. Ecoe Ediciones Ltda. Bogotá – Colombia. Págs.: 300
21. PALACIOS, A. Luis (2010). "*DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*", Primera Edición. ECOE Ediciones. Bogotá – Colombia. Págs.: 164
22. PINILLA, F. José (1996). "*AUDITORIA OPERACIONAL*", Primera Edición. Imprenta Universidad Nacional. Santafé de Bogota – Colombia. Págs. 298

23. REGLAMENTO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO (SOAT), Registro No. 243, publicado el 02 de enero del 2008.
24. SECUNZA, José. (1975). "LECTURAS EN CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA". Primera edición. Editorial Impresiones y Tesis. Monterrey-México. Págs.: 271
25. SOTOMAYOR, Alfonso (2008). "AUDITORIA ADMINISTRATIVA. PROCESO Y APLICACION" Primera Edición. McGRAW-HILL Interamericana Editores S.A. de C.V. México-México. Págs 736
26. THOMPSON, Arthur; GAMBLE, John; PETERAF, Margaret; STRICKLAND, Lonnie (2012). "ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA" Decimoctava edición. McGRAW-HILL Interamericana Editores S.A. de C.V. México-México. Págs.: 757
27. WHEELEN, Thomas y HUNGER, David (2007). "ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS", Décima Edición. Pearson Educación. México – México. Págs.: 768
28. WHITTINGTON, O. Ray y PANY, Kurt (2000). "AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL", Doceava Edición. McGRAW - HILL Interamericana Editores S.A. de C.V. Santafé de Bogotá. Págs.: 658

Linkografía

1. GALÁN, Manuel (2012). "METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN". (en línea). Recuperado el 14 de junio de 2014: http://manuelgalan.blogspot.com/2012_08_26_archive.html
2. INSTRUMENTOS DE OBSERVACIÓN (en línea) Recuperado el 02 de julio del 2014: <http://www.slideshare.net/carmelitaramos/instrumentos-de-observacin-341088>
3. UTS (2009). "Procedimientos de las Actividades de Control". (en línea). Recuperado el 15 de septiembre de 2014:

http://www.uts.edu.co/documentos/meci/procedimiento_actividades_control.pdf

4. QUINTANA, Alberto (2008). "METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION" (en línea). Recuperado el 16 de junio de 2014: <https://es.scribd.com/doc/3634305/Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana>
5. AISA, Jesús (2013) "BUENA SPRACTICAS DE AUDITORIA Y CONTROL INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES" (en línea). Recuperado el 14 de octubre de 2014: <file:///C:/Users/Estefy/Desktop/TESIS/bibliografia/Portafolio.co.html>
6. SCHMIDT, Carlos (2008), "INFORME COSO" (en línea). Recuperado el 17 de julio de 2014: <http://www.gerencie.com/el-informe-coso.html>
7. RECALDE, Héctor. "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN". Recuperado el 30 de marzo de 2014: http://www.slideshare.net/hector_recalde/mtodologa-de-lanvestigac

ANEXOS



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



ENCUESTA

OBJETIVO:

Analizar el empirismo con el que se aplican las actividades de control y el cumplimiento de objetivos del área de emisión de CONFIA S.A.

INSTRUCCIONES:

- Lea y conteste detenidamente con la mayor veracidad requerida.

11. ¿Conoce usted la existencia de actividades de control que la empresa mantenga dentro del proceso de emisión?

- Si
 No

12. ¿Conoce usted si la empresa mantiene mecanismos de control que prevean riesgos futuros?

- Si
 No

13. ¿Con qué frecuencia se realizan controles físicos de los recursos que se operan dentro de la empresa?

- Mensual
 Semestral
 Anual
 No se realizan

14. ¿Se le ha sido socializado el Manual de Procedimientos e Instructivos de su puesto de trabajo?

- Si
 No

15. ¿Se le ha realizado evaluaciones de desempeño del trabajo que ejecuta dentro de la organización?

Si

No

16. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos que persigue la institución para el año 2014?

Si

No

17. ¿Dentro de su departamento se encuentran definidas actividades que contribuyan al cumplimiento de objetivos de la organización?

Si

No

18. ¿Dentro de su departamento existen acciones que contribuyan a la fidelización de clientes?

Si

No

19. ¿Se le ha sido socializado el organigrama funcional de la empresa?

Si

No

20. ¿Conoce usted controles establecidos dentro de su departamento, para que la Administración asegure que se dé cumplimiento a las funciones definidas?

Si

No

Gracias por su colaboración..!!

Guía para el Análisis Documental

Objetivo: Analizar el empirismo con el que se aplican las actividades de control y el cumplimiento de objetivos del área de emisión de CONFIA S.A., a través del estudio, análisis, indagación y verificación de documentación interna que mantiene la organización.

A la derecha de cada pregunta se encontrará **Fuentes de verificación**, es decir, los documentos con los que se deberá contar y fundamentarán la respuesta. Por ejemplo:

¿Existen controles establecidos para la efectividad del proceso de emisión de la empresa?

Si
No

Fuentes de Verificación:

- Instructivos de emisión y ventas.
- Reglamento Interno de Trabajo.

Es **INDISPENSABLE** que al momento de responder cada pregunta se exhiba la documentación, archivos y/o expedientes necesarios para sustentar cada respuesta. Esto quiere decir que si se responde "Sí" en alguno de los ítems, se deberá contar con la fuente de verificación requerida.

Ficha de Análisis Documental

Datos de la Aplicación

Nombre de la Institución: Confía S.A.

.....

Fecha de aplicación: Del 01 al 05 de septiembre del año 2014.....

Participantes: Edith Echeverría, Alejandra Echeverría, Estefanía Zurita.....

Documentos revisados:

| Documentos | Tiene | | Se revisó | |
|---------------------------------------|-------|----|-----------|----|
| | Si | No | Si | No |
| Organigrama Estructural. | X | | X | |
| Organigrama Funcional. | X | | X | |
| Estados Financieros dos últimos años. | X | | X | |
| Plan Estratégico | X | | X | |
| Instructivos de emisión y ventas. | X | | X | |
| Reglamento Interno de Trabajo. | X | | X | |
| Pólizas emitidas durante el año 2013. | X | | X | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Expediente laboral ejecutivos de emisión. | X | | X | |
| Resultados de encuestas a clientes por el Servicio Contact Center | X | | X | |
| Manual de Funciones. | X | | X | |
| Análisis de Cartera de Clientes | | X | X | |
| Encuestas al Personal | X | | X | |
| Auditorías Internas o Externas | | X | | X |

1. ¿Existen controles establecidos para la efectividad del proceso de emisión de la empresa?

Si
No

- Fuentes de Verificación:**
- Instructivos de emisión y ventas
 - Reglamento Interno de Trabajo
 - Manual de Funciones
 - Encuestas al personal

2. ¿Dentro del área de emisión se encuentran establecidos mecanismos de control para la identificación de riesgos?

Si
No

- Fuentes de Verificación:**
- Instructivos de emisión y ventas
 - Manual de Funciones
 - Plan Estratégico
 - Encuestas al personal

3. ¿Se realizan controles físicos de los recursos que se operan dentro del área de emisión de la empresa?

Si
No

- Fuentes de Verificación:**
- Reglamento Interno de Trabajo.
 - Plan Estratégico.
 - Encuestas al personal

4. ¿El personal de emisión es capacitado de acuerdo a las funciones que desempeña?

Si
No

- Fuentes de Verificación:**
- Reglamento Interno de Trabajo
 - Expediente laboral
 - Encuestas al personal
 - Perfiles de puesto

5. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño del personal del área de emisión dentro de la organización?

Si
No

- Fuentes de Verificación:**
- Reglamento Interno de Trabajo
 - Expediente laboral
 - Plan Estratégico
 - Perfiles de puesto
 - Encuestas al personal

6. ¿La empresa logró alcanzar el porcentaje de rentabilidad presupuestado para el año 2013?

Si
No

Fuentes de Verificación:

- Estados Financieros
- Plan Estratégico
- Cumplimiento de Presupuesto mensual

7. ¿El departamento de emisión tiene definidas acciones para la contribución al logro de objetivos institucionales?

Si
No

Fuentes de Verificación:

- Plan Estratégico
- Manual de funciones
- Cumplimiento de presupuesto mensual
- Encuestas al personal

8. ¿El departamento de emisión mantiene actividades establecidas para incrementar la fidelización de clientes?

Si
No

Fuentes de Verificación:

- Plan Estratégico
- Resultados Servicio Contact Center
- Cartera de Clientes
- Encuestas al personal

9. ¿Los objetivos de la empresa están dirigidos a engrandecer la efectividad y eficiencia de las operaciones?

Si
No

Fuentes de Verificación:

- Plan Estratégico
- Pólizas emitidas durante el año 2013
- Instructivos de emisión
- Expediente laboral

10. ¿Existen documentos del estudio y aplicación de Actividades de Control dentro del departamento de emisión?

Si
No

Fuentes de Verificación:

- Plan Estratégico
- Auditorías Internas o Externas

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE
AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CONFIA S.A.**

AÑO 2014

| No. | PREGUNTA | PT | SI | NO | CT |
|---|--|----|----|----|----|
| COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL | | | | | |
| 1 | Código de Conducta Interno para el personal de la empresa? | 1 | | 0 | 0 |
| 2 | ¿Existe un Reglamento Interno de Trabajo dentro de la empresa? | 1 | 1 | | 1 |
| 3 | ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural? | 1 | 1 | | 1 |
| 4 | ¿La empresa elabora Planificación Presupuestaria? | 1 | 1 | | 1 |
| COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO | | | | | |
| 5 | ¿La gestión de la empresa está direccionada por los objetivos que constan en su planificación? | 1 | | 0 | 0 |
| 6 | ¿Las funciones se encuentran correctamente definidas y segregadas? | 1 | | 0 | 0 |
| 7 | ¿Existen métodos adecuados para la instrucción y motivación del personal? | 1 | | 0 | 0 |
| 8 | ¿El Sistema de Seguros utilizado genera información confiable, efectiva y completa? | 1 | | 0 | 0 |
| COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL | | | | | |
| 9 | ¿Se encuentran definidas Políticas de Control Interno para cada departamento? | 1 | | 0 | 0 |
| 10 | ¿Existe evidencia de la verificación del cumplimiento de la Planificación Presupuestaria? | 1 | 1 | | 1 |
| 11 | ¿Las políticas y procedimientos han sido correctamente difundidas al personal? | 1 | | 0 | 0 |
| 12 | ¿Existen controles clave para verificar el cumplimiento de objetivos y procedimientos? | 1 | | 0 | 0 |
| COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | | | | | |
| 13 | ¿Existen informes del avance de las actividades operativas departamentales? | 1 | 1 | | 1 |
| 14 | ¿La administración recibe información analítica y operativa para la toma de decisiones oportunas? | 1 | | 0 | 0 |
| 15 | ¿La información de los resultados se compara periódicamente con los objetivos programados? | 1 | | 0 | 0 |
| 16 | ¿El personal tiene conocimiento de sus responsabilidades dentro del área de trabajo y para la institución? | 1 | 1 | | 1 |
| COMPONENTE: EVALUACIÓN Y MONITOREO | | | | | |

| | | | | | |
|-----------|--|---|--|---|------------|
| 17 | ¿Existe evidencia de la evaluación de la efectividad del cumplimiento de las operaciones? | 1 | | 0 | 0 |
| 18 | ¿Las evaluaciones están determinadas por la naturaleza e importancia de los riesgos que conllevan? | 1 | | 0 | 0 |
| 19 | ¿Se realiza un análisis de las causas de incumplimiento de actividades y objetivos? | 1 | | 0 | 0 |
| 20 | ¿Los controles son realizados por personal interno y externo de cada departamento? | 1 | | 0 | 0 |
| PT | | | | | 20 |
| CT | | | | | 6 |
| NC | (CT/PT)*100 | | | | 30% |
| NR | 1-(CT/PT)*100 | | | | 70% |

| | | | | |
|------------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------------|
| NIVEL DE RIESGO | ALTO | 15% - 50% | ALTO | NIVEL DE CONFIANZA |
| | MEDIO | 51% - 75% | MEDIO | |
| | BAJO | 76% - 95% | BAJO | |

De acuerdo al análisis del Control Interno de la empresa Práctica S.A., se determina que se tiene un nivel de confianza BAJO del 30%, y por consiguiente un nivel de riesgo ALTO, representado por el 70%; por lo que el Enfoque que se dará a la Auditoría será de Doble Propósito, mediante la aplicación de pruebas tanto de cumplimiento como sustantivas.

DISTRIBUCIÓN DE PESOS DE PONDERACIÓN DE HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la distribución por pesos utilizada para cada herramienta de investigación se detalla la metodología de cálculo a la cual se recurrió para lograr ponderar los porcentajes de nivel de Cumplimiento de Objetivos y el grado de aplicación de Actividades de Control en Confía S.A.

1. Dentro de cada Variable se tomó los resultados obtenidos de cada herramienta de investigación acoplándolas a cada objetivo del área de emisión, calculando el promedio de dichos resultados, por objetivo y por criterio analizado.

| OBSERVACION | O-1 | O-2 | O-3 | O-4 | O-5 | O-6 | O-7 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| P1 | - | - | 65.00% | - | - | 65.00% | - |
| P2 | 76.00% | 76.00% | 76.00% | - | 76.00% | 76.00% | 76.00% |
| P3 | - | - | 85.00% | - | - | 85.00% | - |
| P4 | - | - | 82.00% | 82.00% | - | 82.00% | 82.00% |
| P5 | 74.00% | 74.00% | 74.00% | 74.00% | - | 74.00% | - |
| P6 | 69.00% | 69.00% | 69.00% | - | 69.00% | 69.00% | 69.00% |
| P7 | - | - | 57.00% | - | 57.00% | 57.00% | 57.00% |
| P8 | - | - | 79.00% | - | - | 79.00% | - |
| P9 | - | - | 82.00% | - | - | 82.00% | 82.00% |
| | 73.00% | 73.00% | 74.33% | 78.00% | 67.33% | 74.33% | 73.20% |

| ENCUESTA | O-1 | O-2 | O-3 | O-4 | O-5 | O-6 | O-7 |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| P1 | 40.00% | 40.00% | 40.00% | 40.00% | 40.00% | 40.00% | 40.00% |
| P2 | 8.00% | 8.00% | 8.00% | 8.00% | 8.00% | 8.00% | 8.00% |
| P3 | 68.00% | 68.00% | 68.00% | 68.00% | 68.00% | 68.00% | 68.00% |
| P4 | 48.00% | 48.00% | 48.00% | 48.00% | 48.00% | 48.00% | 48.00% |
| P5 | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| P6 | 8.00% | 8.00% | 8.00% | 8.00% | 8.00% | 8.00% | 8.00% |
| P7 | 24.00% | 24.00% | 24.00% | 24.00% | 24.00% | 24.00% | 24.00% |
| P8 | 44.00% | 44.00% | 44.00% | 44.00% | 44.00% | 44.00% | 44.00% |
| P9 | 76.00% | 76.00% | 76.00% | 76.00% | 76.00% | 76.00% | 76.00% |
| P10 | 84.00% | 84.00% | 84.00% | 84.00% | 84.00% | 84.00% | 84.00% |
| | 40.00% | 40.00% | 40.00% | 40.00% | 40.00% | 40.00% | 40.00% |

| ANALISIS DOCUMENTAL | O-1 | O-2 | O-3 | O-4 | O-5 | O-6 | O-7 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| C1 | 75.00% | 75.00% | 50.00% | 50.00% | 25.00% | 75.00% | 75.00% |
| C2 | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% |
| C3 | - | - | 25.00% | - | - | 25.00% | - |
| C4 | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% |
| C5 | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% |
| C6 | - | - | 25.00% | - | - | 25.00% | - |
| C7 | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% |
| C8 | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% |
| C9 | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% |
| C10 | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% |
| | 40.63% | 40.63% | 35.00% | 37.50% | 34.38% | 37.50% | 40.63% |

2. De igual manera por cada criterio y tipo de Actividad de Control.

| OBSERVACION | A-1 | A-2 | A-3 | A-4 | A-5 | A-6 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| P1 | 65.00% | 65.00% | 65.00% | 65.00% | 65.00% | 65.00% |
| P2 | 76.00% | 76.00% | 76.00% | 76.00% | 76.00% | 76.00% |
| P3 | 85.00% | 85.00% | 85.00% | 85.00% | 85.00% | 85.00% |
| P4 | 82.00% | 82.00% | 82.00% | 82.00% | 82.00% | 82.00% |
| P5 | 74.00% | 74.00% | 74.00% | 74.00% | 74.00% | 74.00% |
| P6 | 69.00% | 69.00% | 69.00% | 69.00% | 69.00% | 69.00% |
| P7 | 57.00% | 57.00% | 57.00% | 57.00% | 57.00% | 57.00% |
| P8 | 79.00% | 79.00% | 79.00% | 79.00% | 79.00% | 79.00% |
| P9 | 82.00% | 82.00% | 82.00% | 82.00% | 82.00% | 82.00% |
| | 74.33% | 74.33% | 74.33% | 74.33% | 74.33% | 74.33% |

| ENCUESTA | A-1 | A-2 | A-3 | A-4 | A-5 | A-6 |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| P1 | 40.00% | 40.00% | 40.00% | 40.00% | 40.00% | 40.00% |
| P2 | 8.00% | 8.00% | 8.00% | 8.00% | 8.00% | 8.00% |
| P3 | - | - | - | 68.00% | - | - |
| P4 | 48.00% | - | 48.00% | - | - | - |
| P5 | - | - | - | - | 0.00% | - |
| P6 | 8.00% | - | 8.00% | - | - | - |
| P7 | 24.00% | 24.00% | 24.00% | - | - | - |
| P8 | - | 44.00% | 44.00% | - | - | - |
| P9 | - | - | 76.00% | - | - | 76.00% |
| P10 | 84.00% | 84.00% | 84.00% | 84.00% | 84.00% | 84.00% |
| | 35.33% | 40.00% | 41.50% | 50.00% | 33.00% | 52.00% |

| ANÁLISIS DOCUMENTAL | A-1 | A-2 | A-3 | A-4 | A-5 | A-6 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| C1 | 75.00% | 75.00% | 50.00% | 50.00% | 25.00% | 75.00% |
| C2 | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% |
| C3 | - | - | 25.00% | 25.00% | - | 25.00% |
| C4 | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% |
| C5 | - | - | 25.00% | - | 25.00% | - |
| C6 | 25.00% | - | 25.00% | - | 25.00% | - |
| C7 | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% |
| C8 | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% |
| C9 | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% | 50.00% |
| C10 | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% |
| | 40.63% | 42.86% | 35.00% | 37.50% | 33.33% | 40.63% |

| Porcentaje de Cumplimiento | |
|---------------------------------|---------|
| Excede cumplimiento | 100.00% |
| Cumplimiento satisfactorio | 75.00% |
| Cumplimiento poco satisfactorio | 50.00% |
| Incumplimiento | 25.00% |

3. Una vez que se obtenga el promedio de cumplimiento de objetivos y la aplicación de actividades de control se podrá realizar una calificación por pesos de cada herramienta de Investigación, tomando en cuenta el interés de la variable de estudio. Y finalmente calcular el Nivel de Cumplimiento de cada objetivo y el grado de Aplicación de Actividades de Control.

| Ponderación por Pesos - Cumplimiento de Objetivos | |
|---|---------|
| Encuesta | 25.00% |
| Observación | 50.00% |
| Análisis Documental | 25.00% |
| Total | 100.00% |

| CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS | | | | | |
|---------------------------|--|----------|-------------|---------------------|----------------|
| No. | OBJETIVO | Encuesta | Observación | Análisis Documental | % Cumplimiento |
| O-1 | Elaborar, monitorear, gestionar, verificar, ingresar y aprobar las solicitudes de emisión de pólizas de seguros de clientes individuales y corporativos. | 40.00% | 73.00% | 40.63% | 56.66% |
| O-2 | Solicitar, gestionar, monitorear, verificar, ingresar, aprobar y entregar movimientos de bienes o personas asegurados. | 40.00% | 73.00% | 40.63% | 56.66% |
| O-3 | Garantizar la eficiencia y efectividad en la emisión de las pólizas de seguros. | 40.00% | 74.33% | 35.00% | 55.92% |
| O-4 | Garantizar el ingreso de información actualizada en el sistema de seguros. | 40.00% | 78.00% | 37.50% | 58.38% |
| O-5 | Calcular, solicitar, verificar, ingresar, aprobar y entregar oportunamente facturaciones mensuales de clientes individuales y corporativos. | 40.00% | 67.33% | 34.38% | 52.26% |
| O-6 | Cumplir con los requerimientos del área comercial | 40.00% | 74.33% | 37.50% | 56.54% |
| O-7 | Cumplir con requerimientos de clientes relacionados con la suscripción de pólizas de seguros. | 40.00% | 73.20% | 40.63% | 56.76% |
| TOTAL | | 40.00% | 73.31% | 38.04% | 56.17% |

| Ponderación por Pesos - Aplicación de Actividades de Control | |
|--|---------|
| Encuesta | 25.00% |
| Observación | 25.00% |
| Análisis Documental | 50.00% |
| Total | 100.00% |

| ACTIVIDADES DE CONTROL | | | | | |
|------------------------|----------------------------------|----------|-------------|---------------------|--------------|
| No. | OBJETIVO | Encuesta | Observación | Análisis Documental | % Aplicación |
| A-1 | Revisiones de Alto Nivel | 35.33% | 74.33% | 40.63% | 47.73% |
| A-2 | Procesamiento de Información | 40.00% | 74.33% | 42.86% | 50.01% |
| A-3 | Actividades Administrativas | 41.50% | 74.33% | 35.00% | 46.46% |
| A-4 | Controles Físicos | 50.00% | 74.33% | 37.50% | 49.83% |
| A-5 | Indicadores de Desempeño | 33.00% | 74.33% | 33.33% | 43.50% |
| A-6 | Segregación de Responsabilidades | 52.00% | 74.33% | 40.63% | 51.90% |
| TOTAL | | 41.97% | 74.33% | 38.32% | 48.24% |