



CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

TÍTULO DE LA TESIS:

**“AUDITORÍA OPERATIVA APLICADA AL DEPARTAMENTO DE
SINIESTROS DEL BRÓKER DE SEGUROS EL SOL S.A. ENFOCADO A LA
GESTIÓN DE PROCESOS”**

AUTORAS:

ESPINOZA MARCILLO VANESSA

LOZADA HAZ GILDA

TUTOR:

ECON. ALEXANDRA CHÁVEZ

Guayaquil- Ecuador

Marzo 2.012

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos infinitamente a DIOS, por habernos bendecido y permitido culminar nuestros estudios universitarios, dándonos sabiduría, paciencia y perseverancia a lo largo de estos 5 años, para no desistir en ningún momento.

Agradecemos a nuestros padres, quien con su confianza, amor incondicional y apoyo, nos enseñaron que para alcanzar el éxito debemos trabajar con dedicación y perseverancia, nos enseñaron que cada obstáculo vencido es una lección aprendida y que no debemos darnos por vencidas hasta no haber luchado, como dirían “El límite es el cielo”.

A EL SOL S.A., bajo la dirección del Sr. Alfredo Cuentas, por haber confiado en nosotras y abrirnos las puertas de su compañía para realizar nuestra tesis, dándonos su apoyo incondicional, a todo el personal administrativo y operativo que siempre estuvo predispuesto a ayudarnos.

A la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil, por habernos enriquecido con sus conocimientos impartidos en el aula, por brindarnos la oportunidad de alcanzar nuestro sueño de ser Ingenieras. Un sincero agradecimiento a nuestra tutora Econ. Alexandra Chávez quien estuvo dispuesta a ayudarnos en todo momento y por último un agradecimiento especial a la Ing. Priscila Paredes, quien también nos ayudó y aclaró nuestras dudas por sus conocimientos impartidos en el aula, que ahora lo aplicamos en nuestra vida profesional.

Autoras

DEDICATORIA

Tengo tanto que agradecerle a Dios que no tengo palabras de cómo expresar la inmensa gratitud que siento, por enseñarme que siempre se puede aspirar a más, por levantarme cuando he caído y enseñarme que la sabiduría y la humildad son las virtudes a las cuales hay que aspirar, por ser mi refugio, mi centro, mi paz.

A mis padres:

Azucena Marcillo, mi madre, por su coraje, determinación, por su sacrificio, por mantener mis pies sobre la tierra, por confiar en mí.

Manuel Espinoza por inspirarme cada día a ser mejor, por ser mi amigo, mi soporte, mi cómplice, por ser mi padre.

A ellos les debo todo lo que soy, mis logros conseguidos y mis futuros triunfos. Por enseñarme que el camino más reconfortante es el que te lleva siempre de regreso a casa.

A mi hermana Roxana por siempre iluminar mi día con su sonrisa, por ser una gran amiga, por ser la alegría de mi hogar.

A toda mi familia, por su apoyo incondicional por ser partícipe de los momentos más importantes de mi vida.

Y a mis amigos por ser simplemente eso, mis amigos, por ser el ingrediente más importante en la receta de mi vida, por compartir sueños y empezar a convertirlos en realidad.

Vanessa Espinoza Marcillo

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios, quien siempre ha sido mi luz, mi guía, me ha bendecido infinitamente, mi protector, permitiéndome hoy alcanzar uno de mis más grandes anhelos.

A mis padres Ab. Carlos Alonso Lozada Mejía y Ab. Lourdes del Consuelo Haz Villacís, porque son el pilar fundamental en mi vida, que con su infinito amor, paciencia, confianza, sus sabios consejos para salir adelante y luchar venciendo cada obstáculo que se me presente y su enorme esfuerzo por brindar un estudio de calidad, gracias por estar siempre a mi lado los amo con mi vida.

A mi hermano Xavier gracias por hacerme reír, preocuparte por mí y siempre estar a mi lado que se serás mejor que yo confió en ti, te amo.

A mis abuelitos, quien siempre desde que nací han estado a mi lado, y sobre todo a mi abuelita Blanca Villacís, que se fue de nuestro lado cuando yo todavía era una niña pero que desde el cielo siempre me está cuidando y me protege de todo mal. A mis tíos y primos que han formado parte de mi vida y que se alegran que este alcanzando mi sueño.

A Roberto Alexander Plúas Vite, quien ha sido un apoyo fundamental en mi vida, quien me ha visto reír y llorar, recuerdo que me dijo que para un problema existe una solución y que no me rinda sin haber luchado hasta el final, gracias por formar parte de mi vida.

Por último a mis amigos, quienes no son muchos ni pocos sino los necesarios, a lo largo del camino me encontré con personas excepcionales y que al final del camino seguimos siendo AMIGOS, no importa la distancia ni el tiempo cuando una amistad es sincera.

Gilda Lozada Haz

Declaratoria de responsabilidad

La responsabilidad por las investigaciones realizadas, recolección de datos, resultados, interpretación y conclusiones corresponden exclusivamente a las autoras del presente trabajo.

“ESPINOZA MARCILLO VANESSA ELIZABETH

C.I. 092730463-4

LOZADA HAZ GILDA IVETTE.....

C.I. 092738836-3

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
AGRADECIMIENTOS	II
DEDICATORIA	III
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	V
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE IMÁGENES	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
ÍNDICE DE TABLAS	XI
RESUMEN	XIV
INTRODUCCIÓN	1
i. Presentación.....	2
ii. Antecedentes	3
iii. Planteamiento del problema	5
iv. Justificación.....	7
v. Objetivos de la Investigación.....	7
vi. Marco Metodológico.....	9
vii. Población.....	10
viii. Hipótesis.....	10
CAPÍTULO I EL SOL S.A AGENCIA SEGURADORA PRODUCTORA DE SEGUROS	
1.1 Reseña Histórica de la compañía	11
1.2 Rama de Seguros que ofrece EL SOL S.A.	14
1.3 Misión, Visión y Objetivos.....	16
1.4 Base Legal de la empresa	18
1.5 Estructura Organizacional y descripción de las funciones por departamento....	26
CAPÍTULO II AUDITORÍA OPERATIVA Y GESTIÓN DE PROCESOS	
2.1 Auditoría Operativa	32
2.1.1 Introducción	32
2.1.2 Antecedentes	33
2.1.3 Definición de Auditoría Operativa	34
2.1.4 Objetivos de la Auditoría Operativa	35
2.1.5 Etapas de Auditoría Operativa	36
2.2 Gestión de Procesos	57
2.2.1 Definición de Proceso	57
2.2.2 Definición de Gestión por procesos	57
2.2.3 Tipos de Procesos	59
2.2.4 Análisis de los procesos	60

CAPÍTULO III ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA APLICADA AL DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DE EL SOL S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS

3.1 Fase de Planeamiento	63
3.1.1 Conocimiento del departamento de siniestros	64
3.1.2 Fuentes de información	65
3.1.3 Información básica a revelar	67
3.1.4 Plan de Auditoría	67
3.1.5 Programa de Auditoría	70
3.1.6 Establecer el nivel de Riesgo de Auditoría	71
3.1.7 Metodología a aplicar para recolección de datos	72
3.2 Fase de Ejecución	74
3.2.1 Proceso Actual de Documentación y presentación de un siniestro	75
3.2.2 Flujograma.....	90
3.2.3 Análisis de la competencia	91
3.2.4 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos	96
3.2.5 Cumplimiento de la Misión	98
3.2.6 Determinación de Hallazgos.....	104

CAPÍTULO IV INFORME DE AUDITORÍA OPERATIVA APLICADA AL DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DE EL SOL S.A. AGENCIA ASEGURADORA PRODUCTORA DE SEGUROS

4.1 Carta de Presentación a la Asamblea General de Socios.....	115
4.2 Informe de Auditoría	116

CONCLUSIONES128

RECOMENDACIONES 129

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 130

ANEXOS

ANEXO 1

CARTA DIRIGIDA A LA GERENCIA DE EL SOL S.A.

ANEXO 2

NARRATIVA APLICADA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SINIESTROS

ANEXO 3

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

ANEXO 4

ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

ANEXO 5

CUESTIONARIO DIRIGIDO A CONOCIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE SINIESTROS

ANEXO 6

TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

ANEXO 7

HERRAMIENTA DE IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

ANEXO 8

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE EL SOL S.A.

ANEXO 9

CARTAS DE SOLICITUD PARA VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

ANEXO 10

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SOBRE AUDITORÍA OPERATIVA APLICADA AL DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DEL BRÓKER DE SEGUROS EL SOL S.A. ENFOCADO A LA GESTIÓN DE PROCESOS

ANEXO 11

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.

ÍNDICE DE IMÁGENES

	Página
Imagen No. 1	26
Estructura Organizacional de EL SOL S.A.	
Imagen No. 2	35
Objetivos de la Auditoría Operativa	
Imagen No. 3	38
Elementos claves de cada componente del COSO	
Imagen No. 4	49
Evaluación Riesgo de Auditoría	
Imagen No. 5	58
Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos	
Imagen No. 6	60
Modelo de Agrupación de Procesos	
Imagen No. 7	72
Nivel de Riesgos de Auditoría	
Imagen No. 8	83
Documentos a solicitar en caso de siniestro ramos generales	
Imagen No. 9	84
Documentos a solicitar en caso de siniestro seguros de vida	
Imagen No. 10	84
Documentos a solicitar en caso de siniestro seguros de humanos	

Imagen No. 11	85
Documentos a solicitar en caso de hospitalización/invalidez	
Imagen No. 12	90
Flujograma	
Imagen No. 13	110
Diagrama de Ishikawa análisis causa-efecto	
Imagen No. 14	127
Flujos de información en la gestión de riesgos corporativos	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico No. 1	
Agencias Aseguradoras Productoras de Seguros en Ecuador	85
Gráfico No. 2	
Causas de Reclamos por parte de los clientes en el año 2011	92

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla No. 1	
Principales compañías de Seguros del Ecuador	13
Tabla No. 2	
Ramos de Seguros	14
Tabla No. 3	
Principales Clientes (Personas Jurídicas)	15
Tabla No. 4	
Diferencia entre la Gestión tradicional y la Gestión por Procesos	59
Tabla No. 5	
Personal Clave de EL SOL S.A.	66
Tabla No. 6	
Simbología del Flujograma	82
Tabla No. 7	
Agencias Aseguradoras Productoras de Seguros en el Ecuador	84
Tabla No. 8	
Ranking Comisiones de todo el País	86
Tabla No. 9	
Ranking Comisiones por Ramo de Seguros Casco Marítimo	88

Tabla No. 10	
Causas de Reclamos por parte de los clientes en el año 2011	92
Tabla No. 11	
Indicadores de Gestión	93
Tabla No. 12	
Relación entre la misión, visión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia	96
Tabla No. 13	
Matriz de Hallazgos: Programa de Gestión de Riesgos	97
Tabla No. 14	
Matriz de Hallazgos: Código de Conducta	98
Tabla No. 15	
Matriz de Hallazgos: Contratación inadecuada de Personal	99
Tabla No. 16	
Matriz de Hallazgos: Manual de Políticas y Procedimientos	100
Tabla No. 17	
Matriz de Hallazgos: Dependencia en el departamento de Siniestros	101
Tabla No. 18	
Matriz de Hallazgo: Comunicación Formal de un Siniestro	102
Tabla No. 19	
Matriz Valoración de Riesgo por Objetivo de la Organización	104

Tabla No. 20	
Respuesta al riesgo	106
Tabla No. 21	
Matriz de Hallazgos del Departamento de Siniestros	111
Tabla No. 22	
Cumplimiento de la Misión	113
Tabla No. 23	
Conclusión y Recomendaciones por cada componente del COSO	114

INTRODUCCIÓN

i. Presentación

El presente trabajo está basado en una investigación de campo orientada a desarrollar una auditoría operativa al departamento de siniestros de la compañía de seguros El Sol S.A., se realizó un estudio detallado acerca de sus procesos internos, describiendo y analizando cada uno de ellos, midiendo y evaluando su eficiencia y eficacia, determinó si existen falencias en el proceso y formuló propuestas de mejoramiento a la gerencia para ser más proactiva

El capítulo **I** se basa en la presentación de la compañía EL SOL S.A., conocimiento de su misión, visión, reseña histórica, estructura organizacional, objetivos, su portafolio de cliente, ubicación geográfica, principales compañías de seguros con las que trabaja, rama de seguros que ofrece la empresa y las bases legales que rigen a la compañía.

El capítulo **II**, presenta el marco teórico de la investigación, detallando los conceptos fundamentales de auditoría operativa, antecedentes, sus etapas, importancia, conceptos relacionados a COSO-ERM y sus componentes y finalmente, conceptos sobre gestión de procesos.

El capítulo **III**, se refiere al proceso de auditoría operativa efectuado al departamento de Siniestros, en sus etapas de planificación y ejecución, en esta primera, se obtiene un conocimiento del negocio, las fuentes de información, se realiza un plan global de auditoría en donde se detallan las actividades a ser realizadas, el responsable de cumplirlas y el tiempo estimado en minutos y luego el programa de auditoría que muestra las actividades planificadas por días, se analizan y preparan los instrumentos de recolección de información a utilizar. En la etapa de ejecución, se aplican los instrumentos elaborados y se evalúa la información para realizar la matriz de hallazgos, que son los riesgos o eventos que pueden impedir la realización de los objetivos de la organización.

El capítulo **IV**, se refiere al informe de auditoría operativa aplicado al departamento de Siniestros del Bróker de Seguros EL SOL S.A., donde se da una opinión acerca de la seguridad razonable de que la administración está cumpliendo con el logro de los objetivos de sus operaciones, basados en la eficiencia y eficacia de sus procesos, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y obligaciones.

ii. Antecedentes:

El Sol S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros ubicada en la ciudad de Guayaquil en la Calle Justin Cornejo y Av. Francisco de Orellana, Torre Atlas 5to piso oficina 1, es una empresa que actúa como intermediario de varias compañías de seguros, sin estar vinculada en exclusiva a ninguna de ellas, comercializando contratos de seguro a sus clientes.

Conocedora de las necesidades de protección y de los riesgos existentes en la vida moderna, que por medio de su actividad promociona y asesora a los interesados en celebrar un contrato de seguro. En el mundo anglosajón se lo conoce como bróker, comercializa los productos de cualquiera, trabajando para el asegurado y representándolo ante la aseguradora.

Puede actuar en nombre de sus clientes cancelando pólizas o trasladándolas a otras aseguradoras y gestiona directamente los siniestros de sus clientes (con autorización expresa del asegurado). La importancia del corredor de seguros radica en la gran diversidad de productos en cada ramo de seguros y de alternativas de compañías aseguradoras que existen en el mercado, haciendo muy complejo el momento de decidir qué asegurar, cómo asegurar y con quién asegurar los riesgos que se desean cubrir. Por este motivo, el asesoramiento profesional se hace imprescindible para la mejor elección.

Al decidir a qué riesgos están expuestos los clientes, El Sol S.A. asesora y realiza un estudio y análisis de los mismos. Una vez detectado los riesgos, se diseña las pólizas de seguros que mejor y más convenientes le sean al cliente, buscando en el mercado las mejores alternativas.

El asesoramiento brindado por El Sol S.A. va más allá de la contratación de los seguros. Están al lado del cliente defendiendo sus intereses en el momento de sufrir un siniestro, determinando las causas o localizando los motivos del mismo, a los fines de encargarse conjuntamente con el responsable de la empresa, de preparar y tramitar la reclamación a presentar a la compañía aseguradora.

El Sol S.A. nace en el año de 1976 constituida por el señor Alfredo Cuentas Ramos de nacionalidad peruana, radicado y nacionalizado ecuatoriano. Inicia sus operaciones el 08 de marzo del mismo año luego de obtener la respectiva autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros iniciando sus actividades como compañía limitada, con tan solo 2 trabajadores a su cargo.

Con el transcurso del tiempo la compañía fue creciendo, en la actualidad es una sociedad anónima, cuenta con un total de 45 trabajadores, 2 agencias a nivel Nacional, la matriz que se encuentra ubicada en el norte de la ciudad de Guayaquil y una sucursal en la ciudad de Manta.

Su reconocida experiencia a lo largo de 35 años le ha permitido ser pionero y líder del Mercado Asegurador Ecuatoriano en la Línea Marítima y en el segmento de Industrias de derivadas del mar. Asimismo, cabe destacar su dinámica e importante participación en la Línea de Fianzas Aduaneras y la penetración de mercados internacionales. Su trayectoria en el seguro marítimo, le ha permitido especializarse en ramos complementarios como Riesgos Generales, Riesgos Técnicos, Riesgos Personales.

iii. Planteamiento del problema

Sin embargo, en los últimos años, se han presentado una serie de conflictos dentro de la estructura del departamento de siniestros de la compañía El Sol S.A, no se señala como están estructurados los flujos de información y materiales, existe un bajo desempeño del proceso, teniendo en cuenta su factibilidad de aplicación y su impacto integral sobre todo el sistema, hay reclamos de siniestros presentados por los clientes que están sin cubrir, carencias que el proceso presenta relacionadas con la falta de subprocesos, ausencia de normas y procedimientos, problemas con los recursos humanos, y una deficiente comunicación interna, todo ello ocasiona lentitud en el momento de agilizar los siniestros, ocasionando retrasos en los pagos de indemnizaciones por parte de las aseguradoras.

Consideramos la pertinencia del tema en función de los siguientes puntos:

- Es **relevante** para la empresa El Sol S.A., dado que identificó las falencias y buscará una reestructuración de los procesos.
- **Resolverá** problemas relacionados con los procesos del departamento de siniestros.
- Es **importante** para el logro de los objetivos de la organización.
- El proyecto de investigación beneficiará a la empresa porque tendrán procesos eficientes lo que a su vez beneficiará a sus clientes.

iv. Justificación

En el presente trabajo, se aplicó una auditoría operacional al **departamento de siniestros de la compañía El Sol S.A.**, enfocado a la **gestión de procesos**, el cual ayudó a vislumbrar el desenvolvimiento de los procedimientos internos del departamento para así detectar fallas que afectaban el proceso y los procedimientos que se aplicaban en él.

La gestión de procesos involucra la gestión de personas, tareas y tecnología. Se debe mantener una adecuada coordinación de tareas, recursos humanos y tecnológicos alienados a objetivos estratégicos.

Esta coordinación se basa en establecer cada proceso alineado a un objetivo claro y conocido por los recursos humanos asignados para su ejecución. Además, la tecnología debe apoyar la gestión de procesos para la ejecución coordinada de tareas y para garantizar la comunicación adecuada entre los recursos humanos.

Además del **¿por qué?**, se discutió **¿qué o cuáles procesos** fueron los que primero debieron enfocarse para obtener mejoras sustanciales en la gestión e impactar positivamente el desempeño de los recursos humanos y tecnológicos en un área de la organización?. Por último, también debieron comprender **¿cómo** gestionar adecuadamente estos procesos para obtener resultados de alto impacto en el corto, mediano y largo plazo?

La presente investigación estableció una propuesta para la evaluación, seguimiento y control de las diferentes funciones realizadas en el departamento de siniestros de la compañía El Sol S.A. considerando la importancia que tiene para sus procesos y que podría mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes. Por lo tanto el aporte realizado a esta empresa, puede ser tomado como modelo a seguir por otras empresas de brokerage de seguros, que se encuentran afectadas por la misma situación.

v. Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Desarrollar una auditoría operativa al departamento de siniestros de la compañía de seguros El Sol S.A. que permitirá un estudio detallado acerca de sus procesos internos, describiendo y analizando cada uno de ellos, mediante un control administrativo, midiendo y evaluando su eficiencia y eficacia y permitiendo a la gerencia ser más proactiva.

Objetivos específicos

1. Establecer indicadores de evaluación de procesos.
2. Establecer los procedimientos adecuados y documentos relacionados que van a servir para consolidar el funcionamiento del proceso.
3. Identificar el proceso actual cuando se presenta un siniestro y analizar si existe una secuencia ordenada del mismo.
4. Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades

vi. Marco Metodológico

La investigación fue de tipo documental, ya que se basó en la recolección de datos bibliográficos, entrevistas y herramientas para la detección de información los cuales permitieron describir el panorama operacional del departamento de siniestro, y descriptiva ya que detalla las características que identificaron los diferentes componentes, delimitando así los hechos que conformaron el problema de investigación.

Métodos para recoger información

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron:

- La observación directa
- La encuesta, la entrevista

Instrumentos de investigación

- Narrativa
- Cuestionarios estructurados
- Entrevistas

El primer instrumento que se aplicó para recoger los datos fue la narrativa, con lo cual identificamos el proceso actual del departamento del “El Sol S.A.”. (**VER ANEXO 2**), el segundo instrumento que utilizamos fue el cuestionario estructurado el cual lo aplicamos a los empleados del departamento, para de esta manera conocer las inquietudes de las personas que están vinculadas directamente con la realidad del servicio a través de preguntas previamente estipuladas. (**VER ANEXO 5**)

El tercer instrumento que utilizamos fue un cuestionario dirigido a los directivos de la empresa, con el objetivo de obtener conocimiento del negocio (**VER ANEXO 3**), el cuarto instrumento utilizado fue una entrevista dirigida a los directivos de EL SOL S.A., con el objetivo de conocer el negocio basado en cada factor y componente del COSO-ERM (Administración de Riesgo Empresarial). (**VER ANEXO 4**)

Por último aplicamos a los clientes un cuestionario de satisfacción del cliente, para conocer la percepción que tienen del servicio ofrecido, tanto personalizado como telefónico, con una escala de estimación para la evaluación de ciertos valores de los empleados y de la empresa. (**VER ANEXO 8**)

Técnicas de análisis de datos

Se analizaron los datos obtenidos utilizando estadística descriptiva, con valores de frecuencia absoluta y relativa. Los resultados obtenidos permitieron detectar algunas debilidades y falencias dentro del departamento. Los datos obtenidos se representaron mediante matrices de análisis, cuadros estadísticos y gráficos circulares.

vi. Población

La población objeto de estudio está conformada por 7 personas, las cuales se desenvuelven como empleados del departamento de siniestros. . La empresa en la actualidad cuenta con una cartera de 1500 clientes aproximadamente, entre personas naturales y compañías, pero los principales clientes son: Empresa Pesquera Polar S.A., Empresa Pesquera Mardex Cía. Ltda., Industria de Alimentos Enlatados S.A.

vii. Hipótesis

En virtud de lo anterior, la presente investigación se orientó en profundizar sobre lo siguiente:

La auditoría operativa aplicada al departamento de siniestros permitió identificar y analizar los procesos para hacerlos eficaz y eficiente, en la empresa El Sol S.A., de la ciudad de Guayaquil.

CAPÍTULO I

EL SOL S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS

1.1. Reseña Histórica de la compañía

El mercado de los seguros surge en el siglo XX, con el desarrollo de las naciones y la necesidad eminente que tiene el ser humano, de proteger su vida y sus bienes, contra riesgos provocados por el hombre o la naturaleza, mitigando de esta manera los gastos que producen los accidentes, robos, fenómenos naturales, y otros sucesos desagradables, a los cuales estamos expuestos todos.

El día a día de este mercado, se ha encargado de irlo moldeando, de acuerdo a las necesidades de los clientes, por lo cual, las compañías aseguradoras ofrecen un gran número de seguros generales y de vida, para cubrir los siniestros que se producen.

El Sol S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros es una empresa que actúa como intermediario de varias compañías de seguros, sin estar vinculada en exclusiva a ninguna de ellas, comercializando contratos de seguro a sus clientes. Es un profesional, conocedor de las necesidades de protección y de los riesgos existentes en la vida moderna, que por medio de su actividad promociona y asesora a los interesados en celebrar un contrato de seguro.

En el mundo anglosajón se lo conoce como bróker, comercializa los productos de cualquiera, trabajando para el asegurado y representándolo ante la aseguradora. Puede actuar en nombre de sus clientes cancelando pólizas o trasladándolas a otras aseguradoras y gestiona directamente los siniestros de sus clientes (con autorización expresa del asegurado). La importancia del corredor de seguros radica en la gran diversidad de productos en cada ramo de seguros y de alternativas de compañías aseguradoras que existen en el mercado, haciendo muy complejo el momento de decidir qué asegurar, cómo asegurar y con quién asegurar los riesgos que se desean cubrir. Por este motivo, el asesoramiento profesional se hace imprescindible para la mejor elección.

El asesoramiento brindado por la El Sol S.A. va más allá de la mera contratación de los seguros. Están al lado del cliente defendiendo sus intereses en el momento de sufrir un siniestro, determinando las causas o localizando los motivos del mismo, a los fines de encargarse conjuntamente con el responsable de la empresa, de preparar y tramitar la reclamación a presentar a la compañía aseguradora.

El Sol S.A. nace en la ciudad de Guayaquil el año de 1976 constituida por el señor Alfredo Cuentas Ramos de nacionalidad peruana, radicado y nacionalizado ecuatoriano. Inicia sus operaciones el 08 de marzo del mismo año luego de obtener la respectiva autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros iniciando sus actividades como compañía limitada, con tan solo 2 trabajadores a su cargo.

Con el transcurso del tiempo la compañía fue creciendo, en la actualidad es una sociedad anónima, cuenta con un total de 45 trabajadores, 2 agencias a nivel Nacional, la matriz que se encuentra ubicada en el norte de la ciudad de Guayaquil y una sucursal en la ciudad de Manta. Su reconocida experiencia a lo largo de 35 años le ha permitido ser pioneros y líderes del Mercado Asegurador Ecuatoriano en la Línea Marítima y en el segmento de Industrias de derivadas del mar.

Su trayectoria en el seguro marítimo, les ha permitido especializarse en ramos complementarios como Riesgos Generales, Riesgos Técnicos, Riesgos Personales. Es así que nace la Agencia Asesora Productora de Seguros, cuyo giro del negocio es la intermediación de seguros, para cada riesgo y situación particular que el cliente así lo requiera; representando a las principales compañías de seguros del Ecuador como son:

Tabla 1. Principales compañías de Seguros del Ecuador.

1	Mapfre Atlas Compañía de Seguros S.A.	11	Seguros Pichincha
2	Pan American Life Medical Services	12	Seguros Sucre
3	Seguros Cervantes	13	Interoceanica
4	Seguros Unidos	14	Colvida
5	Panamericana del Ecuador S.A.	15	BMI Igualas Medicas
6	Equivida	16	Rio Guayas
7	Balboa S.A.	18	Generali Ecuador Compañía de Seguros S.A.
8	Seguros Equinoccial	19	Porvenir
9	Coopseguros S.A.	20	Latina de Seguros
10	Hispana de Seguros		

Fuente: El Sol S.A.

Los Servicios que ofrecen son:

- Estudio de los diferentes riesgos asegurables.
- Análisis de los bienes que deben ser asegurados y recomendación de sus valores.
- Inspecciones de Riesgos.
- Estudio de coberturas y deducibles.
- Solicitud de cotización a diferentes compañías de seguros de acuerdo a necesidades.

- Elaboración de cuadros comparativos y recomendaciones.
- Emisión y revisión de pólizas de seguros.
- Asistencia permanente para administración y seguimiento de acuerdo a necesidades.
- Asesoría y asistencia técnica cuando se presente siniestros.
- Seguimiento para la indemnización de reclamos presentados.

1.2. Rama de seguros que ofrece “EL SOL S.A”

Tabla 2. Ramos de Seguros

Ramos Generales	Ramos Personales	Ramos Técnicos	Ramo de Fianzas
<ul style="list-style-type: none"> • Incendio y líneas aliadas • Lucro cesante • Robo/asalto • Responsabilidad civil • Fidelidad • Transporte • Vehículo • SOAT 	<ul style="list-style-type: none"> • Vida • Asistencia Medica • Accidentes Personales • Asistencia Medica • Segurísimo 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotura de maquinaria • Lucro cesante por rotura • Equipo electrónico • Todo Riesgo de montaje • Todo Riesgo de contratista • Equipo y maquinaria 	<p>Casco Aéreo/ Marítimo</p>

Fuente: El Sol S.A.

El Sol S.A., realiza sus operaciones en sus oficinas ubicadas en la Cdla. Kennedy Norte Edificio Torre Atlas 5to piso oficina 1 en la ciudad de Guayaquil, y su sucursal ubicada en la ciudad de Manta Malecón Jaime Chávez entre Av. 18 y Calle 19 Edificio El Navio Piso 5 Oficina 502.

La fuente principal de ingresos de El Sol S.A. son las comisiones que percibe de las compañías aseguradoras detalladas anteriormente y que corresponden al 98% del total de ingresos y la diferencia, se encuentra distribuida en otros ingresos como venta de ciertos activos o alquiler de los mismos.

Portafolio de Cliente

Cuenta con empresas tales como:

Tabla 3. Principales clientes (personas jurídicas)

Empresa Pesquera Polar S.A.	Probrisa S.A.
Empresa Pesquera Mardex Cía. Ltda.	Oceanbat S.A.
Empresa Pesquera Eurofish S.A.	Pesquera Jadran S.A.
Transmarina C.A.	Corpetrolsa S.A.
Corporación MARZAM	Servamain S.A.
Industria de Alimentos Enlatados S.A.	Tunapesca S.A.
Industria BORSEA S.A.	Administración Pesquera ADPECA Cía. Ltda.

Fuente: El Sol S.A.

De igual forma e importancia, empresarios independientes han creído y utilizado sus servicios, entre otros:

- Sr. Vicente Bustos
- Sra. Amalia Jurado
- Ing. Bruno Leone
- Sr. Mario De Genna

- Sra. Lucia De Genna
- Sr. Giansandro Perotti
- Sr. Ángel Díaz
- Sr. José Díaz
- Sr. Mariano Zambrano

1.3. Misión, Visión y Objetivos

MISIÓN

Colocación. Analizar el riesgo mediante la inspección, estructurar y cotizar su cobertura con aseguradoras de primer orden, seleccionar las mejores cotizaciones por parte del cliente y controlar la correcta emisión de pólizas con la aseguradora apropiada.

Indemnización. Analizar el siniestro, verificar su vigencia y cobertura, y prestar un servicio personalizado al cliente en el proceso de liquidación con la aseguradora escogida.

Asesoría. Auditar la gestión de seguros de personas naturales y jurídicas, ofreciendo consultorías de administración de riesgos tanto a empresas como a asegurados independientes.

VISIÓN

En el Sector Asegurador Ecuatoriano. Fortalecer el liderazgo en la Línea Marítima e impulsar la comercialización de productos innovadores con marca propia.

En el Sector Asegurador Regional: Penetrar los mercados de Perú, Panamá, Venezuela y Costa Rica en la Línea Marítima.

Objetivos

- Incrementar la cartera de clientes en un 20% ; a través de una investigación de mercado, que permita identificar sectores necesitados de un seguro para ofrecer los servicios de asesoría y agenciamiento de la compañía.
- Brindar cada día un servicio eficiente y eficaz, con respuesta rápida y oportuna, diversificando los productos que se ofrecen y garantizando un respaldo total, para de esta forma satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.
- Gestionar un mayor volumen de pólizas de seguros hacia los potenciales clientes, identificados en la investigación del mercado, de tal forma que se incremente la utilidad anual de la empresa en un 15%.
- Asesorar a los clientes en todo el tiempo de la contratación de un seguro, desde la elección de la compañía aseguradora hasta el reclamo de un siniestro, por medio de una comunicación permanente para conocer sus inquietudes y darlas respuesta.
- Motivar al personal día a día con un buen trato, oportunidades de desarrollo y crecimiento económico, para que se sientan satisfechos y logren sus objetivos personales y profesionales dentro de la compañía.

- Ofrecer un servicio posventa personalizado, que les haga sentir a los clientes respaldados en todo momento, para mantener a los actuales y atraer a los potenciales clientes.
- Fortalecer el área de producción y servicio al cliente, a través del perfeccionamiento de las actividades operativas, que se desarrollan dentro y fuera de la compañía, asistiendo a cursos, estudios formales, o asesorándose con las compañías aseguradoras para que los empleados respondan con solvencia a las inquietudes de los clientes.
- Extender su red de oficinas hacia los mercados de Perú, Panamá, Venezuela y Costa Rica en la Línea Marítima.
- Reducción de gastos administrativos en un 20%

1.4. Base Legal de la Empresa

Ley General de Instituciones Financieras

El organismo que vigila y controla a las Agencias Asesoras Productoras de Seguros es la Superintendencia de Bancos y Seguros, de acuerdo al artículo 171, que señala a las compañías de seguros y demás instituciones del sistema financiero.

“Art. 171.- La Superintendencia, organismo técnico con autonomía administrativa, económica y financiera y personería jurídica de derecho público, está dirigida y representada por el Superintendente de Bancos.

Tiene a su cargo la vigilancia y el control de las instituciones del sistema financiero público y privado, así como de las compañías de seguros y reaseguros, determinadas en la Constitución y en la ley.”

• **Ley General de Seguros**

Art. 2.- Integran el sistema de seguro privado:

- a) Todas las empresas que realicen operaciones de seguros;
- b) Las compañías de reaseguros;
- c) Los intermediarios de reaseguros;
- d) Los peritos de seguros; y,
- e) Los asesores productores de seguros”.

“**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 y obtener, mantener su credencial y registro ante la Superintendencia de Bancos. El Superintendente de Bancos 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.”

“**Art. 7.-** Son Asesores Productores de Seguros:

- b) Las agencias asesoras productoras de seguros, personas jurídicas, con organización propia, 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”.

Para ejercer su actividad social, previamente se constituyó ante la Superintendencia de Bancos como compañía de comercio, para lo cual se requirió de la Superintendencia de Compañías la aprobación de la razón social, una certificación de que no existe otra denominación similar al nombre propuesto. Además su único objeto social es la gestión, el asesoramiento y colocación de contratos de seguros o de servicios de asistencia médica, para varias empresas de seguro.

Para la obtención de la credencial que le faculta desarrollar ésta actividad, se presentó una solicitud acompañada de los siguientes documentos:

- a) Copia certificada de la escritura pública de la compañía debidamente inscrita en el Registro Mercantil.
- b) Copia certificada del nombramiento del representante legal, debidamente inscritos en el Registro Mercantil;
- c) Certificado de afiliación a la Cámara de Comercio de Guayaquil y registro único de contribuyentes;
- d) Documentos señalados en los literales a), c) y d) del artículo 5 correspondientes al representante legal de la agencia;
- e) Información de disponer de un lugar adecuado para el funcionamiento de la agencia, con el registro actualizado de la dirección, número de teléfono y fax.

Para el inicio de operaciones la agencia, luego de haber obtenido la credencial respectiva, obtuvo de la Superintendencia de Bancos un certificado de autorización por cada ramo, para lo cual los accionistas de la agencia rindieron una prueba de conocimientos, para los ramos en que actualmente se opera, misma que elabora la Intendencia Nacional de Compañías de Seguros, con la colaboración de los gremios respectivos.

El Sol S.A., tiene suscritos contratos de agenciamiento con la mayor parte de las empresas de seguros y medicina prepagada, el contenido de dichos contratos se encuentran legalmente reconocidos y se sujetan, a las disposiciones establecidas en la Ley General de Seguros; las comisiones se establecen sobre las primas u otros derechos económicos que le corresponden, por la colocación de seguros durante la vigencia del contrato.

En los contratos de agenciamiento, se incluye, una cláusula de responsabilidad solidaria del asegurador para responder por todos, los actos ejercitados por la Agencia Asesora Productora de Seguros, dentro de las facultades contenidas en los respectivos contratos, la opción de someter al arbitraje comercial o mediación de cualquier controversia, diferencia o reclamación que se derive o esté relacionada con la interpretación o ejecución del contrato.

La duración de los contratos de agenciamiento es de un año, prorrogables automáticamente por períodos iguales, entendiéndose que las partes se reservan el derecho de dar por terminado, el contrato en cualquier momento mediante aviso por escrito, con treinta días de antelación, mencionando las causas de la decisión tomada por el contratante que ponga fin.

Es derecho de la Agencia Asesora Productora de Seguros, recibir la comisión respectiva por la gestión y colocación de pólizas de seguros, la misma que consta en cada uno de los contratos de agenciamiento; el cobro de la comisión se efectúa una vez que se ha perfeccionado y pagado la prima del contrato de seguro gestionado, tanto originalmente como en los casos de renovación o restitución de suma asegurada, o en su defecto, en las extensiones de vigencia de las pólizas.

Para el caso de las cancelaciones o anulaciones de pólizas solicitadas por el asegurado, la compañía de seguros devuelve la prima de seguro y de igual forma, La Agencia Asesora Productora de Seguros, reembolsa la parte proporcional de la comisión percibida, por el tiempo no devengado de la prima.

No hay derecho a comisión, en los casos de rehabilitación de pólizas de vida caducadas, salvo que la misma Agencia Asesora Productora de Seguros gestione dentro de los noventa días siguientes a la fecha de caducidad.

Normas para el ejercicio de las actividades de los Asesores Productores de Seguros, Intermediarios de Reaseguros y Peritos de Seguros.

Estas normas son creadas para regular el funcionamiento de los Asesores de Seguros, Intermediarios de Seguros y Peritos de Seguros, la misma que ha considerado algunas observaciones válidas que se mencionan a continuación:

Son obligaciones de la Agencia Asesora Productora de Seguros las siguientes:

- a) “Asesorar al cliente en forma veraz, suficiente detallada y permanente acerca de las condiciones del contrato, haciéndole conocer las mejores opciones según sus necesidades, el alcance de las coberturas o beneficios, las primas, la forma de pago y cuanto fuere de interés del cliente;
- b) Cumplir con los principios de ética profesional y evitar la competencia desleal en la asesoría, gestión y colocación de seguros;
- c) Comunicar a la empresa de seguros cualquier modificación del riesgo, siempre que el asegurado le haya participado de aquello;
- d) Asesorar al asegurado en las diligencias tendientes al cobro de la indemnización cuando legalmente le corresponda y actuar ante la empresa de seguros, siempre que cuente con autorización expresa;
- e) Responder ante la empresa de seguros por el correcto manejo de los documentos que le han sido confiados;
- f) Cuidar que el contrato de seguro se mantenga vigente y gestionar la oportuna renovación, cuando expresamente lo haya solicitado el cliente;
- g) Devolver a las empresas de seguros los documentos que les pertenezcan, cuando dejaren de prestar sus servicios;
- h) Suscribir los respectivos contratos de agenciamiento de seguros o de asistencia médica con las empresas de seguros o de medicina prepagada;
- i) Cumplir las normas e instrucciones de la Superintendencia de Bancos;
- j) Mantener bajo estricta reserva toda cotización que fuere entregada por las empresas de seguros, bajo las prevenciones de ley;

- k) Mantener actualizado los nombramientos de los representantes legales;
- l) Informar a la Superintendencia de Bancos sobre la dirección del local o locales donde funcionen así como los cambios que se produzcan
- m) Firmar las propuestas o cotizaciones que tramiten y verificar que ellas cumplen con las exigencias técnicas del riesgo que le sean aplicables;
- n) Cumplir las normas sobre tarifas que le suministre la empresa de seguros;
- o) Remitir hasta el treinta de abril los estados financieros y sus anexos del ejercicio económico anterior aprobados por la junta general de socios o accionistas y el formulario de la declaración del impuesto a la renta; y, además el informe de los auditores externos si es del caso.
- p) Pagar la contribución para el sostenimiento de la Superintendencia de Bancos;
- q) Debe llevar contabilidad y conservar sus archivos actualizados con todos los registros de ingresos y egresos de sus operaciones sobre el giro de sus negocios a disposición de la Superintendencia de Bancos;
- r) Recibir a los auditores y funcionarios de la Superintendencia de Bancos y proporcionarles la información que les sea solicitada por ellos; y otros que se deriven del giro propio de sus negocios”.

De igual forma y de acuerdo a las Normas para el ejercicio de las actividades de los Asesores Productores de Seguros, Intermediadores de Seguros y Peritos de Seguros, a la compañía le es prohibido:

- a) “Asumir frente a las partes obligaciones o responsabilidades distintas a las señaladas en la Ley General de Seguros, en el Reglamento General, en esta resolución y en el contrato de agenciamiento;
- b) Firmar, cancelar, anular, dejar sin efecto o modificar en cualquier forma el plazo, la cobertura o beneficio, prima o modalidad de pago de los seguros que intermedian, sin previa autorización escrita de la empresa de seguros, o compañías de reaseguros del país o del extranjero según el caso.
- c) Retener dinero o documentos en pago por concepto de primas sin autorización escrita de la correspondiente empresa de seguros;
- d) Intermediar seguros o reaseguros sin contar con la credencial, el certificado de autorización y el respectivo contrato de agenciamiento, registrado en la Superintendencia de Bancos;
- e) Recibir dinero por gestiones de inspección de riesgos o ajustes de siniestros cuando perciba o vaya a percibir valores por concepto de comisiones derivadas en la gestión y colocación de contratos de seguros;
- f) Ofrecer seguros cuyos modelos de pólizas no estén aprobados previamente por la Superintendencia de Bancos;
- g) Ofrecer pólizas de seguros de empresas no constituidas ni establecidas legalmente en el país o coberturas de compañías de reaseguros extranjeras, no registradas en la Superintendencia de Bancos;
- h) Ostentar la calidad de miembros de directorios, gerentes, accionistas o empleados de empresas de seguros o compañías de reaseguros del país, según el caso;
- i) Descontar valores por cualquier concepto de las primas que les fueren entregadas por el asegurado sin previa autorización escrita de la empresa de seguros o compañías de reaseguros, según el caso;
- j) Ejercer actividades prohibidas por la Ley General de Seguros, su Reglamento General y por disposiciones de la Superintendencia de Bancos;

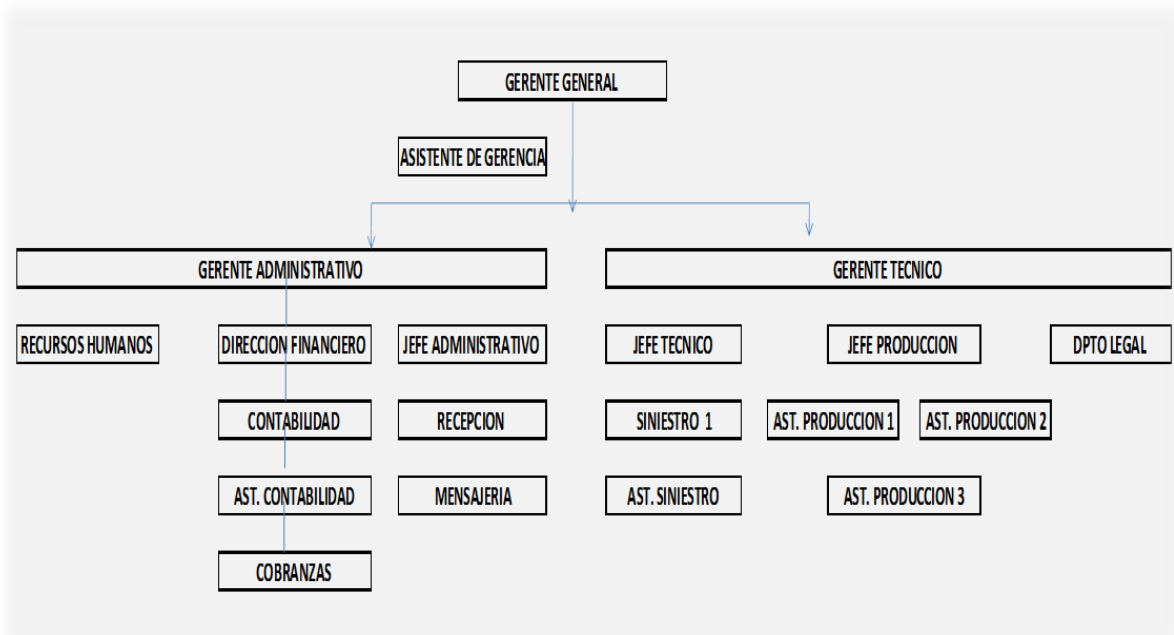
k) Desempeñar las funciones de asesores, gerentes, director, representante legal, o empleado de las empresas de seguros o compañías de reaseguros; y,

l) Egresar valores en concepto de comisiones a favor de personas naturales o jurídicas que no estuvieren autorizadas para operar en calidad de asesores productores de seguros, que estén suspendidos el pago de comisiones.”

1.5. Estructura organizacional y descripción de las funciones de cada departamento

La empresa EL SOL S.A. cuenta una estructura organizacional, donde se puede identificar claramente los niveles jerárquicos con los que cuenta y donde la comunicación de información se realiza por nivel. A continuación se muestra la estructura departamental de la entidad:

Imagen 1 Estructura Organizacional de EL SOL S.A.



Fuente: El Sol S.A.

1.5.1 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

El Departamento de Administración comprende las siguientes áreas: Recursos Humanos, Financiero y Contabilidad.

1.5.1.1 RECURSOS HUMANOS:

El área de recursos humanos es encargada de salvaguardar el bienestar del personal de la empresa, además de regular las normas internas de trabajo que regirán el comportamiento organizacional y creará un ambiente de trabajo ordenado y sistemático en busca de lograr los objetivos generales de la compañía. Se detallan las principales funciones y los documentos relacionados del departamento de RRHH:

Principales funciones:

- ✓ Dirigir las actividades de reclutamiento.
- ✓ Ordenar carpetas del personal.
- ✓ Efectuar control de las tarjetas de asistencia.
- ✓ Dotación de uniformes.
- ✓ Manejar el proceso de pago de los fondos de reserva, utilidades, entre otros beneficios.
- ✓ Autorizar préstamos y anticipos al personal.
- ✓ Autorizar permisos al personal.

1.5.1.2 ÁREA FINANCIERA

El área Financiera es la encargada de la realización e interpretación de los flujos de efectivos de la compañía, además de ser el responsable de la financiación de capital, apalancamiento financiero, análisis de riesgo crediticio, y de la planificación de las inversiones en activos fijos, e inventario de la empresa. Se detallan las principales funciones y los documentos relacionados del departamento financiero:

Principales funciones:

- ✓ Efectuar cobros de saldos vencidos.
- ✓ Aprobar depósitos y aprobación de créditos.
- ✓ Autorización de facturación.
- ✓ Revisión de facturas y proveedores.
- ✓ Elaboración de presupuesto general.

1.5.1.3 CONTABILIDAD

El área de Contabilidad es encargada de registrar las transacciones diarias de la compañía, además de otorgar a la Gerencia General los Estados Financieros mensuales, con información razonable, la misma que debe estar conciliada y a día. Es de vital importancia para la compañía tener información diaria para la correcta toma de decisiones que dará como resultado el eficiente uso de los recursos humanos, materiales y financieros de la organización.

Se detallan las principales funciones y los documentos relacionados del departamento de Contabilidad:

Principales funciones:

- ✓ Emisión de comprobantes de egreso.
- ✓ Ingreso de papeleta de depósito.
- ✓ Provisión de facturas al sistema.
- ✓ Contabilización de facturas.
- ✓ Elaboración de declaración de impuestos.
- ✓ Elaboración de anexos transaccionales.
- ✓ Registro de beneficios sociales.
- ✓ Elaboración de roles.
- ✓ Depreciación de activos fijos.
- ✓ Revisión de cuentas de los Estados Financieros.

1.5.1.4 RECEPCIÓN

El departamento de recepción es muy importante puesto que es la tarjeta de presentación de la empresa, el punto estratégico por donde circula toda la información. Es el área responsable de coordinar todos los procesos en relación con el registro y salida de documentos y la comunicación con todos los departamentos que conforman la empresa.

1.5.2 DEPARTAMENTO DE TÉCNICO

El Departamento de Técnico comprende las siguientes áreas: Siniestro, Dpto. Legal, y producción

1.5.2.1 DEPARTAMENTO DE SINIESTROS

Ayuda a agilizar la resolución de un siniestro, Es un departamento encargado del trámite, atención, y ajuste de los reclamos que hacen los clientes de una aseguradora respecto a seguros patrimoniales (aquellos que protegen al patrimonio y que son diferentes de los de personas, salud e inversiones).

Para ello cuando ocurre un siniestro, verifican la existencia del seguro, de la cobertura, inspeccionan los daños, valoran las pérdidas, ajustan el reclamo y procuran que los asegurados reciban una indemnización justa por parte de la compañía de seguros.

1.5.2.2 DEPARTAMENTO LEGAL

El Departamento Legal es el ente encargado de brindar asesoría en materia legal a la institución, responsable del resguardo y defensa de los intereses institucionales, mediante las acciones pertinentes dentro del marco jurídico correspondiente.

1.5.2.3 DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Es el departamento que se encarga de dar asesoramiento al cliente, de presentarle la mejor opción que se acomode a sus necesidades, estar pendiente de la emisión de las pólizas por parte de la compañía de seguros, sobre las renovaciones y vencimientos etc.

CAPÍTULO II

AUDITORÍA OPERATIVA Y GESTIÓN DE PROCESOS

2.1 Auditoría Operativa:

2.1.1 Introducción:

La auditoría se orientaba a los aspectos de la contabilidad (mostrar la situación del capital aportado por los inversionistas). Cuando cambió la visión de la contabilidad, se consideró como una información que permite una buena gestión administrativa, los auditores ampliaron su ámbito de revisión, como a los análisis financieros y las evaluaciones de control interno.

De aquí la Auditoría Operativa surge como necesidad de evaluar decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, presupuesto, canales de comunicación, sistemas de información, procedimientos, controles ejercidos, etc. A través de la auditoría operativa se pueden conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originalmente trazados.

La administración superior necesita conocer objetivamente en qué medida se están cumpliendo los objetivos y como se están utilizando los recursos en todas las unidades de la empresa.

2.1.2 Antecedentes:

Con el propósito de ubicar como se ha ido enriqueciendo a través del tiempo, es conveniente revisar las contribuciones de los autores que han incidido de manera más significativa a lo largo de la historia de la administración. En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable."

Más adelante, en 1953, George R. Terry, en Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

Dos años después, en 1955, Harold Koontz y Cirylo'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."

Al iniciarse la década de los noventa, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación se dio a la tarea de preparar y difundir normas, lineamientos, programas y marcos de actuación para las instituciones, trabajo que, en su situación actual, como Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, continúa ampliando y enriqueciendo.

2.1.3 Definición de Auditoría Operativa

El examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejoraran la gestión en el futuro.¹

La auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución gobierno, o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.²

La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.³

En el presente trabajo se va a sostener la definición de Nudman Puyol, que indica que la Auditoría Operativa es un examen crítico e imparcial de la administración de una empresa, para determinar la eficacia con la que logra sus objetivos establecidos y la eficiencia con la que utiliza y obtiene sus recursos.

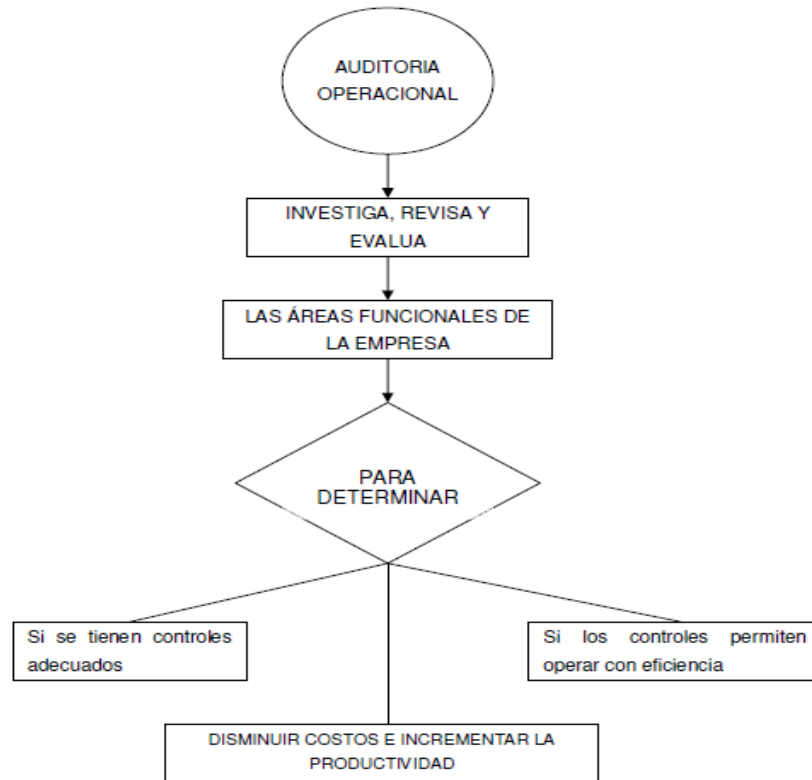
¹ Libro de Nudman Puyol "Manual de Auditoria Operativa, 1985

² "Método de William P. Leonard" www.mitecnologico.com 12/02/2012

³ Libro de José Antonio Fernández Arena "Auditoría Administrativa, 1966

2.1.4 Objetivos de la Auditoría Operativa

Imagen 2 Objetivos de la Auditoria Operativa



Fuente: Iván Puerres-Pontificia Universidad Javeriana Cali

La Auditoría Operativa investiga, revisa y evalúa las áreas funcionales de la empresa con el propósito de determinar:

- 1.- Si se tienen los controles adecuados.
- 2.- Si los controles permiten realizar las actividades con eficiencia; y
- 3.- Si se puede lograr una disminución de costos e incremento de la productividad.

La auditoría operativa necesita determinar la eficiencia (grado de cumplimiento de la meta) en el logro de los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía en la obtención y uso de los recursos. La eficiencia busca medir como los ejecutivos utilizan los recursos que disponen.

El término eficiencia hace alusión a la capacidad que debe tener la organización para minimizar los costos de los recursos económicos, técnicos y humanos con el fin de lograr satisfactoriamente los objetivos establecidos.

2.1.5 Etapas de la Auditoria Operativa

2.1.5.1 Etapa Preliminar o de Planeamiento: es la etapa donde el auditor identificar las áreas críticas, evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria para emitir opinión sobre la eficacia y efectividad del sistema de control interno auditado. La naturaleza y el alcance de planeamiento pueden variar según el tamaño del ente, el volumen de sus operaciones, la experiencia del auditor y el conocimiento de las operaciones. El planeamiento permite identificar que debe hacerse durante la fase de ejecución y en la elaboración del informe de la auditoria y quién y cuándo deben ejecutar las tareas.

Conocimiento del ente auditado: Se realiza con el objetivo de efectuar un diagnóstico primario sobre la entidad, sus actividades, operaciones y aspectos generales de contexto en el que desempeña su actividad. Este conocimiento comprende la selección, clasificación y análisis de datos obtenidos de diversas fuentes de información.

Fuentes de Información: Las fuentes de información para llevar a cabo el planeamiento general pueden ser, entre otras, las siguientes:

- Archivos de auditoría general
- Conocimiento directo mediante la realización de observaciones, entrevistas, encuestas, etc.
- Información Pública (medios de comunicación, usuarios)

Información básica a revelar

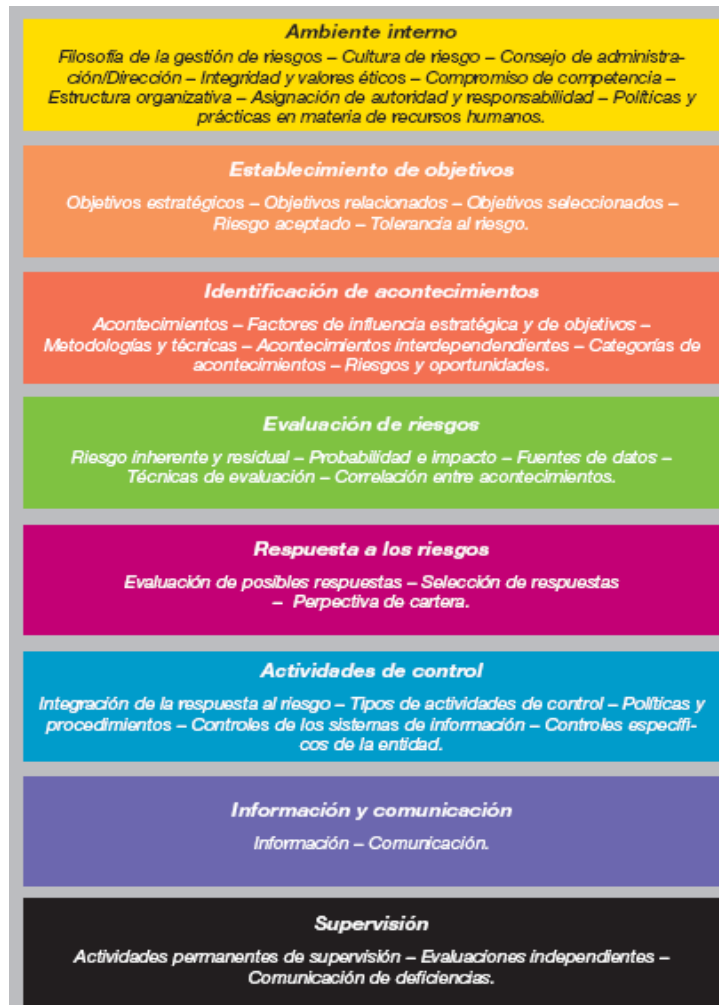
Los aspectos básicos de la información a obtener son entre otros los siguientes:

- Plan Operativo Institucional
- Organigrama
- Asignación de responsabilidades
- Delegación de autoridad
- Manual de funciones y procedimientos
- Reglamento interno o Manual de la organización
- Código de ética y conducta
- Operaciones o actividades críticas
- Grado de aceptación por parte de los clientes
- Antecedentes de informes de Auditorías Internas anteriores

Componentes de la estructura del control interno

Como herramienta para evaluar el sistema de control interno, el informe COSO⁴ - ERM⁵, provee una estructura según la cual el control interno consta de ocho componentes que se muestra en la siguiente imagen:

Imagen 3 Elementos claves de cada componente del COSO



Fuente: Libro Gestión de Riesgos Corporativos

⁴ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) sigla en inglés

⁵ Enterprise Risk Management (E.R.M) sigla en inglés

Ambiente Interno

Comprende el tono de una organización y establece las bases sobre cómo el riesgo es percibido y direccionado por la gente de una entidad, incluyendo la filosofía de administración del riesgo y el apetito por el riesgo, la integridad y los valores éticos y el ambiente en el cual operan. El entorno interno tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, está influenciado por la historia y la cultura de la entidad.

El auditor debe documentar la efectividad del ambiente interno, que refleja la actitud y compromiso de los directivos y gerencia respecto de la importancia que le otorgan al sistema de control interno del ente. Un ambiente de control interno fuerte permite al auditor depositar mayor confianza en los sistemas de control y posiblemente reducir la cantidad de evidencia requerida para obtener la conclusión de que los controles seleccionados funcionan adecuadamente. Los elementos que conforman el contexto del ambiente interno son los siguientes:

- a) **Integridad y valores éticos:** La efectividad de los controles internos no puede elevarse por encima de la integridad y de los valores éticos de la gente que los crea, administra y monitorea. La integridad y el compromiso con los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control y afectan el diseño, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.

Las empresas deben promulgar una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos como una declaración de valores esenciales que establezca principios de la entidad y un código de conducta, este código proporciona una conexión entre la misión, visión y las políticas de la empresa, este código de conducta es una declaración proactiva de las posiciones de la compañía frente a la ética.

La existencia de un código de conducta escrito y de documentación que acredite que los empleados lo han recibido y lo entienden, no constituye una garantía de que éste se esté aplicando. La mejor forma de garantizar el cumplimiento de las normas éticas, es a través del comportamiento y el ejemplo de la dirección superior.

- a) **Filosofía y estilo de operación de la administración:** La filosofía y estilo de operación de la administración afecta la manera como la empresa es manejada. Otros elementos de la filosofía y el estilo de operación de los administradores incluyen actitudes frente a la información financiera, selección conservadora o agresiva frente a los principios contables alternativos, conciencia y conservadurismo con los estimados contables que se estén desarrollando y actitudes frente al procesamiento de datos y funciones de contabilidad y personal.

- b) **Estructura organizacional:** La estructura organizacional de una entidad proporciona estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean sus actividades para la consecución de los objetivos globales. Los aspectos significativos para el establecimiento de una estructura organizacional incluyen la definición de las áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de las líneas apropiadas de información. Una entidad desarrolla una estructura organizacional adaptada a sus necesidades.

- c) **Políticas y prácticas sobre recursos humanos:** Las prácticas sobre recursos humanos usan el envío de mensajes a los empleados para percibir los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia.

Tales prácticas se relacionan con el empleo, orientación, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción y compensación. Por ejemplo normas para vincular los individuos más calificados.

Las prácticas de reclutamiento que incluyen entrevistas formales, a profundidad y presentaciones informativas y totalmente claras sobre la historia, la cultura y el estilo de operación de la entidad, significan que la entidad está comprometida con sus empleados.

La rotación de personal y las promociones orientadas al desempeño periódico evaluado, demuestran el compromiso de la entidad con el avance del personal calificado hacia altos niveles de responsabilidad.

- d) **Asignación de autoridad y responsabilidad:** Esto incluye la asignación de autoridad y responsabilidad para actividades de operación y el establecimiento de relaciones de información y de protocolos de autorización. Involucra el grado en el cual los individuos y los equipos son animados a usar su iniciativa en la orientación y en la solución de problemas, así como los límites de su autoridad.
- e) **Incentivo y tentaciones:** Los individuos pueden involucrarse en actos deshonestos, ilegales o antiéticos simplemente porque sus organizaciones les ofrecen fuertes incentivos o tentaciones para hacerlo.

Establecimiento de Objetivos

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ello una base para los objetivos operativos, de información financiera y de cumplimiento. Cada empresa se enfrenta a riesgos provenientes de fuentes externas e internas. Los objetivos tienen que existir antes de que la administración pueda identificar, valorar y dar respuesta a los eventos potenciales que afectan su logro.

El E.R.M categoriza los objetivos de la siguiente manera:

- **Estratégicos:** metas de alto nivel, alineadas con y apoyando su misión.
- **Operaciones:** Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad.
- **Presentación de reportes o de información financiera:** Hacen referencia a la preparación de estados financieros que sean confiables, incluyendo la prevención de información financiera fraudulenta.
- **Cumplimiento:** Estos objetivos hacen referencia a la adhesión a las leyes y regulaciones a las cuales la entidad está sujeta. Dependen de factores externos, tales como regulaciones ambientales y tienden a ser similares para todas las entidades en algunos casos y para toda una industria en otros casos.

Los objetivos deben estar alineados al riesgo aceptado por la organización, que orienta a su vez su nivel de tolerancia al riesgo de la misma.

La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de desviación relativa a la consecución de los objetivos, operar dentro de la tolerancia al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, y, a su vez proporciona una seguridad de que la entidad alcanzará sus objetivos.

Identificación de Eventos

Se tiene que identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de una entidad, diferenciando entre eventos y oportunidades. La identificación de riesgos es un proceso interactivo y a menudo está integrado con el proceso de planeación.

Para la identificación de eventos se usan métodos cualitativos y cuantitativos para priorizar e identificar las actividades altamente riesgosas. Otras prácticas incluyen revisiones periódicas de los factores económicos e industriales que afectan los negocios, conferencias de los administradores principales sobre planeación estratégica. Es importante que la administración considere cuidadosamente los factores que pueden contribuir a incrementar los riesgos, algunos factores a considerar son: experiencias pasadas sobre fallas en la consecución de objetivos, calidad del personal y complejidad de una actividad.

Los riesgos del nivel global de la entidad pueden provenir de factores externos o internos. Ejemplos:

Factores externos:

- Desarrollo tecnológico que puede afectar la naturaleza y oportunidad de la investigación y desarrollo.
- La competencia puede alterar las actividades de mercado o servicio
- La legislación y regulación nuevas pueden forzar cambios en las políticas y en las estrategias de operación.

Factores internos:

- Una ruptura en el procesamiento de los sistemas de información puede afectar adversamente las operaciones de la entidad.
- La calidad del personal vinculado.
- Un consejo de auditoría que no actúa o que no es efectivo puede proporcionar oportunidades para indiscreciones.

Valoración del Riesgo

Una vez identificados los riesgos se procede a:

- Estimación del significado de un riesgo
- Valoración de la probabilidad de ocurrencia del riesgo
- Consideración de cómo puede administrarse el riesgo.

Un riesgo que no tiene un efecto significativo sobre la entidad y una baja probabilidad de ocurrencia generalmente no justifica atención sería. Un riesgo significativo con una alta probabilidad de ocurrencia demanda considerable atención.

Respuesta al Riesgo

La administración selecciona las respuestas al riesgo evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo desarrollando un conjunto de acciones para alinear los riesgos con las tolerancias al riesgo y con el apetito por el riesgo que tiene la entidad.

Actividades de Control

Las actividades de control son políticas y procedimientos, establecidos por la administración para proporcionar seguridad razonable de poder lograr los objetivos. Las actividades de control pueden dividirse en cuatro categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: estrategias, operaciones, información financiera o cumplimiento.

- **Revisiones de alto nivel:** Las revisiones se realizan sobre el desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos, períodos anteriores y competidores. La implementación es monitoreada para el desarrollo, alianzas conjuntas con o sin financiación de nuevos productos.
- **Funciones directas o actividades administrativas:** Los administradores dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño. Un administrador responsable por los créditos de consumo de un banco revisa los informes por sucursal, región y tipo de préstamo, verificando sumas e identificando tendencias y relacionando resultados con estadísticas económicas y objetivos.
- **Procesamiento de información:** Se implementa una variedad de controles para verificar que estén completos y autorización de las transacciones. Los datos que ingresan están sujetos a chequeos o a cotejarse con los archivos de control. La orden de un cliente, por ejemplo, es aceptada solamente por referencia a un archivo de clientes aprobados y a un límite de crédito. Las secuencias numéricas de las transacciones son para dar razón de ello.
- **Controles físicos:** 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.
- **Segregación de responsabilidades:** Las responsabilidades se dividen o segregan entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error o de acciones apropiadas. Por ejemplo, las responsabilidades para autorización de transacciones, el registro de ellas y la manipulación de los activos relacionados.
- **Políticas y procedimientos:** Las actividades de control usualmente implican dos elementos: el establecimiento de una política que puede cumplirse y sirviendo como base para llevar a cabo la política.

Una política por ejemplo puede ser solicitar una revisión de las actividades de comercio con los clientes mediante valores negociados con el administrador de la sucursal. El procedimiento es la revisión misma, desempeñada de manera oportuna y con la atención prestada a los factores establecidos en la política.

Información y Comunicación

La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento.

La información es identificada, capturada, procesada y reportada mediante sistemas de información. Los sistemas de información pueden ser computarizados, manuales o combinación de ellos, también pueden ser formales o informales como las conversaciones con clientes, proveedores y empleados.

Monitoreo

Se monitorea la totalidad de la administración de riesgo de emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas de ongoing, evaluaciones separadas o ambas.

El monitoreo asegura que el control interno continúa operando efectivamente. Este proceso implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles en una adecuada base de tiempo y realizando las acciones necesarias, se aplica para todas las actividades en una organización.

Limitaciones del Control Interno

El control interno puede ser efectivo para protegerse contra errores y fraudes. Sin embargo, es importante reconocer la existencia de limitaciones inherentes de control interno:

- b) En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultados equívocos en instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga.
- c) Las actividades de control dependientes de la separación de funciones pueden ser burladas por colusión entre empleados.
- d) Los controles están diseñados, generalmente, para aplicar en transacciones habituales. Podrían no detectarse errores o irregularidades en el caso de transacciones no rutinarias.

Consideración del control interno por parte de los auditores

El conocimiento del control interno del ente a auditar proporciona al auditor una base para planificar la auditoría y evaluar el riesgo de control. Es necesario comprender el sistema de control interno, porque permite al auditor evaluar el riesgo de control y de esta manera planificar la cantidad de pruebas de controles a aplicar.

Los métodos de evaluación del control interno son los siguientes:

- Narrativas
- Cuestionarios
- Flujogramas

- a) **Narrativas:** consiste en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados de la empresa, y los registros y documentación que intervienen en el sistema. Se indican las secuencias de cada operación, las personas que participan, los informes que resultan de cada procesamiento, sin el uso de gráficos.

- b) **Cuestionarios:** consiste en aplicar cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones; la manera en que fluyen las operaciones y los mecanismos de control de las operaciones. Del análisis de las respuestas, surgirá si los sistemas implantados resultan suficientes y adecuados, lo cual condicionará las actividades a realizar en la etapa de ejecución.

La aplicación correcta de los cuestionarios sobre control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones.

Los cuestionarios son confeccionados de la siguiente manera: se redactan las preguntas de manera que acepten como única contestación las alternativas “si, no o no aplica”. Las respuestas “si”, indicarían aquellos controles en los que se podría llegar a depositar confianza de auditoría. Si existieran respuestas “no”, indicaría la posibilidad de eventuales fallas o ineficiencias en los sistemas de control interno.

- c) **Flujogramas:** es el método en el que la información relevada se expone por medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujograma del sistema, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. El flujograma debe elaborarse usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema.

d) Inspección ocular, es la contemplación atenta a simple vista, que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso. Se la utiliza para una mejor comprensión de la entidad auditada, por ejemplo para verificar la existencia de recursos físicos.

Niveles de Riesgo de Auditoría

El nivel de riesgo de auditoría, puede medirse en cuatro grandes posibilidades:

- Riesgo mínimo
- Riesgo bajo
- Riesgo medio
- Riesgo alto

Las combinaciones posibles de estos elementos brindan un marco para evaluar el riesgo de auditoría, como se puede observar en el siguiente gráfico:

Imagen 4 Evaluación de Riesgo de Auditoría

Nivel de riesgo	Significación	Factores de riesgo	Probabilidad de ocurrencia de errores
Mínimo	No significativo	No existen	Remota
Bajo	Significativo	Existen algunos pero de menor importancia	Improbable
Medio	Muy significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

Fuente: Manual de Procedimientos de Auditoría Interna – Auditoría General
Universidad de Buenos Aires

Un nivel de riesgo mínimo es cuando en un componente poco significativo no existe factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades es remota. Cuando en un componente significativo existen factores de riesgo pero no demasiado importantes, y la probabilidad de existencia de errores es baja o improbable, ese componente tendrá una evaluación de riesgo baja.

Un componente significativo, donde existen varios factores de riesgo y es posible que se presenten errores o irregularidades, será de un riesgo medio. Por último, un componente que tiene un nivel de riesgo alto cuando sea claramente significativo, con varios factores de riesgo, y donde sea muy probable que existan errores o irregularidades.

Relación entre Riesgo de Auditoría y enfoque de Auditoría

Del resultado obtenido de la evaluación de los niveles de riesgo, dependerá la mayor profundidad de los procedimientos de auditoría a aplicar para obtener un informe satisfactorio. Cuanto más alto sea el nivel evaluado del riesgo inherente y de control, mayor es la evidencia que el auditor debe obtener en la aplicación de sus procedimientos

Efecto del Riesgo Inherente

El riesgo inherente tiene una relación directa con la evidencia de auditoría necesaria para validar una afirmación. Ante un mayor nivel de riesgo inherente deberá incrementarse el alcance de cada prueba de auditoría.

Efecto del Riesgo de Control

Este riesgo está relacionado con los controles vigentes en el ente auditado. Si los mismos son adecuados y suficientes, el riesgo de que existan errores no detectados es mínimo; sin embargo, si los controles son débiles no estarán en condiciones de detectar errores e irregularidades que pueda presentar la información.

Determinar las áreas y procesos críticos

Con la evaluación del sistema de control interno, el grado de suficiencia de los controles implementados por la empresa para los puntos definidos como críticos, de acuerdo a la evaluación de los riesgos y la importancia relativa

Programa de Auditoría

Es planificar el trabajo general, además debe ser una guía de las tareas del examen en forma precisa y orientadas a hechos o áreas específicas, con explicación de lo que debe hacerse. El programa de auditoría es un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse y en qué oportunidad se aplicarán. La estructura del programa de auditoría es la siguiente:

- a) Origen de la auditoría, describe el motivo que origina la realización de la auditoría.
- b) Objetivos generales y específicos de la auditoría
- c) Alcance y metodología, describe la extensión del trabajo a realizar para cumplir con los objetivos de auditoría y el período establecido.

- d) Recursos del personal, incluye la nómina del personal designado para integrar el equipo de auditoría.
- e) Áreas y procesos críticos a ser auditados.
- f) Información soporte, como cronograma de actividades y presupuesto del tiempo.

Los programas de auditoría forman parte de los papeles de trabajo de la auditoría. La responsabilidad de su custodia y conservación corresponde al Supervisor y al resto del equipo de auditoría.

2.1.5.2 Etapa de Ejecución

El objetivo de esta fase está orientado a la obtención de evidencias y a la formulación de observaciones con sus respectivas recomendaciones, soluciones y alternativas sobre las áreas y los procesos auditados, aprobados en el plan de auditoría y bajo la metodología del programa de auditoría. Todas las herramientas utilizadas deben ser tales que permitan la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes que demuestren la relevancia de los criterios identificados.

Para evaluar la efectividad del control interno y examinar los resultados de gestión en áreas y procesos críticos, se debe recopilar evidencia que permita:

- Emitir una opinión sobre la eficacia, eficiencia y efectividad del control interno.
- Medir el desempeño del área auditada.
- Determinar los efectos e impactos que éstas producen en los resultados de la gestión evaluada.

Hallazgos de Auditoría

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual relevada durante la auditoría a un área o departamento. Es toda información que a criterio del auditor le permite identificar hechos importantes que inciden en la gestión de la entidad. Los requisitos que debe reunir un hallazgo de auditoría son:

- Debe ser significativo.
- Basado en hechos y evidencias precisas documentadas en papeles de trabajo.
- Debe ser objetivo
- Debe ser convincente para una persona que no ha participado en la auditoría.

Los elementos del hallazgo de auditoría son:

- Condición
- Criterio
- Causa
- Efecto

Condición o evento: Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área o actividad específica. Las pruebas de auditoría deben ser suficientes como para evidenciar si es probable que la condición o evento vuelva a ocurrir. El auditor debe recomendar que el ente auditado establezca acciones correctivas.

Criterio: Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Es el criterio que tiene el auditor de cómo debe ser el control de una determinado proceso, área o actividad. El auditor tiene la responsabilidad de seleccionar criterios que sean razonables, factibles y aplicables a las cuestiones sometidas a examen.

Causa: Representa las razones por la cual ocurrió la condición, o el motivo del incumplimiento del criterio o norma. Su identificación requiere de la habilidad y del juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación que prevenga la recurrencia de la condición.

Dentro de las causas posibles identificadas pueden ser:

- Inadecuada segregación de funciones
- Normas internas inadecuadas u obsoletas
- Carencia de personal, recurso financiero o materiales
- Irregularidades
- Insuficiente capacitación del personal
- Negligencia o descuido en el desarrollo de tareas

Efecto: Es el resultado adverso de la condición o evento encontrado, generalmente, representa la pérdida en términos monetarios originada por el incumplimiento en el logro de la meta. La identificación del efecto es importante para el auditor, puesto que le permite persuadir a la gerencia acerca de la necesidad de adoptar una acción correctiva oportuna para alcanzar la meta.

Papeles de Trabajo

Son documentos elaborados por el auditor en los que registran el trabajo realizado como consecuencia de los procedimientos aplicados y sirve de soporte al informe de auditoría. Constituyen la evidencia que fundamenta los hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones de auditoría.

Los papeles de trabajo que se utilizan están constituidos fundamentalmente por:

- Resúmenes de auditoría
- Notas del auditor
- Extractos y copias de documentos

En los papeles de trabajo se debe mencionar: el objetivo del papel de trabajo, descripción del trabajo observaciones, criterio utilizado, fuente de documentación utilizada, referencias, área de revisión, fecha de elaboración, nombre de quien elaboró y supervisó el papel de trabajo. Los papeles de trabajo deberán estar codificados de forma que la relación entre ellos sea cruzada y facilite la identificación como evidencia del trabajo de auditoría, la codificación deberá ser por un sistema alfanumérico.

2.1.5.3 Etapa de elaboración y presentación del informe

El informe final de auditoría, es por medio del cual expone sus observaciones, conclusiones y recomendaciones por escrito y que es remitido al gerente general del ente auditado. El mismo debe contener juicios fundamentados en las evidencias obtenidas a lo largo del examen con el objeto de brindar suficiente información acerca de los desvíos

o deficiencias relevantes, así como recomendar mejorar en la conducción de las actividades y ejecución de las operaciones.

La estructura del informe de auditoría es:

- a) **Título:** En el título se debe indicar el nombre de la empresa, el área auditada y el tipo de auditoría realizada.
- b) **Destinatario:** Se debe especificar a quien o quienes va dirigido y la causa de su ejecución
- c) **Objetivo:** El objetivo de las auditorías operativas es la evaluación de la efectividad de control interno de la empresa, en función de la estructura del informe COSO-ERM.
- d) **Alcance:** Se debe informar el período auditado, el área o procesos auditados.
- e) **Observaciones y hallazgos:** el auditor emitirá su juicio, de carácter profesional, basado en las observaciones formuladas. En la presentación de cada observación se deberá describir lo siguiente:
 - Área o procedimiento evaluado
 - Deficiencias halladas
 - Criterio, parámetro utilizado por el auditor para medir o comparar las deficiencias.
 - Causa
 - Efecto
 - Recomendación
- f) **Opinión del auditor**
- g) **Firma, lugar y fecha de emisión**

2.2 Gestión de Procesos

2.2.1 Definición de proceso

La palabra proceso viene del latín processus, que significa avance y progreso.

Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.⁶

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

2.2.2 Definición de Gestión por procesos

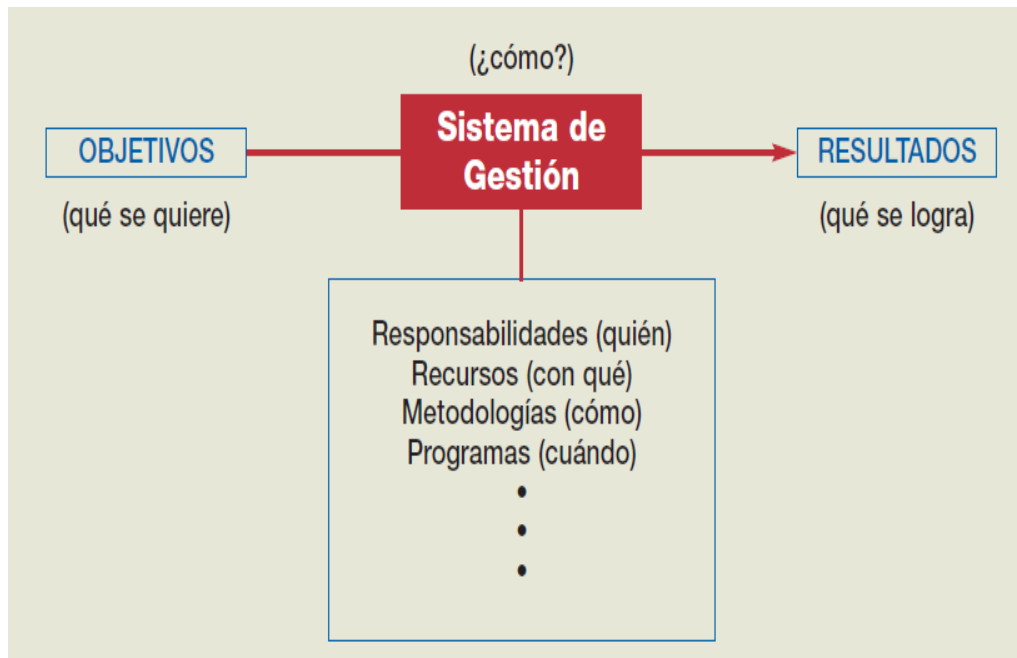
Un proceso comprende una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos, que añaden valor y que ofrecen un servicio a su cliente. La gestión por procesos es una forma de organización diferente a la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

⁶ Gestión de Procesos, Toledo, 21 de Octubre del 2002

No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

Un sistema de gestión, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de los objetivos establecidos.

Imagen 5. Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos



Fuente: Guía de Gestión de Procesos

Tabla 4 Diferencia entre la gestión tradicional y la gestión por procesos

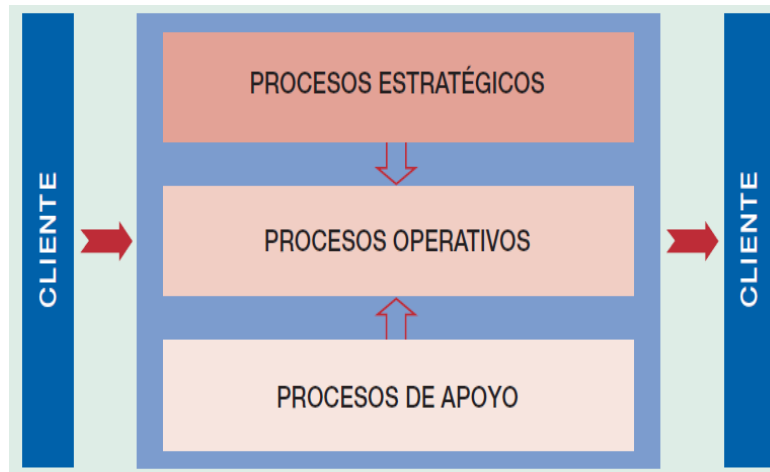
Gestión Tradicional	Gestión por procesos
Se centra sólo en procesos	Se incorpora la gestión de procesos basada en la evidencia
Hay variabilidad	La única responsabilidad: es coordinar el proceso
Aprendizaje esporádico dentro de la misma organización	Se somete el proceso a control lo que permite evaluar la eficiencia y efectividad
Organización por departamentos o áreas	Organización orientada a los procesos
Autoridad basada en jefes departamentales	Autoridad basada en los responsables del proceso
Principio de Jerarquía y de Control	Principio de autonomía y de autocontrol
Principio de eficiencia: ser más productivo	Principio de eficiencia: ser más competitivo

Fuente: Guía de Gestión de Procesos

2.2.3 Tipos de procesos

Los procesos los podemos agrupar en estratégicos, operativos, y de apoyo. Los procesos operativos son aquellos procesos ligados directamente con la prestación del servicio y por tanto a la satisfacción del cliente.

Imagen 6 Modelo de Agrupación de Procesos



Fuente: Guía de Gestión de Procesos

Los procesos estratégicos son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación. Los procesos de apoyo son aquellos que permiten la operación de la empresa y que sin embargo no son considerados claves por la misma, por ejemplo: pago de nómina, facturación, contabilidad, etc.

2.2.4 Análisis de los procesos

Para realizar el análisis de los procesos en una organización, es conveniente seguir los siguientes pasos:

- Reunión de todos los jefes para:

Identificar y definir los procesos.

Redactar y hacer los diagramas de los procesos.

- Puesta en práctica de las responsabilidades y de los procesos escritos y diagramados.

Entregar diagramas a todos los empleados implicados en un proceso.

Explicar por qué se organizan los procesos y cuál es su repercusión en el cliente.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA APLICADA AL DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DE EL SOL S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS

Este capítulo muestra las tres etapas: planificación, ejecución y el informe de los resultados, se realizó una carta compromiso entre el ente auditado y los auditores donde estipula el área objeto de estudio, el período auditado y los objetivos de la auditoría. **(VER ANEXO 1)**

En la etapa de planificación se obtuvo un conocimiento del negocio, quienes son la fuente de información, se estableció el nivel de riesgo, se prepara el plan global de auditoría y programa de auditoría y se prepararon las técnicas de recolección de datos para la obtención de evidencia pertinente.

En la etapa de ejecución se aplicó todos los instrumentos de recolección de datos aplicados a los empleados del departamento de siniestros, se identificó el proceso actual del departamento mostrado en forma narrativa y en flujograma, se preparan los papeles de trabajo y se analizaron los hallazgos o evidencia obtenidos.

FASE DE PLANEAMIENTO

3.1.1 Conocimiento del departamento de siniestros

El conocimiento del negocio se realiza con el objetivo de efectuar un diagnóstico primario de la entidad, sus actividades y aspectos generales de contexto en el que desempeña su actividad. El departamento de siniestros es el encargado del trámite, atención, y ajuste de los reclamos que hacen los clientes de una aseguradora respecto a seguros patrimoniales (aquellos que protegen al patrimonio y que son diferentes de los de personas, salud e inversiones).

Para ello cuando ocurre un siniestro, se encargan de verificar la existencia del seguro, de la cobertura, inspeccionan los daños, valoran las pérdidas, ajustan el reclamo y procuran que los asegurados reciban una indemnización justa por parte de la compañía de seguros. **(VER ANEXO 5)**

Todas las pólizas son excelentes, hasta que ocurre el siniestro. El asegurado confía en la empresa no solamente sus activos asegurados, sino el desarrollo normal de su empresa, su tranquilidad y su protección frente a eventos perjudiciales. Es obligación del bróker de seguros satisfacer y corresponder a esa confianza de una sola manera: Mediante el servicio ÁGIL⁷ y OPORTUNO⁸. La meta que tiene El Sol S.A. en cada siniestro es obtener de la aseguradora un pago que sea: JUSTO⁹, TÉCNICO¹⁰ Y OPORTUNO.

Para poder lograr esto, es necesario que:

- El asegurado proporcione oportunamente la documentación del reclamo.

⁷ En este trabajo la palabra ÁGIL, significa que el servicio brindado será rápido

⁸ OPORTUNO, significa que el servicio que brinda la compañía es a tiempo y apropiado

⁹ JUSTO, en este trabajo significa que el bróker tratará que se indemnice el siniestro en forma imparcial

¹⁰ TÉCNICO, significa que el bróker en base a sus conocimientos técnicos tratará que se indemnice al asegurado en base a la evidencia presentada.

- Que el bróker de seguros de inmediato al asegurador o al ajustador, toda la documentación e información que recibamos de nuestro asegurado.
- Que se actúe con criterio, diligencia, responsabilidad y conocimiento, para poder evaluar todos los datos que se tiene, antes de trasladarlos a la aseguradora.
- Darle seguimiento al desarrollo del siniestro, para que todo se haga bien y en los plazos justos, sin demoras innecesarias.

3.1.2 Fuentes de información

Las fuentes de información para llevar a cabo el planeamiento general pueden ser, entre otras, las siguientes:

- El propio organismo a auditar
- Conocimiento directo mediante la realización de observaciones, entrevistas, etc.
- Información pública (Superintendencia de bancos y seguros)
- En la comprensión de la entidad y su entorno, podemos considerar la documentación siguiente:
 - Personal clave de entidad y los encargados del gobierno
 - El personal clave puede incluir la gestión, tecnología de la información, y demás personal que proporcionen la información pertinente en el transcurso de nuestra auditoría.

Tabla 5 Personal clave de EL SOL S.A.

Nombre	Cargo	Número telefónicos	Email	Antigüedad
Gina Aparicio Vera	Representante Legal y Gerente General	(04) 396625 Ext. 108	emision@seguroselsol.com.ec	7 años
Daniela Rivera Molestina	Jefe Dpto. de Siniestros	(04) 396625 Ext. 102	jefesiniestros@seguroselsol.com.ec	5 años
Karina Quimis	Asistente Siniestros 1	(04) 396625 Ext. 107	ast_1siniestros@seguroselsol.com.ec	2 años
Mónica Solórzano	Jefe Técnico	(04) 396625 Ext. 104	jefetecnico@seguroselsol.com.ec	30 años
Juan Andrés García	Asistente Siniestros 2	(04) 396625 Ext. 103	ast_2siniestros@seguroselsol.com.ec	3 años
Carlos de la Rúa	Abogado	(04) 396625 Ext. 114	Legal_siniestros@seguroselsol.com.ec	10 años
Mariuxi Rodríguez	Asistente técnico	(04) 396625 Ext. 113	ast_tecnico@seguroselsol.com.ec	1 año

Elaborado: Por Autoras

3.1.3 Información básica a revelar

Los aspectos básicos de la información a obtener son entre otros los siguientes:

- Organigrama
- Asignación de responsabilidades
- Proceso actual del departamento de siniestros
- Vigencia de Reglamento Interno
- Código de ética
- Grado de aceptación por parte de los clientes

3.1.4 Plan de Auditoría

El plan de auditoría es un instrumento de trabajo donde se indica las actividades a realizar por cada auditor y el tiempo estimado del mismo. Se debe indicar la oportunidad, que es la fecha hasta donde se va a realizar la auditoría.

BRÓKER DE SEGUROS "EL SOL S.A."

Preparado por: V. Espinoza - G. Lozada
Revisado por: A. Chávez

PLAN DE TRABAJO (2 SEMANAS)
AUD: AL 31/DIC/2011

Naturaleza: Plan de asignación de trabajo

Oportunidad: Al 31-Diciembre-2011

Procedimiento: Con el objetivo de preparar el plan de trabajo para la auditoría administrativa de la Compañía EL SOL S.A. al 31 de diciembre del 2011, se procedió a asignar tiempo y áreas a las integrantes del equipo de auditoría.

Actividad	Vanessa Espinoza			Gilda Lozada		
	Asignado	Tiempo estimado	Tiempo incurrido	Asignado	Tiempo estimado	Tiempo incurrido
Familiarización y análisis de la información existente relativa al departamento de siniestros, aplicación de la ficha de observación	X	10		X	10	
Identificar los objetivos generales y específicos y las metas propuestas por la gerencia	X	4				
Elaboración de la matriz análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)				X	0,45	
Aplicación de la matriz análisis FODA				X	3	
Tabulación de la información obtenida de la matriz análisis FODA				X	1,3	
Elaboración de Cuestionarios y encuestas de Control Interno dirigido a los empleados del departamento de siniestros y gerentes	X	4				
Aplicación de Cuestionarios y encuestas de Control Interno dirigido a los empleados del departamento de siniestros y gerentes	X	10				

Tabulación de la información obtenida en la aplicación del Cuestionario y encuestas de Control Interno dirigido a los empleados del departamento de siniestros y gerentes				X	8	
Elaboración de la Tabla de Operacionalización de variables				X	0,45	
Elaboración de cuestionario de evaluación de control interno por cada componente del ERM dirigido al jefe del departamento de siniestros				X	0,3	
Aplicación de cuestionario de evaluación de control interno por cada componente del ERM dirigido al jefe del departamento de siniestros				X	15	
Tabulación de los resultados del cuestionario de evaluación de control interno por cada componente del ERM dirigido al jefe del departamento de siniestros	X	8				
Elaboración de la matriz de evaluación de riesgo por actividad del departamento de siniestro	X	0,4				
Aplicación de la matriz de evaluación de riesgo por actividad del departamento de siniestro	X	4				
Tabulación de la información obtenida de la matriz de evaluación de riesgo por actividad del departamento de siniestro	X	2				
Elaboración de la matriz de evaluación de cumplimiento legal				X	0,2	
Aplicación de la matriz de evaluación de cumplimiento legal	X	1,3				
Tabulación de los datos obtenidos de la matriz de evaluación de cumplimiento legal				X	0,5	
Recopilación de la información relacionada al proceso de documentación de un siniestro	X	8		X	8	

Elaboración de flujo gramas	X	9		X	8	
Corroborar los procesos establecidos a emplearse en el proceso de documentación y presentación de un siniestro con el fin de verificar su grado de cumplimiento				X	8	
Determinación de la muestra para aplicar la encuesta a los clientes insatisfechos				X	2	
Aplicación de encuestas a la muestra de clientes insatisfechos para determinar el motivo de su insatisfacción	X	9				
Tabular los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta				X	2	
Determinación de los hallazgos encontrados, categorización y establecimiento de conclusiones y recomendaciones	X	8		X	10	
Valoración del riesgo y la respuesta al riesgo	X	8		X	8	
Elaboración del informe de auditoría	X	8		X	8	
TOTALES		93,7			93,2	

Nota: En el plan de auditoría realizado muestra el tiempo estimado en minutos.

3.1.5 Programa de Auditoría

El programa de auditoría es un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse y en qué oportunidad se aplicarán.

EL SOL S.A.
Presupuesto de Tiempo.
Al 31 de Diciembre del 2011



DETALLE	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR																
Entrevista iniciales para conocimiento del negocio																
Conocer la misión, visión, estrategias, objetivos																
Conocer la actividad principal del negocio																
Identificar políticas y procedimientos																
Evaluar la estructura del control interno																
Definir las estrategias y objetivos de la auditoría																
PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA																
Archivos permanente y recopilación de información básica																
Revisión y análisis de la información obtenida en la fase anterior																
Evaluación del control interno																
Determinar los niveles de riesgo para realizar la auditoría																
Establecer pruebas a aplicarse																
Establecimientos de tiempos a utilizar en cada procedimiento de control																
Elaboración de los programas de auditoría																
EJECUCIÓN																
Aplicación de los programas de auditoría																
Aplicar pruebas de control a procedimientos																
Preparar papeles de trabajo, contiene evidencia suficiente, competente y relevante																
Elaboración de hoja de resumen de hallazgos significativos por componente de COSO																
Elaborar un informe de control interno dirigido a la gerencia																
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS																
Revisar el trabajo realizado se haya cumplido de acuerdo al plan de auditoría																
Preparar la carta de control interno dirigido a la gerencia																
Discutir los hallazgos encontrados con la gerencia																
Realizar el informe final																

Nota: El Presupuesto de tiempo se encuentra detallado por semanas.

3.1.6 Establecer el nivel de Riesgo de Auditoría

El nivel de riesgo de auditoría, puede medirse en cuatro grandes posibilidades:

- Riesgo mínimo
- Riesgo bajo
- Riesgo medio
- Riesgo Alto

Imagen 7 Niveles de riesgo de Auditoría

Nivel de riesgo	Significación	Factores de riesgo	Probabilidad de ocurrencia de errores
Mínimo	No significativo	No existen	Remota
Bajo	Significativo	Existen algunos pero de menor importancia	Improbable
Medio	Muy significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

Elaborado: Por Autoras

3.1.7 Metodología a aplicar para recolección de datos

Se aplicaron 5 instrumentos entre los cuales fueron:

- Narrativa aplicada al jefe del Departamento de Siniestros con el objetivo de conocer el proceso actual de documentación y presentación de un siniestro en EL SOL S.A. (**VER ANEXO 2**)
- Cuestionario dirigido a Directivos de la empresa con el objetivo de obtener conocimiento del negocio general (**VER ANEXO 3**)
- Entrevista dirigida a Directivos de la empresa con el objetivo de obtener un conocimiento de negocio por cada componente del COSO-ERM (Administración de Riesgo Empresarial) (**VER ANEXO 4**)

- Cuestionario dirigido a los empleados del departamento de siniestros con el objetivo de obtener un mejor conocimiento de los diferentes puestos de trabajo y actividades desarrolladas (**VER ANEXO 5**)

- Ficha de identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales que pueden influir en el proceso (**VER ANEXO 7**)

- Cuestionario dirigido a los clientes para analizar su satisfacción del servicio brindado para poder analizar si la empresa está cumpliendo con su misión. (**VER ANEXO 8**)

FASE DE EJECUCIÓN

3.2.1 Proceso Actual de Documentación y presentación de un siniestro

Para obtener el conocimiento del proceso actual de documentación y presentación de un siniestro, implementamos una técnica de recolección de evidencia llamada narrativa aplicada a la jefa del departamento de Siniestro, detallando a continuación los resultados obtenidos. (VER ANEXO 2)

Recepción de Documentos

Cuando el siniestro es comunicado telefónicamente, se debe tratar de tomar todos los datos útiles posibles. Dentro de los principales:

- A. Nombre del asegurado
- b. Bien siniestrado
- c. Ramo de la póliza bajo el cual se presentará el reclamo
- d. Fecha de la ocurrencia
- e. Lugar
- f. Circunstancias
- g. Situación actual del bien o de la persona siniestrada
- h. Acciones que tomará el asegurado
- i. Problemas que tiene al momento
- j. Monto estimado

Los empleados del departamento de siniestros procuran no importunar al cliente con pedidos de datos que la empresa debe tener, tales como el número de la póliza, deducible, vigencia. El empleado se limita a recabar los datos imprescindibles para una correcta identificación y comunicación del reclamo, tratando al cliente con paciencia y serenidad, ya que muchas veces están alterados y no es momento para discutir con ellos.

El empleado del departamento de siniestros del bróker de Seguros, JAMÁS¹¹ debe indicar a un cliente que nos está comunicando un siniestro, que él mismo no está en cobertura. No es función del bróker hacerlo, hasta haber agostado los medios técnicos y justos ante la aseguradora.

El empleado no debe prometer algo que conoce que No se puede cumplir. Por ejemplo, evitar dar horas exactas de inspección, cuando tal hecho esta fuera de su control. Cuando eso pasa, el asegurado se enoja y se siente engañado. Se debe coordinar con las personas encargadas, antes de asegurar fecha y hora.

Comunicación

El aviso a la aseguradora debe ser inmediato, tan pronto se conoce del reclamo.

Se deberá avisar telefónicamente, dando los datos proporcionados por el cliente en el momento que comunica del siniestro. Adicionalmente, se deberá coordinar las acciones de inspección de la compañía, y saber si va a intervenir un ajustador y sus datos. Una vez hecha la comunicación, se deberá anotar siempre el nombre de la persona con la que se ha hablado, la fecha y la hora. En lo posible, confirmar por carta todo lo expresado, para tener una constancia de lo que se ha indicado, solicitado o comprometido.

¹¹ JAMÁS, significa en este trabajo que el empleado no tiene la autoridad para indicarle al cliente que no se encuentra en cobertura.

En caso de haber ajustador, se deberá coordinar con él todo el tratamiento y las visitas al cliente. Recordando que el ajustador siempre va a tender a favor de la aseguradora, y, por tanto, el bróker debe conocer lo que está pasando en todo momento.

El departamento de siniestros del bróker de Seguros debe coordinar visitas, inspecciones, reuniones, etc. Entre el asegurado y la aseguradora, o sus inspectores o ajustadores, con tiempo, evitando avisos sorpresivos, o plazos en que el cliente no va a poder cumplir.

Cuando el departamento de siniestros realice algún pedido de documentos o requisitos del asegurador o ajustador al cliente, se deberá confirmar por carta tal pedido, para que en el caso que existan demoras no sean cargadas al bróker de seguros.

Toda comunicación debe ser atendida y transferida de inmediato a las partes interesadas. Las demoras en comunicar, independientemente del daño que pueda causar al asegurado, ocasionan una mala impresión del servicio.

Apertura del FILE- Archivo

El file del siniestro debe ser abierto inmediatamente después de que se haya atendido las comunicaciones del reclamo. Se debe guardar en el archivo la hoja de control de siniestros, con las anotaciones completas solicitadas, especialmente en lo que se refiere a los datos que constan en la oficina del bróker de seguros.

Siendo el file la carpeta de seguimiento del siniestro, deberá estar siempre al día, con todos los documentos referidos al siniestro debidamente guardado, EN ORDEN DE FECHAS¹². Salvo casos lógicos, de documentos que se envíe a la compañía de seguros, con respecto al siniestro, se deberá originar fotocopias para el archivo, que estarán guardadas en el file. Muchas veces el bróker de seguros se ve imposibilitado de reclamar o discutir pagos, porque al enviar el documento a la compañía aseguradora se queda sin copia del documento.

Una copia de la hoja de control de siniestro debe ir al departamento de producción, el file debe mantenerse abierto y vigente hasta que el siniestro haya concluido totalmente, y, esto es, cuando ya no exista nada pendiente de envío o de recibo. Una vez concluido el reclamo, los documentos que forman el file, junto con la hoja de control, serán guardados en el archivador de siniestros terminados.

Envío de documentos

La documentación del reclamo es la parte más delicada de la función del bróker de seguros, puesto que el empleado deberá verificar que la misma es apropiada para tramitar correctamente el reclamo, antes de remitirla. Una vez enviada, la documentación no puede ser devuelta, por lo que se debe revisar cuidadosamente antes de su traslado.

¹² EN ORDEN DE FECHAS, el empleado del departamento de siniestros debe archivar en orden cronológico

Todo documento, por mínimo que sea, deberá ser siempre enviado mediante una carta, la misma que deberá ser archivada en el file. Nunca se deberá enviar documentos a la mano, sin constancia, porque si se llegarán a perder, el cliente tendría una mala imagen del servicio prestado por la empresa. Siempre debe quedar constancia de la recepción por parte del destinatario de los documentos enviados.

Se debe tener cuidado, en que la documentación enviada salga el mismo día en que la recibe el personal del departamento de siniestros. No se deberá mantener retenidos documentos innecesariamente salvo que se trate de casos especiales que merezcan un análisis mayor, coordinación, consulta con el asegurado o la compañía de seguros.

Los documentos originales, deben ser presentados siempre a la compañía de seguros, salvo que se haya nombrado un ajustador en ese reclamo. Para el caso, que el asegurado envíe directamente su documentación, el bróker de seguros tratará que ello no ocurra, y, de todas formas, tratará de conseguir una copia de dichos documentos.

Cuando se trate de recepción de documentos en día viernes, y estos sean urgentes, el departamento de siniestros tratará, aunque sea vía telefónica o e-mail, de hacer enterar a la aseguradora que ya recibió los documentos y que los remitirá el lunes o el primer día laborable de la siguiente semana a primera hora. Lamentablemente, mucha documentación llega en vísperas de días no laborables, lo que origina demoras justificables en su tramitación.

El jefe del departamento de siniestros deberá coordinar con la recepción y la gerencia, para que los documentos de siniestros tengan prioridad sobre el resto de la correspondencia recibida, y, por tanto, deberán ser transferidos al Departamento de siniestros con carácter de urgencia.

Seguimiento

Lo más importante en el servicio de reclamo de un siniestro, es un seguimiento oportuno y dinámico, que evite demoras innecesarias en su tramitación. El seguimiento implica coordinaciones externas, entre asegurado, asegurador, inspector, ajustador y el bróker de seguros.

Internamente, también implica coordinación con las áreas respectivas especialmente la Gerencia, cuando se trata de siniestros graves, especiales o conflictivos. La única persona que puede decidir la solicitud de pagos Exgratia es la Gerencia. Es función del Departamento de siniestros, agotar todas las gestiones necesarias antes de tener que recurrir a esta última instancia.

Cuando se vaya a solicitar un pago en esas condiciones, se debe coordinar adecuadamente con la Gerencia, para que después no existan reclamos por insuficiencia de pago. El proceso de seguimiento debe completar cinco fases:

- El aviso del siniestro al asegurador
- El envío de la documentación
- La revisión del pago indemnizatorio y su envío al asegurado
- La devolución de los documentos de pago al asegurador, firmados por el cliente.
- Cualquier acción de recuperación que pudiera quedar pendiente.

A medida que se avanza con los pasos del reclamo, se deberá seguir llenando la Hoja de control, de tal forma que ésta siempre esté actualizada. Se debe tener siempre actualizada la Reserva (Monto estimado) de cada reclamo, para datos estadísticos que pudiera necesitar la compañía en un momento dado.

Estadísticas

Una vez concluido el reclamo, el departamento de siniestros está en condiciones de trabajar la estadística real. La estadística debe ser proporcionada mensualmente a la gerencia, mediante un formato especial.

La estadística debe comprender:

- Experiencia global de siniestros
- Experiencia de siniestralidad
- Experiencia de resultados al mes
- La experiencia global de sensitivos comprende el número de reclamos; su división por Ramos; su división por compañías, tanto en el mes, como en el acumulado.
- La experiencia de siniestralidad comprende; siniestralidad por póliza Individual. Es el resultado de dividir el monto indemnizado, más las reservas, para la prima respectiva. Si hay dos o más siniestros, el monto indemnizado debe incluir todos los siniestros de esa póliza.
- Siniestralidad por cliente global. Se logra dividiendo el total de siniestros del cliente, para la prima total de su cartera.
- Siniestralidad por ramo global. Se logra dividiendo el total de siniestros de todo un ramo por la prima total de ese ramo.
- Siniestralidad por compañía aseguradora: es el resultado de dividir el total de siniestros pagados por cada cía. de seguros para el prima de dicha compañía

- La experiencia de resultados del mes debe comprender el acumulado global, por ramo, hasta el mes respectivo. Debe considerar resultados de experiencia de siniestralidad por ramos y compañías.
- Si se pidiera el rendimiento técnico de la experiencia de siniestralidad, se debe tomar como Prima el 60% de las primas brutas y como siniestros, la totalidad de los pagados, más el 70% de las reservas, menos un 6% por concepto de recuperación.

Documentos solicitados al cliente en los diferentes ramos de seguros.

Los documentos indispensables que se requieren para poder presentar un siniestro son los siguientes:

Imagen 8. Documentos a solicitar en caso de siniestro ramos generales

**PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA CASOS DE SINIESTROS
INCENDIO Y RIESGOS VARIOS**

	Incen.	Robo	Equip. Elec.	Rot. de Maquin.	Lucro Cesan.	Resp. Civil	Desh.	Transp. (Import)	TREC CAR EAR	Veh.
Aviso inmediato al Asesor Externo (telefónico o electrónico), quien dará instrucciones.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aviso escrito (fax) al Asesor Externo, a través del Área de Seguros (máximo en 24 horas)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aviso inmediato a la Compañía (Asesor y Área de Seguros)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Denuncia ante la autoridad policial	X	X	X (robo)			X	X	X	X (robo)	X
Informe interno indicando causas, circunstancias, origen	X	X	X	X	X	X	X		X	
Inventario valorizado de activos	X	X								
Relación detallada y valorizada de bienes destruidos y/o dañados y/o robados	X	X							X	
Parte intervención del cuerpo de bomberos	X		X (por incendio)						X (Incen.)	
Documentación que determine pre-existencia de bienes destruidos y/o dañados y/o robados.	X	X	X	X				X	X	X (Pérdida Total)
Facturas y/o proformas discriminadas de reparación y/o reposición a todo costo de bienes similares a los destruidos o dañados.	X	X	X	X					X	X (Reembolso)
En caso de pérdida de dinero, arque y documentación que la sustente		X					X			
Reporte de Mantenimiento			X	X					X	
Identificación y domicilio del trabajador, con fecha exacta del acto deshonesto							X			
Informe Auditoría							X			
Liquidación beneficios sociales (Copia de Retención)							X			
Aviso o coordinar participación del Ajustador o Inspector (Responsable: Asesor)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X (En el taller)
Dosaje Etílico y peritaje técnico de daños										X
Cursar carta reclamo contra el transportista y/o Agentes de Aduana, Autoridades Portuarias y otros depositarios.								X		
Cursar carta reclamo contra el tercero responsable									X	

Elaborado por: Autoras

Imagen 9. Documentos a solicitar en caso de siniestro seguros de vida**PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA CASOS DE SINIESTROS
SEGUROS DE VIDA LEY**

Muerte Natural / Muerte Accidental		
	Muerte Natural	Muerte Accidental
Documento de Identidad del Asegurado	X	X
Certificado Médico de Defunción Completo	X	X
Partida de Defunción Completa	X	X
Declaración Jurada de Beneficiarios*	X	X
Boletas de Pago correspondientes a los 3 meses previos al fallecimiento**	X	
Boleta de Pago correspondiente al mes previo al fallecimiento**		X
Informe de Necropsia (Autopsia)		X
Atestado Policial Completo		X
Documento de Identidad del Beneficiario***	X	X
Solicitud de Pago de Beneficios Vida Ley	X	X
Copia de las Planillas con las que se renovó la póliza en el mes del siniestro**	X	X

Elaborado por: Autoras**Imagen 10.** Documentos a solicitar en caso de siniestro seguros de humanos**PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA CASOS DE SINIESTROS
SEGUROS HUMANOS**

Muerte Accidental	
	Muerte Accidental
Documento de Identidad del Asegurado	X
Certificado Médico de Defunción Completo	X
Partida de Defunción Completa	X
Completar información según formato de la Aseguradora	
La Póliza Original	X
Informe de Necropsia (Autopsia)	X
Atestado Policial Completo	X
Resultado del Dosaje Etílico	X
Resultado del Exámen Toxicológico	X
Documento de Identidad del Beneficiario (Partida de Nacimiento y copia de DNI de la madre o del padre para menores de edad)	X
Solicitud de Pago de Beneficios (Accidentes Personales)	X
Copia de la Historia Clínica Completa	X

Elaborado por: Autoras

Imagen 11. Documentos a solicitar en caso de hospitalización/invalidez

Hospitalización / Invalidez			
	Hospitalización	Invalidez Permanente por Enfermedad	Invalidez Permanente por Accidente
Documento de Identidad del Asegurado	X	X	X
Informe Médico indicando el diagnóstico y pronóstico	X	X	X
Constancia de la institución hospitalaria indicando fecha de ingreso y de alta	X		
Completar información según formato de la aseguradora		X	X
Exámen Anatomopatológico (sólo si es cáncer)		X	
Atestado Policial Completo			X
Resultado del Dosaje Etílico			X
Resultado del Exámen Toxicológico			X
Solicitud de Pago de Beneficios (Vida Individual y Accidentes Personales)	X	X	X
Copia de la Historia Clínica Completa		X	X

Adelanto por Enfermedades Terminales / Beneficio por Enfermedades Graves (BEG) / Beneficio por Cáncer

	AET	BEG/CANCER
Documento de Identidad del Asegurado	X	X
Informe Médico indicando el diagnóstico y la esperanza de vida	X	
Completar información según formato de la aseguradora	X	X
Exámen Anatomopatológico (sólo si es cáncer)	X	X
Solicitud de Pago de Beneficios (Vida Individual y Accidentes Personales)	X	X
Informe Médico indicando el diagnóstico	X	X
Copia de la Historia Clínica Completa	X	X

Invalidez / Beneficio por Enfermedades Graves

	Invalidez Total y Permanente por Accidente	BEG
Documento de Identidad del Asegurado	X	X
Informe Médico indicando el diagnóstico	X	X
Completar información según formato de la aseguradora	X	X
Boletas de pago correspondientes al mes previo al accidente	X	
Boletas de Pago correspondientes a los 3 meses previos al diagnóstico		X
Atestado Policial Completo	X	
Informe Anatomopatológico (sólo si es cáncer)		X
Solicitud de Pago de Beneficios Vida Ley	X	X
Copia de las Planillas con las que se renovó la póliza en el mes del siniestro	X	X

NOTA:
 - La Aseguradora podrá requerir documentación complementaria a las antes señaladas

Elaborado por: Autoras

En caso de daños al Casco y Maquinaria

- Denuncia, por escrito, del siniestro.
- Copia de la matrícula del buque correspondiente al año en que ocurrió el siniestro, emitida por DIGMER.
- Certificación de navegabilidad del buque. Comprende los siguientes certificados emitidos por DIGMER:
 - Certificado de inspección de seguridad
 - Permiso de tráfico de Cabotaje
 - Certificado de Línea de Carga
 - Licencia de la Estación de Radio
 - Certificado de Dotación Mínima
- Certificación que indique que el buque tenía su clasificación actualizada antes del siniestro. Comprende los siguientes certificados y reportes:
 - Certificado de Clasificación
 - Reportes de las últimas inspecciones anuales de clasificación del casco y maquinaria
 - Reporte de la última inspección en dique seco
- Copia de la Orden de Zarpe, otorgada por la Capitanía del Puerto, previo al siniestro
- Copias de las matrículas de los principales miembros de la tripulación (Capitán de Navegación, Capitán de Pesca, Jefe de Máquinas y Primer Ingeniero)

- Copias de las Páginas del Bitácora de cubierta y/o Bitácora de Máquinas, correspondientes al día del siniestro
- Copia del Permiso de Pesca (Si es barco pesquero)
- Presupuestos de dique seco y de repuestos para las reparaciones relacionadas con el siniestro.
- Facturas originales de los costos de reparación y de repuesto
- El Asegurado está también obligado a entregar los documentos que fueren adicionalmente requeridos por la Compañía, que tengan relación con el reclamo, con el origen y causa del siniestro y con las circunstancias bajo las cuales se han producido las pérdidas o daños.

En caso de hundimiento y/o pérdida total

- Denuncia, por escrito, del siniestro.
- Acta de Protesto del Capitán del buque, debidamente legalizada en la Capitanía del Puerto.
- Título de propiedad del buque
- Certificado Registrador de la Propiedad de No Gravamen emitido por la Capitanía del Puerto
- Copia de la matrícula del buque correspondiente al año en que ocurrió el siniestro, emitida por DIGMER.
- Certificación de navegabilidad del buque. Comprende los siguientes certificados emitidos por DIGMER:


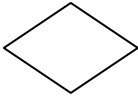


- Certificado de inspección de seguridad
 - Permiso de tráfico de Cabotaje
 - Certificado de Línea de Carga
 - Licencia de la Estación de Radio
 - Certificado de Dotación Mínima
- Copia del informe de la última carena del buque, efectuada por un Inspector calificado de acuerdo a condiciones particulares de la póliza
 - Copia de la factura y relación de trabajos efectuados en la última carena o trabajos de mantenimiento de casco y maquinaria
 - Certificación que indique que el buque tenía su clasificación actualizada antes del siniestro. (Este Item No. 9 reemplaza a los Items Nos. 7 y 8, siempre y cuando el buque esté clasificado). Comprende los siguientes certificados y reportes:
 - Certificado de Clasificación
 - Reportes de las últimas inspecciones anuales de clasificación del casco y maquinaria
 - Reporte de la última inspección en dique seco.
 - Copia de la Orden de Zarpe, otorgada por la Capitanía del Puerto
 - Matrículas originales o copias completas de las mismas, de toda la tripulación que se encontraba a bordo antes del siniestro
 - Copia del Permiso de Pesca (Si es barco pesquero)

- Certificación de la Autoridad Marítima declarando el hundimiento del buque
- Acta de declaración de la tripulación referente al siniestro ante los Ajustadores designados. Para el efecto previa coordinación con los Armadores se citarán a declarar sobre el siniestro a los miembros de la tripulación determinados por los Ajustadores.

3.2.2 Flujograma

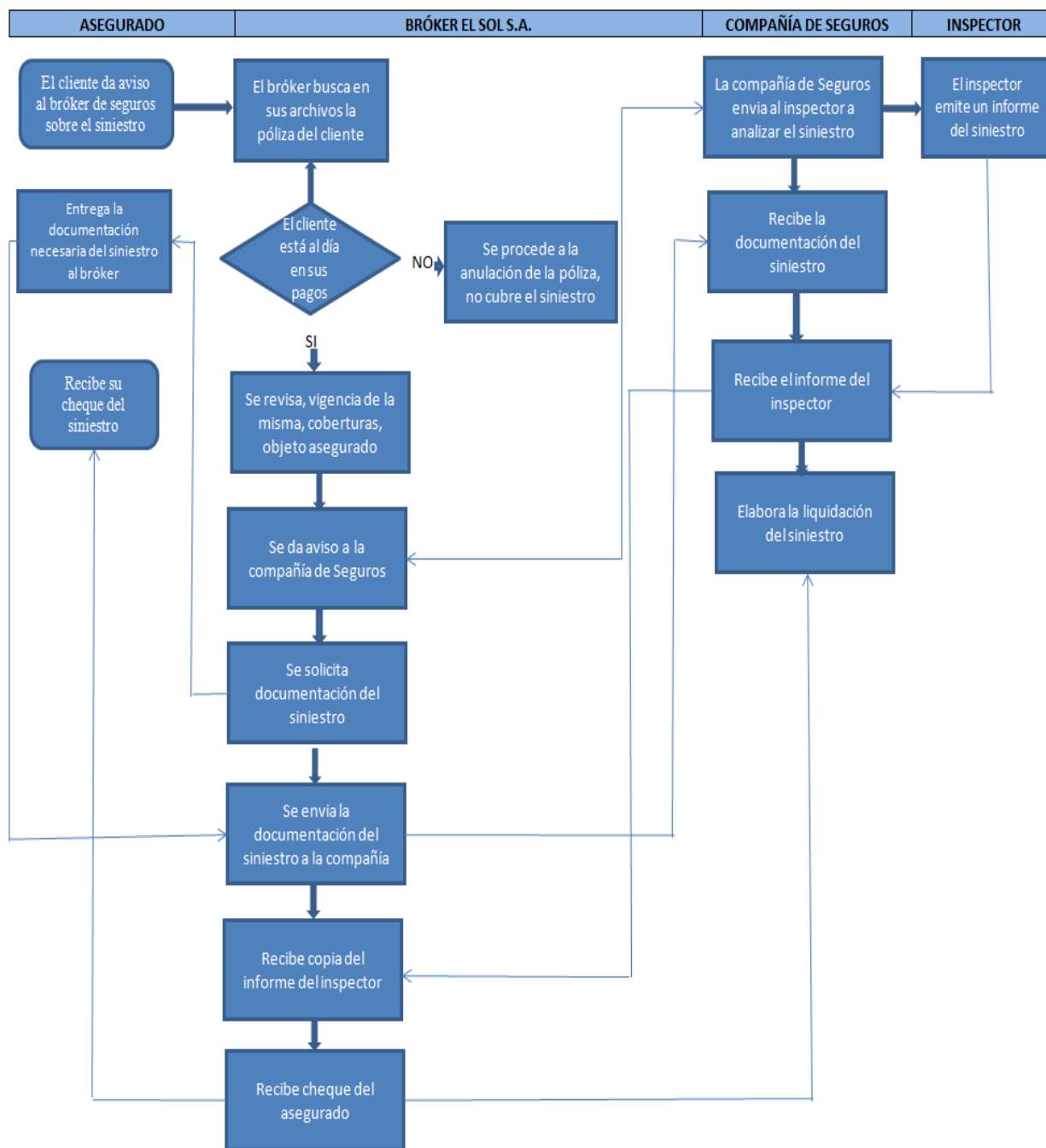
El flujograma muestra en forma gráfica y entendible el proceso actual del departamento de siniestros del bróker de Seguros EL SOL S.A.

Tabla 6 Simbología del Flujograma

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	PROCESO
	DECISIÓN
	INICIO O FIN
	DESPLAZA UN DOCUMENTO

Elaborado por: Autoras

Imagen 12 Flujograma



Elaborado por: Autoras

3.2.3 Análisis de la competencia

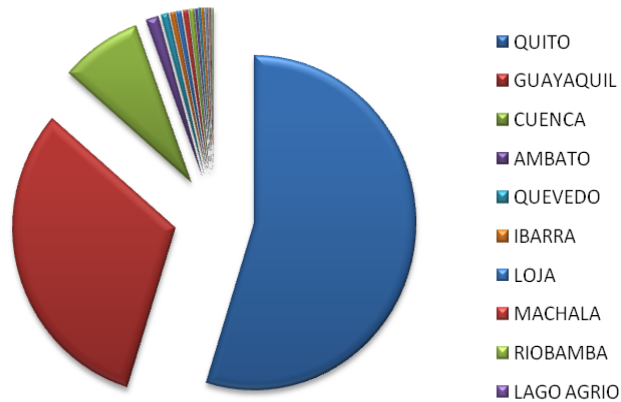
Tabla 7 Agencias Asesoras Productoras de Seguros en el Ecuador

AGENCIAS ASESORAS PRODUCTORAS DE SEGUROS EN EL PAÍS		
CIUDAD	CANTIDAD	%
QUITO	217	55%
GUAYAQUIL	125	32%
CUENCA	32	8%
AMBATO	5	1%
QUEVEDO	3	1%
IBARRA	2	1%
LOJA	2	1%
MACHALA	2	1%
RIOBAMBA	2	1%
LAGO AGRIO	1	0%
LATACUNGA	1	0%
MANTA	1	0%
OTAVALO	1	0%
PORTOVIEJO	1	0%
SANTO DOMINGO	1	0%
TOTAL	396	

Elaborado por: Autoras

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Gráfico 1 Agencias Aseguradoras Productoras de Seguros en el Ecuador



Elaborado por: Autoras

A pesar de que en el Ecuador solo existen un total de 46 compañías de Seguros son 396 las que se dedican al brokeraje de seguros, se encuentran autorizadas a operar en el país, legalmente constituidas y bajo la regulación de la Superintendencia de Bancos y seguros, las ciudades en que mayor número de Agencias Asesoras Productora de Seguros hay, es en Quito y Guayaquil representado en un 55% y 32% respectivamente.

El Sol S.A. a pesar de tener notoria competencia en el mercado ocupa el puesto número 36 del ranking de comisiones en todo el país y el primer lugar en comisiones en el ramo de casco marítimo, convirtiendo éste en su principal fuente de ventas. Tecniseguro es su principal competidor y aunque ésta empresa tiene su matriz en la ciudad de Quito, posee gran representación en la ciudad de Guayaquil siendo un fuerte rival para la El Sol S.A.

Tabla 8 Ranking Comisiones de todo el País

RANKING COMISIONES TODO EL PAÍS					
No.	RAZÓN SOCIAL.	Código entidad	# de Credenciales	Valor US\$	%Porcentaje
1	TECNISEGUROS S.A.	1.651	28	\$ 17.552.095,91	16,17%
2	NOVAECUADOR S.A.	1.716	435	\$ 6.828.041,68	6,29%
3	ASERTEC S.A.	1.689	277	\$ 5.048.991,82	4,65%
4	ECUAPRIMAS CIA. LTDA.	1.588	10.127	\$ 4.509.624,29	4,15%
5	ALAMO S.A.	1.799	785	\$ 4.461.397,99	4,11%
6	ACOSAUSTRO S.A.	1.449	466	\$ 4.074.785,22	3,75%
7	RAUL COKA BARRIGA CIA. LTDA.	1.777	683	\$ 2.778.946,89	2,56%
8	CLAVESEGUROS C.A.	1.748	552	\$ 2.293.881,80	2,11%
9	Z.H.M. ZULOAGA, HIDALGO & MAQUILON S.A.	1.545	591	\$ 2.177.823,00	2,01%
10	COLCORDES SOCIEDAD ANÓNIMA	1.527	352	\$ 2.165.894,41	2,00%
11	LIDERES CIA. LTDA.	1.783	730	\$ 1.567.180,63	1,44%
12	UNISEGUROS C.A.	1.646	18	\$ 1.565.158,38	1,44%
13	AON RISK SERVICES ECUADOR S.A.	3.343	904	\$ 1.543.025,38	1,42%
14	COLARI S. A.	1.582	10.114	\$ 1.488.160,65	1,37%
15	ALFASEGUROS CIA. LTDA.	1.644	8	\$ 1.408.608,92	1,30%
16	CIFRASEG S.A.	1.739	495	\$ 1.395.699,07	1,29%
17	BYPSA S.A.	1.443	328	\$ 1.249.359,73	1,15%
18	ACROPOLIS CIA. LTDA.	1.775	681	\$ 1.127.619,00	1,04%
19	MULTIAPOYO CIA. LTDA.	1.807	825	\$ 1.118.468,09	1,03%
20	CETISEGUROS S.A.	1.506	172	\$ 1.098.742,06	1,01%
21	ECUAPATRIA CIA. LTDA.	1.473	16	\$ 1.059.198,21	0,98%
22	COTOPAXI CIA. LTDA	1.795	771	\$ 949.886,66	0,88%

23	GRUPO MANCHENO VILLACRESES CIA. LTDA. ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3.669	1.000	\$ 899.547,50	0,83%
24	COINVERSEG S.A.	1.674	193	\$ 887.861,68	0,82%
25	CIDESCOL S. A.	1.673	186	\$ 846.697,21	0,78%
26	FIELSEG AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A.	3.729	1.026	\$ 823.620,00	0,76%
27	VANGUARDIA CIA. LTDA.	1.773	678	\$ 808.471,64	0,74%
28	CONFIA S.A.	3.329	897	\$ 777.810,96	0,72%
29	SERVISEGUROS S.A.	1.480	49	\$ 717.257,80	0,66%
30	INTERBROQUER S.A.	1.677	205	\$ 669.673,82	0,62%
31	ASPROS C.A.	1.767	664	\$ 632.483,74	0,58%
32	LIDERSEG S.A.	1.803	803	\$ 603.350,76	0,56%
33	PRODESEG CIA. LTDA.	1.649	25	\$ 589.750,66	0,54%
34	SAYO S.A.	1.655	37	\$ 588.059,26	0,54%
35	ROSENEY SALCEDO Y ASOCIADOS S.A. RSA	1.609	10.187	\$ 572.900,32	0,53%
36	EL SOL S.A.	1.481	52	\$ 568.984,00	0,52%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tabla 9 Ranking Comisiones por Ramo de Seguros Casco Marítimo

RANKING COMISIONES POR RAMO DE SEGUROS (CASCO MARÍTIMO)					
AGENCIAS ASESORAS PRODUCTORAS DE SEGUROS					
No.	RAZÓN SOCIAL	Código entidad	Credencial	Valor US\$	%Porcentaje
1	EL SOL S.A.	1.481	52	\$ 378.762,83	30,57%
2	DASU CIA. LTDA.	1.494	122	\$ 357.894,94	28,89%
3	Z.H.M. ZULOAGA, HIDALGO & MAQUILÓN S.A.	1.545	591	\$ 83.344,00	6,73%
4	AURORA C. LTDA.	1.495	123	\$ 79.621,58	6,43%
5	UMBRELLA ECUADORIAN INSURANCE AAPS CIA. LTDA.	2.771	883	\$ 38.764,31	3,13%
6	CIDESCOL S. A.	1.673	186	\$ 36.598,10	2,95%
7	INSITE AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA	1.740	499	\$ 36.049,89	2,91%
8	ASESOESSA SOCIEDAD ANÓNIMA	1.782	704	\$ 35.248,14	2,85%
9	TECNISEGUROS S.A.	1.651	28	\$ 30.970,52	2,50%
10	ARBOL DE ORO A.D.O. CIA. LTDA.	1.497	125	\$ 20.662,18	1,67%
11	CLAVESEGUROS C.A.	1.748	552	\$ 19.606,07	1,58%
12	ECUAPRIMAS CIA. LTDA.	1.588	10.127	\$ 16.665,86	1,35%
13	RAVELCA S.A.	1.513	200	\$ 16.298,42	1,32%
14	ROSENEY SALCEDO Y ASOCIADOS S.A. RSA	1.609	10.187	\$ 14.081,48	1,14%
15	TRIADA SEGUROS CIA. LTDA.	3.359	910	\$ 14.009,49	1,13%
16	HARRIS INSURANCE SERVICES S.A.	1.616	10.205	\$ 12.929,12	1,04%
17	GAFMA CIA. LTDA.	1.613	10.197	\$ 9.642,87	0,78%
18	ECUAPATRIA CIA. LTDA.	1.473	16	\$ 7.125,84	0,58%
19	LEC S.A., LUIS ERNESTO CEVALLOS, AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3.710	10.279	\$ 4.579,87	0,37%
20	BESTSERVICE S.A.	1.732	474	\$ 4.469,37	0,36%
21	SERVISEGUROS S.A.	1.480	49	\$ 3.907,50	0,32%
22	GAMASEGUROS CIA. LTDA.	1.510	185	\$ 2.451,59	0,20%
23	ALFARO S.A.	1.642	779	\$ 1.982,26	0,16%
24	SETCONSUL CIA. LTDA.	1.819	866	\$ 1.973,59	0,16%
25	COLCORDES SOCIEDAD ANONIMA	1.527	352	\$ 1.702,66	0,14%
26	DEL PACIFICO CIA. LTDA.	1.587	10.126	\$ 1.635,52	0,13%
27	PLAZA CIA. LTDA.	1.508	174	\$ 1.109,02	0,09%
28	CIAROS S. A.	1.569	10.058	\$ 1.098,57	0,09%
29	COINVERSEG S.A.	1.674	193	\$ 702,00	0,06%
30	GUERRON ZEVALLOS CIA. LTDA.	1.641	732	\$ 672,38	0,05%
31	J. WITT CIA. LTDA.	1.745	529	\$ 627,74	0,05%
32	ROSANT S.A.	1.612	10.192	\$ 578,44	0,05%
33	DELTABROKERS CIA. LTDA.	2.761	20.002	\$ 450,00	0,04%
34	PRIVANZA CIA. LTDA.	1.770	673	\$ 362,00	0,03%
35	ASPROS C.A.	1.767	664	\$ 320,00	0,03%

36	ASENSA ANALISTA DE SEGUROS Y NEGOCIOS S.A.	1.475	36	\$ 303,23	0,02%
37	VERGARA & VITERI CIA. LTDA.	1.627	10.231	\$ 303,50	0,02%
38	ACTIVA ASEPROAC S.A AGENCIA ASES. PROD.SEGUROS	3.925	10.318	\$ 302,38	0,02%
39	MARSEGUROS S.A.	1.559	10.021	\$ 272,00	0,02%
40	PROTECSEGUROS CIA. LTDA.	1.667	105	\$ 145,95	0,01%
41	COBERTURA ASESORES CIA. LTDA	1.815	855	\$ 118,50	0,01%
42	NANKERVIS CIA. LTDA.	1.661	57	\$ 98,77	0,01%
43	VALLE & VALLE AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A	3.799	1.050	\$ 93,53	0,01%
44	PRODESEG CIA. LTDA.	1.649	25	\$ 88,20	0,01%
45	SEMERCA S.A.	1.728	467	\$ 60,00	0,00%
46	IMPERIAL IMCOSEG CIA. LTDA.	1.688	270	\$ 51,66	0,00%
47	GIRO S.A.	1.571	10.077	\$ 39,24	0,00%
48	GRUPO MANCHENO VILLACRESES CIA. LTDA. ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3.669	1.000	\$ 30,20	0,00%
TOTAL				\$ 1.238.805,31	

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

3.2.4 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos

Por medio de los instrumentos de recolección aplicados se pudo identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía. A continuación se muestra un análisis detallado por cada ítem.

Análisis interno

Fortaleza

- 1) El Sol S.A. cuenta con una amplia trayectoria, lo que le ha permitido darse apertura en el mercado asegurador. Experiencia y solidez es lo que le ha permitido mantenerse en la actualidad.
- 2) Trabajo en equipo, algunas veces el desempeño de una empresa es deficiente, no porque sus departamentos carezcan de la fuerza necesaria, sino porque no trabajan como equipo.
- 3) El Sol S.A. es líder en la línea de Casco Marítimo a nivel nacional, y tiene experiencia manejando grandes siniestros de buques.
- 4) Cuenta con una agencia en la Ciudad de Manta que le permite estar más cerca de sus grandes clientes que son las empresas atuneras y permiten agilizar de manera más efectiva los siniestros que se presenten.

Debilidades

- 1) Personal especializado insuficiente, no se dispone de profesionales con especialización académica en áreas técnicas.
- 2) Falta de políticas laborales, no se dispone de una política laboral definida para el personal.
- 3) Tecnología insuficiente, el equipamiento de la empresa es mínimo y no está actualizado

Análisis Externo

Oportunidades

1. La posibilidad de aperturar una sucursal en la ciudad de Panamá, El Sol S.A. es conocida por algunas empresas de aquella ciudad, en la actualidad se mantiene algunas pólizas de casco con importantes empresas panameñas.

Amenazas

1. Competidores con más trayectoria y solidez en el mercado que presentan mejores tasas en el mercado.
2. No actuar de manera imparcial, ante la ocurrencia de algún siniestro, inclinándose actuar a favor de la compañía de seguros o del asegurado, ya sea por afinidad o algún interés que puedan tener los empleados del departamento, o por órdenes de los directivos.
3. Hay exceso de competidores, en la actualidad existen 396 bróker de seguros constituidos legalmente en el país, y 46 compañías de seguros.

3.2.5 Cumplimiento de la Misión:

La misión principal de la compañía EL SOL S.A., es analizar el siniestro, verificar su vigencia y cobertura y prestar un servicio personalizado al cliente en el proceso de liquidación con la aseguradora escogida, para que de esta manera el cliente se sienta satisfecho con el servicio brindado.

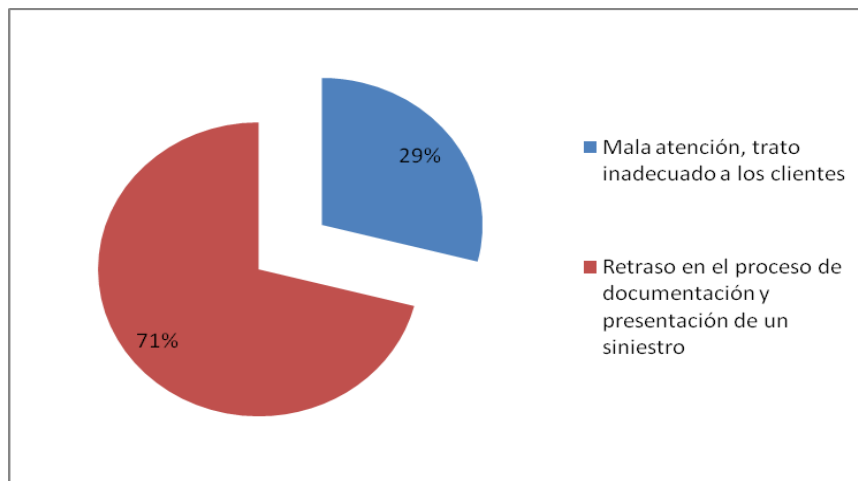
El departamento de siniestros de la compañía en el año 2011 recibió un total de 113 reclamos que se detallan a continuación:

Tabla 10 Causas de Reclamos por parte de los clientes en el año 2011

Causa del Reclamo	Número de reclamos	Porcentaje
Mala atención, trato inadecuado a los clientes	33	29%
Retraso en el proceso de documentación y presentación de un siniestro	80	71%
TOTAL	113	100%

Elaborado por: Autoras

Gráfico 2 Causas de reclamos por parte de los clientes en el 2011



Elaborado: Por Autoras

En el 2011, se recibieron un total de 113 quejas las cuales fueron analizadas a su debido tiempo por parte de la administración de la empresa. El 71% de los reclamos se originaron a causa de retraso en el proceso de documentación y presentación de un siniestro, la administración estableció medidas correctivas a tiempo.

Con respecto al reclamo por mala atención suma 29% se ha realizado una investigación de las causas, con el objetivo de implementar acciones correctivas para mitigar los riesgos, de tal manera que los clientes se sientan satisfechos con el servicio prestado.

Esta información fue obtenida en una visita realizada a la empresa mostro un reporte de las quejas recibidas en el 2011.

S.3. 1/3

Tabla 11 Indicadores de Gestión

INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA
Satisfacción de los clientes	Mejorar la satisfacción de los clientes	$\frac{\text{Clientes encuestados satisfechos}}{\text{número total de clientes encuestados}}$
Eficiencia de las operaciones	Medir el grado de cumplimiento de los objetivos en cuanto al alcance de las utilidades	$\frac{\text{Utilidad obtenida}}{\text{utilidad estimada}}$
Tiempo promedio de gestión de documentación y presentación de un siniestro	Mejorar la calidad de atención a los clientes	$\frac{\text{Número de días reales de proceso de documentación y presentación de un reclamo}}{\text{número total de días estimados}}$

Elaborado por: Autoras

Aplicación de los Indicadores de Gestión

Satisfacción de los clientes

$$\left[\frac{\text{Clientes encuestados satisfechos}}{\text{Número total de clientes encuestados}} \right] \times 100 = \frac{95}{150} = 63\%$$

El 63% de los clientes encuestados se encuentran satisfechos con el servicio que presta EL SOL S.A.

Efectividad de las operaciones

$$\left[\frac{\text{Utilidad obtenida}}{\text{Utilidad estimada}} \right] \times 100 = \frac{\$ 569.994,00}{\$ 678.000,00} = 84\%$$

EL SOL S.A., cumple con sus operaciones efectivamente en un 84%.

Tiempo promedio de gestión de documentación y presentación de un siniestro

Para Casco Marítimo

$$\left[\frac{\text{Número de días reales}}{\text{Número de días estimados}} \right] = \frac{65}{60} = 1,08333333 = 1 \text{ día}$$

Los empleados del departamento de siniestros para procesar un siniestro se tardan 1 día en iniciar el proceso de documentación del mismo ocasionando malestar en los clientes que requieren su dinero de manera rápida.

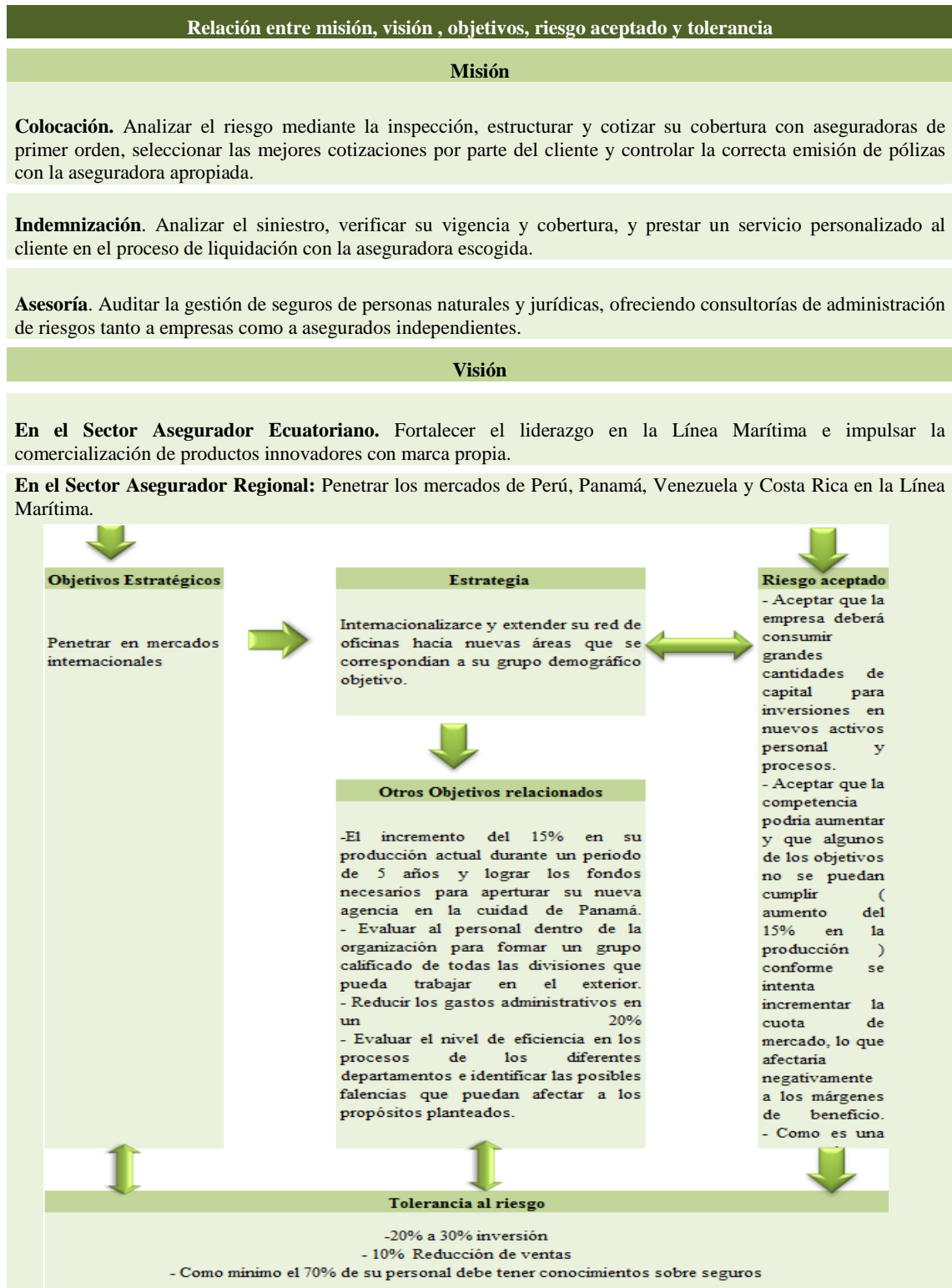
Para Vehículo

$$\left[\frac{\text{Número de días reales}}{\text{Número de días estimados}} \right] = \frac{28}{30} = 0,93333333 = 1 \text{ día}$$

Para caso de siniestros de Vehículo, el departamento de siniestro realiza el proceso de documentación y presentación del siniestro antes del tiempo estimado mostrando la eficiencia del departamento.

Con la información recolectada se procedió a analizar la relación entre la misión, visión, objetivos, estrategias y su tolerancia para determinar si la entidad tiene bien definido los puntos antes mencionados y si los mismos tienen relación.

Tabla 12 Relación entre la misión, visión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia



Elaborado por: Autoras

3.2.6 Determinación de Hallazgos

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de datos a los empleados de EL SOL S.A., se procede a analizar la información obtenida e identificar hechos importantes que inciden negativamente en la gestión de la entidad, identificando la causa, efecto, conclusión del mismo y dando una recomendación para mejorar.

S.4. 1/6

Entidad: EL SOL S.A.

Tabla 13 Matriz de Hallazgos: Programa de Gestión de Riesgo

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
CONDICIÓN	Actualmente El Sol S.A. no cuenta con un programa de gestión de riesgos
CRITERIO	Creación de un programa de gestión de riesgo permitirá al personal identificar actividades para mitigar los riesgos y también anticiparse a posibles eventos y actuar sobre ellas.
CAUSA	Que la administración no identifique a tiempo los posibles riesgos y que los mismos puedan afectar de manera significativa a la empresa
EFEECTO	Al no contar con un programa de gestión de riesgos, la administración no podrá identificar los eventos y proponer posibles soluciones para contrarrestarlos
CONCLUSIÓN	La gerencia no tiene interés en implementar controles preventivos y evitar pérdidas económicas
RECOMENDACIÓN	La administración debe implementar un programa de gestión de riesgo que sirva para evitar riesgos que afecten a la empresa

Elaborado por: Autoras

Entidad: EL SOL S.A.

Área auditada: Departamento de Siniestros

Tabla 14 Matriz de Hallazgos: Código de Conducta

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
CONDICIÓN	El personal de la empresa no se rige por un código de conducta
CRITERIO	Elaborar un manual de valores que establezcan lineamientos, normas y procedimientos a seguir frente a situaciones y establecer códigos de conducta dentro de la organización
CAUSA	EL SOL S.A. no cuenta con un Código de ética formalmente establecido
EFEECTO	A la falta de un código de ética, los empleados actúan en base a sus principios.
CONCLUSIÓN	No existe interés por parte de la administración de establecer normas de conducta dirigidas a sus empleados
RECOMENDACIÓN	La administración debe elaborar un manual de valores que establezcan lineamientos y que establezcan códigos de conducta de cómo actuar dentro de la empresa

Elaborado por: Autoras

Entidad: EL SOL S.A.

Área auditada: Departamento de Siniestros

Tabla 15 Matriz de Hallazgo: Contratación inadecuada de personal

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
CONDICIÓN	Contratación inadecuada de personal para el departamento de Siniestros de EL SOL S.A.
CRITERIO	Implementar un manual de contratación de personal en el área de Talento Humano
CAUSA	Selección de personal incapacitado para el puesto que se está postulando, puesto que solo contratan personal con título de bachiller no universitario ni con experiencia en otras compañías Brókeres de Seguros
EFECTO	Que el empleado no esté capacitado para realizar esas funciones, puesto que no tiene conocimientos universitarios ni cuenta con capacitaciones referentes a seguros.
CONCLUSIÓN	No se realiza un buen proceso de selección de personal
RECOMENDACIÓN	Actualizar las políticas de contratación de personal, con el fin de contratar personal eficiente

Elaborado por: Autoras

Entidad: EL SOL S.A.

Área auditada: Departamento de Siniestros

Tabla 16 Matriz de Hallazgo: Manual de Políticas y Procedimientos

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
CONDICIÓN	Falta de un manual de políticas y procedimientos
CRITERIO	Implementar un manual de políticas y procedimiento para el departamento de siniestros
CAUSA	Los empleados nuevos no conocen los procedimientos ni las funciones que tienen a su cargo y son responsables
EFFECTO	Que el trabajo realizado sea erróneo, provocando atrasos en la información hasta pérdidas económicas
CONCLUSIÓN	No se realiza el trabajo adecuadamente
RECOMENDACIÓN	La administración debe elaborar un manual de procedimientos para el departamento indicando las funciones que es responsable cada empleado

Elaborado por: Autoras

Entidad: EL SOL S.A.

Área auditada: Departamento de Siniestros

Tabla 17 Matriz de Hallazgo: Dependencia en el departamento de Siniestros

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
CONDICIÓN	En el departamento de Siniestros solo existe una persona que cuenta con todos los conocimientos técnicos y experiencia necesaria que amerita el departamento
CRITERIO	Todo el personal debería tener los conocimientos necesarios para afrontar las diferentes situaciones que se presentan en el departamento
CAUSA	Dependencia en una sola persona para resolver los diferentes siniestros que se presentan
EFFECTO	A la falta de esta persona los demás empleados del departamento no sabrían cómo actuar frente a un siniestro y se retrasarían los procesos del mismo
CONCLUSIÓN	Existe una centralización en el departamento de siniestros
RECOMENDACIÓN	Mantener en continua capacitación al departamento de siniestros

Elaborado por: Autoras

Entidad: EL SOL S.A.

Área auditada: Departamento de Siniestros

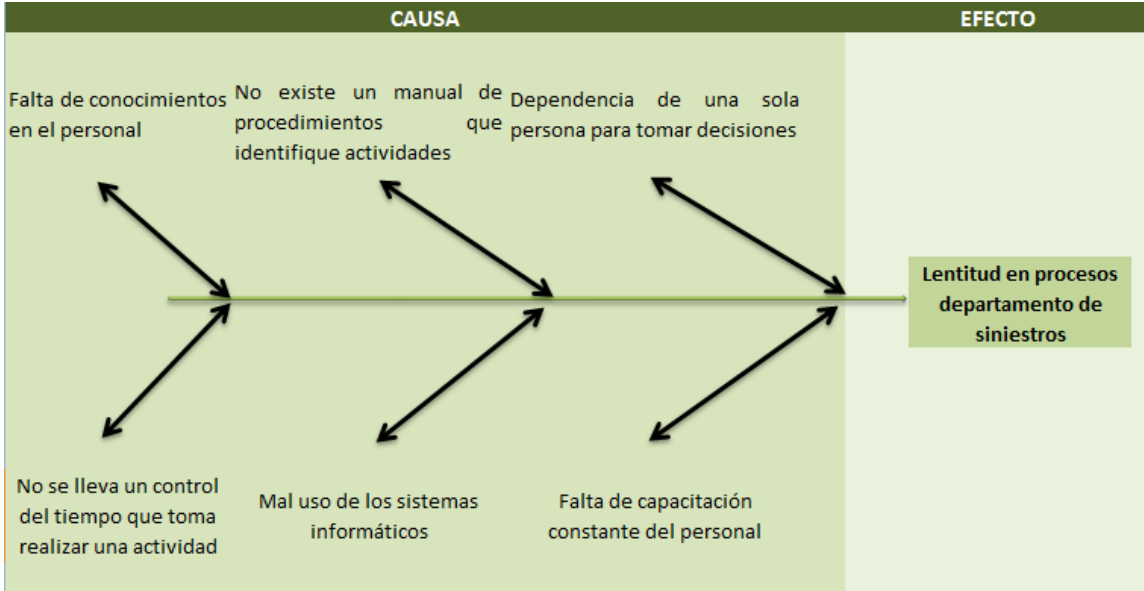
Tabla 18 Matriz de Hallazgo: Comunicación Formal de un siniestro

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
CONDICIÓN	En el proceso actual no existe una comunicación formal por parte del cliente hacia el bróker comunicándole del siniestro
CRITERIO	Cuando el cliente tenga un siniestro debe ser notificado al bróker de seguros por medio de una notificación escrita
CAUSA	Que el empleado del departamento de siniestros no tome los datos requeridos para iniciar el proceso de presentación o que se le olvide que el cliente tuvo un siniestro.
EFFECTO	Que el proceso de documentación y presentación de un siniestro se retrase y el cliente se sienta insatisfecho
CONCLUSIÓN	La empresa no cuenta con un buen control interno con lo referente a las notificaciones de un siniestro
RECOMENDACIÓN	La administración deberá enviar una notificación a todos sus clientes indicándole que en caso de que exista un siniestro debe ser notificado vía email o carta dirigida al gerente y al jefe del departamento de Siniestros.

Elaborado por: Autoras

Una vez analizado cada hallazgo encontrado que afecta al logro de los objetivos de la empresa se elaboró el diagrama de Ishikawa, que muestra el análisis de variabilidad identificando las causas y efecto de los problemas.

Imagen 13 Diagrama Ishikawa análisis causa-efecto



Elaborado por: Autoras

Valoración de Riesgo y Actividades

Tabla 19 Matriz Valoración de Riesgo por objetivo de la organización

OBJETIVO	VALORACIÓN	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Incrementar el portafolio de clientes en un 20%	Efectividad de las operaciones	Captación de clientes no confiables	Crear estrategias de Marketing que incentiven a los clientes potenciales recomendados por nuestros clientes actuales a adquirir una póliza y que requiera de los servicios del Bróker
Incrementar la producción y a su vez la utilidad anual de la empresa en un 15%	Efectividad de las operaciones	Incremento de la competencia	Fortalecer la imagen corporativa de la empresa
Brindar un servicio eficiente y eficaz	Efectividad de las operaciones	Personal incapacitado para brindar atención al cliente	Enviar a capacitación a los empleados sobre temas de atención al cliente
Fortalecer el clima laboral fomentando la carrera profesional y especialización de los empleados de EL SOL S.A.	Efectividad de las operaciones y Confiabilidad de la Información	Falta de capacitación del personal para cumplir con sus tareas	Evaluar de manera mensual a los empleados del departamento de siniestros y enviarlos a capacitación constantemente

OBJETIVO	VALORACIÓN	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Ofrecer un servicio postventa personalizado	Efectividad de las operaciones	Recursos económicos limitados	Elevar la calidad de atención al cliente
Internacionalización de la empresa a los países de Perú, Panamá y Costa Rica	Efectividad de las operaciones	Recursos económicos limitados	Realizar un estudio de mercado sobre las necesidades de los cliente y analizar la competencia
Reducción de un 20% de los gastos administrativos	Efectividad de las operaciones	Que al reducir el presupuesto para gastos administrativos la empresa no cuente con los recursos necesarios para realizar sus actividades	El personal deberá reportar mensualmente los recursos materiales que necesita para realizar su trabajo, el mismo que será revisado por el jefe departamental y aprobado por la gerencia de EL SOL S.A.

Elaborado por: Autoras

Previamente se analizaron los objetivos establecidos por la entidad y fueron valorados, luego se procede a dar una respuesta al riesgo que a continuación muestra la tabla

S.6. 1/1

Tabla 20 Respuesta al riesgo

RESPUESTA AL RIESGO	
EVITAR	COMPARTIR
<ul style="list-style-type: none"> * Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Entrar en una sociedad de capital riesgo/sociedad compartida. * Establecer acuerdos con otras empresas extranjeras.
REDUCIR	ACEPTAR
<ul style="list-style-type: none"> * Establecer límites operativos * Establecer procesos de negocio eficaces. * Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> * Provisionar las posibles pérdidas. * Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existente.

Elaborado por: Autoras

CAPÍTULO IV

INFORME DE LA AUDITORÍA OPERATIVA APLICADA AL DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DE EL SOL S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS

En la etapa de finalización el auditor emite un informe final donde describe todos los hallazgos encontrados, da su evaluación del control interno e indica posibles recomendaciones que la empresa pueda aplicar en caso que ellos consideren necesarias para mejorar el control interno. Primeramente en esta etapa se realiza una carta de presentación, que las personas encargadas de auditar envían a la Asamblea General de Socios de la compañía, indicando que se ha realizado la auditoría, el período auditado y la realización del informe de auditoría.

Por consiguiente, se realiza el Informe de Auditoría, dirigido a la Asamblea de General de Socios de la empresa, indicando que clase de auditoría se efectuó, el departamento evaluado, el período de la auditoría, el objetivo de la misma, las normas legales en que se basaron para auditar la compañía. Al final de este informe se muestran los resultados divididos de la siguiente manera: en forma general: Organización Administrativa y Administración, y, en forma específica: por cada hallazgo encontrado y cada componente del COSO. Al final del informe se da la conclusión general de la efectividad del control interno de la empresa.

4.1 Carta de Presentación a la Asamblea General de Socios

Es un documento en donde se comunica a la gerencia de que se ha realizado la auditoría y se indica el período auditado.



Carta de Presentación

Señores:

Asamblea General de Socios

EL SOL S.A.

De mi consideración:

Se ha efectuado el examen y análisis de la gestión administrativa a través de la aplicación de varias técnicas de auditoría a EL SOL S.A., al 31 de Diciembre del 2011.

En el informe adjunto constan los resultados obtenidos en base al análisis, incluyendo las respectivas conclusiones y recomendaciones que serán beneficiosas para la entidad.

Atentamente,

Vanessa Espinosa Marcillo

CI: 092730463-4

Gilda Lozada Haz

CI: 092738836-3

4.2 Informe de Auditoría

El informe de auditoría es un documento enviado a la Asamblea General de Socios de la compañía, indicando el período auditado, el objetivo de la auditoría, las bases legales y se muestra los hallazgos encontrados y se da la opinión acerca del control interno.



Informe de Auditoría

A la Asamblea General de Socios de EL SOL S.A.:

Se ha efectuado el examen de Auditoría Operativa al departamento de Siniestros del bróker de Seguros EL SOL S.A., al 31 de Diciembre del 2011. El establecimiento y mantenimiento de una buena gestión administrativa es responsabilidad de la Gerencia de la compañía. El objetivo de la auditoría consiste en emitir una opinión sobre la seguridad razonable en cuánto al logro de los objetivos, eficiencia y eficacia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes.

La auditoría se realizó en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y basados en el modelo COSO-ERM (Administración de Riesgo Empresarial), estas normas indican que se debe planificar y ejecutar la evaluación de las operaciones del área auditada, para obtener una seguridad razonable de que el sistema de control interno es adecuado. La auditoría incluye el estudio de cada uno de los componentes del ERM.

A continuación se presentan los resultados de auditoría obtenidos:

Organización Administrativa

La organización de EL SOL S.A., se basa en los estatutos legales de la compañía y también se rige por las normas de la Superintendencia de Bancos y Seguros. La compañía cuenta con una estructura organizacional donde se reflejan los niveles Jerárquicos de la siguiente manera: Nivel Directivo, Nivel Ejecutivo, Nivel Medio e instancias operativas.

Administración

El Consejo de Administración debe elaborar y presentar ante la Asamblea General un informe anual sobre el desarrollo de sus funciones y de las actividades cumplidas en la Compañía, sobre los siguientes puntos:

- Determinación de los objetivos
- Elección de estrategias corporativas y del negocio
- Determinación de los recursos materiales y humanos necesarios para el cumplimiento de las metas
- Determina quien desempeña qué papel dentro de la organización
- Señala claramente los puestos y las jerarquías
- Supervisa el proceso y ejecuta los cambios necesarios
- Identificar problemas de desempeño y establece medidas correctivas
- Son los responsables de la administración general

Dentro de las funciones de la Administración están:

- Elaborar planes y proyectos para el desarrollo de las actividades económicas y sociales de la Compañía.

- Elaborar el presupuesto de ingresos y gastos del ejercicio económico para el cual ha sido elegido.
- Reglamentar de acuerdo con los Estatutos: las sesiones del Consejo, los créditos a los clientes, las medidas de seguridad para los trabajadores socios o no socios, inversión de fondos
- Nombrar a: Gerente, Secretario, Tesorero, Contador y empleados de la Compañía
- Determina el sueldo del Gerente y demás empleados.
- Convoca Asamblea General, ordinaria o extraordinaria.
- Supervisa el desempeño del personal y equipo de la compañía.

El departamento auditado fue el departamento de siniestros y el cumplimiento de la misión de la entidad. Para auditar al departamento de siniestros se utilizó instrumentos de recolección de datos como: encuestas, cuestionarios y narrativa. Para analizar el cumplimiento de la misión de la compañía se aplicó encuesta a una muestra de los clientes, con el objetivo de medir el grado de satisfacción de los mismos, al realizar dicha evaluación se conoció el grado de cumplimiento de la misión de la organización.

En la ejecución de la auditoría, se encontraron algunas falencias, que deben ser atendidas lo más pronto posible, para evitar que la entidad no pueda cumplir sus objetivos. A continuación se muestra un resumen de los hallazgos encontrados

Tabla 21 Matriz de Hallazgos del Departamento de Siniestros

HALLAZGOS	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Actualmente El Sol S.A. no cuenta con un programa de gestión de riesgos	La gerencia no tiene interés en implementar controles preventivos y evitar pérdidas económicas	La administración debe implementar un programa de gestión de riesgo que sirva para evitar riesgos que afecten a la empresa

<p>El personal de la empresa no se rige por un código de conducta</p>	<p>No existe interés por parte de la administración de establecer normas de conducta dirigidas a sus empleados</p>	<p>La administración debe elaborar un manual de valores que establezcan lineamientos y que establezcan códigos de conducta de cómo actuar dentro de la empresa</p>
<p>Contratación inadecuada de personal para el departamento de Siniestros de EL SOL S.A.</p>	<p>No se realiza un buen proceso de selección de personal</p>	<p>Actualizar las políticas de contratación de personal, con el fin de contratar personal eficiente</p>
<p>Falta de un manual de políticas y procedimientos</p>	<p>No se realiza el trabajo adecuadamente</p>	<p>La administración debe elaborar un manual de procedimientos para el departamento indicando las funciones que es responsable cada empleado</p>
<p>En el departamento de Siniestros solo existe una persona que cuenta con todos los conocimientos técnicos y experiencia necesaria que amerita el departamento</p>	<p>Existe una centralización en el departamento de siniestros</p>	<p>Mantener en continua capacitación al departamento de siniestros</p>

En el proceso actual no existe una comunicación formal por parte del cliente hacia el bróker comunicándole del siniestro	La empresa no cuenta con un buen control interno con lo referente a las notificaciones de un siniestro	La administración deberá enviar una notificación a todos sus clientes indicándole que en caso de que exista un siniestro debe ser notificado vía email o carta dirigida al gerente y al jefe del departamento de Siniestros.
--	--	--

Elaborado por: Autoras

Tabla 22 Cumplimiento de la misión

SITUACIÓN	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Mala atención al cliente	Una pequeña parte de los clientes encuestados se mostraron insatisfechos por la mala atención al cliente por parte de los empleados	El jefe del departamento de Siniestro debe procurar motivar a sus empleados y recordarles que deben brindar un buen servicio a sus clientes.
Demoras en el proceso de documentación y presentación de un siniestro	Una parte de la población encuestada se encontraba inconforme con el tiempo de despacho de su reclamo	El jefe del departamento de Siniestros debe controlar que los empleados del mismo cumplan su labor en el tiempo estipulado

Elaborado por: Autoras

La auditoría operativa se realizó en base al COSO-ERM, por lo tanto se procedió a analizar cada componente del mismo, a continuación presentamos cada uno de ellos con su respectiva conclusión y recomendación.

Tabla 23 Conclusiones y Recomendaciones por cada componente del COSO

AMBIENTE INTERNO		
ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN DE RIESGO	Actualmente El Sol S.A. no cuenta con un programa de gestión de riesgo, es una empresa que ha ido creciendo con el tiempo pero no se ha preocupado de implantar medidas que le permitan mitigar riesgos y estar preparados frente a ellos.	La creación de un programa de gestión de riesgo permitirá, que el personal observe el problema desde varias perspectivas, a fin no sólo de identificar actividades para mitigar riesgos, sino también anticiparse a posibles eventos negativos y actuar sobre ellos, cuestionando los modos convencionales con el fin de crear mejores soluciones.
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	El Sol S.A. cuenta con un reglamento interno realizado en el año 2007 el cual no ha sido modificado hasta la actualidad, sin embargo no existe un manual de valores éticos formalmente establecido y conocido por el todo el personal. Todos actúan de acuerdo a su criterio o experiencia.	A pesar de que la integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo, se recomienda la creación de un manual de valores, que establezcan lineamientos, normas y procedimientos a seguir frente a diversas situaciones y establecer códigos de conductas. Este código proporcionará una conexión entre la misión/visión y las políticas y procedimientos operativos. Un código de conducta es una declaración proactiva de las posiciones de la entidad frente a la ética y el cumplimiento de las normas y leyes.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	La estructura con la que se maneja actualmente El Sol S.A. se encuentra bien definida, la cual es oficialmente conocida por todos en la organización, cuenta con un nivel jerárquico y atribuciones asignadas a los miembros de la misma.	La calidad de una estructura organizativa depende mucho de la calidad de la departamentalización y de la consecuente delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las mismas, por ello se recomienda la especialización más la división del trabajo.

<p>ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</p>	<p>Por disposición general de la Superintendencia de Bancos y Seguros todos aquellos cargos gerenciales y técnicos tienen que ser asumidos por personas con estudios superiores de tercer o cuarto nivel, dependiendo el cargo gerencial, contar con un mínimo de 7 años de experiencia y cumplir con un mínimo de 300 horas en cursos de seguros. Para cargos de menor rango, como mínimo tiene que contar con un título universitario y cursos en seguros constantes. Todos los cargos gerenciales tienen que pasar por un proceso de validación por medio de la Superintendencia de Bancos y Seguros para poder ejercer ese cargo. Actualmente El Sol S.A. cumple con todas las disposiciones legales</p>	<p>La asignación de autoridad está claramente definida por las leyes del órgano regulador, sino se cumplen estas disposiciones la organización estaría expuesta a sanciones.</p>
<p>POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>El Sol S.A. tiene como política la contratación sólo de personal femenino, salvo el caso de cargos tales como mensajería, el departamento legal y el de sistemas de los cuales se requiere de la contratación de personal masculino, usualmente se suele contratar para cargos de menor rango personal recién graduado o cuyos estudios universitarios estén por culminar, y de carreras administrativas, se somete al personal contratado a cursos de seguros para que tengan una idea o conocimiento del negocio, por lo regular no se suele contratar a personal que vengan de compañías de seguros o de la competencia, a fin de evitar infiltración de información confidencial de la compañía.</p>	<p>Actualización del Manual existente en el Dpto. de Talento Humano, a fin de definir todas las prácticas de reclutamiento de personal utilizadas en la actualidad</p>

<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>	<p>En la actualidad El Sol S.A. tiene planteado como objetivo estratégico internacionalizarse y extender su red de oficinas hacia nuevas áreas que corresponden a su grupo demográfico objetivo, al estudiar esta opción podemos determinar que se encuentran relacionados con la visión de la empresa la cual pretende penetrar los mercados de Perú, Panamá, Venezuela y Costa Rica en la Línea Marítima.</p>	<p>Al considerar las posibles alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección tiene que tener claro los riesgos asociados a la misma. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, y a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.</p>
<p>OBJETIVOS RELACIONADOS</p>	<p>El Sol S.A. para cumplir su objetivo estratégico tiene los siguientes objetivos relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El incremento del 15% en su producción actual durante un período de 5 años para lograr los fondos necesarios para aperturar su agencia en Panamá. - Evaluar al personal dentro de la organización para formar un grupo calificado de todas las divisiones que pueda trabajar en el exterior. - Reducir los gastos administrativos en un 20% - Evaluar el nivel de eficiencia en los procesos de los diferentes departamentos e identificar las posibles falencias que puedan afectar a los propósitos planteados. 	<p>Los objetivos de la empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a sus objetivos establecidos por ejemplo en las diversas actividades de producción, manejo de siniestros, análisis de riesgo. Se puede determinar una vinculación de la misión de la empresa con sus objetivos estratégicos y otros objetivos relacionados.</p>
<p>RIESGO ACEPTADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptar que la empresa deberá consumir grandes cantidades de capital para inversiones en nuevos activos personal y procesos. - Aceptar que la competencia podría aumentar y que algunos de los objetivos no se puedan cumplir (aumento del 15% en la producción) conforme se intenta incrementar la cuota de mercado, lo que afectaría negativamente a los márgenes de beneficio. - Como es una empresa de servicios y su negocio es la asesoría, no se debe aceptar personal que no cumpla con el conocimiento adecuado para el puesto. 	<p>El riesgo aceptado está expresado en términos cualitativos y cuantitativos empleando medidas relativas al mercado o de capital de riesgo</p>

TOLERANCIA AL RIESGO	-20% a 30% inversión - 10% Reducción de ventas - Como mínimo el 70% de su personal debe tener conocimientos sobre seguros	Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro del riesgo aceptado, y, que, a su vez proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.
-----------------------------	---	---

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
A C O N T E C I M I E N T O S	<ul style="list-style-type: none"> - Recalentamiento inesperado del mercado lo que provocaría la aceptación de menos ofertas de las esperadas. - Descripción inadecuada de responsabilidades de las que podría derivarse la contratación de personal no calificado, lo que no permitiría un correcto desempeño en las diferentes áreas de asesoramiento y liquidación de siniestros. - Que se reduzcan los niveles de eficiencia en los procesos, provocando malestar en los clientes imposibilitando cumplir las metas planteadas en el período (aumento del 15% de los ingresos) 	La identificación de eventos se basa tanto en el pasado como en el futuro, los cuales representan riesgos y oportunidades para la empresa. El Sol S.A. no tiene identificados estos acontecimientos en el contexto del ámbito global de la organización.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
OBJETIVOS	En todas las unidades de la organización se tiene en claro los objetivos, sin embargo no se realiza una evaluación del grado de cumplimiento de metas y demás.	Se debe evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los objetivos por cada área.
RIESGOS	La organización cuando identifica riesgos en los procesos y actividades, no realiza la debida evaluación de los mismos.	La administración deberá evaluar los riesgos detectados y los cambios que se deberán hacer para mejorar los procesos.

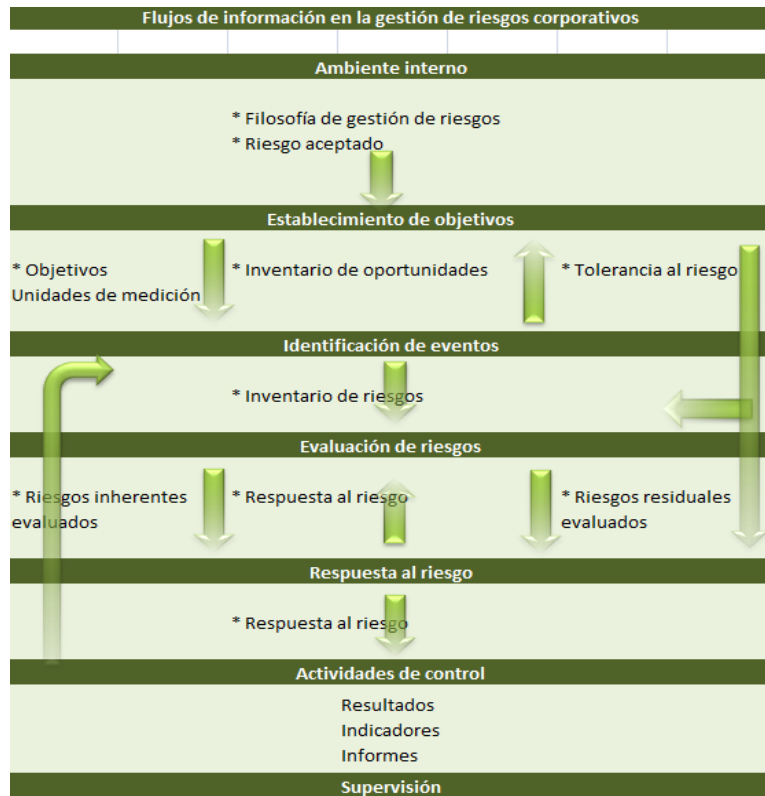
ANÁLISIS DE RIESGO Y SU PROCESO	El Sol S.A al detectar un problema, no evalúa los posibles riesgos y sus métodos de mitigar al máximo el mismo.	Capacitar al personal de las diferentes áreas en especial al departamento de siniestros, para que no exista personal indispensable
MANEJO DEL CAMBIO	El Sol S.A. no cuenta con un reglamento adecuado y actualizado, por lo que tiene problemas para enfrentar a un riesgo de manera oportuna.	Actualizar permanentemente el reglamento interno y el manual de procedimientos de la compañía de manera que sea una herramienta útil para mitigar riesgos
RESPUESTA AL RIESGO		
ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
EVALUACIÓN DE POSIBLES RESPUESTAS	<ul style="list-style-type: none"> - Entrar en una sociedad de capital riesgo/sociedad compartida (proyecto Panamá) - Establecer acuerdos con otras empresas - Protegerse contra riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo. - Establecer procesos de negocio eficaces. - Provisionar las posibles pérdidas. 	Después de evaluar los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo.
ACTIVIDADES DE CONTROL		
ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL	El Sol S.A. cuenta con indicadores de gestión administrativa, sin embargo éstos no son tomados en cuenta al momento de la toma de decisiones.	La administración deberá evaluar junto con los responsables del departamento el grado de cumplimiento de las metas y tomar las medidas correctivas.
CONTROLES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	El Sol S.A. cuenta con un software diseñado para la empresa, cada área maneja su módulo pero todos están entrelazados entre sí. Al momento que se emite una póliza automáticamente aparece en el sistema de cobranzas y en el de siniestros permitiendo tener la información al día, su acceso es limitado dependiendo el cargo o función que se desempeñe, todo se maneja en red.	Entrenar al personal que tiene acceso al programa para que pueda manejarlo de manera correcta y evitar errores, tener contacto permanente con los técnicos de sistema para que el software se ajuste a las necesidades y cambios que se presentan en la institución tanto interna como externa

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
I N F O R M A C I Ó N	La información se maneja de manera adecuada dentro de la organización en especial en el departamento de siniestros el cual es el que mayor cantidad de información circula. La calidad de información que se obtenga y se entregue depende del conocimiento que tenga el personal dentro de esta área, saber que documentos se necesitan, como obtenerlos y a quien entregárselos permitiría un flujo más eficiente de la misma, y tener una rápida respuesta. A pesar de ello existe dentro de este proceso de información falencias, no todo el personal del departamento de siniestros cuenta con los conocimientos suficientes para saber qué tipo de información pedir a los clientes y entregar a la aseguradora, muchos de ello a pesar de tener años de experiencia dependen del conocimiento de la jefa de este departamento.	En esta clase de negocios el éxito radica en la rapidez con la que se comunica un evento, y la calidad de información que se hace llegar de forma oportuna. En el Sol S.A. todo es perfecto hasta que ocurre un siniestro, prácticamente todos los departamentos de la organización intervienen de alguna forma cuando ello ocurre, la información que se maneja tanto interna como externamente, es de vital importancia, por ello se recomienda a la administración determinar las funciones, actividades y procesos a enjuntarse en cada departamento, en especial en el departamento de siniestros, ya que es el que más información maneja y la manera de como se la comunica depende el éxito de la organización. También se recomienda la creación de un manual de procedimientos, que permita servir de guía al personal del departamento y evitar la dependencia de ciertos trabajadores.
C O M U N I C A C I Ó N	La comunicación se da de manera tanto interna como externa, estar en continuo contacto con el cliente, conocer sus necesidades, dárselas a conocer a la aseguradora, técnicamente El Sol S.A. sirve de canal entre estos dos elementos, por ello la comunicación tiene que ser clara, oportuna y precisa.	
SUPERVISIÓN - MONITOREO		
ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
ACTIVIDADES PERMANENTES DE SUPERVISIÓN	Los directivos no supervisan al personal, por ejemplo en el departamento de siniestros, no evalúan el tiempo que se toman durante el desempeño de una actividad.	Se recomienda establecer límites de tiempos para realizar una determinada actividad, y evaluar las mismas para tener un control de los procesos.
COMUNICACIÓN DE DEFICIENCIAS	Los jefes de los distintos departamentos no efectúan un control del desempeño de las actividades de la unidad.	Los jefes de áreas deberán realizar inspecciones esporádicas del desempeño de los empleados del Sol S.A.

Elaborado por: Autoras

El flujo ideal de información en la gestión de riesgos corporativos y en base al COSO-ERM, sería el siguiente, él mismo que se recomienda que la entidad analice y ponga en práctica, con la finalidad que la información fluya a tiempo y a la persona indicada, logrando así optimizar el tiempo que se toma realizar un proceso.

Imagen 14 Flujos de información en la gestión de riesgos corporativos



Elaborado por: Autoras

Se concluyó que el control interno de la empresa EL SOL S.A., se presenta razonablemente en todos los aspectos en el área administrativa.

Atentamente,

Vanessa Espinosa Marcillo

CI: 092730463-4

Gilda Lozada Haz

CI: 092738836-3

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El contenido detallado de los componentes analizados y los hallazgos encontrados, relacionados con las observaciones y recomendaciones específicas que forman parte de este informe deben permitir a la institución llevar a cabo una transformación adecuada para cumplir con la planificación estratégica establecida.
2. Se realizó la evaluación del control interno aplicando cuestionarios por el método COSO de manera que se pudo valorar la efectividad y se identificaron las falencias existentes en los procesos aplicados.
3. Se determinó que los procesos de operación del departamento de siniestros no son eficientes y por lo tanto no cumplen con las necesidades que requiere la misma.
4. Se evaluó los procesos existentes en el departamento de siniestros mediante la aplicación de técnicas de auditoría (cuestionarios de control interno, entrevistas, narrativas, etc.) para medir el grado de confianza y el nivel de riesgo que existe para garantizar la salvaguarda de los ingresos de la organización.
5. Mediante la realización de la Auditoría Operativa se detectaron deficiencias operativas, emitiendo así un informe en que se detallan soluciones por cada uno de los componentes del control interno de manera que se mejoren los procesos de recaudación en el Departamento de siniestro de la compañía El Sol S.A.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a la administración tomar en cuenta las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría, puesto que si se aplican las mismas se podrá cumplir en su totalidad la planificación estratégica.
2. Realizar auditorías internas por lo menos una vez al año minimizando así el riesgo y mejorando continuamente el proceso de recaudación de manera que se corrijan oportunamente las debilidades encontradas en los procesos aplicados en el departamento de siniestros.
3. Se recomienda al departamento de siniestros utilizar los Flujogramas para la correcta realización de los diferentes procesos asegurando la optimización de los recursos materiales, humanos y económicos de la Institución.
4. Implementar un adecuado sistema de control interno mejorando así el proceso de modo que se incremente el nivel de confianza y garantice la salvaguarda de los ingresos logrando la satisfacción de los clientes.
5. Se recomienda a la administración que se tome en cuenta el informe confidencial entregado a la máxima autoridad, en la que se detalla las debilidades encontradas en la ejecución de la auditoría para mejorar los procesos en el departamento y por ende mejorar la eficiencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARENS, Alvin A; Randal J. Elder; Mark S. Beasley (2007). Auditoria. Un enfoque integral. Pearson Educación, México, 832 p.p.
2. Auditoría Operacional, Iván Puerres
3. Conceptos generales de Auditoría Operativa
<http://www.monografias.com/trabajos69/auditoria-operativa/auditoria-operativa.shtml>
4. ESTUPIÑAN, Rodrigo, (2003). Control Interno: Informe COSO (Bogotá, Colombia), 354 p.p.
5. ESTUPIÑAN, Rodrigo. Administración de riesgo empresarial ERM capítulo 8
6. Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado Técnicas de Aplicación, Edición Septiembre 2004
7. La Gestión por procesos, Toledo, 21 de Octubre del 2002
8. Ley General de Seguros N. 74, publicado en el Registro oficial No. 329 del 1 de Junio de 1998.
9. MANTILLA, Samuel. Administración de riesgo de emprendimiento, Cuarta edición
10. NUDMAN, Puyol, Manual de Auditoría Operativa, México, 1964.
11. SÁNCHEZ, Vinicio, Código de Ética del Contador, 21 de julio del 2011
12. Universidad de Buenos Aires, Manual de Procedimientos de Auditoría Interna, 396 p.p.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA APLICADA AL DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DE EL SOL S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS

Este capítulo muestra las tres etapas: planificación, ejecución y el informe de los resultados, se realizó una carta compromiso entre el ente auditado y los auditores donde estipula el área objeto de estudio, el período auditado y los objetivos de la auditoría. **(VER ANEXO 1)**

En la etapa de planificación se obtuvo un conocimiento del negocio, quienes son la fuente de información, se estableció el nivel de riesgo, se prepara el plan global de auditoría y programa de auditoría y se prepararon las técnicas de recolección de datos para la obtención de evidencia pertinente.

En la etapa de ejecución se aplicó todos los instrumentos de recolección de datos aplicados a los empleados del departamento de siniestros, se identificó el proceso actual del departamento mostrado en forma narrativa y en flujograma, se preparan los papeles de trabajo y se analizaron los hallazgos o evidencia obtenidos.

FASE DE PLANEAMIENTO

3.1.1 Conocimiento del departamento de siniestros

El conocimiento del negocio se realiza con el objetivo de efectuar un diagnóstico primario de la entidad, sus actividades y aspectos generales de contexto en el que desempeña su actividad. El departamento de siniestros es el encargado del trámite, atención, y ajuste de los reclamos que hacen los clientes de una aseguradora respecto a seguros patrimoniales (aquellos que protegen al patrimonio y que son diferentes de los de personas, salud e inversiones).

Para ello cuando ocurre un siniestro, se encargan de verificar la existencia del seguro, de la cobertura, inspeccionan los daños, valoran las pérdidas, ajustan el reclamo y procuran que los asegurados reciban una indemnización justa por parte de la compañía de seguros. **(VER ANEXO 5)**

Todas las pólizas son excelentes, hasta que ocurre el siniestro. El asegurado confía en la empresa no solamente sus activos asegurados, sino el desarrollo normal de su empresa, su tranquilidad y su protección frente a eventos perjudiciales. Es obligación del bróker de seguros satisfacer y corresponder a esa confianza de una sola manera: Mediante el servicio ÁGIL¹ y OPORTUNO². La meta que tiene El Sol S.A. en cada siniestro es obtener de la aseguradora un pago que sea: JUSTO³, TÉCNICO⁴ Y OPORTUNO.

Para poder lograr esto, es necesario que:

- El asegurado proporcione oportunamente la documentación del reclamo.

¹ En este trabajo la palabra ÁGIL, significa que el servicio brindado será rápido

² OPORTUNO, significa que el servicio que brinda la compañía es a tiempo y apropiado

³ JUSTO, en este trabajo significa que el bróker tratará que se indemnice el siniestro en forma imparcial

⁴ TÉCNICO, significa que el bróker en base a sus conocimientos técnicos tratará que se indemnice al asegurado en base a la evidencia presentada.

- Que el bróker de seguros de inmediato al asegurador o al ajustador, toda la documentación e información que recibamos de nuestro asegurado.
- Que se actúe con criterio, diligencia, responsabilidad y conocimiento, para poder evaluar todos los datos que se tiene, antes de trasladarlos a la aseguradora.
- Darle seguimiento al desarrollo del siniestro, para que todo se haga bien y en los plazos justos, sin demoras innecesarias.

3.1.2 Fuentes de información

Las fuentes de información para llevar a cabo el planeamiento general pueden ser, entre otras, las siguientes:

- El propio organismo a auditar
- Conocimiento directo mediante la realización de observaciones, entrevistas, etc.
- Información pública (Superintendencia de bancos y seguros)
- En la comprensión de la entidad y su entorno, podemos considerar la documentación siguiente:
 - Personal clave de entidad y los encargados del gobierno
 - El personal clave puede incluir la gestión, tecnología de la información, y demás personal que proporcionen la información pertinente en el transcurso de nuestra auditoría.

Tabla 5 Personal clave de EL SOL S.A.

Nombre	Cargo	Número telefónicos	Email	Antigüedad
Gina Aparicio Vera	Representante Legal y Gerente General	(04) 396625 Ext. 108	emision@seguroselsol.com.ec	7 años
Daniela Rivera Molestina	Jefe Dpto. de Siniestros	(04) 396625 Ext. 102	jefesiniestros@seguroselsol.com.ec	5 años
Karina Quimis	Asistente Siniestros 1	(04) 396625 Ext. 107	ast_1siniestros@seguroselsol.com.ec	2 años
Mónica Solórzano	Jefe Técnico	(04) 396625 Ext. 104	jefetecnico@seguroselsol.com.ec	30 años
Juan Andrés García	Asistente Siniestros 2	(04) 396625 Ext. 103	ast_2siniestros@seguroselsol.com.ec	3 años
Carlos de la Rúa	Abogado	(04) 396625 Ext. 114	Legal_siniestros@seguroselsol.com.ec	10 años
Mariuxi Rodríguez	Asistente técnico	(04) 396625 Ext. 113	ast_tecnico@seguroselsol.com.ec	1 año

Elaborado: Por Autoras

3.1.3 Información básica a revelar

Los aspectos básicos de la información a obtener son entre otros los siguientes:

- Organigrama
- Asignación de responsabilidades
- Proceso actual del departamento de siniestros
- Vigencia de Reglamento Interno
- Código de ética
- Grado de aceptación por parte de los clientes

3.1.4 Plan de Auditoría

El plan de auditoría es un instrumento de trabajo donde se indica las actividades a realizar por cada auditor y el tiempo estimado del mismo. Se debe indicar la oportunidad, que es la fecha hasta donde se va a realizar la auditoría.

BRÓKER DE SEGUROS "EL SOL S.A."

Preparado por: V. Espinoza - G. Lozada
Revisado por: A. Chávez

PLAN DE TRABAJO (2 SEMANAS)
AUD: AL 31/DIC/2011

Naturaleza: Plan de asignación de trabajo

Oportunidad: Al 31-Diciembre-2011

Procedimiento: Con el objetivo de preparar el plan de trabajo para la auditoría administrativa de la Compañía EL SOL S.A. al 31 de diciembre del 2011, se procedió a asignar tiempo y áreas a las integrantes del equipo de auditoría.

Actividad	Vanessa Espinoza			Gilda Lozada		
	Asignado	Tiempo estimado	Tiempo incurrido	Asignado	Tiempo estimado	Tiempo incurrido
Familiarización y análisis de la información existente relativa al departamento de siniestros, aplicación de la ficha de observación	X	10		X	10	
Identificar los objetivos generales y específicos y las metas propuestas por la gerencia	X	4				
Elaboración de la matriz análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)				X	0,45	
Aplicación de la matriz análisis FODA				X	3	
Tabulación de la información obtenida de la matriz análisis FODA				X	1,3	
Elaboración de Cuestionarios y encuestas de Control Interno dirigido a los empleados del departamento de siniestros y gerentes	X	4				
Aplicación de Cuestionarios y encuestas de Control Interno dirigido a los empleados del departamento de siniestros y gerentes	X	10				

Tabulación de la información obtenida en la aplicación del Cuestionario y encuestas de Control Interno dirigido a los empleados del departamento de siniestros y gerentes				X	8	
Elaboración de la Tabla de Operacionalización de variables				X	0,45	
Elaboración de cuestionario de evaluación de control interno por cada componente del ERM dirigido al jefe del departamento de siniestros				X	0,3	
Aplicación de cuestionario de evaluación de control interno por cada componente del ERM dirigido al jefe del departamento de siniestros				X	15	
Tabulación de los resultados del cuestionario de evaluación de control interno por cada componente del ERM dirigido al jefe del departamento de siniestros	X	8				
Elaboración de la matriz de evaluación de riesgo por actividad del departamento de siniestro	X	0,4				
Aplicación de la matriz de evaluación de riesgo por actividad del departamento de siniestro	X	4				
Tabulación de la información obtenida de la matriz de evaluación de riesgo por actividad del departamento de siniestro	X	2				
Elaboración de la matriz de evaluación de cumplimiento legal				X	0,2	
Aplicación de la matriz de evaluación de cumplimiento legal	X	1,3				
Tabulación de los datos obtenidos de la matriz de evaluación de cumplimiento legal				X	0,5	
Recopilación de la información relacionada al proceso de documentación de un siniestro	X	8		X	8	

Elaboración de flujo gramas	X	9		X	8	
Corroborar los procesos establecidos a emplearse en el proceso de documentación y presentación de un siniestro con el fin de verificar su grado de cumplimiento				X	8	
Determinación de la muestra para aplicar la encuesta a los clientes insatisfechos				X	2	
Aplicación de encuestas a la muestra de clientes insatisfechos para determinar el motivo de su insatisfacción	X	9				
Tabular los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta				X	2	
Determinación de los hallazgos encontrados, categorización y establecimiento de conclusiones y recomendaciones	X	8		X	10	
Valoración del riesgo y la respuesta al riesgo	X	8		X	8	
Elaboración del informe de auditoría	X	8		X	8	
TOTALES		93,7			93,2	

Nota: En el plan de auditoría realizado muestra el tiempo estimado en minutos.

3.1.5 Programa de Auditoría

El programa de auditoría es un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse y en qué oportunidad se aplicarán.

EL SOL S.A.
Presupuesto de Tiempo.
Al 31 de Diciembre del 2011



DETALLE	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR																
Entrevista iniciales para conocimiento del negocio																
Conocer la misión, visión, estrategias, objetivos																
Conocer la actividad principal del negocio																
Identificar políticas y procedimientos																
Evaluar la estructura del control interno																
Definir las estrategias y objetivos de la auditoría																
PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA																
Archivos permanente y recopilación de información básica																
Revisión y análisis de la información obtenida en la fase anterior																
Evaluación del control interno																
Determinar los niveles de riesgo para realizar la auditoría																
Establecer pruebas a aplicarse																
Establecimientos de tiempos a utilizar en cada procedimiento de control																
Elaboración de los programas de auditoría																
EJECUCIÓN																
Aplicación de los programas de auditoría																
Aplicar pruebas de control a procedimientos																
Preparar papeles de trabajo, contiene evidencia suficiente, competente y relevante																
Elaboración de hoja de resumen de hallazgos significativos por componente de COSO																
Elaborar un informe de control interno dirigido a la gerencia																
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS																
Revisar el trabajo realizado se haya cumplido de acuerdo al plan de auditoría																
Preparar la carta de control interno dirigido a la gerencia																
Discutir los hallazgos encontrados con la gerencia																
Realizar el informe final																

Nota: El Presupuesto de tiempo se encuentra detallado por semanas.

3.1.6 Establecer el nivel de Riesgo de Auditoría

El nivel de riesgo de auditoría, puede medirse en cuatro grandes posibilidades:

- Riesgo mínimo
- Riesgo bajo
- Riesgo medio
- Riesgo Alto

Imagen 7 Niveles de riesgo de Auditoría

Nivel de riesgo	Significación	Factores de riesgo	Probabilidad de ocurrencia de errores
Mínimo	No significativo	No existen	Remota
Bajo	Significativo	Existen algunos pero de menor importancia	Improbable
Medio	Muy significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

Elaborado: Por Autoras

3.1.7 Metodología a aplicar para recolección de datos

Se aplicaron 5 instrumentos entre los cuales fueron:

- Narrativa aplicada al jefe del Departamento de Siniestros con el objetivo de conocer el proceso actual de documentación y presentación de un siniestro en EL SOL S.A. (**VER ANEXO 2**)
- Cuestionario dirigido a Directivos de la empresa con el objetivo de obtener conocimiento del negocio general (**VER ANEXO 3**)
- Entrevista dirigida a Directivos de la empresa con el objetivo de obtener un conocimiento de negocio por cada componente del COSO-ERM (Administración de Riesgo Empresarial) (**VER ANEXO 4**)

- Cuestionario dirigido a los empleados del departamento de siniestros con el objetivo de obtener un mejor conocimiento de los diferentes puestos de trabajo y actividades desarrolladas (**VER ANEXO 5**)

- Ficha de identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales que pueden influir en el proceso (**VER ANEXO 7**)

- Cuestionario dirigido a los clientes para analizar su satisfacción del servicio brindado para poder analizar si la empresa está cumpliendo con su misión. (**VER ANEXO 8**)

FASE DE EJECUCIÓN

3.2.1 Proceso Actual de Documentación y presentación de un siniestro

Para obtener el conocimiento del proceso actual de documentación y presentación de un siniestro, implementamos una técnica de recolección de evidencia llamada narrativa aplicada a la jefa del departamento de Siniestro, detallando a continuación los resultados obtenidos. (VER ANEXO 2)

Recepción de Documentos

Cuando el siniestro es comunicado telefónicamente, se debe tratar de tomar todos los datos útiles posibles. Dentro de los principales:

- A. Nombre del asegurado
- b. Bien siniestrado
- c. Ramo de la póliza bajo el cual se presentará el reclamo
- d. Fecha de la ocurrencia
- e. Lugar
- f. Circunstancias
- g. Situación actual del bien o de la persona siniestrada
- h. Acciones que tomará el asegurado
- i. Problemas que tiene al momento
- j. Monto estimado

Los empleados del departamento de siniestros procuran no importunar al cliente con pedidos de datos que la empresa debe tener, tales como el número de la póliza, deducible, vigencia. El empleado se limita a recabar los datos imprescindibles para una correcta identificación y comunicación del reclamo, tratando al cliente con paciencia y serenidad, ya que muchas veces están alterados y no es momento para discutir con ellos.

El empleado del departamento de siniestros del bróker de Seguros, JAMÁS⁵ debe indicar a un cliente que nos está comunicando un siniestro, que él mismo no está en cobertura. No es función del bróker hacerlo, hasta haber agostado los medios técnicos y justos ante la aseguradora.

El empleado no debe prometer algo que conoce que No se puede cumplir. Por ejemplo, evitar dar horas exactas de inspección, cuando tal hecho esta fuera de su control. Cuando eso pasa, el asegurado se enoja y se siente engañado. Se debe coordinar con las personas encargadas, antes de asegurar fecha y hora.

Comunicación

El aviso a la aseguradora debe ser inmediato, tan pronto se conoce del reclamo.

Se deberá avisar telefónicamente, dando los datos proporcionados por el cliente en el momento que comunica del siniestro. Adicionalmente, se deberá coordinar las acciones de inspección de la compañía, y saber si va a intervenir un ajustador y sus datos. Una vez hecha la comunicación, se deberá anotar siempre el nombre de la persona con la que se ha hablado, la fecha y la hora. En lo posible, confirmar por carta todo lo expresado, para tener una constancia de lo que se ha indicado, solicitado o comprometido.

⁵ JAMÁS, significa en este trabajo que el empleado no tiene la autoridad para indicarle al cliente que no se encuentra en cobertura.

En caso de haber ajustador, se deberá coordinar con él todo el tratamiento y las visitas al cliente. Recordando que el ajustador siempre va a tender a favor de la aseguradora, y, por tanto, el bróker debe conocer lo que está pasando en todo momento.

El departamento de siniestros del bróker de Seguros debe coordinar visitas, inspecciones, reuniones, etc. Entre el asegurado y la aseguradora, o sus inspectores o ajustadores, con tiempo, evitando avisos sorpresivos, o plazos en que el cliente no va a poder cumplir.

Cuando el departamento de siniestros realice algún pedido de documentos o requisitos del asegurador o ajustador al cliente, se deberá confirmar por carta tal pedido, para que en el caso que existan demoras no sean cargadas al bróker de seguros.

Toda comunicación debe ser atendida y transferida de inmediato a las partes interesadas. Las demoras en comunicar, independientemente del daño que pueda causar al asegurado, ocasionan una mala impresión del servicio.

Apertura del FILE- Archivo

El file del siniestro debe ser abierto inmediatamente después de que se haya atendido las comunicaciones del reclamo. Se debe guardar en el archivo la hoja de control de siniestros, con las anotaciones completas solicitadas, especialmente en lo que se refiere a los datos que constan en la oficina del bróker de seguros.

Siendo el file la carpeta de seguimiento del siniestro, deberá estar siempre al día, con todos los documentos referidos al siniestro debidamente guardado, EN ORDEN DE FECHAS⁶. Salvo casos lógicos, de documentos que se envíe a la compañía de seguros, con respecto al siniestro, se deberá originar fotocopias para el archivo, que estarán guardadas en el file. Muchas veces el bróker de seguros se ve imposibilitado de reclamar o discutir pagos, porque al enviar el documento a la compañía aseguradora se queda sin copia del documento.

Una copia de la hoja de control de siniestro debe ir al departamento de producción, el file debe mantenerse abierto y vigente hasta que el siniestro haya concluido totalmente, y, esto es, cuando ya no exista nada pendiente de envío o de recibo. Una vez concluido el reclamo, los documentos que forman el file, junto con la hoja de control, serán guardados en el archivador de siniestros terminados.

Envío de documentos

La documentación del reclamo es la parte más delicada de la función del bróker de seguros, puesto que el empleado deberá verificar que la misma es apropiada para tramitar correctamente el reclamo, antes de remitirla. Una vez enviada, la documentación no puede ser devuelta, por lo que se debe revisar cuidadosamente antes de su traslado.

⁶ EN ORDEN DE FECHAS, el empleado del departamento de siniestros debe archivar en orden cronológico

Todo documento, por mínimo que sea, deberá ser siempre enviado mediante una carta, la misma que deberá ser archivada en el file. Nunca se deberá enviar documentos a la mano, sin constancia, porque si se llegarán a perder, el cliente tendría una mala imagen del servicio prestado por la empresa. Siempre debe quedar constancia de la recepción por parte del destinatario de los documentos enviados.

Se debe tener cuidado, en que la documentación enviada salga el mismo día en que la recibe el personal del departamento de siniestros. No se deberá mantener retenidos documentos innecesariamente salvo que se trate de casos especiales que merezcan un análisis mayor, coordinación, consulta con el asegurado o la compañía de seguros.

Los documentos originales, deben ser presentados siempre a la compañía de seguros, salvo que se haya nombrado un ajustador en ese reclamo. Para el caso, que el asegurado envíe directamente su documentación, el bróker de seguros tratará que ello no ocurra, y, de todas formas, tratará de conseguir una copia de dichos documentos.

Cuando se trate de recepción de documentos en día viernes, y estos sean urgentes, el departamento de siniestros tratará, aunque sea vía telefónica o e-mail, de hacer enterar a la aseguradora que ya recibió los documentos y que los remitirá el lunes o el primer día laborable de la siguiente semana a primera hora. Lamentablemente, mucha documentación llega en vísperas de días no laborables, lo que origina demoras justificables en su tramitación.

El jefe del departamento de siniestros deberá coordinar con la recepción y la gerencia, para que los documentos de siniestros tengan prioridad sobre el resto de la correspondencia recibida, y, por tanto, deberán ser transferidos al Departamento de siniestros con carácter de urgencia.

Seguimiento

Lo más importante en el servicio de reclamo de un siniestro, es un seguimiento oportuno y dinámico, que evite demoras innecesarias en su tramitación. El seguimiento implica coordinaciones externas, entre asegurado, asegurador, inspector, ajustador y el bróker de seguros.

Internamente, también implica coordinación con las áreas respectivas especialmente la Gerencia, cuando se trata de siniestros graves, especiales o conflictivos. La única persona que puede decidir la solicitud de pagos Exgratia es la Gerencia. Es función del Departamento de siniestros, agotar todas las gestiones necesarias antes de tener que recurrir a esta última instancia.

Cuando se vaya a solicitar un pago en esas condiciones, se debe coordinar adecuadamente con la Gerencia, para que después no existan reclamos por insuficiencia de pago. El proceso de seguimiento debe completar cinco fases:

- El aviso del siniestro al asegurador
- El envío de la documentación
- La revisión del pago indemnizatorio y su envío al asegurado
- La devolución de los documentos de pago al asegurador, firmados por el cliente.
- Cualquier acción de recuperación que pudiera quedar pendiente.

A medida que se avanza con los pasos del reclamo, se deberá seguir llenando la Hoja de control, de tal forma que ésta siempre esté actualizada. Se debe tener siempre actualizada la Reserva (Monto estimado) de cada reclamo, para datos estadísticos que pudiera necesitar la compañía en un momento dado.

Estadísticas

Una vez concluido el reclamo, el departamento de siniestros está en condiciones de trabajar la estadística real. La estadística debe ser proporcionada mensualmente a la gerencia, mediante un formato especial.

La estadística debe comprender:

- Experiencia global de siniestros
- Experiencia de siniestralidad
- Experiencia de resultados al mes
- La experiencia global de sensitivos comprende el número de reclamos; su división por Ramos; su división por compañías, tanto en el mes, como en el acumulado.
- La experiencia de siniestralidad comprende; siniestralidad por póliza Individual. Es el resultado de dividir el monto indemnizado, más las reservas, para la prima respectiva. Si hay dos o más siniestros, el monto indemnizado debe incluir todos los siniestros de esa póliza.
- Siniestralidad por cliente global. Se logra dividiendo el total de siniestros del cliente, para la prima total de su cartera.
- Siniestralidad por ramo global. Se logra dividiendo el total de siniestros de todo un ramo por la prima total de ese ramo.
- Siniestralidad por compañía aseguradora: es el resultado de dividir el total de siniestros pagados por cada cía. de seguros para el prima de dicha compañía

- La experiencia de resultados del mes debe comprender el acumulado global, por ramo, hasta el mes respectivo. Debe considerar resultados de experiencia de siniestralidad por ramos y compañías.
- Si se pidiera el rendimiento técnico de la experiencia de siniestralidad, se debe tomar como Prima el 60% de las primas brutas y como siniestros, la totalidad de los pagados, más el 70% de las reservas, menos un 6% por concepto de recuperación.

Documentos solicitados al cliente en los diferentes ramos de seguros.

Los documentos indispensables que se requieren para poder presentar un siniestro son los siguientes:

Imagen 8. Documentos a solicitar en caso de siniestro ramos generales

**PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA CASOS DE SINIESTROS
INCENDIO Y RIESGOS VARIOS**

	Incen.	Robo	Equip. Elec.	Rot. de Maquin.	Lucro Cesan.	Resp. Civil	Desh.	Transp. (Import)	TREC CAR EAR	Veh.
Aviso inmediato al Asesor Externo (telefónico o electrónico), quien dará instrucciones.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aviso escrito (fax) al Asesor Externo, a través del Área de Seguros (máximo en 24 horas)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aviso inmediato a la Compañía (Asesor y Área de Seguros)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Denuncia ante la autoridad policial	X	X	X (robo)			X	X	X	X (robo)	X
Informe interno indicando causas, circunstancias, origen	X	X	X	X	X	X	X		X	
Inventario valorizado de activos	X	X								
Relación detallada y valorizada de bienes destruidos y/o dañados y/o robados	X	X							X	
Parte intervención del cuerpo de bomberos	X		X (por incendio)						X (Incen.)	
Documentación que determine pre-existencia de bienes destruidos y/o dañados y/o robados.	X	X	X	X				X	X	X (Pérdida Total)
Facturas y/o proformas discriminadas de reparación y/o reposición a todo costo de bienes similares a los destruidos o dañados.	X	X	X	X					X	X (Reembolso)
En caso de pérdida de dinero, arque y documentación que la sustente		X					X			
Reporte de Mantenimiento			X	X					X	
Identificación y domicilio del trabajador, con fecha exacta del acto deshonesto							X			
Informe Auditoría							X			
Liquidación beneficios sociales (Copia de Retención)							X			
Aviso o coordinar participación del Ajustador o Inspector (Responsable: Asesor)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X (En el taller)
Dosaje Etílico y peritaje técnico de daños										X
Cursar carta reclamo contra el transportista y/o Agentes de Aduana, Autoridades Portuarias y otros depositarios.								X		
Cursar carta reclamo contra el tercero responsable									X	

Elaborado por: Autoras

Imagen 9. Documentos a solicitar en caso de siniestro seguros de vida

**PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA CASOS DE SINIESTROS
SEGUROS DE VIDA LEY**

Muerte Natural / Muerte Accidental		
	Muerte Natural	Muerte Accidental
Documento de Identidad del Asegurado	X	X
Certificado Médico de Defunción Completo	X	X
Partida de Defunción Completa	X	X
Declaración Jurada de Beneficiarios*	X	X
Boletas de Pago correspondientes a los 3 meses previos al fallecimiento**	X	
Boleta de Pago correspondiente al mes previo al fallecimiento**		X
Informe de Necropsia (Autopsia)		X
Atestado Policial Completo		X
Documento de Identidad del Beneficiario***	X	X
Solicitud de Pago de Beneficios Vida Ley	X	X
Copia de las Planillas con las que se renovó la póliza en el mes del siniestro**	X	X

Elaborado por: Autoras

Imagen 10. Documentos a solicitar en caso de siniestro seguros de humanos

**PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA CASOS DE SINIESTROS
SEGUROS HUMANOS**

Muerte Accidental	
	Muerte Accidental
Documento de Identidad del Asegurado	X
Certificado Médico de Defunción Completo	X
Partida de Defunción Completa	X
Completar información según formato de la Aseguradora	
La Póliza Original	X
Informe de Necropsia (Autopsia)	X
Atestado Policial Completo	X
Resultado del Dosaje Etílico	X
Resultado del Exámen Toxicológico	X
Documento de Identidad del Beneficiario (Partida de Nacimiento y copia de DNI de la madre o del padre para menores de edad)	X
Solicitud de Pago de Beneficios (Accidentes Personales)	X
Copia de la Historia Clínica Completa	X

Elaborado por: Autoras

Imagen 11. Documentos a solicitar en caso de hospitalización/invalidez

Hospitalización / Invalidez			
	Hospitalización	Invalidez Permanente por Enfermedad	Invalidez Permanente por Accidente
Documento de Identidad del Asegurado	X	X	X
Informe Médico indicando el diagnóstico y pronóstico	X	X	X
Constancia de la institución hospitalaria indicando fecha de ingreso y de alta	X		
Completar información según formato de la aseguradora		X	X
Exámen Anatomopatológico (sólo si es cáncer)		X	
Atestado Policial Completo			X
Resultado del Dosaje Etílico			X
Resultado del Exámen Toxicológico			X
Solicitud de Pago de Beneficios (Vida Individual y Accidentes Personales)	X	X	X
Copia de la Historia Clínica Completa		X	X

Adelanto por Enfermedades Terminales / Beneficio por Enfermedades Graves (BEG) / Beneficio por Cáncer		
	AET	BEG/CANCER
Documento de Identidad del Asegurado	X	X
Informe Médico indicando el diagnóstico y la esperanza de vida	X	
Completar información según formato de la aseguradora	X	X
Exámen Anatomopatológico (sólo si es cáncer)	X	X
Solicitud de Pago de Beneficios (Vida Individual y Accidentes Personales)	X	X
Informe Médico indicando el diagnóstico	X	X
Copia de la Historia Clínica Completa	X	X

Invalidez / Beneficio por Enfermedades Graves		
	Invalidez Total y Permanente por Accidente	BEG
Documento de Identidad del Asegurado	X	X
Informe Médico indicando el diagnóstico	X	X
Completar información según formato de la aseguradora	X	X
Boletas de pago correspondientes al mes previo al accidente	X	
Boletas de Pago correspondientes a los 3 meses previos al diagnóstico		X
Atestado Policial Completo	X	
Informe Anatomopatológico (sólo si es cáncer)		X
Solicitud de Pago de Beneficios Vida Ley	X	X
Copia de las Planillas con las que se renovó la póliza en el mes del siniestro	X	X

NOTA:

- La Aseguradora podrá requerir documentación complementaria a las antes señaladas

Elaborado por: Autoras

En caso de daños al Casco y Maquinaria

- Denuncia, por escrito, del siniestro.
- Copia de la matrícula del buque correspondiente al año en que ocurrió el siniestro, emitida por DIGMER.
- Certificación de navegabilidad del buque. Comprende los siguientes certificados emitidos por DIGMER:
 - Certificado de inspección de seguridad
 - Permiso de tráfico de Cabotaje
 - Certificado de Línea de Carga
 - Licencia de la Estación de Radio
 - Certificado de Dotación Mínima
- Certificación que indique que el buque tenía su clasificación actualizada antes del siniestro. Comprende los siguientes certificados y reportes:
 - Certificado de Clasificación
 - Reportes de las últimas inspecciones anuales de clasificación del casco y maquinaria
 - Reporte de la última inspección en dique seco
- Copia de la Orden de Zarpe, otorgada por la Capitanía del Puerto, previo al siniestro
- Copias de las matrículas de los principales miembros de la tripulación (Capitán de Navegación, Capitán de Pesca, Jefe de Máquinas y Primer Ingeniero)

- Copias de las Páginas del Bitácora de cubierta y/o Bitácora de Máquinas, correspondientes al día del siniestro
- Copia del Permiso de Pesca (Si es barco pesquero)
- Presupuestos de dique seco y de repuestos para las reparaciones relacionadas con el siniestro.
- Facturas originales de los costos de reparación y de repuesto
- El Asegurado está también obligado a entregar los documentos que fueren adicionalmente requeridos por la Compañía, que tengan relación con el reclamo, con el origen y causa del siniestro y con las circunstancias bajo las cuales se han producido las pérdidas o daños.

En caso de hundimiento y/o pérdida total

- Denuncia, por escrito, del siniestro.
- Acta de Protesto del Capitán del buque, debidamente legalizada en la Capitanía del Puerto.
- Título de propiedad del buque
- Certificado Registrador de la Propiedad de No Gravamen emitido por la Capitanía del Puerto
- Copia de la matrícula del buque correspondiente al año en que ocurrió el siniestro, emitida por DIGMER.
- Certificación de navegabilidad del buque. Comprende los siguientes certificados emitidos por DIGMER:

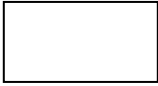
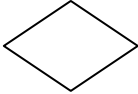

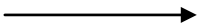
- Certificado de inspección de seguridad
 - Permiso de tráfico de Cabotaje
 - Certificado de Línea de Carga
 - Licencia de la Estación de Radio
 - Certificado de Dotación Mínima
- Copia del informe de la última carena del buque, efectuada por un Inspector calificado de acuerdo a condiciones particulares de la póliza
 - Copia de la factura y relación de trabajos efectuados en la última carena o trabajos de mantenimiento de casco y maquinaria
 - Certificación que indique que el buque tenía su clasificación actualizada antes del siniestro. (Este Item No. 9 reemplaza a los Items Nos. 7 y 8, siempre y cuando el buque esté clasificado). Comprende los siguientes certificados y reportes:
 - Certificado de Clasificación
 - Reportes de las últimas inspecciones anuales de clasificación del casco y maquinaria
 - Reporte de la última inspección en dique seco.
 - Copia de la Orden de Zarpe, otorgada por la Capitanía del Puerto
 - Matrículas originales o copias completas de las mismas, de toda la tripulación que se encontraba a bordo antes del siniestro
 - Copia del Permiso de Pesca (Si es barco pesquero)

- Certificación de la Autoridad Marítima declarando el hundimiento del buque
- Acta de declaración de la tripulación referente al siniestro ante los Ajustadores designados. Para el efecto previa coordinación con los Armadores se citarán a declarar sobre el siniestro a los miembros de la tripulación determinados por los Ajustadores.

3.2.2 Flujograma

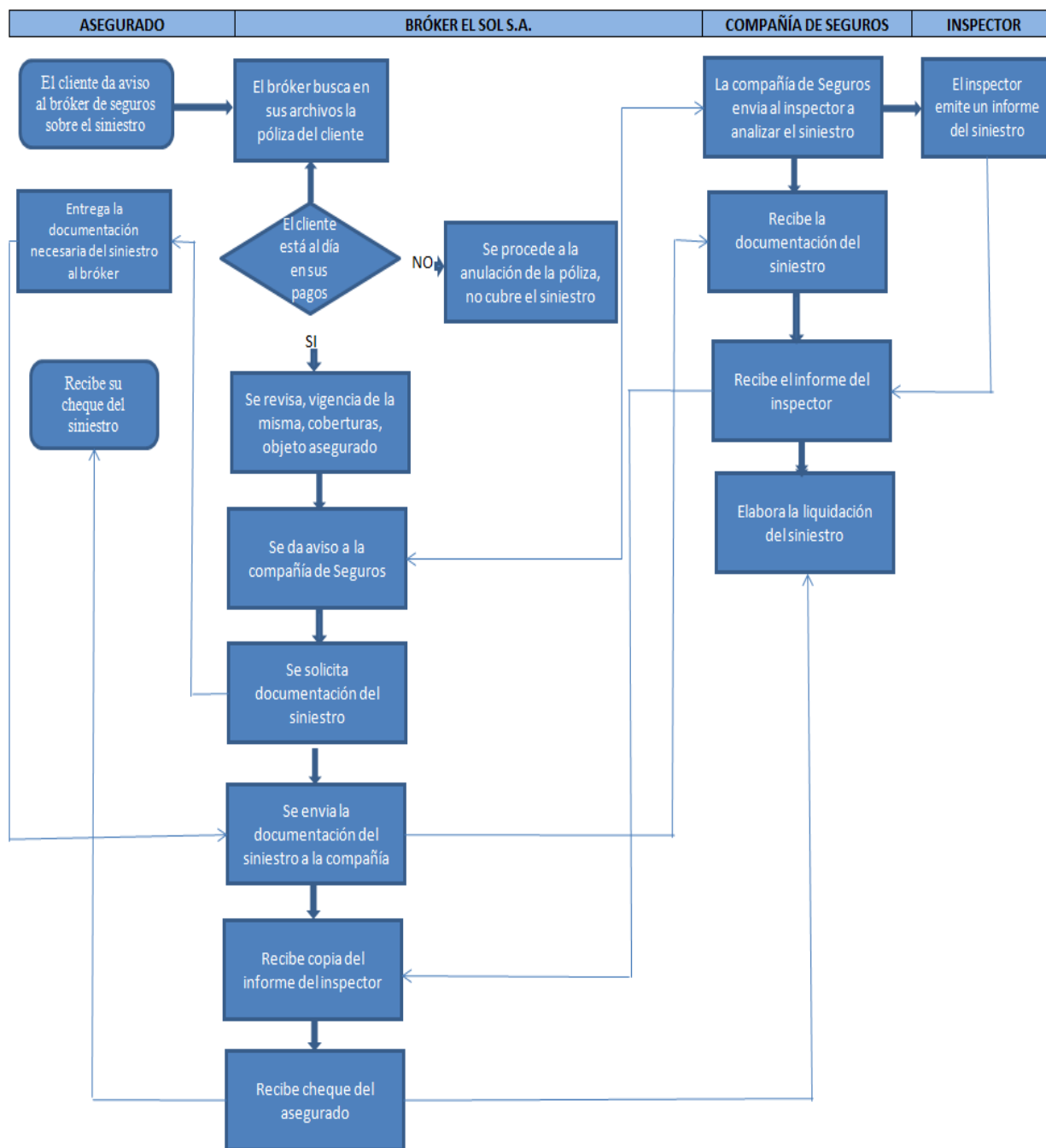
El flujograma muestra en forma gráfica y entendible el proceso actual del departamento de siniestros del bróker de Seguros EL SOL S.A.

Tabla 6 Simbología del Flujograma

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	PROCESO
	DECISIÓN
	INICIO O FIN
	DESPLAZA UN DOCUMENTO

Elaborado por: Autoras

Imagen 12 Flujograma



Elaborado por: Autoras

3.2.3 Análisis de la competencia

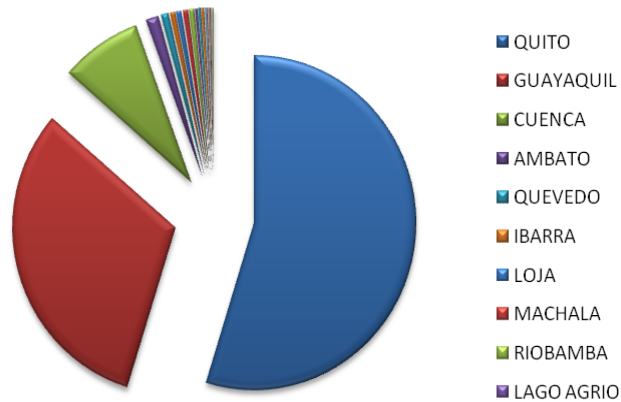
Tabla 7 Agencias Asesoras Productoras de Seguros en el Ecuador

AGENCIAS ASESORAS PRODUCTORAS DE SEGUROS EN EL PAÍS		
CIUDAD	CANTIDAD	%
QUITO	217	55%
GUAYAQUIL	125	32%
CUENCA	32	8%
AMBATO	5	1%
QUEVEDO	3	1%
IBARRA	2	1%
LOJA	2	1%
MACHALA	2	1%
RIOBAMBA	2	1%
LAGO AGRIO	1	0%
LATACUNGA	1	0%
MANTA	1	0%
OTAVALO	1	0%
PORTOVIEJO	1	0%
SANTO DOMINGO	1	0%
TOTAL	396	

Elaborado por: Autoras

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Gráfico 1 Agencias Aseguradoras Productoras de Seguros en el Ecuador



Elaborado por: Autoras

A pesar de que en el Ecuador solo existen un total de 46 compañías de Seguros son 396 las que se dedican al brokeraje de seguros, se encuentran autorizadas a operar en el país, legalmente constituidas y bajo la regulación de la Superintendencia de Bancos y seguros, las ciudades en que mayor número de Agencias Asesoras Productora de Seguros hay, es en Quito y Guayaquil representado en un 55% y 32% respectivamente.

El Sol S.A. a pesar de tener notoria competencia en el mercado ocupa el puesto número 36 del ranking de comisiones en todo el país y el primer lugar en comisiones en el ramo de casco marítimo, convirtiendo éste en su principal fuente de ventas. Tecniseguro es su principal competidor y aunque ésta empresa tiene su matriz en la ciudad de Quito, posee gran representación en la ciudad de Guayaquil siendo un fuerte rival para la El Sol S.A.

Tabla 8 Ranking Comisiones de todo el País

RANKING COMISIONES TODO EL PAÍS					
No.	RAZÓN SOCIAL.	Código entidad	# de Credenciales	Valor US\$	%Porcentaje
1	TECNISEGUROS S.A.	1.651	28	\$ 17.552.095,91	16,17%
2	NOVAECUADOR S.A.	1.716	435	\$ 6.828.041,68	6,29%
3	ASERTEC S.A.	1.689	277	\$ 5.048.991,82	4,65%
4	ECUAPRIMAS CIA. LTDA.	1.588	10.127	\$ 4.509.624,29	4,15%
5	ALAMO S.A.	1.799	785	\$ 4.461.397,99	4,11%
6	ACOSAUSTRO S.A.	1.449	466	\$ 4.074.785,22	3,75%
7	RAUL COKA BARRIGA CIA. LTDA.	1.777	683	\$ 2.778.946,89	2,56%
8	CLAVESEGUROS C.A.	1.748	552	\$ 2.293.881,80	2,11%
9	Z.H.M. ZULOAGA, HIDALGO & MAQUILON S.A.	1.545	591	\$ 2.177.823,00	2,01%
10	COLCORDES SOCIEDAD ANÓNIMA	1.527	352	\$ 2.165.894,41	2,00%
11	LIDERES CIA. LTDA.	1.783	730	\$ 1.567.180,63	1,44%
12	UNISEGUROS C.A.	1.646	18	\$ 1.565.158,38	1,44%
13	AON RISK SERVICES ECUADOR S.A.	3.343	904	\$ 1.543.025,38	1,42%
14	COLARI S. A.	1.582	10.114	\$ 1.488.160,65	1,37%
15	ALFASEGUROS CIA. LTDA.	1.644	8	\$ 1.408.608,92	1,30%
16	CIFRASEG S.A.	1.739	495	\$ 1.395.699,07	1,29%
17	BYPSA S.A.	1.443	328	\$ 1.249.359,73	1,15%
18	ACROPOLIS CIA. LTDA.	1.775	681	\$ 1.127.619,00	1,04%
19	MULTIAPOYO CIA. LTDA.	1.807	825	\$ 1.118.468,09	1,03%
20	CETISEGUROS S.A.	1.506	172	\$ 1.098.742,06	1,01%
21	ECUAPATRIA CIA. LTDA.	1.473	16	\$ 1.059.198,21	0,98%
22	COTOPAXI CIA. LTDA	1.795	771	\$ 949.886,66	0,88%

23	GRUPO MANCHENO VILLACRESES CIA. LTDA. ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3.669	1.000	\$ 899.547,50	0,83%
24	COINVERSEG S.A.	1.674	193	\$ 887.861,68	0,82%
25	CIDESCOL S. A.	1.673	186	\$ 846.697,21	0,78%
26	FIELSEG AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A.	3.729	1.026	\$ 823.620,00	0,76%
27	VANGUARDIA CIA. LTDA.	1.773	678	\$ 808.471,64	0,74%
28	CONFIA S.A.	3.329	897	\$ 777.810,96	0,72%
29	SERVISEGUROS S.A.	1.480	49	\$ 717.257,80	0,66%
30	INTERBROQUER S.A.	1.677	205	\$ 669.673,82	0,62%
31	ASPROS C.A.	1.767	664	\$ 632.483,74	0,58%
32	LIDERSEG S.A.	1.803	803	\$ 603.350,76	0,56%
33	PRODESEG CIA. LTDA.	1.649	25	\$ 589.750,66	0,54%
34	SAYO S.A.	1.655	37	\$ 588.059,26	0,54%
35	ROSENEY SALCEDO Y ASOCIADOS S.A. RSA	1.609	10.187	\$ 572.900,32	0,53%
36	EL SOL S.A.	1.481	52	\$ 568.984,00	0,52%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tabla 9 Ranking Comisiones por Ramo de Seguros Casco Marítimo

RANKING COMISIONES POR RAMO DE SEGUROS (CASCO MARÍTIMO)					
AGENCIAS ASESORAS PRODUCTORAS DE SEGUROS					
No.	RAZÓN SOCIAL	Código entidad	Credencial	Valor US\$	%Porcentaje
1	EL SOL S.A.	1.481	52	\$ 378.762,83	30,57%
2	DASU CIA. LTDA.	1.494	122	\$ 357.894,94	28,89%
3	Z.H.M. ZULOAGA, HIDALGO & MAQUILÓN S.A.	1.545	591	\$ 83.344,00	6,73%
4	AURORA C. LTDA.	1.495	123	\$ 79.621,58	6,43%
5	UMBRELLA ECUADORIAN INSURANCE AAPS CIA. LTDA.	2.771	883	\$ 38.764,31	3,13%
6	CIDESCOL S. A.	1.673	186	\$ 36.598,10	2,95%
7	INSITE AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA. LTDA	1.740	499	\$ 36.049,89	2,91%
8	ASESOESSA SOCIEDAD ANÓNIMA	1.782	704	\$ 35.248,14	2,85%
9	TECNISEGUROS S.A.	1.651	28	\$ 30.970,52	2,50%
10	ARBOL DE ORO A.D.O. CIA. LTDA.	1.497	125	\$ 20.662,18	1,67%
11	CLAVESEGUROS C.A.	1.748	552	\$ 19.606,07	1,58%
12	ECUAPRIMAS CIA. LTDA.	1.588	10.127	\$ 16.665,86	1,35%
13	RAVELCA S.A.	1.513	200	\$ 16.298,42	1,32%
14	ROSENEY SALCEDO Y ASOCIADOS S.A. RSA	1.609	10.187	\$ 14.081,48	1,14%
15	TRIADA SEGUROS CIA. LTDA.	3.359	910	\$ 14.009,49	1,13%
16	HARRIS INSURANCE SERVICES S.A.	1.616	10.205	\$ 12.929,12	1,04%
17	GAFMA CIA. LTDA.	1.613	10.197	\$ 9.642,87	0,78%
18	ECUAPATRIA CIA. LTDA.	1.473	16	\$ 7.125,84	0,58%
19	LEC S.A., LUIS ERNESTO CEVALLOS, AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3.710	10.279	\$ 4.579,87	0,37%
20	BESTSERVICE S.A.	1.732	474	\$ 4.469,37	0,36%
21	SERVISEGUROS S.A.	1.480	49	\$ 3.907,50	0,32%
22	GAMASEGUROS CIA. LTDA.	1.510	185	\$ 2.451,59	0,20%
23	ALFARO S.A.	1.642	779	\$ 1.982,26	0,16%
24	SETCONSUL CIA. LTDA.	1.819	866	\$ 1.973,59	0,16%
25	COLCORDES SOCIEDAD ANONIMA	1.527	352	\$ 1.702,66	0,14%
26	DEL PACIFICO CIA. LTDA.	1.587	10.126	\$ 1.635,52	0,13%
27	PLAZA CIA. LTDA.	1.508	174	\$ 1.109,02	0,09%
28	CIAROS S. A.	1.569	10.058	\$ 1.098,57	0,09%
29	COINVERSEG S.A.	1.674	193	\$ 702,00	0,06%
30	GUERRON ZEVALLOS CIA. LTDA.	1.641	732	\$ 672,38	0,05%
31	J. WITT CIA. LTDA.	1.745	529	\$ 627,74	0,05%
32	ROSANT S.A.	1.612	10.192	\$ 578,44	0,05%
33	DELTABROKERS CIA. LTDA.	2.761	20.002	\$ 450,00	0,04%
34	PRIVANZA CIA. LTDA.	1.770	673	\$ 362,00	0,03%
35	ASPROS C.A.	1.767	664	\$ 320,00	0,03%

36	ASENSA ANALISTA DE SEGUROS Y NEGOCIOS S.A.	1.475	36	\$ 303,23	0,02%
37	VERGARA & VITERI CIA. LTDA.	1.627	10.231	\$ 303,50	0,02%
38	ACTIVA ASEPROAC S.A AGENCIA ASES. PROD.SEGUROS	3.925	10.318	\$ 302,38	0,02%
39	MARSEGUROS S.A.	1.559	10.021	\$ 272,00	0,02%
40	PROTECSEGUROS CIA. LTDA.	1.667	105	\$ 145,95	0,01%
41	COBERTURA ASESORES CIA. LTDA	1.815	855	\$ 118,50	0,01%
42	NANKERVIS CIA. LTDA.	1.661	57	\$ 98,77	0,01%
43	VALLE & VALLE AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A	3.799	1.050	\$ 93,53	0,01%
44	PRODESEG CIA. LTDA.	1.649	25	\$ 88,20	0,01%
45	SEMERCA S.A.	1.728	467	\$ 60,00	0,00%
46	IMPERIAL IMCOSEG CIA. LTDA.	1.688	270	\$ 51,66	0,00%
47	GIRO S.A.	1.571	10.077	\$ 39,24	0,00%
48	GRUPO MANCHENO VILLACRESES CIA. LTDA. ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	3.669	1.000	\$ 30,20	0,00%
TOTAL				\$ 1.238.805,31	

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

3.2.4 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos

Por medio de los instrumentos de recolección aplicados se pudo identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía. A continuación se muestra un análisis detallado por cada ítem.

Análisis interno

Fortaleza

- 1) El Sol S.A. cuenta con una amplia trayectoria, lo que le ha permitido darse apertura en el mercado asegurador. Experiencia y solidez es lo que le ha permitido mantenerse en la actualidad.
- 2) Trabajo en equipo, algunas veces el desempeño de una empresa es deficiente, no porque sus departamentos carezcan de la fuerza necesaria, sino porque no trabajan como equipo.
- 3) El Sol S.A. es líder en la línea de Casco Marítimo a nivel nacional, y tiene experiencia manejando grandes siniestros de buques.
- 4) Cuenta con una agencia en la Ciudad de Manta que le permite estar más cerca de sus grandes clientes que son las empresas atuneras y permiten agilizar de manera más efectiva los siniestros que se presenten.

Debilidades

- 1) Personal especializado insuficiente, no se dispone de profesionales con especialización académica en áreas técnicas.
- 2) Falta de políticas laborales, no se dispone de una política laboral definida para el personal.
- 3) Tecnología insuficiente, el equipamiento de la empresa es mínimo y no está actualizado

Análisis Externo

Oportunidades

1. La posibilidad de aperturar una sucursal en la ciudad de Panamá, El Sol S.A. es conocida por algunas empresas de aquella ciudad, en la actualidad se mantiene algunas pólizas de casco con importantes empresas panameñas.

Amenazas

1. Competidores con más trayectoria y solidez en el mercado que presentan mejores tasas en el mercado.
2. No actuar de manera imparcial, ante la ocurrencia de algún siniestro, inclinándose actuar a favor de la compañía de seguros o del asegurado, ya sea por afinidad o algún interés que puedan tener los empleados del departamento, o por órdenes de los directivos.
3. Hay exceso de competidores, en la actualidad existen 396 bróker de seguros constituidos legalmente en el país, y 46 compañías de seguros.

3.2.5 Cumplimiento de la Misión:

La misión principal de la compañía EL SOL S.A., es analizar el siniestro, verificar su vigencia y cobertura y prestar un servicio personalizado al cliente en el proceso de liquidación con la aseguradora escogida, para que de esta manera el cliente se sienta satisfecho con el servicio brindado.

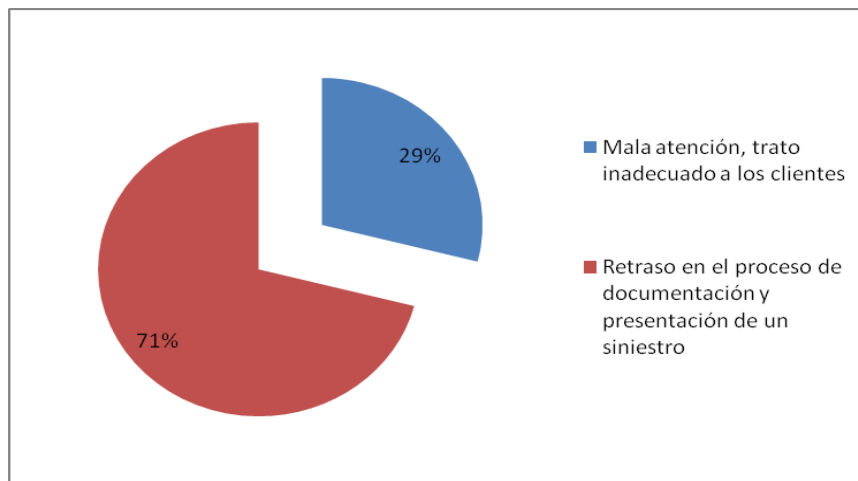
El departamento de siniestros de la compañía en el año 2011 recibió un total de 113 reclamos que se detallan a continuación:

Tabla 10 Causas de Reclamos por parte de los clientes en el año 2011

Causa del Reclamo	Número de reclamos	Porcentaje
Mala atención, trato inadecuado a los clientes	33	29%
Retraso en el proceso de documentación y presentación de un siniestro	80	71%
TOTAL	113	100%

Elaborado por: Autoras

Gráfico 2 Causas de reclamos por parte de los clientes en el 2011



Elaborado: Por Autoras

En el 2011, se recibieron un total de 113 quejas las cuales fueron analizadas a su debido tiempo por parte de la administración de la empresa. El 71% de los reclamos se originaron a causa de retraso en el proceso de documentación y presentación de un siniestro, la administración estableció medidas correctivas a tiempo.

Con respecto al reclamo por mala atención suma 29% se ha realizado una investigación de las causas, con el objetivo de implementar acciones correctivas para mitigar los riesgos, de tal manera que los clientes se sientan satisfechos con el servicio prestado.

Esta información fue obtenida en una visita realizada a la empresa mostro un reporte de las quejas recibidas en el 2011.

S.3. 1/3

Tabla 11 Indicadores de Gestión

INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA
Satisfacción de los clientes	Mejorar la satisfacción de los clientes	$\frac{\text{Clientes encuestados satisfechos}}{\text{número total de clientes encuestados}}$
Eficiencia de las operaciones	Medir el grado de cumplimiento de los objetivos en cuanto al alcance de las utilidades	$\frac{\text{Utilidad obtenida}}{\text{utilidad estimada}}$
Tiempo promedio de gestión de documentación y presentación de un siniestro	Mejorar la calidad de atención a los clientes	$\frac{\text{Número de días reales de proceso de documentación y presentación de un reclamo}}{\text{número total de días estimados}}$

Elaborado por: Autoras

Aplicación de los Indicadores de Gestión

Satisfacción de los clientes

$$\left[\frac{\text{Clientes encuestados satisfechos}}{\text{Número total de clientes encuestados}} \right] \times 100 = \frac{95}{150} = 63\%$$

El 63% de los clientes encuestados se encuentran satisfechos con el servicio que presta EL SOL S.A.

Efectividad de las operaciones

$$\left[\frac{\text{Utilidad obtenida}}{\text{Utilidad estimada}} \right] \times 100 = \frac{\$ 569.994,00}{\$ 678.000,00} = 84\%$$

EL SOL S.A., cumple con sus operaciones efectivamente en un 84%.

Tiempo promedio de gestión de documentación y presentación de un siniestro

Para Casco Marítimo

$$\left[\frac{\text{Número de días reales}}{\text{Número de días estimados}} \right] = \frac{65}{60} = 1,08333333 = 1 \text{ día}$$

Los empleados del departamento de siniestros para procesar un siniestro se tardan 1 día en iniciar el proceso de documentación del mismo ocasionando malestar en los clientes que requieren su dinero de manera rápida.

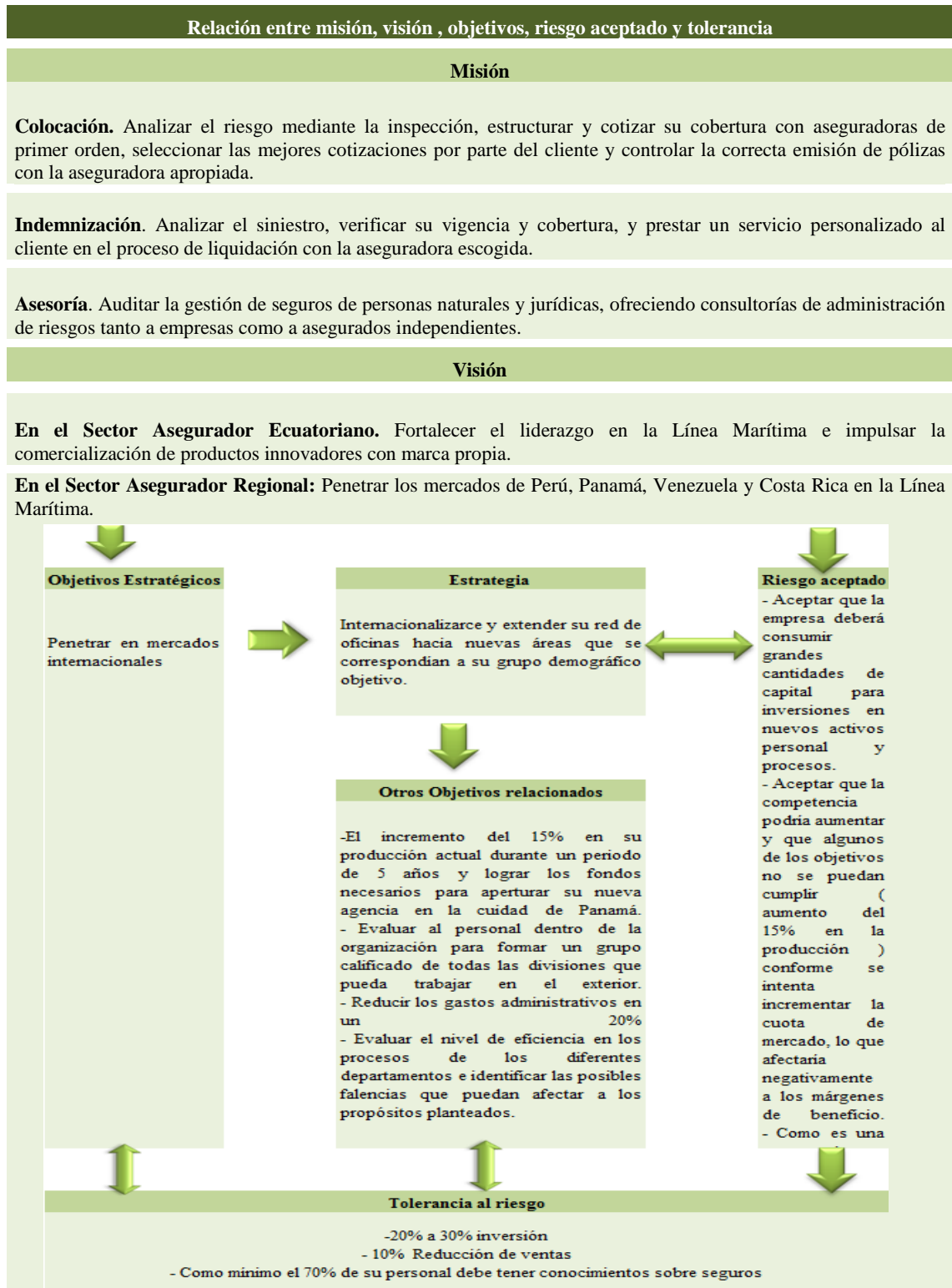
Para Vehículo

$$\left[\frac{\text{Número de días reales}}{\text{Número de días estimados}} \right] = \frac{28}{30} = 0,93333333 = 1 \text{ día}$$

Para caso de siniestros de Vehículo, el departamento de siniestro realiza el proceso de documentación y presentación del siniestro antes del tiempo estimado mostrando la eficiencia del departamento.

Con la información recolectada se procedió a analizar la relación entre la misión, visión, objetivos, estrategias y su tolerancia para determinar si la entidad tiene bien definido los puntos antes mencionados y si los mismos tienen relación.

Tabla 12 Relación entre la misión, visión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia



Elaborado por: Autoras

3.2.6 Determinación de Hallazgos

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de datos a los empleados de EL SOL S.A., se procede a analizar la información obtenida e identificar hechos importantes que inciden negativamente en la gestión de la entidad, identificando la causa, efecto, conclusión del mismo y dando una recomendación para mejorar.

S.4. 1/6

Entidad: EL SOL S.A.

Tabla 13 Matriz de Hallazgos: Programa de Gestión de Riesgo

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
CONDICIÓN	Actualmente El Sol S.A. no cuenta con un programa de gestión de riesgos
CRITERIO	Creación de un programa de gestión de riesgo permitirá al personal identificar actividades para mitigar los riesgos y también anticiparse a posibles eventos y actuar sobre ellas.
CAUSA	Que la administración no identifique a tiempo los posibles riesgos y que los mismos puedan afectar de manera significativa a la empresa
EFECTO	Al no contar con un programa de gestión de riesgos, la administración no podrá identificar los eventos y proponer posibles soluciones para contrarrestarlos
CONCLUSIÓN	La gerencia no tiene interés en implementar controles preventivos y evitar pérdidas económicas
RECOMENDACIÓN	La administración debe implementar un programa de gestión de riesgo que sirva para evitar riesgos que afecten a la empresa

Elaborado por: Autoras

Entidad: EL SOL S.A.

Área auditada: Departamento de Siniestros

Tabla 14 Matriz de Hallazgos: Código de Conducta

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
CONDICIÓN	El personal de la empresa no se rige por un código de conducta
CRITERIO	Elaborar un manual de valores que establezcan lineamientos, normas y procedimientos a seguir frente a situaciones y establecer códigos de conducta dentro de la organización
CAUSA	EL SOL S.A. no cuenta con un Código de ética formalmente establecido
EFEECTO	A la falta de un código de ética, los empleados actúan en base a sus principios.
CONCLUSIÓN	No existe interés por parte de la administración de establecer normas de conducta dirigidas a sus empleados
RECOMENDACIÓN	La administración debe elaborar un manual de valores que establezcan lineamientos y que establezcan códigos de conducta de cómo actuar dentro de la empresa

Elaborado por: Autoras

Entidad: EL SOL S.A.

Área auditada: Departamento de Siniestros

Tabla 15 Matriz de Hallazgo: Contratación inadecuada de personal

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
CONDICIÓN	Contratación inadecuada de personal para el departamento de Siniestros de EL SOL S.A.
CRITERIO	Implementar un manual de contratación de personal en el área de Talento Humano
CAUSA	Selección de personal incapacitado para el puesto que se está postulando, puesto que solo contratan personal con título de bachiller no universitario ni con experiencia en otras compañías Brókeres de Seguros
EFECTO	Que el empleado no esté capacitado para realizar esas funciones, puesto que no tiene conocimientos universitarios ni cuenta con capacitaciones referentes a seguros.
CONCLUSIÓN	No se realiza un buen proceso de selección de personal
RECOMENDACIÓN	Actualizar las políticas de contratación de personal, con el fin de contratar personal eficiente

Elaborado por: Autoras

Entidad: EL SOL S.A.

Área auditada: Departamento de Siniestros

Tabla 16 Matriz de Hallazgo: Manual de Políticas y Procedimientos

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
CONDICIÓN	Falta de un manual de políticas y procedimientos
CRITERIO	Implementar un manual de políticas y procedimiento para el departamento de siniestros
CAUSA	Los empleados nuevos no conocen los procedimientos ni las funciones que tienen a su cargo y son responsables
EFFECTO	Que el trabajo realizado sea erróneo, provocando atrasos en la información hasta pérdidas económicas
CONCLUSIÓN	No se realiza el trabajo adecuadamente
RECOMENDACIÓN	La administración debe elaborar un manual de procedimientos para el departamento indicando las funciones que es responsable cada empleado

Elaborado por: Autoras

Entidad: EL SOL S.A.

Área auditada: Departamento de Siniestros

Tabla 17 Matriz de Hallazgo: Dependencia en el departamento de Siniestros

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
CONDICIÓN	En el departamento de Siniestros solo existe una persona que cuenta con todos los conocimientos técnicos y experiencia necesaria que amerita el departamento
CRITERIO	Todo el personal debería tener los conocimientos necesarios para afrontar las diferentes situaciones que se presentan en el departamento
CAUSA	Dependencia en una sola persona para resolver los diferentes siniestros que se presentan
EFECTO	A la falta de esta persona los demás empleados del departamento no sabrían cómo actuar frente a un siniestro y se retrasarían los procesos del mismo
CONCLUSIÓN	Existe una centralización en el departamento de siniestros
RECOMENDACIÓN	Mantener en continua capacitación al departamento de siniestros

Elaborado por: Autoras

Entidad: EL SOL S.A.

Área auditada: Departamento de Siniestros

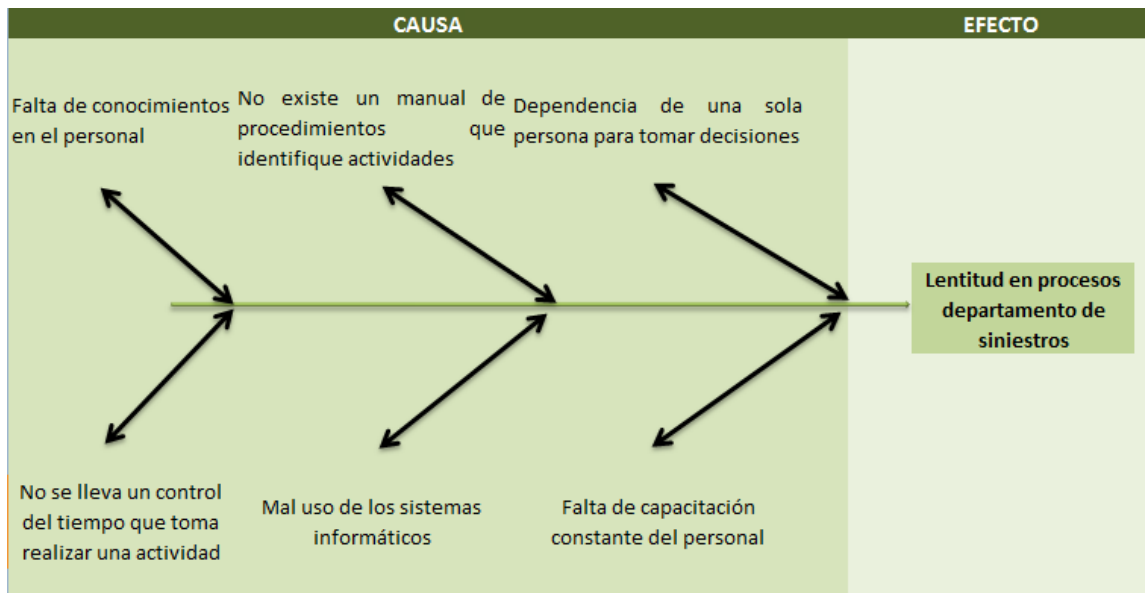
Tabla 18 Matriz de Hallazgo: Comunicación Formal de un siniestro

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
CONDICIÓN	En el proceso actual no existe una comunicación formal por parte del cliente hacia el bróker comunicándole del siniestro
CRITERIO	Cuando el cliente tenga un siniestro debe ser notificado al bróker de seguros por medio de una notificación escrita
CAUSA	Que el empleado del departamento de siniestros no tome los datos requeridos para iniciar el proceso de presentación o que se le olvide que el cliente tuvo un siniestro.
EFFECTO	Que el proceso de documentación y presentación de un siniestro se retrase y el cliente se sienta insatisfecho
CONCLUSIÓN	La empresa no cuenta con un buen control interno con lo referente a las notificaciones de un siniestro
RECOMENDACIÓN	La administración deberá enviar una notificación a todos sus clientes indicándole que en caso de que exista un siniestro debe ser notificado vía email o carta dirigida al gerente y al jefe del departamento de Siniestros.

Elaborado por: Autoras

Una vez analizado cada hallazgo encontrado que afecta al logro de los objetivos de la empresa se elaboró el diagrama de Ishikawa, que muestra el análisis de variabilidad identificando las causas y efecto de los problemas.

Imagen 13 Diagrama Ishikawa análisis causa-efecto



Elaborado por: Autoras

Valoración de Riesgo y Actividades

Tabla 19 Matriz Valoración de Riesgo por objetivo de la organización

OBJETIVO	VALORACIÓN	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Incrementar el portafolio de clientes en un 20%	Efectividad de las operaciones	Captación de clientes no confiables	Crear estrategias de Marketing que incentiven a los clientes potenciales recomendados por nuestros clientes actuales a adquirir una póliza y que requiera de los servicios del Bróker
Incrementar la producción y a su vez la utilidad anual de la empresa en un 15%	Efectividad de las operaciones	Incremento de la competencia	Fortalecer la imagen corporativa de la empresa
Brindar un servicio eficiente y eficaz	Efectividad de las operaciones	Personal incapacitado para brindar atención al cliente	Enviar a capacitación a los empleados sobre temas de atención al cliente
Fortalecer el clima laboral fomentando la carrera profesional y especialización de los empleados de EL SOL S.A.	Efectividad de las operaciones y Confiabilidad de la Información	Falta de capacitación del personal para cumplir con sus tareas	Evaluar de manera mensual a los empleados del departamento de siniestros y enviarlos a capacitación constantemente

OBJETIVO	VALORACIÓN	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Ofrecer un servicio postventa personalizado	Efectividad de las operaciones	Recursos económicos limitados	Elevar la calidad de atención al cliente
Internacionalización de la empresa a los países de Perú, Panamá y Costa Rica	Efectividad de las operaciones	Recursos económicos limitados	Realizar un estudio de mercado sobre las necesidades de los cliente y analizar la competencia
Reducción de un 20% de los gastos administrativos	Efectividad de las operaciones	Que al reducir el presupuesto para gastos administrativos la empresa no cuente con los recursos necesarios para realizar sus actividades	El personal deberá reportar mensualmente los recursos materiales que necesita para realizar su trabajo, el mismo que será revisado por el jefe departamental y aprobado por la gerencia de EL SOL S.A.

Elaborado por: Autoras

Previamente se analizaron los objetivos establecidos por la entidad y fueron valorados, luego se procede a dar una respuesta al riesgo que a continuación muestra la tabla

S.6. 1/1

Tabla 20 Respuesta al riesgo

RESPUESTA AL RIESGO	
EVITAR	COMPARTIR
<ul style="list-style-type: none"> * Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Entrar en una sociedad de capital riesgo/sociedad compartida. * Establecer acuerdos con otras empresas extranjeras.
REDUCIR	ACEPTAR
<ul style="list-style-type: none"> * Establecer límites operativos * Establecer procesos de negocio eficaces. * Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> * Provisionar las posibles pérdidas. * Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existente.

Elaborado por: Autoras

CAPÍTULO IV

INFORME DE LA AUDITORÍA OPERATIVA APLICADA AL DEPARTAMENTO DE SINIESTROS DE EL SOL S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS

En la etapa de finalización el auditor emite un informe final donde describe todos los hallazgos encontrados, da su evaluación del control interno e indica posibles recomendaciones que la empresa pueda aplicar en caso que ellos consideren necesarias para mejorar el control interno. Primeramente en esta etapa se realiza una carta de presentación, que las personas encargadas de auditar envían a la Asamblea General de Socios de la compañía, indicando que se ha realizado la auditoría, el período auditado y la realización del informe de auditoría.

Por consiguiente, se realiza el Informe de Auditoría, dirigido a la Asamblea de General de Socios de la empresa, indicando que clase de auditoría se efectuó, el departamento evaluado, el período de la auditoría, el objetivo de la misma, las normas legales en que se basaron para auditar la compañía. Al final de este informe se muestran los resultados divididos de la siguiente manera: en forma general: Organización Administrativa y Administración, y, en forma específica: por cada hallazgo encontrado y cada componente del COSO. Al final del informe se da la conclusión general de la efectividad del control interno de la empresa.

1.1 Carta de Presentación a la Asamblea General de Socios

Es un documento en donde se comunica a la gerencia de que se ha realizado la auditoría y se indica el período auditado.



Carta de Presentación

Señores:

Asamblea General de Socios

EL SOL S.A.

De mi consideración:

Se ha efectuado el examen y análisis de la gestión administrativa a través de la aplicación de varias técnicas de auditoría a EL SOL S.A., al 31 de Diciembre del 2011.

En el informe adjunto constan los resultados obtenidos en base al análisis, incluyendo las respectivas conclusiones y recomendaciones que serán beneficiosas para la entidad.

Atentamente,

Vanessa Espinosa Marcillo

CI: 092730463-4

Gilda Lozada Haz

CI: 092738836-3

4.2 Informe de Auditoría

El informe de auditoría es un documento enviado a la Asamblea General de Socios de la compañía, indicando el período auditado, el objetivo de la auditoría, las bases legales y se muestra los hallazgos encontrados y se da la opinión acerca del control interno.



Informe de Auditoría

A la Asamblea General de Socios de EL SOL S.A.:

Se ha efectuado el examen de Auditoría Operativa al departamento de Siniestros del bróker de Seguros EL SOL S.A., al 31 de Diciembre del 2011. El establecimiento y mantenimiento de una buena gestión administrativa es responsabilidad de la Gerencia de la compañía. El objetivo de la auditoría consiste en emitir una opinión sobre la seguridad razonable en cuánto al logro de los objetivos, eficiencia y eficacia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes.

La auditoría se realizó en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y basados en el modelo COSO-ERM (Administración de Riesgo Empresarial), estas normas indican que se debe planificar y ejecutar la evaluación de las operaciones del área auditada, para obtener una seguridad razonable de que el sistema de control interno es adecuado. La auditoría incluye el estudio de cada uno de los componentes del ERM.

A continuación se presentan los resultados de auditoría obtenidos:

Organización Administrativa

La organización de EL SOL S.A., se basa en los estatutos legales de la compañía y también se rige por las normas de la Superintendencia de Bancos y Seguros. La compañía cuenta con una estructura organizacional donde se reflejan los niveles Jerárquicos de la siguiente manera: Nivel Directivo, Nivel Ejecutivo, Nivel Medio e instancias operativas.

Administración

El Consejo de Administración debe elaborar y presentar ante la Asamblea General un informe anual sobre el desarrollo de sus funciones y de las actividades cumplidas en la Compañía, sobre los siguientes puntos:

- Determinación de los objetivos
- Elección de estrategias corporativas y del negocio
- Determinación de los recursos materiales y humanos necesarios para el cumplimiento de las metas
- Determina quien desempeña qué papel dentro de la organización
- Señala claramente los puestos y las jerarquías
- Supervisa el proceso y ejecuta los cambios necesarios
- Identificar problemas de desempeño y establece medidas correctivas
- Son los responsables de la administración general

Dentro de las funciones de la Administración están:

- Elaborar planes y proyectos para el desarrollo de las actividades económicas y sociales de la Compañía.

- Elaborar el presupuesto de ingresos y gastos del ejercicio económico para el cual ha sido elegido.
- Reglamentar de acuerdo con los Estatutos: las sesiones del Consejo, los créditos a los clientes, las medidas de seguridad para los trabajadores socios o no socios, inversión de fondos
- Nombrar a: Gerente, Secretario, Tesorero, Contador y empleados de la Compañía
- Determina el sueldo del Gerente y demás empleados.
- Convoca Asamblea General, ordinaria o extraordinaria.
- Supervisa el desempeño del personal y equipo de la compañía.

El departamento auditado fue el departamento de siniestros y el cumplimiento de la misión de la entidad. Para auditar al departamento de siniestros se utilizó instrumentos de recolección de datos como: encuestas, cuestionarios y narrativa. Para analizar el cumplimiento de la misión de la compañía se aplicó encuesta a una muestra de los clientes, con el objetivo de medir el grado de satisfacción de los mismos, al realizar dicha evaluación se conoció el grado de cumplimiento de la misión de la organización.

En la ejecución de la auditoría, se encontraron algunas falencias, que deben ser atendidas lo más pronto posible, para evitar que la entidad no pueda cumplir sus objetivos. A continuación se muestra un resumen de los hallazgos encontrados

Tabla 21 Matriz de Hallazgos del Departamento de Siniestros

HALLAZGOS	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Actualmente El Sol S.A. no cuenta con un programa de gestión de riesgos	La gerencia no tiene interés en implementar controles preventivos y evitar pérdidas económicas	La administración debe implementar un programa de gestión de riesgo que sirva para evitar riesgos que afecten a la empresa

<p>El personal de la empresa no se rige por un código de conducta</p>	<p>No existe interés por parte de la administración de establecer normas de conducta dirigidas a sus empleados</p>	<p>La administración debe elaborar un manual de valores que establezcan lineamientos y que establezcan códigos de conducta de cómo actuar dentro de la empresa</p>
<p>Contratación inadecuada de personal para el departamento de Siniestros de EL SOL S.A.</p>	<p>No se realiza un buen proceso de selección de personal</p>	<p>Actualizar las políticas de contratación de personal, con el fin de contratar personal eficiente</p>
<p>Falta de un manual de políticas y procedimientos</p>	<p>No se realiza el trabajo adecuadamente</p>	<p>La administración debe elaborar un manual de procedimientos para el departamento indicando las funciones que es responsable cada empleado</p>
<p>En el departamento de Siniestros solo existe una persona que cuenta con todos los conocimientos técnicos y experiencia necesaria que amerita el departamento</p>	<p>Existe una centralización en el departamento de siniestros</p>	<p>Mantener en continua capacitación al departamento de siniestros</p>

En el proceso actual no existe una comunicación formal por parte del cliente hacia el bróker comunicándole del siniestro	La empresa no cuenta con un buen control interno con lo referente a las notificaciones de un siniestro	La administración deberá enviar una notificación a todos sus clientes indicándole que en caso de que exista un siniestro debe ser notificado vía email o carta dirigida al gerente y al jefe del departamento de Siniestros.
--	--	--

Elaborado por: Autoras

Tabla 22 Cumplimiento de la misión

SITUACIÓN	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Mala atención al cliente	Una pequeña parte de los clientes encuestados se mostraron insatisfechos por la mala atención al cliente por parte de los empleados	El jefe del departamento de Siniestro debe procurar motivar a sus empleados y recordarles que deben brindar un buen servicio a sus clientes.
Demoras en el proceso de documentación y presentación de un siniestro	Una parte de la población encuestada se encontraba inconforme con el tiempo de despacho de su reclamo	El jefe del departamento de Siniestros debe controlar que los empleados del mismo cumplan su labor en el tiempo estipulado

Elaborado por: Autoras

La auditoría operativa se realizó en base al COSO-ERM, por lo tanto se procedió a analizar cada componente del mismo, a continuación presentamos cada uno de ellos con su respectiva conclusión y recomendación.

Tabla 23 Conclusiones y Recomendaciones por cada componente del COSO

AMBIENTE INTERNO		
ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN DE RIESGO	Actualmente El Sol S.A. no cuenta con un programa de gestión de riesgo, es una empresa que ha ido creciendo con el tiempo pero no se ha preocupado de implantar medidas que le permitan mitigar riesgos y estar preparados frente a ellos.	La creación de un programa de gestión de riesgo permitirá, que el personal observe el problema desde varias perspectivas, a fin no sólo de identificar actividades para mitigar riesgos, sino también anticiparse a posibles eventos negativos y actuar sobre ellos, cuestionando los modos convencionales con el fin de crear mejores soluciones.
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	El Sol S.A. cuenta con un reglamento interno realizado en el año 2007 el cual no ha sido modificado hasta la actualidad, sin embargo no existe un manual de valores éticos formalmente establecido y conocido por el todo el personal. Todos actúan de acuerdo a su criterio o experiencia.	A pesar de que la integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo, se recomienda la creación de un manual de valores, que establezcan lineamientos, normas y procedimientos a seguir frente a diversas situaciones y establecer códigos de conductas. Este código proporcionará una conexión entre la misión/visión y las políticas y procedimientos operativos. Un código de conducta es una declaración proactiva de las posiciones de la entidad frente a la ética y el cumplimiento de las normas y leyes.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	La estructura con la que se maneja actualmente El Sol S.A. se encuentra bien definida, la cual es oficialmente conocida por todos en la organización, cuenta con un nivel jerárquico y atribuciones asignadas a los miembros de la misma.	La calidad de una estructura organizativa depende mucho de la calidad de la departamentalización y de la consecuente delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las mismas, por ello se recomienda la especialización más la división del trabajo.

<p>ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</p>	<p>Por disposición general de la Superintendencia de Bancos y Seguros todos aquellos cargos gerenciales y técnicos tienen que ser asumidos por personas con estudios superiores de tercer o cuarto nivel, dependiendo el cargo gerencial, contar con un mínimo de 7 años de experiencia y cumplir con un mínimo de 300 horas en cursos de seguros. Para cargos de menor rango, como mínimo tiene que contar con un título universitario y cursos en seguros constantes. Todos los cargos gerenciales tienen que pasar por un proceso de validación por medio de la Superintendencia de Bancos y Seguros para poder ejercer ese cargo. Actualmente El Sol S.A. cumple con todas las disposiciones legales</p>	<p>La asignación de autoridad está claramente definida por las leyes del órgano regulador, sino se cumplen estas disposiciones la organización estaría expuesta a sanciones.</p>
<p>POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>El Sol S.A. tiene como política la contratación sólo de personal femenino, salvo el caso de cargos tales como mensajería, el departamento legal y el de sistemas de los cuales se requiere de la contratación de personal masculino, usualmente se suele contratar para cargos de menor rango personal recién graduado o cuyos estudios universitarios estén por culminar, y de carreras administrativas, se somete al personal contratado a cursos de seguros para que tengan una idea o conocimiento del negocio, por lo regular no se suele contratar a personal que vengan de compañías de seguros o de la competencia, a fin de evitar infiltración de información confidencial de la compañía.</p>	<p>Actualización del Manual existente en el Dpto. de Talento Humano, a fin de definir todas las prácticas de reclutamiento de personal utilizadas en la actualidad</p>

<p align="center">OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>	<p>En la actualidad El Sol S.A. tiene planteado como objetivo estratégico internacionalizarse y extender su red de oficinas hacia nuevas áreas que corresponden a su grupo demográfico objetivo, al estudiar esta opción podemos determinar que se encuentran relacionados con la visión de la empresa la cual pretende penetrar los mercados de Perú, Panamá, Venezuela y Costa Rica en la Línea Marítima.</p>	<p>Al considerar las posibles alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección tiene que tener claro los riesgos asociados a la misma. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, y a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.</p>
<p align="center">OBJETIVOS RELACIONADOS</p>	<p>El Sol S.A. para cumplir su objetivo estratégico tiene los siguientes objetivos relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El incremento del 15% en su producción actual durante un período de 5 años para lograr los fondos necesarios para aperturar su agencia en Panamá. - Evaluar al personal dentro de la organización para formar un grupo calificado de todas las divisiones que pueda trabajar en el exterior. - Reducir los gastos administrativos en un 20% - Evaluar el nivel de eficiencia en los procesos de los diferentes departamentos e identificar las posibles falencias que puedan afectar a los propósitos planteados. 	<p>Los objetivos de la empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a sus objetivos establecidos por ejemplo en las diversas actividades de producción, manejo de siniestros, análisis de riesgo. Se puede determinar una vinculación de la misión de la empresa con sus objetivos estratégicos y otros objetivos relacionados.</p>
<p align="center">RIESGO ACEPTADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptar que la empresa deberá consumir grandes cantidades de capital para inversiones en nuevos activos personal y procesos. - Aceptar que la competencia podría aumentar y que algunos de los objetivos no se puedan cumplir (aumento del 15% en la producción) conforme se intenta incrementar la cuota de mercado, lo que afectaría negativamente a los márgenes de beneficio. - Como es una empresa de servicios y su negocio es la asesoría, no se debe aceptar personal que no cumpla con el conocimiento adecuado para el puesto. 	<p>El riesgo aceptado está expresado en términos cualitativos y cuantitativos empleando medidas relativas al mercado o de capital de riesgo</p>

TOLERANCIA AL RIESGO	-20% a 30% inversión - 10% Reducción de ventas - Como mínimo el 70% de su personal debe tener conocimientos sobre seguros	Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro del riesgo aceptado, y, que, a su vez proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.
-----------------------------	---	---

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
A C O N T E N I M I E N T O S	<ul style="list-style-type: none"> - Recalentamiento inesperado del mercado lo que provocaría la aceptación de menos ofertas de las esperadas. - Descripción inadecuada de responsabilidades de las que podría derivarse la contratación de personal no calificado, lo que no permitiría un correcto desempeño en las diferentes áreas de asesoramiento y liquidación de siniestros. - Que se reduzcan los niveles de eficiencia en los procesos, provocando malestar en los clientes imposibilitando cumplir las metas planteadas en el período (aumento del 15% de los ingresos) 	La identificación de eventos se basa tanto en el pasado como en el futuro, los cuales representan riesgos y oportunidades para la empresa. El Sol S.A. no tiene identificados estos acontecimientos en el contexto del ámbito global de la organización.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
OBJETIVOS	En todas las unidades de la organización se tiene en claro los objetivos, sin embargo no se realiza una evaluación del grado de cumplimiento de metas y demás.	Se debe evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los objetivos por cada área.
RIESGOS	La organización cuando identifica riesgos en los procesos y actividades, no realiza la debida evaluación de los mismos.	La administración deberá evaluar los riesgos detectados y los cambios que se deberán hacer para mejorar los procesos.

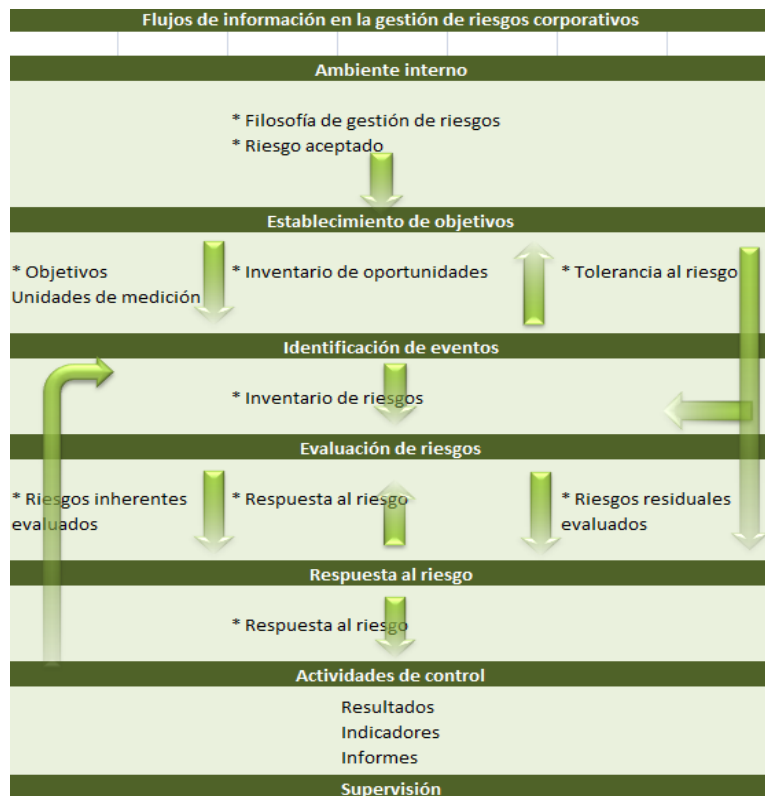
ANÁLISIS DE RIESGO Y SU PROCESO	El Sol S.A al detectar un problema, no evalúa los posibles riesgos y sus métodos de mitigar al máximo el mismo.	Capacitar al personal de las diferentes áreas en especial al departamento de siniestros, para que no exista personal indispensable
MANEJO DEL CAMBIO	El Sol S.A. no cuenta con un reglamento adecuado y actualizado, por lo que tiene problemas para enfrentar a un riesgo de manera oportuna.	Actualizar permanentemente el reglamento interno y el manual de procedimientos de la compañía de manera que sea una herramienta útil para mitigar riesgos
RESPUESTA AL RIESGO		
ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
EVALUACIÓN DE POSIBLES RESPUESTAS	<ul style="list-style-type: none"> - Entrar en una sociedad de capital riesgo/sociedad compartida (proyecto Panamá) - Establecer acuerdos con otras empresas - Protegerse contra riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo. - Establecer procesos de negocio eficaces. - Provisionar las posibles pérdidas. 	Después de evaluar los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo.
ACTIVIDADES DE CONTROL		
ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL	El Sol S.A. cuenta con indicadores de gestión administrativa, sin embargo éstos no son tomados en cuenta al momento de la toma de decisiones.	La administración deberá evaluar junto con los responsables del departamento el grado de cumplimiento de las metas y tomar las medidas correctivas.
CONTROLES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	El Sol S.A. cuenta con un software diseñado para la empresa, cada área maneja su módulo pero todos están entrelazados entre sí. Al momento que se emite una póliza automáticamente aparece en el sistema de cobranzas y en el de siniestros permitiendo tener la información al día, su acceso es limitado dependiendo el cargo o función que se desempeñe, todo se maneja en red.	Entrenar al personal que tiene acceso al programa para que pueda manejarlo de manera correcta y evitar errores, tener contacto permanente con los técnicos de sistema para que el software se ajuste a las necesidades y cambios que se presentan en la institución tanto interna como externa

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
I N F O R M A C I Ó N	La información se maneja de manera adecuada dentro de la organización en especial en el departamento de siniestros el cual es el que mayor cantidad de información circula. La calidad de información que se obtenga y se entregue depende del conocimiento que tenga el personal dentro de esta área, saber que documentos se necesitan, como obtenerlos y a quien entregárselos permitiría un flujo más eficiente de la misma, y tener una rápida respuesta. A pesar de ello existe dentro de este proceso de información falencias, no todo el personal del departamento de siniestros cuenta con los conocimientos suficientes para saber qué tipo de información pedir a los clientes y entregar a la aseguradora, muchos de ello a pesar de tener años de experiencia dependen del conocimiento de la jefa de este departamento.	En esta clase de negocios el éxito radica en la rapidez con la que se comunica un evento, y la calidad de información que se hace llegar de forma oportuna. En el Sol S.A. todo es perfecto hasta que ocurre un siniestro, prácticamente todos los departamentos de la organización intervienen de alguna forma cuando ello ocurre, la información que se maneja tanto interna como externamente, es de vital importancia, por ello se recomienda a la administración determinar las funciones, actividades y procesos a enjuntarse en cada departamento, en especial en el departamento de siniestros, ya que es el que más información maneja y la manera de como se la comunica depende el éxito de la organización. También se recomienda la creación de un manual de procedimientos, que permita servir de guía al personal del departamento y evitar la dependencia de ciertos trabajadores.
C O M U N I C A C I Ó N	La comunicación se da de manera tanto interna como externa, estar en continuo contacto con el cliente, conocer sus necesidades, dárselas a conocer a la aseguradora, técnicamente El Sol S.A. sirve de canal entre estos dos elementos, por ello la comunicación tiene que ser clara, oportuna y precisa.	
SUPERVISIÓN - MONITOREO		
ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
ACTIVIDADES PERMANENTES DE SUPERVISIÓN	Los directivos no supervisan al personal, por ejemplo en el departamento de siniestros, no evalúan el tiempo que se toman durante el desempeño de una actividad.	Se recomienda establecer límites de tiempos para realizar una determinada actividad, y evaluar las mismas para tener un control de los procesos.
COMUNICACIÓN DE DEFICIENCIAS	Los jefes de los distintos departamentos no efectúan un control del desempeño de las actividades de la unidad.	Los jefes de áreas deberán realizar inspecciones esporádicas del desempeño de los empleados del Sol S.A.

Elaborado por: Autoras

El flujo ideal de información en la gestión de riesgos corporativos y en base al COSO-ERM, sería el siguiente, él mismo que se recomienda que la entidad analice y ponga en práctica, con la finalidad que la información fluya a tiempo y a la persona indicada, logrando así optimizar el tiempo que se toma realizar un proceso.

Imagen 14 Flujos de información en la gestión de riesgos corporativos



Elaborado por: Autoras

Se concluyó que el control interno de la empresa EL SOL S.A., se presenta razonablemente en todos los aspectos en el área administrativa.

Atentamente,

Vanessa Espinosa Marcillo

CI: 092730463-4

Gilda Lozada Haz

CI: 092738836-3

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El contenido detallado de los componentes analizados y los hallazgos encontrados, relacionados con las observaciones y recomendaciones específicas que forman parte de este informe deben permitir a la institución llevar a cabo una transformación adecuada para cumplir con la planificación estratégica establecida.
2. Se realizó la evaluación del control interno aplicando cuestionarios por el método COSO de manera que se pudo valorar la efectividad y se identificaron las falencias existentes en los procesos aplicados.
3. Se determinó que los procesos de operación del departamento de siniestros no son eficientes y por lo tanto no cumplen con las necesidades que requiere la misma.
4. Se evaluó los procesos existentes en el departamento de siniestros mediante la aplicación de técnicas de auditoría (cuestionarios de control interno, entrevistas, narrativas, etc.) para medir el grado de confianza y el nivel de riesgo que existe para garantizar la salvaguarda de los ingresos de la organización.
5. Mediante la realización de la Auditoria Operativa se detectaron deficiencias operativas, emitiendo así un informe en que se detallan soluciones por cada uno de los componentes del control interno de manera que se mejoren los procesos de recaudación en el Departamento de siniestro de la compañía El Sol S.A.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a la administración tomar en cuenta las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría, puesto que si se aplican las mismas se podrá cumplir en su totalidad la planificación estratégica.
2. Realizar auditorías internas por lo menos una vez al año minimizando así el riesgo y mejorando continuamente el proceso de recaudación de manera que se corrijan oportunamente las debilidades encontradas en los procesos aplicados en el departamento de siniestros.
3. Se recomienda al departamento de siniestros utilizar los Flujogramas para la correcta realización de los diferentes procesos asegurando la optimización de los recursos materiales, humanos y económicos de la Institución.
4. Implementar un adecuado sistema de control interno mejorando así el proceso de modo que se incremente el nivel de confianza y garantice la salvaguarda de los ingresos logrando la satisfacción de los clientes.
5. Se recomienda a la administración que se tome en cuenta el informe confidencial entregado a la máxima autoridad, en la que se detalla las debilidades encontradas en la ejecución de la auditoría para mejorar los procesos en el departamento y por ende mejorar la eficiencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARENS, Alvin A; Randal J. Elder; Mark S. Beasley (2007). Auditoria. Un enfoque integral. Pearson Educación, México, 832 p.p.
2. Auditoría Operacional, Iván Puerres
3. Conceptos generales de Auditoría Operativa
<http://www.monografias.com/trabajos69/auditoria-operativa/auditoria-operativa.shtml>
4. ESTUPIÑAN, Rodrigo, (2003). Control Interno: Informe COSO (Bogotá, Colombia), 354 p.p.
5. ESTUPIÑAN, Rodrigo. Administración de riesgo empresarial ERM capítulo 8
6. Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado Técnicas de Aplicación, Edición Septiembre 2004
7. La Gestión por procesos, Toledo, 21 de Octubre del 2002
8. Ley General de Seguros N. 74, publicado en el Registro oficial No. 329 del 1 de Junio de 1998.
9. MANTILLA, Samuel. Administración de riesgo de emprendimiento, Cuarta edición
10. NUDMAN, Puyol, Manual de Auditoría Operativa, México, 1964.
11. SÁNCHEZ, Vinicio, Código de Ética del Contador, 21 de julio del 2011
12. Universidad de Buenos Aires, Manual de Procedimientos de Auditoría Interna, 396 p.p.

ANEXOS

Anexo 1 Carta dirigida a la Gerencia de EL SOL S.A.



Ecuador, Guayaquil

06 de Enero del 2012

Señor Ing. Alfredo Cuentas Ramos
EL SOL S.A.
Calle Justin Cornejo y Av. Francisco de Orellana, Torre Atlas 5to piso oficina 1
Guayaquil, Ecuador

Estimado Ing. Alfredo Cuentas:

La presente carta confirmará nuestro compromiso de realizar la auditoría operativa al departamento de siniestro del bróker de seguros EL SOL S.A. período auditado enero a diciembre 2011.

Auditaremos el sistema de control interno aplicado en el departamento de siniestros, para realizar nuestra auditoría seguiremos las normas de auditoría generalmente aceptadas y el enfoque COSO-ERM (Enterprise Risk Management) con el propósito de expresar una opinión referente a la seguridad razonable de que los administradores están cumpliendo los objetivos establecidos, la eficiencia y eficacia de sus operaciones y el cumplimiento de las leyes y normativas vigentes que rigen a la compañía.

La eficiencia y eficacia del control interno implementado por la empresa es responsabilidad de la administración. También es responsable de:

1.- Establecer y mantener políticas y procedimientos efectivos sobre los procesos del departamento auditado.

2.- El cumplimiento de las leyes, normativa y reglamentos aplicados a sus actividades.

3.- Hacer que estén disponibles para nosotras toda la información solicitada.

La duración de nuestra auditoría y la asistencia que proporcione su personal, incluyendo la preparación de programas y análisis del control interno, se describen en un documento por separado. La terminación oportuna de este trabajo facilitará la terminación de nuestra auditoría.

No cobraremos honorarios profesionales por nuestro trabajo, puesto que la aplicación de la auditoría en la empresa EL SOL S.A., nos ayudará a la obtención de nuestro título universitario en la carrera de Contabilidad y Auditoría.

Si esta carta expresa correctamente su entendimiento, favor de firmar.

Sinceramente,

Aceptado:

Por: Ing. Alfredo Cuentas Ramos


Vanessa Espinoza

Gilda Lozada

Egresadas Contabilidad y Auditoría

Fecha: 06-Enero-2012

Anexo 3 Cuestionario dirigido a los directivos de la empresa

 <p>Universidad Politécnica SALESIANA Ecuador</p> <p>"Formando buenos cristianos y honrados ciudadanos con excelencia académica y humana"</p> <p>Ing. Contabilidad y Auditoría</p>	<p>TEMA: Auditoría Operativa aplicada al departamento de Sinistros del Bróker de Seguros EL SOL S.A. enfocado a la gestión de procesos</p>	<p>ANEXO 3</p> <p>Número: <input type="text"/></p>
<p>Herramienta: Cuestionario dirigido a Directivos de la empresa</p>	<p>Entrevistador:</p>	<p>Área:</p> <p>Página # <input type="text" value="1"/></p>

Objetivo General:

Este cuestionario nos ayudará a obtener conocimiento del negocio.


Objetivo Específico:

Identificar si la empresa cuenta con misión, visión, objetivos, valores institucionales y a su vez, los directivos los conocen y lo transmiten a sus empleados.


Instrucciones:

- 1.-Lea cada uno de los ítems
- 2.- El Cuestionario debe ser llenado a bolígrafo
- 3.- Marque su respuesta con una X
- 4.- Debe mantener la objetividad en sus respuestas
- 5.-Por favor consigne su criterio en los ítems necesarios.

N.-	Enunciado	SI	NO	Comentarios
	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO			
1	¿Existe una Estructura Organizativa dentro de la empresa?			
2	¿Conoce usted las Normas y Procedimientos establecidas por la empresa?			
3	¿Conoce usted la misión de la empresa?			
4	¿Conoce usted la visión de la empresa?			

 <p>Universidad Politécnica SALESIANA Ecuador</p> <p>"Formando buenos cristianos y honrados ciudadanos con excelencia académica y humana"</p> <p>Ing. Contabilidad y Auditoría</p>	<p>TEMA: Auditoría Operativa aplicada al departamento de Siniestros del Bróker de Seguros EL SOL S.A. enfocado a la gestión de procesos</p>	<p>ANEXO 3</p> <p>Número: <input type="text"/></p>
<p>Herramienta: Cuestionario dirigido a Directivos de la empresa</p>	<p>Entrevistador:</p>	<p>Área:</p> <p>Página # <input type="text"/> 2</p>


N.-	Enunciado	SI	NO	Comentarios
5	¿Conoce usted los valores corporativos de la empresa?			
6	¿Conoce usted el FODA de la empresa?			
7	¿Conoce las funciones de cada departamento de la empresa?			
8	¿Está claramente definidas las responsabilidades de todos los empleados en cada una de las funciones de la empresa (deberes y obligaciones) en un manual de funciones?			
9	¿Considera que los empleados ejercen sus funciones de acuerdo a las Normas y Procedimientos establecidos por la empresa para su cargo? ¿Por qué?			
10	¿Usted cree que los procedimientos internos de la empresa se cumplen de manera Sistematizada? Explique			
11	¿Considera que los procedimientos internos actuales son los más efectivos para el desarrollo de la empresa?			
12	¿Sugiere algún cambio en las normas y procedimientos de la empresa?			
13	¿Conoce las normas y procedimientos del departamento de siniestros?			
14	¿Conoce cuáles son sus funciones específicas dentro del departamento?			
15	¿Usted considera que su equipo de trabajo actual se encuentra capacitado para desenvolverse dentro del departamento de siniestros?			
16	¿Recibe instrucciones por parte de su jefe para ejecutar los procedimientos?			
17	¿Conoce el jefe del departamento las necesidades del mismo?			

 <p>Universidad Politécnica SALESIANA Ecuador</p> <p>"Formando buenos cristianos y honrados ciudadanos con excelencia académica y humana"</p> <p>Ing. Contabilidad y Auditoría</p>	<p>TEMA: Auditoría Operativa aplicada al departamento de Siniestros del Bróker de Seguros EL SOL S.A. enfocado a la gestión de procesos</p>	<p>ANEXO 3</p> <p>Número: <input type="text"/></p>
<p>Herramienta: Cuestionario dirigido a Directivos de la empresa</p>	<p>Entrevistador:</p>	<p>Área:</p> <p>Página # <input type="text" value="3"/></p>

N.-	Enunciado	SI	NO	Comentarios
18	¿Quiénes son los 5 principales competidores?			
19	¿Tienen éxito sus competidores?			
21	¿Quiénes son sus principales clientes?			
22	¿El número de clientes está creciendo, se está estancando o va disminuyendo?			
23	¿Considera su estructura organizativa y organigrama el más adecuado a los negocios de su empresa?			
24	¿Conoce Ud. Bien como marcha su mercado, sus oportunidades y amenazas?			
25	¿Cómo se fijan los objetivos y las políticas de la empresa?			
26	¿Existe un conocimiento preciso del negocio de la empresa por parte del equipo directivo?			
27	¿Se hace un repaso periódico de la empresa para poder apreciar sus puntos fuertes y débiles?			
28	¿Cómo va la información de control de gestión a los diferentes directivos de la empresa de lo que está pasando en sus áreas y en la empresa en general?			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 4 Entrevista dirigida a los Directivos de la Empresa

 <p style="font-size: small;">Universidad Politécnica SALESIANA Ecuador</p> <p style="text-align: center; font-size: x-small;">"Formando buenos cristianos y honrados ciudadanos con excelencia académica y humana"</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: small;">Ing. Contabilidad y Auditoría</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: small;">TEMA: Auditoría Operativa aplicada al departamento de Sinistros del Bróker de Seguros EL SOL S.A. enfocado a la gestión de procesos</p>	<h1 style="margin: 0;">ANEXO 4</h1> <p style="margin: 5px 0 0 0;">Número: <input style="width: 40px;" type="text"/></p> <p style="margin: 5px 0 0 0;">Área:</p> <p style="margin: 5px 0 0 0;">Página # 1</p>
<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: small;">Herramienta:</p> <p style="text-align: center; font-size: x-small;">Entrevista dirigida a Directivos de la empresa</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: small;">Entrevistador:</p>	

Objetivo General:

Esta entrevista nos ayudará a obtener conocimiento del negocio por cada componente del COSO-ERM (Administración de Riesgo Empresarial)


Objetivo Específico:

Identificar si la empresa cuenta con manual de procedimientos, código de ética, si se encuentra debidamente establecidos los objetivos generales y específicos de la organización, si cuenta con actividades de control dectetivo que ayuda a identificar los posibles eventos que puede afectar a la empresa, si existen actividades o medidas correctivas, si cuenta con una debida práctica de comunicación de la información y si cuenta con prácticas de supervisión del control interno.


Instrucciones:

- 1.-Lea cada uno de los ítems
- 2.- Debe mantener la objetividad en sus respuestas
- 3.- La entrevista será llenada por el entrevistador


N.-	Factor analizado	Enunciado	COMENTARIOS
AMBIENTE DE CONTROL			
1	Integridad y Valores éticos	Existencia e implementación de un Reglamento Interno de Trabajo y otras políticas considerando estándares de comportamiento ético y moral	
2		La empresa conduce los negocios considerando valores éticos y morales por lo que espera que empleados, proveedores, clientes, etc. trabajen de la misma manera.	
3	Compromiso para la competencia	Análisis del conocimiento y de las habilidades necesarias del empleado para desempeñar un trabajo adecuadamente.	

 <p>Universidad Politécnica SALESIANA Ecuador</p> <p>"Formando buenos cristianos y honrados ciudadanos con excelencia académica y humana"</p> <p>Ing. Contabilidad y Auditoría</p>	<p>TEMA: Auditoría Operativa aplicada al departamento de Siniestros del Bróker de Seguros EL SOL S.A. enfocado a la gestión de procesos</p>	<p>ANEXO 4</p> <p>Número: <input type="text"/></p>
<p>Herramienta:</p> <p>Entrevista dirigida a Directivos de la empresa</p>	<p>Entrevistador:</p>	<p>Área:</p> <p>Página # <input type="text"/> 2</p>


N.-	Factor analizado	Enunciado	COMENTARIOS
AMBIENTE DE CONTROL			
4	Filosofía de la administración y estilo de operación	Actitud de la administración hacia el procesamiento de la información , así como la importancia que le toma a las funciones del departamento de siniestros	
5		Existe una alta rotación de personal en funciones claves?	
6		Frecuencia con la que las áreas se reúnen con la Dirección de la Empresa para informar el trabajo realizado y buscar soluciones a problemas internos.	
7	Estructura organizacional	Cuenta la empresa con una estructura organizativa que muestra claramente las relaciones jerárquicas de la organización	
8		El organigrama es conocido por toda la organización	
9	Asignación de autoridad y responsabilidad	Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para lograr las metas, objetivos organizacionales, y funciones operacionales	
10		Efectividad de los estándares y procedimientos relacionados con el control, incluyendo la descripción de las funciones del empleado.	

 <p>Universidad Politécnica SALESIANA Ecuador</p> <p>"Formando buenos cristianos y honrados ciudadanos con excelencia académica y humana"</p> <p>Ing. Contabilidad y Auditoría</p>	<p>TEMA: Auditoría Operativa aplicada al departamento de Sinistros del Bróker de Seguros EL SOL S.A. enfocado a la gestión de procesos</p>	<p>ANEXO 4</p> <p>Número: <input type="text"/></p>
<p>Herramienta:</p> <p>Entrevista dirigida a Directivos de la empresa</p>	<p>Entrevistador:</p>	<p>Área:</p> <p>Página # 3</p>

N.-	Factor analizado	Enunciado	COMENTARIOS
AMBIENTE DE CONTROL			
11	Políticas y prácticas de personal	Cuentan con procedimientos claramente definidos para la selección, capacitación evaluación, compensación y sanción de personal	
12		Estos procedimientos son conocidos por todo el personal	
13		Se desarrollan pruebas tendientes a verificar las capacidades indicadas en el currículum vitae	
14		Se verifican los antecedentes judiciales del postulante, previo a su ingreso?	
15		Existen planes de capacitación para todos los empleados?	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS			
16	Objetivos Globales	El Consejo de Administración ha establecido los objetivos globales de la entidad	
17	Objetivo a nivel de actividad	Los objetivos a nivel de actividad están relacionados con los planes de negocios y los objetivos globales.	
18		Los objetivos establecidos por la entidad son conocidos por todos los empleados?	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS			
19	Identificación de eventos	Se definen mecanismos para la identificación de riesgos internos? Funcionan adecuadamente?	
VALORACIÓN DE RIESGO			
20	Valoración del riesgo	Los riesgos son valorados oportunamente y en base a qué criterio son valorados	


 <p>Universidad Politécnica SALESIANA Ecuador</p> <p>"Formando buenos cristianos y honrados ciudadanos con excelencia académica y humana"</p> <p>Ing. Contabilidad y Auditoria</p>	<p>TEMA: Auditoria Operativa aplicada al departamento de Siniestros del Bróker de Seguros EL SOL S.A. enfocado a la gestión de procesos</p>	<p>ANEXO 4</p> <p>Número: <input type="text"/></p>
<p>Herramienta:</p> <p>Entrevista dirigida a Directivos de la empresa</p>	<p>Entrevistador:</p>	<p>Área:</p> <p>Página # 4</p>

N.-	Factor analizado	Enunciado	COMENTARIOS
RESPUESTA AL RIESGO			
21	Respuesta al riesgo	Una vez identificado los riesgos se preparan las actividades que minimizaran tales riesgos.	
ACTIVIDADES DE CONTROL			
22	Actividades de control	¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados?	
23	Segregación de Funciones	¿Algún empleado tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de la operación?	
24		¿La autorización, aprobación, procesamiento, registro y pagos están asignadas a diferentes personas?	
25	Coordinación entre departamentos	¿Se promueve la integración entre los departamentos de forma que se desempeñen armónica y coordinadamente?	
26	Acceso restringido	¿Existe restricciones para el acceso de recursos y registro sólo al personal autorizado?	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
27	Información	La información es identificada, capturada, procesada y reportada por el sistema de información.	
28		Se les informa a los empleados con tiempo suficiente y en forma detallada sus responsabilidades para que cumplan en forma eficiente y efectiva.	

 <p>Universidad Politécnica SALESIANA Ecuador</p> <p>"Formando buenos cristianos y honrados ciudadanos con excelencia académica y humana"</p> <p>Ing. Contabilidad y Auditoría</p>	<p>TEMA: Auditoría Operativa aplicada al departamento de Siniestros del Bróker de Seguros EL SOL S.A. enfocado a la gestión de procesos</p>	ANEXO 4	
		Número: <input type="text"/>	Área:
<p>Herramienta:</p> <p>Entrevista dirigida a Directivos de la empresa</p>	<p>Entrevistador:</p>	Página #	5

N.-	Factor analizado	Enunciado	COMENTARIOS
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
29	Comunicación	Una comunicación efectiva debe ser a través de toda la organización y también con los equipos y grupos externos que están asociados a la organización. ¿Se da esto en la empresa?	
30		¿La Administración tiene la capacidad de recibir las sugerencias por parte de los empleados en cuanto a las mejoras que se puedan hacer en productividad y calidad?	
31		Es efectivo la forma de tratar a los clientes, proveedores y otros agentes tanto en la información como en la comunicación de sus necesidades respecto al servicio ofrecido	
32		Se les comunica e informa a las partes externas sobre los estándares éticos de la entidad.	
MONITOREO			
33	Monitoreo	El monitoreo continuo ocurre en el curso normal de las operaciones, e incluye actividades de supervisión y dirección o administración permanente y otras actividades que son tomadas para llevar a cabo las obligaciones de cada empleado y obtener el mejor sistema de control interno.	
34		Existe comunicación que provenga de las partes externas que corroboren la información generada internamente y que muestren los problemas generados dentro de las actividades de la empresa o fuera de esta.	

Anexo 5 Cuestionario dirigido a Conocimiento del Departamento de Siniestros

 <p>Universidad Politécnica SALESIANA Ecuador</p> <p>"Formando buenos cristianos y honrados ciudadanos con excelencia académica y humana"</p> <p>Ing. Contabilidad y Auditoría</p>	<p>TEMA: Auditoría Operativa aplicada al departamento de Siniestros del Bróker de Seguros EL SOL S.A. enfocado a la gestión de procesos</p>	<p>ANEXO 5</p> <p>Número: <input type="text"/></p> <p>Área: Departamento de Siniestros</p> <p>Página # <input type="text"/> 1</p>
<p>Herramienta: Cuestionario dirigido a Conocimiento del Departamento de Siniestros</p>	<p>Entrevistador:</p>	

El presente cuestionario es una herramienta de trabajo, diseñada por las egresadas Vanessa Espinoza y Gilda Lozada.

Objetivo General


Obtener un mejor conocimiento de los diferentes puestos de trabajo de la empresa El SOL S.A. y ayudar al análisis y valoración de los mismos, así como para tareas de organización o de reorganización de dicha empresa.

Objetivo Específico

Habrà de cubrirse un cuestionario por empleado, dentro del àrea o àreas a estudiar. Siempre que sea posible, el cuestionario deberà ser complementado por el propio empleado, con el asesoramiento y ayuda de la egresada que se ocupe de ese trabajo en concreto.

Instrucciones:

- 1.-Lea cada uno de los ítems
- 2.- El Cuestionario debe ser llenado a bolígrafo
- 3.- Marque su respuesta con una X
- 4.- Debe mantener la objetividad en sus respuestas
- 5.-Por favor consigne su criterio en los ítems necesarios.

 <p>Universidad Politécnica SALESIANA Ecuador</p> <p>"Formando buenos cristianos y honrados ciudadanos con excelencia académica y humana"</p> <p>Ing. Contabilidad y Auditoría</p>	<p>TEMA: Auditoría Operativa aplicada al departamento de Siniestros del Bróker de Seguros EL SOL S.A. enfocado a la gestión de procesos</p>	<p>ANEXO 5</p> <p>Número: <input type="text"/></p>
<p>Herramienta: Cuestionario dirigido a Conocimiento del Departamento de Siniestros</p>	<p>Entrevistador:</p>	<p>Área: Departamento de Siniestros</p> <p>Página # <input type="text" value="2"/></p>

CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

1.- DATOS PERSONALES:

Nombre: _____

Edad: _____

2.- DATOS LABORALES:

Tipo de contrato: _____


Fecha inicio contrato: _____

Fecha fin contrato: _____

Horario laboral: _____

Departamento o sección a que pertenece: _____

Nombre de su jefe directo: _____

 <p>Universidad Politécnica SALESIANA Ecuador</p> <p>"Formando buenos cristianos y honrados ciudadanos con excelencia académica y humana"</p> <p>Ing. Contabilidad y Auditoría</p>	<p>TEMA: Auditoría Operativa aplicada al departamento de Siniestros del Bróker de Seguros EL SOL S.A. enfocado a la gestión de procesos</p>	<p>ANEXO 5</p> <p>Número: <input type="text"/></p>
<p>Herramienta: Cuestionario dirigido a Conocimiento del Departamento de Siniestros</p>	<p>Entrevistador:</p>	<p>Área: Departamento de Siniestros</p> <p>Página # 3</p>

3.- DATOS ACADÉMICOS ACTUALES:

Superior (Tercer Nivel)

a) SI

b) NO Título: _____ Título en Proceso _____

Superior (Cuarto Nivel)

a) SI


b) NO

Grado: _____

4.- EXPERIENCIA PROFESIONAL:

Trabajos anteriores al ingreso en la empresa, indicando tiempo de permanencia encada uno de ellos y puestos ocupados:

Empresa	Tiempo	Cargo
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

 <p>Universidad Politécnica SALESIANA Ecuador</p> <p>"Formando buenos cristianos y honrados ciudadanos con excelencia académica y humana"</p> <p>Ing. Contabilidad y Auditoría</p>	<p>TEMA: Auditoría Operativa aplicada al departamento de Siniestros del Bróker de Seguros EL SOL S.A. enfocado a la gestión de procesos</p>	<p>ANEXO 5</p> <p>Número: <input type="text"/></p>
<p>Herramienta: Cuestionario dirigido a Conocimiento del Departamento de Siniestros</p>	<p>Entrevistador:</p>	<p>Área: Departamento de Siniestros</p> <p>Página # 4</p>

5.- CAPACITACIONES PROFESIONALES ALCANZADAS:

Enumerar aquellas capacitaciones que el empleado ha obtenido a lo largo de su experiencia anterior y en la empresa actual:


Cursos	Seminarios	Conferencias
_____	_____	_____
_____	_____	_____

PUESTO DE TRABAJO ACTUAL:

6.- Definición del puesto:

7.- Dependencia jerárquica de:

8.- Descripción del puesto de trabajo y recursos materiales y tecnológicos con que cuenta:


 <p>Universidad Politécnica SALESIANA Ecuador</p> <p>"Formando buenos cristianos y honrados ciudadanos con excelencia académica y humana"</p> <p>Ing. Contabilidad y Auditoría</p>	<p>TEMA: Auditoría Operativa aplicada al departamento de Siniestros del Bróker de Seguros EL SOL S.A. enfocado a la gestión de procesos</p>	<p>ANEXO 5</p> <p>Número: <input type="text"/></p>
<p>Herramienta: Cuestionario dirigido a Conocimiento del Departamento de Siniestros</p>	<p>Entrevistador:</p>	<p>Área: Departamento de Siniestros</p> <p>Página # <input type="text" value="5"/></p>

9.- Enumerar todas las tareas que realiza, indicando las principales y las secundarias que se derivan de cada una de ellas:

DOCUMENTACIÓN QUE UTILIZA

10.- Enumerar todos los tipos de documentos en papel que utiliza en su trabajo, tanto interno como externo a la propia empresa, indicando los principales y los secundarios que se derivan de aquellos, incluyendo aquellos documentos elaborados por el propio empleado:

11.- Enumerar todos los tipos de documentos informatizados (formatos, modelos, archivos, etc.) que utiliza en su trabajo, indicando los principales y los secundarios que se derivan de ellos, incluyendo los elaborados por el propio empleado:


 <p>Universidad Politécnica SALESIANA Ecuador</p> <p>"Formando buenos cristianos y honrados ciudadanos con excelencia académica y humana"</p> <p>Ing. Contabilidad y Auditoría</p>	<p>TEMA: Auditoría Operativa aplicada al departamento de Siniestros del Bróker de Seguros EL SOL S.A. enfocado a la gestión de procesos</p>	<p>ANEXO 5</p> <p>Número: <input type="text"/></p>
<p>Herramienta: Cuestionario dirigido a Conocimiento del Departamento de Siniestros</p>	<p>Entrevistador:</p>	<p>Área: Departamento de Siniestros</p> <p>Página # <input type="text"/> 6</p>

APLICACIONES INFORMÁTICAS DE QUE DISPONE:

12.- Enumerar las diferentes aplicaciones y programas informáticos de que dispone, indicando si los sabe utilizar y los usa habitualmente, señalando si están en red en la empresa o solamente en su ordenador:

ARCHIVO:

13.- Señalar si dispone de algún tipo de archivo propio y, en caso afirmativo, indicar qué documentos tiene archivados y de qué forma y con qué criterio de ordenación:

 <p>Universidad Politécnica SALESIANA Ecuador</p> <p>"Formando buenos cristianos y honrados ciudadanos con excelencia académica y humana"</p> <p>Ing. Contabilidad y Auditoría</p>	<p>TEMA: Auditoría Operativa aplicada al departamento de Siniestros del Bróker de Seguros EL SOL S.A. enfocado a la gestión de procesos</p>	<p>ANEXO 5</p> <p>Número: <input type="text"/></p>
<p>Herramienta: Cuestionario dirigido a Conocimiento del Departamento de Siniestros</p>	<p>Entrevistador:</p>	<p>Área: Departamento de Siniestros</p> <p>Página # <input type="text"/> 7</p>

RELACIONES INTERPUESTOS:

14.- Señalar con qué otros empleados se relacionan, profesionalmente, y cuál es esa relación, indicando detalles de la misma:

PROBLEMAS EN SU TRABAJO:

15.- Indicar cuáles son, a su juicio, los principales problemas y dificultades que encuentra en su trabajo y las posibles causas de falta de motivación que pueda tener en el puesto de trabajo actual:

16.- Indicar cuáles son, a su juicio, las principales cuestiones que refuercen su motivación en el puesto de trabajo actual:

SUGERENCIAS DE MEJORA:

17.- Señale todas aquellas sugerencias que, a su juicio, puedan conducir a una mejora, bien de su trabajo, bien de la propia empresa:

Anexo 6 Tabla de Operacionalización de Variables

	
<p>EL SOL S.A. Tabla de Operacionalización de Variables Al 31 de Diciembre del 2011</p> <p style="text-align: center;">Naturaleza: Evaluación del Control interno Oportunidad: Diciembre del 2011 Alcance: Establecer las variables, dimensión e indicadores por objetivo específico Procedimiento: Se realizó el debido conocimiento del negocio, estableciendo las variables, dimensión e indicadores por objetivo específico.</p>	<p>ANEXO 6</p> <p>Elaborado: V.E - G.L Revisado: A. Chavez</p>

OBJETIVO GENERAL	APLICAR AUDITORÍA OPERACIONAL		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
Describir el proceso actual de documentación y presentación de un siniestro por parte del bróker de Seguros El Sol S.A.	Proceso actual de documentación y presentación de un siniestro	Departamento de Siniestros	Estructura Organizacional Funciones departamentales Normas y procedimientos
Identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proceso actual de documentación y presentación de un siniestro por parte del bróker de Seguros El Sol S.A.	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proceso actual de documentación y presentación de un siniestro	Departamento de Siniestros	Herramientas y formatos de trabajo como: Póliza de seguro Cobertura Clausulas Informe del perito evaluador
Evaluar las actividades que realiza el departamento de siniestros e identificar el grado de riesgo por cada actividad	Grado de riesgo de cada actividad realizada en la empresa EL SOL S.A.	Departamento de Siniestros	Observación de las actividades del departamento de siniestro Tiempo que se toma en realizar una actividad Documentos relacionados
Evaluar el control interno de la empresa EL SOL S.A. por cada componente del COSO-ERM	Control interno de la empresa EL SOL S.A.	Departamento de Siniestros	Estructura Organizacional Establecimientos de objetivos Identificación, valoración y respuesta al riesgo Actividades de control Información y Comunicación Monitoreo
Identificar si la empresa EL SOL S.A. está cumpliendo con las normativas legales	Cumplimiento de las normativas legales	Empresa EL SOL S.A.	Documentos legales

Anexo 7 Herramienta de identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas



EL SOL S.A.

**Herramienta de identificación de Fortalezas,
Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

ANEXO 7

Elaborado:

V.E - G.L

Revisado:

A. Chávez

Naturaleza:

Identificación de los factores del FODA

Oportunidad:

Diciembre del
2011

Alcance:


Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y
amenazas actuales que pueden influir en el proceso

Procedimiento:

Se realizó la debida identificación de los factores para
determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y
amenazas del departamento que pueden beneficiar o afectar
al desarrollo del proceso normal.

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
DEBILIDADES		AMENAZAS	

Anexo 8 Encuesta dirigida a los clientes de EL SOL S.A.

 <p>Universidad Politécnica SALESIANA Ecuador</p> <p>"Formando buenos cristianos y honrados ciudadanos con excelencia académica y humana"</p> <p>Ing. Contabilidad y Auditoría</p>	<p>TEMA: Auditoría Operativa aplicada al departamento de Siniestros del Bróker de Seguros EL SOL S.A. enfocado a la gestión de procesos</p>	<p>ANEXO 8</p>
<p>Herramienta: Encuesta dirigida a los clientes de EL SOL S.A.</p>	<p>Encuestador:</p>	<p>Página # 1</p>

Encuesta dirigida a los clientes de EL SOL S.A. localizada en la ciudad de Guayaquil

Información del Encuestado

Persona Natural ()

Persona Jurídica ()

1.- ¿Cómo prefiere contratar una póliza de seguros?


a. Mediante una Compañía de Seguros ()

b. Mediante un Asesor Productor de Seguros (Bróker de Seguros) ()

2.- ¿Conoce Usted qué es y el tipo de servicio que ofrece un Asesor Productor de Seguros (Bróker de Seguros)?.

SI ()

NO ()

 <p>Universidad Politécnica SALESIANA Ecuador</p> <p>"Formando buenos cristianos y honrados ciudadanos con excelencia académica y humana"</p> <p>Ing. Contabilidad y Auditoría</p>	<p>TEMA: Auditoría Operativa aplicada al departamento de Siniestros del Bróker de Seguros EL SOL S.A. enfocado a la gestión de procesos</p>	<p>ANEXO 8</p>
<p>Herramienta:</p> <p>Encuesta dirigida a los clientes de EL SOL S.A.</p>	<p>Encuestador:</p>	<p>Página # 2</p>

3.- Señale en orden de importancia (siendo 1 la más baja y 4 la más alta), ¿Cuáles de las siguientes características debería proporcionar un Asesor Productor de Seguros (BROKER)?

DESCRIPCIÓN	BROKER
Eficiente atención al Cliente	
Asesoramiento Confiable	
Experiencia – Solidez – Respaldo	
Tiempo de Entrega de Documentos	

4.- ¿Sabe los beneficios de tener un Asesor de Seguros (Bróker) para realizar la contratación de una Póliza de Seguro?


SI ()

NO ()

5.- ¿Está usted conforme con el actual servicio de asesoramiento que ofrece El Sol S.A. como bróker de seguros?

SI ()

NO ()

 <p>Universidad Politécnica SALESIANA Ecuador</p> <p>"Formando buenos cristianos y honrados ciudadanos con excelencia académica y humana"</p> <p>Ing. Contabilidad y Auditoría</p>	<p>TEMA: Auditoría Operativa aplicada al departamento de Siniestros del Bróker de Seguros EL SOL S.A. enfocado a la gestión de procesos</p>	<p>ANEXO 8</p>
<p>Herramienta:</p> <p>Encuesta dirigida a los clientes de EL SOL S.A.</p>	<p>Encuestador:</p>	<p>Página # 3</p>

6.- ¿Ha realizado alguna reclamación de siniestro en los últimos 3 años?

SI ()

NO ()

7.- Si la respuesta anterior fue SI ¿Cómo califica el proceso de gestión del siniestro?

Bueno ()

Regular ()

Pésimo ()

8.- ¿Si tuviera la oportunidad de renovar la póliza de seguros de la cual actualmente El Sol S.A. agencia, la renovaría?

SI ()

NO ()

9.- Comentarios sobre el servicio actual y sugerencias para mejorar

ANEXO 10

Instrucciones para la validación del contenido del instrumento sobre “Auditoría operativa aplicada al departamento de siniestros del bróker de seguros El Sol S.A. enfocado a la gestión de procesos”

ANEXO 11

Registro de validación de los instrumentos para
recolección de datos.