



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:**

**LICENCIADO/A EN CONTABILIDAD PÚBLICA Y AUDITORÍA**

**TEMA: Sistema de Control Interno para la Agencia Asesora Productora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA.” en el Distrito Metropolitano De Quito.**

**AUTOR: Edgar Sebastián Cepeda Cepeda**

**TUTOR/ A METODOLÓGICO: Grisel Pérez Falcón**

**TUTOR TÉCNICO: Mg. Lorena Elizabeth Muquis Tituaña**

**QUITO- ECUADOR**

**AÑO: 2020**

## **Declaratoria de Autenticidad**

El documento de tesis con título: “Sistema de Control Interno para la Agencia Asesora Productora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA.” en el Distrito Metropolitano De Quito.”, ha sido desarrollado por Edgar Sebastián Cepeda Cepeda con C.I. N° 050293261-9, persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de la información de esta tesis sin previa autorización.

## **Certificación del Tutor**

En mi calidad de Director del Proyecto “Sistema de Control Interno para la Agencia Asesora Productora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA.” en el Distrito Metropolitano De Quito.”, presentado por el ciudadano Edgar Sebastián Cepeda Cepeda, estudiante de la Carrera de Contabilidad Pública y Auditoría de la Universidad Tecnológica Israel, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación respectiva por parte del Tribunal de Grado que se designe para su correspondiente estudio y calificación.

Quito D. M. 03 de agosto del 2020

**EL TUTOR**

-----

**Mg. Lorena Elizabeth Muquis Tituaña**

## **Aprobación Tribunal de Grado**

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Tecnológica Israel.

Quito D. M. 03 de agosto de 2020

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

PRESIDENTE: .....  
CI:

VOCAL: .....  
C.I:

VOCAL: .....  
C.I:

## **Dedicatoria**

Mi proyecto dedico con mucho amor y cariño a mis padres por su sacrificio y esfuerzo, por otorgarme una carrera universitaria para mi futuro y sobre todo por creer en mi capacidad, aunque a veces he pasado momentos difíciles, siempre han estado ahí brindándome su comprensión, amor y cariño.

A mi amada virgen de Guadalupe por ser mi motivación e inspiración para poderme superar y de esa forma la vida me depare un porvenir mejor.

A mis hermanas, sobrinos, a mi tío y “a la María esa persona que estuvo a mi lado en etapas especiales de mi vida”, quienes, con sus consejos, palabras de motivación no me dejaron declinar para que siga adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis objetivos trazados.

Gracias familia.

## **Agradecimientos**

Agradezco a la Universidad Israel, por dejarme un legado de conocimientos académicos, gracias a sus directivos, catedráticos, por haberme transmitido valores e inculcarme ideales para el servicio de la comunidad.

Agradezco a mi tutora académica Mg. Lorena Elizabeth Muquis Tituaña, por haberme dado la oportunidad de recurrir a su conocimiento, así como también haberme tenido toda la paciencia para guiarme en la elaboración de mi proyecto.

Mi agradecimiento profundo y admiración a la Sra. Marta Albán de Parreño y a mis primos Ing., Renato Parreño Albán, Ing. Diego Parreño Albán, María Belén Parreño, por haberme permitido realizar mi proyecto de culminación de carrera y formar parte de su prestigiosa Compañía Seguros “IMCOSEG Cía. LTDA”,

## Resumen

Las organizaciones a nivel mundial, persiguen la aplicación de marcos de referencias y la adopción de estrategias que les permitan mejorar los procesos, tal es el caso de la utilización de COSO III como apoyo a la gestión de riesgo y de control interno. La compañía Seguros “IMCOSEG Cía. LTDA”, ha detectado que hasta la fecha viene operando con resultados favorables se evidencia que existen flujos de actividades incorrectos y poco eficientes, de igual forma no hay mecanismos de control en algunas áreas operativas y administrativas por lo que resulta necesario para la mejora de la efectividad adoptar mecanismos de control y seguimiento. Como respuesta a esta necesidad se llevó a cabo el estudio con el objeto de diseñar un modelo de sistema de control interno para Seguros “IMCOSEG Cía. LTDA”, esto con el propósito de lograr un mejor monitoreo en sus actividades operativas y financieras. Se realizó una investigación tipo no experimental de campo. Como resultados destacados se desarrollaron políticas, procedimientos de trabajos y flujogramas para los procesos medulares de Seguros “IMCOSEG Cía. LTDA”, de igual manera se desarrolló propuesta de esquema organizativo en el que se segmentaron y organizaron actividades que no estaban claramente definidas dentro del entorno operativo, lo que permitió a la directiva de la compañía visualizar nuevos esquemas de trabajo, interrelación de los procesos y control de estos.

**Palabras claves:** Control Interno, COSO, Seguros, Políticas, Procedimientos

## **Abstract**

Organizations worldwide pursue the application of reference frameworks and the adoption of strategies that allow them to improve processes, such is the case of using COSO III to support risk management and internal control. The Insurance Imcoseg, company has detected that although to date it has been operating with favorable results, it has been shown that there are incorrect and inefficient activity flows, in the same way there are no control mechanisms in some operational and administrative areas, so it is necessary to improving effectiveness adopt control and monitoring mechanisms. In response to this need, the study was carried out in order to design a model of the internal control system for the Insurance Imcoseg company, this in order to achieve better monitoring in its operational and financial activities. A non-experimental field type investigation was carried out. As outstanding results, policies, work procedures and flow charts for the core processes of Insurance Imcoseg were developed, likewise, an organizational scheme proposal was developed in which activities that were not clearly defined within the operating environment were segmented and organized, which allowed the company management visualize new work schemes, the interrelation of processes and their control.

**Key words:** Internal Control, COSO, Insurance, Policies, Procedures

## Índice

Declaratoria de Autenticidad.....	i
Certificación del Tutor.....	ii
Aprobación Tribunal de Grado.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Índice.....	viii
Índice de Tablas.....	xi
Índice de Figuras.....	xii
Introducción.....	1
Situación Problemática.....	1
Interrogante de la Investigación.....	2
Objetivos.....	2
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos.....	2
Hipótesis.....	3
Variables.....	3
Justificación.....	3
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. Contextualización de la Investigación.....	5
1.1.1. Contextualización a Nivel Macro.....	5
1.1.2. Contextualización a Nivel Meso.....	6
1.1.3. Contextualización a Nivel Micro.....	6
1.2. Revisión de investigaciones previas sobre el sistema de control interno.....	7

1.3. Base Teórica Conceptual.....	10
CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO .....	18
2.1. Enfoque metodológico de la investigación .....	18
2.2. Población, unidades de estudio y muestra.....	19
2.2.1. Población.....	19
2.2.2. Unidades de estudio .....	19
2.2.3. Muestra.....	20
2.3. Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información .....	20
2.3.1. Fuentes de recolección de la información .....	20
2.3.2. Técnicas e empleadas para la recolección de la información.....	20
2.4. Procesamiento de la información.....	21
2.4.1. Análisis general del cuestionario aplicado .....	38
2.4.2. Resultados de la Entrevista y Análisis .....	40
CAPÍTULO III PROPUESTA.....	43
3.1. Tema de la propuesta .....	43
3.2. Objetivos de la propuesta .....	43
3.2.1. Objetivo general .....	43
3.2.2. Objetivos específicos .....	43
3.3. Análisis General de la Empresa.....	44
3.4. Alcance.....	45
3.5. Detalle de la Propuesta.....	45
3.5.1. Descripción de los niveles y esquema organizacional de IMCOSEG Cía., LTDA (condición actual):.....	45
3.5.2. Descripción de los niveles y esquema organizacional de IMCOSEG Cía., LTDA (Propuesta):.....	48
3.5.3. Segregación de funciones, formato de puestos (Enfoque según la propuesta) .....	51

3.5.4. Procedimientos y flujogramas.....	57
3.5.4.1. Procedimientos y flujogramas para el proceso de Ventas.....	58
3.5.4 Indicadores de gestión .....	73
3.5.5 Plan de capacitación .....	74
3.5.5.1 Programación de capacitación .....	76
3.5.5.2 Presupuesto para la capacitación.....	77
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	79
Conclusiones.....	79
Recomendaciones .....	80
Bibliografía.....	81
Anexos	

## Índice de Tablas

Tabla 1. Población .....	19
Tabla 2. Ambiente de Control Interno .....	22
Tabla 3. Establecimientos de Objetivos.....	24
Tabla 4. Identificación de Eventos .....	26
Tabla 5. Evaluación de Riesgos.....	28
Tabla 6. Respuesta al Riesgo.....	30
Tabla 7. Actividades de Control.....	32
Tabla 8. Información y Comunicación.....	34
Tabla 9. Supervisión .....	36
Tabla 10 Tabla de ponderación evaluación del control interno .....	38
Tabla 11 Calificación porcentual confianza-riesgo .....	38
Tabla 12. Nivel de Confianza y Riesgo .....	39
Tabla 13 Datos generales de capacitación(I).....	75
Tabla 14 Datos generales de capacitación (II) .....	76
Tabla 15 Programas de capacitación.....	77
Tabla 16 Programas de capacitación.....	77

## Índice de Figuras

Figura 1 Informe COSO II ERM.....	16
Figura 2. Niveles de jerarquía .....	46
Figura 3. Organigrama actual de la empresa. ....	47
Figura 4. Proyección de las líneas operativas sobre el organigrama actual de la empresa. .	48
Figura 5. Niveles de jerarquía (propuesta). ....	49
Figura 6. Organigrama de la empresa (Propuesta) .....	51
Figura 7. Ficha de descripción de cargo correspondiente al Gerente de unidad. ....	53
Figura 8. Ficha de descripción de cargo correspondiente al líder de unidad. ....	55
Figura 9. Ficha de descripción de cargo correspondiente al líder de unidad. ....	57
Figura 10. Ficha de políticas y procedimientos para el proceso ventas. ....	60
Figura 11. Flujograma proceso de ventas.....	61
Figura 12. Ficha de políticas y procedimientos para el proceso control y seguimiento de ventas.....	63
Figura 13. Flujograma proceso Control y Seguimiento de Ventas.....	64
Figura 14. Ficha de políticas y procedimientos para el proceso control y seguimiento de ventas.....	67
Figura 15. Flujograma proceso de Siniestro.....	68
Figura 16. Flujograma proceso de Siniestro (continuación) .....	69
Figura 17. Ficha de políticas y procedimientos para el proceso control y seguimiento de calidad de productos y servicio.....	71
Figura 18. Flujograma proceso de seguimiento a la calidad de productos y servicio .....	72

## **Introducción**

### **Situación Problemática**

La labor de seguros en el Ecuador, se estableció para incentivar el resguardo de los bienes, del conjunto de pequeñas fuerzas para formar una grande y como resultado lograr una sociedad estable y confiable.

En el Ecuador las empresas de seguros no cumplen con los requisitos obligatorios para su buen funcionamiento; esto origina el incumplimiento de sus políticas lo cual afecta directamente en los resultados económicos a nivel global.

En el Distrito Metropolitano de Quito, las empresas de Seguros, suelen ser uno de los primordiales motores financieros en el segmento poblacional, especialmente en el sector empresarial. Es importante fortalecer la gestión administrativa y financiera en las entidades de seguros, puesto que de estas depende el éxito o fracaso institucional de las mismas.

En las aseguradoras existe un motivo fundamental consistente en que todo riesgo tiene su costo en función de la profundidad de los daños potenciales causados. Tal es así que, si una persona que está expuesta a riesgos de toda índole que pueden perturbar su integridad; al momento de transferir los mismos a una tercera persona o institución, deberá estar decidida a realizar un pago para su protección, el cual es conocido como prima y se suscribe en un contrato llamado póliza.

Actualmente la Agencia Asesora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA” no cuenta con una estructura orgánica contable y financiera adecuada, motivado a la falta de políticas relacionadas con el control interno.

La Agencia Asesora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA”., ha estado presentando debilidades de control interno en los Departamento Administrativo y Financiero, como por ejemplo: la pérdida de efectivo y sus equivalentes, falta de gestión y análisis de cartera, el orden de archivo en su documentación son algunas de las problemáticas que presenta, el no seguir lineamientos de control para un mejor resultado de la información le podrían causar daños severos a la estructura financiera de la empresa debido a que tanto sus directivos como administrativos no han hecho conciencia de la importancia y realidad objetiva que tiene para el manejo de los recursos de la Entidad.

La falta de verificación apropiada del cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias, contractuales y normativas aplicables por los entes de control, así como la optimización de los recursos humanos y materiales, conlleva a la necesidad de aplicar controles internos en las operaciones, lo cual se revertirá en la calidad de los servicios que prestarán la empresa con eficiencia y eficacia.

Las demandas actuales, la estrategia económica, social y comercial al servicio de la toma de decisiones ahora requieren que la Agencia Asesora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA”., en el Distrito Metropolitano de Quito, cuente con sistema de control interno en un claro sentido de complemento y apoyo para el trabajo directivo, ya que esta actividad ha llegado a ocupar un papel importante en la empresa moderna, contribuyendo cada vez más al cumplimiento de los objetivos previstos en la organización que pretende avanzar con pasos firmes hacia el éxito.

### **Interrogante de la Investigación**

¿Qué causas están incidiendo en los procesos operativos, contables y financieros de la Agencia Asesora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA”, que no le permiten la optimización de sus recursos?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Diseñar un modelo de sistema de control interno, para la Agencia Asesora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA”, S.A. del Distrito Metropolitano de Quito, con la finalidad de obtener un mayor monitoreo en sus actividades operativas, contables y financieras.

#### **Objetivos Específicos**

- Determinar los fundamentos teóricos concernientes a los sistemas de control interno.
- Diagnosticar los controles llevados a cabo en el área operativa, financiera y contable de la Agencia Asesora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA”, S.A. del Distrito Metropolitano de Quito.
- Diseñar un modelo de sistema de control interno a la Agencia Asesora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA”, S.A. del Distrito Metropolitano de Quito, que le

permita manejar de manera eficaz y eficiente las áreas operativa, financiera y contable.

### **Hipótesis**

La implementación de un sistema de control interno en la agencia asesora de seguros “IMCOSEG Cía., LTDA”, S.A. del Distrito Metropolitano de Quito, permitirá un eficiente y eficaz uso de los recursos para lograr los objetivos propuestos.

### **Variables**

Variable dependiente: Gestión administrativa y financiera

Variable Independiente: Control interno

### **Justificación**

El cliente es importante para la aseguradora y la atención de calidad es la función principal, ya que es más difícil obtener un nuevo cliente que mantenerlo, por eso la atención al usuario hace la diferencia. Hoy en día hay una serie de aseguradoras compitiendo en el mercado, cada una ofrece diferentes paquetes en sus pólizas y tarifas, esto es esencial para atraer clientes, y el servicio que brinda a sus usuarios es fundamental para obtener recomendaciones de ellos, y así obtener nuevos interesados en adquirir servicios de la compañía de seguros.

Las empresas aseguradoras, persiguen ser competitivas en el mercado, en distintas ramas generales que brindan productos, servicios de calidad y soporte completo para los clientes, aplicar estrategias para asegurar el éxito, basado en la optimización, de acuerdo con nuevos enfoques de gestión, tales como: Gestión estratégica, Contabilidad, entre otros. El objetivo es absorber el mercado a corto, mediano y largo plazo, buscando elementos que combinen e involucren a empleados, gerentes y contratistas.

El seguimiento sistematizado de las actividades de la empresa favorece a la seguridad de un sistema de gestión financiera, estableciendo y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a la empresa a lograr su propósito. Detecta irregularidades, errores y evalúa todos los niveles de autoridad, administración de personal, métodos y sistemas contables para que la gerencia proponga una solución viable.

El control interno es un proceso que se lleva a cabo dentro de la institución, está diseñado para suministrar un grado razonable de seguridad para el logro de sus objetivos, con las siguientes categorías: eficiencia y eficacia de la operación, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables. Para la Agencia Asesora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA” es de vital importancia una buena gestión administrativa y operativa, ya que esto favorece en la toma de decisiones oportunas.

La importancia del presente trabajo de investigación, es demostrar la relevancia que tiene la implementación de elementos estandarizados que optimicen los procesos en la Agencia Asesora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA”, S.A. del Distrito Metropolitano de Quito, para optimizar recursos y efectuar un excelente direccionamiento en la misma, que permita el logro de los objetivos estratégicos establecidos.

Disponer de un sistema que regule y dirija las operaciones en general, permitirá a la Gerencia General de la Agencia Asesora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA”, incrementar la seguridad operacional desde la verificación de los reembolsos a sus afiliados, revisión adecuada a la facturación de los ingresos, verificación de los gastos efectuados, control de vencimientos de la cartera de clientes, verificación de los registros contables, ejecución de toma física de los bienes hasta determinar la razonabilidad de la información que presentan los estados financieros de la empresa.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Contextualización de la Investigación

#### 1.1.1. Contextualización a Nivel Macro

Desde la primera definición de Control Interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) en 1949, y las modificaciones incluidas en SAS N. 55 en 1978, este concepto no sufrió cambios importantes hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la “Comisión Treadway”, establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate, emite el documento denominado “Marco Integrado del Control Interno” (Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del Control Interno en el documento conocido como el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Para entender lo que suponen las obligaciones de control interno de las Entidades aseguradoras, es imprescindible enmarcarlas dentro de la Directiva 2009/138/CE («Solvencia II») que supone tanto una profunda revisión de los planteamientos de supervisión e inspección de las Entidades aseguradoras, como una importante modificación de los criterios de gestión empresarial, rescatando de la retaguardia y situando en vanguardia tanto el control de riesgos como la transparencia informativa, y todo ello sobre la base del autocontrol y la supervisión preventiva (Wesolowski & Velasco, 2010, p. 169).

En 2002, el Parlamento europeo y el Consejo adoptaron una reforma limitada de las denominadas «Directivas de seguros de tercera generación», conocida como «Solvencia I» y constituida, entre otras, por la Directiva 2002/13/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de marzo de 2002, sobre seguros distintos del seguro de vida y por la Directiva 2002/83/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de noviembre de 2002, sobre el seguro de vida. El artículo 10 de esta última norma obligaba a las empresas de seguros a disponer de una buena organización administrativa y contable y de procedimientos de control interno adecuados.

En Uruguay, Las compañías de seguros adoptan diferentes esquemas y estructuras para llevar a cabo su gestión, teniendo en cuenta la naturaleza, el tamaño y la complejidad de sus operaciones y su perfil de riesgo. El supervisor lleva a cabo sus procedimientos de seguimiento y evaluación teniendo en cuenta estos elementos (Superintendencia de Servicios Financieros, 2013).

Una de las herramientas disponibles para la supervisión cumplir con sus tareas es la Evaluación Integral, el trabajo realizado en el sitio en la institución. El propósito de la Evaluación Integral es evaluar la calidad de la administración de las entidades y, en caso de detectar debilidades, evaluar su impacto en la capacidad de la entidad para mantener los niveles de solvencia prudencial a corto, mediano y largo plazo (Superintendencia de Servicios Financieros, 2013).

### **1.1.2. Contextualización a Nivel Meso**

En Ecuador, la asegurabilidad reporta un índice de USD 117 per cápita. Un total que la nación prevalezca una cultura y consideración de los beneficios de encontrarse asegurado frente a un escenario inesperado. Tampoco se gestiona una cultura de precaución, por lo que el argumento de la asistencia médica se centra en los casos en que ya existe una enfermedad, y no por voluntad o antelación de lo que pueda ocurrir en el futuro. Si las normas se tomaran en Ecuador como en otras naciones: 60% de la población tendría seguro de vida y asistencia médica y 40% tendría protección en seguros generales (Revista EKOS, 2015).

Durante los últimos años en el Ecuador se han venido implementando controles internos tanto a nivel de empresas públicas como privadas, todo esto con la finalidad de obtener mejores controles en las gestiones empresariales. No importa el tamaño o la dimensión de las empresas, las mismas deben implementar controles internos para mitigar los riesgos a los cuales están expuestos.

En la actualidad hasta en las empresas familiares están ejecutando controles internos basados en la metodología COSO, tal que les permita controlar, monitorear y supervisar sus operaciones, ayudándolos a resolver posibles riesgos que puedan presentarse, sabiendo como actual en ese momento.

### **1.1.3. Contextualización a Nivel Micro**

La empresa objeto de este estudio es la Agencia Asesora de Seguros “IMCOSEG Cía. LTDA”, S.A. ubicada en el Pasaje El Jardín E10-05 y Av. 6 de diciembre Edf. Century Plaza

2. Piso 5 Quito-Ecuador, es una Agencia Productora de Seguros cuya finalidad es Asesorar los clientes en la elección correcta del tipo de seguro que necesita. Orientándolo a conseguir coberturas que permitan satisfacer los requerimientos específicos.

En 30 años de experiencia han sido distinguidos reiteradamente por diversas organizaciones independientes y han obtenido diversos reconocimientos de prestigio, calidad e imagen. Dar respuesta a las necesidades de protección y ahorro de sus clientes ofreciéndoles herramientas innovadoras en Seguros de Vida y ahorro. Para satisfacer las necesidades de protección de empresas, personas y Pymes, cuentan con una amplia gama de Productos Patrimoniales como Seguros de Vehículos, Hogar, Comercio, consorcio, protección agrícola, Transporte, Ramos Técnicos y líneas financieras (Seguros Imcoseg, 2019).

## **1.2. Revisión de investigaciones previas sobre el sistema de control interno**

El sistema de control interno ha sido objeto de estudio en diferentes temas realizados por distintos estudiantes en las universidades de Ecuador, seguidamente se encontrará un compendio de algunas de estas investigaciones:

En el año 2012, los estudiantes de la Universidad de Azuay, Diana Carolina Cruz Ledesma y Edgar Mauricio Oleas, presentaron la tesis de “Evaluación del sistema de control interno en la empresa Panamericana de Seguros y Reaseguros, S.A., en base al modelo COSO ERM en el periodo 2010”.

Al finalizar su trabajo, Diana Carolina Cruz Ledesma y Edgar Mauricio Oleas concluyeron:

La evaluación del sistema de control interno en base al modelo COSO ERM, cubrió el periodo comprendido entre el 01 de enero 2010 al 31 de diciembre 2010, relacionándose con el clima organizacional y el análisis de los 8 componentes del modelo COSO ERM, aplicados a la compañía. Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la entidad, la evolución preliminar del sistema y la determinación de componentes a base de los objetivos y enfoques de la auditoría (Cruz & Oleas, 2012, p. 123).

Con el desarrollo de su trabajo y mediante la implementación de una auditoría los investigadores lograron detectar las falencias de la empresa, así como los aspectos positivos, permitiéndoles mejorar las deficiencias y fortalecer las oportunidades y fortalezas.

Durante el año 2012, la estudiante Jimena Paulina Villavicencio Guallichico, para optar al título de ingeniera en contabilidad y auditoría, desarrollo la tesis “propuesta de un sistema de control interno para el área de reclamos en la modalidad de seguros de vehículos para la empresa Seguros Equinoccial S.A.”, llegando a las siguientes conclusiones:

La implementación de un sistema de control Interno eficaz en el área de reclamos asegurará un buen ambiente de control, la ejecución de mejores prácticas en materia de control interno y aportará a una mejor función administrativa al área de reclamos de la compañía manteniendo un control global de la siniestralidad. La aplicación de las normas legales establecidas para seguros en el área de reclamos mantendrá una administración de los riesgos adecuada que permitirá controlar cualquier contingente para la compañía.

El ambiente de control propuesto permitirá un uso eficaz y eficiente de recursos que optimizará logros y metas a corto y largo plazo del departamento de reclamos modalidad vehículos y por ende los objetivos institucionales.

El constante monitoreo de controles permitirá la identificación de oportunidades de mejora en los procesos y la corrección de acciones que no agreguen valor al proceso de control. Con un sistema integrado de seguimiento, evaluación y control de actividades se logrará un mayor involucramiento de las personas que participan en los procesos, ya que al estar conscientes de la existencia de un buen ambiente de control del área en general se sentirán más responsables de cada actividad a su cargo

El facilitar a la gerencia información oportuna, veraz y confiable le permitirá una toma de decisiones acertada, una mayor acción a tiempo real sobre problemas que se puedan dar en el área de siniestros y un mayor involucramiento dentro del ambiente de control diseñado para asegurar el logro de objetivos y metas determinadas por la administración (Villavicencio, 2012, p. 171).

En resumen, puede decirse que la autora, logro comprobar con sus resultados la eficiencia que puede representar la implantación de un control interno dentro de la empresa de seguros, optimizando eficazmente los recursos y consiguiendo la misma el logro de sus objetivos, enfatiza sobre la necesidad del control y evaluación de las actividades. El sistema de control interno permite de igual forma, la integración de los miembros de la organización.

Martínez (2014) en su tesis El Control Interno de la Comercialización de Pólizas de Seguros de Vehículos Livianos como Factor Clave en la Gestión de Cobranzas en Sweaden Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A. para obtener el Grado de Magister en Gerencia Financiera Empresarial, en la Universidad Técnica de Ambato, donde se planteó como problema: ¿Cómo contribuye el control interno en la comercialización de las pólizas de seguros de vehículos livianos para un manejo adecuado de la cartera vencida?. El investigador empleó un enfoque cuantitativo en su estudio teniendo como resultados la

verificación de que un inadecuado control interno en el proceso de comercialización de pólizas de seguro tiene una significativa incidencia en la gestión de cobranza. El autor Martínez (2014), llegó a las siguientes conclusiones:

El diagnóstico de los procedimientos de control interno se realizó después del análisis de la indagación en las actividades de la compañía, en el que se determinó que existe un inadecuado control interno de la comercialización de las pólizas de vehículos livianos en la ciudad de Quito, afectando a la Gestión que realiza el Área de Cobranzas. La no definición de procedimientos en el modelo de planificación estratégica de la compañía, produce que existan deficiencias sin dar solución en la gestión de la cartera, además de la gestión de cobranzas de las pólizas de seguros de vehículos livianos. (...) Existe una deficiencia en la comunicación organizacional ya que se detectó una ausencia en la difusión de las políticas comerciales y las de crédito hacia el personal de la compañía. Es indispensable que se evidencie la aprobación de las mismas por parte del Directorio según lo establecido en el estatuto social de la compañía (p. 72).

Igualmente, las recomendaciones hechas por el autor Martínez (2014) en su trabajo de investigación, fueron:

Establecer procedimientos de control para las diferentes etapas de la comercialización de las pólizas de seguros de vehículos livianos, lo que originará un eficiente y eficaz manejo de la cartera de la compañía.

Acatar las disposiciones establecidas en los manuales y políticas departamentales, además de las leyes de carácter general con la finalidad de evitar sanciones por incumplimientos.

Diseñar un modelo de planificación estratégica dentro de la compañía lo que permitirá alcanzar objetivos estratégicos a través de planes de acción y efectuando un seguimiento a través de un balance Scorecard.

Realizar un seguimiento al proceso de implantación de la administración de riesgos en la compañía y determinar la matriz de riesgos y sus controles para mitigar sus resultados. El Directorio y la Presidencia Ejecutiva deben realizar prestar especial atención a la Administración por Procesos como elemento clave para una correcta gestión de riesgos en la empresa, esto lo harán a través de un balance Scorecard en el que se tengan indicadores de gestión para demostrar la eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos (p. 73).

Otro estudio realizado, fue efectuado por la señorita Mónica Eugenia Balseca Soto, de la Universidad Técnica de Ambato, quien realizó la tesis: El control interno y liquidez de la compañía de seguros Topseg S.A. sucursal Ambato, cuyo objetivo general fue “Determinar la confiabilidad del sistema de control para el establecimiento de estrategias que incrementen la liquidez en la compañía de Seguros Topseg. S.A. de la Sucursal Ambato” (Balseca, 2017).

Una vez finalizado su trabajo de investigación, concluyo:

En base al análisis realizado, los resultados obtenidos y acorde con los objetivos de la investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- No se cuenta con un eficaz control interno al momento de otorgar los créditos a los clientes, en el momento de emitir las pólizas que son entregados a los contratistas (brókeres).
- Al no aplicar eficazmente en control interno en el proceso y manejo de las cuentas por cobrar se obtiene aumentos de cartera de las cuentas por cobrar que es difícil de recuperar y esto produce la falta de liquidez en la compañía.
- En lo que es referente a las cuentas por cobrar no son aplicados correctamente por lo que existe un riesgo alto de no poder cobrar estos rubros (Balseca, 2017, p. 70).

Igualmente analizando la tesis anterior, se puede verificar la importancia de los controles internos en las empresas aseguradoras, la falta de controles internos en la empresa de caso anterior, pudo haber ocasionado pérdidas irreparables para la misma, ya que no existía un control eficaz en manejo de las cuentas por cobrar.

Una vez analizado los antecedentes de estudios, se puede verificar la importancia del control interno en las empresas de seguro, ya que este les permite mantener los controles suficientes para lograr sus objetivos de manera eficiente, permitiéndoles realizar el mejor uso de sus recursos, tanto materiales como humano.

### **1.3. Base Teórica Conceptual**

Este capítulo permite conocer el sustento teórico de la investigación.

Una de las primeras características del sector de seguros es la inversión de su proceso de producción, es decir, las primas se cobran primero y luego, al producirse la pérdida, se efectúa el pago de la compensación correspondiente. La determinación de las primas debe hacerse necesariamente mediante la estimación del monto de las reclamaciones y el resto de los gastos de diversos tipos a los que la empresa debe hacer frente.

Actualmente la globalización es un factor exógeno que afecta de forma directa a todas las organizaciones, estos cambios han generado que las empresas decidan dar mayor importancia a los controles internos, modernizando su estructura funcional y administrativa,

así de esta manera mantenerse a la vanguardia de los mercados, ajustándose a los distintos cambios.

Habitualmente se da inicio a un diagnóstico administrativo, examinándose cada una de las distintas áreas que componen a la organización, sus actividades y procesos, teniendo como finalidad detectar las causas de las fallas y desviaciones, buscando mediante la implementación de controles internos mitigar los riesgos existentes (De la Nogal, 2006)

La estimación del sistema de control interno en los establecimientos es una práctica de amplia utilidad en nuestros días, teniendo estas diferentes aplicaciones que favorecen el desarrollo integral de la institución, así como el progreso y la toma de decisiones.

La implementación de un sistema de control interno permitirá una toma de decisiones más oportunas y aceptadas, de manera tal, que le permita implementar procesos eficientes y eficaces, que le faciliten lograr los objetivos estratégicos establecidos, en beneficio de una excelente estrategia financiera.

Desde el punto de vista del sector de seguros, el control interno debe verse como una oportunidad para que las empresas mejoren su gestión, tanto interna como externamente (Quilupangui, 2016). La empresa durante el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, debe preparar los procedimientos, ya que ellos son la base que permitirá el desarrollo adecuado de sus tareas, establecer responsabilidades a los encargados de cada una de las áreas, creando información útil, estableciendo controles que permitan el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Las insuficiencias de control de una organización, sin importar cuál sea su magnitud, se agrandan en proporción directa a su desarrollo, por lo que es puntual mejorar los sistemas de planificación y control que se aplican en los procesos operativos de la empresa (Rodríguez, 2009).

**Control Interno:** es el integrado de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, adoptada por las instituciones y dirigidos por la dirección de la misma, con la finalidad de suministrar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos estratégicos propuestos (Estupiñan, 2006, p. 19).

#### Objetivos del Control Interno

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.

- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados (Estupiñan, 2006, p. 19).

El enfoque contemporáneo del control interno, según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la La Comisión Treadway (2019), es que:

Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de La Comisión Treadway COSO es una iniciativa conjunta de American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives International, The Association Accountants Financial Professionals in Business y The Institute of Internal Auditors y se dedica a proporcionar un liderazgo innovador a través del desarrollo de marcos y orientaciones sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude.

**Componentes del Control Interno:** El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que provienen de la manera como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, se clasifican en:

- a. Ambiente de Control: Radica en el establecimiento de un entorno que incite e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades, el ambiente de control constituye la base para los demás componentes del control interno.
- b. Evaluación de Riesgo: Es la determinación y estudio de riesgos relevantes para el alcance de los objetivos y el soporte para instituir la forma en que esos riesgos deben

ser corregidos. Asimismo, representa las herramientas precisas para identificar y manipular riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el escenario externo de la organización como en el interior de la misma.

- c. Actividades de Control: Son las que realiza la dirección y demás equipo de la empresa para cumplir a diario con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.
- d. Sistemas de Información y Comunicación: están disgregados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.
- e. Supervisión y Monitoreo: la dirección debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de efectividad mostrado por los diferentes componentes y elementos de control (Estupiñan, 2006).

**Importancia del Control Interno:** actualmente toda empresa pública o privada, se ve en la necesidad de contar con un sistema de control interno, que le permita generar información con una plena confiabilidad y transparencia en sus informes y reportes de los estados financieros (Gamboa, Puente, & Vera, 2016)

El control interno permite el manejo eficiente de los recursos existentes de la empresa, bien sean humanos, financieros, materiales o técnicos, esto es realizado mediante la adopción de criterios que permiten asegurar la integridad, custodia y registro oportuno de las operaciones (Aramburú, 2018, p. 26).

**Alcance del Control Interno:** es global e integrado, esta delineado de forma tal que se pueda aplicar de manera específica en cada ámbito de la operación; abarca toda la estructura organizacional, los sistemas administrativos y financieros, y todas las operaciones que ocurran en todos los niveles de la organización, sin importar donde sean realizadas y de quienes intervengan en los procesos y conducción de la misma (Acevedo, 2008).

## **Control Interno Basado en el Sistema COSO.**

El COSO por sus siglas en inglés committee of sponsoring organizations of the treadway commission (comisión de estados unidos para hacer frente a la información financiera fraudulenta) fue creado en el año 1985, luego de encontrar muchos errores, omisiones y fraudes de las auditorías y firmas (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la La Comisión Treadway, 2019).

El objetivo es proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la Gestión del Riesgo, Control Interno y Disuasión del Fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la La Comisión Treadway, 2019).

**Informe COSO:** Son documentos que contienen las primordiales directrices para realizar la implementación, gestión y control de un sistema de control interno, (Márquez, 2011), en la actualidad se cuenta con tres versiones de informes COSO.

**Informe COSO I:** El control interno es un proceso, que debe llevar a cabo el Directorio, la Gerencia y el resto del personal, con la finalidad de proveer un asegurar razonablemente el logro de objetivos propuestos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información contable para terceros
- Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la La Comisión Treadway, 2019).

**Informe COSO II:** Según Márquez (2011), “es un proceso formal diseñado para identificar, comunicar y monitorear los riesgos a lo largo de la organización, orientando esfuerzos para reducir las amenazas, manejar la incertidumbre y aprovechar en todo su potencial las oportunidades” (p. 135).

Contiene ocho componentes:

- Ambiente interno: Abarca la habilidad de una institución y establece el aval de cómo el recurso humano de la entidad percibe y maneja los riesgos, incluyendo la

filosofía para su trabajo, el riesgo admitido, la honradez y valores éticos y el ambiente en que se actúa.

- Definición de objetivos: Los objetivos deben constar previamente de que la dirección pueda reconocer potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha señalado un procedimiento para determinar objetivos y que los objetivos seleccionados respaldan la misión de la entidad y está en dirección con ella, así mismo de ser consecuentes con el riesgo admitido.
- Identificación de eventos: Los acontecimientos internos y externos que aquejan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, distinguiendo entre dificultades y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.
- Valoración de riesgos: Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para establecer cómo deben ser gestionados y se evalúan a partir una doble perspectiva, inherente y residual.
- Respuesta al riesgo: La dirección selecciona las posibles respuestas -impedir, admitir, reducir o comunicar los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
- Actividades de control: Las políticas y procedimientos se constituyen e implantan para ayudar a aseverar que las respuestas a los riesgos se llevan a término eficazmente.
- Información y comunicación: La información notable se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para facultar al personal soportar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido extenso, fluyendo en todas direcciones internamente de la entidad.
- Supervisión: La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, ejecutando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a término a través de actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez (Ambrosone, 2007, p. 8).



*Figura 1* Informe COSO II ERM  
Fuente: COSO (2019).

**Informe COSO III:** fue elaborado por la Comisión Treadway en el año 2013, con la finalidad de favorecer a todas las entidades, no solo aquellas de responsabilidad pública, sino también para las organizaciones con ánimo o sin ánimo de lucro que tengan propósitos de servicio a la comunidad, productora, distribuidora, servicios, cooperativa o de cualquier índole, con el fin de cubrir esfuerzos (Hernández D. , 2018).

**La importancia del COSO III:**

- Adaptarse al aumento y complejidad de los negocios, a los cambios en la tecnología y nuevos métodos de negociación,
- Detección y respuesta a los riesgos
- Conseguir el logro de los objetivos
- Emitir información confiable que apoye la adecuada y oportuna toma de decisiones (Estupiñan, 2006).

**Beneficios del COSO III:** entre los beneficios que se pueden encontrar en el COSO III, se hallan: mejora del gobierno corporativo, fortalecer esfuerzos antifraude, adaptar los controles a las necesidades cambiantes del negocio, expande el uso de la información financiera y no financiera, mejora de la calidad de la evaluación de riesgos, mayor aplicabilidad sobre varios modelos de negocios (Barrios & González, 2017).

El informe COSO III está compuesto por cinco componentes y 17 principios que toda administración en una organización debe implementar:

- El Entorno de Control, compuesto por cinco principios:
  - a) Demuestra responsabilidad con la honorabilidad y los valores éticos
  - b) Ejerce responsabilidad de supervisión
  - c) Establece estructura, autoridad, y responsabilidad
  - d) Demuestra compromiso para la competencia
  - e) Hace cumplir con la responsabilidad
- Evaluación de riesgo, compuesto por cuatro principios:
  - f) Especifica objetivos relevantes
  - g) Identifica y analiza los riesgos
  - h) Evalúa el riesgo de fraude
  - i) Identifica y analiza cambios importantes
- Actividades de control, compuesto por cuatro principios:
  - j) Selecciona y desarrolla actividades de control
  - k) Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología
  - l) Se implementa a través de políticas y procedimientos
  - m) Usa información Relevante
- Sistemas de información, compuesto por dos principios:
  - n) Comunica internamente
  - o) Comunica externamente
- Supervisión del sistema de control-monitoreo, compuesto por dos principios:
  - p) Conduce evaluaciones continuas y/o independientes
  - q) Evalúa y comunica deficiencias (Estupiñan, 2006).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1. Enfoque metodológico de la investigación**

Hernández (2014), afirma: “La investigación se define como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplica al estudio de un fenómeno” (p. 4).

Esta investigación se enmarcará en un enfoque mixto, que contiene elementos de naturaleza cuantitativa y cualitativa, utilizando investigación descriptiva. Los datos obtenidos de la Agencia Asesora de Seguros “IMCOSEG Cía. LTDA”, S.A., apoyarán un modelo de proceso para la identificación de los grupos de interés.

Se puede definir el enfoque mixto como una agrupación de procesos de investigación metódicos, empíricos y críticos que implican la recopilación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su unificación y discusión conjunta, para hacer inferencias producto de toda la información obtenida y lograr una mayor comprensión del fenómeno en estudio. Expuesto de otra forma, el método mixto reúne al menos un componente cuantitativo y un componente cualitativo en el mismo estudio o proyecto de investigación (Hernández , 2014, p. 534).

Para ejecutar el diagnóstico de cómo se establece el control interno dentro de la Agencia Asesora de Seguros “IMCOSEG Cía. LTDA”, S.A., se realizó una investigación que analiza las deficiencias en la estructura administrativa, el análisis proporcionará información fundamental en el diseño de un sistema de control interno.

En un sentido más extenso, la investigación mixta puede ser vista como un continuo en el que se mezclan los enfoques cuantitativos y cualitativos, centrándose más en uno de ellos u otorgándoles la misma importancia, lo que permite obtener los puntos fuertes de ambos tipos de investigación, combinándolo.

A través del enfoque mixto en una investigación, podemos lograr lo siguiente:

- Se logra una perspectiva más amplia y profunda del tema a investigar
- Las indagaciones suelen ser más dinámicas
- El planteamiento del problema es formulado con mayor claridad.
- Se logra conseguir mayor variedad en la recolección de los datos

Para el desarrollo de esta investigación se decidió utilizar el método mixto, motivado a que este ofrece un panorama más extenso, permitiendo resolver el problema desde dos enfoques distintos, el cualitativo y cuantitativo.

Durante la recolección de datos para esta investigación, se emplearán técnicas como, revisión de literatura y experiencias anteriores, entrevistas, cuestionarios, aplicando el muestreo.

El estudio tendrá carácter descriptivo, ya que se observará directamente en el campo y se hará una descripción de los fenómenos observados.

## **2.2. Población, unidades de estudio y muestra**

### **2.2.1. Población**

Se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios.

Tabla 1.  
*Población*

Agencia Asesora de Seguros “IMCOSEG Cía. LTDA”, S.A.	
Cargos	Cantidad
Presidente	1
Gerente	2
Empleados	13
Total	16

Fuente: Elaboración propia

### **2.2.2. Unidades de estudio**

La unidad de estudio o unidad de análisis está referida al contexto, característica o variable que se desea investigar. Es así como la unidad puede estar dada por una persona, un grupo, un objeto u otro que contengan claramente los eventos a investigar.

En el caso de esta investigación la unidad de estudio estará representada por la Agencia Asesora de Seguros “IMCOSEG Cía. LTDA”, S.A., ubicada en el Pasaje El Jardín E10-05 y Av. 6 de diciembre Edif. Century Plaza 2. Piso 5 Quito-Ecuador.

### **2.2.3. Muestra**

Es una parte o subconjunto de elementos que se seleccionan previamente de una población para realizar un estudio. En este caso de estudio como la población es poca, la muestra estará representada por el 100% de la misma.

## **2.3. Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información**

### **2.3.1. Fuentes de recolección de la información**

Se utilizarán fuentes primarias la cuales permitirán obtener información de primera mano del fenómeno observado en su entorno natural, es decir dentro de la misma institución, de igual forma se revisarán los manuales existentes y toda la bibliografía que permita una mejor comprensión de la investigación.

De igual forma se utilizarán fuentes secundarias, a través de investigaciones previas que permitan un mejor entendimiento del estudio.

### **2.3.2. Técnicas e empleadas para la recolección de la información**

Para el desarrollo del estudio la metodología aplicada se apoyó en un conjunto de técnicas e instrumentos, para la recolección de la información. La observación como “método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (Hernández, 2014, p.252). A través de esta técnica se pudo conocer cómo se ejecutan los procesos actuales dentro de la organización, identificar como es el flujo de actividades, la cadena de mando, los procesos medulares y otros elementos operativos y administrativos.

Por otro lado, se aplicó la entrevista, la cual Hernández (2014) la define “como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. (p.403). En tal sentido se plantearon un grupo de preguntas (ver anexo 1), al personal gerencial de IMCOSEG con el propósito de conocer

sus apreciaciones y posturas en cuanto a la manera en que se llevan los procesos y si esto disponen de un control efectivo, comprender si existe plan de capacitación del personal para la mejora continua y si apoyaría la implementación de propuestas de control interno enfocadas en COSO III. También se aplicó un cuestionario enfocados a determinar si existen elementos de COSO III o control interno en la empresa (ver tabla 2 a la 9) y poder disponer bases que ayuden a la construcción de la propuesta de políticas y procedimientos. Las preguntas planteadas se orientan a recabar información sobre el ambiente de control interno, el establecimiento de objetivos, comprensión del entorno operativo, el proceso comunicativo dentro de la organización entre otros.

#### **2.4. Procesamiento de la información**

Las encuestas realizadas al personal de la Agencia Asesora de Seguros “IMCOSEG Cía. LTDA”, S.A., proporcionará información esencial, las apreciaciones que puedan observar en las encuestas serán utilizada de manera adecuada para implementar los procedimientos necesarios, a fin de evitar riesgos y desviaciones internas que a la final crean problemas administrativos, disminuyen la rentabilidad de la empresa y dan paso a información errónea que perjudica la imagen corporativa.

Los resultados obtenidos son un respaldo para la administración de la empresa ya que demuestra las deficiencias existentes y orienta a realizar las correcciones necesarias a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

La interpretación servirá de guía a la gerencia que motivada por mejorar su estructura administrativa y financiera tomará las decisiones más adecuadas que beneficien a la empresa.

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados bajo las consideraciones y sugerencias del informe COSO III. Es de destacar que Estupiñan (2006) expone que existen varios métodos para evaluar el control interno que se disponga en una empresa y entre estos está el cuestionario el cual es aplicado a los miembros de la organización y responsables de las áreas para identificar puntos óptimos o débiles.

Con base en los lineamientos de COSO III y lo expresado por Estupiñan (2006) se diseñó un cuestionario (ver tabla 2 a la 9). Las preguntas fueron cerradas (SI /NO) de manera que las afirmativas destaquen los puntos óptimos y las negativas las debilidades en el control interno de la empresa.

Tabla 2.  
Ambiente de Control Interno

Nombre de la Empresa	<b>Agencia Asesora Productora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA.</b>					
Periodo	2019					
<b>EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO III</b>						
Primer Componente	<b>AMBIENTE DE CONTROL INTERNO</b>					
Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Observación
	Si	No	N/A			
1	¿Cuenta con un código de ética y conducta y se lo ha difundido a todo el personal ya sea directivo y empleados?		X	10%	1	
2	¿La empresa se preocupa por la formación profesional del personal, a través de capacitaciones, seminarios y otros?		X	10%	1	
3	¿Cuenta le empresa con el número de empleados adecuado?		X	10%	1	
4	¿Los empleados se preocupan por superarse, por el bienestar de la empresa y su desarrollo?			10%	0	
5	¿Se evalúa el desempeño persona y si son incentivados a través de premios, condecoraciones u otros?			20%	0	
6	¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?			10%	0	

7	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño como equipo de trabajo?	X		10%	1
8	¿Existen rotación de personal en las funciones operativas?		X	10%	0
9	¿El nivel directivo posee una trayectoria para la gestión de la empresa?	X		10%	1
<b>TOTAL</b>				100%	
<b>CALIFICACIÓN MAXIMA</b>				100%	
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>				50%	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>				50%	
<b>NIVEL DE RIESGO</b>				50%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.

*Establecimientos de Objetivos*

Nombre de la Empresa		Agencia Asesora Productora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA.					
Periodo		2019					
EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO III							
Segundo Componente		ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
Preguntas		Respuestas			Ponderación	Calificación	Observación
		Si	No	N/A			
1	¿El sistema informático está actualizado acorde a su demanda?		X		10%	0	
2	¿Cuándo se han identificado eventos se ha analizado factores externos e internos?		X		10%	0	
3	¿Al existir un evento negativo existe un análisis por parte de la dirección de forma inmediata?	X			10%	1	
4	¿Al detectar riesgos se consideran con eventos pasados y futuros?	X			10%	1	
5	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con el gerente?		X		10%	0	
6	¿Se clasifican los riesgos de acuerdo al nivel de importancia?	X			10%	1	

7	¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?		X	10%	0
8	¿Se cuenta con la información oportuna en el momento en que un riesgo es identificado?		X	10%	0
9	¿Identificado un riesgo se involucra a toda la empresa?		X	10%	0
10	¿El nivel directivo sabe cómo actuar ante los riesgos?	X		10%	1
<b>TOTAL</b>				100%	
<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>				100%	
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>				40%	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>				40%	
<b>NIVEL DE RIESGO</b>				60%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.

*Identificación de Eventos*

Nombre de la Empresa		Agencia Asesora Productora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA.					
Periodo		2019					
<b>EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO III</b>							
Tercer Componente		<b>IDENTIFICACION DE EVENTOS</b>					
Preguntas		Respuestas			Ponderación	Calificación	Observación
		Si	No	N/A			
1	¿Cuándo se han identificado eventos se analizado factores externos e internos?		X		10%	0	
2	¿La empresa cuenta con la elaboración de un FODA en sus procesos?		X		10%	0	
3	¿Al existir un evento negativo existe un análisis por parte de la dirección de forma inmediata?		X		10%	0	
4	¿Al detectar riesgos se consideran con eventos pasados y futuros?		X		10%	0	
5	¿Los empleados cumplen con un buen desempeño en sus actividades?	X			10%	1	
6	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con el gerente?		X		10%	0	

7	¿Se clasifican los riesgos de acuerdo al nivel de importancia?	X		10%	1
8	¿Se cuenta con la información oportuna en el momento en que un riesgo es identificado?		X	10%	0
9	¿Identificado un riesgo se involucra a toda la empresa?		X	10%	0
10	¿El nivel directivo sabe cómo actuar ante los riesgos?	X		10%	1
<b>TOTAL</b>				100%	
<b>CALIFICACIÓN MAXIMA</b>				100%	
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>				30%	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>				30%	
<b>NIVEL DE RIESGO</b>				70%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.

*Evaluación de Riesgos*

Nombre de la Empresa		Agencia Asesora Productora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA.			Ponderación	Calificación	Observación
Periodo		2019					
<b>EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO III</b>							
Cuarto Componente		EVALUACION DE RIESGOS			Ponderación	Calificación	Observación
Preguntas		Respuestas					
		Si	No	N/A			
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	X			10%	1	
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de un riesgo?	X			10%	1	
3	¿Se analiza el impacto de los riesgos?	X			10%	1	
74	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?		X		10%	0	
5	¿Se evalúa los riesgos relacionando con los objetivos del departamento y su impacto?		X		10%	0	
6	¿Los riesgos positivos y negativos son examinados individualmente?	X			10%	1	

7	¿En la empresa existe una persona encargada de la supervisión para el correcto cumplimiento del proceso?	X	10%	0
8	¿Se cuenta en la empresa con tecnología para su funcionamiento eficaz y no impida el logro del objetivo?	X	10%	1
9	¿Al realizar cambios en el proceso de generación de contratos se analiza el impacto de posibles riesgos?	X	10%	1
10	¿se toman medidas especiales para asegurar que los empleados nuevos entiendan la cultura del departamento y actúen correctamente?	X	10%	0
<b>TOTAL</b>			100%	
<b>CALIFICACIÓN MAXIMA</b>			100%	
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>			60%	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>			60%	
<b>NIVEL DE RIESGO</b>			40%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.

*Respuesta al Riesgo*

Nombre de la Empresa		Agencia Asesora Productora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA.					
Periodo		2019					
<b>EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO III</b>							
Quinto Componente		<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>					
Preguntas		Respuestas			Ponderación	Calificación	Observación
		Si	No	N/A			
1	¿Existen controles que aseguran que las acciones de la dirección se lleven a cabo correctamente?		X		10%	0	
2	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la entidad?		X		10%	0	
3	¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos del personal?	X			10%	1	
4	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la entidad?	X			10%	1	
5	¿Se encuentra elaborado un plan de contingencias, para afrontar los riesgos en las aprobaciones?		X		10%	0	

6	¿Al identificarse un riesgo potencial en el proceso de análisis, la gerencia evalúa posibles respuestas, como evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo?	X	10%	1
7	¿La empresa tiene diseñado mecanismos para la toma de decisiones y análisis de las alternativas para responder a los riesgos?	X	10%	0
8	¿La empresa emite reportes a la gerencia para que sean revisadas y controlas?	X	10%	1
9	¿Existe la participación de toda la administración para analizar las alternativas de respuesta al riesgo?	X	10%	1
10	¿La empresa tiene establecido controles para determinar un nivel de riesgo residual?	X	10%	0
<b>TOTAL</b>			100%	
<b>CALIFICACIÓN MAXIMA</b>			100%	
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>			50%	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>			50%	
<b>NIVEL DE RIESGO</b>			50%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.

Actividades de Control

Nombre de la Empresa		Agencia Asesora Productora de Seguros "IMCOSEG Cía., LTDA.					
Periodo		2019					
EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO III							
Sexto Componente		ACTIVIDADES DE CONTROL					
Preguntas		Respuestas			Ponderación	Calificación	Observación
		Si	No	N/A			
1	¿En la empresa, se encuentran segregadas las funciones y responsabilidades?		X		10%	0	
2	¿Se realizan evaluaciones al proceso de análisis?		X		10%	0	
3	¿Al realizar una generación de contratos se verifica que los documentos estén correctos?	X			10%	1	
4	¿Se encuentran establecidas las políticas y procedimientos de análisis y generación?		X		10%	0	
5	¿Los pagos de cartera a los beneficiarios son cancelados al tiempo establecido?	X			10%	1	
6	¿Existe un estricto control sobre las comisiones de los contratos?		X		10%	0	

7	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al análisis, generación, registro y revisión de las operaciones las realizan personas distintas?	X	10%	1
8	¿Cada área opera coordinada e interrelacionadas con las otras áreas de la organización?	X	10%	1
9	¿La documentación para el análisis, generación y hechos significativos es exacta y completa?	X	10%	1
10	¿Las transacciones se registran al momento de su ocurrencia y se procesa de manera inmediata?	X	10%	1
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>	
<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>			<b>100%</b>	
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>			<b>60%</b>	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>			<b>60%</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO</b>			<b>40%</b>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.

*Información y Comunicación*

Nombre de la Empresa		Agencia Asesora Productora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA.					
Periodo		2019					
EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO III							
Séptimo Componente		INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
Preguntas		Respuestas			Ponderación	Calificación	Observación
		Si	No	N/A			
1	¿En los procesos de comerciales, análisis, generación se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma tiempo indicado?	X			10%	1	
2	¿Se utilizan reportes para entregar información diario, semanal o mensual?		X		10%	0	
3	¿La empresa cuenta con un lugar distinto a la misma para guardar sus archivos e información en caso de alguna eventualidad?	X			10%	1	
4	¿Se entrega información como reglamentos, manuales, etc., a los empleados?		X		10%	0	

5	¿Se busca el asesoramiento de ingenieros programadores, para el conocimiento de nuevas estrategias de flujo de información?	X	10%	0
6	¿La información dentro de los procesos de los comerciales, análisis, y generación es formal?	X	10%	0
7	¿La información fluye en todos los niveles de la empresa?	X	10%	1
8	¿La planificación del departamento es comunicada oportunamente?	X	10%	1
9	¿Las sugerencias quejas y otra información son recogidas y comunicados	X	10%	1
10	¿Se dan a conocer el grado de cumplimiento de acuerdo a los objetivos?	X	10%	0
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>	
<b>CALIFICACIÓN MAXIMA</b>			<b>100%</b>	
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>			<b>50%</b>	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>			<b>50%</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO</b>			<b>50%</b>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.

*Supervisión*

Nombre de la Empresa		Agencia Asesora Productora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA.					
Periodo		2019					
EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO III							
Octavo Componente		SUPERVISIÓN					
Preguntas		Respuestas			Ponderación	Calificación	Observación
		Si	No	N/A			
1	¿Se realiza monitoreo continuo por el administrador de la empresa?		X		10%	0	
2	¿Se hacen evaluaciones del control interno?		X		10%	0	
3	¿Se investigan y corrigen las diferencias encontradas dentro de la empresa?	X			10%	1	
4	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?		X		10%	0	
5	¿Se realizan verificaciones de los registros con la existencia física de las solicitudes de pólizas?		X		10%	0	
6	¿Se analizan los informes de auditoría?		X		10%	0	

7	¿El gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación?	X	10%	0
8	¿La Junta Directiva revisa y analiza los informes del Gerente?	X	10%	1
9	¿Se realizan auditorias, para evaluar la situación de la empresa?	X	10%	0
10	¿Se comunican los hallazgos a los superiores inmediatos y a sus responsables, para tomar las medidas necesarias?	X	10%	0

<b>TOTAL</b>	100%
<b>CALIFICACIÓN MAXIMA</b>	100%
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>	20%
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	20%
<b>NIVEL DE RIESGO</b>	80%

Fuente: Elaboración propia

### 2.4.1. Análisis general del cuestionario aplicado

Para el análisis de los datos recopilados del cuestionario sustentado en los preceptos de COSO III, se procedió al establecimiento de una escala para la clasificación o categorización en base a rangos de confianza. Varios autores han desarrollado cuestionarios y establecidos intervalos para su valoración, en este caso se tomo como referencia Lema (2018) indicó la mostrado en la tabla 10 y 11.

Tabla 10  
*Tabla de ponderación evaluación del control interno*

NIVEL	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	No significativo	El Control Interno (CI) establecido no existe y/o no actúa de manera eficiente.
2	Bajo	El CI establecido para el proceso tiene deficiencias leves que no tienen incidencia en el mismo
3	Moderado Bajo	El CI establecido para el proceso tiene grandes deficiencias importantes, que se pueden corregir en procesos adjuntos del mismo componente.
4	Moderado Alto	El CI establecido para el proceso tiene grandes deficiencias importantes, que no se pueden corregir en procesos adjuntos del mismo componente.
5	Significativo	El CI establecido existe y/o actúa de manera eficiente

Fuente: Lema (2018)

Tabla 11  
*Calificación porcentual confianza-riesgo*

Calificación porcentual	Grado de Confianza	Riesgo de Control
15-50%	Bajo	Alto
51%-70%	Medio	Medio
71%-95%	Alto	Bajo

Fuente: Lema (2018)

Nivel de Confianza (NC)

$$NC = \frac{\text{Calificación obtenida}}{\text{Ponderación Total}} \times 100$$

Riesgo de Control (RC)

$$RC = 100 - \text{Nivel de confianza}$$

De acuerdo a la información recolectada en los cuestionarios y del establecimiento del nivel de confianza y el riesgo de control (ver tabla 2 a la 9), se pueden resumir resultados en la tabla 12.

Tabla 12.  
*Nivel de Confianza y Riesgo*

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
<b>NIVEL DE RIESGO DE CONTROL (100-NC)</b>		
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
50% - 100%	25% - 49%	5% - 24%

Fuente: Elaboración propia

En referencia al ambiente de control fue obtenido de acuerdo a las respuestas suministradas por el personal competente, un nivel de confianza del 70% y un riesgo del 30%, por lo tanto, se considera que el nivel de confianza es moderado, al igual que el riesgo.

El establecimiento de objetivos dentro de la empresa conto con un nivel de confianza bajo con un 40% y un riesgo alto con un 60%.

Referente a la identificación de eventos el nivel de riesgo fue de 70% por lo que se considera muy elevado, mientras el nivel de confianza fue de 30% considerado para este caso muy bajo.

En cuanto a la evaluación de riesgo, a calificación obtenida fue de 60% por lo que su nivel de confianza es moderado; y su riesgo fue de 40% igualmente se considera moderado.

La respuesta al riesgo, obtuvo un nivel de confianza del 50% considerado bajo y el riesgo del 50% considerado muy alto.

La evaluación de las actividades de control arrojó los siguientes resultados, un 60% de nivel de confianza, el cual es considerado moderado y un riesgo del 40% igual moderado.

Referente a la información y comunicación dentro de la organización, puede considerarse que el nivel de confianza, de acuerdo a los resultados obtenidos fue de 50% y el riesgo de 50%, por lo que se consideran alto y bajo respectivamente.

Cuando se evaluó la supervisión dentro de la empresa, se encontró un nivel de confianza demasiado bajo con una ponderación de acuerdo a las respuestas obtenidas de un 20% y un riesgo muy alto del 80%.

#### **2.4.2. Resultados de la Entrevista y Análisis**

La entrevista fue aplicada al gerente de unidad Ing. Diego Fernando Parreño Alban, por ser el que dispone de más años dentro de la Seguros “IMCOSEG Cía. LTDA”, y conoce el manejo integral de las operaciones.

**Pregunta 1:** ¿IMCOSEG cuenta con políticas, procedimientos referentes al manejo de procesos de ventas, seguimiento y siniestro, si existe es socializado con todo el personal que labora dentro de la empresa, sobre cómo se realiza el control de inventarios físicos?

**Respuesta1:** No se cuenta con unas políticas precisas definidas, dado a que la empresa dispone de trayectoria y el personal que labora en IMCOSEG en su mayoría es personal antiguo, se ha dado un proceso de adaptación de los procesos aplicando elementos de mejora, pero no se dispone de una cultura sólida de documentar políticas y procedimientos.

**Pregunta 2:** ¿La empresa maneja documentos interno codificados y explícitos sobre los procesos de medulares?

**Respuesta 2:** No se dispone de una cultura de elaboración de procedimientos, el personal conoce muy bien las operaciones y actividades involucradas, por lo cual no ha existido la necesidad de desarrollarlos. Se han hecho algunos intentos de generar algunos procedimientos, pero no con las características, codificaciones u otras consideraciones basadas en estándares o mejores prácticas.

**Pregunta 3:** ¿Se dispone de capacitación periódica sobre mejores prácticas de gestión de procesos y control interno?

**Respuesta 3:** El personal de IMCOSEG conoce muy bien los procesos incluso algunos realizan actividades distintas a las que son rutinarias, los empleados son antiguos y recibieron capacitación cuando ingresaron y existen algunos cursos que se han desarrollado relacionados con los productos que se ofrecen, pero no existe un plan anual de capacitación de sobre otras temáticas.

**Pregunta 4:** ¿Considera que como se ejecutan las operaciones son efectivas o pueden ser mejorada a través de aplicación de controles internos?

**Respuesta 4:** Hasta el momento la empresa ha desarrollado relativamente bien las operaciones, con algunos percances, pero han sido solucionados se ha tenido un crecimiento a lo largo de los años, sin embargo, considero que siempre hay que inclinarse a optimizar y mejorar continuamente.

**Pregunta 5:** ¿Conoce usted sobre COSO y el control interno en las empresas?

**Respuesta 5:** Conozco la información básica o integral, sin embargo, no he profundizado en el estudio de esta práctica. Si, sé que ha sido adoptada por muchas empresas y les ha traído beneficios por lo que sería interesante abordar y ver cómo se puede aplicar dentro de IMCOSEG.

**Pregunta 6:** ¿Contribuiría a garantizar la implementación de políticas y procedimientos en IMCOSEG como mejora continua?

**Respuesta 6:** Efectivamente, aun cuando se han venido logrando metas en IMCOSEG, soy de los que tienen la postura de que toda práctica, sugerencia o que permita mejorar los procesos, la efectividad y la rentabilidad de la empresa debe ser de apoyo de todo el equipo.

Con base en la respuesta brindada por el gerente, se puede apreciar que aun cuando la empresa lleva años operando, no hay una cultura sólida de control interno, la alta gerencia tiene disposición e interés de considerar la aplicación de elementos de COSO o control interno, ya que a pesar de no conocer a profundidad esta mejor práctica, están conscientes de que está siendo aplicada por muchas organizaciones con resultados positivos. Como elemento favorable para la investigación se percibió una disposición a la mejora continua por parte de la gerencia lo cual es una condición esencial para que cualquier propuesta de políticas o procedimientos sea aplicada y difundida al personal.

Se evidenció que por la poca variabilidad de las operaciones y la antigüedad del personal no se ha presentado la necesidad de establecer un plan de entrenamiento o capacitación, sin embargo, es de destacar que no siempre los cursos que reciben los miembros de una empresa deben estar ligados a una necesidad sino a la búsqueda de mejorar continuamente.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

La implementación de un modelo de control interno persigue el mejoramiento de los procesos y actividades, manifestando que los controles son eficientes. Para ello deberá hacerse uso de nuevas técnicas de diagnóstico, análisis y gestión, que controlen el uso de los recursos materiales, financieros y el desempeño del recurso humano.

#### **3.1. Tema de la propuesta**

Modelo de Sistema de Control Interno para la Agencia Asesora Productora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA.” en el Distrito Metropolitano de Quito.

El sistema de control interno, es un instrumento administrativo que permitirá optimizar la gestión interna de la compañía, su propósito es divisar cualquier evento o distorsión que influya en la consecución de los objetivos, creando un ambiente confiable, con información real, oportuna, y útil que responda al cumplimiento de leyes y reglamentos.

Además de lo antes expuesto, permite reconocer y evaluar el riesgo en cada área de la organización, este análisis, se realiza con el objetivo de avalar el control correcto de los riesgos detectados, proporcionar el seguimiento y resolverlos de modo oportuno, ayuda a constituir responsabilidades y orienta a la administración en la toma de decisiones.

#### **3.2. Objetivos de la propuesta**

##### **3.2.1. Objetivo general**

Realizar propuesta de mejora al sistema de control interno en la Agencia Asesora Productora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA.” en el Distrito Metropolitano De Quito, con la finalidad de optimizar los recursos humanos, financieros y técnicos.

##### **3.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar los procesos medulares, sus actividades y documentos involucrados
- Desarrollar documentos de apoyo al ambiente de control que considere aspectos como descripción de puesto, políticas y funciones de los cargos vinculados a los procesos medulares.

- Diseña políticas y procedimientos que permitan la mejora del control interno en la Agencia Asesora Productora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA.”

### **3.3. Análisis General de la Empresa**

El análisis general de la empresa parte de la identificación de la misión, visión de la empresa, la razón social, estructura organizativa y esquema operativo actual, lo cual se emplea como base para el establecimiento de los puntos de mejora y adaptaciones en los procesos.

Misión:

“Somos una Agencia Productora de Seguros cuya finalidad es Asesorar a nuestros clientes en la elección correcta del tipo de seguro que necesita” (IMCOSEG Cía, 2004, p. 2).

Visión:

“Ser una Compañía Asesora de Seguros líder en el mercado asegurador ecuatoriano por su profesionalismo” (IMCOSEG Cía, 2004, p. 2).

#### **Reseña Histórica:**

IMCOSEG Cía., LTDA es una agencia productora de seguros cuya finalidad es asesorar a los clientes en la elección correcta del tipo de seguro que necesita, orientándolo a conseguir coberturas que permitan satisfacer los requerimientos específicos. En sus 30 años de experiencia, esta empresa ha ido distinguida reiteradamente por diversas organizaciones independientes y obtenido diversos reconocimientos de prestigio, calidad e imagen.

El enfoque principal de la compañía es dar respuesta a las necesidades de protección y ahorro de los clientes ofreciéndoles herramientas innovadoras en seguros de vida y ahorro. Para satisfacer las necesidades de protección de empresas, personas y Pymes, cuenta con una amplia gama de Productos Patrimoniales como seguros de vehículos, hogar, comercio, consorcio, protección agrícola, transporte, ramos técnicos y líneas financieras.

La Seguros “IMCOSEG Cía. LTDA”, Cía., LTDA es una empresa de responsabilidad limitada, esta fue creada el 20 de marzo del año 1989. Actualmente la empresa posee un total de 4 socios y 16 empleados. Las actividades administrativas y operativas se desarrollan en las instalaciones ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador.

### **3.4. Alcance**

Mediante la propuesta del modelo de control interno, basado en la metodología del COSO III, se busca precisar las pautas sobre la forma como serán realizados los procesos dentro de la Agencia Asesora Productora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA.” en el Distrito Metropolitano de Quito, sugiriendo procedimientos, que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos en las áreas administrativas, cobranzas y de gestión.

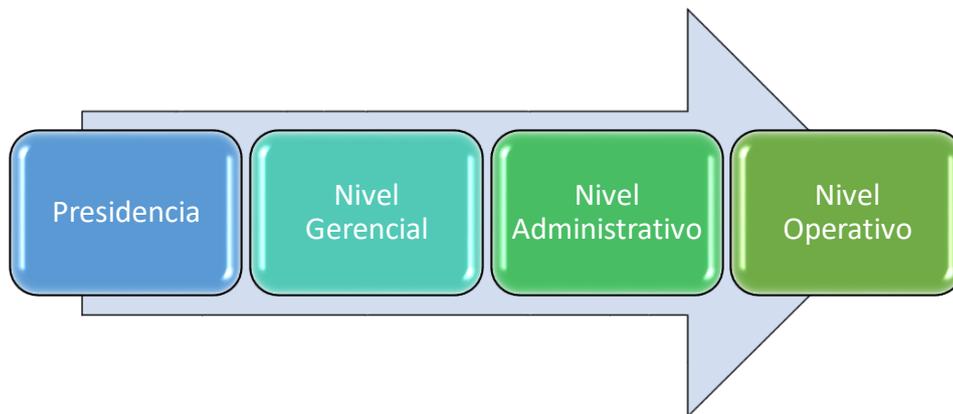
### **3.5. Detalle de la Propuesta**

Con base en un análisis integral empresa, en relación a los procesos, actividades y funciones presentes, se procederá a con las siguientes etapas, para dar cumplimiento a la propuesta del modelo de control interno:

1. Diagramar organigrama estructural de la empresa y los niveles de jerarquía.
2. Segregación de funciones de cada uno de los empleados.
3. Elaboración de políticas y procedimientos, que permitan mejorar el control interno de la empresa
4. Establecimiento flujos de proceso, indicadores
5. Desarrollo de un plan de capacitación a los empleados sobre los aspectos de apoyo al control interno desarrollos.

#### **3.5.1. Descripción de los niveles y esquema organizacional de IMCOSEG Cía., LTDA (condición actual):**

Con base en el análisis efectuado en la Seguros “IMCOSEG Cía. LTDA”, Cía., LTDA, se detectaron las formas de agrupación o niveles y procesos existentes, para los cuales se identificaron puntos de mejora. Se expone entonces como contraste las condiciones actuales y las que involucra la propuesta a manera de destacar la optimización que se logra a través de las prácticas de control interno. En la compañía se identificaron 4 niveles jerárquicos tal como se muestran en la figura 2.



*Figura 2.* Niveles de jerarquía  
Fuente: Seguros Imcoseg (2019)

### **Presidencia:**

En este nivel se encuentra la autoridad mayor dentro de la empresa y es el encargado de difundir la información necesaria al nivel gerencial. No obstante, puede emitir lineamientos a los niveles administrativos y operativos. La secretaría, que está bajo la supervisión de los niveles operativos responde igual a la presidencia de forma directa.

### **Nivel Gerencial:**

Las funciones del nivel gerencial es supervisar y controlar al nivel administrativo, dentro del nivel gerencial se encuentran: la Gerencia de la Unidad I y Gerencia de la Unidad II. Sin embargo, dado a la condición de que la empresa es una compañía familiar, los gerentes pueden en ocasiones verificar aspectos de la unidad contraria es decir la que no está dentro de su línea jerárquica. Aun cuando existen teóricamente dos unidades, solo uno de los gerentes maneja la parte financiera de toda la unidad, mientras que el otra aunados a sus actividades de supervisión maneja lo correspondiente a recursos humanos.

Esta es una condición poco efectiva ya que uno de los gerentes se desliga en cierta proporción de los aspectos financieros de su unidad limitando visualizar fallas o situaciones de mejora y optimización de los recursos. Por otro lado, en el aspecto de recursos humanos (RRHH), el Gerente de unidad que no tiene estas funciones, se aleja de conocer el clima organizacional presente.

### Nivel Administrativo:

Este nivel se encarga de controlar las funciones del nivel operativo, dentro del nivel administrativo se consigue a los Líderes de Unidad respectivos. Aun cuando se presentan un líder por cada unidad, los gerentes de unidad en ocasiones toman este rol emitiendo directrices y efectuando solicitudes directas a los ejecutivos.

### Nivel Operativo:

En el nivel operativo se encuentran todos los que forman parte de la organización y sus funciones están más relacionadas con la operatividad directa de la empresa. Según el organigrama (ver figura 3), en este nivel entran los ejecutivos de venta, la secretaría, siniestros y mensajería. La filosofía de trabajo actual permite que personal del nivel gerencial intervenga a nivel operativo, es decir los gerentes de unidad incluso realizan ventas de productos (seguros) iniciando el proceso administrativo, pero posteriormente delegándolo en uno de los ejecutivos o líderes de unidad, o puede realizar el flujo completo.

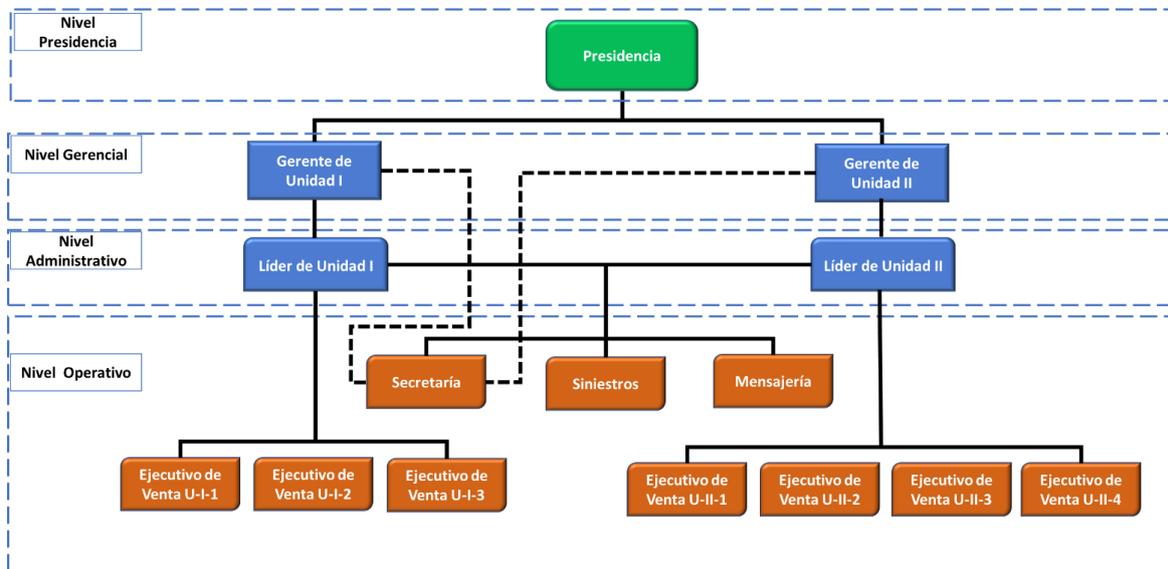


Figura 3. Organigrama actual de la empresa.  
Fuente: Seguros Imcose (2019)

El esquema organizativo actual (ver figura 3) busca que todos los miembros de la empresa aporten en las diferentes actividades y niveles, sin embargo, aun cuando hasta el momento haya garantizado la operatividad se evidencia que se puede mejorar los canales operativos y de esta forma hacerlo más efectivo. Al proyectar sobre el organigrama actual las líneas en las que se dan las actividades dentro de la empresa, se aprecia en la figura 4 un entramado poco comprensible y que genera más posibilidades de cometer errores, demoras, pérdidas o extravíos de documentos sin precisar el responsable.

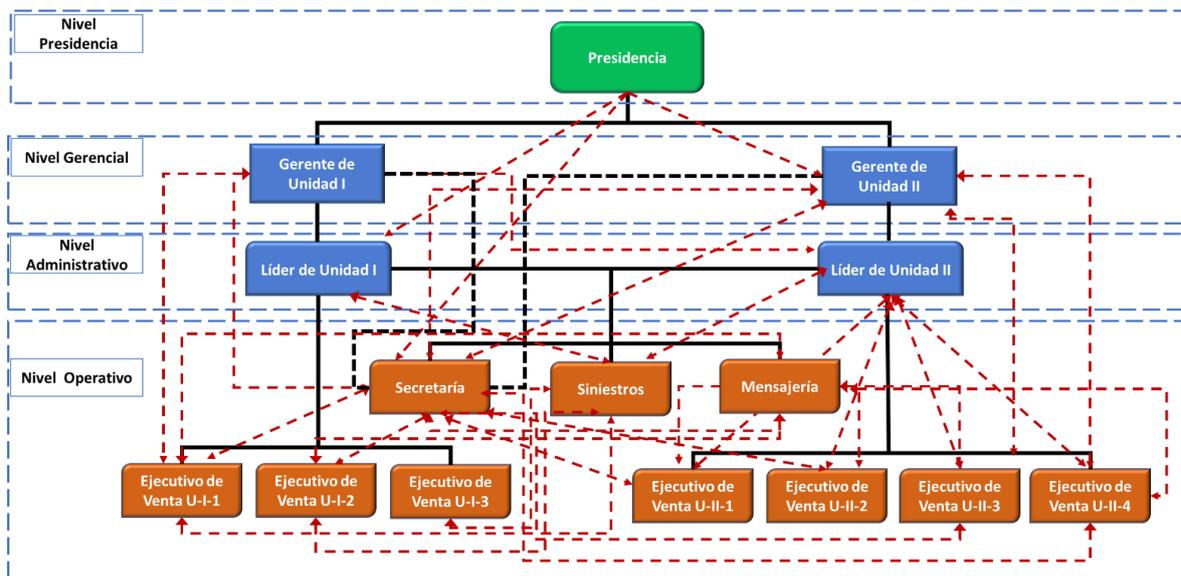


Figura 4. Proyección de las líneas operativas sobre el organigrama actual de la empresa.  
Fuente: Seguros Imcoseg (2019)

### 3.5.2. Descripción de los niveles y esquema organizacional de IMCOSEG Cía., LTDA (Propuesta):

La propuesta planteada no busca efectuar reestructuraciones drásticas que involucren grandes inversiones o incorporaciones innecesaria de personal. Esta se centra en los procesos y el establecimiento de pautas enfocadas en los principios del control interno. Es esencial, marcar e internalizar en el personal roles específicos y actividades definidas las cuales puedan ser monitoreadas, medidas e incluso auditadas, así como resaltar el respecto de los niveles jerárquicos, roles y flujo operativo. Esta propuesta considera aspectos del esquema jerárquico piramidal; el cual según Soto (2008) expresa que este modelo demuestra jerarquía; clasificando al personal ejecutivo en la parte superior; seguidamente los mandos medios y en ultimo nivel los empleados de menor cargo ocupando la parte inferior de la

tabla, el esquema piramidal de una empresa determina significativamente a quienes reportan los empleados. Las relaciones de tipo lineal con la estructura piramidal establecen líneas directas tanto de responsabilidad como de autoridad entre personal supervisor y los subordinados; considerando que entre las ventajas presenta una estructura sencilla la cual es fácil de comprender, con responsabilidades claramente definidas, además su implantación es sencilla brindando estabilidad.

La propuesta planteada mantiene los 4 niveles, presentes es decir presidencia, nivel gerencial, nivel administrativo y nivel operativo (ver figura 5). Aun cuando este es similar a la existente se busca proyectar y acentuar el nivel organizativo en forma de pirámide y no de manera horizontal, ya que, aunque teóricamente la empresa operaba por niveles en la práctica había una mezcla de tendencias.



*Figura 5.* Niveles de jerarquía (propuesta).  
Fuente: elaboración propia

### **Presidencia (enfoque según la propuesta)**

Sigue manteniéndose en este nivel la mayor autoridad, pero con predominio en el alcance estratégico e integral de la compañía. No tiene incidencia directa en las actividades del nivel operativo, sino que sus ideas y objetivos de mejora, así como pautas gerenciales

son transmitidas a los niveles gerenciales quienes son responsables de la aplicación, seguimiento control y evaluación.

### **Nivel Gerencial (enfoque según la propuesta)**

Este nivel garantiza la ejecución de los objetivos estratégicos de la compañía apoyados en el líder de la unidad. Los roles de evaluación de la rentabilidad de sus operaciones, efectividad, logro de las metas, así como la evaluación financiera se adjudican a cada gerente de su unidad. Es decir, cada uno de los gerentes, es responsables del control integral de su unidad. El aspecto del recurso humano será supervisado por el gerente de unidad apoyado por una persona que realice las actividades asociadas al personal (nómina, capacitación, seguimiento al desempeño, etc.). Dado a que el número de personas de cada unidad no es grande y puede ser manejado de manera sencilla, el gerente de unidad se puede apoyar en un analista de RRHH.

### **Nivel Administrativo (enfoque según la propuesta)**

Los aspectos operativos y administrativos son ejecutados y controlados por el líder de unidad quien responde directamente al gerente respectivo. En este nivel se encuentra la sección de RRHH que está bajo la supervisión y sigue los lineamientos del gerente de unidad, es decir en esta caso el analista de recursos humanos no recibe indicaciones del líder de la unidad más si es un apoyo en el suministro de datos u otra información que se requiera para ayudar a las operaciones, pero decisiones como cambios de roles, de departamento cese de funciones, etc., son establecidos por el gerente, obviamente apoyado en la información que le suministra tanto el líder de unidad como el analista de RRHH

### **Nivel Operativo (enfoque según la propuesta)**

La propuesta mantiene los roles o cargos existentes, sin embargo, persigue la separación inicial del alcance de los procesos que llevan la secretaría, mensajería y siniestros ya que, al responder a las dos unidades, no existía una clara diferenciación de lo concerniente a cada unidad. Las actividades se mantienen, pero siguiendo al nivel jerárquico y guiándose por las pautas que dictan los líderes de unidad quienes a su vez responden a los lineamientos del gerente de su unidad.

Con base en lo anterior se plantea el organigrama soportado en un ambiente de control y haciendo énfasis en la precisa definición de roles y actividades (ver figura 6). Se mantienen los cuatro niveles: Nivel presidencia, nivel gerencial, nivel administrativo, nivel operativo.

Como elemento destacado se destaca el proceso de recurso humanos (RRHH) cuyo proceso es supervisado por el gerente de cada unidad.

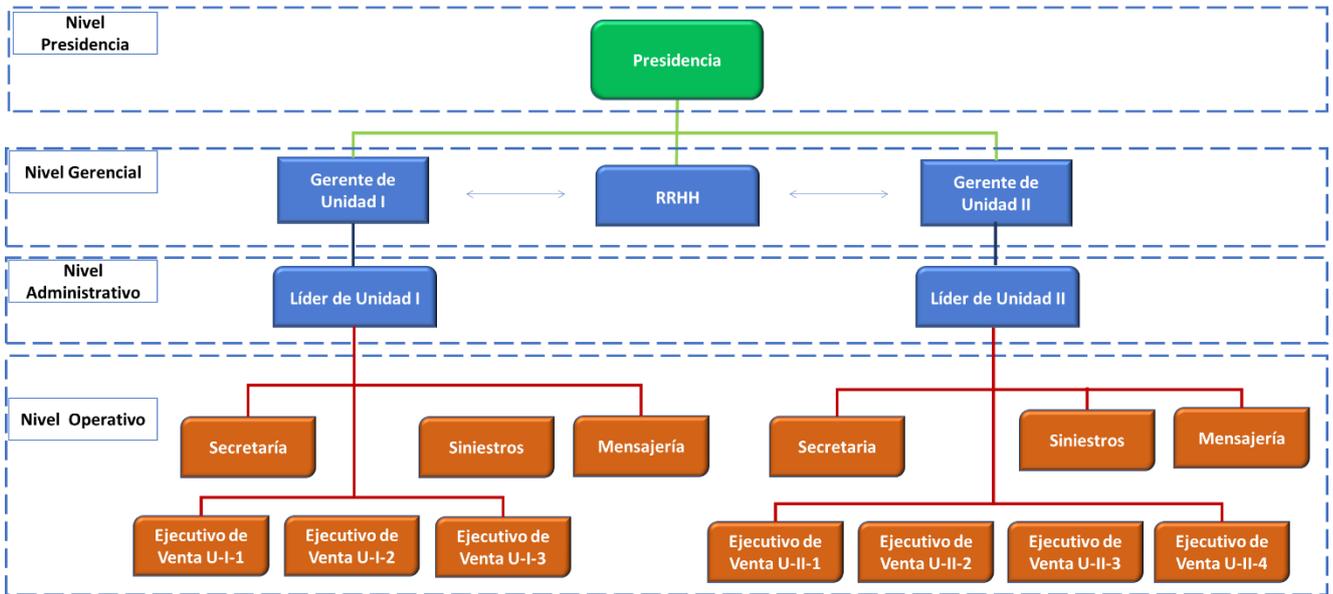


Figura 6. Organigrama de la empresa (Propuesta)

Fuente: Elaboración propia

El propósito de diseñar un organigrama estructural es precisar los niveles de jerarquía y las funciones que realizará cada área de la empresa, consentirá trabajar en forma ordenada y óptima. Un organigrama estructural permite conocer con confianza, las responsabilidades, las funciones y la autoridad que tiene cada área, es fundamental en cualquier organización, permitiendo agilizar los procesos, y establecer claramente la línea de comunicación.

### 3.5.3. Segregación de funciones, formato de puestos (Enfoque según la propuesta)

Uno de los principios del Control Interno es la segregación de funciones, lo cual proporciona la prevención del fraude interno en la empresa. Mediante la segregación de funciones se evita que una sola persona lleve a cabo todas las operaciones, no todo estará bajo su responsabilidad; ninguna persona debe manejar todas las fases de una transacción, ninguna persona debe ser capaz de registrar, autorizar y conciliar una transacción. Lo anterior es respaldado por Estupiñan (2006) quien indica que es importante segregar las actividades para una mejor operatividad.

La segregación de funciones implica, que dentro de la empresa deben existir documentación relacionada a los procesos y procedimientos y funciones, en el que se le asignen y se le reconozcan los diferentes roles que juegan todos y cada uno de los integrantes de la organización. Es significativo que el capital humano ingresado a la empresa, posea el perfil necesario para emprender con responsabilidad y calidad las labores que le son encomendadas. Además, que los miembros de la empresa deben distinguir, cuáles son sus funciones y responsabilidades, es decir, dónde comienzan y donde finalizan.

Entre los objetivos de la propuesta se tiene que, cada uno de los integrantes de la entidad debe conocer el organigrama estructural y el nivel jerárquico de decisión de la empresa. Una sola persona jamás estará facultada para registrar, autorizar y conciliar una transacción.

Con base en lo antes expuesto se muestra a continuación el detalle de los puestos de trabajos involucrados, precisando aspectos descriptivos de cada cargo, funciones autoridad a la que reporta, así como los requisitos necesarios que debe disponer la persona a la cual se le asigne dicha responsabilidad. Se expone a continuación las descripciones de cargos correspondientes a Gerente de Unidad, Líder de Unidad, Ejecutivo de Ventas, el resto de los cargos se muestran en los anexos 2, 3 y 4.

<b>IMCOSEG Cía. LTDA.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	Fecha:
	<b>Cargo:</b> Gerente Unidad I y II	Páginas: 1 de 1
<b>Objetivo del Cargo:</b> Dirigir y administrar IMCOSEG Cía. LTDA, con los valores morales más altos, planificar estrategias funcionales junto con el Gerente de Unidad II, para cumplir con los objetivos a corto, mediano y largo plazo, haciendo de la Visión y Misión los cimientos del buen crecimiento y liderazgo en el mercado.		
<b>I. Identificación</b>		
<b>Título del Cargo:</b> Gerente Unidad <b>Ubicación del Cargo:</b> Unidad I o Unidad II (Según unidad asignada) <b>Subalterno:</b> Líder Unidad <b>Colaboradores:</b> Todas las áreas de la Institución		
<b>II. Descripción Genérica del Cargo</b>		
Controla el giro del negocio referente al proceso de Seguros en un nivel Estratégico. Efectúa funciones de representación de la compañía, todo bajo la supervisión y aval de la presidencia, aunado a un flujo efectivo de información con el Gerente de la otra Unidad (Homólogo)		
<b>III. Descripción Específica del Cargo</b>		
<b>a) Funciones:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer los objetivos generales y específicos de la Unidad, acordes con los objetivos generales de la empresa.</li> <li>2. Organizar y supervisar al personal de su unidad.</li> <li>3. Dirigir y supervisar las actividades, ya sea directamente o a través de sus funcionarios.</li> </ol>		

4. Gestionar carteras de clientes corporativas o de gran alcance.
5. Diseñar estrategias para la obtención de nuevos clientes corporativos.
6. Crear planes que permitan la promoción y difusión de productos y servicios.
7. Estudiar las condiciones del mercado de los seguros para la creación de nuevos productos a ofrecer a clientes corporativos.
8. Nombrar, transferir o remover personal, excepto aquellos cuyo nombramiento corresponda a la Presidencia.
9. Crear un grupo de trabajo armonioso donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que produce más que la suma de los recursos incorporados a ella.
10. Mantener a la Presidencia informado de todos los asuntos relacionados con IMCOSEG Cía. LTDA.
11. Presentar informes periódicos a la Presidencia, de los resultados, alcance y proyección de la empresa.
12. Reconocer junto con el presidente y otros funcionarios autorizados el Balance General y demás Estados Financieros. Asimismo, proponer a la Presidencia el Informe Anual de Gestión.
13. Armonizar en todas las decisiones y actuar de acuerdo con lo proyectado en el futuro inmediato y a largo plazo.
14. Realizar gestiones concernientes a la representación general de la compañía.
15. Llevar control y asegurar la vigencia de la documentación de la compañía relacionada a la operatividad y demás relaciones con entes regulatorios o supervisorios (superintendencia de seguros, permisos de operación, etc.).
16. Establecer estrategias para la gestión y seguimiento administrativo de la compañía.
17. Diseñar estrategias para la obtención mejores oportunidades financieras y oportunidades de inversión, acorde a los objetivos generales de la organización

**b) Relaciones del Cargo:**

El Cargo mantiene relaciones continuas con el Gerente de la otra Unidad.

El cargo mantiene relaciones con todas las áreas de la institución.

**c) Autoridad:**

Reporta a Presidencia

**d) Responsabilidad:**

Es responsable por el cumplimiento de las directrices de la Presidencia, salvo que disponga de algo distinto en ciertos casos específicos.

**IV. Requisitos Mínimos Exigidos**

**a) Formación Académica:**

Titulado en Administración de Empresas, con Postgrado en Administración, Finanzas, Contabilidad o carreras afines. Deseable título de cuarto nivel, Nivel avanzado del idioma inglés.

Especialización o experiencia comprobable en empresas de seguros.

**b) Experiencia:**

Mínimo de 5 años en cargos como similares.

**c) Habilidades y Destrezas:**

Relaciones Institucionales de Alto Nivel.

Comunicación Oral y Escrita. Autoconfianza y capacidad de negociación.

Habilidades en el uso de dispositivos y equipos informáticos.

Gestión del tiempo y planificación.

Iniciativa, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Ser Proactivo.

*Figura 7. Ficha de descripción de cargo correspondiente al Gerente de unidad.*

Fuente: Elaboración propia

IMCOSEG Cía. LTDA.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Fecha:
		<b>Cargo:</b> Líder Unidad (Aplica para ambas unidades, I y II)
<b>Objetivo del Cargo:</b> Coordinar, dirigir y controlar los procesos de la operación del negocio de IMCOSEG Cía. LTDA.		
<b>I. Identificación</b>		
<b>Título del Cargo:</b> Líder Unidad <b>Ubicación del Cargo:</b> Unidad I o II <b>Subalterno:</b> Departamento de Siniestros Unidad, Mensajería y Ejecutivos de venta <b>Colaboradores:</b> Todas las áreas de la Unidad.		
<b>II. Descripción Genérica del Cargo</b>		
Organiza y supervisa los procesos de producción y ventas en la organización.		
<b>III. Descripción Específica del Cargo</b>		
<b>a) Funciones:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proponer los criterios, lineamientos y normas a que debe apegarse el funcionamiento administrativo de IMCOSEG, Cía. LTDA., en materia de la oferta de servicios de Seguros.</li> <li>2. Coordinar y ejecutar el proceso productivo y de oferta de servicios de Seguros.</li> <li>3. Coordinar, elaborar y presentar informes periódicos sobre las operaciones de la unidad a cargo.</li> <li>4. Participar en actividades para el desarrollo de programas presupuestarios, así como su control y seguimiento.</li> <li>5. Supervisar el cumplimiento de las metas en el corto, mediano y largo plazo del personal a su cargo.</li> <li>6. Verifica el cumplimiento de los tiempos de entregas de pólizas y retornos de documentos de seguimiento y control relacionados (copia de póliza, documentos del cliente, vinculación (formulario), etc.</li> <li>7. Verifica el registro de cada etapa relacionada a la emisión de pólizas en los sistemas de la empresa y disponibilidad de los documentos soportes.</li> <li>8. Gestión de medidas preferenciales a clientes con antigüedad a fin de garantizar su permanencia (ejemplo reducción de la tasa de interés de la póliza, rebajas, ajustes, etc.).</li> <li>9. Efectuar comités o reuniones quincenales de seguimiento operativo de la unidad (cantidad de clientes, renovaciones, etc.</li> <li>10. Con base al diagnóstico del comité de unidad, coordina un comité general con la directiva para discutir medidas a ser adoptadas (ejemplo planes preferenciales a los clientes).</li> <li>11. Controlar y efectuar seguimiento al proceso de siniestro, garantizando se cumplan los tiempos de respuesta al cliente y de las pautas acordadas en la póliza.</li> <li>12. Garantizar que se recolecte toda la documentación soporte asociada un siniestro</li> </ol> <b>b) Relaciones del Cargo:</b> <p>El Cargo mantiene relaciones continuas con el Gerente Unidad.</p> <p>El cargo mantiene relaciones con personal de su Unidad.</p> <b>c) Autoridad:</b> <p>Reporta a la Gerencia Unidad</p>		

<p><b>d) Responsabilidad:</b> Velar por el cumplimiento de las metas en las ventas y ejecución correcta de los procesos</p>
<p><b>IV. Requisitos Mínimos Exigidos</b></p>
<p><b>e) Formación Académica:</b> Universidad Completa, en Ingeniería Industrial, de Proceso o carreras afines.</p> <p><b>f) Experiencia:</b> Mínimo de 2 años en cargos similares.</p> <p><b>g) Habilidades y Destrezas:</b> Comunicación Oral y Escrita Autoconfianza y capacidad de negociación. Habilidades en el uso de dispositivos y equipos informáticos. Gestión del tiempo y planificación. Habilidades Sociales con todo tipo de personas. Ser Proactivo.</p>

*Figura 8.* Ficha de descripción de cargo correspondiente al líder de unidad.  
Fuente: Elaboración propia

IMCOSEG Cía. LTDA.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Fecha:
	Cargo: Ejecutivo de Ventas	Páginas: 1 de 1
<p><b>Objetivo del Cargo:</b> Bajo la supervisión del Líder de Unidad, asesora al cliente sobre un determinado producto (seguro) hasta lograr venderle el que se adapta a los requerimientos de este. Garantiza la emisión y recopilación de los documentos asociados a la venta de una póliza de seguros.</p>		
<p><b>I. Identificación</b></p>		
<p><b>Título del Cargo:</b> Ejecutivo de Ventas  <b>Ubicación del Cargo:</b> Unidad correspondiente.  <b>Subalterno:</b> No Tiene  <b>Colaboradores:</b> Todas las áreas de su Unidad.</p>		
<p><b>II. Descripción Genérica del Cargo</b></p>		
<p>Atención al Cliente y Venta de productos y servicios.</p>		
<p><b>III. Descripción Específica del Cargo</b></p>		
<p><b>a) Funciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender, analizar y tramitar todo lo referente a solicitudes de pólizas de seguros.</li> <li>2. Asesorar al cliente sobre la póliza de seguros que mejor se adapta a sus necesidades.</li> <li>3. Tramitar y registra la “aprobación de cotización” en el sistema de la compañía.</li> <li>4. Gestionar la “solicitud de inspección” y registra en el sistema de seguimiento de la compañía las fechas de realización de la inspección y del informe de inspección.</li> <li>5. Realizar la solicitud de emisión de póliza por parte de la compañía de seguro, una vez consignado los documentos correspondientes y lo registra en el sistema.</li> <li>6. Efectuar seguimiento y realiza la recepción de la póliza emitida por la compañía de seguros.</li> <li>7. Ejecutar el control de calidad a la póliza, verificando los datos del cliente y cumplimiento de los requerimientos del cliente.</li> <li>8. Gestiona correcciones (si las hubiese) en los documentos o pólizas emitidas por las compañías de seguros. Registra en el sistema de la empresa.</li> <li>9. Tramita la entrega al cliente de la póliza de seguros una vez pasado por los controles de calidad.</li> <li>10. Se asegura de recibir los documentos que son requeridos del cliente, garantizando su completitud. Registra la verificación en la sección de vinculación.</li> <li>11. Organizar y gestionar la entrega a la compañía aseguradora de los documentos asociados al cliente (vinculación). Asegurándose de enviar carta de exposición de motivos y copias de los documentos, que serán selladas como recibido, registrando en el sistema la fecha de envío.</li> <li>12. Garantizar la creación de un expediente que contiene los documentos relacionados a una póliza y al cliente correspondiente. Registrando la ejecución de la fase en el sistema.</li> <li>13. Mantener actualizado los archivos existentes correspondiente a cada póliza que ha gestionado.</li> <li>14. Informar periódicamente al líder de unidad del estatus de sus gestiones.</li> </ol> <p><b>b) Relaciones del Cargo</b>  El Cargo mantiene relaciones continuas con el Líder de Unidad.  El cargo mantiene relaciones con todas las áreas de la institución.</p> <p><b>c) Autoridad</b>  Reporta a Líder de la Unidad correspondiente.</p> <p><b>d) Responsabilidad</b></p>		

Asesorar al cliente para la obtención de una póliza de seguro que mejor se adapte a sus requerimientos, gestionar y asegurar el cumplimiento de los requerimiento y documentación de cada etapa.
<b>IV. Requisitos Mínimos Exigidos</b>
<p><b>e) Formación Académica</b>  Universidad Completa, en carreras afines al campo de la comercialización, marketing.</p> <p><b>f) Experiencia</b>  Mínimo de 1 años en cargos similares.</p> <p><b>g) Habilidades y Destrezas</b>  Comunicación Oral y Escrita  Habilidades en el uso de dispositivos y equipos informáticos.  Gestión del tiempo y planificación.  Habilidades Sociales con todo tipo de personas.  Ser Proactivo.</p>

*Figura 9.* Ficha de descripción de cargo correspondiente al líder de unidad.  
Fuente: Elaboración propia

### 3.5.4. Procedimientos y flujogramas

La finalidad del procedimiento que se propone, es el de proveer una orientación comprensible, que asegure el ejercicio y el desarrollo óptimos de las diversas actividades de la Agencia Asesora Productora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA.”, también para ser usada como herramienta de apoyo y progreso institucional, así como en las actividades de capacitación de nuevo personal o incluso en el reforzamiento de los empleados antiguos.

Las políticas que se consideran como determinantes y las cuales involucran esta propuesta, serán aplicables en todas las situaciones y se ajustan tanto a las actividades de la unidad 1 como de la unidad 2 de la empresa. Será además lo elementos que facilitarán a la organización evaluar si se están cumpliendo las pautas que garantizan la calidad y efectividad de las operaciones. Por otro lado, se expone las actividades que se ejecutarán siguiendo lo establecido en las políticas. En el marco de esta propuesta se muestra continuación el documento de llamado políticas y procedimientos, además diagramas de flujos en los que se exponen de manera secuencial las etapas o actividades involucradas. Estos documentos constituyen elemento de apoyo al control interno, así como para la capacitación del personal.

### 3.5.4.1. Procedimientos y flujogramas para el proceso de Ventas.

IMCOSEG Cía., LTDA.	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO VENTAS	Código:
		Revisión:
	ÁREA: Unidad correspondiente	Fecha
		Pág.
<b>Objetivos:</b> El objetivo de este documento es proporcionarle a la Seguros “IMCOSEG Cía. LTDA”, Cía., LTDA, una herramienta de apoyo que sirva como soporte en el proceso ventas.		
<b>Propósitos:</b> Establecer criterios y normas a seguir que permitan un adecuado y eficiente proceso de ventas.		
Alcance: Es aplicable para los Ejecutivos de Venta de cada Unidad de la compañía.		
<b>POLÍTICAS</b>		
1- Para iniciar un proceso de ventas de algún tipo de póliza se debe solicitar al cliente la documentación que permita su identificación.		
2- Para brindar la mejor alternativa de pólizas de seguro, para ello se debe proveer al cliente de toda la información necesaria para la selección de una póliza ajustada a sus necesidades, esto incluye tasa, valor asegurado, beneficios, planes, plazos, coberturas y deducibles según sea el caso.		
3- Toda cotización de póliza que se elabore debe registrarse en el sistema de seguimiento de IMCOSEG, asegurándose que todos los datos estén completos en la sección “aprobación de cotización”		
4- Las solicitudes de inspección que se realicen al inspector de la compañía de seguros deben contar con todos los documentos del cliente del cual se está realizando la cotización de la póliza.		
5- Todo reporte de inspección generado por inspector de la compañía de seguros, debe ser registrado en sistema de seguimiento de IMCOSEG en los campos “inspección realizada” e “informe de inspección”		
6- Toda póliza emitida y generada por la compañía de seguro debe ser verificada, a manera de garantizar que los datos correspondan al cliente y no existan errores		
7- En los formularios asociados a las diferentes etapas del proceso de venta no deben existir campos obligatorios con datos faltantes.		
8- Toda póliza que se emita debe disponer del original y dos copias, siendo una de las copias consignadas al cliente, otra copia para los archivos de IMCOSEG y el original para la compañía de seguros		
9- Como garantía de transparencia y para cumplir con los requisitos de la compañía de seguros, se debe solicitar al cliente que llene de manera obligatoria el “formulario de vinculación” (control del lavado de activos, datos del cliente y de la cónyuge, datos laborales, ingresos, egresos, patrimonio, etc.)		
10- Una vez se disponga de copia firmada de póliza firmada por el cliente, se elabora carta para el despacho de la póliza de seguros a la compañía de seguros y se prepara documentación asociada.		
11- Todos los documentos que se generen durante el proceso de venta de una póliza deben ser resguardado en un archivo en físico identificado por la cédula, nombre y apellido del cliente. Esto incluye copia de póliza, cotizaciones, informe de inspección, formulario de vinculación, asegurándose que todo este registrado en el sistema.		
12- Todos los documentos que se generen durante el proceso de venta deben contar con la verificación por parte del Líder de Unidad		

- 13- En caso de ausencia del líder de unidad, todo documento, copia de póliza, etc., debe ser avalado por el gerente de unidad.
- 14- El ejecutivo de ventas deberá en todo momento mantener informado al Líder de Unidad del avance en el proceso de venta de una determinada póliza y solicitar su asesoría en caso de alguna duda.
- 15- El ejecutivo de ventas debe llevar un orden y control de todas las pólizas que venda, esto incluye la organización de archivos físicos, asociados a los clientes.
- 16- Los pagos que se reciban del cliente por concepto de la póliza que adquiera debe ser a través de los canales establecidos (transferencia, depósito) únicamente a las cuentas autorizadas por IMCOSEG. Los pagos en efectivo deben realizarse directamente en las oficinas de la empresa.

**PROCEDIMIENTO PARA PROCESO DE VENTAS**

<b>Nº</b>	<b>Descripción de Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Solicita información sobre Pólizas de Seguro	Cliente
2	Establece las necesidades del cliente y ofrece productos adecuado a sus necesidades.	Ejecutivo de Ventas
3	Le informa al cliente	Ejecutivo de Ventas
4	Selecciona el producto que necesita	Cliente
5	Elaboración de cotización y registra en el sistema	Ejecutivo de Ventas
6	Realiza solicitud de Inspección hacia la compañía de seguros.	Ejecutivo de Ventas
7	Valida documentos, desarrolla Informe de Inspección y envía a Ejecutivo de Ventas de IMCOSEG.	Inspector de compañía de seguros
8	Recibe informe de inspección y registra en el sistema	Ejecutivo de Ventas
9	Efectúa la solicitud de emisión de póliza y registra en el sistema.	Ejecutivo de Ventas
10	Emite la póliza y envía al Ejecutivo de ventas de IMCOSEG.	Inspector de compañía de seguros
11	Recepción de la póliza, efectúa control de calidad de los datos y registra en el sistema.	Ejecutivo de Ventas
12	Envía póliza al cliente y solicita pago de fracción acordada	Ejecutivo de Ventas
13	Cliente paga la póliza	Cliente
14	Suministra documentos adicionales requerida y firma la póliza	Cliente
15	Verifica documentación requerida del cliente, relacionada con el formulario de vinculación	Ejecutivo de Ventas
16	Entrega la póliza al cliente	Ejecutivo de Ventas
17	Elabora carta para el despacho de la póliza y documentación asociada	Ejecutivo de Ventas

18	Despacha a la Compañía de Seguros la copia de póliza firmada por el cliente y documentos relacionados.	Ejecutivo de Ventas
19	Registra en el sistema el despacho hacia la compañía de seguros	Ejecutivo de Ventas
20	Archiva toda la documentación generada	Ejecutivo de Ventas I
Aprobado por:		Elaborado por:

*Figura 10.* Ficha de políticas y procedimientos para el proceso ventas.  
Fuente: Elaboración propia

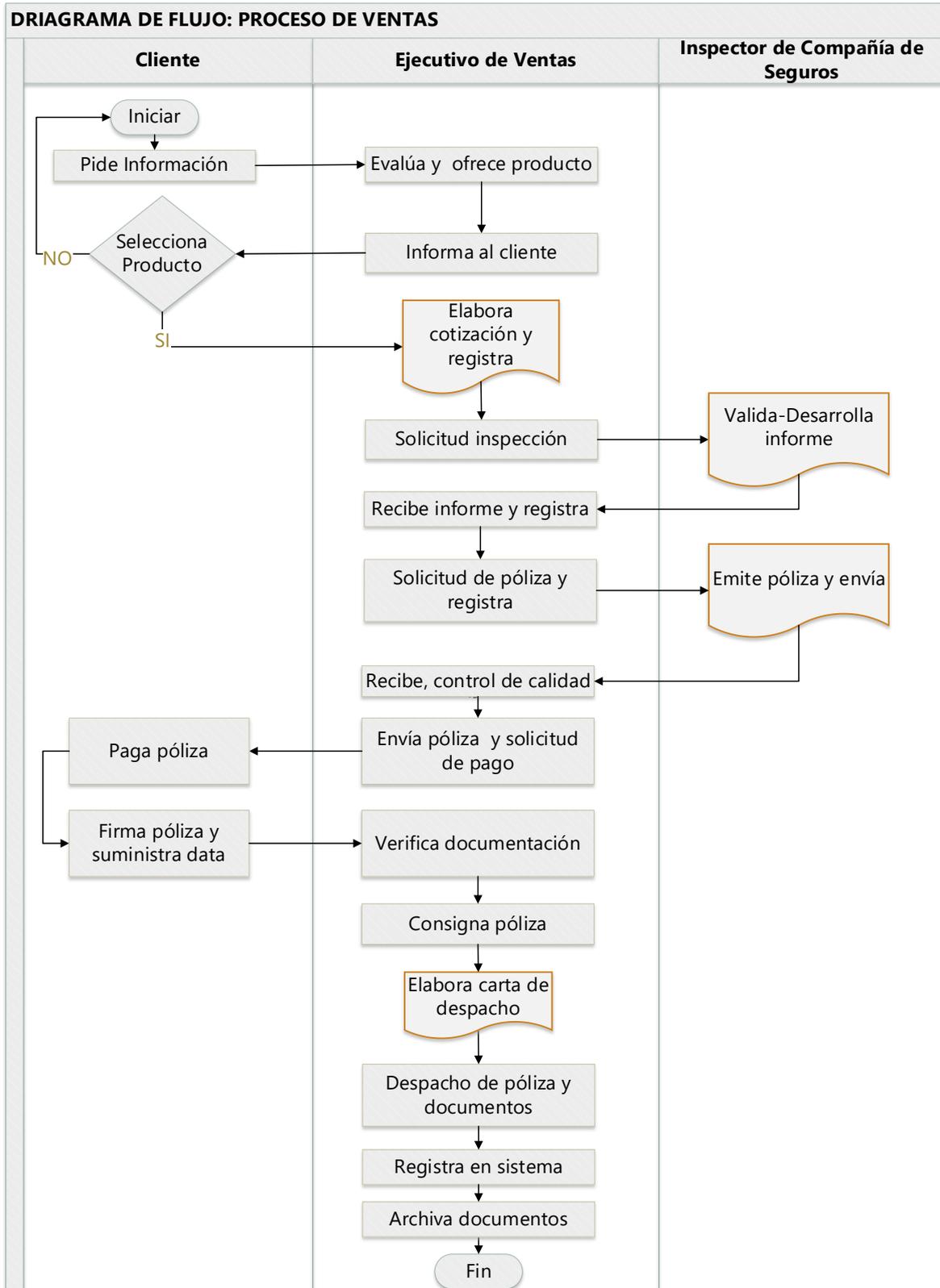


Figura 11. Flujograma proceso de ventas.  
Fuente: Elaboración propia

**3.5.4.2. Procedimientos y flujogramas para el proceso de Control y Seguimiento de Ventas.**

IMCOSEG Cía., LTDA.	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO CONTROL Y SEGUIMIENTO DE VENTAS	Código:
		Revisión:
	Fecha	
	ÁREA: Unidad correspondiente (I y II)	Pág.
<b>Objetivos:</b> El objetivo de este documento es proporcionarle a la Seguros “IMCOSEG Cía. LTDA”, Cía., LTDA, una herramienta de apoyo que sirva como soporte en el proceso de control y seguimiento de ventas.		
<b>Propósitos:</b> Establecer criterios y normas a seguir que permitan un adecuado y eficiente seguimiento y control al proceso de ventas.		
<b>Alcance:</b> Es aplicable para el Líder de Unidad de la compañía		
<b>POLÍTICAS</b>		
1. Se debe recopilar y evaluar los reportes de ventas diarios de pólizas por parte de los Ejecutivos de ventas		
2. El Líder de Unidad debe tener un seguimiento a cada una de las ventas de pólizas que se efectúen llevando un registro periódico para el desarrollo de los reportes mensuales.		
3. El Líder de unidad debe verifica todo registro de apertura de gestión de póliza y evalúa opciones preferenciales en caso de clientes antiguos.		
4. El ejecutivo de ventas debe asegurarse del ingreso en sistema la condición y fecha de cada etapa que se vaya abordando en el proceso de emisión de la póliza		
5. Reportar diariamente al Gerente de Unidad las eventualidades, gestiones y estadísticas asociadas al proceso de comercialización de pólizas de seguro.		
6. Asegurar el correcto reporte en el sistema de la gestión de pólizas de INCOSEG, por parte de los Ejecutivos de Ventas		
7. Garantizar el registro en el sistema de la información relacionada a las pólizas reportadas, esto involucra asegurar que todos los campos obligatorios este correctamente llenos.		
8. Toda eventualidad o falta de documentación u otra observación que sea de interés en el proceso de venta de pólizas debe quedar registrada en el sistema		
9. Llevar el control de las tarifas preferenciales o planes de pago dadas a clientes antiguos de manera de coordinar con el ejecutivo de ventas alguna promoción especial o la ampliación de la cobertura de la póliza.		
10. Toda información reflejada en los reportes de los procesos de venta de pólizas debe ser contrastada con los registros del sistema de IMCOSEG		
11. Discutir con los diferentes Ejecutivos de Ventas los aspectos de importancia y condiciones a mejorar o tener en cuenta durante el proceso de oferta de pólizas al cliente.		
12. El Líder de Unidad debe validar que la póliza ofrecida a un determinado cliente sea acorde a sus necesidades para de esta manera garantizar su fidelidad		
13. Los reportes de gestión de ventas deben generarse obligatoriamente entre los cinco primeros días del mes siguiente y debe ser emitido al gerente de unidad		
14. El líder de unidad debe realizar reuniones semanales para discutir con los ejecutivos de ventas los inconvenientes que se hayan tenido y la forma en cómo solucionarlos, para que sean de común conocimiento.		
15. El líder de unidad debe efectuar periódicamente control a los archivos en físico para asegurar que estos estén organizados de la manera correcta y estén disponibles cuando sean requeridos.		

<b>PROCEDIMIENTO PARA PROCESO CONTROL Y SEGUIMIENTO DE VENTAS</b>		
<b>Nº</b>	<b>Descripción de Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Realiza la apertura de la gestión de una póliza de seguros	Ejecutivo de Ventas
2	Carga en el sistema de la empresa la apertura de la gestión	Ejecutivo de Ventas
3	Verifica correcto registro de apertura de póliza y evalúa opciones preferenciales	Líder de Unidad
4	Aprueba registro	Líder de Unidad
5	Carga en el sistema cada etapa del proceso y reúne documento	Ejecutivo de Ventas
6	Chequea el correcto registro de cada etapa y documentos asociados.	Líder de Unidad
7	Si está correcto, avala los registros de las etapas	Líder de Unidad
8	Cierra proceso de ventas en el sistema.	Ejecutivo de Ventas
9	Genera expediente en físico	Ejecutivo de Ventas
10	Valida ejecución correcta del cierre y expediente en físico.	Líder de Unidad
11	Da la autorización de generación del reporte de póliza	Líder de Unidad
12	Genera reporte de pólizas gestionadas y envía al líder	Ejecutivo de Ventas
13	Genera reporte consolidado para Gerente de Unidad	Líder de Unidad
14	Analiza reporte consolidado	Gerente de Unidad
15	Emite sugerencias operativas o directrices según lo observado en reporte	Gerente de Unidad
16	Genera comunicado para los ejecutivos de ventas con los lineamientos u observaciones	Líder de Unidad
17	Archiva reporte en expediente de control de gestión	Líder de Unidad

Figura 12. Ficha de políticas y procedimientos para el proceso control y seguimiento de ventas.

Fuente: Elaboración propia

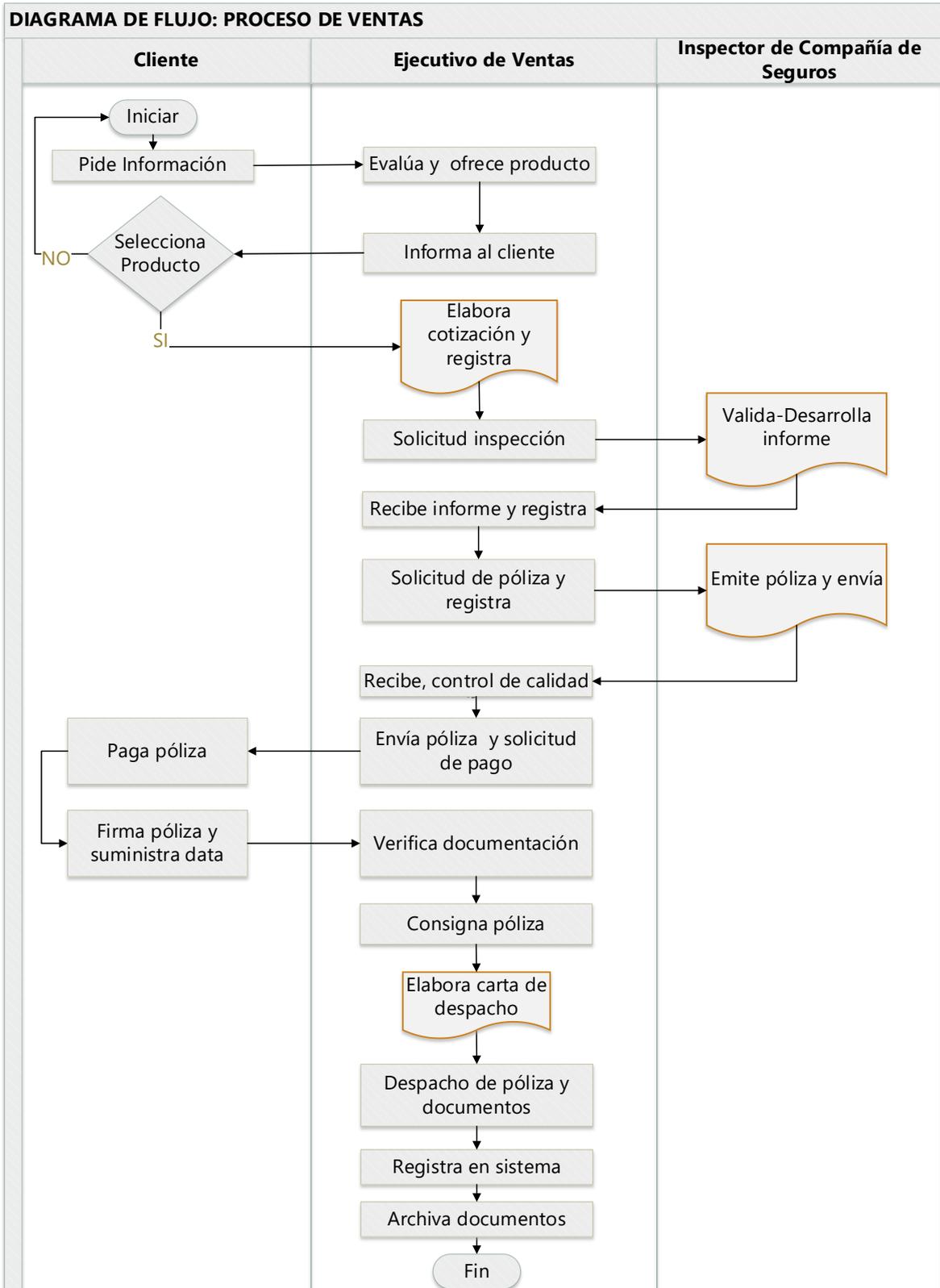
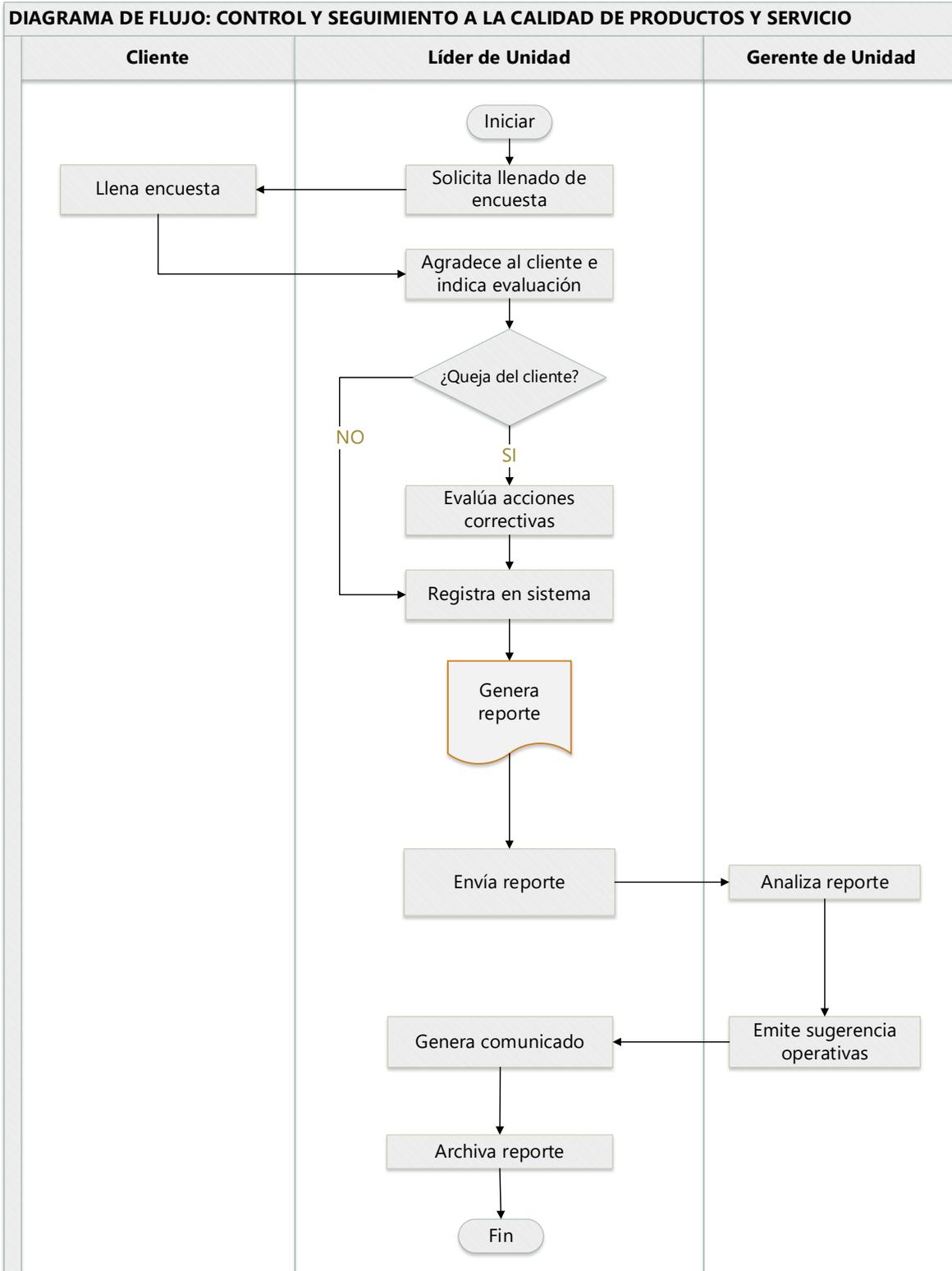


Figura 13. Flujograma proceso Control y Seguimiento de Ventas.  
Fuente: Elaboración propia

3.5.4.3 Procedimientos y flujogramas para el proceso de Procesamiento de Siniestros.

<b>IMCOSEG Cía., LTDA</b>	Código:
	Revisión:



<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESAMIENTO DE SINIESTROS</b>		Fecha
ÁREA: Unidad correspondiente (I y II)		Pág.
<b>Objetivos:</b> El objetivo de este documento es proporcionarle a la Seguros “IMCOSEG Cía. LTDA”, Cía., LTDA, una herramienta de apoyo que sirva como soporte en el procesamiento de siniestros.		
<b>Propósitos:</b> Establecer criterios y normas a seguir que permitan un adecuado y eficiente del procesamiento de siniestros.		
<b>Alcance:</b> Es aplicable para las personas encargadas del área de Siniestros.		
<b>POLÍTICAS</b>		
1. Brindar en todo momento un trato cordial e información efectiva al cliente, de manera oportuna. En caso de alguna duda consultar al Líder de Unidad		
2. Para iniciar cualquier proceso de evaluación de siniestro el analista debe solicitar al cliente la documentación que permita su identificación, así como la relacionada a la póliza bajo la cual solicita la cobertura del incidente o accidente.		
3. No se activa algún proceso de siniestro si el cliente no consigna toda la documentación reglamentaria establecida por IMCOSEG		
4. No se efectúa algún proceso de cobertura de siniestro si la póliza no está vigente y dispone de todas las cuotas de pagos sin mora. En tal sentido debe verificar esta información en el sistema de IMCOSEG		
5. Todos los documentos y registros en físico que se genere durante todo el proceso de evaluación de siniestros deben clasificarse y organizarse según los estándares de archivo de IMCOSEG.		
6. Se debe realizar una exhaustiva evaluación de la documentación, para determinar el alcance o cobertura que puede brindarse al cliente en relación al siniestro que reporta.		
7. Asegurar un completo y veraz informe del siniestro. Incorpora en el sistema los resultados de la inspección, según formulario		
8. Efectuar reporte al Líder de la Unidad de todo lo correspondiente al siniestro reportado por el cliente.		
9. Garantizar el registro del siniestro en el sistema de la empresa		
10. Archivar y mantener actualizado el expediente del cliente con los documentos relacionados al siniestro reportado		
11. Se debe mantener en todas las etapas del procesamiento del siniestro el registro en los sistemas digitales de IMCOSEG.		
12. El Líder de Unidad es el ente orientador en caso de dudas ante el correcto procedimiento a aplicar para el procesamiento de un siniestro.		
13. La cobertura de un siniestro estará solo amparada hasta lo establecido en la póliza adquirida por el cliente y nunca se debe exceder de los montos allí indicados.		
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESAMIENTO DE SINIESTROS</b>		
Nº	Descripción de Actividades	Responsable
1	Reporta siniestro y solicita cobertura con base en póliza	Cliente
2	Solicita al cliente la documentación necesaria	Ejecutivo de ventas
3	Verifica pólizas y documentos	Ejecutivo de venta

4	Si procede, envía solicitud y documentos al departamento de siniestros	Ejecutivo de venta
5	Registra en el sistema la apertura del caso	Analista de Siniestros
6	Determina nivel de cobertura preliminar del siniestro	Analista de Siniestros
7	Genera reporte preliminar de valoración de los daños y posibles servicios requerir	Analista de Siniestros
8	Coordina fecha y hora para inspección o peritaje y registra en sistema	Analista de Siniestros
9	Notifica al ejecutivo de ventas la fecha y hora para que este comunique al cliente.	Analista de Siniestros
10	Informa al cliente fecha y hora de inspección	Ejecutivo de ventas
11	Realizar inspección a los bienes siniestrados	Analista de Siniestros
12	Incorpora en el sistema los resultados de inspección	Analista de Siniestros
13	Solicita cotización de los repuestos y servicios necesarios	Analista de Siniestros
14	Genera reporte con alcance y cobertura del siniestro	Analista de Siniestros
15	Comunica al cliente alcance de la cobertura del siniestro	Ejecutivo de ventas
16	Firma y envía reporte de cobertura, para dar inicio a reparaciones	Cliente
17	Recibe y archiva comunicación del cliente en expediente	Ejecutivo de ventas
18	Comunica al departamento de siniestro para que proceda con la cobertura.	Ejecutivo de ventas
19	Activa los servicios involucrados en la cobertura	Analista de Siniestros
20	Realiza seguimiento a las actividades de reparación, ajustes, etc. asociadas a la cobertura pautada	Analista de siniestros
21	Culminado los ajustes. Realiza reporte de costos, equipos y tiempo involucrado.	Analista de siniestros
22	Notifica por escrito al ejecutivo de ventas la entrega del bien reparado	Analista de siniestros
23	Comunica al cliente finalización de reparaciones de daños	Ejecutivo de ventas
24	Cierra en el sistema el proceso de cobertura de siniestro	Ejecutivo de Ventas
<b>Aprobado por:</b>		<b>Elaborado por:</b>

Figura 14. Ficha de políticas y procedimientos para el proceso control y seguimiento de ventas.

Fuente: Elaboración propia

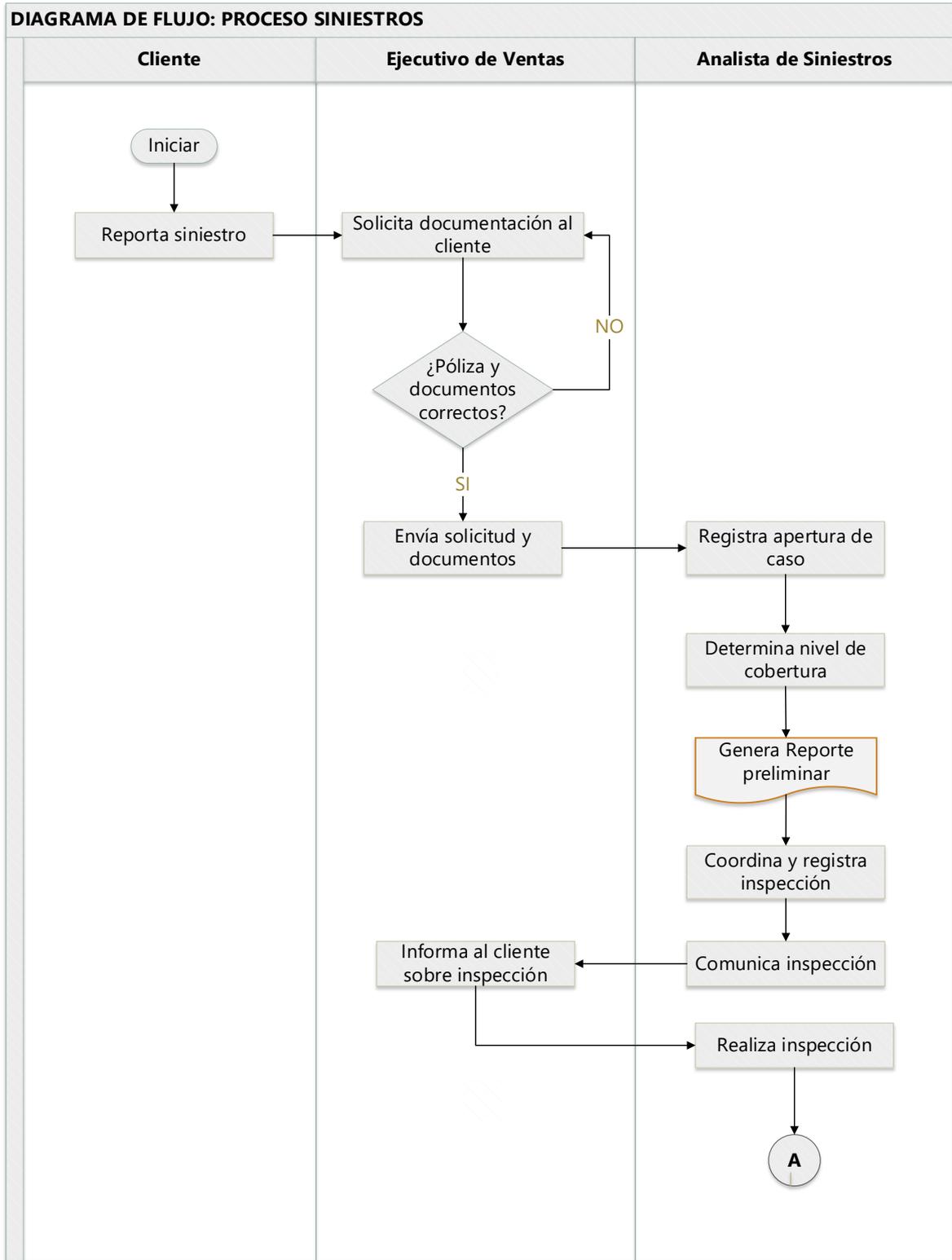


Figura 15. Flujograma proceso de Siniestro.  
Fuente: Elaboración propia

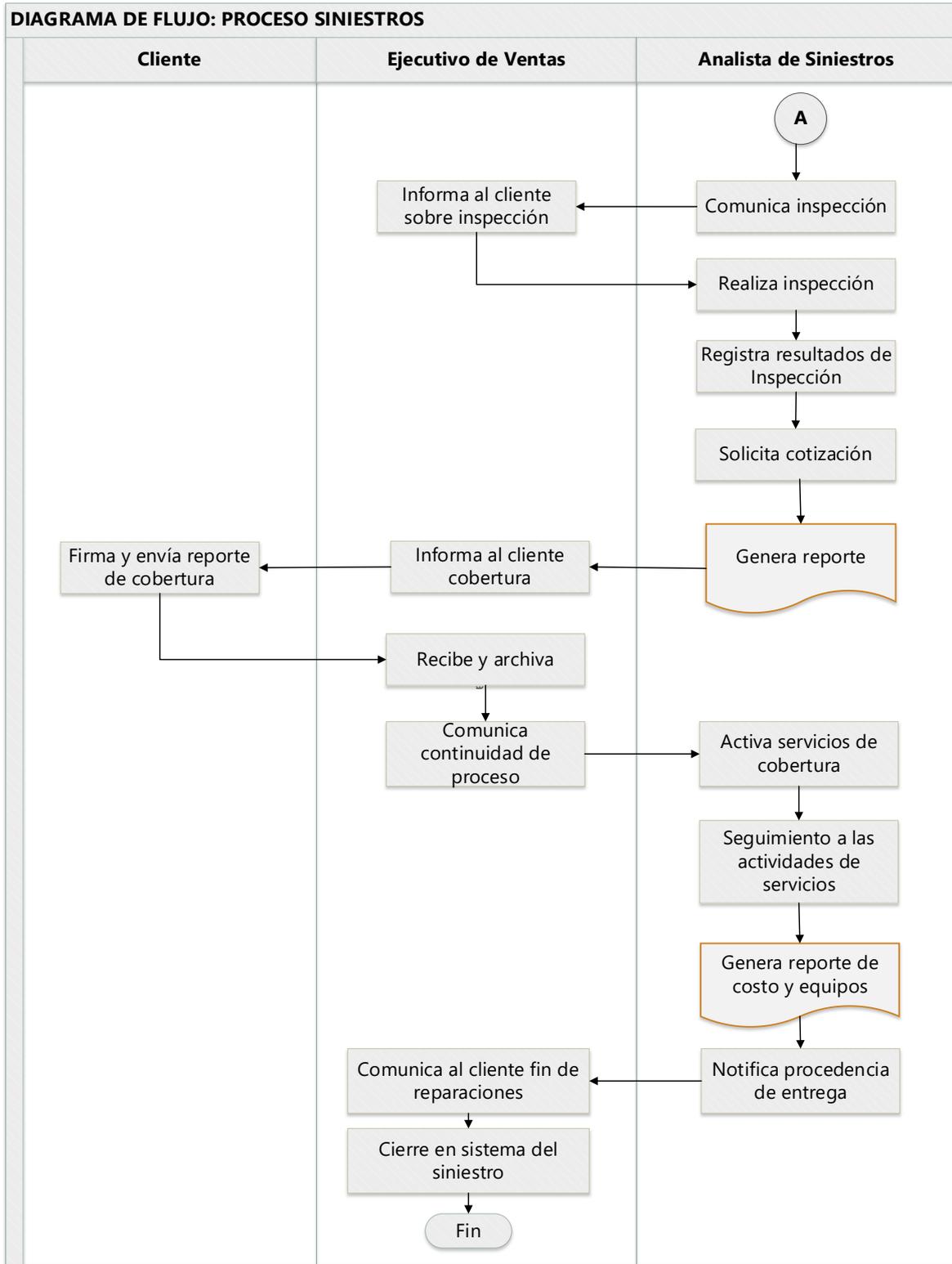


Figura 16. Flujograma proceso de Siniestro (continuación)  
Fuente: Elaboración propia

**3.5.4.4 Procedimientos y flujogramas para el proceso de seguimiento a la calidad de productos y servicio**

<b>IMCOSEG Cía., LTDA</b>	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL SEGUIMIENTO A LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS</b>		Código:
			Revisión:
			Fecha
	<b>ÁREA:</b> Unidad correspondiente (I y II)		Pág.
<b>Objetivos:</b> El objetivo de este documento es proporcionarle a la Seguros “IMCOSEG Cía. LTDA”, Cía., LTDA, una herramienta de apoyo que sirva como soporte en el seguimiento a la calidad de los servicios			
<b>Propósitos:</b> Establecer criterios y normas a seguir que permitan un adecuado y eficiente seguimiento a la calidad de los servicios.			
<b>Alcance:</b> Es aplicable para las personas encargadas del área en el seguimiento a la calidad de los servicios			
<b>POLÍTICAS</b>			
1. Cada proceso de ventas de una póliza de seguros debe estar acompañado de una encuesta para medir el nivel de satisfacción del cliente.			
2. Todo siniestro que sea gestionado por IMCOSEG debe medirse la satisfacción del cliente			
3. Se debe llevar control estadístico de todas las encuestas de satisfacción al cliente aplicadas			
4. Es responsabilidad del Líder de Unidad efectuar el monitoreo semanal y reporte mensual de los datos recopilados de las encuestas de satisfacción al cliente			
5. En caso de que algún cliente manifieste un nivel de satisfacción inferior al 50%, debe coordinarse por parte del Líder de Unidad una entrevista con el cliente para recolectar aspectos más detallados para de este modo planificar acciones correctivas			
6. El líder de unidad debe reportar a la gerencia respectiva, las novedades asociadas a la calidad del servicio con un periodicidad semanal y mensual			
7. Un cuando se manifieste alterada por parte de la cliente sustentada en un supuesto incumplimiento del servicio, debe prevalecer en todo momento la calma y el respeto por parte del equipo de IMCOSEG y si la situación no puede ser controlada derivarlo al supervisor inmediato.			
8. Las debilidades en cuanto a calidad detectadas en los servicios a través de las encuestas, deben ser discutidas semanalmente por el Líder de Unidad junto a su equipo y establecer acciones correctivas.			
9. Ante cualquier eventualidad en el servicio el Líder de Unidad debe evaluar las opciones que estén dentro del contrato del servicio, sean viable económica y técnica considerando la satisfacción del cliente.			
10. Todo acción y medida correctiva en un producto brindado al cliente debe ser registrada en el sistema de IMCOSEG			
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESAMIENTO DE SINIESTROS</b>			
<b>Nº</b>	<b>Descripción de Actividades</b>	<b>Responsable</b>	
1	Solicita al cliente llenado de encuesta de satisfacción	Líder de Unidad	
2	Llena la encuesta asociada al producto o servicio	Cliente	

3	Indica al cliente que evaluará sus sugerencias o quejas	Líder de Unidad
4	Si el caso es queja en el servicio, evalúa acciones correctivas	Líder de Unidad
5	Registra en el sistema resumen de observaciones o sugerencias vinculado al cliente	Líder de Unidad
6	Genera reporte consolidado de calidad de servicio	Líder de Unidad
7	Envía reporte al Gerente de Unidad	Líder de Unidad
8	Analiza reporte	Gerente de Unidad
9	Emite sugerencias operativas	Gerente de Unidad
10	Genera comunicado	Líder de Unidad
11	Archiva reporte	Líder de Unidad
<b>Aprobado por:</b>		<b>Elaborado por:</b>

*Figura 17.* Ficha de políticas y procedimientos para el proceso control y seguimiento de calidad de productos y servicio.

Fuente: Elaboración propia

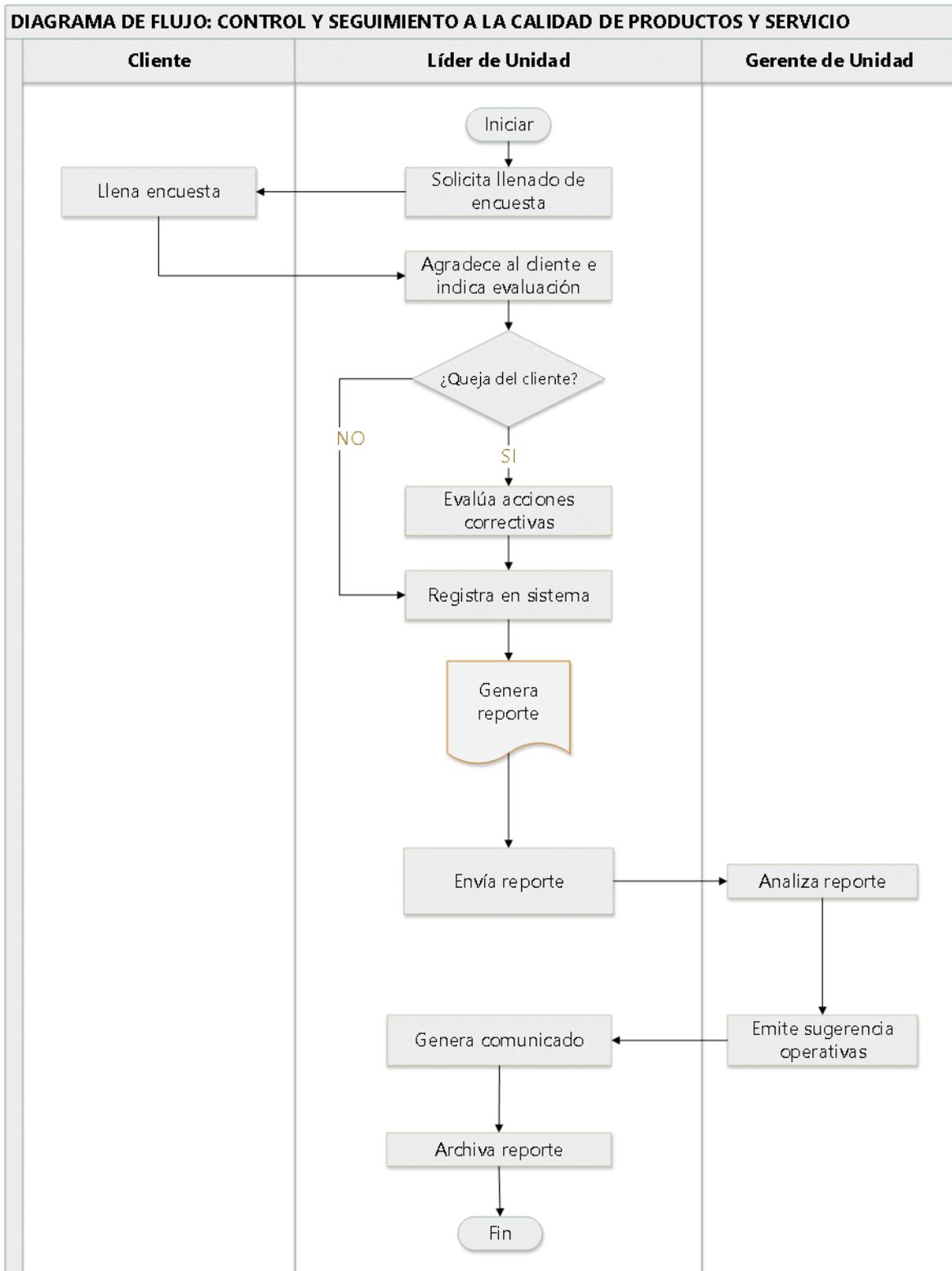


Figura 18. Flujograma proceso de seguimiento a la calidad de productos y servicio  
Fuente: Elaboración propia

### 3.5.4 Indicadores de gestión

El Control de Gestión es un proceso que permite orientar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y técnicas que permitan su evaluación. Para el caso de la Agencia Asesora Productora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA., se proponen los siguientes indicadores de gestión, al igual que se indica su fórmula de cálculo:

**Índice de gastos incurridos:** Está definido por los gastos en que se incurre en un período determinado entre las primas devengadas en el mismo período.

$$\text{Índice de gastos incurridos} = \text{Gastos incurridos} / \text{Primas devengadas}$$

**Objetivo:** El objetivo es un indicador de eficiencia, que mida el porcentaje de primas que se utilizan en gastos en un periodo contable determinado.

**Índice de siniestralidad:** Está definido por los siniestros producidos en un período determinado entre las primas devengadas en el mismo período.

$$\text{Índice de siniestralidad} = \text{Siniestros ocurridos} / \text{Primas devengadas}$$

**Objetivo:** El objetivo de este índice es conocer el porcentaje de primas que se devuelven en forma de beneficios (siniestros) en un periodo determinado.

**Índice de ingreso neto:** Viene representado por el ingreso neto percibido en un período dividido entre las primas devengadas en el mismo período.

$$\text{Índice de ingreso neto} = \text{Ingresos netos} / \text{Primas devengadas}$$

**Objetivo:** El objetivo es medir la viabilidad o rentabilidad del programa, es uno de los indicadores de desempeño más importantes.

**Índice de renovaciones:** Es la proporción de clientes que renuevan su póliza de todos los que están en condiciones de renovar.

$$\text{Índice de renovaciones} = \frac{\text{Número de renovaciones}}{\text{Número de renovaciones Potenciales}}$$

**Objetivo:** El objetivo principal de este indicador es medir la proporción de clientes que una vez culminado el plazo de cobertura permanecen en el programa.

**Índice de crecimiento:** Está definido como la proporción de incremento en el número de clientes. El índice de crecimiento mide la velocidad a la que crece o decrece el número de clientes.

$$\text{Índice de crecimiento} = \frac{(\text{Número de asegurados } n - \text{Número de asegurados } n-1)}{\text{Número de asegurados } n-1}$$

**Objetivo:** El objetivo principal es establecer la tendencia de crecimiento en lo largo del periodo establecido

**Índice de calidad de productos y servicio:** Está definido como la proporción de encuestas de “satisfacción del cliente” con resultados positivos o de reconocimiento por parte del cliente al haberle apoyado en la selección de un producto o en la cobertura de un siniestro.

$$\text{Índice de calidad de productos y servicio} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de encuestas con comentarios positivos}}{\text{Total de encuestas}}$$

$$\% \text{ de Encuestas satisfactorias: Índice de calidad de productos y servicio} * 100$$

**Objetivo:** El objetivo principal es conocer la percepción de cliente en torno a calidad, atención, oportunidad y demás aspectos que brinden un indicativo de la calidad del producto o servicio presado y la satisfacción de la cliente asociada.

### 3.5.5 Plan de capacitación

Todo lo que involucre ajustes o cambios en la manera en que se estaban llevando las actividades dentro de una organización, amerita ser comunicado a los miembros de la organización. La propuesta planteada implica modificaciones en cómo se venían ejecutando las labores, que, aunque sutiles deben ser conocidas por los miembros de la empresa,

internalizadas y llevadas a cabo según lo estipulado, ya que de esta forma se evita errores que al contrario de favorecer en la efectividad podrían generar confusiones, demoras que se traducen en pérdida de tiempo e incidencia negativa en la eficiencia de los procesos. De tal modo que se plantea en relación con la propuesta efectuar un plan de capacitación según lo reflejado en la tabla 13

Tabla 13  
*Datos generales de capacitación(I)*

Datos generales capacitación	
Nombre de la capacitación	Estructura organizativa, roles y cadena de mando optimizada. Consideraciones básicas del control interno
Dirigido a	Todos los niveles de IMCOSEG Cía., LTDA.
Duración	8 horas
Modalidad	Taller
Objetivo general	Proporcionar al personal IMCOSEG Cía., LTDA. Aspectos básicos relacionados a la estructura organizativa, cadena de mando y objetivos estratégicos de la empresa, con base en el control interno, así como los roles a cumplir.
Objetivo de aprendizaje	Conocer los objetivos estratégicos de la empresa enfocado en el control interno. Participación y compromiso y apoyo de los miembros IMCOSEG Cía., LTDA
	Consideraciones básicas sobre el nuevo enfoque en el control interno en IMCOSEG Cía., LTDA
	Formar al personal sobre la nueva estructura organizativa y cadena de mando.
	Dar a conocer las descripciones de cargo, con énfasis en detallar las funciones, relaciones del cargo, requisitos, habilidades y destrezas asociadas al rol.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

*Datos generales de capacitación (II)*

Datos generales capacitación	
Nombre de la capacitación	Políticas y procedimientos sustentados en el nuevo esquema basado en el control interno y optimización de los procesos
Dirigido a	Nivel gerencial, administrativo y operativo
Duración	16 horas
Modalidad	Taller
Objetivo general	Suministrar al personal las políticas y procedimientos en las que se sustenta la actividad IMCOSEG Cía., LTDA considerando el enfoque propuesto.
Objetivo de aprendizaje	Políticas de los procesos medulares bajo en enfoque de control interno y optimización de proceso
	Procedimientos
	Reconocer los diversos tipos de clientes, emplear técnicas de comunicación y técnicas de cobranza de acuerdo al perfil del cliente.
	Diagrama de flujo de los procesos, según el nuevo enfoque operativo propuesto

Fuente: Elaboración propia

**3.5.5.1 Programación de capacitación**

Con base en los talleres contemplados se procedió a evaluar y tomando en cuenta que el contenido y extensión de los mismos es ejecutables en periodos de tiempo cortos. Se indica un programa estimado de ejecución, el cual fue consultado con la gerencia. Entre los criterios para el establecimiento de las fechas está el uso de días en los que el volumen de actividades estadísticamente ha sido menor. De este modo en la tabla 15 se muestra el programa final y costos de capacitación, en cuanto a este último dado a que el investigador y generador de esta propuesta será el encargado de impartir la capacitación no habría gastos por este concepto.

Tabla 15

*Programas de capacitación*

Planificación de la capacitación							
Departamento	Nombre del curso	Fecha	# Hr	# Días	Tipo de capacitación	Instructor	Costo total estimado del curso (\$)
Todos los niveles y departamentos de IMCOSEG Cía., LTDA.	Estructura organizativa, roles y cadena de mando optimizada. Consideraciones básicas del control interno	28 de julio	8		Interno	1	0
Departamentos de los niveles gerencial, administrativo y operativo	Políticas y procedimientos sustentados en el nuevo esquema basado en el control interno y optimización de los procesos	04 de agosto	6		Interno	1	0

Fuente: elaboración propia

**3.5.5.2 Presupuesto para la capacitación**

Para efectos de evaluación de la gerencia y presidencia de IMCOSEG Cía., LTDA se realizó una estimación de los gastos que se tendría incluyendo la capacitación (ver tabla 13).

Tabla 16

*Programas de capacitación*

Indicador	Gasto (\$)	Días	Valor total (\$)
Instructor	0	3	0
Enseres de oficina	15	3	45
Logística alimentaria	25	3	75
Otros gastos	7	3	21
Totales			141

Fuente: Elaboración propia

Todo proceso de implementación de un sistema de control interno aplicando marcos de referencias como COSO ameritan en primer lugar el compromiso de la directiva y por otro lado de cada uno de los colaboradores o empleados, en segundo lugar, debe estar acompañado de un plan de capacitación que internalice la teoría y la practica vinculada. No se puede adoptar estándares sino se conocen sus principios y objetivos, de tal manera que capacitar a los empleados es parte de una buena práctica y aseguramiento de buenos resultados organizacionales.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Con base en los resultados obtenidos a través de la aplicación de la metodología científica aplicada se derivaron las siguientes conclusiones:

- En relación con el estudio del estado del arte asociado a los sistemas de control interno, se pudo determinar que existen marcos de referencias de aplicación amplia y aceptada a nivel mundial como es el caso de COSO, la cual se puede adaptar a diferentes empresas incluyendo a las empresas en el ramo de seguros, como es el caso de “IMCOSEG Cía., LTDA”, S.A. De tal modo que el establecimiento de sistemas de control no debe verse como una fase de shock operativo o de gastos, sino como una metodología adaptable a las organizaciones y que proveerá efectividad en las operaciones y por ende en la rentabilidad operativa y económica de la compañía.
- La empresa “IMCOSEG Cía., LTDA”, S.A. para el momento del estudio disponía de controles básicos y puntuales, no concebidos como un sistema, sino generados de las mismas operaciones por lo que no llevaba un esquema y fin específico. Esto fue identificado a través de varias técnicas por un lado un cuestionario con preguntas para identificar el nivel de control interno existente, la observación directa de los procesos y la entrevista a personal de la gerencia. Entre los elementos de control que dispone es la de un software de registro de la secuencia de etapas relacionadas con la venta de una póliza de seguros pero que no brinda otros recursos evaluativos que apoyen a la mejora de los procesos.
- El diseño de un modelo de control interno adaptado a “IMCOSEG Cía., LTDA”, S.A. requirió de identificar en primer lugar los procesos, precisar los que son medulares, comprender las actividades inmersas y fijar las competencias que deben disponer las personas que laboran en la compañía según el cargo. Para su puesta en marcha debe contarse con la asimilación de todo el personal y el compromiso de ejecutar los procedimientos establecidos, no obstante que previo se establezca un plan de capacitación en el que se exponga los alcances y objetivos del establecimiento de mecanismos de control interno.

## **Recomendaciones**

Tomando en cuenta aspectos teóricos, metodológicos, las experiencias y deducciones obtenidas a lo largo del desarrollo del presente estudio se plantean las siguientes recomendaciones:

- Es importante que empresas como “IMCOSEG Cía., LTDA” inviertan en capacitación del personal en relación a sistemas de control interno para de esta manera, los empleados además de ejecutores de tareas sean conscientes de la incidencia positiva que implica implantarlo. Además de permitirles ser partícipes en el diseño de nuevos mecanismos de control en la empresa adaptados a la evolución, crecimiento y necesidades que se presenten en el futuro a la empresa.
- Muchas empresas como a “IMCOSEG Cía., LTDA” disponen de algunos instrumentos de control, no obstante, es importante concebir estos como elementos integrados mas no aislados, esto favorecería en la efectividad que pudieran tener.
- Se sugiere para compañías de seguros como “IMCOSEG Cía., LTDA, visualizar la metodología de aplicación como referencia, considerando como elementos básicos el diagnostico de los procesos, el diseño del sistema tomando en cuenta los aspectos que se requieren controlar y son claves en las operaciones y garantizar a través de un plan comunicacional o de capacitación que el personal.

## Bibliografía

- Acevedo, J. (2008). *Propuesta de evaluación de los procedimientos de control interno mediante el método COSO II para la empresa Inteleq S.A.* (Tesis de Grado), Escuela Politécnica de Ejército, Sangolquí, Ecuador.
- Ambrosone, M. (2007). *La Administración del Riesgo Empresarial, una Responsabilidad de Todos, El Enfoque COSO.* Mexico D.F.: PricewaterhouseCoopers.
- Aramburú, W. (2018). *Propuesta para el control interno de efectivo en la compañía de seguros La Positiva – Oficina Ayacucho, 2017.* (Tesis de Grado), Universidad Peruana Unión, Lima, Perú.
- Balseca, M. (2017). *El control interno y liquidez de la compañía de seguros Topseg S.A. sucursal.* (Tesis de Grado), Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Barrios, L., & González, D. (2017). *Análisis del sistema de control interno basado en el COSO, en la gestión de la cuenta efectivo, haciendo énfasis en los beneficios obtenidos por la micro financiera.* (Tesis de Grado), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la La Comisión Treadway. (2019, 05 22). *COSO.* Retrieved from COSO Web Site: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
- Cruz, D., & Oleas, E. (2012). *Evaluación del Sistema de Control Interno en la Empresa Panamericana de Seguros y Reaseguros S.A. en Base al Modelo COSO ERM en el periodo 2010.* (Tesis de Grado), Universidad de Azuay, Cuenca, Ecuador.
- De la Nogal, S. (2006). *Control Interno en las entidades Aseguradoras.* (Tesis de Maestría), Universidad de Barcelona, Barcelona, España.
- Estupiñan, R. (2006). *Control interno y fraudes. Análisis del Informe COSO I,II,III con base en los ciclos transaccionales* (2 ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Gamboa, J., Puente, S., & Vera, P. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*, 3(8), 487-502.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). Distrito Federal, Mexico: Mc Graw Hill.

- Hernández, D. (2018). *Evaluación de los procesos de recursos humanos mediante la metodología Coso III para mejorar la gestión de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, Chiclayo 2017*. (Tesis de Grado), Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: McGraw Hill Interamericana.
- IMCOSEG Cía. (2004). *Misión, Visión y Valores de IMCOSEG Cía., LTDA*. Quito, Ecuador.
- Lema, G. (2018). *Diseño de un sistema de control interno basado en el COSO III aplicado a la empresa Actfin Asesores Financieros Cia. Ltda.* (Tesis de Grado), Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Márquez, R. G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 115-136.
- Martínez, R. (2014). *El Control Interno de la Comercialización de Pólizas de Seguros de Vehículos Livianos como Factor Clave en la Gestión de Cobranzas en Sweaden Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A.* (Tesis de Grado), Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Mesias, X. (2019). *Manual de políticas y procedimientos para mejorar el proceso de adquisiciones en la empresa CODELITE, S.A.* Ambato, Ecuador.: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Quilupangui, E. (2016). *Diseño y propuesta de un sistema de control interno en base al marco integrado 2013 para el sector asegurador en el Ecuador*. (Tesis de Maestría), Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.
- Revista EKOS. (2015). Especial Seguros. *EKOS*.
- Rodríguez, V. J. (2009). *Control Interno: un Efectivo Sistema para la Empresa*. México, D.F., México: Trillas.
- Seguros Imcoseg. (2019, 05 22). *segurosimperial*. Retrieved from [segurosimperial: https://segurosimcoseg.com/](https://segurosimcoseg.com/)
- Soto, R. (2008). *Diseño de una Estructura Organizacional, para la empresa Turbomecánica Ltda.* (Tesis de Grado), Universidad del Bio Bio, Bio Bio (Chile).

- Superintendencia de Servicios Financieros. (2013). *Estándares Mínimos de Gestión para Empresas de Seguros*. Montevideo: Banco Central de Uruguay.
- Villavicencio, J. (2012). *Propuesta de un Sistema de Control Interno para el Área de Reclamos en la Modalidad de Seguros de Vehículos para la Empresa Seguros Equinoccial, S.A.* (Tesis de Grado), Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Wesolowski, P., & Velasco, R. (2010). Las Obligaciones del Control Interno de las Entidades Aseguradoras. 169-191.

## Anexos

### Anexo 1: Instrumento-Guía de entrevista

	<b><u>GUÍA DE ENTREVISTA</u></b>	
<b>Sistema de Control Interno para la Agencia Asesora Productora de Seguros “IMCOSEG Cía., LTDA.” en el Distrito Metropolitano De Quito</b>		
<b>Datos del Entrevistado</b>		
<hr/>		
<b>Nombre y Apellido</b>		
<b>Fecha</b>		<b>Cargo</b>
<hr/>		
<b>Planteamientos</b>		
1- ¿IMCOSEG cuenta con políticas, procedimientos referentes al manejo de procesos de ventas, seguimiento y siniestro, si existe es socializado con todo el personal que labora dentro de la empresa, sobre cómo se realiza el control de inventarios físicos?		
2- ¿La empresa maneja documentos interno codificados y explícitos sobre los procesos de medulares?		
3- ¿Se dispone de capacitación periódica sobre mejores prácticas de gestión de procesos y control interno?		
4- ¿Considera que como se ejecutan las operaciones son efectivas o pueden ser mejorada a través de aplicación de controles internos?		
5- ¿Conoce usted sobre COSO y el control interno en las empresas?		
6- ¿Contribuiría a garantizar la implementación de políticas y procedimientos en IMCOSEG como mejora continua?		

## Anexo 2: Descripciones de Cargo del Analista de Siniestro

<b>IMCOSEG Cía. LTDA.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	Fecha:
	<b>Cargo: Analista de Siniestros</b>	Páginas: 1 de 1
<p><b>Objetivo del Cargo:</b> Bajo la supervisión del Líder de Unidad, orientar al cliente sobre los requisitos, fases y tiempos involucrados en el abordaje de siniestros cubiertos por las pólizas de seguro emitidas por la compañía.</p>		
<b>I. Identificación</b>		
<p><b>Título del Cargo:</b> Analista de Siniestros  <b>Ubicación del Cargo:</b> Unidad correspondiente  <b>Subalterno:</b> No Tiene.  <b>Colaboradores:</b> Todas las áreas de su Unidad.</p>		
<b>II. Descripción Genérica del Cargo</b>		
Especialista en gestión de cobertura de siniestros amparados por las pólizas de seguros emitidas por la compañía.		
<b>III. Descripción Específica del Cargo</b>		
<p><b>a) Funciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar los riesgos para determinar la cobertura de las pólizas.</li> <li>2. Analizar el estado de las coberturas de seguros y elaborar los informes correspondientes.</li> <li>3. atender, analizar y tramitar todos los reclamos o solicitudes de coberturas de siniestros amparados por las pólizas de seguros.</li> <li>4. Asesorar y atender a los clientes en sus requerimientos, tanto de declaración de siniestros, reclamos o información relacionada a siniestros ya reportados.</li> <li>5. Realizar avalúos, determinación de daños y valoraciones en los siniestros presentados por los clientes.</li> <li>6. Coordinar con el Líder de la Unidad correspondiente, todo lo relacionado con la cobertura del siniestro.</li> <li>7. Recopilar toda la documentación y demás soportes asociados al cliente y al siniestro reportado, garantizando su completitud, fidelidad y contenido.</li> <li>8. Analizar y tramitar con la compañía de seguros la cobertura al cliente según el tipo de siniestro reportado.</li> <li>9. Realizar registro en el sistema de la compañía de lo relacionado a las diferentes fases asociadas a la gestión de cobertura de un siniestro.</li> <li>10. Realizar reportes estadísticos y de gestión relacionados a la cobertura de siniestros procesados.</li> </ol> <p><b>b) Relaciones del Cargo</b>  El Cargo mantiene relaciones continuas con el Líder de la Unidad Correspondiente.  El cargo mantiene relaciones con todas las áreas de la institución.</p> <p><b>c) Autoridad</b>  Reporta al Líder de la Unidad.</p> <p><b>d) Responsabilidad</b>  Gestión, control y seguimiento para la cobertura de siniestros reportados por los clientes.</p>		
<b>IV. Requisitos Mínimos Exigidos</b>		
<p><b>e) Formación Académica</b>  Universidad Completa, área de seguros, procesos.  Preparación en Peritaje de Siniestros.</p> <p><b>f) Experiencia</b>  Mínimo de 2 años en cargos similares.</p> <p><b>g) Habilidades y Destrezas</b>  Comunicación Oral y Escrita  Habilidades en el uso de dispositivos y equipos informáticos.  Gestión del tiempo y planificación. Habilidades Sociales con todo tipo de personas.  Ser Proactivo.</p>		

### Anexo 3: Descripciones de Cargo de la Recepcionista/ Secretaria

IMCOSEG Cía. LTDA.	<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	Fecha:
	<b>Cargo:</b> Recepcionista/Secretaria	Páginas: 1 de 1
<p><b>Objetivo del Cargo:</b> Realizar funciones secretariales a nivel ejecutivo, recibir, revisar, tramitar y despachar la correspondencia, según instrucción de la Gerencia y Líder de Unidad. Administrar la agenda. Apoyo en la coordinación para la ejecución de los comités de unidad y gerencial.</p>		
<p><b>I. Identificación</b></p>		
<p><b>Título del Cargo:</b> Secretaria / Recepcionista  <b>Ubicación del Cargo:</b> Unidad correspondiente.  <b>Subalterno:</b> Ninguno.  <b>Colaboradores:</b> Mensajero(a)</p>		
<p><b>II. Descripción Genérica del Cargo</b></p>		
<p>Asiste, lleva archivo y gestiona los requerimientos del Gerente o Líder de Unidad correspondiente. Apoyo para la coordinación de la agenda a ser abordada en los comités de unidad y gerencial. Distribución de documentos recibidos entre los diferentes miembros de la unidad.</p>		
<p><b>III. Descripción Específica del Cargo</b></p>		
<p><b>a) Funciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registra y tramita los documentos remitidos en la Unidad correspondiente.</li> <li>2. Recibe pagos y documentos provenientes de las compañías aseguradoras y los distribuye al líder de unidad.</li> <li>3. Coordina con mensajería, la entrega a los clientes de los documentos emitidos por la unidad (pólizas, etc.). Así como la recopilación de documentos provenientes de las compañías aseguradoras.</li> <li>4. Efectúa la distribución de los documentos, correspondencias entre los diferentes miembros de la unidad (líder, ejecutivo de ventas, gerencia, etc.)</li> <li>5. Apoya en la coordinación y disponibilidad de documentos, reportes u otros aspectos relacionados con la agenda a ser discutida en los comités de unidad y gerenciales.</li> <li>6. Lleva la relación y agenda de citas, reuniones y entrevistas de Gerencia y del Líder de Unidad. Además de llamadas telefónicas, correos electrónicos, mensajes de texto a través de telefonía y mensajería instantánea.</li> <li>7. Revisa, ordena y archiva la correspondencia y otros documentos, además los mantiene a disposición de la Gerencia y del Líder de unidad, cuando la solicite.</li> <li>8. Atiende y orienta al personal administrativo, trabajadores en general sobre flujos o canales de abordajes de aspectos con el Líder o el Gerente de Unidad.</li> <li>9. Redacción de cartas memorandos, oficios, y otros documentos, a solicitud de la Gerencia.</li> </ol> <p><b>b) Relaciones del Cargo:</b>  El Cargo mantiene relaciones continuas con el Gerente de Unidad, el Líder de Unidad y los Ejecutivos de Venta.  El cargo mantiene relaciones con todas las áreas de la institución.</p> <p><b>c) Autoridad</b>  Reporta al Gerente y Líder de unidad correspondiente.</p> <p><b>d) Responsabilidad</b>  Garantizar el correcto flujo de documentos relacionados con los procesos de la unidad</p>		
<p><b>IV. Requisitos Mínimos Exigidos</b></p>		
<p><b>e) Formación Académica</b>  De preferencia, haber seguido cursos de Secretaría Ejecutiva.  Educación Secundaria Completa</p> <p><b>f) Experiencia</b>  Mínimo de 2 años en cargos similares.</p> <p><b>g) Habilidades y Destrezas</b>  Capacidad para comunicarse, puntualidad, iniciativa, responsabilidad, planificación, Conocimientos en el uso de computadoras, ser Proactivo(a).</p>		

## Anexo 4: Descripciones de Cargo del Mensajero

<b>IMCOSEG Cía. LTDA.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	Fecha:
	<b>Cargo:</b> Mensajero(a)	Páginas: 1 de 1
<b>Objetivo del Cargo:</b> Bajo supervisión inmediata, realiza labores de distribución y búsqueda de correspondencia, documentos diversos emitidos o requeridos por la unidad.		
<b>I. Identificación</b>		
<b>Título del Cargo:</b> Mensajero <b>Ubicación del Cargo:</b> Unidad correspondiente <b>Subalterno:</b> No tiene. <b>Colaboradores:</b> Todas las áreas de la Unidad.		
<b>II. Descripción Genérica del Cargo</b>		
Apoyo en la recolección y distribución de documentos emitidos o requeridos por la unidad		
<b>III. Descripción Específica del Cargo</b>		
<b>a) Funciones:</b> 1. Recibir y organizar los documentos y materiales a ser distribuidos. 2. Distribuir correspondencia, circulares, boletines, telegramas y documentos diversos, en las diferentes unidades de la Institución, así como en compañías aseguradoras. (ejemplo póliza de seguros, recibos de cobros de cuotas a clientes, etc.). 3. Efectúa el cobro de la cuota de la póliza a los clientes. 4. Suministrar mensajes orales y escritos que les sean requeridos por funcionarios y empleados de la institución. 5. Colaborar en la realización de labores sencillas de oficina tales como: operar máquina fotocopidora, compaginar y grapar documentos. 6. Requerir las firmas de los expedientes y documentos que sean llevados a las diferentes unidades de la institución. 7. Llevar y traer correspondencia, documentos diversos y valores desde y hacia fuera de la compañía. 8. Realizar depósitos bancarios de la empresa, según instrucciones. 9. Elaborar diariamente la ruta de trabajo a seguir para la realización de las entregas. 10. Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme a la naturaleza del cargo. 11. Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.		
<b>b) Relaciones del Cargo</b> El Cargo mantiene relaciones continuas la Recepcionista / Secretaria y todo el personal de la Unidad.		
<b>c) Autoridad</b> Reporta a Recepción/Secretaría.		
<b>d) Responsabilidad</b> Garantizar que los documentos emitidos por los miembros de la unidad lleguen a su destino. Además, se asegura de recopilar la documentación requeridas por la unidad proveniente de diferentes fuentes tales como compañías aseguradoras, clientes, etc.		
<b>IV. Requisitos Mínimos Exigidos</b>		
<b>e) Formación Académica</b> Tener Aprobada la Educación Media.		
<b>f) Experiencia</b> Mínimo de 1 años en cargos similares.		
<b>g) Habilidades y Destrezas</b> Poseer Licencia de Conducir Motocicletas y/o vehículos. Disciplina e Integridad Buenas relaciones interpersonales y comunicación oral.		