



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA LATINA SEGUROS Y
REASEGUROS C.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA, AÑO 2010”**

DESARROLLO DE PRÁCTICA
PROFESIONAL PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO
AUDITOR.

AUTOR:

ECO. LORENA DEL ROCÍO ALVEAR CÓRDOVA

DIRECTORA:

MGS. GRACIELA CASTRO IÑIGUEZ

CUENCA – ECUADOR

2010

MGS. GRACIELA CASTRO IÑIGUEZ

**DIRECTORA DE TESIS Y DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS
CONTABLES Y AUDITORÍA.**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo investigativo, realizado por la
Eco. Lorena del Rocío Alvear Córdova, ha sido revisado y
corregido durante su ejecución, por lo que autorizo su
presentación.

Loja, Octubre del 2010.

.....

MGS. GRACIELA CASTRO IÑIGUEZ.

CESIÓN DE DERECHOS.

“Yo Eco. Lorena del Rocío Alvear Córdova declaro ser la autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Eco. Lorena Alvear Córdova
C.C. 0104046354

A U T O R Í A.

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Autora: Eco. Lorena Alvear Córdova

DEDICATORIA:

Con mucho cariño dedico este trabajo a mis padres que han sabido estar siempre a mi lado, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, con gran amor y sin pedir nunca nada a cambio.

Para mi compañero incansable Cristian, especialmente le dedico esta Tesis. Por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, por ser como es.

Lorena Alvear

AGRADECIMIENTO:

Mi agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, a la Escuela de Ciencias Contables y Auditoría y a la Empresa Latina Seguros y Reaseguros, Sucursal Cuenca, a través de su gerente Lic. Luis Alberto Maldonado por su colaboración y apertura en la realización de este proyecto.

Además el reconocimiento a la Mgs. Graciela Castro, por su gestión al haber dirigido el presente trabajo y apoyar el desarrollo del mismo.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron para la culminación de este trabajo.

La Autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación.....	II
Declaración y cesión de derechos.....	III
Autoría.....	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
Índice de contenidos.....	VII
Introducción.....	XII
CAPÍTULO I.....	1
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA “LATINA SEGUROS” EN LA CIUDAD DE CUENCA.....	1
Introducción.....	1
1.1. Reseña histórica.....	1
1.2. Generalidades de la empresa.....	2
1.3. Descripción de la actividad económica de la empresa.....	2
1.4. Comercialización.....	3
1.4.1 Solicitud de cotización por parte del corredor o cliente.....	3
1.4.2 Registro de compromisos adquiridos para cotizar.....	3
1.4.3 Solicitud de información.....	3
1.4.4 Análisis de la cotización.....	4
1.4.5 Elaboración de la cotización.....	4
1.4.6 Seguimiento de la oferta presentada.....	4
1.4.7 Proceso de revisión y emisión de pólizas.....	4
1.4.8 Proceso de entrega de pólizas y documentos.....	5
1.4.9 Cierre del negocio.....	5
1.4.10 Seguimiento condiciones renovación.....	5
1.5. Misión.....	5
1.6. Visión.....	5
1.7. Objetivos de la empresa.....	6
1.8. Planeación estratégica y políticas.....	6
1.8.1. Planes de acción.....	6
1.8.2. Medidas y objetivos estratégicos.....	7
1.9. Estructura organizacional.....	7
1.10. Detalle del capital inicial y actual de la compañía “Latina Seguros y Reaseguros C.A.”.....	8
CAPÍTULO II.....	9
LA AUDITORÍA DE GESTIÓN MARCO TEÓRICO.....	9
Introducción.....	9
2.1. Conceptos de la Auditoría de Gestión.....	9
2.2. Objetivos e importancia de la Auditoría de Gestión.....	10

2.2.1. Importancia de la Auditoría de Gestión.	10
2.3. La auditoría interna y la auditoría externa.	11
2.3.1. La Auditoría interna.	11
2.3.2. La Auditoría externa.	11
2.4. Fases de la Auditoría de Gestión.....	12
2.4.1. FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	12
2.4.3. FASE III: EJECUCION.	14
2.4.4. FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	15
2.4.5. FASE V: SEGUIMIENTO.....	16
2.5. Las normas de auditoría.	16
2.6. La empresa y el ente contable.....	18
2.6.1. La Empresa.	18
2.6.2. Ente Contable.	18
2.7. El enfoque sistémico.	19
2.8. El proceso administrativo.	19
2.9. El análisis FODA.	20
2.10. El control de gestión.	20
2.11. El equipo multidisciplinario en auditoría.	21
2.12. Medición del rendimiento.....	21
2.12.1. Indicadores de Gestión o eficiencia.....	22
2.12.1.1. Economía.....	22
2.12.1.2. Eficiencia.	22
2.12.1.3. Eficacia.	23
2.12.2. Indicadores cualitativos y cuantitativos.	24
2.12.3 Indicadores de gestión y eficiencia.....	24
2.12.3. Indicadores globales, funcionales y específicos.	25
2.13. El Sistema de Control Interno.	26
2.13.1. Concepto	27
2.13.2. Objetivos.....	27
2.13.3. Componentes del control interno.....	28
2.14. Los riesgos de la auditoría.....	31
2.15. Cronograma de auditoría.....	32
2.16. Papeles de trabajo y marcas de la Auditoría.	33
2.16.1. Papeles de trabajo.....	33
2.16.2. Marcas de la Auditoría.....	34
2.17. Técnicas, prácticas y pruebas de auditoría.	34
2.18. Informe de Auditoría.....	37
CAPÍTULO III.....	39

APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DE SEGUROS “LATINA DE SEGUROS” EN LA CIUDAD DE CUENCA AÑO, 2010.....	39
3.1. Conocimiento preliminar.....	41
3.2. Planificación.....	155
3.3. Ejecución.....	180
3.4. Comunicación de resultados.....	155
3.5. Seguimiento.....	180
CAPITULO IV.....	191
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	191
Introducción.....	191
4.1 Conclusiones generales.....	191
4.2. Recomendaciones generales	192
BIBLIOGRAFÍA.....	196
ANEXOS	196

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Cuadro No. 1.1. Estructura Organizacional	7
Cuadro No. 2.1. Normas para servicios de atestación	17
Cuadro No. 2.2. Características y cualidades de los indicadores	24
Cuadro No. 2.3. Tipos de indicadores de gestión	25
Cuadro No. 2.4. Programas de control	27
Cuadro No. 2.5. Técnicas y prácticas utilizadas en la auditoría	35
Cuadro No. 3.1. Flujo de actividades Fase Preliminar	42
Cuadro No. 3.2. Datos de los funcionarios principales	47
Cuadro No. 3.3. Objetivos de la empresa	49
Cuadro No. 3.4. Asesores de Seguros Agenciados	52
Cuadro No. 3.5. Balance General comparativo 2008-2009	53
Cuadro No. 3.6. Estructura Organizacional	59
Cuadro No. 3.7. Diagnóstico FODA	64
Cuadro No. 3.8. Análisis factores externos	66
Cuadro No. 3.9. Análisis factores internos	67
Cuadro No. 3.10. Matriz de Planeación Estratégica	68
Cuadro No. 3.11. Evaluación preliminar Latina Seguros	70
Cuadro No. 3.12. Componentes y factores del Control Interno	81
Cuadro No. 3.13. Componentes y subcomponentes auditados	84
Cuadro No. 3.14. Flujo de actividades Fase Planificación	87
Cuadro No. 3.15. Evaluación específica del control interno	90

Cuadro No. 3.16. Misión, objetivos y estrategias	94
Cuadro No. 3.17. Funcionarios y actividades de desempeño	95
Cuadro No. 3.18. FODA subcomponente facturación y cobro	96
Cuadro No. 3.19. Matriz de factores externos	97
Cuadro No. 3.20. Matriz de factores internos	98
Cuadro No. 3.21. Matriz de ponderación	99
Cuadro No. 3.22. Segunda matriz de ponderación	100
Cuadro No. 3.23. Matriz de evaluación del control interno	101
Cuadro No. 3.24. Memorando de Planificación	103
Cuadro No. 3.25. Determinación riesgo de la Auditoría	110
Cuadro No. 3.26. Programa de Auditoría.....	113
Cuadro No. 3.27. Marcas de la Auditoría.....	116
Cuadro No. 3.28. Flujo de actividades Fase Ejecución	119
Cuadro No. 3.29. Programa de Auditoría.....	120
Cuadro No. 3.30. Papeles de trabajo para el subcomponente	123
Cuadro No. 3.31. Análisis sistema informático	125
Cuadro No. 3.32. Análisis proceso de facturación y cobro	127
Cuadro No. 3.33. Material Auxiliar	130
Cuadro No. 3.34. Análisis de Caja	135
Cuadro No. 3.35. Material Auxiliar	139
Cuadro No. 3.36. Primera hoja de hallazgos	141
Cuadro No. 3.37. Segunda hoja de hallazgos	143
Cuadro No. 3.38. Tercera hoja de hallazgos	145
Cuadro No. 3.39. Elaboración y aplicación de indicadores y estándares.....	147
Cuadro No. 3.40. Estructura del Informe	152
Cuadro No. 3.41. Flujo de actividades Fase Comunicación de Resultados.....	156
Cuadro No. 3.42. Componentes Auditados	161
Cuadro No. 3.43. Indicadores Utilizados.....	162
Cuadro No. 3.44. Diagnóstico FODA	164
Cuadro No. 3.45. Estructura Orgánica.....	166
Cuadro No. 3.46. Objetivos	167
Cuadro No. 3.47. Ingresos	168
Cuadro No. 3.48. Funcionarios Principales.....	168
Cuadro No. 3.49. Flujo de actividades Fase de Seguimiento.....	181
Cuadro No. 3.50. Matriz de cumplimiento de las recomendaciones.....	182
Cuadro No. 3.51. Matriz de seguimiento Octubre.....	185
Cuadro No. 3.52. Matriz de seguimiento Noviembre	186
Cuadro No. 3.53. Encuesta	187

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1.1. Estructura organizacional de la sucursal.....	8
Gráfico No 2.1. El proceso administrativo.....	20
Gráfico No 2.2. Etapas para implementar las actividades de control.....	31
Gráfico No. 3.1. Estructura organizacional	60
Gráfico No. 3.2. Modelo de Michel Porter	61
Gráfico No 3.3. Estructura organizacional de la sucursal.....	167

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo consiste en una Auditoría de Gestión para “Latina Seguros y Reaseguros C.A.”, Sucursal Cuenca, que pone en manifiesto una evaluación general de la empresa aplicando el sistema de control interno y concretamente se evaluarán los resultados de eficiencia, eficacia y calidad de los recursos utilizados, así como el cumplimiento de metas y objetivos que se propuso la administración a principios de año mediante el Plan Estratégico, cuyo análisis se realizará mediante indicadores de gestión, en base de los cuales se formularán hallazgos que sustenten conclusiones y recomendaciones que aporten a mejorar la operatividad de la sucursal.

Como autora del presente trabajo, elegí como tema la realización de una Auditoría de Gestión, para comenzar a concientizar a los directivos que están cargo de la sucursal, la introducción de una rama tan importante de la auditoría, ya que constituye una herramienta útil para la mediación de la eficiencia, eficacia y calidad de los recursos utilizados a fin de que los objetivos sean canalizados de acuerdo a los parámetros que nos exige la norma ISO 20009001.

El Capítulo I se refiere al conocimiento general e íntegro de “Latina Seguros y Reaseguros C.A.”, Sucursal Cuenca, el cual es necesario para un análisis minucioso de la situación actual de la empresa, en el cual se detallan sus inicios como empresa, el detalle de la actividad comercial, su estructura organizativa, su misión, visión, políticas y estrategias que son guías esenciales para lograr los objetivos trazados por la gerencia, así como un detalle de los socios, además se señala el marco legal que rige su actividad económica.

El Capítulo II manifiesta los conceptos básicos de la Auditoría de Gestión en el ámbito público y privado, cuales son sus objetivos y la importancia de su aplicación; diferencias y semejanzas con otras auditorías, al igual que los conceptos de auditoría interna y externa y las diferentes Normas de Auditoría y el código de ética que rigen la actividad profesional del auditor.

En el Capítulo III se desarrollan las cinco fases que comprende la auditoría de gestión de Latina Seguros y Reaseguros, Sucursal Cuenca, para lo cual en la primera fase se debe determinar el área potencial del componente a ser examinado, en la segunda etapa se planifica con precisión los objetivos específicos y el alcance del trabajo, así como también se definen las herramientas de gestión que permitirán la medición de la eficiencia, eficacia y economía de los recursos. En la tercera fase se desarrollan los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa de auditoría, de tal manera que sustenten las conclusiones y recomendaciones.

Posteriormente, en la cuarta fase se prepara el informe final, en el cual se revelan las deficiencias existentes, así como también se determinan conclusiones y recomendaciones que ayudarán a la administración a tomar medidas de corrección. Finalmente, en la fase cinco se proceden a realizar el seguimiento de las recomendaciones, que se hace a los diferentes directivos para los correctivos necesarios para mejorar el desempeño del componente auditado.

En el Capítulo IV de este trabajo investigativo, se plasma un resumen general de las conclusiones y recomendaciones que dieron como resultado de la auditoría a la gestión de Latina Seguros y Reaseguros, sucursal Cuenca.

Primero se exponen las apreciaciones generales de la empresa, y luego se detallan las conclusiones y recomendaciones al subcomponente sujeto a examen que fue el departamento de facturación y cobro.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA “LATINA SEGUROS” EN LA CIUDAD DE CUENCA.

Introducción.

El presente capítulo se refiere al conocimiento general e íntegro de “Latina Seguros y Reaseguros C.A.”, Sucursal Cuenca, el cual es necesario para un análisis minucioso de la situación actual de la empresa, en el cual se detallan sus inicios como empresa, el detalle de la actividad comercial, su estructura organizativa, su misión, visión, políticas y estrategias que son guías esenciales para lograr los objetivos trazados por la gerencia, así como un detalle de los socios, además se señala el marco legal que rige su actividad económica.

1.1. Reseña histórica.

“Latina Seguros y Reaseguros C.A.”, anteriormente llamada Sul América es una empresa de Seguros y Reaseguros líderes en el mercado ecuatoriano, y con participación en otros países como: Brasil, Venezuela, Ecuador, Perú.

La compañía aparece en nuestro país en 1905, época en la cual se contaba con una pequeña oficina en Guayaquil dedicada exclusivamente a la actividad de seguros de vida, dependiendo en un principio de Lima y posteriormente trabajó directamente con Brasil. La empresa emitió las primeras pólizas de seguros a personajes importantes de la política ecuatoriana como el ex presidente Eloy Alfaro; también estuvo en procesos de transformación económica importantes como es la construcción del ferrocarril G & Q que unió la Sierra con la Costa. Años más tarde en 1938 se apertura la primera sucursal en Ecuador, donde operaba Sul América Seguros (Ramos Generales) y Sud América Seguros (Ramos de Vida).

- ✓ En 1953 para complementar los servicios que la compañía Sud América ofrecía, nace la nueva división de Sul América para atender las necesidades que sus clientes requerían como amparar sus bienes patrimoniales.
- ✓ En 1994 Sul América (Ramos Generales y Sud América (Ramos de Vida), se constituyen en compañías nacionales.

- ✓ En el año 2003 el Grupo asegurador venezolano Equator Holdings, adquirió Sul América Seguros Ecuador y Sud América Vida Ecuador.
- ✓ En el año 2005 se realiza la fusión por absorción entre Sul América Seguros y Seguros Integral, convirtiéndose la nueva Sul América Seguros; una empresa más solvente y sólida, única con presencia geográfica en las 11 principales provincias del país.
- ✓ En el año 2008 Nace Latina Seguros, heredando la tradición Aseguradora de Sul América, con 100 años de trayectoria, incursionado de manera exitosa en el ramo del SOAT, y salud.
- ✓ En el año 2009 se realiza el cambio de nombre, pasando la empresa a constituirse como “Latina Seguros y Reaseguros C.A.”.

1.2. Generalidades de la empresa.

“Latina Seguros y Reaseguros S.A” se constituyó legalmente como sociedad anónima con escritura pública de fecha 17 de Junio del 2005, luego de que se realizara una fusión con Integral Compañía de Seguros.

La sede principal de la aseguradora se mantiene en la ciudad de Guayaquil, durante las últimas décadas su crecimiento ha sido importante, posicionándose como una de las cinco primeras aseguradoras del mercado, manteniendo sucursales en las principales ciudades del Ecuador. Su mercado es principalmente la clase media alta, los ramos que asegura son: vida, salud, vehículos, incendios, robos, responsabilidad civil a terceros, construcciones, SOAT entre otros.

1.3. Descripción de la actividad económica de la empresa.

La actividad económica de Latina Seguros y Reaseguros C.A., sucursal Cuenca conforme al marco legal vigente, tiene 2 actividades específicas:

La compañía realiza y se dedica al negocio de seguros en el Ecuador en el ramo de seguros de vida, vehiculares, salud, riesgos patrimoniales, fianzas a largo plazo, contengan o no un elemento de ahorro, mediante los cuales se capten e inviertan fondos.

Actividades relacionadas con la financiación y administración de planes de seguro y pensiones distintos a la intermediación financiera que incluyen actividades de corredores de seguros, peritos, tasadores y liquidadores de siniestros.

1.4. Comercialización.

El proceso de comercialización se encuentra conformado por 11 pasos que se detallan a continuación:

1.4.1 Solicitud de cotización por parte del corredor o cliente.

Los ejecutivos del departamento comercial reciben la solicitud por parte del corredor o cliente para presentar una oferta de seguros. En este primer contacto el ejecutivo comercial solicita los datos del cliente, cuantas y que tipo de pólizas necesita y el nombre del corredor de seguros.

1.4.2 Registro de compromisos adquiridos para cotizar.

Todos los programas de seguros o cuentas corporativas deberán ser registrados en un archivo de Excel llamado, REGISTRO DE COMPROMISOS DE COTIZACIONES. Es importante mencionar dentro de este procedimiento, que se designará a una sola persona del departamento, que pueda realizar modificaciones a este documento y que poseerá una clave privada para el ingreso. Cabe indicar que todos los ejecutivos comerciales podrán entrar a dicho archivo pero únicamente en forma de lectura, con el fin de revisar si existen compromisos previos sobre la cuenta solicitada.

1.4.3 Solicitud de información.

Para proceder con la cotización de una forma ágil y oportuna, el ejecutivo comercial solicitará toda la información que se requiere para presentar dicha cotización, según consta para cada ramo en el manual de suscripción entregado por el departamento técnico. Un resumen de dicho manual que llamaremos checklist y su contenido debe ser comunicado a los asesores y clientes.

1.4.4 Análisis de la cotización.

Luego de recibir toda la información para presentar la oferta, el ejecutivo comercial, realizará un estudio para proceder con la cotización, en donde se considere el riesgo, comportamiento de la siniestralidad, apoyo por parte del cliente o corredor, tiempo para presentar la propuesta, valor de la prima, etc.

1.4.5 Elaboración de la cotización.

Todas las cotizaciones que realicemos, sin excepción, deberán ser confirmadas por escrito y en cada una de estas deberán tener un número consecutivo, según el procedimiento que a continuación se detalla para cada una de las compañías.

Este número lo dará el sistema de la compañía, una vez que sea ingresada la información en el registro de cotizaciones.

Para el caso de presentación de cotizaciones de vehículos individuales se procederá a entregar la propuesta utilizando el programa de Cotización, con una tarifa predeterminada por el Departamento Técnico, igualmente con el número consecutivo de cotización.

1.4.6 Seguimiento de la oferta presentada.

Cuando se coticen programas de seguros o cuentas corporativas, cada ejecutivo adjuntará a dicho expediente una hoja de seguimiento, que deberá ser debidamente llenada según vaya avanzando el proceso de negociación de la cotización, hasta su finalización.

Cabe indicar que todas las cotizaciones que se realicen deberán realizar un seguimiento permanente con el corredor o cliente directo, con el fin de tener mucha más efectividad en el cierre del negocio.

1.4.7 Proceso de revisión y emisión de pólizas.

Cuando se acepte la cotización, el cliente deberá entregar una orden de aceptación escrita a través de carta o correo electrónico que formalice su solicitud. Esta orden deberá contener la información necesaria y completa para proceder con la emisión de las pólizas de acuerdo a los requisitos establecidos en el manual de emisión. Luego de proceder con esta revisión, el ejecutivo enviará los documentos para emitir al

departamento correspondiente, con una firma de responsabilidad de cotización como suscriptor de la cuenta.

1.4.8 Proceso de entrega de pólizas y documentos.

Los ejecutivos del departamento comercial serán los encargados de entregar al bróker o al cliente final, las pólizas nuevas y todos los programas de seguros renovados con facturaciones superiores a \$5000. Excepto pólizas de vehículos individuales y fianzas.

1.4.9 Cierre del negocio.

En todos los casos de emisiones (pólizas nuevas o renovaciones), el ejecutivo comercial colaborará efectuando gestión telefónica o personal para recaudar la cuota inicial o el pago de contado, según sea el caso, apoyándose para el efecto en el departamento de Cobranzas.

1.4.10 Seguimiento condiciones renovación.

Los ejecutivos Comerciales deberán realizar durante el mes, el seguimiento correspondiente a cada una de las cuentas que están por vencerse. Si es necesario modificar condiciones deberán hacerlo previa autorización del Gerente Comercial y/o Gerente de Sucursal o el departamento Técnico.

1.5. Misión.

“Brindar tranquilidad y seguridad a quienes nos confían su patrimonio, a través de productos innovadores con excelencia en el servicio y profesionales comprometidos, generando relaciones de largo plazo”.

1.6. Visión.

“Ser reconocidas como las empresas de seguros líderes por nuestra clara vocación de servicio que, a través del trabajo profesional de un equipo humano comprometido, genera valor y satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas”.

1.7. Objetivos de la empresa.

- ✓ Continuar dirigiendo nuestras acciones y actividades a hacer que la gente se sienta parte de una familia.
- ✓ Ser una de las primeras empresas del mercado en el área de la salud.
- ✓ Lograr cambiar al máximo la Cultura del Seguro en el Ecuador.
- ✓ Lograr que el seguro sea percibido como una necesidad no como un lujo.

1.8. Planeación estratégica y políticas.

1.8.1. Planes de acción.

- ✓ Reforzar la presencia de Latina de Seguros en el país ofertando productos de seguros que se acomoden a las distintas necesidades del mercado.
- ✓ Crear sentido de pertenencia o fidelización de nuestros clientes a la compañía, atendiendo de manera única las diferentes necesidades de cada individuo según sus posibilidades económicas.
- ✓ Ofrecer mediante una amplia red de profesionales médicos, clínicas y centros hospitalarios una excelente atención por medio de nuestro producto Latina Salud.
- ✓ Crear productos que se adapten a las posibilidades y necesidades de las personas.
- ✓ Socialización del seguro para que esté al alcance de un sin número de personas con menos recursos económicos mediante la creación del microseguro.
- ✓ Desarrollar periódicamente estudios de mercado para detectar las necesidades, cambios y oportunidades que se presenten en el futuro.
- ✓ Publicidad enfocada a mostrar la experiencia de nuestra compañía haciendo una analogía con los distintos productos, utilizando medios de comunicación como: radio, televisión, prensa, revistas.
- ✓ Contar con un equipo humano calificado en atención al cliente y que asuman riesgos en forma responsable.
- ✓ Plan de Incentivos para fortalecer lazos comerciales.

1.8.2. Medidas y objetivos estratégicos.

Hemos tenido una evolución positiva del resultado técnico, esto como consecuencia del crecimiento responsable en primas, un estricto control de gastos, mejor suscripción y evaluación de riesgos. Nuestro compromiso es alcanzar a cumplir con la proyección de presupuestos, involucrando a todos quienes formamos parte de Latina de Seguros.

De igual manera, deseamos expandir nuestro mercado en base al cumplimiento de las metas de ventas para el año 2010. Crear contingentes para el desempeño de nuestras labores y el cumplimiento de nuestros objetivos económicos y empresariales como resultado de futuros decretos de ley en el área de seguros.

1.9. Estructura organizacional.

La compañía se encuentra gobernada por los siguientes órganos:

Cuadro No. 1.1. Estructura organizacional

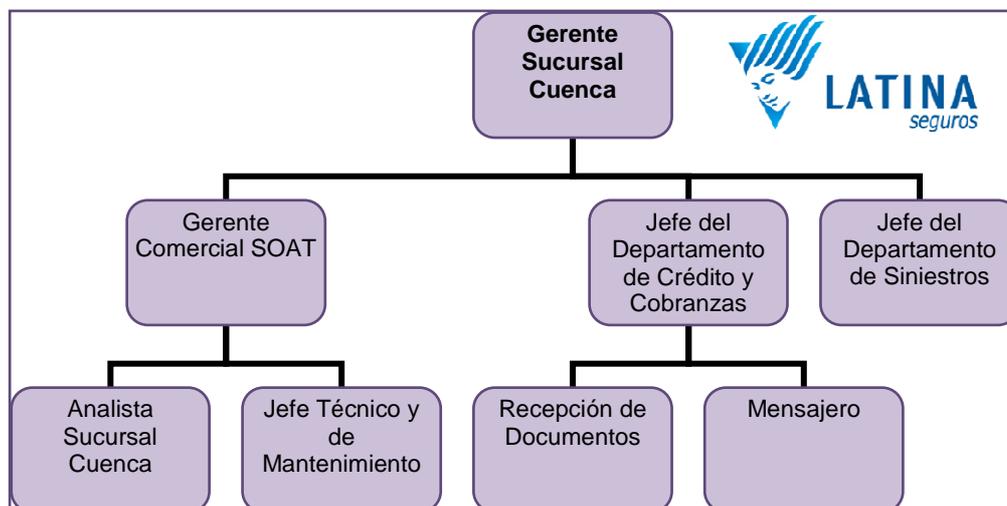
	INTEGRANTES
Nivel Directivo Ejecutivo	Junta General de Accionistas Directorio Presidente Gerente General Gerente de Auditoría
Nivel Administrativo y de Apoyo a nivel Nacional	Gerente Administrativo y Financiero Gerente de Tecnología Gerente de Recursos Humanos Gerente Legal Gerente Técnico y Reaseguros Gerente de Mercadeo Gerente Comercial Vida y SOAT Gerente de Operaciones Gerente de Finanzas Gerente de Atención al Cliente Gerente Comercial Guayaquil Gerente Sucursal Mayor Quito
Nivel Administrativo y de Apoyo Sucursales	Gerente Sucursal Ibarra Gerente Sucursal Machala Gerente Sucursal Santo Domingo Gerente Sucursal Loja Gerente Sucursal Cuenca Gerente Sucursal Manta Gerente Sucursal Ambato

Fuente: Página Web y Archivo Latina Seguros¹

¹ Página Web y Archivo Latina Seguros

La estructura organizacional a nivel de la Sucursal se encuentra conformada de la siguiente manera:

Gráfico No 1.1. Estructura organizacional de la sucursal



Fuente: Archivo Latina Seguros Sucursal Cuenca²

Autora: Eco. Lorena Alvear Córdova

1.10. Detalle del capital inicial y actual de la compañía “Latina Seguros y Reaseguros C.A.”

De acuerdo a la escritura pública de constitución, el capital inicial de la compañía fue de un mil quinientos millones de sucres (\$60.000) que fue íntegramente suscrito y pagado en el ciento por ciento de su valor. La compañía suscribió catorce millones de acciones ordinarias y nominativas de cien sucres cada una.

De acuerdo al último reporte que se encuentra publicado en la Superintendencia de Bancos a mayo de este año, la compañía tiene \$34.465.832,99 en Activos, \$26.878.006,36 en Pasivos y \$6.598.663,15 en su Patrimonio. A la fecha el total del capital pagado es de \$3.385.560,00.

² Archivo Latina Seguros Sucursal Cuenca

CAPÍTULO II

LA AUDITORÍA DE GESTIÓN MARCO TEÓRICO

Introducción.

El presente capítulo manifiesta los conceptos básicos de la Auditoría de Gestión en el ámbito público y privado, cuales son sus objetivos y la importancia de su aplicación; diferencias y semejanzas con otras auditorías, al igual que los conceptos de auditoría interna y externa y las diferentes Normas de Auditoría y el código de ética que rigen la actividad profesional del auditor.

2.1. Conceptos de la Auditoría de Gestión.

El manual de Auditoría de Gestión emitido por la Contraloría General del Estado señala que A.G “La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades”¹.

La A.G. se distingue de otros tipos de auditorías porque es una acción fiscalizadora que examina y evalúa el control interno y la gestión del desempeño de una institución.

La auditoría es una ciencia metodológica. Por tanto la ejecución es un proceso previamente planificado, que tiene como finalidad la formulación de conclusiones. En tal sentido consideremos que la gestión es la administración de recursos en forma eficiente y eficaz, y la A.G permite evaluar la calidad en la administración de una ³organización en pos de una mejora continua.

³CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión.

2.2. Objetivos e importancia de la Auditoría de Gestión.

Los objetivos de la Auditoría de Gestión según Teodoro Cubero son los siguientes:

1. “Establecer el grado de cumplimiento de la misión, metas, objetivos, políticas, planes, programas y procedimientos de trabajo, basándose en indicadores y estándares”;
2. “Evaluar el rendimiento y productividad, es decir la relación costo beneficio”;
3. “Evaluar las disposiciones legales y normativas a la alta gerencia de la entidad, con el propósito de sugerir cambios adicionales o modificaciones”;
4. “Revisar y determinar medidas para salvaguardar y evitar desperdicios de recursos”;
5. “Establecer la utilidad de la información gerencial”, y,
6. “Contribuir y apoyar la gestión de la administración”.⁴

2.2.1. Importancia de la Auditoría de Gestión.

El manual de auditoría de gestión emitido por la Contraloría General del Estado establece que “constituirán objeto de la auditoría de gestión:

- ✓ El proceso administrativo;
- ✓ Las actividades de apoyo, financieras y operativas;
- ✓ La eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y
- ✓ El cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales”.

Asimismo, se señala que la AG. implica “la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes” en base a un estudio documentado de la gestión del ente auditado, considerando el marco legal y operativo que lo regule, para determinar el cumplimiento de la visión, misión, objetivos y metas, así como la eficiencia, efectividad, calidad e impacto de su desempeño.

⁴ Cubero A. Teodoro. Manual de Auditoría de Gestión de la Unidad de Auditoría Interna del Municipio de Cuenca.

2.3. La auditoría interna y la auditoría externa.

2.3.1. Auditoría interna.

El I.A.I (2006) señala que “la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinario para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”⁵.

Los auditores internos son quienes se encargan de ejecutar la actividad de autocontrol que evalúa, asegura y mejora la gestión y el desempeño de la administración, y realizan sus actividades profesionales regidos en la SAS.

2.3.2. Auditoría externa.

Desde el punto de vista público, dentro del M.G.A.G manifiesta que este tipo de auditoría es “practicada por auditores de la C.G.E. o por compañías privadas de auditoría contratadas, quienes tienen la obligación de observar la normatividad expedida al respecto por el Organismo Técnico Superior de Control, con el objeto de emitir su opinión mediante un dictamen o informe según corresponda al tipo de auditoría que se está llevando a efecto”⁶.

Los auditores se rigen por las C.A.S 2 y 58, las cuales en resumen expresan que la auditoría externa se aplica a dictámenes de auditores, emitidos en relación con el examen de estados financieros que tienen por objeto presentar la situación financiera, o los cambios en la situación financiera de acuerdo con G.A.A.S.

³ THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Código de Ética

⁶ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión

2.4. Fases de la Auditoría de Gestión.

2.4.1. Fase I: Conocimiento preliminar.

El manual de auditoría de gestión establece que “consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables”⁴.

Entre las principales actividades de esta fase tenemos:

- 1.** Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- 2.** Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.

Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:

- a)** La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
- b)** La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa:

Que y como produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción: proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.

- c)** La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.

- d)** De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.

- 3.** Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.

- 4.** Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo

para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

5. Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

2.4.2. Fase II: Planificación

El manual de auditoría de gestión establece que “consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la Entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados”⁷.

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.

2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de

⁷ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión

los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:

- a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades);
- b) De Control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte); y
- c) De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos).

3. A base de las fase 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación.

4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 “E” (Economía, Eficiencia y Eficacia), por cada proyecto a actividad a examinarse.

2.4.3. Fase III: Ejecución.

En esa etapa, “es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentan las conclusiones y recomendaciones de los informes”⁸.

Las tareas típicas de esta fase son:

1. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de: Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse. Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializados, entidades similares, organismos internacionales y otros.

⁸ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión

2. Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
3. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
4. Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

2.4.4. Fase IV: Comunicación de resultados.

“Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada”⁹.

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una

⁹ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión

Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

2.4.5. Fase V: Seguimiento

“Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente”¹⁰.

Los Auditores efectuarán el seguimiento en la entidad, con el siguiente propósito:

1. Para comprobar hasta que punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
2. De acuerdo al grado de deterioro de las 3 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
3. Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

2.5. Las normas de auditoría.

- ✓ **Las G.A.A.S.-** Desarrolladas por el A.I.C.P.A., constituyen un marco de referencia para el ejercicio sin embargo se expresa y se hace aplicable conforme al juicio y experiencia del auditor.
- ✓ **Declaraciones sobre normas de auditoría (SAS)-** Emitidos por la Junta de Normas de Auditoría (ASB), constituyen codificaciones de interpretaciones a las diez normas G.A.A.S. Se caracterizan por la especificidad y particularidades que denotan respecto del ejercicio profesional.

¹⁰ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión

✓ **Referencias normativas.-** como pueden ser:

1. Las Industry Audit and Accounting Guides y;
2. Las Auditing Procedure Studies,
3. Los estudios técnicos varios publicados por el A.I.C.P.A.,
4. Libros de texto sobre auditoría,
5. Artículos de revistas profesionales, y
6. Las publicaciones nacionales emitidas por los colegios nacionales.

✓ **Declaraciones sobre normas para servicios de atestación N.1 (SSAE 1).**-Son normas relacionadas a la emisión de los informes, y que atañen de forma amplia al acto de afirmar, de determinar un criterio y conclusión en base de las evidencias y estudio realizado. Esta declaración tiene tres grupos de normas que son importantes señalar en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 2.1. Normas para servicios de atestación

Normas Generales	<ol style="list-style-type: none"> 1. La auditoría debe ser realizada por personas que tengan capacitación técnica e idoneidad como auditores. 2. Los auditores deben mantener una actitud mental de independencia en los asuntos relacionados con la labor asignada. 3. Debe ejercer el debido cuidado profesional en la planeación y el desempeño de la auditoría y en la preparación del informe.
Normas del Trabajo de Campo	<ol style="list-style-type: none"> 4. El trabajo debe ser planeado adecuadamente y los asistentes, deben ser supervisados. 5. Para planear y determinar la naturaleza, periodicidad y medida de las pruebas que se deben realizar, la auditoría debe obtener una comprensión suficiente del control interno. 6. Debe obtenerse suficiente evidencia competente o válida a través de la inspección, operación, indagaciones y confirmaciones, para proporcionar una base razonable que permita dar una opinión relacionada con los estados financieros bajo auditoría.
Normas de los Informes	<ol style="list-style-type: none"> 7. El informe debe establecer si los estados financieros han sido presentados de acuerdo con los P.C.G.A. 8. El informe debe identificar aquellas circunstancias bajo las cuales dichos principios no han sido observados consistentemente en el período actual en relación con el período anterior. 9. Debe considerarse si las revelaciones informativas en los estados financieros son razonablemente adecuadas, a menos que en el informe se especifique lo contrario. 10. El informe debe contener bien sea la opinión relacionada con los estados financieros, tomados como un todo, o una declaración en el sentido de que no es posible expresar una opinión, en éste caso se deben establecerse las razones. En todos los casos en los cuales el nombre de un auditor está asociado con los estados financieros, el informe debe contener una indicación inequívoca clara de la clase de trabajo del auditor, si existe, y del grado de responsabilidad que está aceptando.

Fuente: "WHITTINGTON, O. Ray and PANY, Kart, AUDITORÍA un enfoque integral"¹¹

¹¹ "WHITTINGTON, O. Ray and PANY, Kart, AUDITORÍA un enfoque integral"

La federación ecuatoriana decidió adoptar los contenidos básicos de las NIA, y las adoptó a la realidad del país para mejorar las prácticas de auditoría.

- ✓ Código de ética de la auditoría interna.- La fidelidad al código de ética profesional es el manual de conducta de los auditores internos, para cumplir con sus obligaciones profesionales así como también es un requisito indispensable para mantener la calidad del auditor interno. En forma resumida, al auditor interno le corresponde.
- ✓ La obligación de actuar con honestidad y diligencia en la ejecución de sus obligaciones y responsabilidades.
- ✓ Debe mantener la confianza de los directivos, demostrando lealtad sobre todas las materias concernientes a los asuntos de la entidad.
- ✓ No debe aceptar honorarios o regalos de ningún funcionario, proveedor, empleado o contratista de la entidad.
- ✓ Al emitir una opinión debe poner máximo cuidado al obtener la evidencia suficiente para garantizar dicha emisión.
- ✓ Al informar, debe revelar todos los hechos significativos que conozca y que, si no fueron revelados distorsionarían el informe de los resultados de las operaciones bajo revisión, o permitirían prácticas ilegales; y,
- ✓ Debe continuar buscando la mejora de la calidad y eficacia.

2.6. La empresa y el ente contable

2.6.1. La empresa.

La empresa constituye un ente u organización cuyo fin es la administración de recursos, con la finalidad de obtener beneficios de algún género ya sea económico, social, de objetivos.

2.6.2. El ente contable.

El ente contable no es más que la unidad económica que opera y registra sus actividades conforme a las normas de general aceptación de la contabilidad y las demás disposiciones contables y legales pertinentes. Dentro de esta generalidad

podemos situar específicamente a la empresa como entidad que desarrolla la actividad económica.

2.7. El enfoque sistémico.

Para analizar este punto técnico es importante señalar que “el enfoque de sistemas se origina en la incapacidad científica para tratar problemas complejos”¹², situación que se da por varias causas, que generalizadas puntualmente no son más que la existencia de sin fin de variables que afectan a una organización, lo cual no posibilita establecer una regla o norma científica de cumplimiento estricto. Esta realidad obliga a buscar una metodología que permita resolver el problema administrativo.

2.8. El proceso administrativo.

Tomando como referencia el material de cátedra del profesor Jaime Ordoñez, tenemos que los cuatro elementos del proceso administrativo son:

1. **“Planificación:** Planeamiento anticipado de metas y establecimiento de procedimientos para alcanzarla. Visualizar el futuro, trazar el programa de acción;
2. **Organización:** Ordenar y distribuir trabajo, autoridad y recursos entre los miembros de una organización para alcanzar metas;
3. **Dirección:** Mandar, conducir, influir, motivar y orientar a los empleados para realizar tareas y lograr objetivos; y,
4. **Control:** Verificar si lo que se ha planeado y organizado fue de hecho ejecutado”¹³.

Para ampliar lo manifestado, anotamos que el control se hace posible por medio de actividades básicas como son:

- Definir estándares de desempeño;
- Monitorear el desempeño;
- Comparar el desempeño con los estándares; y,
- Empezar la acción correctiva para garantizar la consecución de los objetivos deseados.

¹² ORDOÑEZ, Jaime. Auditoría de Gestión I

¹³ ORDOÑEZ, Jaime. Auditoría de Gestión I

Reiterando, el control de gestión evalúa el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la organización, para lo cual la Misma “requiere tener metas, misión, visión, poder medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía”¹⁵. Es decir se requiere de una planificación estratégica debidamente encadenada.

2.11. El equipo multidisciplinario en auditoría.

Dentro del Manual de Auditoría de Gestión del sector público ecuatoriano, se establece que “en la ejecución de A.G. es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc. De este grupo, entre los dos más experimentados, se designa al Jefe del grupo y al supervisor quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión”¹⁶. Tal aseveración es igual de aplicable al sector privado, pues la gestión o administración en cualquier sector implica actividades de variado tipo que son ejecutados por especialistas de diferentes áreas, por lo que el examen de una organización compleja requiere conocimientos y labores especializadas para tal o cual factor o actividad, las cuales serán enrumadas por el experto en control, el Jefe de Grupo.

2.12. Medición del rendimiento.

El rendimiento es la gestión gerencial o desempeño en busca de la Eficiencia con Eficacia más Economía; es decir, la medición de calidad de trabajo más el logro de objetivos que en conjunto nos aseguran una gestión sistemática, que permita la satisfacción de la comunidad. Es indispensable orientarse hacia la excelencia mediante una gestión trascendente, que permita la satisfacción del cliente incluso por encima de sus expectativas.

¹⁵ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (ECUADOR). Manual de Auditoría de Gestión.

¹⁶ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión

Los indicadores de rendimiento permiten realizar un análisis combinado de diferentes conjuntos de datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.

2.12.1. Indicadores de gestión o eficiencia.

La empresa requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de la empresa en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor para evaluar la gestión, en cuanto a las tres "E", esto es, economía, eficiencia, eficacia, que a continuación se definen:

2.12.1.1. Economía.

“Es el uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad”¹⁷. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.

2.12.1.2. Eficiencia.

“Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo”¹⁸. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el

¹⁷ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión

¹⁸ Cubero A. Teodoro. Manual de Auditoría de Gestión de la Unidad de Auditoría Interna del Municipio de Cuenca.

cumplimiento de las actividades; por tanto, es la relación entre el rendimiento de los bienes, servicios u otros resultados y los recursos utilizados para producirlos.

La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos - productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar. Se manifiesta en la misión o finalidad compartida, tener objetivos y políticas, una estructura operativa definida, disponer del personal idóneo, y tener una cultura de perfeccionamiento.

2.12.1.3. Eficacia.

“Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado”¹⁹.

La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, o sea la medición del cumplimiento de objetivos y metas. Se mide la eficacia investigando las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, como también del desempeño de los competidores actuales y potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.

En el siguiente cuadro se detallan las características y cualidades de los indicadores.

¹⁹ Cubero A. Teodoro. Manual de Auditoría de Gestión de la Unidad de Auditoría Interna del Municipio de Cuenca.

Cuadro No. 2.2. Características y cualidades de los indicadores

Características	Cualidades
Son ajustables de acuerdo a cambios que surjan en la Planificación Estratégica.	Medible y cuantificable
Son cuantitativos o cualitativos	Confiable
Señalan logros y situaciones de alarma en la gestión	Oportuno
Son susceptibles de comparación	Coherente
Facilitan la acción proactiva e inmediata	Concreto y Objetivo

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión C.G.E.²⁰

2.12.2. Indicadores cualitativos y cuantitativos.

- ✓ Cuantitativos: Son “valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico”.²¹
- ✓ Cualitativos: Consideran “las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; evalúa la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización”²².

2.12.3 Indicadores de gestión y eficiencia.

Llamados también de seguimiento, de control, de monitoreo. Valoran el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. El siguiente cuadro expone los diferentes tipos de indicadores de gestión o eficacia y su descripción.

²⁰ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión

²¹ Ibidem,

²² Ibidem,

Cuadro No. 2.3. Tipos de indicadores de gestión

TIPO DE INDICADOR DE GESTIÓN	DESCRIPCIÓN
De Resultados por Área	Capacidad administrativa para evaluar aspectos de organización de sistemas de información.
Estructurales	Identifican niveles de dirección y mando
Recursos	Miden y evalúan planificación de metas y objetivos
Proceso	Establecen cumplimiento de etapas o fases.
Personal	Evalúan eficiencia y eficacia en administración de personal.
Interfásicos	Comportamiento ante los usuarios externos.
De aprendizaje y adaptación	Existencia de unidades de entrenamiento.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión C.G.E.²³

2.12.3. Indicadores globales, funcionales y específicos.

Para evaluar a la gestión como un todo se debe formular, la misión, los objetivos que orientará su accionar y establecer sus metas de productividad y de gestión. Esto es posible a través de los indicadores globales, funcionales o particulares y específicos:

Indicadores globales: Miden los resultados en el ámbito de la institución y la calidad del servicio que esta proporciona a los usuarios, así como aspectos cuantitativos tanto monetarios o no monetarios (ingreso per cápita, total de gasto del sector público etc.). Evalúan los elementos de la planificación estratégica, (misión, los objetivos institucionales, las metas de productividad y de gestión, anteriormente definidas). La condición para crear indicadores globales es que definan los objetivos y luego traducirlos en metas de corto, mediano y largo plazo. Las metas dan origen al establecimiento de indicadores, toda vez que un sistema de control de metas debe ayudar a un mejoramiento de la gestión del servicio público.

Indicadores Funcionales o particulares: Se analiza la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades, debe ser medido de acuerdo a sus propias características, considerando también de que entidad se trata.

²³ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión

Indicadores específicos: Se refieren a una función determinada, o bien a un área o proceso en particular, ejemplo: programas de capacitación ejecutados, número de expedientes tramitados, etc.

Para la elaboración de indicadores es posible usar la siguiente metodología:

- ✓ “Definición de la entidad, función o rubro que se requiere medir
- ✓ Definición del objetivo que se persigue con el indicador y como y para que emplearlo.
- ✓ Determinación de la fuente de datos.
- ✓ Análisis de la información.
- ✓ Determinación de la periodicidad del medidor.
- ✓ Identificación del receptor del Informe de Gestión.
- ✓ Revisión de los indicadores.
- ✓ Usuarios de la información fuente”²⁴.

2.13. El sistema de control interno.

El experto en la materia, Mario Andrade Trujillo, expresa que el control interno es “un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las categorías de: honestidad y responsabilidad, eficiencia y eficacia en las operaciones, fiabilidad de la información, salvaguarda de los recursos; y, cumplimiento de las leyes y normas”²⁵.

Pero dicho proceso solo es posible tomando en cuenta que la organización siendo un todo, es un sistema complejo, que por lo mismo requiere también de un sistema de control igual de diverso. Así las reuniones integras por las Organizaciones de Profesionales de América en el área de la auditoría, elaboraron a lo largo del tiempo diferentes programas de control que se exponen en el cuadro que sigue:

²⁴ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión

²⁵ ANDRADE TRUJILLO, Mario. Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE)

Cuadro No. 2.4. Programas de control

PROGRAMA DE CONTROL	AÑO DE PUBLICACIÓN	CONCEPTO PROPIO
C.O.S.O.	2002	Guía para la evaluación de la gestión o administración responsable, eficiente y efectiva de la organización.
M.IC.I.L.	2004	Modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas.
C.O.S.O. II	2004	Incorpora objetivos estratégicos, a los objetivos operativos, de información y cumplimiento. Añade tres componentes al S.C.I. <ol style="list-style-type: none">1. Establecimiento de objetivos;2. Identificación de Eventos; y3. Respuesta a los riesgos. Puntualiza la importancia del establecimiento de estrategias y el manejo global de los riesgos en la organización.
C.O.R.R.E	2006	Es una adaptación del COSO II a la realidad ecuatoriana, ya que es un híbrido que contiene al COSO y MICIL

Fuente: Andrade Trujillo Marco, 2006, C.O.R.R.E.²⁶

2.13.1. Concepto.

Para fines de la Auditoría de Gestión, “se denomina Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno. El concepto moderno del control interno discurre por componentes y diversos elementos los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia”²⁷.

2.13.2. Objetivos.

Los objetivos principales del control interno están encaminados al establecimiento de procedimientos adecuados para obtener una información veraz y confiable en forma permanente y continua y se clasifican de la siguiente manera:

²⁶ ANDRADE TRUJILLO, Mario. Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE)

²⁷ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión

1. **Control de información:** Consiste en obtener una información veraz, constante, y oportuna, ya que derivado de la complejidad de sus operaciones, sirve como base para que los directivos les permitan tomar las decisiones más adecuadas.
2. **Protección de los activos:** es uno de los objetivos más claros, como lo señala el manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.
3. **Control de eficiencia:** permite conocer la división de funciones en una forma adecuada y consecuentemente señalar las responsabilidades de las mismas, con el fin de que se reduzcan al mínimo los errores ,evitar que se cometan fraudes, así como procurar en todo lo posible el mínimo de desperdicios dentro de la empresa. La promoción de la eficiencia mediante un estudio detallado del control interno permite descubrir desperdicios en tiempo y materiales, que van a verse reflejados en una mejor productividad de la empresa.
4. **Prevención de fraudes:** Un buen sistema contable evitara al máximo los fraudes y malversación de fondos, los errores en tramite de las operaciones y los desperdicios, tanto de tiempo como de materia y la promoción de la eficiencia, independientemente de la confianza que se siente al tener la seguridad de que la integridad del capital invertido, estará salvaguardado debidamente y que, además, se obtendrá un rendimiento proporcional al riesgo y al esfuerzo aplicado

2.13.3. Componentes del control interno.

Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad. La estructura (también denominado sistema) de control interno tiene los siguientes componentes:

Se reconocen en la actualidad 5 componentes relacionados entre sí, de éstos se derivan el estilo de dirección de una entidad y están integrados en el proceso de gestión. Estos elementos son los siguientes:

1. **Entorno de control:** “El núcleo de una entidad es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja, que es el que estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este escenario, el personal resulta ser la

esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales, constituyendo el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tienen gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos así como tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, tiene una influencia directa en el nivel de conciencia del personal con relación al control; este entorno de control constituye la base de los otros elementos del control interno, aportando disciplina y estructura, a más de la incidencia generalizada en la macroestructura, en el establecimiento de objetivos y la evaluación de los riesgos, también lo tiene en los sistemas de información y comunicación y en las actividades de supervisión²⁸.

2. Evaluación de los riesgos: Es una actividad que debe practicar la dirección en cada entidad gubernamental, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, etc., para que la organización funcione en forma coordinada; pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

“Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse; una condición previa a la evaluación de los riesgos es en el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad; este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración²⁹.”

²⁸ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión

²⁹ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión

3. Actividades de control: Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las directrices de la dirección, a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos.

Estas actividades se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades de diferente índole, como aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

4. Información y comunicación: Todas las entidades han de obtener la información relevante, de tipo operacional, financiera, cumplimiento que posibiliten la dirección y el control de la entidad, y de otro tipo, relacionada con las actividades y acontecimientos internos y externos; esta información a recoger debe ser de naturaleza que la dirección haya estimado relevante para la gestión de la entidad y debe llegar a las personas que la necesiten en la forma y el plazo que permitan la realización de sus responsabilidades de control y de sus otras funciones.

La información y comunicación está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.

5. Supervisión: Es necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno evaluando la calidad de su rendimiento, mediante el seguimiento de las actividades de supervisión continuada, devaluaciones periódicas o una combinación de las dos. Los sistemas de control interno y su aplicación permanentemente evolucionan, por lo que la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos; el proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente.

“Se refiere al proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a

cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) o mediante la combinación de ambas modalidades”³⁰.

2.14. Los riesgos de la auditoría.

En el ámbito de la Auditoría Financiera, esta posibilidad se traduce en el “riesgo de que los auditores puedan, inadvertidamente, fallar en la modificación apropiada de su opinión sobre los estados financieros cuando éstos han sido materialmente errados”³¹.

Sin embargo en área de la auditoría en general toda organización (grande, pequeña, privada o pública, de servicios o productora de bienes) tiene todo tipo de riesgos, de fuente propia o foránea, mismos que deben evaluarse, prevenirse y ser generador de contingencias. Para ello el establecimiento de objetivos posibilita ubicar y Gestionar los riesgos de la organización en todos los niveles, de forma coherente, encadenada y correlacionada. La siguiente ilustración muestra las diferentes etapas para implementar las actividades de control.

Gráfico No 2.2. Etapas para implementar las actividades de control



Fuente: ANDRADE TRUJILLO, 2006, Mario. Control de los Recursos y los Riesgos³²

³⁰ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión

³¹ “WHITTINGTON, O. Ray and PANY, Kart, AUDITORÍA un enfoque integral”

Entonces la evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores internos y externos que podría afectar la consecución de los objetivos, para determinar la forma en que los riesgos deben ser subsanados, siendo importante la información que genera y que incide en el logro de los objetivos de la entidad; este riesgo incluye eventos que afectan la confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración. Por lo dicho, valga la insistencia, la evaluación del riesgo en la gestión se posibilita por medio de la ejecución de un control interno. El riesgo a su vez puede ser de tres tipos:

- ✓ Inherente: Es el riesgo presente generado por la propia actividad que desarrolla la organización y/o el mismo diseño de su estructura.
- ✓ De control: Se refiere a la posibilidad o no, de prevenir los riesgos que se presentan en la gestión de la empresa y su misma identificación.
- ✓ De detección: Corresponde al peligro de que el riesgo pueda no ser detectado por el control interno ni por el trabajo de auditoría.

Para la evaluación del riesgo al Centro de Acopio, aplicaremos los condicionamientos teóricos señalados en el CORRE, sin embargo señalo que este programa implementa básicamente un programa de identificación, evaluación y respuesta a los riesgos, dentro de una interrelación de los ocho componentes de control que conforman dicho programa.

2.15. Cronograma de auditoría.

“Es un documento formal que sirve como guía de procedimientos a ser aplicados durante el curso del examen y constituye además un registro permanente de la labor efectuada. Es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría a ser empleados y la extensión y oportunidad de su aplicación”³³. La C.G.E. lo define así por ser el esqueleto sobre el cual se desarrolla la auditoría.

Existe una diversidad de programas, dependiendo de la organización, por ello y remitiéndonos a los programas que se encuentran relacionados de forma más directa con el presente trabajo citamos los siguientes:

³² ANDRADE TRUJILLO, Mario. Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE)

³³ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión

- ✓ El Programa de Planeación Estratégica
- ✓ El Plan Operativo Anual de Actividades; y
- ✓ El Plan Operativo Anual de Auditoría o Control Interno

2.16. Papeles de trabajo y marcas de la auditoría.

2.16.1. Papeles de trabajo.

“Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe”³⁴.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a)** Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b)** Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c)** Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

“Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

³⁴ FEDERACIÓN NACIONAL DE CONTADORES DEL ECUADOR. Normas Ecuatorianas de Auditoría.

- a) **Archivo permanente o continuo.-** Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.
- b) **Archivo corriente.-** En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aún tratándose de la misma entidad auditada³⁵.

2.16.2. Marcas de la auditoría.

“Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido.

Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no. Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel³⁶.

2.17. Técnicas, prácticas y pruebas de auditoría.

En la A.G. es fundamental el criterio profesional del auditor para determinar la utilización y combinación de las técnicas y prácticas adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Existen dos tipos de técnicas:

³⁵ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión

³⁶ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión

- ✓ Sin medición estadística: de tipo discrecional, subjetivo, apunta a decisiones subjetivas del auditor para realizar tal o cual prueba o muestreo;
- ✓ Con medición estadística: se guía por la aplicación de fórmulas y procesos estadísticos y matemáticos que le permitan dotarle de un alto grado de objetividad.

Se exponen a continuación las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías:

Cuadro No. 2.5. Técnicas y prácticas utilizadas en la auditoría

TÉCNICAS	TIPOS	CONCEPTOS
OCULAR	Comparación	Determinan que tan parecidos son 2 o más hechos. Se comparan los resultados de la auditoría con criterios de normatividad, técnicas establecidas para evaluar o emitir un informe al respecto. Se utiliza en las fases 3 y 4.
	Observación	Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de un proceso para examinar aspectos físicos, observando también del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Se utiliza en las fases 1,2 y 3.
	Rastreo	Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o entre procesos, a fin de conocer y evaluar su ejecución. Se utiliza en las fases 1 y 3.
VERBALES	Indagación	Es obtener información verbal mediante directas con funcionarios o con terceros de las operaciones que se encuentren relacionadas, especialmente de hechos no documentados. Se utiliza en las fases 1 y 3.
	Entrevista	El auditor se entrevista con los funcionarios de la entidad y terceros, para obtener información que se requiere confirmar y documentar. Se utiliza en las fases 1 y 3.
	Encuesta	Se realiza directamente o por correo, para recibir de los funcionarios de la entidad auditada la información de un universo, mediante el uso de cuestionarios, cuyos resultados deben ser luego tabulados. Se utiliza en la fase 3.
	Análisis	Es la evaluación crítica, objetiva y minuciosa de las

ESCRITAS		partes que conforman una operación o proceso para establecer su conformidad con criterios normativos y técnicos, hasta llegar a una deducción lógica. Se utiliza en las fases 1,2, 3 y 5.
	Conciliación	Acto por el que concuerdan 2 conjuntos de datos relacionados, e independientes, mediante el análisis de la información producida se busca hacer concordante entre sí y determinar la veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. Se utiliza en la fase 3.
	Confirmación	Consiste en una comunicación por escrito, de parte de los funcionarios que participan en las operaciones de fuente ajena a la entidad auditada, para verificar la veracidad de los registros y documentos sujetos a examen, así también para determinar la validez de un hecho. Se utiliza en la fase 3.
	Tabulación	Consiste en agrupar los resultados importantes obtenidos en elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Se utiliza en la fase 3
DOCUMENTALES	Comprobación	Se trata de verificar la existencia, y legitimidad de las operaciones realizadas a través de la documentación de respaldo. Se utiliza en las fases 1 y 3.
	Cálculo	Verificación de la exactitud aritmética de una operación, presentada en informes, contratos y otros. Se utiliza en las fases 1 y 3.
	Revisión Selectiva	Es una rápida revisión de una parte del universo de datos, con el propósito de analizar los aspectos que no son normales y requieren de una atención especial y evaluación durante toda la auditoría. Se utiliza en las fases 1 y 3.
FISICAS	Inspección	Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, valores y otros, para establecer la existencia, requiere al momento de aplicación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Se utiliza en la fase 3.

Fuente: C.G.E. 2003, MAG Pág. 57.

2.18. Informe de auditoría o carta de dictamen.

El informe de los auditores es una opinión independiente en el que expresa la integridad de los estados financieros los cuales deben cumplir con los principios de contabilidad generalmente aceptados. Esta información debe ser presentada a la autoridad de la empresa.

Una vez que los auditores han concluido con el trabajo de campo y le han propuesto al cliente hacer los ajustes que crean necesarios, empiezan con la elaboración del informe de auditoría que se lo realiza en base a los estados financieros auditados que son:

- ✓ Balance general
- ✓ Estado de resultados
- ✓ Estado de utilidades retenidas
- ✓ Estado de flujos de efectivo

Para que los estados financieros estén en concordancia a los principios de contabilidad generalmente aceptados, deben incluir las notas explicativas de los registros más relevantes.

Expresión de una opinión.- La expresión de una opinión es la que emiten los auditores en la que informan sobre los hallazgos o novedades encontradas al realizar una auditoría. Las opciones de las cuales disponen los auditores cuando van a presentar una opinión de los estados financieros pueden ser las siguientes:

- ✓ Opinión sin salvedades o informe estándar con lenguaje explicativo
- ✓ Opinión con salvedades
- ✓ Opinión negativa
- ✓ Abstención de opinión

Opinión sin salvedades o informe estándar con lenguaje explicativo.- es la que indica una opinión limpia” y se la emite únicamente cuando se han cumplido con las siguientes condiciones:

1. Los estados financieros cumplen con los principios de contabilidad generalmente aceptados, además deben incluir las revelaciones pertinentes.

2. La auditoría se llevó de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas, sin restricciones de alcance significativas que impidan a los auditores obtener evidencias necesarias para respaldar su opinión.

El lenguaje explicativo.- es el que se agrega al informe, para expresar un asunto o puntualizar los motivos para dar una opinión diferente a la opinión sin salvedades.

Opinión con salvedades.- el auditor, cuando emite una opinión con salvedades señala que los estados financieros se presentaron razonablemente de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados “a excepción de....” los efectos de algún asunto. Estos informes se realizan cuando los estados financieros difieren de manera material con los principios de contabilidad o se imponen limitaciones al alcance de los procedimientos de los auditores.

Opinión negativa.- es una opinión en la que se presentan que los estados financieros no han sido presentados razonablemente con los principios de contabilidad generalmente aceptados y cuando las desviaciones son muy significativas y por ende los estados financieros no son confiables.

Abstención de opinión.- esto significa que no existe opinión, los auditores emiten este informe cuando no han podido conseguir evidencia suficiente y confiable para formarse una opinión sobre los estados financieros.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DE SEGUROS “LATINA DE SEGUROS” EN LA CIUDAD DE CUENCA AÑO, 2010.

Introducción.

En el presente capítulo se desarrollan las cinco fases de la auditoría de gestión de Latina Seguros y Reaseguros, Sucursal Cuenca, para lo cual en la primera fase se debe determinar el área potencial del componente a ser examinado, en la segunda etapa se planifica con precisión los objetivos específicos y el alcance del trabajo, así como también se definen las herramientas de gestión que permitirán la medición de la eficiencia, eficacia y economía de los recursos. En la tercera fase se desarrollan los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa de auditoría, de tal manera que sustenten las conclusiones y recomendaciones.

Posteriormente, en la cuarta fase se prepara el informe final, en el cual se revelan las deficiencias existentes, así como también se determinan conclusiones y recomendaciones que ayudarán a la administración a tomar medidas de corrección. Finalmente, en la fase cinco se proceden a realizar el seguimiento de las recomendaciones, que se hace a los diferentes directivos para los correctivos necesarios para mejorar el desempeño del componente auditado.

Objetivos.

“Obtener la información necesaria para definir las estrategias a emplear para culminar con la definición detallada de las tareas a realizar en cada etapa de ejecución. Para desarrollar esta fase, se debe determinar el área potencial de las desviaciones o “componentes”, como producto del análisis del ente, para luego emitir la orden de trabajo.”³⁷

³⁷ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión

FASE I

**CONOCIMIENTO
PRELIMINAR**

3.1. Conocimiento preliminar.

Actividades.

En esta etapa se realizaron las siguientes tareas:

- a)** Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- b)** Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.

Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:

- 1.** La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
 - 2.** La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa: Que y como produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción: proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.
 - 3.** La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
 - 4.** De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.
- c)** Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
 - d)** Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
 - e)** Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

Cuadro No. 3.1. Flujo de actividades Fase Preliminar

Fase I Conocimiento Preliminar	Pasos y Descripción
<pre> graph TD Start([]) --> D1{ } D1 --> O1([]) O1 --> R1[] R1 --> P1[/ /] P1 --> D2{ } D2 --> O2([]) O2 --> D3{ } D3 --> End([2]) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director de Auditoría designa Supervisor y Jefe de Equipo y dispone visita previa. 2. Supervisor y Jefe de Equipo visitan entidad para observar actividades, operaciones y funcionamiento. 3. Supervisor y Jefe de Equipo revisan y actualizan archivo permanente y corrientes de papeles de trabajo. 4. Supervisor y Jefe de Equipo obtienen información y documentación de la entidad (misión, visión, objetivos y metas). 5. Supervisor y Jefe de Equipo detectan riesgos y debilidades, y oportunidades y amenazas. 6. Supervisor y Jefe de Equipo determinan los componentes a examinarse. 7. Supervisor y Jefe de Equipo determinar criterios, parámetros e indicadores de gestión. 8. Supervisor y Jefe de Equipo definen objetivos y estrategia general de la auditoría. 9. Director de auditoría emite la orden de trabajo.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, C.G.E (adaptación al presente caso)

CARTA COMPROMISO

A los siete días del mes de Mayo del dos mil diez, realizan el presente convenio por una parte el Lic. Luis Alberto Maldonado Sempértegui, en calidad de Gerente de Latina Seguros y Reaseguros C.A., sucursal Cuenca y por otra parte la Eco. Lorena del Rocío Alvear Córdova, representando a la empresa ALVEAR & AUDITORES ASOCIADOS.

La representante de la firma auditora, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica Particular de Loja; solicita a la Sucursal de Latina Seguros Cuenca la colaboración para llevar a cabo una Auditoría de Gestión, trabajo previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría, para tal efecto se requiere su compromiso para facilitar toda la información necesaria, ya sea de manera verbal, escrita o medios magnéticos.

Por otra parte, la firma ALVEAR & AUDITORES ASOCIADOS se compromete a entregar el informe de auditoría de las operaciones comprometidas entre el 1 de Junio del 2010 y 30 de Noviembre del 2010.

Para constancia del acuerdo de las partes, firman:

Lic. Luis Maldonado Sempértegui
Gerente Latina Seguros Cuenca

Eco. Lorena Alvear Córdova
Jefe de Equipo

OFICIO # 001

ASUNTO: Orden de Trabajo Provisional

Fecha: 15 de Mayo del 2010

Señores:

Mgs. Graciela Castro

SUPERVISORA DEL EQUIPO

Eco. Lorena Alvear

JEFE DE EQUIPO

De mis consideraciones:

Conforme a las conversaciones mantenidas con la representante de la empresa a su cargo, y en vista de la necesidad de hacer un análisis conciso de las operaciones de la empresa, dispongo a ustedes la realización de la "Auditoría de Gestión en Latina Seguros y Reaseguros C.A., Sucursal Cuenca".

El alcance del examen cubre el período desde el 1 de Junio del 2010 hasta el 30 de Noviembre del 2010, y se relaciona con el análisis de los sistemas de control interno existentes en la empresa, así como el análisis del entorno de la misma, además del conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la Entidad.

El producto a obtenerse en esta fase, es realizar un conocimiento general y un diagnóstico de la entidad, determinando las áreas de resultado clave, en base del cual se emitirá un reporte de avance de esta primera etapa.

Atentamente,

Lic. Luis Maldonado Sempértégui

Gerente Latina Seguros Cuenca

Cuenca, 25 de Mayo del 2010

Licenciado

Luis Alberto Maldonado Sempértegui
GERENTE LATINA SEGUROS CUENCA
Cuidad

De mis Consideraciones:

La presente tiene por objeto comunicarle que la Auditoría a la Gestión de Latina Seguros C.A., Sucursal Cuenca, dará inicio el día 1 de Junio del 2010, para lo cual se le solicita muy cordialmente informar a los directivos y a todos los miembros que conformamos tan prestigiosa entidad.

Este examen iniciará con una visita previa a las instalaciones de la empresa, el día martes 1 de junio del 2010 a partir de las 09h00, para lo cual se solicita se designe a una persona encargada que me acompañe en el recorrido.

Por la favorable acogida que se sirva dar a la presente, le anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Eco. Lorena Alvear Córdova
JEFE DE EQUIPO

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS C.A. SUCURSAL CUENCA
CEDULA NARRATIVA
VISITA PREVIA

Sujeto a Examen: Latina Seguros y Reaseguros C.A. Sucursal Cuenca

Período Examinado: del 1 de Junio del 2010 al 30 de Noviembre del 2010

Fecha: 1 de Junio del 2010.

1. **Dirección:** Av. 10 de Agosto y Solano, Edificio Balcones de Cuenca
2. **Teléfono:** 072886003
3. **Generales:**

Para obtener un conocimiento cabal del funcionamiento de Latina Seguros y Reaseguros C.A. Sucursal Cuenca se realizaron varias visitas previas a la realización de este trabajo que se resume en lo siguiente:

1. Acudí a la Sucursal, con el objetivo de tener una entrevista con el Jefe del Departamento de Cobranzas y Jefe Comercial, para que me indiquen el funcionamiento de las operaciones que se realizan en cada una de sus dependencias, e indagar o averiguar que actividades se realizan en sus áreas.
2. Dentro de las principales actividades que realiza cada departamento es importante destacar:
 - a) **Departamento Comercial:** Se encarga de la comercialización de las pólizas de seguros de vida, asistencia médica, vehiculares, robo e incendio, SOAT, entre otras. Se realiza a través de nuestros asesores de seguros o directamente con instituciones públicas y privadas.
 - b) **Departamento de Crédito y Cobranzas:** Realiza los pagos por concepto de comisiones a los asesores de seguros, cancelación de los siniestros a los clientes, manejo contable y tributario en la sucursal.

- c) **Departamento de Siniestros:** Se encarga de las inspecciones vehiculares para evaluar las condiciones del vehículo antes de proceder a otorgar el seguro. También se encarga de verificar los siniestros, partes policiales y de entablar relaciones comerciales con los principales talleres de la ciudad.

DATOS DE LOS FUNCIONARIOS PRINCIPALES

Cuadro No. 3.2. Datos de los funcionarios principales

Nombres y Apellidos	Cédula	Fecha de Ingreso	Cargo
Lic. Luis Maldonado	0102396280	Febrero 2007	Gerente Sucursal
Eco. Paola Vélez	0103092086	Junio 2001	Jefe de Cobranzas
Ing. Máximo Coronel	0102100568	Septiembre 2006	Jefe de Siniestros
Eco. Lorena Alvear	0104046354	Enero 2006	Jefe Comercial

Supervisor: Mgs. Graciela Castro

Elaborado por: Eco. Lorena Alvear

Fuente: Gerencia General, Jefe de Diferentes Áreas y empleados de la empresa.

Fecha: 19 de Julio del 2010

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS C.A. SUCURSAL CUENCA
CEDULA NARRATIVA
ANALISIS DE LA EMPRESA

Sujeto a Examen: Latina Seguros y Reaseguros C.A. Sucursal Cuenca

Período Examinado: del 1 de Junio del 2010 al 30 de Noviembre del 2010

1. Información de la Empresa Latina Seguros y Reaseguros C.A. Sucursal Cuenca

1.1. Misión.

“Brindar tranquilidad y seguridad a quienes nos confían su patrimonio, a través de productos innovadores con excelencia en el servicio y profesionales comprometidos, generando relaciones de largo plazo”.

1.2. Visión.

“Ser reconocidas como las empresas de seguros líderes por nuestra clara vocación de servicio que, a través del trabajo profesional de un equipo humano comprometido, genera valor y satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas”.

1.3. Objetivos de la Empresa.

Lograr que el seguro sea percibido como una necesidad no como un lujo.

Cuadro No. 3.3. Objetivos de la empresa

Objetivos Macro	Metas 2010
Incrementar la participación en las ventas a nivel regional	Incrementar en un 10% en relación al año anterior.
Incrementar el nivel de competencia en todos los empleados de la empresa.	Con un mínimo de ejecución del 80% del plan de capacitación del 2010.
Incrementar el E.V.A	En un 4% en relación al año 2009.
Disminuir la siniestralidad de la cartera de clientes.	En un 12% en relación al año 2009.

Fuente: Gerencia Latina Seguros Sucursal Cuenca.

1.4. Planes direccionales y estratégicos.

Los objetivos macro señalados previamente, determinaron que dentro del Plan Estratégico para el 2010 se fijen estrategias para la empresa a través de las siguientes medidas.

1. Reforzar la presencia de Latina de Seguros en la región del Austro ofertando productos de seguros que se acomoden a las distintas necesidades del mercado.
2. Crear sentido de pertenencia o fidelización de nuestros clientes a la compañía, atendiendo de manera única las diferentes necesidades de cada individuo según sus posibilidades económicas.
3. Ofrecer mediante una amplia red de profesionales médicos, clínicas y centros hospitalarios una excelente atención por medio de nuestro producto Latina Salud.
4. Crear productos que se adapten a las posibilidades y necesidades de las personas.
5. Socialización del seguro para que esté al alcance de un sin número de personas con menos recursos económicos mediante la creación del microseguro.
6. Desarrollar periódicamente estudios de mercado para detectar las necesidades, cambios y oportunidades que se presenten en el futuro.

7. Publicidad enfocada a mostrar la experiencia de nuestra compañía haciendo una analogía con los distintos productos, utilizando medios de comunicación como: radio, televisión, prensa, revistas.
8. Contar con un equipo humano calificado en atención al cliente y que asuman riesgos en forma responsable.
9. Plan de Incentivos para fortalecer lazos comerciales.

1.5. Actividad Económica de la empresa.

La actividad económica de Latina Seguros y Reaseguros C.A., Sucursal Cuenca conforme al marco legal vigente, tiene 2 actividades específicas:

La compañía se dedica al negocio de seguros en el Ecuador en el ramo de seguros de vida, vehiculares, salud, riesgos patrimoniales, fianzas a largo plazo, contengan o no un elemento de ahorro, mediante los cuales se capten e inviertan fondos.

Actividades relacionadas con la financiación y administración de planes de seguro y pensiones distintos a la intermediación financiera que incluyen actividades de corredores de seguros, peritos, tasadores y liquidadores de siniestros.

1.6. Proveedores.

Latina Seguros cuenta con el respaldo de reaseguradores internacionales de primera categoría, lo que garantiza una óptima seguridad de nuestra operación y tranquilidad para nuestros clientes. El contar con el respaldo y confianza de los mejores y más solventes Reaseguradores del mundo los ha convertido en la Compañía más grande y sólida del Ecuador. Estos son algunos de nuestros reaseguradores, con su respectiva calificación de Standard & Poors:

- ✓ Transatlantic Re (AA)
- ✓ AXA Re (AA)
- ✓ Munich Re (AA-)
- ✓ Endurance Speciality Insurance (AA)
- ✓ QB de Itsmo (A+)

1.7. Clientes.

La empresa realiza el proceso de comercialización a través de tres canales de distribución:

1) Canal directo: El cliente se acerca a la aseguradora para asegurar su vehículo y emitir la póliza.

2) Agentes de ventas: Los cuales visitan a empresas públicas, privadas, cooperativas de transporte, para ampliar la cartera de clientes. Las cuentas más importantes que manejamos en la sucursal se encuentran conformadas por pólizas de asistencia médica y vehiculares emitidas a las siguientes empresas:

- ✓ ETAPA (Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Cuenca).
- ✓ EMAC (Empresa Municipal de Aseo de Cuenca)
- ✓ Asociación de Empleados Municipales
- ✓ GUAPAN
- ✓ Municipio de Azogues
- ✓ Municipio de Cañar
- ✓ Sindicato de Choferes de Cuenca
- ✓ Sindicato de Choferes de Azogues
- ✓ Banco Central
- ✓ Banco del Pichincha
- ✓ Banco de Loja
- ✓ Banco de Fomento
- ✓ Cooperativas de Ahorro y Crédito REFLA
- ✓ Servicio de Rentas Internas
- ✓ Empresa Municipal de Aseo

3) Asesores de seguros: Quienes están autorizados por la Superintendencia de bancos para vender pólizas de seguros en las aseguradoras en las que tengan ramos autorizados. Mantenemos relaciones comerciales a través de los siguientes asesores de seguros.

Cuadro No. 3.4. Asesores de Seguros Agenciados

ASESORES DE SEGUROS AGENCIADOS		
No.	RAZON SOCIAL.	Credencial
1	APOCALIPSIS CIA. LTDA.	676
2	BENITEZ ARIAS BIBIANA AMPARITO	783
3	CALATAYUD CIA. LTDA.	788
4	CORREAUSTRO CIA. LTDA.	393
5	DELTABROKERS CIA. LTDA.	20002
6	EMPIRE CIA. LTDA.	758
7	FIRMEZA CÍA. LTDA.	20006
8	FLAMASEG CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGURO	20005
9	FREIRE JARAMILLO MAURO	249
10	GALISEG CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	20004
11	INTERACACIA CIA. LTDA.	819
12	JOHNSON & ASOCIADOS CIA. LTDA.	147
13	MOSMACO CIA. LTDA.	80
14	QUINTUÑA IDROVO MARIA DE LOURDES	859
15	REPRESENTACIONES DE COMERCIO Y SEGUROS RECOYSE CIA. LTDA.	95
16	SEGURAZUAY CIA. LTDA.	766
17	SUAREZ DONOSO ALFREDO ENRIQUE	415
18	TALBOT CARRION WILSON	453
19	TARRAGONA C.A.	426
20	TENORIO TORRES RITA ELIZABETH	703
21	TRUJILLO ESPINOZA CIA. LTDA.	10045
22	VEGAMON C.A.	364
23	Z SEGUROS ASTEIN CIA. LTDA.	281

Fuente: Departamento Comercial Latina Seguros Cuenca³⁸

El principal compromiso es alcanzar a cumplir con la proyección de presupuestos, involucrando a todos quienes formamos parte de Latina de Seguros. De igual manera, la empresa desea expandir el mercado en base al cumplimiento de las metas de ventas para el año 2010.

³⁸ Departamento Comercial Latina Seguros Cuenca

1.8. Situación financiera.

Los Balances presentados a continuación, fueron tomados de la página de la Superintendencia de Bancos y reflejan la situación de la empresa entre el período 2008-2009.

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS C.A. BALANCE GENERAL COMPARATIVO 2008-2009



Cuadro No. 3.5. Balance General comparativo 2008-2009

ENTIDAD:	1115			
NOMBRE:	LATINA SEGUROS			
FECHA DEL BALANCE:	Junio del 2010	2008	2009	Variación
Código	Nombre de la Cuenta	Saldo		
1	ACTIVO	30,833,661.96	32,601,008.93	5.42%
11	INVERSIONES	12,776,697.37	13,591,970.55	6.00%
1101	FINANCIERAS	8,964,049.35	9,479,090.60	5.43%
110101	TITULOS DE DEUDA EMITIDOS Y GARANTIZADOS POR EL ESTADO Y BCO CENTRAL DEL ECUADOR	2,160,164.50	2,160,164.50	0.00%
11010102	INSTRUMENTOS SERIADOS	2,160,164.50	2,160,164.50	0.00%
110102	TITULOS EMITIDOS POR EL SISTEMA FINANCIERO	490,000.00	2,009,300.37	75.61%
11010201	INSTRUMENTOS UNICOS	490,000.00	2,009,300.37	75.61%
110103	TITULOS EMITIDOS POR COMPAÑIAS ANONIMAS	197,813.20	168,141.20	-17.65%
11010302	INSTRUMENTOS SERIADOS	197,813.20	168,141.20	-17.65%
110104	ACCIONES	2,797,554.00	2,806,610.87	0.32%
110105	CUOTAS DE FONDOS DE INVERSION Y OTROS FONDOS	150,569.56	53,828.09	-179.72%
11010501	CUOTAS DE FONDOS DE INVERSION	150,569.56	53,828.09	-179.72%
110106	INVERSIONES EN EL EXTRANJERO	3,203,315.59	2,316,413.07	-38.29%
11010605	BANCOS	837,315.59	2,316,413.07	63.85%
110199	PROVISION FLUCTUACION DE VALORES (CREDITO)	-35,367.50	-35,367.50	0.00%
1102	CAJA Y BANCOS	1,321,697.10	1,064,631.18	-24.15%
110201	CAJA	145,155.44	44,361.73	-227.21%
110202	BANCOS	1,176,541.66	1,020,269.45	-15.32%
11020201	MONEDA NACIONAL	1,176,541.66	1,020,269.45	-15.32%
1103	ACTIVOS FIJOS	2,490,950.92	3,048,248.77	18.28%
110301	BIENES RAICES	1,985,484.34	2,595,400.35	23.50%
11030101	INMUEBLES TERMINADOS	399,334.76	609,789.00	34.51%
11030103	TERRENOS	1,586,149.58	2,121,555.03	25.24%
11030199	DEPRECIACION BIENES RAICES	0	-135,943.68	100.00%

110302	MUEBLES, EQUIPOS Y VEHICULOS	501,083.58	448,465.42	-11.73%
11030201	EQUIPO DE COMPUTACION	635,004.21	661,736.45	4.04%
11030202	MUEBLES Y EQUIPOS	966,658.99	996,834.59	3.03%
11030203	VEHICULOS	102,655.00	129,892.13	20.97%
11030299	DEPRECIACION MUEBLES EQUIPOS Y VEHICULOS	-1,203,234.62	-1,339,997.75	10.21%
110303	ACTIVOS NO DEPRECIABLES.	4,383.00	4,383.00	0.00%
12	DEUDORES POR PRIMAS	5,448,631.04	6,736,480.22	19.12%
1201	PRIMAS POR COBRAR	5,402,026.53	6,633,729.17	18.57%
120101	POR VENCER	3,646,138.16	3,967,054.16	8.09%
120102	VENCIDAS	1,983,897.23	3,064,389.17	35.26%
120199	PROVISION (CREDITO)	-228,008.86	-397,714.16	42.67%
1202	PRIMAS DOCUMENTADAS	46,604.51	102,751.05	54.64%
120203	CHEQUES PROTESTADOS	46,604.51	102,751.05	54.64%
13	DEUDORES POR REASEGUROS Y COASEGUROS	5,126,943.87	2,489,660.29	-105.93%
1301	PRIMAS POR COBRAR REASEGUROS ACEPTADOS	0	7,077.32	100.00%
1302	DEUDORES POR SINISTROS DE REASEGUROS CEDIDOS	4,916,191.71	2,384,626.32	-106.16%
1303	PRIMAS POR COBRAR COASEGUROS ACEPTADOS	106,597.54	9,566.16	-1014.32%
1304	DEUDORES POR SINIESTROS DE COASEGUROS CEDIDOS	104,154.62	88,390.49	-17.83%
14	OTROS ACTIVOS	7,481,389.68	9,782,897.87	23.53%
1401	DEUDAS DEL FISCO	475,584.38	300,621.02	-58.20%
140101	ANTICIPOS FISCALES	475,584.38	300,621.02	-58.20%
1402	DEUDORES VARIOS	5,567,784.41	8,431,664.95	33.97%
140201	DEUDAS DE INTERMEDIARIOS DE SEGUROS	909,872.96	567,026.72	-60.46%
140202	DEUDORES RELACIONADOS	165,882.56	676,003.15	75.46%
140203	DEUDAS DEL PERSONAL	60,791.03	47,452.75	-28.11%
140204	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	4,297,613.73	6,885,118.11	37.58%
14020401	OBLIGACIONES POR OTROS CONCEPTOS	4,297,613.73	6,885,118.11	37.58%
140205	INTERESES POR COBRAR	120,290.77	173,241.51	30.56%
140206	ANTICIPOS FONSAT	13,333.36	82,822.71	83.90%
1403	DIFERIDOS	1,438,020.89	1,050,611.90	-36.87%
140301	GASTOS DE ESTA BLECIMIENTO Y REORGANIZACION	23,510.77	15,673.85	-50.00%
140302	GASTOS ANTICIPADOS	569,822.97	331,386.61	-71.95%
140303	OTRAS CUENTAS DIFERIDAS Y EN SUSPENSO	224,228.56	205,212.04	-9.27%
140305	PROGRAMAS DE COMPUTACION	413,308.07	360,240.32	-14.73%
140306	COMISIONES SOBRE PRIMAS ANTICIPADAS	207,150.52	138,099.08	-50.00%
2	PASIVO	24,347,805.44	26,002,341.45	6.36%
21	RESERVAS TECNICAS	5,250,282.98	5,462,198.30	3.88%
2101	DE RIESGO EN CURSO	3,697,786.63	3,587,379.64	-3.08%
2103	RESERVAS PARA OBLIGACIONES Y SINIESTROS PENDIENTES	1,387,888.32	1,868,348.66	25.72%

210302	SINIESTROS POR LIQUIDAR	4,541,907.88	4,133,400.25	-9.88%
210303	RESERVA Y SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS	128,727.51	247,934.78	48.08%
22	REASEGUROS Y CUASEGUROS CEDIDOS	11,622,969.44	10,159,242.58	-14.41%
2201	PRIMAS POR PAGAR REASEGUROS CEDIDOS	11,571,396.51	9,853,473.97	-17.43%
2203	PRIMAS POR PAGAR COASEGUROS CEDIDOS	27,787.08	305,768.61	90.91%
23	OTRAS PRIMAS POR PAGAR	71,890.17	4,616,915.93	98.44%
2301	PRIMAS POR PAGAR ASEGURADOS	71,890.17	4,616,915.93	98.44%
24	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO	800,120.65	500,000.00	-60.02%
2401	CORTO PLAZO	800,120.65	500,000.00	-60.02%
25	OTROS PASIVOS	6,602,542.20	5,263,984.64	-25.43%
2501	IMPUESTOS, RETENCIONES Y CONTRIBUCIONES POR PAGAR	1,297,395.31	498,043.30	-160.50%
250101	I V A	330,325.12	116,491.48	-183.56%
250104	RETENCIONES POR IMPUESTOS A LA RENTA	76,840.19	48,923.24	-57.06%
250106	APORTES Y DESCUENTOS PARA EL IESS	40,563.85	37,123.47	-9.27%
250107	CONTRIBUCIONES SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	103,821.03	67,471.31	-53.87%
25010701	POR PRIMAS DE SEGUROS	102,107.72	65,588.07	-55.68%
25010702	POR COMISIONES	1,658.95	1,061.45	-56.29%
25010703	OTROS	54.36	821.79	93.39%
250108	OTROS IMPUESTOS	33,388.09	20,484.52	-62.99%
250109	FONSAT	657,795.21	198,670.98	-231.10%
25010902	MULTAS FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO	474,710.30	198,670.98	-138.94%
250110	RETENCIÓN POR CONTRIBUCIÓN SEGURO SOCIAL CAMPESINO	16,379.73	8,878.30	-84.49%
2502	CUENTAS POR PAGAR AL PERSONAL	357,030.91	269,384.45	-32.54%
250201	REMUNERACIONES POR PAGAR	53,204.83	53,005.91	-0.38%
250202	FONDOS DE RESERVA	69,628.71	3,125.26	-2127.93%
250203	RESERVA JUBILACION PATRONAL	209,363.46	204,299.94	-2.48%
250204	OTRAS CTAS POR PAGAR AL PERSONAL	24,833.91	8,953.34	-177.37%
2590	OTROS PASIVOS POR PAGAR	4,948,115.98	4,496,556.89	-10.04%
259003	DEUDAS CON INTERMEDIARIOS	1,164,218.15	941,246.94	-23.69%
259005	PROVEEDORES	715,802.61	588,535.46	-21.62%
259006	PRIMAS ANTICIPADAS	783,589.88	589,380.33	-32.95%
259007	REASEGUROS NO PROPORCIONALES	194,655.89	152,152.09	-27.94%
259008	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	2,089,849.45	2,225,242.07	6.08%
3	PATRIMONIO	6,485,856.52	6,598,667.48	1.71%
31	CAPITAL	2,368,560.00	3,385,560.00	30.04%
3101	CAPITAL PAGADO	2,368,560.00	3,385,560.00	30.04%
32	RESERVAS	3,067,020.57	2,014,095.16	-52.28%
3201	LEGALES	201,777.83	201,777.83	0.00%
3202	ESPECIALES	2,060,911.64	1,007,986.23	-104.46%

320202	UTILIDADES RETENIDAS PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	1,043,911.64	1,007,986.23	-3.56%
34	RESULTADOS	1,050,275.95	1,199,012.32	12.40%
3401	ACUMULADOS	948,439.29	1,050,273.62	9.70%
340101	UTILIDADES	948,439.29	1,050,273.62	9.70%
3402	DEL EJERCICIO	101,836.66	148,738.70	31.53%
340201	UTILIDADES	101,836.66	148,738.70	31.53%
4	EGRESOS	85,588,536.10	94,066,896.28	9.01%
41	GASTOS DE ADMINISTRACION	8,913,951.73	8,489,921.24	-4.99%
4101	DEL PERSONAL	3,501,969.62	3,210,233.82	-9.09%
410101	SUELDOS Y SOBRESUELDOS	1,979,054.76	1,794,346.27	-10.29%
410102	GASTOS DE REPRESENTACIÓN	14,222.40	20,359.08	30.14%
410103	VIATICOS Y GASTOS DE VIAJE	111,662.06	86,686.10	-28.81%
410104	SUBSIDIOS E INDEMNIZACIONES	39,057.64	118,116.29	66.93%
410106	APORTES AL IESS	423,780.75	371,591.53	-14.04%
410107	FONDO DE RESERVA	142,333.79	142,396.87	0.04%
410108	DECIMOS SUELDOS	219,465.59	195,281.59	-12.38%
410109	VACACIONES	19,371.89	54,504.71	64.46%
410110	JUBILACION PATRONAL	60,000.00	40,000.00	-50.00%
410111	IMPUESTO A LA RENTA	122,011.43	114,876.44	-6.21%
410112	SEGUROS DEL PERSONAL	109,729.63	101,603.33	-8.00%
410114	GASTOS NO ESPECIFICADOS	228,368.36	170,471.61	-33.96%
4102	GASTOS VARIOS	5,411,982.11	5,279,687.42	-2.51%
410201	ARRIENDOS	196,648.44	258,209.38	23.84%
410202	LUZ, AGUA Y TELEFONO	170,449.41	154,745.56	-10.15%
410203	SEGUROS DE MUEBLES, EQUIPOS Y VEHICULOS	30,026.61	29,816.35	-0.71%
410204	PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	374,899.46	252,453.59	-48.50%
410205	PUBLICACIONES Y PROPAGANDA	917,421.61	504,730.85	-81.76%
410206	COMUNICACIONES	74,405.60	89,298.91	16.68%
410207	MOVILIZACIONES	80,366.75	68,004.87	-18.18%
410208	HONORARIOS PROFESIONALES	499,582.58	361,972.86	-38.02%
410209	CUOTAS Y DONATIVOS	20,365.81	138,626.04	85.31%
410210	GASTOS JUDICIALES	111,525.55	140,137.59	20.42%
410211	GASTOS DE COMPUTACION	162,521.95	146,264.48	-11.12%
410213	OTROS GASTOS	2,773,768.34	3,135,426.94	11.53%
42	COMISIONES PAGADAS	3,831,459.74	4,100,352.30	6.56%
4201	POR SEGUROS	3,664,085.61	3,946,568.41	7.16%
4202	POR COASEGUROS	2,321.93	14,961.10	84.48%
4203	POR REASEGUROS ACEPTADOS	0	1,182.31	100.00%
4204	POR OTROS CONCEPTOS	165,052.20	137,640.48	-19.92%
43	PRIMAS POR REASEGUROS NO PROPORCIONALES	642,596.47	759,750.09	15.42%
4302	AL EXTERIOR	642,596.47	759,750.09	15.42%

44	PRIMAS DE REASEGUROS CEDIDOS	25,260,058.75	25,130,075.74	-0.52%
4401	EN EL PAIS	1,881,813.34	16,352,417.58	88.49%
4402	AL EXTERIOR	23,378,245.41	8,777,658.16	-166.34%
45	LIQUIDACION Y RESCATES	2,541,672.67	6,081,613.39	58.21%
4501	POR ANULACIONES	1,036,669.10	1,111,230.34	6.71%
4502	POR CANCELACIONES	1,505,003.57	4,970,383.05	69.72%
46	SINIESTROS PAGADOS	14,819,226.27	18,835,351.89	21.32%
4601	DE SEGUROS	14,223,678.03	17,738,052.75	19.81%
4604	GASTOS DE LIQUIDACIONES DE SINIESTROS	273,764.39	455,284.95	39.87%
4605	PARTICIPACION DE REASEGURADORES EN SALVAMENTOS	321,783.85	642,014.19	49.88%
47	OTROS EGRESOS	1,223,655.89	1,132,311.96	-8.07%
4701	INTERESES PAGADOS	95,379.65	22,738.11	-319.47%
470102	SOSBRES PRESTAMOS RECIBIDOS	95,379.65	22,738.11	-319.47%
4702	OTROS	726,270.86	742,770.58	2.22%
470201	POR COMPRA VENTA, SORTEO Y CUSTODIA DE VALORES	17,921.77	5,625.53	-218.58%
470203	POR VENTAS DE ACTIVOS FIJOS	2,354.29	1,676.99	-40.39%
470204	POR OTROS CONCEPTOS	705,994.80	735,468.06	4.01%
4703	PROVISIONES, AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	211,340.19	239,432.40	11.73%
470302	AMORTIZACION GASTOS DE ESTABLECIMIENTO Y REORGANIZACION	18,112.08	18,112.08	0.00%
470303	DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS	193,228.11	221,320.32	12.69%
4704	CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS	190,665.19	127,370.87	-49.69%
470401	CONSTRUCCIONES SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	29,180.57	47,827.45	38.99%
470402	IMPUESTOS MUNICIPALES	47,514.53	22,917.85	-107.33%
470403	OTROS IMPUESTOS	113,970.09	56,625.57	-101.27%
48	CONSTITUCION DE RESERVAS	28,254,077.92	29,388,780.97	3.86%
4801	PARA CUENTAS DUDOSAS	228,008.86	301,002.53	24.25%
4805	PARA RIESGOS EN CURSO	8,902,497.84	9,482,886.36	6.12%
4806	PARA SINIESTROS PENDIENTES	18,288,151.29	19,485,684.81	6.15%
4807	PARA SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS	652,124.48	119,207.27	-447.05%
49	PERDIDAS Y GANANCIAS	101,836.66	148,738.70	31.53%
4901	UTILIDADES	101,836.66	148,738.70	31.53%
5	INGRESOS	85,588,536.10	94,066,896.28	9.01%
51	PRIMA PAGADA	40,776,358.04	43,580,705.98	6.43%
5101	DE SEGUROS DIRECTOS	40,776,358.04	43,574,386.95	6.42%
510103	SEGUROS GENERALES	40,776,358.04	43,574,386.95	6.42%
5102	DE REASEGUROS ACEPTADOS	0	6,319.03	100.00%
510201	EN EL PAIS	0	6,319.03	100.00%
52	COMISIONES RECIBIDAS	6,148,388.88	5,453,674.10	-12.74%
5202	POR COASEGUROS	1,277.49	6,763.20	81.11%

5203	POR REASEGUROS CEDIDOS	6,147,111.39	5,446,910.90	-12.86%
520301	EN EL PAIS	273,940.88	3,112,307.91	91.20%
520302	DEL EXTERIOR	5,873,170.51	2,334,602.99	-151.57%
53	RECUPERACIONES Y SALVAMENTOS DE SINIESTROS	10,473,684.17	14,499,918.47	27.77%
5301	RECUPERACIONES DE REASEGUROS CEDIDOS	9,641,210.20	12,652,616.13	23.80%
530101	EN EL PAIS	0	75,453.75	100.00%
530102	DEL EXTERIOR	9,641,210.20	12,577,162.38	23.34%
5303	SALVAMENTOS DE SEGUROS DIRECTOS	832,473.97	1,847,302.34	54.94%
54	INTERESES DE INVERSIONES	382,496.28	98,967.36	-286.49%
5401	DE RENTA FIJA	220,316.18	55,993.98	-293.46%
5402	EN EL SISTEMA FINANCIERO	130,069.46	27,846.70	-367.09%
5403	EN COMPANIAS ANONIMAS	5,822.32	15,126.68	61.51%
55	OTRAS RENTAS	217,510.18	266,613.41	18.42%
5501	INTERESES SOBRE OBLIGACIONES	187,033.30	208,945.05	10.49%
5502	DIVIDENDOS ACCIONES	0	1,915.96	100.00%
5503	OTROS	30,476.88	55,752.40	45.34%
56	OTROS INGRESOS	455,497.84	840,516.41	45.81%
5601	POR VENTA, SORTEO O VENCIMIENTO DE VALORES MOBILIA	35,267.60	12,173.84	-189.70%
5602	POR VENTA DE ACTIVOS FIJOS	7,870.53	1,000.00	-687.05%
5604	POR DEUDAS O PERDIDAS RECUPERADAS	23,298.50	7,162.46	-225.29%
5605	POR OTROS CONCEPTOS	389,061.21	820,180.11	52.56%
57	LIBERACION DE RESERVAS	27,134,600.71	29,326,500.55	7.47%
5704	DE RIESGO EN CURSO	7,760,592.96	9,640,868.37	19.50%
5705	DE SINIESTROS PENDIENTES	18,422,128.84	19,685,632.18	6.42%
7	CUENTAS DE ORDEN	17,675,341.58	15,558,050.51	-13.61%
71	DEUDORAS	17,675,341.58	15,558,050.51	-13.61%
7101	VALORES EN CUSTODIA	10,238,758.81	7,452,957.53	-37.38%
7102	VALORES EN GARANTIA	4,641,223.28	5,301,275.12	12.45%
7190	OTRAS	2,795,359.49	2,803,817.86	0.30%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, reporte correspondiente al mes de Junio³⁹

El primaje alcanzado durante el 2009 se basa en el cumplimiento del presupuesto de seguros generales y en nuestra importante participación dentro del ramo del SOAT, así también en otros ramos importantes como vida, se proyecta cerrar el año 2010 en 48 millones en primas, a lo largo de los últimos años hemos logrado mantener un patrimonio estable gracias al apoyo de nuestros accionistas.

³⁹ Superintendencia de Bancos y Seguros

Es importante destacar que el 50% del Total de Activos, corresponden a inversiones en bienes raíces, depósitos a plazo en bancos locales y del exterior y acciones de la compañía, lo cual garantiza y respalda las reservas y futuras obligaciones para el pago de siniestros. La empresa ha tenido una evolución positiva del resultado técnico, esto como consecuencia del crecimiento responsable en primas, un estricto control de gastos, mejor suscripción y evaluación de riesgos.

1.9. Estructura organizacional.

Cuadro No. 3.6. Estructura organizacional

ORGANOS REGULADORES	INTEGRANTES
Nivel Directivo Ejecutivo	Junta General de Accionistas Directorio Presidente Gerente General Gerente de Auditoría
Nivel Administrativo y de Apoyo a nivel Nacional	Gerente Administrativo y Financiero Gerente de Tecnología Gerente de Recursos Humanos Gerente Legal Gerente Técnico y Reaseguros Gerente de Mercadeo Gerente Comercial Vida y SOAT Gerente de Operaciones Gerente de Finanzas Gerente de Atención al Cliente Gerente Comercial Guayaquil Gerente Sucursal Mayor Quito
Nivel Administrativo y de Apoyo Sucursales	Gerente Sucursal Ibarra Gerente Sucursal Machala Gerente Sucursal Santo Domingo Gerente Sucursal Loja Gerente Sucursal Cuenca Gerente Sucursal Manta Gerente Sucursal Ambato

Fuente: Página Web y Archivo Latina Seguros⁴⁰

A continuación, una breve descripción del Nivel Directivo Ejecutivo:

- ✓ **La Junta** General de Accionistas: Es la máxima autoridad, integrada por Moris Eiris Bonilla con el 90% de participación; y un 10% que corresponde al sector privado;

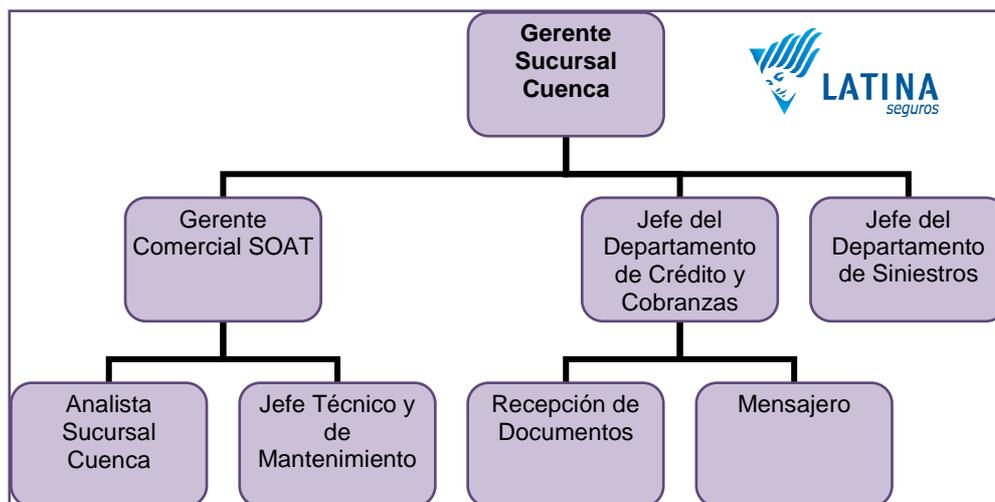
⁴⁰ Página Web y Archivo Latina Seguros

- ✓ **El Directorio:** Integrado por el Presidente de la empresa, cuatro vocales y el Gerente General.
- ✓ **Presidente:** Es elegido por el Directorio y durará en funciones por 2 años.
- ✓ **Gerente General:** Elegido por Directorio, es la máxima autoridad, que a nivel de asesoramiento y servicios auxiliares se complementa en su operación con las oficinas del Asesor Jurídico, Gerente de Auditoría y Secretaría General.
- ✓ **Gerente de Auditoría:** Tiene a su cargo el Departamento de Auditoría y la gestión en todas las sucursales a nivel nacional. Es elegido por el Gerente General.

1.9.1. Organigrama funcional de la sucursal.

La estructura organizacional a nivel de la Sucursal se encuentra conformada de la siguiente manera:

Gráfico No. 3.1. Estructura organizacional

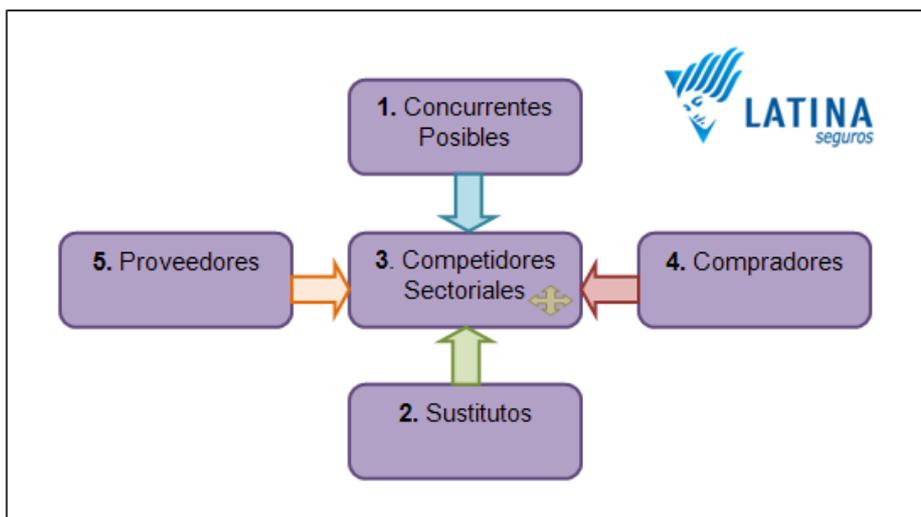


Fuente: Archivo Latina Seguros Sucursal Cuenca⁴¹

⁴¹ Archivo Latina Seguros Sucursal Cuenca

2. Modelo de Michel Porter aplicado a la empresa Latina Seguros y Reaseguros sucursal Cuenca.

Gráfico No. 3.2. Modelo de Michel Porter



Autora: Eco. Lorena Alvear Córdova

Diagnóstico “5 fuerzas de Porter”.

1. Concurrentes posibles.

El ingreso de nuevas empresas en cualquier sector aporta capacidad adicional, deseos de obtener una participación en el mercado y recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios.

En el mercado de los seguros la entrada de nuevos competidores se ha convertido en una amenaza permanente, ya que año tras año se están incorporando nuevos operadores al mercado, tales como compañías aseguradoras extranjeras que deciden operar en el mercado nacional o como las entidades financieras que han encontrado en los seguros una nueva forma de conseguir ingresos adicionales de forma recurrente.

Los bancos son ahora mismo el competidor más peligroso, ya que cuentan con unas infraestructuras comerciales establecidas y una cartera de clientes, en muchos casos, cautivos a quien venderles los productos de seguro de cualquier ramo.

La amenaza de ingresos en un sector depende las barreras de entrada que, en el caso de la distribución de seguros, son relativamente bajas:

- ✓ No se necesitan grandes economías de escala para su distribución.
- ✓ Escasa diferenciación del producto.
- ✓ Pocos requisitos de capital.
- ✓ No se necesita una experiencia profesional elevada.

2. Sustitutos.

Actualmente no existen productos que puedan sustituir a los seguros, aunque los bancos pueden reemplazar o disminuir la cuota de mercado de corredores, agentes y aseguradoras, si bien esta tendencia la he analizado en el apartado de nuevos competidores.

3. Competidores sectoriales.

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición, utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ve la oportunidad de mejorar su posición.

Dentro del mercado asegurador podemos afirmar que la rivalidad entre los competidores es muy alta, debido a la gran fragmentación de competidores que ofrecen productos similares al mercado. Lo que sucede es que algunas formas de competir, en especial la competencia en precios, son sumamente inestables y muy propensas a dejar todo un sector industrial peor, desde el punto de vista de la rentabilidad. Estos es lo que está sucediendo actualmente en el sector seguros, donde, como consecuencia de la gran rivalidad entre competidores, las compañías aseguradores, rebajan primas de forma considerable.

Las rebajas de precio son rápida y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas. Algunos de los factores que influyen en la intensa rivalidad del sector son:

- ✓ Gran número de competidores igualmente equilibrados.
- ✓ Crecimiento lento del sector.
- ✓ Falta de diferenciación.

4. Compradores.

Los clientes están forzando la reducción de los precios haciendo que las entidades aseguradoras y los distribuidores compitan entre ellos. Los factores que influyen para que se produzca esta circunstancia son:

- ✓ Costes económicos de cambio de proveedor son mínimos.
- ✓ Productos poco diferenciados.
- ✓ Mayor transparencia de información.

5. Proveedores.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar precios. Para el caso concreto de los distribuidores el poder de negociación de las compañías aseguradoras es un factor importante a tener en cuenta. La actual rebaja de precios del sector está estrechando paulatinamente los márgenes de beneficios lo que lleva a las compañías a trasladar esta disminución a los distribuidores.

Si bien el poder de las compañías no es del todo elevado debido a los siguientes factores:

- ✓ Elevado número de compañías aseguradoras.
- ✓ Costes de cambio de proveedor relativamente bajos.
- ✓ El distribuidor ahorra costes fijos a la aseguradora

Cuadro No. 3.7. Diagnóstico FODA

**3. LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA
DIAGNOSTICO F.O.D.A.**



FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Larga trayectoria en el mercado de seguros, con más de 100 años de experiencia. ▪ Diversificación de productos y servicios adaptados a las posibilidades y necesidades de las personas. ▪ Alto poder de mercado en ciertos ramos de productos y servicios. ▪ Localización geográfica distribuida en las principales ciudades del país. ▪ Asesoramiento internacional continuo para toma de decisiones entre directivos. ▪ Innovación, enfoque comercial, mejora continua en busca de la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Irregularidades en contratación de empleados. ▪ Baja promoción publicitaria de la empresa. ▪ Falta de un Plan Operativo Anual (POA) para alcanzar metas y objetivos. ▪ Falta de capacitación del personal en diferentes áreas. ▪ Falta de comunicación efectiva entre directivos. ▪ Incumplimientos de pago a asesores de seguros y clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado Nacional por conquistar dado el crecimiento de la demanda de seguros. ▪ Mayores posibilidades de convenios con entidades de interés tanto asesores como clientes. ▪ Especialización en diferentes ramos de productos y servicios. ▪ Creación de alianzas estratégicas con entidades importantes. ▪ Mayor oferta académica de tercer y cuarto nivel para profesionales especializados en el área de seguros. ▪ Fidelidad de clientes a la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crisis socio-económica nacional y extranjera. ▪ Alto poder de imposición de regulaciones gubernamentales en el área de seguros. ▪ Mejores planes de compensación de la competencia para los asesores de seguros. ▪ Alto grado de competitividad en un mercado relativamente pequeño por lo que se da una fuga de producción de los asesores de seguros hacia otras aseguradoras. ▪ Mayores atractivos de pago e incentivos por parte de la competencia a los clientes y asesores. ▪ Presión del gremio de asesores de seguros para conseguir mayores beneficios.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posee el reconocimiento mundial a un Effie, que celebra la efectividad en el mercadeo y la publicidad. ▪ Operaciones sustentadas en reaseguradores de primera línea a nivel mundial y un respaldo económico que excede los requerimientos mínimos de la Súper Intendencia de Bancos y Seguros. 			
---	--	--	--

Supervisado por: Mgs. Graciela Castro

Realizado por: Eco. Lorena Alvear

Fuente: Archivos de Latina Seguros y Reaseguros Sucursal Cuenca.

Cuadro No. 3.8. Análisis factores externos

ENTIDAD: LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCRUSAL CUENCA MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO (FACTORES EXTERNOS) OPORTUNIDADES - AMENAZAS 					
Componente: Evaluación General					
Proceso: Gestión Global					
FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACION	PONDERACIÓN	
Mercado Nacional por conquistar.	10%	Oportunidad	4	0.4	
Incurción de la competencia en el mercado.	15%	Amenaza	3	0.45	
Inestabilidad Administrativa	5%	Amenaza	2	0.1	
Competencia en Precios.	10%	Amenaza	2	0.2	
Fuga de Producción de los asesores de seguros a otras compañías.	20%	Amenaza	4	0.8	
Alianzas Estratégicas.	10%	Oportunidad	2	0.2	
Restricciones por parte del gobierno.	10%	Amenaza	2	0.2	
Fidelidad del cliente.	20%	Oportunidad	4	0.8	
	100%			3.15	

Supervisado por: Mgs. Graciela Castro

Realizado por: Eco. Lorena Alvear

Fuente: Archivos de Latina Seguros y Reaseguros Sucursal Cuenca

Cuadro No. 3.9. Análisis factores internos

ENTIDAD: LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCRUSAL CUENCA MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO (FACTORES INTERNOS) FORTALEZAS - DEBILIDADES 				
Componente: Evaluación General				
Proceso: Gestión Global				
FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACION	PONDERACIÓN
Larga trayectoria en el mercado.	10%	Fortaleza	3	0.3
Diversificación de productos y servicios.	15%	Fortaleza	4	0.6
Operaciones respaldadas en Reaseguradoras de primera línea.	10%	Fortaleza	3	0.3
Baja inversión en publicidad	15%	Debilidad	3	0.45
Falta de un Plan Operativo Anual.	10%	Debilidad	3	0.3
Comunicación efectiva entre los directivos.	10%	Debilidad	2	0.2
Incumplimiento en el pago de las comisiones a los asesores de seguros.	20%	Debilidad	4	0.8
	100%			2.95

Supervisado por: Mgs. Graciela Castro

Realizado por: Eco. Lorena Alvear

Fuente: Archivos de Latina Seguros y Reaseguros Sucursal Cuenca.

Cuadro No. 3.10. Matriz de planeación estratégica

4. LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA				
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				
MISION	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	POLITICAS
<p>“Brindar tranquilidad y seguridad a quienes nos confían su patrimonio, a través de productos innovadores con excelencia en el servicio y profesionales comprometidos, generando relaciones de largo plazo”.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la participación en las ventas a nivel regional. 2. Incrementar el nivel de competencia en todos los empleados de la empresa. 3. Incrementar el E.V.A. 4. Disminuir la siniestralidad de la cartera de clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar en un 10% en relación al año anterior. 2. Con un mínimo de ejecución del 80% del plan de capacitación del 2010. 3. En un 4% en relación al año 2009. 4. En un 12% en relación al año 2009. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hemos tenido una evolución positiva del resultado técnico, esto como consecuencia del crecimiento responsable en primas, un estricto control de gastos, mejor suscripción y evaluación de riesgos. 2. Nuestro compromiso es alcanzar a cumplir con la proyección de presupuestos, involucrando a todos quienes formamos parte de Latina de Seguros. 3. De igual manera, deseamos expandir nuestro mercado en base al cumplimiento de las metas de ventas para el año 2010. 4. Crear contingentes para el desempeño de nuestras labores y el cumplimiento de nuestros objetivos económicos y empresariales como resultado de futuros decretos de ley en el área de seguros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforzar la presencia de Latina de Seguros en el país ofertando productos de seguros que se acomoden a las distintas necesidades del mercado. 2. Crear sentido de pertenencia o fidelización de nuestros clientes a la compañía, atendiendo de manera única las diferentes necesidades de cada individuo según sus posibilidades económicas. 3. Ofrecer mediante una amplia red de profesionales médicos, clínicas y centros hospitalarios una excelente atención por medio de nuestro producto Latina Salud. 4. Crear productos que se adapten a las posibilidades y necesidades de las personas. 5. Socialización del seguro para que esté al alcance de un sin número de personas con menos recursos económicos mediante



				<p>la creación del microseguro.</p> <p>6. Desarrollar periódicamente estudios de mercado para detectar las necesidades, cambios y oportunidades que se presenten en el futuro.</p> <p>7. Publicidad enfocada a mostrar la experiencia de nuestra compañía haciendo una analogía con los distintos productos, utilizando medios de comunicación como: radio, televisión, prensa, revistas.</p> <p>8. Contar con un equipo humano calificado en atención al cliente y que asuman riesgos en forma responsable.</p> <p>9. Plan de Incentivos para fortalecer lazos comerciales.</p>
--	--	--	--	--

Supervisado por: Mgs. Graciela Castro

Realizado por: Eco. Lorena Alvear

Fuente: Archivos de Latina Seguros y Reaseguros Sucursal Cuenca.

Cuadro No. 3.11. Evaluación preliminar Latina Seguros



EVALUACIÓN PRELIMINAR LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

No.	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Integridad y Valores	¿Posee Latina un código de ética? ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, reaseguradoras, auditores, etc. se basan en la honestidad y equidad? ¿Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal? ¿Los funcionarios y empleados presentan renuncias sin temor a represalias? ¿Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales particularmente por resultados de corto plazo y extensión en el cual la compensación esta basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?	X X X	X	X	La empresa tiene consciencia de la necesidad de implementar un código de ética, por el momento se rigen por el Manual interno de trabajo. El sueldo de los empleados esta conformado por el salario fijo más la variable, que solamente es cancelada si se cumple el presupuesto mensual.
2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección.	¿La filosofía y estilo de la administración se reflejan en la forma en que se establece las políticas, objetivos, estrategias, su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento? ¿Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos? ¿El Gerente cuida la imagen institucional? ¿La información presenta oportunamente información financiera y de gestión?	X X X	X		
3	Dirección y Auxiliares	¿Los Directivos observan la constitución, la Ley de Compañías de Seguros, el Estatuto de la Empresa y demás normas relacionadas? ¿El Directorio actualiza el Estatuto de la empresa? ¿El Directorio está integrado y organizado de acuerdo con lo previsto en el Estatuto? ¿El Directorio brinda atención a novedades importantes?	X X X X			

		¿Existen entes auxiliares que cumplan labor de asesoría al Directorio?	X			
4	Estructura Organizativa	¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional? ¿Existen manuales de procesos? ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad? ¿Existe comunicación interna y externa? ¿Se actualizan los manuales de funciones correspondientes a la Estructura Orgánica? ¿Se actualiza la estructura Orgánica Funcional (Organigramas)?	X X X X X		X	Pero están formulados solo para algunas áreas como el Departamento Comercial, Siniestros y Cobranzas.
5	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.	¿Existe responsabilidad y delegación de la autoridad? ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo? ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	X X		X	En las sucursales el personal cumple con funciones adicionales a las descritas en sus puestos de trabajo, ya que existen restricciones para contratar nuevo personal.
6	Gestión del Capital Humano	¿Existe un sistema de gestión del recurso humano? ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados y trabajadores de la organización? ¿Se aplican sanciones disciplinarias? ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo? ¿Existen métodos para motivar a los empleados? ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal? ¿Se ha conformado el Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño? ¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos al personal? ¿El Gerente y los directivos orientan al personal sobre la misión, visión institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación? ¿La empresa cuenta con un plan de incentivos en relación con	X X X X X X X X X		X	Si aunque en las sucursales no se realizan aumentos de sueldos, ni promoción en los puestos de trabajo. Generalmente es el Gerente quien toma la decisión sobre las contrataciones que se realizan en la sucursal y luego lo pasa a RR HH. Estas evaluaciones las realizan solamente en Quito y Guayaquil. Solamente para los Gerentes de Área.

		los objetivos y logros alcanzados? ¿La dirección de RR HH ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio?		X		No muchas veces ni siquiera se conoce las funciones que realizan los funcionarios de cada sucursal, sobre todo en los puestos de recepción, emisión y cobranzas.
7	Responsabilidad	¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento? ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles operativos y se verifica su cumplimiento? ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado? ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión? ¿Aplica la empresa la publicación de la información que manda la Superintendencia de Bancos y Seguros? ¿Se ha instaurado una cultura organizativa dirigida a la responsabilidad?	X X X X X	X		Se verifica el cumplimiento solo en los niveles directivos. La implementación de la ISO 2009001 apunta a generar una cultura organizacional adecuada.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
8	Objetivos Estratégicos	¿La organización cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente, en concordancia con el plan operativo anual (POA)? ¿La organización cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos? ¿Los diferentes niveles organizacionales cumplen con estos objetivos y respectivas estrategias? ¿El Gerente y los Jefes Departamentales han fijado los objetivos, estrategias y operativos y se han establecido las estrategias para su cumplimiento? ¿La Empresa ha formulado indicadores de gestión institucionales y por cada departamento, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado? ¿El POA y el presupuesto de Latina Seguros Cuenca, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?	X X X X X X	X		Si pero no existe el enlazamiento adecuado en PE y POA. Falta de conexión entre las estrategias, políticas y actividades de cada departamento. La empresa solo aplica los indicadores a las actividades financieras o globales. La evaluación del presupuesto se lo realiza en forma semestral.
9	Objetivos Específicos	¿Se han fijado objetivos específicos (operativos, de información y	X			

		<p>cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades de la empresa tales como; departamentos, subalterno y secciones?</p> <p>¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de Latina Seguros Cuenca?</p> <p>¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos de la empresa?</p> <p>¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada dirección, subalternos, secciones, programas o proyectos y a sus integrantes?</p> <p>¿El personal de Latina Cuenca participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?</p> <p>¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos al personal de Latina Cuenca?</p>	X				
			X				Es algo que a nivel de la Sucursal falta por evaluar.
				X			Los objetivos son establecidos desde Matriz.
				X			Los objetivos globales solo son conocidos a nivel de Gerencias Regionales.
10	Relación entre objetivos y componentes del CORRE	<p>¿Existe compromiso del Gerente y los Jefes Departamentales y de todos los niveles de la empresa para alcanzar los objetivos, cumpliendo los controles y la gestión de riesgo?</p> <p>¿Existe conocimiento de los niveles de la organización de los elementos del CORRE (Control de los Recursos y Riesgos Ecuador) establecidos y de los objetivos que se esperan alcanzar?</p> <p>¿Se mantiene una visión empresarial integral sobre los objetivos estratégicos, de operación de información y de cumplimiento en todos los niveles organizacionales?</p> <p>¿Existe rotación del personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de Latina Cuenca en la prestación de sus servicios?</p>	X				
				X			
					X		La rotación de personal no se ha dado en la sucursal, pero si en los puestos ocupados por los funcionarios de la matriz y de alguna manera si dificulta la comunicación efectiva, ya que muchas funciones del personal de sucursal dependen de las respuestas de este personal.
11	Consecución de Objetivos	<p>¿La alta dirección analiza los informes de cumplimiento de objetivos?</p> <p>¿Existe una adecuada supervisión en todos los niveles de la organización?</p> <p>¿Se ha incorporado controles en los procesos para asegurar el logro de objetivos?</p>	X				
				X			Falta en los niveles medios, de recepción y siniestros.
				X			El control interno se ha visto debilitado por la falta de estos controles en la sucursal.

		<p>¿Se actualiza con frecuencia las políticas, normas y procedimientos?</p> <p>¿Se elaboran informes de cumplimiento de indicadores?</p> <p>¿Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas?</p>	X	X	<p>La última vez que se realizó fue para aplicar a la ISO20009001.</p> <p>Al momento de realizar las auditorías internas.</p> <p>Si pero las decisiones se las toma directamente en Matriz, para que sean implementadas en la sucursal.</p>	
12	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	<p>¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado para alcanzar el logro de los objetivos?</p> <p>¿La alta dirección considera que es necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?</p> <p>¿Existe evidencias de las acciones realizadas por la organización para determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?</p> <p>¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?</p> <p>¿Los directivos realizan ajustes a los niveles de riesgo aceptado y su tolerancia?</p>	X	X	<p>Programas para medir el riesgo al emitir las pólizas de seguros vehiculares y de asistencia médica.</p> <p>Lo realiza cada Gerente, y el departamento de ventas y también se considera la siniestralidad de cada asesor para poder realizar pagos comerciales.</p>	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
13	Factores Internos y Externos.	<p>¿La alta dirección apoya las acciones para la determinación de factores de riesgo externos e internos?</p> <p>¿Se han establecido mecanismos para identificar eventos de riesgos externos e internos?</p> <p>¿Los altos directivos y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos?</p> <p>¿Participan los empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?</p>	X	X	<p>Lo realiza directamente la Gerencia.</p>	
14	Identificación de Eventos	<p>¿Existen mecanismos para identificar eventos relacionados con los objetivos?</p> <p>¿Los empleados participan en la identificación de eventos?</p> <p>¿Se han implementado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis de flujo del proceso que puedan afectar el logro de los objetivos?</p>	X	X	<p>Se encuentra establecido en el manual que esta disponible a través de intranet.</p>	

15	Categoría de Eventos	¿Dentro de la entidad se categoriza los eventos? ¿La administración muestra apoyo a las acciones orientadas a categorizar eventos? ¿Existen medios para relacionar las categorías de eventos con los objetivos? ¿Existen procedimientos para informar al personal sobre la categoría de eventos y su relación con los objetivos?	X X X X			
EVALUACION DE RIESGOS						
16	Estimación de Probabilidad de Impacto	¿Existe una metodología para establecer las probabilidades e impactos de los eventos? ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos de la organización? ¿Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos?	X X X			SIA (Sistema Informático para las Aseguradoras) Se evalúa sobre todo la siniestralidad en la cartera de los asesores de seguros. Software para medir el riesgo, de acuerdo a la antigüedad, tipo de cliente, asesor, etc.
17	Evaluación de Riesgos	¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos? ¿Se dispone de información confiable y oportuna para evaluar los riesgos? ¿Son suficientes los recursos utilizados para evaluar los riesgos? ¿Se elabora un informe sobre los resultados de la evaluación del riesgo? ¿Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?	X X X X X		X	Solo cuando es solicitado por la matriz. Si la información es entregada y publicada en la Superintendencia de Bancos.
18	Riesgos Originados por los cambios	¿Se promueve la investigación de posibles eventos que puedan afectar a la entidad? ¿Considera usted que la entidad está preparada para responder eficaz y eficientemente ante los cambios? ¿La información interna y externa permite identificar hechos que puedan generar cambios?	X X X			La planificación estratégica se la realiza con antelación desde el mes de agosto de cada año.
RESPUESTA A LOS RIESGOS						
19	Categorías de Respuestas	¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas?	X			Solo de carácter global, no es aplicado a

		<p>¿Existe la evidencia suficiente que respalde el análisis de alternativas?</p> <p>¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar riesgos?</p> <p>¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?</p>	X			<p>departamentos o actividades específicas.</p> <p>A Través del incremento de las tasas en clientes que demuestran alta siniestralidad.</p>
20	Decisión de Respuestas	<p>¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?</p> <p>La evidencia que respalda las decisiones tomadas ¿Es confiable?</p> <p>¿Se propicia la participación de los niveles de la organización, para que sugieran sobre la decisión que consideran adecuada?</p> <p>¿Se comunica al personal sobre las decisiones adoptadas?</p>	X			<p>Solamente en los niveles de mando superiores</p> <p>Las que afectan directamente a un puesto de trabajo específico. Las decisiones de Gerencia se manejan con los Jefes Departamentales.</p>
ACTIVIDADES DE CONTROL						
21	Integración con las decisiones sobre riesgos	<p>¿Existe un Departamento de Auditoría o similar?</p> <p>¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?</p> <p>¿Las actividades de control, han sido fijadas considerando las decisiones adoptadas sobre los riesgos?</p> <p>¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?</p>	X			
22	Principales actividades de Control.	<p>¿La Dirección apoya el diseño y la aplicación de los controles?</p> <p>¿Se busca incorporar los controles a los distintos procesos?</p> <p>¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?</p> <p>¿Los empleados se encuentran involucrados en la incorporación de controles?</p> <p>¿Existen sistemas de comunicación para informar sobre las actividades de control?</p>	X			<p>Sobre todo desde que se adoptó la norma ISO20009001.</p> <p>A través de Intranet.</p>
23	Controles sobre los sistemas de información	<p>¿La entidad ha elaborado un plan estratégico de tecnología de información?</p>	X			<p>Directamente lo maneja el Departamento de Sistemas en Guayaquil.</p>

		<p>¿La administración promueve el desarrollo de tecnología de información?</p> <p>¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso?</p> <p>¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento de software?</p> <p>¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos?</p> <p>¿Se comunica eficientemente a los empleados sobre los planes y avances de la tecnología de información?</p>	X			<p>Por ejemplo el software para la comercialización del SOAT, se realizó Outsourcing con una empresa colombiana.</p> <p>Se dispone de permisos para los usuarios y restricción de la información.</p>
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
24	Cultura de Información en todos los niveles	<p>¿Existe un departamento de Relaciones Públicas internas o externas?</p> <p>¿La alta dirección muestra compromiso para cumplir con las dichas políticas y normas?</p> <p>¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en los departamentos, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente?</p> <p>¿La dirección de la empresa ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir información con fines de gestión y control?</p> <p>¿Se comunica al personal de Latina Seguros sobre los resultados de las unidades de operación para lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos?</p> <p>¿Se han implantado políticas empresariales de información, comunicación y difusión en todos los niveles?</p>	X			<p>Se maneja directamente en Guayaquil</p> <p>A través de boletines mensuales, que son enviados a cada sucursal.</p>
25	Herramientas para la supervisión	<p>¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?</p> <p>¿La información de la empresa constituye una herramienta de</p>	X			

		supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?				
26	Sistemas Estratégicos e Integrados	¿Los sistemas de información han sido elaborados considerando la integración de todas las unidades de la entidad? ¿Se cuentan con políticas que permitan la integración de la información? ¿Se proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de los sistemas de información?	X X X			
27	Confiabilidad de la Información	¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos? ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información? ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible? ¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades a través de los controles establecidos?	X X X		X	Validación de la información de la Sucursal una vez que llega a Matriz. Aunque deberían estandarizarse los formatos para entregar cotizaciones, reportes, etc.
28	Comunicación interna	¿Se comunica oportunamente al personal sobre sus responsabilidades? ¿Se han fijado líneas de comunicación para denunciar actos indebidos? ¿La alta dirección atiende las necesidades del personal respecto de mejoras del servicio? ¿Existe comunicación con clientes y proveedores? ¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente y Jefes Departamentales? ¿Los empleados saben como sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás? ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas de la empresa? ¿Latina Cuenca ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA, evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación?	X X X X X X X		X	Se cuenta con un Departamento de Atención al cliente y de quejas. Solamente cuando se realiza una auditoría interna de la sucursal.
29	Comunicación externa	¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad? ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes,	X X			

		recomendaciones del auditor interno y externo respecto al POA? ¿La empresa realiza auto evaluaciones del Control Interno a base a los objetivos planteados en el POA?	X			
31	Supervisión Interna	¿Se ha tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores? ¿Existen planes de acción correctiva? ¿Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad? ¿Existe apoyo a Auditoría Interna para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor? ¿Existe apoyo del Gerente y Jefes Departamentales a la ejecución del POA de auditoría Interna?	X X X X X			
32	Supervisión Externa	¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y de la Superintendencia de Bancos? ¿En la realidad se efectúan auditorías externas? ¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo? ¿Los informes de auditoría externa son remitidos a todos los niveles correspondientes? ¿Existe coordinación entre auditores internos y externos? ¿Existen planes de acción correctiva para corregir deficiencias reportadas por la auditoría?	X X X X X X	X		Por parte de la Superintendencia de Bancos. Solo en los temas de corresponden a cada sucursal, existe restricción en la información.

Supervisado por: Mgs. Graciela Castro

Realizado por: Eco. Lorena Alvear

Fuente: Archivos de Latina Seguros y Reaseguros Sucursal Cuenca.

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS C.A. SUCURSAL CUENCA
CEDULA NARRATIVA
EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO

Sujeto a Examen: Latina Seguros y Reaseguros C.A. Sucursal Cuenca

Período Examinado: del 1 de Junio del 2010 al 30 de Noviembre del 2010

Detalle de los aspectos más relevantes de la aplicación del cuestionario.

Del cuestionario de Evaluación del Control Interno a Latina Seguros y Reaseguros, Sucursal Cuenca, cuyas preguntas fueron aplicadas a los empleados y directivos de la empresa, según los factores que integran este tipo de control, se desprenden los siguientes hallazgos.

Cuadro No. 3.12. Componentes y factores del control interno

COMPONENTE	FACTOR	COMENTARIO
Ambiente Interno de Control	Integridad y Valores	La empresa tiene consciencia de la necesidad de implementar un código de ética, por el momento se rigen por el Manual interno de trabajo. Hay presión por cumplir con el presupuesto mensual, dado que el sueldo de los empleados esta conformado por el salario fijo más la variable, que solamente es cancelada si se cumple con dicho presupuesto.
	Estructura Organizativa	Existen manuales de procesos, pero están formulados solo para algunas áreas como el Departamento Comercial, Sinistros y Cobranzas.
	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.	En número del personal no está de acuerdo con el tamaño de la sucursal, lo que no permite responder a la complejidad de las actividades. El personal cumple con funciones adicionales a las descritas en sus puestos de trabajo, por las restricciones en la contratación de nuevo personal.
	Gestión del Capital Humano	Si aunque en las sucursales no se realizan aumentos de sueldos, ni promoción en los puestos de trabajo. Generalmente es el Gerente quien toma la decisión sobre las contrataciones que se realizan en la sucursal y luego lo pasa a RR HH. La evaluación del desempeño del personal se las realiza solamente en Quito y Guayaquil. El plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados solamente es para los Gerentes de Área. La Dirección de RRHH no ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio. Muchas veces ni siquiera se conoce las funciones que realizan los funcionarios de cada sucursal, sobre todo en los puestos de recepción,

		emisión y cobranzas.
Establecimiento de Objetivos	Responsabilidad	Las políticas de responsabilidad y su cumplimiento se verifican solo en los niveles directivos. Se ha instaurado una cultura organizativa dirigida a la responsabilidad desde la implementación de la ISO 2009001, la cual apunta a generar una cultura organizacional adecuada.
	Objetivos Estratégicos	Falta de conexión entre las estrategias, políticas y actividades de cada departamento. La empresa solo aplica los indicadores de gestión a las actividades financieras o globales. La evaluación del presupuesto se lo realiza en forma semestral.
	Objetivos Específicos	Los objetivos son establecidos desde Matriz. Los objetivos globales solo son conocidos a nivel de Gerencias Regionales.
	Relación entre objetivos y componentes del CORRE	La rotación de personal no se ha dado en la sucursal, pero si en los puestos ocupados por los funcionarios de la matriz y de alguna manera si dificulta la comunicación efectiva, ya que muchas funciones del personal de sucursal dependen de las respuestas de este personal.
	Consecución de Objetivos	No existe una adecuada supervisión en todos los niveles de la organización. Falta en los niveles medios, de recepción y siniestros. El control interno se ha visto debilitado por la falta de estos controles en la sucursal. No se actualiza con frecuencia las políticas, normas y procedimientos. La última vez que se realizó fue para aplicar a la ISO20009001. Los informes de cumplimiento de indicadores se realizan antes de las auditorías internas. Las decisiones sobre el POA, para tomar acciones correctivas se las toma directamente en Matriz, para que sean implementadas en la sucursal.
Identificación de Riesgos y Evaluación de Eventos	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	Existen programas para medir el riesgo al emitir las pólizas de seguros vehiculares y de asistencia médica. Los ajustes a los niveles de riesgo aceptado lo realiza cada Gerente con el departamento de ventas y también se considera la siniestralidad de cada asesor para poder realizar pagos comerciales.
	Factores Internos y Externos.	Los empleados no participan en la determinación de los factores de riesgo. Lo realiza directamente la Gerencia.
	Identificación de Eventos	Se han implementado técnicas para la identificación de eventos como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo, entrevistas, análisis de flujo de proceso, los cuales se encuentran establecidos en el manual que esta disponible a través de intranet.
Respuesta a los Riesgos	Estimación de Probabilidad de Impacto	La probabilidad e impacto de los eventos se lo realiza a través del SIA (Sistema Informático para las Aseguradoras). Se evalúa periódicamente la siniestralidad en la cartera de los asesores de seguros. La probabilidad e impacto se realiza a través de Software para medir el riesgo, de acuerdo a la antigüedad, tipo de cliente, asesor, etc.
	Evaluación de Riesgos	Se elaboran informes sobre los resultados de la evaluación de riesgos solo cuando es solicitado por la

		matriz. Existe transparencia de la información, la cual es entregada y publicada en la Superintendencia de Bancos.
	Riesgos Originados por los cambios	La planificación estratégica se la realiza con antelación desde el mes de agosto de cada año.
	Categorías de Respuestas	Los mecanismos para el análisis de alternativas son de carácter global, no es aplicado a departamentos o actividades específicas. Las respuestas a los riesgos se las realiza a través del análisis de siniestralidad en la cartera de clientes
	Decisión de Respuestas	Los mecanismos para la toma de decisiones se dan solamente en los niveles de mando superiores. Se comunica al personal las decisiones que afectan directamente a un puesto de trabajo específico. Las decisiones de Gerencia se manejan con los Jefes Departamentales.
Actividades de Control	Principales actividades de Control.	La dirección apoya el diseño y la aplicación de los controles. Sobre todo desde que se adoptó la norma ISO20009001. Existen sistemas de comunicación para las actividades de control a través de Intranet.
	Controles sobre los sistemas de información	El plan estratégico de tecnología de información lo maneja directamente el Departamento de Sistemas en Guayaquil. El software para la comercialización del SOAT, se realizó Outsourcing con una empresa colombiana. Existen controles sobre la gestión de tecnología de información para lo cual se dispone de permisos para los usuarios y restricción de la información.
	Cultura de Información en todos los niveles	El Departamento de Relaciones Públicas se maneja directamente en Guayaquil. Se comunica al personal sobre los resultados de las unidades de operación a través de boletines mensuales, que son enviados a cada sucursal.
	Confiabilidad de la Información	La información de la Sucursal una vez que llega a Matriz es validada para asegurar la confiabilidad de los datos. Se deberían estandarizarse los formatos para entregar cotizaciones, reportes, etc.
	Comunicación interna	Se cuenta con un Departamento de Atención al cliente y de quejas. Los reportes sobre la ejecución del POA se realizan cuando se realiza una auditoría interna de la sucursal.
Supervisión y Monitoreo	Supervisión Permanente	Las políticas de comunicación se lo realizan solo en los niveles directivos. Los seminarios, sesiones u otras reuniones para recopilar información se las realiza en la matriz.
	Supervisión Externa	La auditoría externa es realizada por parte de la Superintendencia de Bancos. Los informes de auditoría no son remitidos a todos los niveles correspondiente sino solo en los temas de corresponden a cada sucursal, existe restricción en la información.

Por lo tanto se deduce preliminarmente que el componente sujeto a una auditoría de gestión, es el que se detalla a continuación, acompañado de sus subcomponentes ya que estos son los que abarcan toda la actividad:

5. Componente y subcomponentes a ser auditados en Latina Seguros y Reaseguros, sucursal Cuenca.

Cuadro No. 3.13. Componentes y subcomponentes auditados

COMPONENTE	SUBCOMPONENTES
Latina Seguros Sucursal Cuenca	Facturación y Cobro

Fuente: Eco. Lorena Alvear

FASE II

PLANIFICACIÓN

3.2. Planificación.

Objetivos.

“La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el enlace del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la Entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados”⁴².

Actividades.

En esta fase se desarrollaron las siguientes tareas:

- a) Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
- b) Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control.
- c) Elaboración de un Memorando de Planificación.
- d) Elaboración del Programa de Auditoría.

⁴² CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión

Cuadro No. 3.14. Flujo de actividades fase de planificación

Fase II Planificación	Pasos y Descripción
<pre> graph TD Start(()) --- Circle(()) Circle --> Rect1[] Rect1 --> Rect2[] Rect2 --> Circle2(()) Circle2 --> Rect3[] Rect3 --> Diamond{ } Diamond --> End((3)) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo multidisciplinario revisan y analizan la información y documentación recopilada. 2. Equipo multidisciplinario evalúa el control interno de cada componente. 3. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el memorando de planificación. 4. Supervisor y Jefe de Equipo preparan los programas de auditoría. 5. Gerente General revisa el plan de trabajo y los programas por componentes. 6. Gerente General revisa y aprueba el plan y los programas de auditoría.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, C.G.E (adaptación al presente caso)

OFICIO # 002

ASUNTO: Orden de Trabajo Definitiva

Fecha: 1 de Julio del 2010

Señores:

Mgs. Graciela Castro

SUPERVISORA DEL EQUIPO

Eco. Lorena Alvear

AUDITOR

De mis consideraciones:

De conformidad con el trabajo realizado en la primera fase a la “AUDITORÍA de Gestión para la empresa Latina Seguros y Reaseguros C.A. de la ciudad de Cuenca, año 2010”, se ha determinado las áreas de resultados clave relacionadas con los procesos de:

- ✓ Área de facturación y cobro

Con tales subcomponentes dispongo a ustedes la ejecución de la planificación específica y de las demás etapas del examen que se deriven de dicho estudio.

Una vez concluida la evaluación del control interno deberá elaborarse los informes que contendrán, las deficiencias así como las alternativas de solución, cuya aplicación deberá efectuarse previo el visto bueno correspondiente de la Gerencia.

Igualmente, la fase de ejecución de las áreas críticas deberá ser sustentada con indicadores y estándares; a base del cual se emitirán las sugerencias que serán puestas en marcha en lo posible antes de la conclusión del trabajo.

Para la emisión de las alternativas de solución y puesta en marcha de los cambios sugeridos; es menester que, se defina los responsables de las acciones a seguir, su

costo, la meta a alcanzarse y el impacto de satisfacción, tanto de los clientes internos y externos en el área de recursos humanos.

El tiempo que se asigna para esta labor es de 15 días laborables a partir de esta fecha.

Atentamente,

Lic. Luis Maldonado Sempértegui

Gerente Latina Seguros Cuenca

Cuadro No. 3.15. Evaluación específica del control interno

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO					
ENTIDAD: LATINA SEGUROS Y REASEGUROS TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Sucursal Cuenca SUBCOMPONENTE: Facturación y Cobro					
No.	Preguntas	SI	NO	NA	COMENTARIOS
ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD					
Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de administración de recursos humanos.					
1.	La Sucursal cuenta con una unidad de Facturación y Cobro.	X			
2.	¿Dentro del Orgánico-Funcional vigente, se define claramente la estructura organizativa de la unidad? Esta acorde con el Reglamento Orgánico-Funcional. <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Responde a la realidad? Solicite un organigrama estructural y de posición. Describa en las hojas adicionales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las funciones actuales de la unidad de facturación y cobro. ▪ Las funciones que realiza cada uno de sus encargados. 	X			La responsabilidad de esta unidad esta a cargo de una sola persona.
3.	¿La Unidad de Facturación y Cobro se administra en función de planes y programas? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Ha establecido los objetivos de corto y largo plazo? ▪ ¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal? ▪ ¿Se transmiten a los empleados? ▪ ¿Se controla con regularidad el desarrollo de facturación y cobro y se confrontan con las metas y objetivos determinados? 	X			Lo conoce el Gerente.
4.	El plan de facturación y cobro: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Quién coordina? ▪ ¿Quiénes participan? ▪ ¿Quién lo aprueba? ▪ ¿Qué fuentes de información se 				Jefe de Comercialización. Jefe Comercialización, Gerente y personal de facturación. Jefe de Comercialización. Archivo de Latina, sucursal Cuenca.

	<ul style="list-style-type: none"> utilizan para su elaboración? ▪ ¿Se identifican personas responsables por cada actividad? ▪ ¿El Jefe del Departamento de Comercialización prepara planes y programas de trabajo específicos? 	X			
5.	<p>Se ha definido políticas para las actividades de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facturación y Cobro ▪ Préstamos Transitorios ▪ Pagos de Siniestros ▪ Pago de comisiones a los Bróker ▪ Capacitación ▪ Rotación del personal, traslado y movilización. 	X			Dichas políticas se entienden tácitamente de la actividad normal y evolutiva de la sucursal, pero se requiere formalizarlas.
6.	<p>¿Se ha identificado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que se presta?</p> <p>En caso de ser afirmativo indique:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuenta con datos estadísticos o históricos ▪ Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades. 	X	X		<p>Se analiza a nivel de toda la empresa a nivel nacional y no de sucursal.</p> <p>Este punto si se evalúa a nivel de la sucursal.</p>
7.	<p>¿Se hacen previsiones de requerimientos logísticos de la unidad?</p> <p>Si la respuesta es afirmativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Se relacionan con los objetivos y necesidades institucionales? ▪ ¿Se ligan a los planes anuales? ▪ Explique como se relacionan las actividades de la unidad con el proceso de formulación presupuestaria. 	X			Se toma como referencia la gestión de ventas para presupuestar los ingresos y gastos de la sucursal.
8.	¿Se han definido sistemas de control y evaluación?		X		
9.	¿Se hace o existe control de la gestión en la unidad?	X			Solamente una vez al año cuando la matriz realiza la auditoría interna de cada sucursal.
10.	¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones entre los objetivos, políticas y procedimientos?	X			
11.	¿Se hace un seguimiento de estos planes?		X		Cuando es requerido por la Gerencia General.
EJECUCION					
Son preguntas orientas a conocer lo relativo al desarrollo de las actividades de la unidad y adicionalmente, conocer acerca del control gerencial del área.					
12.	<p>¿Cómo se manejan los diferentes subsistemas de facturación y cobro?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Tiene la Unidad de facturación y cobro manuales de procedimientos para guiar la gestión que realizan las 	X			El manual de facturación esta en intranet.

	<p>diferentes actividades o procesos? ¿Cuáles?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Se encuentran aprobados? ▪ ¿Tienen aplicación en la práctica? 	X		X	<p>Son de uso estándar para todas las sucursales. Tal vez en la práctica no serían tan prácticos ya que no es permitido imprimirlos o modificarlos de acuerdo a las necesidades de cada sucursal.</p>
13.	¿Se examina con regularidad los manuales, reglamentos, procedimientos, políticas, y demás normas en materia de administración del personal?	X			
14.	<p>¿Se dispone de un manual ocupacional que defina las funciones de cada uno de los servidores y los niveles de autoridad y responsabilidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Ha sido actualizado? ▪ ¿Es de conocimiento del personal? ▪ ¿Tiene aplicación en la práctica? 		X		<p>No existe un manual de descripción de cargos para la sucursal.</p> <p>X X X</p>
15.	Se aplica un procedimiento para la selección del personal.	X			Lo realiza directamente el Departamento de RRHH en Guayaquil.
16.	<p>¿El personal esta cumpliendo funciones según el puesto para el cual fue nombrado?</p> <p>Si no lo hace, explique ¿por qué?</p>		X		Por ejemplo el personal de recepción realiza también emisiones, cobro de cartera y ventas, que son funciones que no les corresponde.
17.	¿Qué sistemas de clasificación de puestos se aplica?				Depende del Departamento de RRHH, no es materia para esta auditoría.
18.	<p>¿Qué régimen de remuneraciones se aplica?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Institucional ▪ Sujeto a Leyes de Escalafón Profesional. 	X X			
19.	<p>¿Existe rotación del personal?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuáles son las causas? ▪ ¿Cuál es el área de mayor rotación? ▪ ¿Existen estadísticas al respecto? 	X		X	<p>No existe un análisis de las responsabilidades de cada empleado y hay restricciones que impiden aumentos en la remuneración.</p> <p>Recepción</p>
20.	¿Qué actividades de motivación se encuentran vigentes?	X			Aparte de la remuneración fija, es posible acceder a un bono de remuneración variable si se cumple el presupuesto mensual de la sucursal.
21.	¿Cuál es el grado de formación del personal en las distintas áreas?				El personal a cargo de Áreas clave es profesional y varios de ellos ya tienen una

					Maestría.
22.	¿Al personal de la unidad se le ofrece algún tipo de incentivo?	X			Remuneración Variable
23.	¿Son bajas las tasas de ausentismo en la entidad?	X			
24.	¿Cuenta la entidad con un sistema de evaluación del desempeño?		X		Es algo que falta y que no permite que en matriz se aprueben planes de carrera o aumentos salariales.
25.	¿Existe un plan de carrera administrativa?		X		No a nivel de la Sucursal.
26.	¿Cuenta la institución con un código de ética?		X		
27.	¿Son adecuadas las instalaciones en las que se desenvuelve el empleado?	X			
28.	¿Se han establecido procedimientos para presentar quejas o reclamos?	X			Buzón de Quejas
29.	¿Existen políticas disciplinarias en la entidad?	X			Dependen del reglamento interno de trabajo.
SISTEMATIZACIÓN					
Políticas, prácticas y métodos de registro para ejecutar las actividades de la unidad de facturación y cobro. Así mismo, analizar el grado de sistematización para obtener el nivel de satisfacción que el sistema de información brinda.					
30.	<p>¿Cuáles son los informes que maneja la unidad para un reporte de los recursos utilizados?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Con qué frecuencia se emiten? ▪ ¿A quienes van dirigidos? 				<p>1. Informe de Facturación 2. Caja 3. Pago de Comisiones</p> <p>De forma diaria, mensual, de acuerdo a las necesidades del departamento de Comercialización. Al Gerente de la Sucursal y Jefe de Ventas.</p>
31.	Se utiliza esa información para monitorear la gestión de facturación y cobro respecto a: ventas, inventario, capacidad instalada, traslados, promociones y ausentismos.	X			Si pero no como unidad autónoma sino como parte de un todo.
32.	<p>¿Qué archivos y registros de información sobre las actividades realizadas lleva la unidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál es el soporte de mantenimiento? ▪ ¿Cuáles son las políticas o normas en materia de tiempo y mantenimiento de estos registros o archivos? 				<p>Sistema informático y respaldo documental. No existen específicamente</p>
33.	Considera usted que el sistema de información de facturación provee en tiempo y forma la información que se necesita para la planificación, toma de decisiones y control.	X			Existe la información pero no se la ordena y consolida para evaluar la unidad como tal.
34.	¿Mantiene la institución una base de datos de movimientos de facturación y cobro para cuando surge una necesidad?	X			

Elaborado por: Eco. Lorena Alvear Córdova

MISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL SUBCOMPONENTE DE FACTURACIÓN Y COBRO

Cuadro No. 3.16. Misión, objetivos y estrategias

MISIÓN	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>Maximizar las ventas, ofreciendo excelencia en el servicio, retribuyendo a nuestros empleados, brokers con un compromiso permanente de contribución a la comunidad.</p> <p>Nota: Adaptación para facturación y cobro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Superar las ventas del 2008. ▪ Conseguir que la facturación alcance el \$100.000 mensual que permitan cumplir con el presupuesto. ▪ Cumplir con las tareas establecidas en el Plan de Mercadeo de la Empresa. ▪ Incrementar el número de asesores de seguros en el campo de influencia. ▪ Canalizar efectivamente los pagos de las pólizas a los clientes víctimas de un siniestro. ▪ Continuar y mejorar la relación empresa-cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar un procedimiento óptimo para la emisión de las pólizas de seguros. ▪ Establecer planes de incentivos para los bróker. ▪ Realizar estudios de mercado para evaluar la satisfacción del servicio que ofrecemos. ▪ Colaborar en el plan de ventas y publicitario de la empresa. ▪ Difundir socialmente el aporte en la comunidad que tiene la empresa. ▪ Mejorar el sistema de comunicación. ▪ Fortalecer los lazos entre empresas públicas y la empresa.

Elaborado por: Eco. Lorena Alvear Córdova

**FUNCIONARIOS, FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE DESEMPEÑO EN EL
DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN Y COBRO**

Cuadro No. 3.17. Funcionarios y actividades de desempeño

Personal	Funciones/ Actividades
Supervisor	
Eco. Paola Vélez	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar informe mensual de los ingresos, egresos, préstamos transitorios y permanentes. ▪ Informe de liquidación diaria. ▪ Informe de liquidación de facturación diaria. ▪ Actividad de facturación y caja. ▪ Facturación por servicios. ▪ Ingreso del diario de caja a intranet. ▪ Pago de comisiones a los asesores de seguros. ▪ Aprobación de crédito en el pago de las pólizas de seguros. ▪ Manejo de cuenta corriente de la sucursal. ▪ Cancelación de cheques por siniestros a concesionarios y talleres autorizados.
Eco. Lorena Alvear	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe mensual de ventas Operativo. ▪ Gestión de cobro de cartera de clientes. ▪ Manejo comercial de las pólizas de asistencia médica, vehiculares, SOAT. ▪ Realizar el informe a la Gerencia de la producción realizada, con un comparativo del presupuesto. ▪ Manejo de personal técnico y administrativo.
Ma. Laura Dueñas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recepción de Documentos. ▪ Entrega de las pólizas emitidas. ▪ Entrega de Cheques. ▪ Emisión de certificados SOAT.

Elaborado por: Eco. Lorena Alvear Córdova

Cuadro No. 3.18. FODA subcomponente facturación y cobro

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA
FODA SUBCOMPONENTE FACTURACIÓN Y COBRO



FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El proceso de facturación es eficiente. ▪ La calificación de las reaseguradoras es confiable. ▪ Base de datos actualizada con reportes e informes diarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de un manual de procedimiento para facturación, manejo de caja, apoyo a cobro de cartera y atención al cliente. ▪ No hay formalización de planes de capacitación. ▪ La información es consolidada a nivel nacional y no es posible tener reportes a nivel de sucursal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevos sistemas informáticos. ▪ Potencialidad en número de clientes. ▪ Tendencia de mercado a comprar pólizas de seguros para cubrir riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La competencia puede acaparar a nuestros clientes potenciales. ▪ Decretos presidenciales que afectan al ramo en el que operamos, por ejemplo en seguros SOAT, en donde tiene participación el estado. ▪ Mayores márgenes de comisión por parte de la competencia.

Elaborado por: Eco. Lorena Alvear Córdova

Cuadro No. 3.19. Matriz de factores externos

ENTIDAD: LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO (FACTORES EXTERNOS) OPORTUNIDADES-AMENAZAS				
				
SUBCOMPONENTE: FACTURACIÓN Y COBRO				
COMPONENTES EXTERNOS	POND	CLASIFICACIÓN	CALIF	PONDERADO
Nuevos sistemas informáticos	15%	Oportunidad	3	0.45
Potencialidad en número de clientes	10%	Oportunidad	4	0.4
Tendencia de mercado a comprar pólizas de seguros para cubrir riesgos	10%	Oportunidad	3	0.3
La competencia puede acaparar a nuestros clientes potenciales	20%	Amenaza	1	0.2
Decretos presidenciales que afectan al ramo en el que operamos	30%	Amenaza	2	0.6
Mayores márgenes de comisión por parte de la competencia	15%	Amenaza	2	0.3
TOTAL	100%			2.25

Elaborado por: Eco. Lorena Alvear Córdova

ESCALA DE VALORES	
1. Amenaza Crítica	3. Oportunidad Menor
2. Amenaza Controlable	4. Oportunidad de Éxito

Cuadro No. 3.20. Matriz de factores internos

ENTIDAD: LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA MATRIZ DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (FACTORES INTERNOS) FORTALEZAS-DEBILIDADES				
				
SUBCOMPONENTE: FACTURACIÓN Y COBRO				
COMPONENTES EXTERNOS	POND	CLASIFICACIÓN	CALIF	PONDERADO
El proceso de facturación es eficiente	15%	Fortalezas	3	0.45
La calificación de las reaseguradoras es confiable	15%	Fortalezas	4	0.6
Base de datos actualizada con reportes e informes diarios	20%	Fortalezas	3	0.6
Falta de un manual de procedimiento para facturación, manejo de caja, apoyo a cobro de cartera y atención al cliente	10%	Debilidades	1	0.1
La información es consolidada a nivel nacional y no es posible tener reportes a nivel de sucursal	30%	Debilidades	2	0.6
No hay formalización de planes de capacitación	10%	Debilidades	2	0.2
TOTAL	100%			2.55

Elaborado por: Eco. Lorena Alvear Córdova

ESCALA DE VALORES	
1. Debilidad Grave	3. Fortaleza Menor
2. Debilidad Controlable	4. Fortaleza Importante

Cuadro No. 3.21. Matriz de ponderación

MATRIZ DE PONDERACIÓN		
COMPONENTE: LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA		
PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO		
FACTORES DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Se ha asignado al personal idóneo para el cargo	10	8
Existe un sistema informático actualizado que permita el control de bienes y procedimientos	10	7
Existe una Plan Operativo Anual estructurado en base de indicadores y estándares	10	6
Existe un plan de capacitación que cubra las falencias	10	6
Los procesos que se realizan cuentan con manuales, de procedimientos y funciones	10	6
Existe información específica de este proceso.	10	7
TOTAL	60	40

Elaborado por: Eco. Lorena Alvear Córdova

Cuadro No. 3.22. Segunda matriz de ponderación

MATRIZ DE PONDERACIÓN					
COMPONENTE: LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA					
PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO					
COMPONENTES	SERVIDORES	PONDERACIÓN	CUMPLEN	NO CUMPLEN	
Se ha asignado al personal idóneo para el cargo	10	10	8	2	8
Existe un sistema informático actualizado que permita el control de bienes y procedimientos	10	10	7	3	7
Existe una Plan Operativo Anual estructurado en base de indicadores y estándares	10	10	6	4	6
Existe un plan de capacitación que cubra las falencias	10	10	6	4	6
Los procesos que se realizan cuentan con manuales, de procedimientos y funciones	10	10	6	4	6
Existe información específica de este proceso.	10	10	7	3	7
TOTAL	60	60	40	20	40

Elaborado por: Eco. Lorena Alvear Córdova

Cuadro No. 3.23. Matriz de evaluación del control interno

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			
<p>ALCANCE: 1 de Junio al 30 de Noviembre del 2010</p> <p>COMPONENTE: Latina Seguros y Reaseguros Sucursal Cuenca</p> <p>SUBCOMPONENTE: Facturación y Cobro</p> <p>AREA: Organización</p>			
			
FACTORES DE EVALUACIÓN	AFIRMACIÓN AFECTDA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Se ha asignado al personal idóneo para el cargo	EFICIENCIA	10	8
Existe un sistema informático actualizado que permita el control de bienes y procedimientos	EFICIENCIA	10	7
Existe una Plan Operativo anual estructurado en base de indicadores y estándares	EFICACIA	10	6
Existe un plan de capacitación que cubra las falencias	EFICACIA	10	6
Los procesos que se realizan cuentan con manuales, de procedimientos y funciones	EFICACIA	10	6
Existe información específica de este proceso.	EFICACIA	10	7
TOTAL		60	40

Elaborado por: Eco. Lorena Alvear Córdova

Componente: Latina Seguros y Reaseguros Sucursal Cuenca

Subcomponente: Facturación y Cobro

1. Valoración:

$$NC = (CT * 100) / PT$$

$$NC = (40 * 100) / 60$$

$$NC = 66.66\%$$

PT= Ponderación Total

CT= Calificación Total

NC= Nivel de Confianza

2. Confianza:

BAJA

15-50

MODERADA

51-75

ALTA

76-95

3. Riesgo:

ALTO

MODERADO

BAJA

Cuadro No. 3.24.		MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN		
Componente sujeto a Examen: Latina Seguros y Reaseguros Sucursal Cuenca				
Período Examinado: 1 de Junio al 30 de Noviembre del 2010				
1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA Informe largo de Auditoría y síntesis del Informe				
2. FECHA DE INTERVENCIÓN		Fecha Estimada		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orden de Trabajo ▪ Inicio de Trabajo de Campo ▪ Finalización del Trabajo de Campo ▪ Discusión del Borrador del Informe con los funcionarios. ▪ Presentación del Informe a la Gerencia ▪ Emisión del Informe final de Auditoría 		<ul style="list-style-type: none"> 1/06/2010 1/06/2010 20/08/2010 02/10/2010 06/10/2010 10/11/2010 		
3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO		(Nombres)		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisora del Equipo ▪ Jefe de Equipo y Auditor ▪ Gerente de Sucursal ▪ Jefe del Departamento Crédito y Cobranza ▪ Jefe del Departamento de Siniestros 		<ul style="list-style-type: none"> Mgs. Graciela Castro Eco. Lorena Alvear Lic. Luis Maldonado Eco. Paola Vélez Ing. Máximo Coronel 		
4. DÍAS PRESUPUESTADOS				
105 días laborables, distribuidos en las siguientes fases:				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ FASE I: Conocimiento Preliminar ▪ FASE II: Planificación ▪ FASE III: Ejecución ▪ FASE IV: Conocimiento de Resultados 		<ul style="list-style-type: none"> 82 días 8 días 10 días 5 días 		

5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

▪ Materiales	\$406.60
▪ Movilización	\$100.00

6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**6.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD****Misión.**

“Brindar tranquilidad y seguridad a quienes nos confían su patrimonio, a través de productos innovadores con excelencia en el servicio y profesionales comprometidos, generando relaciones de largo plazo”.

Visión.

“Ser reconocidas como las empresas de seguros líderes por nuestra clara vocación de servicio que, a través del trabajo profesional de un equipo humano comprometido, genera valor y satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas”.

Objetivos

- Incrementar la participación en las ventas a nivel regional
- Incrementar el nivel de competencia en todos los empleados de la empresa.
- Incrementar el E.V.A
- Disminuir la siniestralidad de la cartera de clientes.

Actividades Principales

La compañía se dedica al negocio de seguros en el Ecuador en el ramo de seguros de vida, vehiculares, salud, riesgos patrimoniales, fianzas a largo plazo, contengan o no un elemento de ahorro, mediante los cuales se captan e invierten fondos.

Actividades relacionadas con la financiación y administración de planes de seguro y pensiones distintos a la intermediación financiera que incluyen actividades de corredores de seguros, peritos, tasadores y liquidadores de siniestros.

Estructura Orgánica

Nivel Ejecutivo

- Junta General de Accionistas
- Directorio
- Presidente
- Gerente General
- Gerente de Auditoría

Nivel Administrativo y de Apoyo

- Gerente Administrativo y Financiero
- Gerente de Tecnología
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente Legal
- Gerente Técnico y Reaseguros
- Gerente de Mercadeo
- Gerente Comercial Vida y SOAT
- Gerente de Operaciones
- Gerente de Finanzas
- Gerente de Atención al Cliente
- Gerente Comercial Guayaquil
- Gerente Sucursal Mayor Quito

Nivel Administrativo y de Apoyo Sucursales

- Gerente Sucursal Ibarra
- Gerente Sucursal Machala
- Gerente Sucursal Santo Domingo
- Gerente Sucursal Loja
- Gerente Sucursal Cuenca
- Gerente Sucursal Manta
- Gerente Sucursal Ambato

Financiamiento

La empresa se autofinanciado con sus recursos propios tanto para sus actividades normales como para nuevos proyectos.

Según el informe oficial de la empresa la situación financiera es sólida. La compañía no tiene deudas a largo plazo, cuenta con una fuerte posición de efectivo; y esta en capacidad de generar suficientes recursos para financiar su crecimiento.

Análisis FODA

Fortalezas

- Larga trayectoria en el mercado de seguros, con más de 100 años de experiencia.
- Diversificación de productos y servicios adaptados a las posibilidades y necesidades de las personas.
- Alto poder de mercado en ciertos ramos de productos y servicios.
- Localización geográfica distribuida en las principales ciudades del país.
- Asesoramiento internacional continuo para toma de decisiones entre directivos.
- Innovación, enfoque comercial, mejora continua en busca de la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

Debilidades

- Irregularidades en contratación de empleados.
- Baja promoción publicitaria de la empresa.
- Falta de un Plan Operativo Anual (POA) para alcanzar metas y objetivos.
- Falta de capacitación del personal en diferentes áreas.
- Falta de comunicación efectiva entre directivos.
- Incumplimientos de pago a asesores de seguros y clientes.

Oportunidades

- Mercado Nacional por conquistar dado el crecimiento de la demanda de seguros.
- Mayores posibilidades de convenios con entidades de interés tanto asesores como clientes.
- Especialización en diferentes ramos de productos y servicios.

- Creación de alianzas estratégicas con entidades importantes.
- Mayor oferta académica de tercer y cuarto nivel para profesionales especializados en el área de seguros.
- Fidelidad de clientes a la compañía.

Amenazas

- Crisis socio-económica nacional y extranjera.
- Alto poder de imposición de regulaciones gubernamentales en el área de seguros.
- Mejores planes de compensación de la competencia para los asesores de seguros.
- Alto grado de competitividad en un mercado relativamente pequeño por lo que se da una fuga de producción de los asesores de seguros hacia otras aseguradoras.
- Mayores atractivos de pago e incentivos por parte de la competencia a los clientes y asesores.
- Presión del gremio de asesores de seguros para conseguir mayores beneficios.

Componentes escogidos para la fase de Ejecución

Componente: Latina Seguros y Reaseguros Sucursal Cuenca

Subcomponente: Departamento de Facturación y Cobro

6.2. ENFOQUE A:

La Auditoría se realizará en Latina Seguros y Reaseguros Sucursal Cuenca y está orientada a evaluar la eficacia en el logro de objetivos y actividades que se ejecutan. También estará orientada a la eficiencia y economía en el uso de los recursos con el objetivo de lograr la mayor satisfacción del cliente.

6.3. OBJETIVO

- Evaluar la gestión y cumplimiento de los objetivos y las metas.
- Evaluar el sistema de control interno relacionado con la organización y funcionamiento de la sucursal.
- Aplicar las herramientas adecuadas de Control Interno para evaluar la

eficiencia, efectividad y economía en el cumplimiento de las metas, objetivos y proponer recomendaciones que mejoren la gestión de la sucursal.

Objetivos Específicos del Subcomponente

Proceso de Facturación y Cobro: Conocer los procedimientos realizados, los controles existentes al momento de realizar la facturación y cobro del servicio, con el fin de contribuir a la eficiencia y eficacia de los empleados.

6.4. ALCANCE

La Auditoría de Gestión a la Sucursal de Latina Seguros Cuenca, se orienta al análisis de la organización, evaluación del control interno, la consecución de los objetivos, metas planeadas, y el cumplimiento de disposiciones legales, reglamentos y más normatividad en el área examinada.

El período a evaluarse será desde 1 de Junio al 30 de Noviembre del 2010.

6.5. INDICADORES DE GESTIÓN

- Indicador de eficiencia en superar las ventas del 2009.
- Indicador de eficiencia en superar las ventas en un 10% con respecto al año anterior.
- Ejecución de programas de capacitación
- Ejecución de programas de mejoramiento.
- Cumplimiento de los objetivos del Plan Operativo Anual.

6.6. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

De la aplicación del cuestionario de control interno detallo lo siguiente.

- El control interno es de mediano riesgo, por la falta de medios de evaluación (teóricos, físicos y de capacitación del personal), que permitan evaluar de forma completa la gestión.
- Existen las bases tecnológicas y el personal para hacer posible la evaluación de la gestión. Aunque actualmente muchas de las funciones de esta área se encuentran centralizadas en una sola persona.

- En la unidad no se gestiona completamente en base a programas, planes y objetivos, pues la estructura de planeación estratégica no es completa, razón por la cual se hace difícil un control de gestión.
- Las competencias del personal y los procedimientos son cumplidos sin tener una noción adecuada y apegada a los medios formales que respalden su accionar, en función de que los manuales de procedimientos no están completamente formalizados y divulgados.
- Se elaboran reportes periódicos respecto de las ventas, facturación, pagos de comisiones. Pero no se vincula y sintetiza esa información en relación al cumplimiento de objetivos y metas por medio de indicadores de gestión establecidos para medir la efectividad y productividad de esta unidad.
- Existe un sistema de comunicación, tecnológicamente adecuado, con mucho potencial para este departamento.
- Existe la voluntad administrativa para mejorar la gestión, siendo este estudio una forma de canalizar esfuerzos y recursos para facilitar un control interno que permita la retroalimentación de eventos y sucesos.
- La capacitación, motivación e incentivos no están direccionados en pos de un personal más competente y eficiente.

6.7. CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO DE AUDITORÍA

Cuadro No. 3.25. Determinación riesgo de la auditoría

MATRIZ DE PONDERACIÓN COMPONENTE: LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO 		
FACTORES DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Se ha asignado al personal idóneo para el cargo	10	8
Existe un sistema informático actualizado que permita el control de bienes y procedimientos	10	7
Existe una Plan Operativo Anual estructurado en base de indicadores y estándares	10	6
Existe un plan de capacitación que cubra las falencias	10	6
Los procesos que se realizan cuentan con manuales, de procedimientos y funciones	10	6
Existe información específica de este proceso.	10	7
TOTAL	60	40

Elaborado por: Eco. Lorena Alvear Córdova

Determinación del Riesgo de la Auditoría		
CP= (CT * 100)/ PT	CP= (40 * 100)/60	CP= 66.66% Riesgo Moderado
El Proceso de Facturación y Cobro se ubica en un rango de 51% y 75% por lo que su nivel de riesgo es moderado.		

6.8. GRADO DE CONFIANZA

CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
Baja	15%-50%	Alto
Moderada	51%-75%	Moderado
Alta	76%-95%	Bajo

P: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = (CT * 100) / PT$$

Componente: Latina Seguros y Reaseguros Sucursal Cuenca

Proceso: Facturación y Cobro

$$CP = (40 * 100) / 60$$

CP= 66.66% Riesgo Moderado

El nivel de confianza del componente de Facturación y Cobro es del 66%, lo que significa que su nivel de confianza es moderada.

6.9. TRABAJO A REALIZAR POR LOS AUDITORES EN LA FASE DE EJECUCIÓN

Proceso de Facturación y Cobro

- Evaluación del Control Interno
- Establecimiento y Aplicación de Indicadores de Gestión
- Entrevista con el Jefe de Comercialización y Gerente General
- Revisión de documentos relacionados con el subcomponente
- Visita dentro de la Sucursal

6.10. TRABAJO DE LOS OTROS PROFESIONALES A REALIZAR EN LA FASE DE EJECUCIÓN

Proceso de Facturación y Cobro (Jefe del Departamento de Crédito y Gerente General)

- Entrevistar al personal de la entidad.
- Determinar de que forma se realizan las contrataciones del personal involucrado.
- Establecer si existen planes de capacitación.

- Determinar cuales son los sistemas de seguridad en cuanto al manejo del dinero.
- Determinar la existencia de manuales de procedimientos.
- Determinar si el sistema informático es seguro y confiable.

7. COLABORACIÓN DE LA ENTIDAD AUDITADA

7.1. Auditores Internos

No se ha contado con la colaboración de este personal, debido a que el Departamento de Auditoría Interna se encuentra en Guayaquil.

7.2. Otros Profesionales

He recibido la colaboración del Gerente General, Jefe del Departamento de Cobranzas y Jefe del Departamento de Siniestros.

8. Otros Aspectos

Se anexa el programa de trabajo y el cuestionario de control interno, los cuales han sido preparados en forma conjunta por el equipo de trabajo y los otros profesionales.

El presente plan de trabajo fue elaborado a base del conocimiento de la entidad y de la información obtenida en la fase de Conocimiento Preliminar.

9. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN

Mgs. Graciela Castro
SUPERVISOR

Eco. Lorena Alvear
JEFE DE EQUIPO

FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

Lic. Luis Maldonado Sempértégui
Gerente Latina Seguros Cuenca

Cuadro No. 3.26.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: LATINA SEGUROS Y REASEGUROS

TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: SUCURSAL CUENCA

SUBCOMPONENTE: PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBRO



No.	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELABORADO POR	FECHA
	OBJETIVOS			
1	Determinar si el sistema informático provee a los usuarios de información oportuna y confiable.			
2	Analizar que procesos y actividades, conforman el proceso de facturación y cobro, para determinar cuellos de botella.			
3	Analizar como se lleva el control del rubro caja en el centro de distribución.			
4	Verificar la existencia de manuales en donde consten los procesos de los subsistemas a analizar.			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES			
5	Evaluar el control interno o procesos de control interno de específico del subcomponente a evaluarse.			
6	Aplicar los indicadores y parámetros de gestión previstos para el subcomponente.			
7	Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía. Además en lo posible medir la gestión de la calidad de cobro, servicio e impacto del mismo.			
8	Formular en papeles de trabajo los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficiencia, economía y eficacia de las operaciones involucradas. Además de una hoja resumen de los hallazgos importantes.			
9	Comunicar los resultados obtenidos con los funcionarios responsables, para llegar a un acuerdo acerca de las recomendaciones para promover mejoras y otras acciones correctivas.			

	<p>SISTEMA INFORMÁTICO</p>			
10	Determinar mediante el análisis, la comparación de los procesos y entrevistas con los funcionarios de ser necesarias, si la sucursal posee un sistema informático que permita tener información confiable y oportuna.			
11	Determinar cuales son los procedimientos de control vigentes que se ejecutan con respecto a facturación y cobro.			
12	Comprobar la existencia de un documento formal (Plan Informático) que proyecte y determine el desarrollo informático de la empresa.			
	<p>PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBRO</p> <p>Los procesos que se ejecutan en facturación y cobro no poseen escritos formalizados que determinen con exactitud las actividades de los funcionarios.</p> <p>CALIFICACIÓN: Riesgo Moderado</p>			
13	Inspeccionar y obtener documentos formales que respalden las actividades que se deben ejecutar por parte de los funcionarios del departamento de facturación y cobro.			
14	Analizar y comparar como ejecutan las actividades del proceso de facturación y cobro los funcionarios involucrados.			
15	Observar si existen evaluaciones de control de las operaciones, así como la intención en el mejoramiento de las mismas.			
16	Investigar si existen diagramas de procesos, que ilustren los procedimientos para guía de los empleados.			
	<p>RUBRO CAJA</p>			
17	Observar la forma en la que operan los funcionarios encargados de caja.			
18	Controlar si existen controles en el manejo de caja, que eviten usos inadecuados del dinero.			
19	Inspeccionar si existen documentos que respalden los procedimientos que tienen que ser ejecutados en caja.			
20	Determinar si existen determinados riesgos y prevenir inconvenientes en el manejo de caja, así			

	<p>como también obtener información de si se realiza o no la supervisión de este proceso de manera ocasional.</p> <p>Se debe aplicar cualquier proceso necesario de acuerdo a las circunstancias, selección del criterio de medición a utilizar en cada uno de los procedimientos.</p> <p>Formular comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar le efectividad, eficiencia y economía de las operaciones involucradas.</p> <p>Comunicar los resultados obtenidos con los funcionarios responsables, para llegar a un acuerdo acerca de las recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.</p>			
--	--	--	--	--

Elaborado por: Eco. Lorena Alvear Córdova

Cuadro No. 3.27.

MARCAS DE AUDITORÍA	
COMPONENTE: SUCURSAL CUENCA	
SUBCOMPONENTE: PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBRO	
✓	Ligado
✗	Comparado
*	Observado
∧	Rastreado
>	Indagado
∩	Analizado
↕	Conciliado
∪	Circularizado
ψ	Sin respuesta
⊕	Confirmaciones, respuesta afirmativa
⊖	Confirmaciones, respuesta negativa
↔	Comprobado
∑	Cálculos
⊗	Inspeccionado
⊙	Notas explicativas

FASE III

EJECUCIÓN

3.3. Ejecución.

Objetivos.

Desarrollar los hallazgos y obtener toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Actividades.

En esta etapa se realizaron las siguientes tareas:

- a)** Aplicación de los programas detallados y específicos para el componente significativo y escogido para examinarse, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc. Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.
- b)** Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializados, entidades similares, organismos internacionales y otros.
- c)** Preparación de los papeles de trabajo; que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- d)** Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos del componente examinado; y,
- e)** Se estableció la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Cuadro No. 3.28. Flujo de actividades fase de ejecución

Fase III Ejecución	Pasos y Descripción
<pre> graph TD Start((3)) --- Circle(()) Circle --> Papeles[/Papeles de Trabajo/] Papeles --> Hojas[/Hojas Resumen/] Hojas --> Pentagon{{ }} Pentagon --> Diamond{ } Diamond --> End((4)) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo multidisciplinario aplican los programas que incluyen pruebas y procedimientos. 2. Equipo multidisciplinario elabora papeles de trabajo que contienen evidencias suficientes, competentes y pertinentes. 3. Jefe de Equipo y Supervisor elabora y revisa hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente. 4. Jefe de Equipo y Supervisor redacta y revisa los comentarios conclusiones y recomendaciones. 5. Jefe de Equipo comunica resultados parciales a los funcionarios de la entidad.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, C.G.E (adaptación al presente caso)

Cuadro No. 3.29.

PROGRAMA DE AUDITORÍA**ENTIDAD:** LATINA SEGUROS Y REASEGUROS**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORÍA DE GESTIÓN**COMPONENTE:** SUCURSAL CUENCA**SUBCOMPONENTE:** PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBRO

No	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	FECHA	ELABORADO
	OBJETIVOS			
1	Determinar si el sistema informático provee a los usuarios de información oportuna y confiable.			
2	Analizar que procesos y actividades, conforman el proceso de facturación y cobro, para determinar cuellos de botella.			
3	Analizar como se lleva el control del rubro caja en el centro de distribución.			
4	Verificar la existencia de manuales en donde consten los procesos de los subsistemas a analizar.			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES			
5	Evaluar el control interno o procesos de control interno de específico del subcomponente a evaluarse.			
6	Aplicar los indicadores y parámetros de gestión previstos para el subcomponente.			
7	Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía. Además en lo posible medir la gestión de la calidad de cobro, servicio e impacto del mismo.			
8	Formular en papeles de trabajo los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficiencia, economía y eficacia de las operaciones involucradas. Además de una hoja resumen de los hallazgos importantes.			
9	Comunicar los resultados obtenidos con los funcionarios responsables, para llegar a un acuerdo acerca de las recomendaciones para promover			

	mejoras y otras acciones correctivas.			
	SISTEMA INFORMÁTICO			
10	Determinar mediante el análisis, la comparación de los procesos y entrevistas con los funcionarios de ser necesarias, si la sucursal posee un sistema informático que permita tener información confiable y oportuna.	P/T 001	01/06/2010	Lorena Alvear
11	Determinar cuales son los procedimientos de control vigentes que se ejecutan con respecto a facturación y cobro.	P/T 001	03/06/2010	Lorena Alvear
12	Comprobar la existencia de un documento formal (Plan Informático) que proyecte y determine el desarrollo informático de la empresa.	P/T 001	05/06/2010	Lorena Alvear
	PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBRO			
	Los procesos que se ejecutan en facturación y cobro no poseen escritos formalizados que determinen con exactitud las actividades de los funcionarios.			
	CALIFICACIÓN: Riesgo Moderado			
13	Inspeccionar y obtener documentos formales que respalden las actividades que se deben ejecutar por parte de los funcionarios del departamento de facturación y cobro.	P/T 002	07/06/2010	Lorena Alvear
14	Analizar y comparar como ejecutan las actividades del proceso de facturación y cobro los funcionarios involucrados.	P/T 002	11/06/2010	Lorena Alvear
15	Observar si existen evaluaciones de control de las operaciones, así como la intención en el mejoramiento de las mismas.	P/T 002	21/06/2010	Lorena Alvear
16	Investigar si existen diagramas de procesos, que ilustren los procedimientos para guía de los empleados.	P/T 002	30/06/2010	Lorena Alvear
	RUBRO CAJA			
17	Observar la forma en la que operan los funcionarios encargados de caja.	P/T 003	10/07/2010	Lorena Alvear
18	Controlar si existen controles en el manejo de caja, que eviten usos inadecuados del dinero.	P/T 003	15/07/2010	Lorena Alvear

19	Inspeccionar si existen documentos que respalden los procedimientos que tienen que ser ejecutados en caja.	P/T 003	23/07/2010	Lorena Alvear
20	<p>Determinar si existen determinados riesgos y prevenir inconvenientes en el manejo de caja, así como también obtener información de si se realiza o no la supervisión de este proceso de manera ocasional.</p> <p>Se debe aplicar cualquier proceso necesario de acuerdo a las circunstancias, selección del criterio de medición a utilizar en cada uno de los procedimientos.</p> <p>Formular comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar le efectividad, eficiencia y economía de las operaciones involucradas.</p> <p>Comunicar los resultados obtenidos con los funcionarios responsables, para llegar a un acuerdo acerca de las recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.</p>	P/T 003	5/08/2010	Lorena Alvear

Elaborado por: Eco. Lorena Alvear Córdova

Papeles de trabajo para el subcomponente de Facturación y Cobro

Cuadro No. 3.30. Papeles de trabajo para el subcomponente

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA	
	
P/T 001	
Subcomponente: Facturación y Cobro	
Período Examinado: 01 de Junio del 2010 al 30 de Noviembre del 2010	
ANÁLISIS DEL SISTEMA INFORMÁTICO	
CONTENIDO:	
<p>Del análisis realizado en el proceso en estudio y fruto de la constatación física realizada en las instalaciones de la sucursal, puedo indicar las siguientes referencias sobre el sistema informático utilizado:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema informático en uso actualmente: SIA (Sistema Informático para Aseguradoras). Este mismo sistema se maneja para la facturación de la matriz y se encuentra funcionando desde el 2005. *⁴³ ▪ El sistema informático se encuentra conformado por <ul style="list-style-type: none"> ○ Un servidor ○ Una terminal ○ Conexión permanente a internet * ▪ El sistema tiene las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> ○ Permite la facturación de la venta del servicio ○ Consolida la información diaria que se tiene que enviar a la sucursal, como por ejemplo facturas emitidas, anuladas. ○ Permite revisar el movimiento de facturas y ventas diarias. 	

⁴³ * = Observado

- No se pudo evidenciar que exista un plan informático específico para la sucursal, en el ejercicio materia de estudio. \checkmark ⁴⁴
- El sistema operativo esta conectado en línea con la Matriz, y son ellos quienes consolidan la información financiera. \wedge ⁴⁵

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO

- Se determinó que Latina Seguros y Reaseguros, no posee un plan informático, porque si bien es cierto el sistema SIA que opera actualmente es funcional. Hay que destacar que este sistema si está conectado en con la matriz a través de intranet.
- Es posible realizar las anulaciones directamente en la sucursal, sin necesidad de previo aviso a la matriz.
- Por el momento los mandos administrativos no tienen planeado mejorar el sistema actual, aunque se está evaluando la última versión disponible para ver si es factible comenzar a trabajar desde el próximo año.
- Los reportes consolidados de facturas emitidas, anuladas y demás operaciones son enviados diariamente a la central. Se reciben en primera instancia por el Jefe de Facturación a nivel nacional, quien coteja con el sistema central de la matriz.

Preparado por: Eco. Lorena Alvear

03/06/2010

Mgs. Graciela Castro
SUPERVISOR

Eco. Lorena Alvear
JEFE DE EQUIPO

⁴⁴ \checkmark = Comprobado

⁴⁵ \wedge = Indagado

Cuadro No. 3.31. Análisis sistema informático

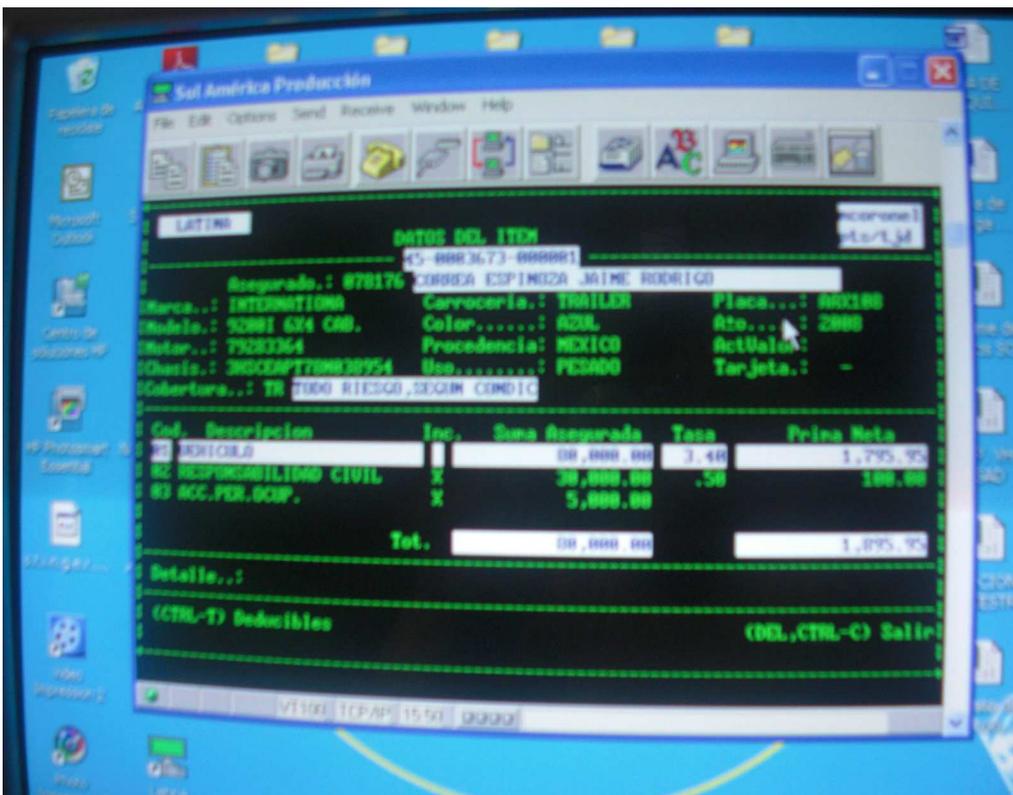
<p>LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA</p> <div style="text-align: right;">  </div>
<p>P/T 001-001</p>
<p>Subcomponente: Facturación y Cobro</p> <p>Período Examinado: 01 de Junio del 2010 al 30 de Noviembre del 2010</p>
<p>ANÁLISIS DEL SISTEMA INFORMÁTICO</p> <p>MATERIAL AUXILIAR</p> <p>Imagen 1.A. Pantalla del Sistema SIA</p> <div style="text-align: center;">  </div>

Imagen 1.B. Personas encargadas del Sistema



Preparado por: Eco. Lorena Alvear

03/06/2010

Mgs. Graciela Castro
SUPERVISOR

Eco. Lorena Alvear
JEFE DE EQUIPO

Cuadro No. 3.32. Análisis proceso de facturación y cobro

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA	
	
P/T 002	
Subcomponente: Facturación y Cobro	
Período Examinado: 01 de Junio del 2010 al 30 de Noviembre del 2010	
ANALISIS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBRO.	
CONTENIDO:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante observación y cuestionamiento directo a los directivos y empleados de Latina Seguros sucursal Cuenca, se pudo determinar que las actividades son realizadas en forma mecánica. Sin embargo se relacionó lo encontrado, con el esquema de procedimientos, y el borrador del manual de funciones que utilizan en Matriz. El diagrama de procesos puede quedar detallado de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> ○ El personal de comercialización envía el detalle de la póliza emitida, para que se proceda a realizar el cobro de la misma. ✓⁴⁶ ○ El personal de cobranza evalúa las condiciones de crédito, financiamiento directo o en efectivo. ✓ ○ Se procede a la emisión de la póliza de seguro, con un original y dos copias que serán entregadas al asesor de seguros y la otra al departamento de comercialización. ✓ ○ Esta póliza de seguros constituye a su vez una factura y puede ser utilizada para efectos tributarios. ✓ ○ Se emiten notas de ingreso, egreso, actas de entrega, letras de cambio. ✓ ▪ La asignación de la cartera a uno de los ejecutivos del departamento de cobranzas es responsabilidad única de la Gerencia Administrativa Comercial, o de la persona que esta designe para tal efecto. ∅⁴⁷ 	

⁴⁶ ✓ = Comprobado

- El criterio de asignación, para los ejecutivos del departamento de cobranza se realiza en función del valor total de la cartera, su calidad y el número de clientes y/o Corredores. Entran dentro de estas asignaciones la cartera de Cuotas Financiadas, y de Letras de Cambio de la compañía. $\emptyset \checkmark$ ⁴⁸
- El departamento de cobranzas deberá enviar 5 días posteriores al cierre de cada mes un estado de cuenta con la cartera vencida y por vencer a cada uno de los Asesores Productores de Seguros que puede ser enviado a su dirección electrónica o postal de acuerdo a las necesidades del corredor. \checkmark
- El departamento de cobranzas enviara periódicamente a sus Asesores Productores de Seguros un listado con aquellos clientes en riesgo de cancelación a fin de que puedan hacerse las gestiones correspondientes. \checkmark
- Para la gestión y recaudación, quincenalmente el Jefe de Cobranza y/o custodio de la cartera en cada sucursal entregara a cada uno de los ejecutivos, la cartera necesaria (cuotas y letras) para que gestionen su cobro. Esa entrega se documentara a través de la Hoja Entrega de Documentos. $\emptyset \checkmark$
- Las cuotas y letras con dificultad de cobro que hayan sido devueltas por los recaudadores deberán ser gestionadas por los ejecutivos, esta gestión comprende además de nuevos contactos telefónicos, envío de cartas de deuda a los asegurados, cartas a los asesores productores y a los beneficiarios acreedores, si hubieren. $\emptyset \checkmark$
- El jefe de cobranzas y/o custodio de la cartera en cada sucursal realizara arqueos periódicos de las cuotas y letras entregadas a los ejecutivos de cobranza. \emptyset
- Una vez transcurrido el tiempo establecido y si el Ejecutivo de Cobranzas no ha recibido nuevas instrucciones, precede a aplicar el pago a la deuda mas vencida. (Se exceptúan los Ramos de Transporte y Fianzas). \emptyset
- Los ejecutivos de cobranzas serán los responsables de aplicar los pagos recibidos a través de caja u otros métodos de recaudación (débitos automáticos a cuentas corrientes o tarjetas de crédito) a las primas impagas de la cartera asignada a su gestión. \checkmark
- Una vez emitida la nota de crédito por parte del Departamento de emisión,

⁴⁷ \emptyset = Inspeccionado

⁴⁸ \checkmark = Comprobado

correspondiente al reintegro por la parte del servicio no prestado, el Ejecutivo de cobranzas debe cruzarla con los valores adeudados por el cliente a fin de cancelar la póliza y evitar futuras provisiones por cartera no recaudada. \emptyset ⁴⁹

- Cuando una cuenta por cobrar se vuelve de dudosa recaudación, las Normas de contabilidad exigen que sobre ella se constituya una provisión que cubra la eventualidad de no recuperarla. \checkmark ⁵⁰
- A efectos del control interno del departamento de cobranzas, de forma trimestral el Jefe Nacional de Cobranza realiza un arqueo de toda la cartera documentada a nivel país, y una revisión del cumplimiento de estos procedimientos para asegurar la correcta custodia de los títulos ejecutivos, una copia de tal informe se dirige a la Gerencia Administrativa Financiera. \emptyset
- De las conversaciones mantenidas con el personal del departamento, manifiestan “que el proceso actual es bueno y eficiente”. \odot ⁵¹

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO

- El personal de recepción elabora en algunas ocasiones la emisión de pólizas y parte de los registros contables, sin que esta actividad se les haya asignado, lo cual determina que en algunos momentos existan errores en los llenados de los mismos.
- No se evidencia la existencia de un manual de procedimientos para el uso del sistema informático, manejo de caja, por lo que las actividades se realizan conforme las experiencias que ganan los empleados.
- No existen planes de acción correctiva, para eventuales anomalías en los procedimientos y procesos que se toman como normales.
- Se ha mejorado en gran nivel la elaboración de documentos procedimentales, sin embargo hace falta completarlos, formalizarlos y monitorear su cumplimiento obligatorio.

Preparado por: Eco. Lorena Alvear

30/06/2010

Mgs. Graciela Castro
SUPERVISOR

Eco. Lorena Alvear
JEFE DE EQUIPO

⁴⁹ \emptyset = Inspeccionado

⁵⁰ \checkmark = Comprobado

⁵¹ \odot = Notas explicativas

Cuadro No. 3.33. Material auxiliar

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA



P/T 001-001

Subcomponente: Facturación y Cobro

Período Examinado: 01 de Junio del 2010 al 30 de Noviembre del 2010

ANÁLISIS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBRO

MATERIAL AUXILIAR

Imagen 2.A. Falta Manual Área de Facturación

EQUATOR HOLDINGS - SUL AMERICA																											
MATRIZ DE RELACION OBJETIVOS DE CALIDAD E INDICADORES DE GESTION																											
Crit.	Exhibición	Proceso	Objetivo	Indicador	Medio	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic	Jan	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic		
Estrategia	1. Compromiso del personal frente de venta	Comercialización y Selección de Riesgo / Apoyo a Indemnización	1. No de cumplimiento del resultado financiero	1. Generales	Generales																						
	2. Compromiso de procesamiento y de prestación de servicios al cliente		2. % de veces en las que se cumple con los procedimientos y procesos establecidos	1. Generales	Generales	Mostrar datos por costo - 95%																					
	3. Cobertura de Contingencias (Prestar)		3. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	3. Generales	Generales	100%																					
Procesos de Facturación	1. Formas de aseguramiento	Comercialización y Selección de Riesgo / Apoyo a Indemnización	1. % de atención al cliente	1. Generales	Generales	95%																					
	2. Formas de aseguramiento		2. % de cumplimiento de los procesos establecidos	2. Generales	Generales	100%																					
	3. Cobertura y Aprobación de riesgos de siniestros para Fianza		3. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	3. Generales	Generales	100%																					
	4. Tiempo de entrega de pólizas (Forma general)		4. % de veces que se cumple con el tiempo establecido desde la solicitud de emisión hasta la entrega de la póliza	4. Generales	Generales	100%																					
	5. Tiempo de entrega de pólizas (Forma Fianza)		5. % de veces que se cumple con el tiempo establecido desde la solicitud de emisión hasta la entrega de la póliza	5. Generales	Generales	100%																					
	6. Tiempo de entrega de pólizas (Forma Fianza)		6. % de veces que se cumple con el tiempo establecido desde la solicitud de emisión hasta la entrega de la póliza	6. Generales	Generales	100%																					
Procesos de Cobro	1. Asignación de cobros	Apoyo a Indemnización	1. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	1. Generales	Generales	100%																					
	2. Asignación de cobros		2. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	2. Generales	Generales	100%																					
	3. Pago de cobros a clientes		3. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	3. Generales	Generales	100%																					
Procesos de Cobro	1. Asignación de cobros	Apoyo a Indemnización	1. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	1. Generales	Generales	100%																					
	2. Asignación de cobros		2. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	2. Generales	Generales	100%																					
	3. Pago de cobros a clientes		3. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	3. Generales	Generales	100%																					
Procesos de Cobro	1. Asignación de cobros	Apoyo a Indemnización	1. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	1. Generales	Generales	100%																					
	2. Asignación de cobros		2. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	2. Generales	Generales	100%																					
	3. Pago de cobros a clientes		3. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	3. Generales	Generales	100%																					
Procesos de Cobro	1. Asignación de cobros	Apoyo a Indemnización	1. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	1. Generales	Generales	100%																					
	2. Asignación de cobros		2. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	2. Generales	Generales	100%																					
	3. Pago de cobros a clientes		3. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	3. Generales	Generales	100%																					
Procesos de Cobro	1. Asignación de cobros	Apoyo a Indemnización	1. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	1. Generales	Generales	100%																					
	2. Asignación de cobros		2. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	2. Generales	Generales	100%																					
	3. Pago de cobros a clientes		3. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	3. Generales	Generales	100%																					
Procesos de Cobro	1. Asignación de cobros	Apoyo a Indemnización	1. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	1. Generales	Generales	100%																					
	2. Asignación de cobros		2. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	2. Generales	Generales	100%																					
	3. Pago de cobros a clientes		3. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	3. Generales	Generales	100%																					
Procesos de Cobro	1. Asignación de cobros	Apoyo a Indemnización	1. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	1. Generales	Generales	100%																					
	2. Asignación de cobros		2. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	2. Generales	Generales	100%																					
	3. Pago de cobros a clientes		3. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	3. Generales	Generales	100%																					
Procesos de Cobro	1. Asignación de cobros	Apoyo a Indemnización	1. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	1. Generales	Generales	100%																					
	2. Asignación de cobros		2. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	2. Generales	Generales	100%																					
	3. Pago de cobros a clientes		3. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	3. Generales	Generales	100%																					
Procesos de Cobro	1. Asignación de cobros	Apoyo a Indemnización	1. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	1. Generales	Generales	100%																					
	2. Asignación de cobros		2. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	2. Generales	Generales	100%																					
	3. Pago de cobros a clientes		3. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	3. Generales	Generales	100%																					
Procesos de Cobro	1. Asignación de cobros	Apoyo a Indemnización	1. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	1. Generales	Generales	100%																					
	2. Asignación de cobros		2. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	2. Generales	Generales	100%																					
	3. Pago de cobros a clientes		3. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	3. Generales	Generales	100%																					
Procesos de Cobro	1. Asignación de cobros	Apoyo a Indemnización	1. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	1. Generales	Generales	100%																					
	2. Asignación de cobros		2. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	2. Generales	Generales	100%																					
	3. Pago de cobros a clientes		3. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	3. Generales	Generales	100%																					
Procesos de Cobro	1. Asignación de cobros	Apoyo a Indemnización	1. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	1. Generales	Generales	100%																					
	2. Asignación de cobros		2. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	2. Generales	Generales	100%																					
	3. Pago de cobros a clientes		3. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	3. Generales	Generales	100%																					
Procesos de Cobro	1. Asignación de cobros	Apoyo a Indemnización	1. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	1. Generales	Generales	100%																					
	2. Asignación de cobros		2. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	2. Generales	Generales	100%																					
	3. Pago de cobros a clientes		3. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	3. Generales	Generales	100%																					
Procesos de Cobro	1. Asignación de cobros	Apoyo a Indemnización	1. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	1. Generales	Generales	100%																					
	2. Asignación de cobros		2. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	2. Generales	Generales	100%																					
	3. Pago de cobros a clientes		3. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	3. Generales	Generales	100%																					
Procesos de Cobro	1. Asignación de cobros	Apoyo a Indemnización	1. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	1. Generales	Generales	100%																					
	2. Asignación de cobros		2. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	2. Generales	Generales	100%																					
	3. Pago de cobros a clientes		3. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	3. Generales	Generales	100%																					
Procesos de Cobro	1. Asignación de cobros	Apoyo a Indemnización	1. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	1. Generales	Generales	100%																					
	2. Asignación de cobros		2. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	2. Generales	Generales	100%																					
	3. Pago de cobros a clientes		3. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	3. Generales	Generales	100%																					
Procesos de Cobro	1. Asignación de cobros	Apoyo a Indemnización	1. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	1. Generales	Generales	100%																					
	2. Asignación de cobros		2. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	2. Generales	Generales	100%																					
	3. Pago de cobros a clientes		3. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	3. Generales	Generales	100%																					
Procesos de Cobro	1. Asignación de cobros	Apoyo a Indemnización	1. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	1. Generales	Generales	100%																					
	2. Asignación de cobros		2. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	2. Generales	Generales	100%																					
	3. Pago de cobros a clientes		3. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	3. Generales	Generales	100%																					
Procesos de Cobro	1. Asignación de cobros	Apoyo a Indemnización	1. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	1. Generales	Generales	100%																					
	2. Asignación de cobros		2. % de veces que se cubren con contingencias (seguros, indemnizaciones)	2. Generales	Generales	100%																					

SOAT



Imagen 2.D. Letra de Cambio



Imagen 2.E. Control de Emisión

CONTROL DE EMISION CUENCA

ENERO

Reporte manual

usuario	tramite	poliza	emisor	asegurado	broker	F emision	fec invig	Edocument	GRABACION	dia	OBSERVACION	STATUS
usuario04	0187008	000001	000001	ESQUERDO ESTRELLA JOSE BENJAMIN	ASSEG CIA. LTDA.	03/01/2007	03/01/2007	03/01/2007		0		CUMPLE
usuario04	0187009	000001	000001	FERNANDEZ DE CORDOVA JERVIS RICARD	ASSEG CIA. LTDA.	03/01/2007	03/01/2007	03/01/2007		0		CUMPLE
usuario04	0187010	000001	000001	CABRERA SOLANO CARLOS PATRICIO	TECNISUR	03/01/2007	03/01/2007	03/01/2007		0		CUMPLE
usuario04	0187011	000001	000001	MALDONADO SEGARRA RAUL FRANCISCO	TRUJILLO ESPINOZA CIA.	04/01/2007	21/12/2006	04/01/2007		0	FALTA COPIA DE CUESTA CUENCA	CUMPLE
usuario04	0187012	000001	000001	PENATE FLOREAN PAUL EDUARDO	TRUJILLO ESPINOZA CIA.	04/01/2007	20/12/2006	03/01/2007		0	EDOC. LLEGA A RECEPCION 39 DIC A LAS 6 PM	GRACIA CUMPLE
usuario04	0187013	000001	000001	NEIRA ALVARADO MEDARDO PATRICIO	TECNISUR	04/01/2007	20/12/2006	03/01/2007		0	EDOC. LLEGA A RECEPCION 39 DIC A LAS 6 PM	GRACIA CUMPLE
usuario04	0187014	000001	000001	LOVANO LOPEZ ANETH RHE KAMPEN	TECNISUR	04/01/2007	03/01/2007	03/01/2007		0	EDOC. LLEGA A RECEPCION 39 DIC A LAS 6 PM	GRACIA CUMPLE
usuario04	0187015	000001	000001	SABREZ RESORWAN WAGNER EDUAR	ASSEG CIA. LTDA.	04/01/2007	03/01/2007	03/01/2007		0		CUMPLE
usuario04	0187016	000001	000001	VINTI PILLA LUIS LEONARDO	TRUJILLO ESPINOZA CIA.	04/01/2007	03/01/2007	03/01/2007		0		CUMPLE
usuario04	0187017	000001	000001	CABRERA SOLANO CARLOS PATRICIO	TECNISUR	04/01/2007	03/01/2007	03/01/2007		0		CUMPLE
usuario04	0187018	000001	000001	PHILLO NARANJO JOAQUIN CARLOS	TECNISUR	04/01/2007	03/01/2007	03/01/2007		0		CUMPLE
usuario04	0187019	000001	000001	CARIWAL	PERORIVI CIA. LTDA.	04/01/2007	03/01/2007	04/01/2007		0		CUMPLE
usuario04	0187020	000001	000001	GUZMAN GUERRERO SEGUNDO NELSON	ASSEG CIA. LTDA.	10/01/2007	09/01/2007	10/01/2007		0		CUMPLE
usuario04	0187021	000001	000001	OLIBERTO PEREDA FRANCISCO JAVIER	MERIDIONAL AGENCIA S.A.	11/01/2007	26/12/2006	11/01/2007		0	CAMBIO VALOR ASEGURADO	CUMPLE
usuario04	0187022	000001	000001	OLIVERO CASANO JORGE GUAYAS	TECNISUR & ACCIDENTE	11/01/2007	26/12/2006	11/01/2007		0	COPIA DE EMISIA	NO CUMPLE
usuario04	0187023	000001	000001	RUIPA ALCAPINA BOLIVAR OMBERTO	UNISUR	11/01/2007	26/12/2006	09/01/2007		0		NO CUMPLE
usuario04	0187024	000001	000001	BULSANO VERRANO FERRAN CESAR	DELTA BOKER CIA. LTDA.	11/01/2007	09/01/2007	11/01/2007		0		CUMPLE
usuario04	0187025	000001	000001	PERERA TORRES CARMEN ANDES	TECNISUR	11/01/2007	09/01/2007	09/01/2007		0		GRACIA CUMPLE
usuario04	0187026	000001	000001	PARRA GONZALEZ LUIS OTTO	TECNISUR	11/01/2007	09/01/2007	09/01/2007		0		GRACIA CUMPLE
usuario04	0187027	000001	000001	VERA SAGUOLA ELIANE Y PRIGGOLINA	TECHNIPER CIA. LTDA.	11/01/2007	09/01/2007	11/01/2007		0		CUMPLE
usuario04	0187028	000001	000001	REYES CADENA KRISTIAN LEONARDO	TECNISUR	11/01/2007	09/01/2007	09/01/2007		0		GRACIA CUMPLE
usuario04	0187029	000001	000001	PALMINEZ FAREDES MARIANA DE JESUS	TECNISUR	11/01/2007	13/01/2007	11/01/2007		0		CUMPLE
usuario04	0187030	000001	000001	AVILA GUZMAN ESTE PATRICIO	TECNISUR	11/01/2007	20/01/2007	11/01/2007		0		CUMPLE
usuario04	0187031	000001	000001	AVILA GUZMAN ESTE PATRICIO	TECNISUR	11/01/2007	20/01/2007	11/01/2007		0		CUMPLE
usuario04	0187032	000001	000001	PEREZ GONZALEZ AYRACA TECNICA FRENZANA ESTER	ASSEG CIA. LTDA.	11/01/2007	09/01/2007	11/01/2007		0	CARPECU	CUMPLE
usuario04	0187033	000001	000001	AREA T AZOGUES CENTRO DE SALUD N	ASSEG CIA. LTDA.	11/01/2007	10/12/2006	11/01/2007		0	CAMBIO DE ASESOR. NUNCA SE COBRO COMPLE	CUMPLE
usuario04	0187034	000001	000001	DURAN AGUILAR EDGAR YAVIER	UNISUR	11/01/2007	23/02/2006	11/01/2007		0	CAMBIO DE ASESOR. NUNCA SE COBRO COMPLE	CUMPLE
usuario04	0187035	000001	000001	DURAN AGUILAR EDGAR YAVIER	UNISUR	11/01/2007	23/02/2006	11/01/2007		0	CAMBIO DE ASESOR. NUNCA SE COBRO COMPLE	CUMPLE
usuario04	0187036	000001	000001	PEREZ MARRASCO PABLO RODRIGO	TRUJILLO ESPINOZA CIA.	11/01/2007	09/01/2007	11/01/2007		0	CARPECU	CUMPLE
usuario04	0187037	000001	000001	MUNK ANDI DE AZOGUES	ASSEG CIA. LTDA.	11/01/2007	11/01/2007	11/01/2007		0		CUMPLE
usuario04	0187038	000001	000001	BULSANO VERRANO FERRAN CESAR	DELTA BOKER CIA. LTDA.	11/01/2007	09/01/2007	11/01/2007		0	CAMBIO VALOR ASEGURADO	CUMPLE
usuario04	0187039	000001	000001	COLEGIO DE INGENIEROS EN INFORMATICA	ASSEG CIA. LTDA.	14/01/2007	08/07/2007	14/01/2007		0	QUE SUE DEL COLEGIO DE INGENIEROS LLEGO	CUMPLE
usuario04	0187040	000001	000001	COLEGIO DE INGENIEROS EN INFORMATICA	ASSEG CIA. LTDA.	14/01/2007	09/01/2007	14/01/2007		0	QUE SUE DEL COLEGIO DE INGENIEROS LLEGO	CUMPLE
usuario04	0187041	000001	000001	COLEGIO DE INGENIEROS EN INFORMATICA	ASSEG CIA. LTDA.	14/01/2007	08/07/2007	14/01/2007		0	QUE SUE DEL COLEGIO DE INGENIEROS LLEGO	CUMPLE
usuario04	0187042	000001	000001	COLEGIO DE INGENIEROS EN INFORMATICA	ASSEG CIA. LTDA.	14/01/2007	09/01/2007	14/01/2007		0	QUE SUE DEL COLEGIO DE INGENIEROS LLEGO	CUMPLE
usuario04	0187043	000001	000001	PERALTA CAMEREA JUAN CALLOS	ASSEG CIA. LTDA.	14/01/2007	11/01/2007	14/01/2007		0		CUMPLE
usuario04	0187044	000001	000001	PERALTA CAMEREA JUAN CALLOS	ASSEG CIA. LTDA.	14/01/2007	11/01/2007	14/01/2007		0		CUMPLE
usuario04	0187045	000001	000001	PENATE FLOREAN PAUL EDUARDO	ASSEG CIA. LTDA.	14/01/2007	11/01/2007	14/01/2007		0		CUMPLE
usuario04	0187046	000001	000001	SANCHEZ PERALTA GLADYS TERESITA	TRUJILLO ESPINOZA CIA.	17/01/2007	10/01/2007	16/01/2007		0	COORDINACION FORMA DE PAGO	CUMPLE
usuario04	0187047	000001	000001	SANCHEZ PERALTA GLADYS TERESITA	TRUJILLO ESPINOZA CIA.	17/01/2007	10/01/2007	16/01/2007		0	COORDINACION FORMA DE PAGO	CUMPLE
usuario04	0187048	000001	000001	SANCHEZ PERALTA GLADYS TERESITA	TRUJILLO ESPINOZA CIA.	17/01/2007	10/01/2007	16/01/2007		0	COORDINACION FORMA DE PAGO	CUMPLE
usuario04	0187049	000001	000001	SANCHEZ PERALTA GLADYS TERESITA	TRUJILLO ESPINOZA CIA.	17/01/2007	10/01/2007	16/01/2007		0	COORDINACION FORMA DE PAGO	CUMPLE
usuario04	0187050	000001	000001	SANCHEZ PERALTA GLADYS TERESITA	TRUJILLO ESPINOZA CIA.	17/01/2007	10/01/2007	16/01/2007		0	COORDINACION FORMA DE PAGO	CUMPLE

REPORTE GENERADO POR SISTEMAS

usuario04	0187051	000001	000001	REINOSO ALVARADO VICTOR	ASSEG CIA. LTDA.	18/01/2007	18/01/2007	18/01/2007 00:00		0		CUMPLE
usuario04	0187052	000001	000001	REINOSO ALVARADO VICTOR	ASSEG CIA. LTDA.	18/01/2007	18/01/2007	18/01/2007 00:00		0		CUMPLE
usuario04	0187053	000001	000001	HOSPITAL VIENTE CORRAL PROCEISO	ASSEG CIA. LTDA.	18/01/2007	18/01/2007	18/01/2007 00:00		0		CUMPLE
usuario04	0187054	000001	000001	ANASAC VIEQUES PABLO GUILBERTO	ASSEG CIA. LTDA.	18/01/2007	18/01/2007	18/01/2007 00:00		0		CUMPLE

Imagen 2.F. Indicadores de Emisión

INDICADORES DE EMISION 2008

98.50% DOCUMENTOS CORRECTAMENTE EMITIDOS

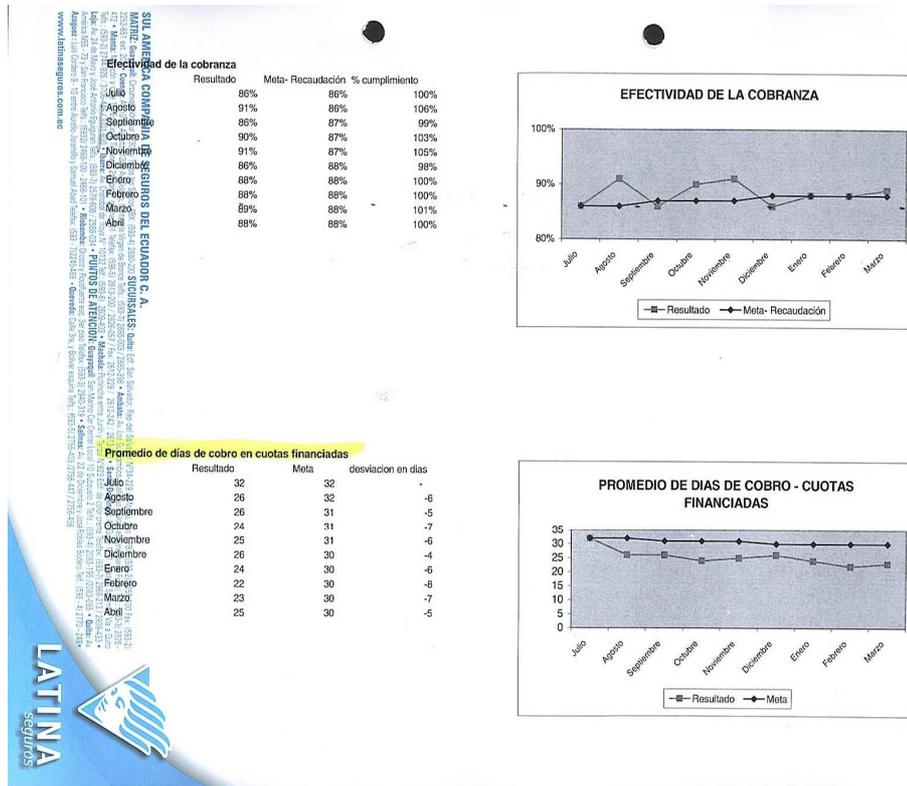
MES JUNIO
ELABORADO POR PAOLA VELEZ

ramo	poliza	endoso	codigo_ope	descripcion	m_endoso	fecha_emis	fec_invig	broker	usuario	STATUS
04	0205068	000002	22	COBRO PR P		10/06/2008	16/05/2008	TECNISEGI	pvelez	0
45	0000415	000005	11	ENDOSO A J		10/06/2008	21/05/2008	GALISEG C	pvelez	0
04	0209369	000001	11	ENDOSO A V		23/06/2008	21/05/2008	BENITEZ AI	pvelez	1
04	0210456	000000	01	POLIZA NUJ 0		25/06/2008	22/05/2008	FERORVI C	pvelez	0
39	0000130	000000	01	POLIZA NUJ 0		12/06/2008	12/06/2008	DIRECTO	pvelez	0
39	0000129	000001	34	ANULACIOT V		12/06/2008	12/06/2008	DIRECTO	pvelez	1
06	0040927	000000	01	POLIZA NUJ 0		26/06/2008	18/06/2008	ACOSAUST	pvelez	0
45	0000569	000000	01	POLIZA NUJ 0		23/06/2008	18/06/2008	BENITEZ AI	pvelez	0
13	0040014	000000	01	POLIZA NUJ 0		24/06/2008	25/06/2008	DIRECTO C	pvelez	0
19	0023636	000000	01	POLIZA NUJ 0		24/06/2008	25/06/2008	DIRECTO	pvelez	0
25	0007077	000000	01	POLIZA NUJ 0		24/06/2008	25/06/2008	DIRECTO	pvelez	0
37	0014271	000000	01	POLIZA NUJ 0		26/06/2008	25/06/2008	DIRECTO	pvelez	0
45	0000612	000000	01	POLIZA NUJ 0		30/06/2008	25/06/2008	BENITEZ AI	pvelez	0
45	0000613	000000	01	POLIZA NUJ 0		30/06/2008	25/06/2008	BENITEZ AI	pvelez	0
04	0208050	000002	22	COBRO PR F		26/06/2008	25/06/2008	APOCALIPS	pvelez	0
45	0000612	000001	34	ANULACIOT		30/06/2008	25/06/2008	BENITEZ AI	pvelez	0
45	0000620	000000	01	POLIZA NUJ 0		30/06/2008	30/06/2008	APOCALIPS	pvelez	0
45	0000621	000000	01	POLIZA NUJ 0		30/06/2008	30/06/2008	APOCALIPS	pvelez	0
04	0210696	000000	01	POLIZA NUJ 0		30/06/2008	01/07/2008	DIRECTO	pvelez	0
04	0210700	000000	01	POLIZA NUJ 0		30/06/2008	01/07/2008	DIRECTO	pvelez	0
37	0014396	000000	01	POLIZA NUJ 0		30/06/2008	01/07/2008	DIRECTO	pvelez	0
37	0014400	000000	01	POLIZA NUJ 0		30/06/2008	01/07/2008	DIRECTO	pvelez	0
04	0210696	000001	34	ANULACIOT V		30/06/2008	01/07/2008	DIRECTO	pvelez	1
37	0014396	000001	34	ANULACIOT V		30/06/2008	01/07/2008	DIRECTO	pvelez	1
04	0210697	000000	02	POLIZA REI 0		30/06/2008	02/07/2008	QUINTUNA	pvelez	0
37	0014397	000000	02	POLIZA REI 0		30/06/2008	02/07/2008	QUINTUNA	pvelez	0
13	0040073	000000	01	POLIZA NUJ 0		30/06/2008	07/07/2008	DIRECTO C	pvelez	0
19	0023688	000000	01	POLIZA NUJ 0		30/06/2008	07/07/2008	DIRECTO C	pvelez	0
25	0007107	000000	01	POLIZA NUJ 0		30/06/2008	07/07/2008	DIRECTO C	pvelez	0

ESTATUS
ERROR DE EMISION 1 POLIZAS EMITIDAS 215
CORRECTAMENTE EMITIDO 0 ERRORES EMISION 4

Calculo: $\frac{\text{No. Polizas emitidas} - \text{errores de emision}}{\text{No. Polizas emitidas}} = 98.14\%$

Imagen 2.G. Efectividad en la cobranza



Cuadro No. 3.34. Análisis de caja

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA	
	
P/T 003	
Subcomponente: Facturación y Cobro	
Período Examinado: 01 de Junio del 2010 al 30 de Noviembre del 2010	
ANALISIS DE CAJA	
CONTENIDO:	
De la constatación física, revisión y análisis de las cajas, deducimos las siguientes puntualizaciones que se exponen a continuación.	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A través de la Caja se recibe el pago de las primas adeudadas por los clientes o de pagos producto de otros procesos, estos pagos pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> ○ Dinero por ventanilla, efectivo o cheque \checkmark⁵² ○ Vouchers de tarjetas de crédito \checkmark ▪ En el caso de los ingresos producto de cobros, el funcionario encargado de la caja es responsable de verificar que los valores recibidos coincidan con la carta de instrucciones del productor que usualmente acompaña al pago, de ser así, el ingreso se recibe, y la carta del bróker puede ser sellada y firmada por el funcionario encargado de la caja, sin perjuicio de esto, es obligación del cajero entregar el recibo de caja. \emptyset⁵³ ▪ Los recibos de caja serán pre numerado, consecutivo y se emitirán en las plazas en que esto sea posible de manera automática, este es el único documento válido para acreditar el pago del cliente. \checkmark ▪ Los cheques producto de la cobranza del día deberán depositarse en una papeleta de depósito diferente que aquellos producto de cobro de inversiones, ventas de salvamentos u otras transacciones, y 	

⁵² \checkmark = Comprobado

⁵³ \emptyset = Inspeccionado

- Todos los cheques deben ser endosados con sello y rubrica.
- Los depósitos deberán ser realizados dos veces al día:
 - 1ro. A las 13H30
 - 2do. A las 15H00
- Existe un solo turno al día para el cobro las pólizas de seguros y certificados SOAT. El turno comienza a las 8H30 am y termina a las 17:30 pm. \checkmark ⁵⁴ \emptyset ⁵⁵
- Para el proceso de cuadro de caja se realizan las siguientes actividades:
 - Se realiza un reporte diario en Excel. \checkmark
 - Se coteja con el informe de ventas entregado por el departamento de comercialización, enviado al sistema por internet. \wedge ⁵⁶
- Cuando esta cuadrado el reporte, se envía el dinero por valija todas las tardes al banco del Pichincha, en donde la sucursal dispone de una cuenta corriente.
- Inician con cero dólares diarios la caja. \wedge
- Se realizan cuadros de caja pasando un día por el tiempo y falta de personal. \checkmark
- El área de Caja puede recibir valores con fecha de cobro futuro, en cuyo caso emitirá un recibo de caja manual y procederá diariamente a la entrega de tales valores al Jefe de Cobranza de cada día. En el caso de las sucursales estos valores se entregarán al gerente de la agenda. Estos custodios llevaran un detalle en hoja electrónica en orden cronológico. \ast
- Los recibos de caja de pólizas por emitir deberán contener al menos el nombre del cliente, cedula de identidad, bróker, ejecutivo de cuenta y si la póliza es nueva o renovación. \ast ⁵⁷

Cierre de Caja

- El proceso de cierre de la caja, es un procedimiento de control, que tiene como objetivo verificar que al final del día todos los valores recibidos por el encargado de la caja hayan sido ingresados a nuestro sistema de información, y que todos aquellos que fueron ingresados hayan sido depositados. Para tal

⁵⁴ \checkmark = Comprobado

⁵⁵ \emptyset = Inspeccionado

⁵⁶ \wedge = Indagado

⁵⁷ \ast = Observado

efecto el Jefe de Cobranzas y la Gerente de Comercialización actuaran como revisores de que los procedimientos se hayan cumplido. \emptyset ⁵⁸

- Al cierre diario de la caja, deberán adjuntarse, las papeletas de depósito debidamente firmadas por el Jefe de Cobranza y as fotocopias de los cheques enviados al depósito en las papeletas del día y que reposaran ahí como soporte de los depósitos y del cierre. \checkmark ⁵⁹
- El cierre de caja debe ser sumillado por los Gerentes de Sucursal, el Jefe de Cobranza, o el Jefe Financiero Administrativo como evidencia de su revisión.

\emptyset

Custodia de Documentos

- El Cajero es responsable de la custodia, registro y entrega oportuna de:
 - Cheques proveedores.- El Cajero es el único responsable de la entrega de estos cheques. \emptyset
- Adicionalmente es responsable por el envío oportuno de los cheques a las sucursales. \emptyset

Archivo de Documentos

- Caja será responsable del archivo de: \checkmark
 1. Recibos de caja, en orden cronológico y numérico consecutivo, este archive debe tener los recibos anulados.
 2. Reportes diarios de caja
 3. Reportes cuadro cuenta Mayor de Caja
- Del amplio archivo que encontré en la sucursal, pude encontrar documentos guías relacionados con el proceso, pero a no ser por el borrador del detalle del Manual de Funciones del personal, no se encuentra un manual de funciones específico para cada uno de los empleados. En todo caso se enlista los documentos aludidos en el anexo, junto con el borrador de funciones del personal líneas arriba mencionado. \checkmark

⁵⁸ \emptyset = Inspeccionado

⁵⁹ \checkmark = Comprobado

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO

- El departamento de comercialización, se encuentra implementando, los niveles de riesgo aceptado. La caja constituye un riesgo inherente, el sector en donde se encuentra la aseguradora no es peligroso y aparte para precautelar la seguridad del personal y de los clientes se cuenta con un guardia de seguridad, quien también es responsable de escoltar al mensajero para que se deposite el dinero recaudado diariamente.
- Aparte del arqueo de caja, no existen otras alternativas para el control de dinero.
- Eventualmente cuando no es posible realizar los depósitos el mismo día, se procede a guardar el efectivo en la caja fuerte de la compañía.
- Se realiza por parte del Gerente de la Sucursal, supervisión de los procesos de manera ocasional.
- Se han implementado una serie de documentos guías relacionados con la operación de facturación y cobro. Pero estos no incluyen todos los procedimientos, reportes, supervisión, elaboración de índice y control de los mismos.

Preparado por: Eco. Lorena Alvear

05/08/2010

Mgs. Graciela Castro
SUPERVISOR

Eco. Lorena Alvear
JEFE DE EQUIPO

Cuadro No. 3.35. Material auxiliar

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA



P/T 003-01

Subcomponente: Facturación y Cobro
Período Examinado: 01 de Junio del 2010 al 30 de Noviembre del 2010

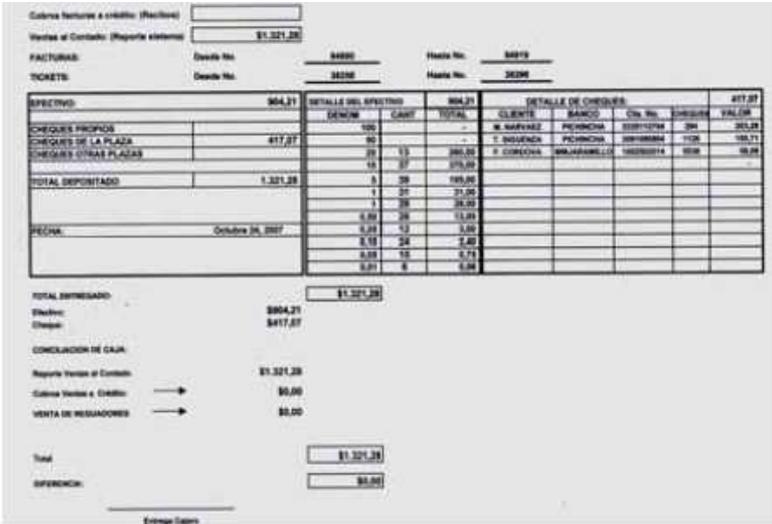
ANALISIS DE CAJA

MATERIAL AUXILIAR

Imagen 3.A. Puesto de trabajo Caja



Imagen 3.B. Reporte de Cuadre de Caja



Cuadro No. 3.36. Primera hoja de hallazgos

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA HOJA DE HALLAZGOS 
Subcomponente: Facturación y Cobro Referencia: P/T 001
<p>Condición: El análisis que se realizó al sistema informático, dio como resultado que el sistema SIA, esta conectado mediante intranet con la Matriz, lo cual permite que las actividades se realicen a tiempo y que se efectivice el tiempo en la anulación de facturas, ya que no se necesita una autorización previa por parte de la Matriz. También se evidenció que la empresa no cuenta en la actualidad con un plan informático para la sucursal. La única deficiencia que encontré es que el sistema no permite consolidar la información de la sucursal, ya que todo ese proceso se realiza en matriz con la información de todas las sucursales a nivel nacional.</p> <p>El manual de procesos que se encuentra disponible en intranet, es de uso exclusivo para los empleados y no esta permitido descargarlo o imprimirlo.</p> <p>Criterio: Según el manual de calidad de Latina Seguros L-MC-RD-01, numeral 8.4 sobre análisis de datos se establece que “La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la adecuación de la eficiencia del sistema de gestión de calidad y para evaluar donde puede realizarse la mejora continua del sistema de gestión de calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado de la medición y seguimiento y de cualquier otra fuente pertinente”.</p> <p>Causa: La imposibilidad de consolidar la información a nivel de sucursal, es la causa de que no se pueda evaluar correctamente el control interno e implementar los ajustes necesarios para que el manejo de la información sea óptimo.</p> <p>Efecto: Al no existir información consolidada de la sucursal, se produce un retraso en la toma de decisión y establecimiento de planes correctivos.</p>

Conclusión: Se determinó que el sistema SIA es un sistema confiable en la información que genera el proceso de facturación y cobro, sin embargo no es oportuno.

Recomendaciones: Se sugiere implantar un plan informático para la sucursal y que a su vez sea difundido a todos los empleados. También se recomienda que el Gerente General proponga ante matriz la posibilidad de descentralizar la consolidación de la información a nivel de sucursal. Esto permitirá realizar un mejor seguimiento de cartera e información contable, que permitan tomar decisiones oportunas.

Preparado por: Eco. Lorena Alvear

03/06/2010

Mgs. Graciela Castro
SUPERVISOR

Eco. Lorena Alvear
JEFE DE EQUIPO

Cuadro No. 3.37. Segunda hoja de hallazgos

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA HOJA DE HALLAZGOS 
Subcomponente: Facturación y Cobro Referencia: P/T 002
<p>Condición: Mediante observación y cuestionamiento directo a los directivos y empleados de Latina Seguros sucursal Cuenca, se pudo determinar que las actividades son realizadas en forma mecánica. Sin embargo se relacionó lo encontrado, con el esquema de procedimientos, y el borrador del manual de funciones que utilizan en Matriz.</p> <p>El personal de recepción elabora en algunas ocasiones la emisión de pólizas y parte de los registros contables, sin que esta actividad se les haya asignado, lo cual determina que en algunos momentos existan errores en los llenados de los mismos.</p> <p>De las conversaciones mantenidas con el personal del departamento, manifiestan “que el proceso actual es bueno y eficiente”.</p> <p>Criterio: La empresa actualmente cuenta con norma ISO 2009001, la cual garantiza la calidad en el servicio que se entrega al cliente. Esta norma debe ser implementada por parte de todas las sucursales a nivel nacional.</p> <p>Causa: No se encuentra definido un manual de funciones para la sucursal, lo cual es la causa para que el personal de recepción realice tareas del personal de facturación y cobro.</p> <p>Efecto: Al no estar el personal de recepción capacitado para desarrollar las actividades de facturación y cobro se producen errores al momento de emisión de las pólizas.</p>

Conclusión: Debido a la falta de personal de departamento de facturación y cobro. Se ha tenido que recurrir al personal de facturación para que apoye con la emisión de las pólizas, notas de crédito, emisión de cheques, entre otras funciones.

Recomendaciones: Es imperativo que ante la imposibilidad de contratar nuevo personal, se solicite a matriz que se capacite al personal de recepción para que pueda realizar de mejor manera estas tareas. Y se les reconozca las horas extra por estas tareas que no se encuentran dentro de las funciones de su puesto de trabajo.

Preparado por: Eco. Lorena Alvear

30/06/2010

Mgs. Graciela Castro
SUPERVISOR

Eco. Lorena Alvear
JEFE DE EQUIPO

Cuadro No. 3.38. Tercera hoja de hallazgos

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA HOJA DE HALLAZGOS 
Subcomponente: Facturación y Cobro Referencia: P/T 003
<p>Condición: Se verificó mediante análisis que los arqueos de caja por parte del departamento de facturación se realizan pasando un día, por la falta de personal. Los cierres de caja se realizan diariamente por parte del cajero y el dinero es enviado a depositar en la cuenta corriente de la sucursal.</p> <p>Criterio: Tomando en cuenta que Latina Seguros y Reaseguros, debe rendir cuenta a la Superintendencia de Bancos y Seguros, es pertinente referirse a las Normas de Control Interno que establece esta institución, que en el código 230-07, referente a los “ARQUEOS SORPRESIVOS DE LOS VALORES EN EFECTIVO”, ordena que “los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder de los recaudadores de la entidad, estarán sujetos a verificaciones mediante arqueos periódicos y sorpresivos con la finalidad de determinar su existencia física y comprobar su igualdad con los saldos contables. Dichos arqueos se realizarán con la frecuencia necesaria para su debido control y registro”.</p> <p>Causa: No se ha establecido como política de la empresa, el realizar arqueos sorpresivos del numerario en lo que respecta a facturación y cobro.</p> <p>Efecto: Al existir un gran flujo de dinero, sobre todo por las ventas del SOAT, las cuales son al contado, podría existir un uso inadecuado del dinero en forma momentánea por parte del encargado de recaudar estos valores.</p> <p>Conclusión: Debido al cuadro diario de caja, los funcionarios de la empresa culturalmente consideran suficiente en el control de los fondos manejados por caja. Los arqueos por parte del jefe de facturación, se esperaría que también se puedan realizar diariamente, pero no es posible por la falta del personal.</p>

Recomendaciones: Se sugiere al Jefe de Comercialización, que ordene por escrito al Jefe de Facturación que se realicen arqueos de caja sorpresivos al personal de caja, como método de prevención del uso inadecuado del dinero.

También se recomienda un control de gestión de esta actividad e implementar un manual de procedimientos para el manejo de caja en la sucursal.

Preparado por: Eco. Lorena Alvear

05/08/2010

Mgs. Graciela Castro
SUPERVISOR

Eco. Lorena Alvear
JEFE DE EQUIPO

Cuadro No. 3.39. Elaboración y aplicación de indicadores y estándares

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA											
Subcomponente: Facturación y Cobro											
Período Examinado: 1 de Junio del 2010 al 30 de Noviembre del 2010											
Elaboración y aplicación de indicadores y estándares.											
Fuentes.											
Para ello se partió de una base de datos proporcionada por la empresa que se resume en los siguientes documentos:											
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos macro de la institución ▪ Estados Financieros de la empresa ▪ Reporte de Ventas 											
Indicadores de eficiencia y eficacia.											
INDICADOR DE EFICIENCIA EN SUPERAR LAS VENTAS 2009											
FUNCION	Facturación y Cobro										
OBJETIVO	Verificar el cumplimiento de la meta										
META	Superar las ventas de 40.776.358.04 del 2009										
FUENTE	Balance de la Superintendencia de Bancos a Junio del 2010										
PERIODICIDAD	Anual										
CONCEPTO	Eficiencia en superar las ventas del 2009										
INDICADOR	ESV 2009 = ventas 2010/ventas 2009 *100										
EVALUACIÓN	El objetivo fue alcanzado										
<table border="1" style="margin: 10px auto;"> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>43.580.705,98</td> <td>X100</td> <td>106.87</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>40.776.358,04</td> <td></td> <td>Σ</td> </tr> </tbody> </table>				2010	43.580.705,98	X100	106.87	2009	40.776.358,04		Σ
2010	43.580.705,98	X100	106.87								
2009	40.776.358,04		Σ								

⁶⁰ Σ = Cálculos

INDICADOR DE EFICIENCIA EN INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 10% EL 2010	
FUNCION	Facturación y Cobro
OBJETIVO	Verificar el cumplimiento de la meta
META	Incrementar las ventas en un 10%
FUENTE	Balance de la Superintendencia de Bancos a Junio del 2010
PERIODICIDAD	Anual
CONCEPTO	Eficiencia en incrementar las ventas del 2010 en un 10%
INDICADOR	EIV 10% 2010 = (ventas 2010/ventas 2009 *100)-100
EVALUACIÓN	El incrementó llegó a 6.88% en el primer semestre

2010	43.580.705,98	X 100	6.88
2009	40.776.358,04		⁶¹ 

INDICADOR DE EFICIENCIA EN COBRO DE CARTERA	
FUNCION	Facturación y Cobro
OBJETIVO	Verificar el cumplimiento en el cobro de la cartera
META	Lograr eficiencia en el 90% de la cartera
FUENTE	Informes sucursal Cuenca, POA 2010
PERIODICIDAD	Anual
CONCEPTO	Eficiencia en el cobro de la cartera
INDICADOR	ECC = (Pólizas Cobradas/Pólizas por Cobrar *100)
EVALUACIÓN	El objetivo fue positivo en un 90.5%

Pólizas Cobradas	2575	X 100	90.5
Pólizas por cobrar	2845		

⁶¹ Σ = Cálculos

EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE PROMOCIÓN	
FUNCION	Facturación y Cobro
OBJETIVO	Verificar el cumplimiento de la meta
META	Ejecutar 5 programas de promoción
FUENTE	Informes sucursal Cuenca, POA 2010
PERIODICIDAD	Anual
CONCEPTO	Ejecución de programas de promoción
INDICADOR	EPP = Programas Ejecutados/Programas Proyectados
EVALUACIÓN	El objetivo fue alcanzado en un 60%

Programas Ejecutados	3	X 100	0.6
Programas Proyectados	5		⁶² Σ

EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	
FUNCION	Facturación y Cobro
OBJETIVO	Verificar el cumplimiento de la meta
META	Realizar 3 cursos de capacitación
FUENTE	Informes sucursal Cuenca, POA 2010
PERIODICIDAD	Anual
CONCEPTO	Ejecución de programas de capacitación
INDICADOR	EPC = Programas Ejecutados/Programas Proyectados
EVALUACIÓN	El objetivo fue alcanzado en un 33%

Programas Ejecutados	1	X 100	0.33
Programas Proyectados	3		Σ

⁶² Σ = Cálculos

EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTUTA	
FUNCION	Facturación y Cobro
OBJETIVO	Verificar el cumplimiento de la meta
META	Realizar 7 programas de mejoramiento físico.
FUENTE	Informes sucursal Cuenca, POA 2010
PERIODICIDAD	Anual
CONCEPTO	Ejecución de programas de mejoramiento en infraestructura.
INDICADOR	EPI = Programas Ejecutados/Programas Proyectados
EVALUACIÓN	El objetivo fue alcanzado en un 57%

Programas Ejecutados	4	X 100	0.57
Programas Proyectados	7		Σ

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PLAN OPERATIVO ANUAL	
FUNCION	Facturación y Cobro
OBJETIVO	Verificar el cumplimiento de la meta
META	Realizar 7 objetivos del POA
FUENTE	Informes sucursal Cuenca, POA 2010
PERIODICIDAD	Anual
CONCEPTO	Cumplimiento de objetivos del POA
INDICADOR	COPOA = Objetivos completamente alcanzados/ Objetivos planteados
EVALUACIÓN	El objetivo fue alcanzado en un 57%

Objetivos completamente alcanzados	3	X 100	0.43
Objetivos planteados	7		Σ

ANÁLISIS DE LOS INDICADORES Y ESTÁNDARES OBTENIDOS EN EL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN Y COBRO.

Tras elaborar los indicadores de gestión al subcomponente examinado se puede concluir que:

- Para verificar el cumplimiento de la meta, en lo que respecta a la eficiencia y eficacia de este subcomponente, se planteó en el Plan Operativo Anual 2010, superar las ventas del 2009 que fueron de 40.776.358,04. En el primer trimestre de este año se logró vender 43.580.705,98; es decir superó la meta planteada antes de terminar el año. α ⁶⁴
- En lo que respecta a la eficiencia de las ventas, se planteó superar en un 10% con respecto al año 2009, meta que se cumple en un 6.88% en el primer semestre del año. Con el panorama que se presenta a la fecha, es muy probable que a diciembre se supere el 10% planteado. α
- En lo que respecta al cobro de las cuotas de cartera. La aseguradora cumple con un 90%, lo cual indica que las cuentas por cobrar representan un 10% y se esta cumpliendo lo establecido en el Plan Operativo Anual. α
- La ejecución de los programas de promoción se han cumplido en un 60%. Esperamos que hasta finales de año se logre cumplir la meta al 100%. α
- Existen deficiencias en los programas de capacitación, ya que se están cumpliendo en un 33% de lo planeado en el Plan Operativo Anual. Los funcionarios deben tener en consideración que este proceso es esencial para el éxito profesional y laboral de los empleados. α
- El mejoramiento de infraestructura del área de facturación y cobro se esta cumpliendo en un 57%. Se tiene establecido que esta fin de año se pueda terminar las ampliaciones, tanto en archivo y cajas. α
- Los objetivos del Plan Operativo Anual, se están cumpliendo paulatinamente en el transcurso de este año. A la fecha se ha cumplido con un 57% de lo planeado y se espera llegar al 100% hasta diciembre. α

Preparado por: Eco. Lorena Alvear

15/08/2010

Mgs. Graciela Castro
SUPERVISOR

Eco. Lorena Alvear
JEFE DE EQUIPO

⁶⁴ α = Analizado

Cuadro No. 3.40. Estructura del Informe

ESTRUCTURA DEL INFORME	
LATINA SEGUROS Y REASEGUROS	
	
Componente sujeto a examen: Facturación y Cobro	
Período Examinado: 01 de Junio del 2010 al 30 de Noviembre del 2010	
INTRODUCCIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carátula ▪ Índice, Siglas, Abreviaturas ▪ Carta de Presentación 	
CAPITULO I.- Enfoque de la Auditoría	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivo ▪ Objetivo ▪ Alcance ▪ Enfoque ▪ Componentes auditados ▪ Indicadores utilizados 	
CAPITULO II.- Información de la entidad	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión ▪ Visión ▪ Base Legal ▪ Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas ▪ Estructura Orgánica ▪ Objetivo ▪ Financiamiento ▪ Funcionarios Principales 	
CAPITULO III.- Resultados Generales	
Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación del control interno del cumplimiento de objetivos y metas institucionales.	
Capítulo IV.- Resultados específicos por componente	

Presentación del subcomponente auditado y de los resultados:

a) Comentarios

- Sobre aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de los resultados que determinen el grado de cumplimiento de la efectividad, eficacia y economía teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto, causa;
- Sobre las deficiencias determinando la condición, criterio, efecto y causa; también cuantificando los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes, daños materiales producidos.

b) Conclusiones

- Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial, operativa y sus resultados, así como el cumplimiento de la efectividad, eficacia y economía de las operaciones.
- Conclusión del auditor sobre el efecto económico y social producido por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general, y a las causas y condiciones que incidieron en el incumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.

c) Recomendaciones

- Prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión de la Entidad auditada, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica, se realicen con eficiencia sus actividades y funciones; ofrezca servicios de calidad con oportunidad y a un costo accesible al usuario, y que permita obtener resultados favorables en su impacto.

Eco. Lorena Alvear

JEFE DE EQUIPO

FASE IV

**COMUNICACIÓN
DE RESULTADOS**

3.4. Comunicación de resultados.

Objetivo.

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la AUDITORÍA de gestión difiere, pues no solo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el grado del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

Actividades.

En la entidad auditada, el supervisor y jefe del equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario llevan a cabo las siguientes:

- a) Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
- b) Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

Cuadro No. 3.41. Flujo de actividades de la fase comunicación de resultados

Fase IV Comunicación de Resultados	Pasos y Descripción
<pre> graph TD A([Small Oval]) --- B([Large Oval]) B --> C[Rectangle] C --> D{Diamond} D --> E{Diamond} E --> F((5)) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="922 488 1370 589">1. Supervisor y Jefe de Equipo redactan el informe final, síntesis y memorando antecedentes. <li data-bbox="922 790 1370 891">2. Subdirector revisa el informe, síntesis y memorando de antecedentes. <li data-bbox="922 1160 1370 1238">3. Director de Auditoría previa revisión suscribe el informe. <li data-bbox="922 1429 1370 1597">4. La Dirección de Planificación y Evaluación Institucional realiza control de calidad del informe, síntesis y memo de antecedentes.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, C.G.E (adaptación al presente caso)



LATINA SEGUROS Y REASEGUROS C.A.

AUDITORÍA INTERNA

INFORME:

AUDITORÍA DE GESTIÓN A:

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS C.A. DE LA CIUDAD DE
CUENCA

PERÍODO:

1 DE JUNIO DEL 2010 AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2010



Abreviaturas Utilizadas

C.I.	Control Interno
CORRE	Control de Riesgos y Recursos del Ecuador
COSO ERM	COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations)
F.O.D.A	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
N.I.A.	Normas Internacionales de Auditoría
N.E.A.	Normas Ecuatorianas de Auditoría
P.E.	Plan Estratégico
P.O.A.	Plan Operativo Anual

OFICIO No: 003

ASUNTO: Carta de presentación del Informe

FECHA: 1 de Septiembre del 2010

Lic.

Luis Alberto Maldonado Sempértegui

Gerente General de Latina Seguros y Reaseguros Sucursal Cuenca

De mis consideraciones:

He efectuado la "Auditoría de Gestión en Latina Seguros y Reaseguros, sucursal Cuenca", por el período comprendido entre el 1 de Junio y 30 de Noviembre del 2010. El examen se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría aplicables, así como las pautas observadas en las normas de Contraloría General del Estado aplicables a la empresa privada. Estas normas requieren que el examen sea debidamente planificado y ejecutado para obtener certeza razonable que la información y documentación examinadas, no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo; igualmente que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Debida a la naturaleza especial de este examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

De conformidad con el mejor desempeño en la gestión de la empresa, las recomendaciones deberán ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

Eco. Lorena Alvear

Jefe de Equipo

**AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA LATINA SEGUROS Y
REASEGUROS C.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA, AÑO 2010**

C A P I T U L O I

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivos de la Auditoría.

La “Auditoría de Gestión a Latina Seguros y Reaseguros C.A. en la ciudad de Cuenca”, se llevó a cabo con el motivo de brindar un aporte a la gestión administrativa de la sucursal y contribuir al mejoramiento del control interno del subcomponente de facturación y cobro, materia de estudio; así como ejecución de la tesis previa la obtención del Título de Lic. en Contabilidad y Auditoría, de la investigadora. Dicho trabajo se ejecutó de acuerdo a la Orden de Trabajo No. 002 con fecha 1 de Julio del 2010, emitida por el Gerente General.

Objetivos:

- Evaluar la gestión de Latina Seguros y Reaseguros, sucursal Cuenca, y el cumplimiento de los objetivos y metas.
- Evaluar el sistema de control interno relacionado con la organización y funcionamiento de la sucursal
- Aplicar las herramientas adecuadas de Control Interno para evaluar la eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de las metas y objetivos, y proponer recomendaciones que mejoren la gestión de la sucursal.

Alcance.

La “Auditoría de Gestión a Latina Seguros y Reaseguros C.A.. en la ciudad de Cuenca”, se orienta al análisis de la organización, funcionamiento, la evaluación del sistema de control interno, la consecución de los objetivos y metas planeadas y el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y más normatividad aplicable al área examinada.

El examen cubrió las operaciones comprendidas entre el 01 de Junio y el 30 de Noviembre del 2010.

Enfoque de auditoría.

La auditoría se orientó al análisis de los procesos del área operativa de Latina Seguros y Reaseguros, sucursal Cuenca, conforme a las funciones asignadas por el Departamento de Comercialización, según el organigrama de la empresa, la eficiencia y eficacia de las operaciones en el cumplimiento de sus objetivos y metas corporativas, el manejo presupuestario y contable, el sistema de control interno y el cumplimiento de las disposiciones legales.

Componentes auditados.

Cuadro No. 3.42. Componentes auditados

COMPONENTE	SUBCOMPONENTES
Latina Seguros Sucursal Cuenca	Facturación y Cobro

Fuente: Eco. Lorena Alvear

Indicadores utilizados

La empresa no tiene definido los indicadores de gestión, debido a que las actividades que se cumplen no son producto de una planificación estratégica específica. Sin embargo, con la información proporcionada por parte de la sucursal se elaboraron los siguientes indicadores de gestión.

Cuadro No. 3.43. Indicadores utilizados

CONCEPTO	INDICADOR	OBJETIVO
EFICIENCIA EN SUPERAR LAS VENTAS 2009	ESV 2009 = ventas 2010/ventas 2009 *100	Verificar el cumplimiento de la meta.
EFICIENCIA EN INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 10%	EIV 10% 2010 = (ventas 2010/ventas 2009 *100)-100	Verificar el cumplimiento de la meta.
EFICIENCIA EN EL COBRO DE CARTERA	ECC = (Pólizas Cobradas/Pólizas por Cobrar *100)	Verificar el cumplimiento en el cobro de la cartera.
EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE PROMOCIÓN	EPP = Programas Ejecutados/Programas Proyectados	Verificar el cumplimiento de la meta.
EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	EPC = Programas Ejecutados/Programas Proyectados	Verificar el cumplimiento de la meta.
EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA	EPI = Programas Ejecutados/Programas Proyectados	Verificar el cumplimiento de la meta.
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE PLAN OPERATIVO ANUAL	COPOA = Objetivos completamente alcanzados/Objetivos planteados	Verificar el cumplimiento de la meta.

Realizado por: Eco. Lorena Alvear Córdova

CAPITULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

Misión.

“Brindar tranquilidad y seguridad a quienes nos confían su patrimonio, a través de productos innovadores con excelencia en el servicio y profesionales comprometidos, generando relaciones de largo plazo”.

Visión.

“Ser reconocidas como las empresas de seguros líderes por nuestra clara vocación de servicio que, a través del trabajo profesional de un equipo humano comprometido, genera valor y satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas”.

Base legal.

La empresa se constituyó legalmente como sociedad anónima con escritura pública de fecha 17 de Junio del 2005, luego de que se realizara una fusión con Integral Compañía de Seguros y regida por las siguientes leyes del país:

- ✓ Ley General del Seguros
- ✓ Legislación sobre la contratación de Seguros
- ✓ Registro de Reaseguradoras e Intermediarios Financieros
- ✓ Ley de Seguridad Social
- ✓ Ley de Bancos e Instituciones Financieras
- ✓ Norma ISO 20009001

De la misma manera es necesario indicar que todo este marco legal está regido por las siguientes instituciones en el país; Superintendencia de Bancos y Seguros, Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas.

Cuadro No. 3.44. Diagnóstico FODA

**3. LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA
DIAGNOSTICO F.O.D.A.**



FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Larga trayectoria en el mercado de seguros, con más de 100 años de experiencia. ▪ Diversificación de productos y servicios adaptados a las posibilidades y necesidades de las personas. ▪ Alto poder de mercado en ciertos ramos de productos y servicios. ▪ Localización geográfica distribuida en las principales ciudades del país. ▪ Asesoramiento internacional continuo para toma de decisiones entre directivos. ▪ Innovación, enfoque comercial, mejora continua en busca de la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Irregularidades en contratación de empleados. ▪ Baja promoción publicitaria de la empresa. ▪ Falta de un Plan Operativo Anual (POA) para alcanzar metas y objetivos. ▪ Falta de capacitación del personal en diferentes áreas. ▪ Falta de comunicación efectiva entre directivos. ▪ Incumplimientos de pago a asesores de seguros y clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado Nacional por conquistar dado el crecimiento de la demanda de seguros. ▪ Mayores posibilidades de convenios con entidades de interés tanto asesores como clientes. ▪ Especialización en diferentes ramos de productos y servicios. ▪ Creación de alianzas estratégicas con entidades importantes. ▪ Mayor oferta académica de tercer y cuarto nivel para profesionales especializados en el área de seguros. ▪ Fidelidad de clientes a la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crisis socio-económica nacional y extranjera. ▪ Alto poder de imposición de regulaciones gubernamentales en el área de seguros. ▪ Mejores planes de compensación de la competencia para los asesores de seguros. ▪ Alto grado de competitividad en un mercado relativamente pequeño por lo que se da una fuga de producción de los asesores de seguros hacia otras aseguradoras. ▪ Mayores atractivos de pago e incentivos por parte de la competencia a los clientes y asesores. ▪ Presión del gremio de asesores de seguros para conseguir mayores beneficios.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posee el reconocimiento mundial a un Effie, que celebra la efectividad en el mercadeo y la publicidad. ▪ Operaciones sustentadas en reaseguradores de primera línea a nivel mundial y un respaldo económico que excede los requerimientos mínimos de la Súper Intendencia de Bancos y Seguros. 			
---	--	--	--

Supervisado por: Mgs. Graciela Castro

Realizado por: Eco. Lorena Alvear

Fuente: Archivos de Latina Seguros y Reaseguros Sucursal Cuenca.

Estructura orgánica.

Cuadro No. 3.45. Estructura orgánica

ORGANOS REGULADORES	INTEGRANTES
Nivel Directivo Ejecutivo	Junta General de Accionistas Directorio Presidente Gerente General Gerente de Auditoría
Nivel Administrativo y de Apoyo a nivel Nacional	Gerente Administrativo y Financiero Gerente de Tecnología Gerente de Recursos Humanos Gerente Legal Gerente Técnico y Reaseguros Gerente de Mercadeo Gerente Comercial Vida y SOAT Gerente de Operaciones Gerente de Finanzas Gerente de Atención al Cliente Gerente Comercial Guayaquil Gerente Sucursal Mayor Quito
Nivel Administrativo y de Apoyo Sucursales	Gerente Sucursal Ibarra Gerente Sucursal Machala Gerente Sucursal Santo Domingo Gerente Sucursal Loja Gerente Sucursal Cuenca Gerente Sucursal Manta Gerente Sucursal Ambato

Fuente: Página Web y Archivo Latina Seguros⁶⁵

A continuación, una breve descripción del Nivel Directivo Ejecutivo:

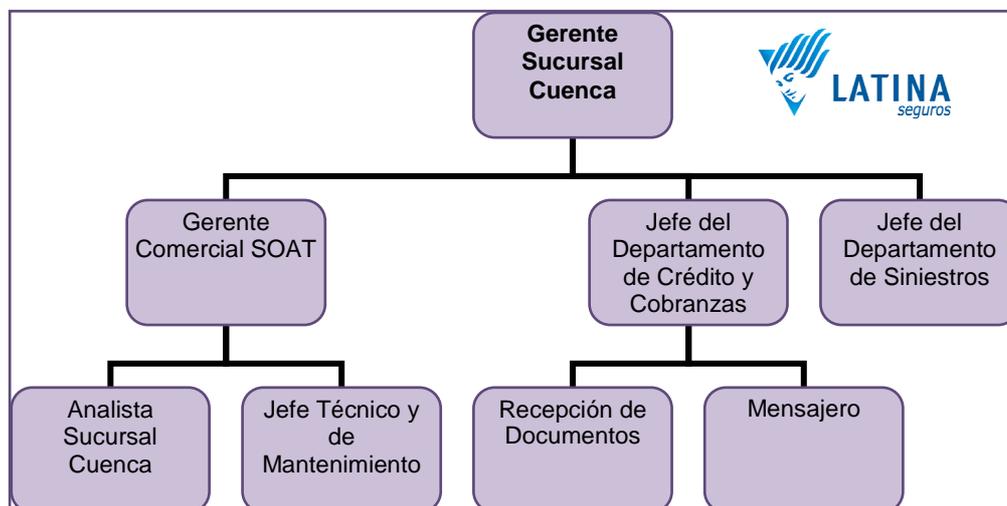
- ✓ **La Junta** General de Accionistas: Es la máxima autoridad, integrada por Moris Eiris Bonilla con el 90% de participación; y un 10% que corresponde al sector privado;
- ✓ **El Directorio:** Integrado por el Presidente de la empresa, cuatro vocales y el Gerente General.
- ✓ **Presidente:** Es elegido por el Directorio y durará en funciones por 2 años.
- ✓ **Gerente General:** Elegido por Directorio, es la máxima autoridad, que a nivel de asesoramiento y servicios auxiliares se complementa en su operación con las oficinas del Asesor Jurídico, Gerente de Auditoría y Secretaría General.
- ✓ **Gerente de Auditoría:** Tiene a su cargo el Departamento de Auditoría y la gestión en todas las sucursales a nivel nacional. Es elegido por el Gerente General.

⁶⁵ Página Web y Archivo Latina Seguros

Organigrama funcional de la sucursal

La estructura organizacional a nivel de la Sucursal se encuentra conformada de la siguiente manera:

Gráfico No 3.3. Estructura organizacional de la sucursal



Fuente: Archivo Latina Seguros Sucursal Cuenca⁶⁶

Objetivos

Cuadro No. 3.46. Objetivos

Objetivos Macro	Metas 2010
Incrementar la participación en las ventas a nivel regional	Incrementar en un 10% en relación al año anterior.
Incrementar el nivel de competencia en todos los empleados de la empresa.	Con un mínimo de ejecución del 80% del plan de capacitación del 2010.
Incrementar el E.V.A	En un 4% en relación al año 2009.
Disminuir la siniestralidad de la cartera de clientes.	En un 12% en relación al año 2009.

Fuente: Gerencia Latina Seguros Sucursal Cuenca.

⁶⁶ Archivo Latina Seguros Sucursal Cuenca

Financiamiento

La empresa se autofinanciado con sus recursos propios tanto para sus actividades normales como para nuevos proyectos. Según el informe oficial de la empresa la situación financiera es sólida. La compañía no tiene deudas a largo plazo, cuenta con una fuerte posición de efectivo; y esta en capacidad de generar suficientes recursos para financiar su crecimiento.

Cuadro No. 3.47. Ingresos

INGRESOS	AÑO 2010
Operacionales	43,580,705.98
No Operacionales	35,145,755.42
Total de Ingresos	78,726,461.40

Fuente: Departamento Financiero Latina Seguros

Funcionarios Principales

Cuadro No. 3.48. Funcionarios principales

Nombres y Apellidos	Cédula	Fecha de Ingreso	Cargo
Lic. Luis Maldonado	0102396280	Febrero 2007	Gerente Sucursal
Eco. Paola Vélez	0103092086	Junio 2001	Jefe de Cobranzas
Ing. Máximo Coronel	0102100568	Septiembre 2006	Jefe de Siniestros
Eco. Lorena Alvear	0104046354	Enero 2006	Jefe Comercial

Fuente: Gerencia General, Jefe de Diferentes Áreas y empleados de la empresa.

CAPITULO III

RESULTADOS GENERALES

Constitución, planeación y organización.

La aseguradora “Latina Seguros y Reaseguros C.A.”, desde su creación en nuestro país en 1905 se ha caracterizado por su fuerte posicionamiento a nivel nacional e internacional. La empresa actualmente cuenta con 11 sucursales en Ecuador, pero para esta práctica profesional tomaremos como referencia solamente la agencia de la ciudad de Cuenca.

La actividad económica de Latina Seguros y Reaseguros C.A., sucursal Cuenca conforme al marco legal vigente, tiene 2 actividades específicas:

La compañía se dedica al negocio de seguros en el Ecuador en el ramo de seguros de vida, vehiculares, salud, riesgos patrimoniales, fianzas a largo plazo, contengan o no un elemento de ahorro, mediante los cuales se capten e inviertan fondos. Actividades relacionadas con la financiación y administración de planes de seguro y pensiones distintos a la intermediación financiera que incluyen actividades de corredores de seguros, peritos, tasadores y liquidadores de siniestros.

La estructura organizacional y funcional de la empresa, está integrada por el nivel directivo Ejecutivo, conformada por la Junta General de Accionistas, el Directorio, el Presidente; y el Gerente General, el nivel de apoyo y operativo conformado por el Gerente Administrativo y Financiero, Gerente de Tecnología, Gerente de Recursos Humanos, Gerente Legal, Gerente Técnico y Reaseguros, Gerente de Mercadeo, Gerente Comercial Vida y SOAT, Gerente de Operaciones y Gerente de Finanzas. Determinamos que del 100% del personal administrativo, el 95% laboran bajo relación de dependencia y actualmente no tienen inclinación hacia los servicios de intermediación laboral, conocida como tercerización.

Del análisis realizado a la organización y funcionamiento de la Sucursal Cuenca, determinamos que se ha definido por escrito su estructura funcional a base de un Manual Orgánico Funcional, en el que se determina los niveles de organización, coordinación, las funciones y responsabilidades que corresponden a cada cargo.

Si bien la entidad se encuentra organizada y equipada con una infraestructura física y técnica, que le permite cumplir con su actividad económica en cada sucursal. Sin embargo desde sus inicios no se ha elaborado un plan estratégico completo que conecte estrategias, objetivos, políticas y actividades, y que a su vez se complementa con el uso de indicadores de gestión para ejercer el monitoreo en lo que respecta al logro de objetivos y metas, así como la evaluación y planificación futura de las actividades de la sucursal.

De acuerdo a su propio Manual de Calidad “la empresa establece, documenta, implementa, mantiene y mejora continuamente la eficiencia de un sistema de gestión de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 2009001”, por lo que la empresa debe “identificar y aplicar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad , determinando su secuencia e interacción de estos procesos, asegurando la operación y control de estos procesos con el cumplimiento de los procedimientos respectivos, la disponibilidad de recursos e información, midiendo y dando un seguimiento a estos procesos; acompañado de la implementación de acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos”.

La situación actual manifiesta tiene como origen el hecho de que la empresa se encuentra en un proceso evolutivo de adaptación a las situaciones globales del mercado, por lo que trata de buscar los medios y acciones adecuadas para ser una organización adaptada a las exigencias competitivas que exige el medio.

La estructura de planeación estratégica incompleta no posibilita una autoevaluación real y fundamentada de la gestión, por lo que no es posible el tener la información completa para la toma de decisiones adecuadas y oportunas a nivel de sucursal.

Conclusión

Latina Seguros y Reaseguros, sucursal Cuenca tiene definida su administración y gestión en función de un plan estratégico establecido para la Matriz, el cual adolece de correspondencia y coherencia integral entre las estrategias y políticas, con los objetivos, metas y actividades, por lo que los planes operativos son sobrentendidos en vez de ser expresados, cumplidos y evaluados y monitoreados en su ejecución.

Recomendación No. 1.

El Gerente de Latina Seguros y Reaseguros, Sucursal Cuenca en coordinación con los funcionarios y demás involucrados, elaborarán un plan estratégico para la sucursal, el cual interrelacione estrategias, políticas, objetivos y actividades operativas, y que se respalde en función de Planes Operativos Anuales debidamente formulados, aprobados y presupuestados, así como en la implementación de indicadores de gestión para la medición y monitoreo en el alcance de los objetivos, metas y actividades proyectadas.

Gestión institucional.

La planeación estratégica de la empresa se desarrolla dentro de un ambiente que no permite continuidad de la gestión administrativa; situación que se ve agravada por una inadecuada evaluación de la actividad gerencial y operativa de turno, pues la empresa no tiene definida de forma expresa la ejecución operativa en base de planes operativos, direccionales y estratégicos a largo plazo.

Según el Manual de Calidad, refiriéndonos al compromiso de la alta dirección manifiesta que ésta debe evidenciar “su compromiso para el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad y para la mejora continua de su eficacia a través de Actas de Trabajo Programadas”.

Lo dicho implica que la dirección de la empresa se lleva a cabo en función de la visión particular y política que el Gerente en turno tenga sobre los objetivos, metas y procedimientos, lo que genera a su vez una evolución y crecimiento deficiente pues la noción de la planeación estratégica varía periódicamente en cada gerencia que llega a la dirección.

Conclusión.

La inestabilidad en la conducción gerencial, resta estabilidad en la visión concepción y ejecución del plan estratégico, el cual varía de acuerdo a la posición gerencial de ese momento.

Recomendación No. 2.

Se sugiere que el directorio apruebe un plan estratégico a largo plazo para la sucursal, que deba desarrollarse, ejecutarse y evaluarse periódicamente y el cual determine la permanencia o no de la alta gerencia en base al cumplimiento de objetivos.

Evaluación y respuesta a los riesgos.

No se ha evidenciado que la administración tenga implantado ningún tipo de sistema o metodología para la evaluación de riesgos, que les permita realizar previsiones sobre las posibles contingencias que pueden afectar al logro de los objetivos de la empresa.

Esta ausencia de previsión es consecuencia de la falta de noción en la cultura de la empresa, por un lado sobre el hecho de considerar al riesgo como un factor latente e importante en la gestión presente y futura de la empresa, y por otro, el conocer cuáles son las herramientas que permitan identificarlo y evaluarlo, así como tener un control interno adecuado que haga conciencia de su presencia y grado de importancia.

Si "la administración de riesgos es el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar al cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos"⁶⁷, su implementación es casi obligatoria para las empresas que quieran sobrevivir en el actual mercado competitivo.

La consecuencia de la falta de noción del factor riesgo impide el que éste pueda ser categorizado, lo que a su vez determina que no se tengan estructuradas las respuestas más adecuadas a los diferentes eventos no deseados que puedan

⁶⁷ Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijama 2006
Pág. 41

presentarse, lo cual posibilitaría disminuir las contingencias y asegurar el alcance de metas y objetivos.

Conclusión.

No se han fijado medios para evaluar los riesgos que puedan afectar en el logro de objetivos y tomar una decisión adecuada para minimizar los mismos.

Recomendación.

El Gerente, conjuntamente con los jefes de cada área de la empresa, al momento de establecer los objetivos en el Plan Estratégico, deberán analizar los factores internos y externos para que identifiquen los eventos, luego procedan a evaluar los riesgos inherentes o residuales, según sea el caso y posteriormente diseñen herramientas que ayuden a responder a los riesgos para consecuentemente desarrollar actividades de control.

Sistemas de información y comunicación.

Como consecuencia del cuestionamiento de control interno aplicado a Latina Seguros y Reaseguros, sucursal Cuenca, se evidencia que ésta no dispone de una cultura de información y comunicación que llegue al personal en todos los niveles y en la medida de sus competencias; así, los sistemas estratégicos e integrados de información y comunicación no se encuentran estructurados adecuadamente, como por ejemplo no existe una supervisión sistematizada de los procesos de manejo de información. En lo referente a la comunicación interna no se evidencia una metodología para el intercambio de información a pesar de un sistema de Intranet como medio físico que los posibilite, mientras que la comunicación externa, si bien es cierto existe la página Web de Latina Seguros para dar a conocer a la colectividad sobre sus actividades, pero no se evidencia en función de que los objetivos están implementados.

La causa se debe así mismo al proceso evolutivo de adaptación que lleva a la empresa a adaptarse a las nuevas concepciones sobre administración de empresas conforme a posibilitar trabajos como el presente, se enrumba un adecuado interés de apertura al cambio.

El C.O.R.R.E, refiriéndose al componente información y comunicación, señala que “es necesario identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados en forma interna, sino también la información sobre las incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular los informes financieros y de otro tipo”; manejo de información que se hace en función de factores de cultura, herramientas de supervisión, sistemas estratégicos e integrados de información, confiabilidad, y comunicación interna y externa. Por lo tanto, valga la reiteración, parte de la gestión adecuada de la administración es el adecuado uso sistematizado de la información y su comunicación.

El inadecuado manejo de la información y el proceso de comunicación que lo hace posible, lleva a un desfase en el conocimiento de la realidad de la empresa y las decisiones administrativas de la alta gerencia, lo que eventualmente podría generar un uso ineficiente de los recursos.

Conclusión.

No se ha establecido una política específica de manejo de información y uso de la comunicación, que determine o enrumbe el intercambio de información entre todos los integrantes de la organización, lo cual no permite que los directivos tengan un control adecuado de las operaciones y situaciones que se presentan en el desarrollo de las actividades de la empresa y puedan tomar las decisiones más acertadas en base a dicha información.

Recomendación No. 4.

El Gerente de la Sucursal, debe desarrollar dentro de la empresa la política de manejo de información interna y externa, que contemple la integración de sistemas de información, en función de lo cual debe proponer al encargado de esta área, diseñar un procedimiento de información gerencial consolidado que contemple la integración de los subsistemas administrativos.

CAPITULO IV

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

SUBCOMPONENTE: PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBRO

Análisis del sistema informático

El análisis que se realizó al sistema informático, dio como resultado que el sistema SIA, esta conectado mediante intranet con la Matriz, lo cual permite que las actividades se realicen a tiempo y que se efectivice el tiempo en la anulación de facturas, ya que no se necesita una autorización previa por parte de la Matriz. También se evidenció que la empresa no cuenta en la actualidad con un plan informático para la sucursal. La única deficiencia que encontré es que el sistema no permite consolidar la información de la sucursal, ya que todo ese proceso se realiza en matriz con la información de todas las sucursales a nivel nacional.

El manual de procesos que se encuentra disponible en intranet, es de uso exclusivo para los empleados y no esta permitido descargarlo o imprimirlo.

Según el manual de calidad de Latina Seguros L-MC-RD-01, numeral 8.4 sobre análisis de datos se establece que “La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la adecuación de la eficiencia del sistema de gestión de calidad y para evaluar donde puede realizarse la mejora continua del sistema de gestión de calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado de la medición y seguimiento y de cualquier otra fuente pertinente”.

La imposibilidad de consolidar la información a nivel de sucursal, es la causa de que no se pueda evaluar correctamente el control interno e implementar los ajustes necesarios para que el manejo de la información sea óptimo. Al no existir información consolidada de la sucursal, se produce un retraso en la toma de decisión y establecimiento de planes correctivos.

Conclusión.

Se determinó que el sistema SIA es un sistema confiable en la información que genera el proceso de facturación y cobro, sin embargo no es oportuno.

Recomendación No. 1.

Se sugiere implantar un plan informático para la sucursal y que a su vez sea difundido a todos los empleados. También se recomienda que el Gerente General proponga ante matriz la posibilidad de descentralizar la consolidación de la información a nivel de sucursal. Esto permitirá realizar un mejor seguimiento de cartera e información contable, que permitan tomar decisiones oportunas.

Proceso de facturación y cobro.

Mediante observación y cuestionamiento directo a los directivos y empleados de Latina Seguros sucursal Cuenca, se pudo determinar que las actividades son realizadas en forma mecánica. Sin embargo se relacionó lo encontrado, con el esquema de procedimientos, y el borrador del manual de funciones que utilizan en Matriz.

El personal de recepción elabora en algunas ocasiones la emisión de pólizas y parte de los registros contables, sin que esta actividad se les haya asignado, lo cual determina que en algunos momentos existan errores en los llenados de los mismos. De las conversaciones mantenidas con el personal del departamento, manifiestan “que el proceso actual es bueno y eficiente”.

La empresa actualmente cuenta con norma ISO 2009001, la cual garantiza la calidad en el servicio que se entrega al cliente. Esta norma debe ser implementada por parte de todas las sucursales a nivel nacional. No se encuentra definido un manual de funciones para la sucursal, lo cual es la causa para que el personal de recepción realice tareas del personal de facturación y cobro.

Al no estar el personal de recepción capacitado para desarrollar las actividades de facturación y cobro se producen errores al momento de emisión de las pólizas.

Conclusión

Debido a la falta de personal de departamento de facturación y cobro. Se ha tenido que recurrir al personal de facturación para que apoye con la emisión de las pólizas, notas de crédito, emisión de cheques, entre otras funciones.

Recomendación No. 2.

Es imperativo que ante la imposibilidad de contratar nuevo personal, se solicite a matriz que se capacite al personal de recepción para que pueda realizar de mejor manera estas tareas. Y se les reconozca las horas extra por estas tareas que no se encuentran dentro de las funciones de su puesto de trabajo.

Análisis de caja.

Se verificó mediante análisis que los arqueos de caja por parte del departamento de facturación se realizan pasando un día, por la falta de personal. Los cierres de caja se realizan diariamente por parte del cajero y el dinero es enviado a depositar en la cuenta corriente de la sucursal.

Tomando en cuenta que Latina Seguros y Reaseguros, debe rendir cuenta a la Superintendencia de Bancos y Seguros, es pertinente referirse a las Normas de Control Interno que establece esta institución, que en el código 230-07, referente a los "ARQUEOS SORPRESIVOS DE LOS VALORES EN EFECTIVO", ordena que "los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder de los recaudadores de la entidad, estarán sujetos a verificaciones mediante arqueos periódicos y sorpresivos con la finalidad de determinar su existencia física y comprobar su igualdad con los saldos contables. Dichos arqueos se realizarán con la frecuencia necesaria para su debido control y registro". No se ha establecido como política de la empresa, el realizar arqueos sorpresivos del numerario en lo que respecta a facturación y cobro.

Al existir un gran flujo de dinero, sobre todo por las ventas del SOAT, las cuales son al contado, podría existir un uso inadecuado del dinero en forma momentánea por parte del encargado de recaudar estos valores.

Conclusión.

Debido al cuadro diario de caja, los funcionarios de la empresa culturalmente consideran suficiente en el control de los fondos manejados por caja. Los arqueos por parte del jefe de facturación, se esperaba que también se puedan realizar diariamente, pero no es posible por la falta del personal.

Recomendación No. 3.

Se sugiere al Jefe de Comercialización, que ordene por escrito al Jefe de Facturación que se realicen arquezos de caja sorpresivos al personal de caja, como método de prevención del uso inadecuado del dinero. También se recomienda un control de gestión de esta actividad e implementar un manual de procedimientos para el manejo de caja en la sucursal.

FASE V

SEGUIMIENTO

3.5. Seguimiento.

Objetivo.

Con posterioridad y como consecuencia de la AUDITORÍA de gestión realizada a Latina Seguros y Reaseguros, sucursal Cuenca, los auditores externos y en su ausencia los auditores internos que ejecutaron la investigación, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

Actividades.

Los auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, con el siguiente propósito:

- a) Para comprobar hasta que punto la administración fue receptiva sobre los comentarios, hallazgos, conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe. Efectuará el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 5 "E" y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizarse una recomprobación del cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
- c) Determinación de eventuales responsabilidades por perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

Se aclara que lo manifestado debe operar normalmente en la realización de una auditoría profesional, pero por la naturaleza de esta tesis, queda planteado el seguimiento para que la empresa estudiada tome las decisiones necesarias para el cumplimiento de lo recomendado.

Cuadro No. 3.49. Flujo de actividades fase de seguimiento

Fase V Seguimiento	Pasos y Descripción
<pre> graph TD Start((5)) --- D1{ } D1 --> P1[/ /] P1 --> P2[] P2 --> D2{ } D2 --> End([...]) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisor de Auditoría solicita a auditores internos y/o dispone a auditores externos realicen seguimiento auditoría. 2. Auditor designado y funcionarios de la entidad establecen un cronograma de aplicación de recomendaciones y correctivos. 3. Evaluación del seguimiento. 4. Toma de decisiones de la alta gerencia.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, C.G.E (adaptación al presente caso)

Cuadro No. 3.50. Matriz de cumplimiento de las recomendaciones

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA				
MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES				
				
No.	RECOMENDACIONES	VALOR AGREGADO	RESPONSABLE	PLAZO
AL GERENTE				
1	Se pondrá en consideración de la Gerencia el presente trabajo, con el fin de que sirva de base para el análisis de la gestión de la sucursal y se apliquen correctivos.	La auditoría interna posibilita el implementar un sistema de control a la gestión de la empresa, evaluar los riesgos que se presentan en la actividad así como los correctivos necesarios para una mejora continua.	Gerente General	30 d/l
2	El Gerente de la empresa en coordinación con los jefes departamentales y demás involucrados, deberán elaborar para el 2011, un plan estratégico para la sucursal, fundamentado en los objetivos, estrategias, políticas y actividades a realizarse para este año, conforme al Plan Operativo Anual establecido por la matriz, así como la determinación de los indicadores de gestión para la evaluación.	El cumplimiento de las recomendaciones, permitirá la evaluación de los objetivos, metas, actividades y su monitoreo permanente.	Gerente General Jefes Departamentales	30 d/l
AL JEFE DE COMERCIALIZACIÓN				
3	El Jefe de Comercialización debe diseñar un sistema de control de actividades de la sucursal, así como los indicadores de gestión y estándares, realizando evaluaciones mensuales	El control de la gestión permitirá conocer las desviaciones respecto de lo planificado, así como posibilitar la toma de decisiones oportunas para evitar inconvenientes en la consecución de los objetivos.	Jefe de Comercialización	30 d/l
AL JEFE DE FACTURACIÓN Y COBRO				
4	El Jefe de Facturación y Cobro diseñará un manual de procedimientos para las actividades que se ejecutan en este departamento.	Se tendrá un documento operativo único ajustado a la realidad de la sucursal y que deba ser conocido y cumplido por todo el personal.	Jefe de Facturación y cobro	30 d/l
	Se deberá tomar en cuenta el Plan Operativo Anual de los diferentes departamentos en lo atiente a la información, para mejorar los canales de comunicación de los resultados y el poder compartir información entre los departamentos.	Eficiencia en el uso de recursos	Jefe de Facturación y cobro	30 d/l

Quienes al pie suscribimos, certificamos que las recomendaciones que constan en el cuadro que antecede han sido analizadas y discutidas, las cuales consideramos aplicables puesto que ayudarán a mejorar los procedimientos administrativos y financieros, situación que nos permite cumplir con las metas y objetivos institucionales. Por lo que, al suscribir la presente los funcionarios involucrados, nos comprometemos a cumplirlas en las condiciones y plazos previstos, por lo que en caso de ser necesario se dotarán los recursos pertinentes:

Lic. Luis Alberto Maldonado
Gerente General

Eco. Lorena Alvear
Jefe de Comercialización

Eco. Paola Vélez
Jefe de Facturación y Cobro

Introducción al cronograma de seguimiento de recomendaciones

Con el presente cronograma de seguimiento de recomendaciones se pretende establecer fechas y plazos para la consecución de cada una de las recomendaciones expuestas en el examen de la auditoría practicada.

Será obligación de la administración de la entidad, cumplir con todas las recomendaciones en los plazos fijados por el equipo de auditoría.

Estas recomendaciones están encaminadas a la consecución de objetivos y metas por parte de la empresa, así como también para reorganizar la administración de la misma.

Con la aplicación de las recomendaciones mencionadas, se busca que el personal que labora en las áreas examinadas, tengan una guía para realizar sus labores así como también se logrará que el trabajo físico e intelectual realizado en dichas áreas sea más practicable.

Se pretende también discutir ciertas falencias que existen en la elaboración de reportes y de información, pues se logrará que el personal está en toda su capacidad como para emitir informes importante para la toma de decisiones, también se logrará concientizar al personal de los altos mandos para que se preocupen más por la organización de la empresa y por el ambiente organizacional de sus empleados.

Las recomendaciones expuestas fueron realizadas en base a pruebas y evidencias obtenidas en el desarrollo de la presente auditoría.

Cuadro No. 3.51. Matriz de seguimiento Octubre

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA					
MATRIZ DE SEGUIMIENTO PARA EL MES DE OCTUBRE					
					
¿Qué?	¿Por qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Dónde?
Elaborar una base de datos de la sucursal con datos cuantitativos y cualitativos del pasado y presente, en donde se reflejen las actividades más importantes.	Para elaborar indicadores de gestión que permitan monitorear las tareas de cada área.	Jefe de Comercialización	Solicitando a los funcionarios encargados, la información correspondiente a cada una de las áreas de la empresa.	1 semana	Latina Seguros Sucursal Cuenca.
Generar información confiable y oportuna de las actividades que se generan en la sucursal.	Tomar decisiones en base de información oportuna.	Gerente y Jefes de Área.	Diseñar y/o modificar el sistema informático de la sucursal, para que se pueda obtener la información de las actividades realizadas, además de poder consolidarla a nivel nacional.	1ra, 2da, 3ra, y 4ta semana	Latina Seguros Sucursal Cuenca.
Implementar como política que los arqueos de caja se realicen diariamente.	Servir como método de prevención para el inadecuado uso del dinero.	Jefe de Facturación y Cobro	Incluir dentro del Plan Estratégico como política.		Latina Seguros Sucursal Cuenca.
Diseñar un sistema de archivo que incorpore formatos autorizados, preimpresos y secuencialmente numerados para el departamento de facturación y cobro.	Facilitar el intercambio de información entre los diferentes departamentos.	Jefe de Facturación y Cobro	Elaborar los modelos, medios y procedimientos de archivo.	3ra, y 4ta semana	Latina Seguros Sucursal Cuenca.

Cuadro No. 3.52. Matriz de seguimiento Noviembre

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA					
MATRIZ DE SEGUIMIENTO PARA EL MES DE NOVIEMBRE					
					
¿Qué?	¿Por qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Dónde?
Elaboración de un Plan Operativo Anual, para la sucursal, debidamente formalizado y comunicado.	Para tener un documento que planifique las actividades de la sucursal, en relación con los objetivos de la empresa.	Jefe de Comercialización	Realizar reuniones con los funcionarios de la sucursal, para establecer necesidades y objetivos.	1ra, 2da, semana	Latina Seguros Sucursal Cuenca.
Elaborar un manual de procesos que guíe y determine las distintas actividades que se realizan.	Para que los funcionarios tengan una guía clara y formal de cómo realizar sus actividades.	Jefe de Comercialización	Reuniones entre el Gerente y Jefe de Comercialización.	3ra, y 4ta semana	Latina Seguros Sucursal Cuenca.
Elaborar un manual de procedimientos y funciones, con vista a posibilitar control y asignar competencias para todo el personal de la sucursal.	Para evitar duplicación de funciones o actividades y señalar responsabilidades específicas y de control de cumplimiento.	Jefe de Comercialización	Mejorar y formalizar el borrador del Manual de Funciones con el que cuenta la sucursal, incluyendo tareas y personal no contemplado.		Latina Seguros Sucursal Cuenca.
Implementar el control de la gestión en las actividades de los funcionarios.	Permita el seguimiento de las actividades para evitar inconvenientes en la consecución de los objetivos.	Jefe de Comercialización	Asesoría de auditores que elaboren un sistema de control interno, y sugerencias de los funcionarios.	3ra, y 4ta semana	Latina Seguros Sucursal Cuenca.
Implementar planes de acciones correctivas.	Evitar eventuales anomalías entre los procedimientos.	Jefe de Comercialización	Evaluar el riesgo a partir del establecimiento de objetivos.	1ra, 2da, semana	Latina Seguros Sucursal Cuenca.

Cuadro No. 3.53. Encuesta

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA
ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN



Componente sujeto a examen: Latina Seguros y Reaseguros, sucursal Cuenca

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Período examinado: 01 de Junio al 30 de Noviembre del 2010

Subcomponente auditado: Facturación y Cobro

Por favor consigne su respuesta, marcando con una X, y si requiere fundamentar la misma, utilice hojas adicionales referenciando con la pregunta.

1. Respecto a la Auditoría de Gestión, conoce usted lo siguiente:

- ¿Qué en este tipo de auditoría interesa conocer que la entidad auditada haya definido su misión, visión, objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos?

SI..... NO.....

- ¿Qué esta actividad de control debe ser ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?

SI..... NO.....

- ¿Qué la auditoría de gestión requiere que la entidad auditada cuente con indicadores y parámetros cuyo desarrollo es competencia de la máxima autoridad ejecutiva, por su obligación de rendir cuentas sobre su gestión y resultados?

SI..... NO.....

- ¿Qué la auditoría se interesa en saber si la alta dirección esta consciente de los factores externos (oportunidades y amenazas) y de los factores internos (fortalezas y debilidades) que tiene su entidad?

SI..... NO.....

2. Opine si el equipo multidisciplinario cumplió las siguientes formalidades:

- Notificación de inicio de la auditoría

SI..... NO.....

- Comunicación verbal y escrita de los resultados parciales

SI..... NO.....

- Convocatoria a la conferencia final de resultados

SI..... NO.....

3. Opine sobre la ejecución de la auditoría y respecto a los beneficios recibidos:

- ¿La auditoría fue realizada por un equipo multidisciplinario integrado por auditores y otros profesionales?

SI..... NO.....

- ¿Al inicio de la ejecución de la auditoría, los miembros del equipo multidisciplinario le expusieron con claridad los objetivos, motivos y alcance de la auditoría de gestión, para distinguir de otro tipo de actividades de control?

SI..... NO.....

- ¿Durante la ejecución de la auditoría pudo conocer si el equipo de trabajo coadyuvó con la administración en el desarrollo de los indicadores básicos y específicos de la entidad?

SI..... NO.....

- ¿Durante el trabajo y su realización recibió del equipo multidisciplinario resultados de la evaluación, utilizando indicadores de gestión?

SI..... NO.....

- ¿Las recomendaciones efectuadas en la auditoría de gestión, durante su ejecución y el informe, fueron prácticas, posibles de aplicación y tendientes a mejorar la gestión operativa y los resultados institucionales?

SI..... NO.....

- ¿Las recomendaciones formuladas por el equipo multidisciplinario, ayudaron para los bienes y servicios que se adquieren de forma económica, se los utilice en forma eficiente y sirvan para lograr con eficacia los objetivos?

SI..... NO.....

- ¿Durante la ejecución de la auditoría de gestión, pudo comprobar si el quipo multidisciplinario realizó una evaluación general en la fase de “conocimiento preliminar” y una evaluación específica por subcomponente en la fase de “ejecución”?

SI..... NO.....

- ¿Conoce usted que al finalizar la auditoría de gestión, miembros del equipo de trabajo y auditores suscribieron el cronograma de cumplimiento de recomendaciones y acciones correctivas?

SI..... NO.....

- ¿Conoce usted que la última fase de “seguimiento” de la auditoría de gestión, implica la implementación de las recomendaciones y acciones correctivas?

SI..... NO.....

Datos del Encuestado:

Nombre: Lic. Luis Alberto Maldonado

Cargo: Gerente de Latina Seguros y Reaseguros, sucursal Cuenca

ACTA DE CONFERENCIA FINAL

ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LATINA SEGUROS Y REASEGUROS, SUCURSAL CUENCA, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE JUNIO Y EL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2010.

En la ciudad de Cuenca provincia del Azuay a los treinta días del mes de septiembre del dos mil diez, siendo las 08H00 horas, en las oficinas de Latina Seguros y Reaseguros, sucursal Cuenca se constituyen los suscritos: Mgs. Graciela Castro, Supervisor, Eco. Lorena Alvear, Jefe de Equipo y representante de Alvear & Asociados; se reúnen con el objeto de dejar constancia de la Conferencia Final y comunicación de resultados obtenidos en la auditoría de Gestión a la Sucursal Cuenca, que fue realizada de conformidad con la orden de trabajo No. 002 del 1 de Julio del 2010, suscrita por el Gerente General.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del informe final, diligencia en la cual se dio a conocer los resultados obtenidos a través de sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado las personas asistentes suscriben la presente acta en tres ejemplares.

Funcionarios Principales.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Introducción

En el último capítulo de este trabajo investigativo, se plasma un resumen general de las conclusiones y recomendaciones que dieron como resultado de la auditoría a la gestión de Latina Seguros y Reaseguros, sucursal Cuenca.

Primero se exponen las apreciaciones generales de la empresa, y luego se detallan las conclusiones y recomendaciones al subcomponente sujeto a examen que fue el Departamento de Facturación y Cobro.

4.1 Conclusiones:

Latina Seguros y Reaseguros, sucursal Cuenca tiene definida su administración y gestión en función de un plan estratégico, el cual adolece de correspondencia y coherencia entre las estrategias y políticas, con objetivos, metas y actividades, por lo que los planes operativos son sobrentendidos en vez de ser expresos, cumplidos, evaluados y monitoreados en su ejecución. Es importante señalar que el plan estratégico fue desarrollado a nivel de la matriz, por tanto es importante que se monitoreen los objetivos, estrategias y políticas a nivel de sucursal.

La inestabilidad en la conducción gerencial, resta estabilidad en la visión concepción y ejecución del plan estratégico, el cual varía de acuerdo a la posición gerencial de ese momento. Considero importante señalar que el Gerente de la Sucursal es quien toma las decisiones trascendentes y es necesario monitorear y evaluar su desempeño, de tal manera que se garantice la consecución de objetivos, garantice una estabilidad laboral a largo plazo y se trabaje para conformar el mejor equipo de trabajo.

No se han fijado medios para evaluar los riesgos que puedan afectar en el logro de objetivos y tomar una decisión adecuada para minimizar los mismos. Se debería considerar los resultados de este estudio para que a partir de este momento se realicen auditorías de gestión por lo menos una vez al año y que se extiendan al resto de departamentos.

No se ha establecido una política específica de manejo de información y uso de la comunicación, que determine o enrumbe el intercambio de información entre todos los integrantes de la organización, lo cual no permite que los directivos tengan un control adecuado de las operaciones y situaciones que se presentan en el desarrollo de las actividades de la empresa y puedan tomar las decisiones más acertadas en base a dicha información. Se debería plasmar en un documento de uso exclusivo de la sucursal, todas las estrategias departamentales, objetivos de cada unidad de trabajo, políticas, para que de esta manera el intercambio de información se realice de una manera efectiva.

Se determinó que el sistema SIA es un sistema confiable en la información que genera el proceso de facturación y cobro, sin embargo no es oportuno. Por tanto se debería solicitar a Matriz que se habiliten los permisos correspondientes para utilizar información clave como detalle del vencimiento de las cuentas diarias, detalle por asesor de seguros, cartera por vencer, entre otras que permitan tomar decisiones de manera oportuna.

Debido a la falta de personal de departamento de facturación y cobro. Se ha tenido que recurrir al personal de facturación para que apoye con la emisión de las pólizas, notas de crédito, emisión de cheques, entre otras funciones. Se recomienda a la Gerencia que se haga una evaluación de los puestos y responsabilidades de cada cargo de tal manera que se considere la posibilidad de contratar nuevo personal.

Debido al cuadro diario de caja, los funcionarios de la empresa culturalmente consideran suficiente en el control de los fondos manejados por caja. Los arqueos por parte del jefe de facturación, se esperaba que también se puedan realizar diariamente, pero no es posible por la falta del personal.

4.2. Recomendaciones:

El Gerente de Latina Seguros y Reaseguros, Sucursal Cuenca en coordinación con los funcionarios y demás involucrados, elaborarán un plan estratégico para la sucursal, el cual interrelacione estrategias, políticas, objetivos y actividades operativas, y que se respalde en función de Planes Operativos Anuales debidamente formulados, aprobados y presupuestados, así como en la implementación de indicadores de

gestión para la medición y monitoreo en el alcance de los objetivos, metas y actividades proyectadas.

Se sugiere que el directorio apruebe un plan estratégico a largo plazo para la sucursal, que deba desarrollarse, ejecutarse y evaluarse periódicamente y el cual determine la permanencia o no de la alta gerencia en base al cumplimiento de objetivos.

El Gerente, conjuntamente con los jefes de cada área de la empresa, al momento de establecer los objetivos en el Plan Estratégico, deberán analizar los factores internos y externos para que identifiquen los eventos, luego procedan a evaluar los riesgos inherentes o residuales, según sea el caso y posteriormente diseñen herramientas que ayuden a responder a los riesgos para consecuentemente desarrollar actividades de control.

El Gerente de la Sucursal, debe desarrollar dentro de la empresa la política de manejo de información interna y externa, que contemple la integración de sistemas de información, en función de lo cual debe proponer al encargado de esta área, diseñar un procedimiento de información gerencial consolidado que contemple la integración de los subsistemas administrativos.

Se sugiere implantar un plan informático para la sucursal y que a su vez sea difundido a todos los empleados. También se recomienda que el Gerente General proponga ante matriz la posibilidad de descentralizar la consolidación de la información a nivel de sucursal. Esto permitirá realizar un mejor seguimiento de cartera e información contable, que permitan tomar decisiones oportunas.

Es imperativo que ante la imposibilidad de contratar nuevo personal, se solicite a matriz que se capacite al personal de recepción para que pueda realizar de mejor manera estas tareas. Y se les reconozca las horas extra por estas tareas que no se encuentran dentro de las funciones de su puesto de trabajo.

Se sugiere al Jefe de Comercialización, que ordene por escrito al Jefe de Facturación que se realicen arqueos de caja sorpresivos al personal de caja, como método de prevención del uso inadecuado del dinero. También se recomienda un control de gestión de esta actividad e implementar un manual de procedimientos para el manejo de caja en la sucursal

EXPERIENCIA Y RECOMENDACIONES EN EL DISEÑO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA LATINA SEGUROS Y REASEGUROS C.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA, AÑO 2010

Mi experiencia fue productiva y enriquecedora ya que llevo laborando en la empresa 3 años y en todo este tiempo no habíamos tenido la oportunidad de aplicar una auditoría de gestión al departamento de facturación y cobro. Debo ante todo señalar la predisposición de mis compañeros, equipo de trabajo y sobre todo del Gerente para que la práctica profesional fuera realizada de la mejor manera. En primer lugar se logró identificar conjuntamente con las personas involucradas, que muchas de las decisiones de la Sucursal dependen del Plan Estratégico propuesto por la matriz, el cual no está acorde a la realidad de la sucursal.

Comencé con un conocimiento general e íntegro de “Latina Seguros y Reaseguros C.A.”, Sucursal Cuenca, para lo cual fue necesario un análisis minucioso de la situación actual de la empresa, en el cual se detallaron sus inicios como empresa, el detalle de la actividad comercial, su estructura organizativa, su misión, visión, políticas y estrategias que son guías esenciales para lograr los objetivos trazados por la gerencia, así como un detalle de los socios, además se señala el marco legal que rige su actividad económica.

Posteriormente desarrollé las cinco fases que comprende la auditoría de gestión de Latina Seguros y Reaseguros, Sucursal Cuenca, para lo cual en la primera fase se determinó el área potencial del componente a ser examinado, en la segunda etapa se planificó con precisión los objetivos específicos y el alcance del trabajo, así como también se definieron las herramientas de gestión que permitieron la medición de la eficiencia, eficacia y economía de los recursos. En la tercera fase se desarrollaron los hallazgos y se obtuvo toda la evidencia necesaria, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa de auditoría, de tal manera que sustenten las conclusiones y recomendaciones.

Al preparar el informe final, se revelaron las deficiencias existentes, así como también se determinan conclusiones y recomendaciones que ayudarán a la administración a tomar medidas de corrección.

La Gerencia quedó comprometida a implementar las recomendaciones y tomar las acciones correctivas. También se planteó la posibilidad de presentar el informe ante la Gerencia Nacional para evaluar la posibilidad de que se implemente este tipo de estudios en todas las sucursales y con mayor regularidad.

Esta experiencia me ha dejado un gran aprendizaje, el cual espero utilizarlo en mi vida profesional y laboral. Agradezco a la Universidad de Loja las facilidades otorgadas para la corrección de los capítulos y me comprometo a seguir adelante con mi formación profesional.

BIBLIOGRAFÍA

ANDRADE TRUJILLO, Mario. Control de los Recursos y los Riesgos –Ecuador- (CORRE) (en CD-ROM). Texto PDF. Versión 2009. Quito (Ecuador).

ARENS, ALVIN. LOEBBECKE, JAMES. AUDITORÍA Un Enfoque Integral. Sexta Edición., Prentice Hall Hispanoamericana C.A., 2006. (México)

BERNAL T, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Prentice Hall, 2000. 262 p. ISBN 958-699-002-8.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (Ecuador). Manual de Auditoría de Gestión. (En línea). Texto PDF. Quito (Ecuador). 2010. Disponible en Word Wide Web: <http://www.contraloria.gov.ec/normatividad.htm>

COOK J.W., WINKLE G.M. Auditoría. Tercera Edición. McGraw-Hill Companies Inc., 2004.

CUBERO A., Teodoro. Manual de Auditoría de Gestión de la Unidad de Auditoría Interna del Municipio de Cuenca. Tesis MBA, 2007. P.11.

FEDERACIÓN NACIONAL DE CONTADORES DEL ECUADOR. Normas Ecuatorianas de Auditoría (en CD-ROM). Documento Microsoft Word. Primera Edición en Recurso Informático. Ecuador. Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda., 2001. ISBN-9978-95-009-5.

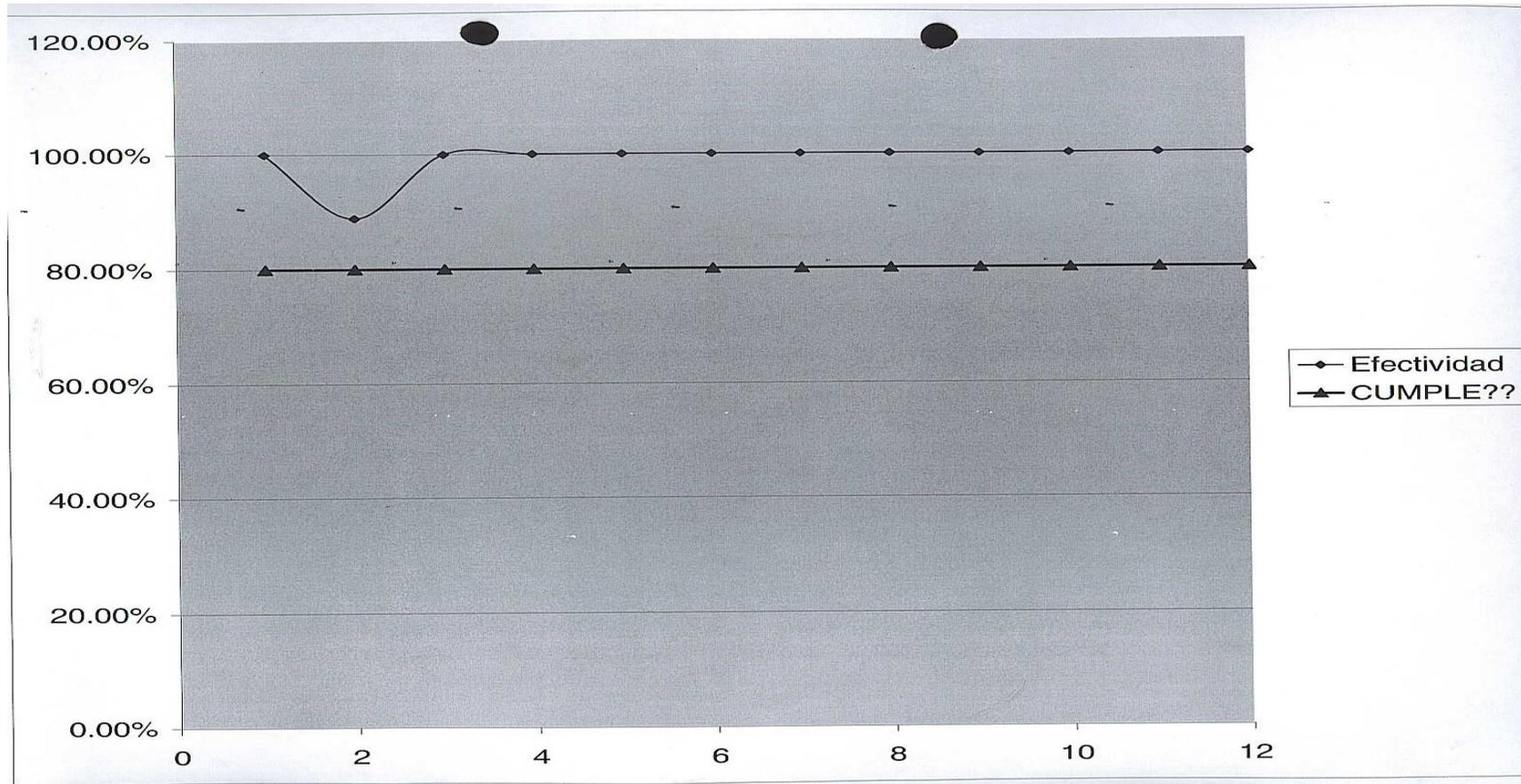
WHITTINGTON, O. RAY and PANY, Kart. Auditoría Un Enfoque Integral. Décima Segunda Edición. McGraw-Hill Companies Inc., 2000. 623 p.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No 1.1. Estados de cuenta de cartera vencida	201
Anexo No 1.2. Efectividad en el cumplimiento de indicadores	202
Anexo No 1.3. Objetivos de calidad e indicadores de gestión	203
Anexo No. 1.4. Efectividad en la cobranza	204
Anexo No. 1.5. Efectividad en la renovación y cobro de cartera	205
Anexo No. 1.6. Encuesta.....	206

Anexo 1.2.



Anexo 1.3.

EQUATOR HOLDINGS - SUL AMERICA							2003																						
MATRIZ DE RELACION ENTRE OBJETIVOS DE CALIDAD E INDICADORES DE GESTION							May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Jan	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
Que	Encomienda Que	Procesos Involucrados	Frec	Resp	Responsable de Medicion	Meta																							
Responsabilidad	a. Cumplimiento del presupuesto técnico de cada compañía.	Comercialización y Selección de Riesgo / Ajuste e Indemnización	% de cumplimiento del resultado técnico	T	Gerente Técnico Corporativo	95%																							
	b. Cumplimiento de procedimientos y de parámetros de suscripción en fianzas		% de casos en los que se cumple con los procedimientos y parámetros establecidos	T	Gerente Corporativo de Fianzas	(Muestra de fair por ramo) - 95%																							
	c. Cobertura de Contrapartidas (Fianzas)		% de operaciones cubiertas con contrapartidas apropiadas o reales	M	Gerente Corporativo de Auditoría	100%																							
	d. Indices de siniestralidad		% de siniestralidad general y por ramo	M	Gerentes Técnico Corporativo	x de fair																							
Eficacia en el servicio	a. Cumplimiento de plan de visitas a Brokers	Comercialización y Selección de Riesgo	a. # de visitas realizadas vs. visitas programadas	M	Gerente Comercial Nacional	80% (Asesional, B equenual, C-mensual)																							
	b. Entrega de condiciones de renovación		% de condiciones de renovación entregadas en el plazo previsto	M	Gerente Comercial Nacional	Automático: Min. 30 días antes del vencimiento/ Facultativo: Min. 15 días antes del vencimiento / 80% de cumplimiento (meta)																							
	b. Contracciones Tiempo de entrega (ramos generales)		% de contracciones entregadas a tiempo, contada desde la recepción de la información completa, hasta la entrega de la contratación.	M	Gerente Comercial Nacional y Gerentes de Sucursal	Automático - 72 horas Facultativo - 15 días calendario																							
	c. Calificación y Aprobación de medios de aprobación para Fianzas	Comercialización y Selección de Riesgo (Fianzas)	c. % de casos en que se cumple el tiempo separado desde la entrega de documentos hasta la respuesta sea esta positiva o negativa.	M	Gerente Corporativo de Fianzas y Gerentes de Sucursal	60h 60h - 200h - 48 horas 200h - 300h - 72 horas 300h - 4 - 5 días laborables Facultativo - 8 días																							
	d. Tiempo de entrega de pólizas (ramos generales)		e. % de casos en que se cumple el tiempo separado desde la solicitud de emisión hasta la entrega de la póliza	M	Gerente o Jefe de Emisión y Gerentes de Sucursal	Individuales - 24 horas / 90% Programas - 72 horas / 90%																							
	e. Tiempo de entrega de pólizas (ramos nuevos fianzas) - Integral	Emisión	e. % de casos en los que se cumple con el plazo de 5 días de la renovación desde la solicitud de renovación hasta el envío de la póliza	M	Gerente Corporativo de Fianzas	100% de los casos																							
	g. Primera inspección de siniestros		Documentación e Inspección	h. % de casos en que se cumple el tiempo separado desde la fecha de notificación hasta la realización de la inspección	M	Gerente Nacional de Siniestros	Ciudades donde hay sucursal - 36 horas - 95% / Ciudades sin sucursal - 72h - 100%																						
	h. Aceptación del siniestro	Ajuste e Indemnización	i. % de aceptaciones o rechazos emitidos dentro del plazo previsto desde la documentación incluyendo el informe de ajuste hasta la aceptación o negativa	M	Gerente Nacional de Siniestros y Gerentes de Sucursal	Vehículos: 24 horas (exceptión) y 72h (negotios) - Ramos Generales: 72 horas																							
	Liquidación de siniestros		j. % de casos en que se cumple el tiempo separado desde la entrega del último documento hasta la liquidación del siniestro	M	Gerente Nacional de Siniestros	Vehículos: 24 horas (exceptión) - Ramos Generales: 48 horas																							
	i. Pago de siniestros a clientes		k. % de casos en que se cumple el tiempo separado desde la entrega del último documento hasta la fecha de entrega o copy del cheque.	M	Gerente Nacional de Siniestros y Vicepresidente Adm.Fin.	Entidades actúales de cada compañía																							
Innovación	a. Revisión (y mejoramiento) de productos	Desarrollo y Mejoramiento de Productos	a. # productos revisados (modificados) al año	S	Gerente Comercial Nacional	2 al año																							
Mejora Continua	a. Eficacia de Acciones Correctivas y Preventivas tomadas	Administración del Sistema de Gestión de la Calidad	a. # de acciones correctivas + acciones preventivas eficaces / # acciones correctivas y preventivas tomadas	T	Representante de la Dirección	100%																							
Equipo Humano Calificado y Motivado	b. Brecha de competencias entre el perfil del cargo y el perfil del personal	Gestión de Recursos Humanos	% de subordinados que cumplen con el perfil del cargo.	S	Gerente Corporativo de Recursos Humanos	80% del personal como mínimo																							
	Tiempo de arranque y cierre del proceso de selección		Desde requerimiento firmado y aprobado hasta fecha de contratación	T		Nivel general: 1 mes / Nivel de Jefatura: 3 semanas / Administrativos: 2 semanas																							
	Eficacia de las contrataciones		# de personas que pasan el período de prueba / # de selecciones realizadas	S		90%																							
	Cumplimiento planes operativos para mejoría de clima laboral		% de cumplimiento de planes operativos para mejoría del clima laboral	M		100%																							
	Clima laboral		# de personas que tienen un nivel de satisfacción entre "bueno" y "muy bueno"	M		80%																							
	Cumplimiento del Plan de Capacitación		% de cumplimiento del plan de capacitación en horas	M		100%																							
	Nivel de satisfacción del personal con respecto a la capacitación recibida		% de satisfacción entre "bueno" y "muy bueno"	M		80%																							
Cumplimiento del Plan de Inducción	# de casos en los que el plan de inducción se cumplió en su totalidad / # de personas contratadas	S	100%																										
Generar Confianza a Nuestros Clientes	b. Pago a clientes	Ajuste e Indemnización	b. Tiempo promedio transcurrido desde la entrega del último documento hasta la fecha de entrega o copy del cheque	M	Vicepresidente Adm.Fin / Jefe Financiero Guayaquil y Gerentes de Sucursales	Entidades actúales																							
	c. Renovación de pólizas de clientes/Relación	Comercialización y Selección de Riesgo	c. # de pólizas renovadas / # pólizas vencidas	M	Gerente Comercial Nacional	Corporativas/ Corporativas Medianas/Papeles e Individuales META - 80%																							
Satisfacción del Cliente	a. Nivel de Satisfacción del cliente	Administración del Sistema de Gestión de la Calidad	% de satisfacción del asegurado	T	Gerente Corporativo de Marketing	70%																							
			% de satisfacción del corredor	T	Gerente Corporativo de Marketing	80%																							

Anexo 1.5.

CONTROL DE RENOVACIONES

Mes de Vencimiento:

JULIO

2008

Item	asesor	# de Pólizas a renovar a renovar	Renovaciones			CUMPLE??
			Fecha de entrega	1er vencimiento	días	
1	UNISEGUROS	1	12-Jun-08	1-Jul-08	19	0
2	MALQUI	2	12-Jun-08	20-Jul-08	38	1
3	JHONSON ASOCIADOS	14	12-Jun-08	19-Jul-08	37	1
4	EASEG	1	12-Jun-08	1-Jul-08	19	0
5	BIBIANBA BENITEZ	3	12-Jun-08	12-Jul-08	30	1
6	TRUJILLO ESPINOZA	1	12-Jun-08	12-Jul-08	30	1
7	DIRECTO	27	12-Jun-08	5-Jul-08	23	0
8	SEGURAUZAY	5	12-Jun-08	12-Jul-08	30	1
9	ACOSAUSTRO	3	12-Jun-08	12-Jul-08	30	1
10	TECNISEGUROS	3	12-Jun-08	17-Jul-08	35	1
					TOTAL	7

EFICIENCIA: 70.00%

CONTROL DE RENOVACIONES

Mes de Vencimiento:

AGOSTO

2008

Item	asesor	# de Pólizas a renovar a renovar	Renovaciones			CUMPLE??
			Fecha de entrega	1er vencimiento	días	
1	BIBIANBA BENITEZ	1	5-Jul-08	9-Ago-08	35	1
2	DIRECTO	18	5-Jul-05	1-Ago-08	1123	1
3	ACOSAUSTRO	8	5-Jul-05	1-Ago-08	1123	1
4	TECNISEGUROS	14	5-Jul-08	9-Ago-08	35	1
5	CORREAUSTRO	1	28-Jul-08	21-Ago-08	24	0
6	GALISEG	1	5-Jul-08	14-Ago-08	40	1
7	INTERACACIA	1	28-Jul-08	27-Ago-08	30	1
					TOTAL	6

EFICIENCIA: 85.71%

Anexo 1.6.

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS SUCURSAL CUENCA
ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN



Componente sujeto a examen: Latina Seguros y Reaseguros, sucursal Cuenca

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Período examinado: 01 de Junio al 30 de Noviembre del 2010

Subcomponente auditado: Facturación y Cobro

Por favor consigne su respuesta, marcando con una X, y si requiere fundamentar la misma, utilice hojas adicionales referenciando con la pregunta.

4. Respecto a la Auditoría de Gestión, conoce usted lo siguiente:

- ¿Qué en este tipo de auditoría interesa conocer que la entidad auditada haya definido su misión, visión, objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos?

SI..... NO.....

- ¿Qué esta actividad de control debe ser ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?

SI..... NO.....

- ¿Qué la auditoría de gestión requiere que la entidad auditada cuente con indicadores y parámetros cuyo desarrollo es competencia de la máxima autoridad ejecutiva, por su obligación de rendir cuentas sobre su gestión y resultados?

SI..... NO.....

- ¿Qué la auditoría se interesa en saber si la alta dirección esta consciente de los factores externos (oportunidades y amenazas) y de los factores internos (fortalezas y debilidades) que tiene su entidad?

SI..... NO.....

5. Opine si el equipo multidisciplinario cumplió las siguientes formalidades:

- Notificación de inicio de la auditoría

SI..... NO.....

- Comunicación verbal y escrita de los resultados parciales

SI..... NO.....

- Convocatoria a la conferencia final de resultados

SI..... NO.....

6. Opine sobre la ejecución de la auditoría y respecto a los beneficios recibidos:

- ¿La auditoría fue realizada por un equipo multidisciplinario integrado por auditores y otros profesionales?

SI..... NO.....

- ¿Al inicio de la ejecución de la auditoría, los miembros del equipo multidisciplinario le expusieron con claridad los objetivos, motivos y alcance de la auditoría de gestión, para distinguir de otro tipo de actividades de control?

SI..... NO.....

- ¿Durante la ejecución de la auditoría pudo conocer si el equipo de trabajo coadyuvó con la administración en el desarrollo de los indicadores básicos y específicos de la entidad?

SI..... NO.....

- ¿Durante el trabajo y su realización recibió del equipo multidisciplinario resultados de la evaluación, utilizando indicadores de gestión?

SI..... NO.....

- ¿Las recomendaciones efectuadas en la auditoría de gestión, durante su ejecución y el informe, fueron prácticas, posibles de aplicación y tendientes a mejorar la gestión operativa y los resultados institucionales?

SI..... NO.....

- ¿Las recomendaciones formuladas por el equipo multidisciplinario, ayudaron para los bienes y servicios que se adquieren de forma económica, se los utilice en forma eficiente y sirvan para lograr con eficacia los objetivos?

SI..... NO.....

- ¿Durante la ejecución de la auditoría de gestión, pudo comprobar si el quipo multidisciplinario realizó una evaluación general en la fase de “conocimiento preliminar” y una evaluación específica por subcomponente en la fase de “ejecución”?

SI..... NO.....

- ¿Conoce usted que al finalizar la auditoría de gestión, miembros del equipo de trabajo y auditores suscribieron el cronograma de cumplimiento de recomendaciones y acciones correctivas?

SI..... NO.....

- ¿Conoce usted que la última fase de “seguimiento” de la auditoría de gestión, implica la implementación de las recomendaciones y acciones correctivas?

SI..... NO.....

Datos del Encuestado:

Nombre: Lic. Luis Alberto Maldonado

Cargo: Gerente de Latina Seguros y Reaseguros, sucursal Cuenca