

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE UN DEPARTAMENTO DE COBROS EN UNA
COMPAÑÍA DE SEGUROS**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

ANTULIO RENATO AGUSTÍN MÉNDEZ

Previo a conferírsele el Título de

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

En el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, noviembre de 2011

JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1°.	Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2°.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3°.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4°.	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal 5°.	P.C. José Antonio Vielman

PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Auditoría	Lic. Jorge Luis Monzón Rodríguez
Área de Contabilidad	Lic. Cesar Armando Donis Díaz
Área de Matemática y Estadística	Lic. José de Jesús Portillo Hernández

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Jorge Luis Reyna Pineda
Secretario	Lic. Víctor Manuel Díaz Ortega
Examinador	Lic. Manuel Alberto Selva Rodas

Guatemala 23 de octubre de 2009

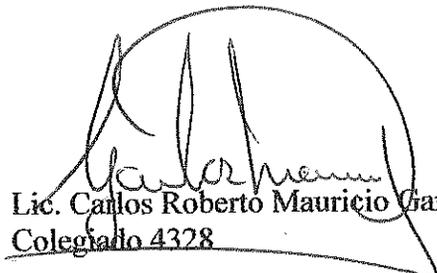
Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la providencia DIC.AUD.219-2007 emitida por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis del alumno Antulio Renato Agustín Mendez, quien efectuó la investigación del punto de tesis titulado AUDITORIA OPERACIONAL DE UN DEPARTAMENTO DE COBROS EN UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS, el cual deberá presentar para poder someterse al examen de graduación profesional, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

El trabajo presentado por el alumno Agustín Mendez reúne los requisitos profesionales exigidos por la Universidad de San Carlos y estimo que es un buen aporte tanto para los estudiantes como para catedráticos interesados en conocer el tema en mención.

Atentamente,



Lic. Carlos Roberto Mauricio García
Colegiado 4328



Lic. Carlos R. Mauricio García
Contador Público y Auditor, Colegiado No. 4328
48 Avenida "A" 3-37, Zona 11 Molino de las Flores I, Teléfono 2431 3887



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

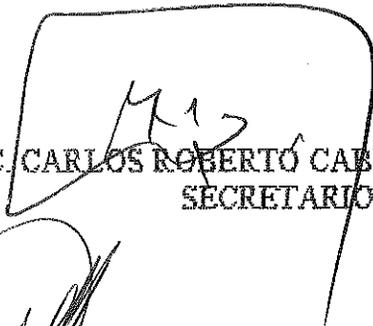
Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
SIETE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL ONCE.**

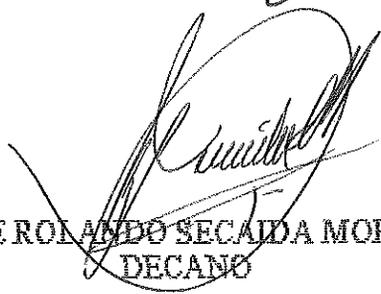
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 30-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 31 de octubre de 2011, se conoció el Acta AUDITORIA 214-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de septiembre de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "AUDITORIA OPERACIONAL DE UN DEPARTAMENTO DE COBROS EN UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS", que para su graduación profesional presentó el estudiante **ANTULIO RENATO AGUSTÍN MÉNDEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.


Ingrid
REVISADO



DEDICATORIA

- A Dios:** Por su inmensa misericordia y por todas sus bendiciones a lo largo de este camino.
- A mis padres:** Sandra Corina y Marco Antulio, gracias por su apoyo y ejemplo de vida.
- A mi esposa:** Ana Cristina por su apoyo incondicional y el amor que nos une, siendo de gran bendición en mi vida.
- A mis suegros:** Rick y Estela, por sus valiosos consejos y respaldo en todo momento.
- A mis hermanos y amigos:** Mi más sincero agradecimiento por todas sus atenciones.
- A mi familia:** Con mucho cariño y respeto.
- A:** La Universidad de San Carlos de Guatemala, por ser el centro de estudios que me concede llegar a esta meta.

ÍNDICE

Introducción	i
1 CAPÍTULO I	
Compañías de seguros	
1.1 Generalidades	1
1.1.1 El Riesgo como origen del seguro	1
1.1.2 Principales términos en seguros	2
1.2 Legislación aplicable	6
1.3 Compañías de seguros	9
1.3.1 Constitución de las compañías de seguros	10
1.3.2 Capital	11
1.3.3 Funcionamiento	12
1.3.3.1 Canales de comercialización	13
1.3.3.2 Estructura interna de un canal de comercialización	15
1.3.4 Tipos de seguro	18
1.3.4.1 Seguros de daños	18
1.3.4.2 Seguros de vida o de personas	20
1.4 Objetivos principales de las compañías de seguros	20
1.5 Estándares	21
1.6 Políticas de suscripción	21
1.7 Importancia de las cuentas por cobrar	22
2 CAPÍTULO II	
Auditoría operacional	
2.1 Definición de auditoría operacional	24
2.1.1 Principales conceptos en auditoría operacional	24
2.2 Características de auditoría operacional	25
2.3 Análisis comparativo con auditoría tradicional	26

2.4	Metodología de auditoría operacional	28
	2.4.1 Técnicas de auditoría operacional	29
	2.4.1.1 Aplicación de Normas Internacionales de Auditoría	30
	2.4.2 Procedimientos de auditoría operacional	30
	2.4.3 Programas de auditoría operacional	31
2.5	Preparación de la auditoría operacional	32
	2.5.1 El Proceso de auditoría operacional	32
	2.5.2 Planeación y programación de la auditoría	33
	2.5.3 Fase I estudio preliminar	34
	2.5.4 Fase II comprensión de la entidad auditada	35
	2.5.5 Fase III identificación y selección de áreas críticas	37
	2.5.5.1 Control interno operacional	39
	2.5.6 Fase IV examen detallado de áreas críticas	41
	2.5.6.1 Hallazgos de auditoría operacional	43
	2.5.7 Fase V comunicación de resultados	44
2.6	Boletines de auditoría operacional	46
	2.6.1 Auditoría operacional de cobranzas	47

3 CAPÍTULO III

Flujo de operaciones en un departamento de cobros de una compañía de seguros

3.1	Departamento de cobros	50
3.2	Suscripción de pólizas	53
3.3	Emisión de pólizas	54
3.4	Generación de cartera por requerimientos de cobro	55
	3.4.1 Distribución de la cartera	55
	3.4.1.1 Monto a cobrar	56
	3.4.1.2 Ramo y producto contratado	56
	3.4.1.3 Por agente o corredor de Seguros	57
3.5	Gestión de cobro	57

	3.5.1 Gestión de cobro a un agente o corredor de seguros	58
3.6	Formas de pago	58
3.7	Proceso de facturación	59
3.8	Reportes	60
3.9	Sistemas de información	60
3.10	Coordinación con el departamento de reclamos	61
4	CAPÍTULO IV	
	Caso práctico	
	Auditoria operacional de un departamento de cobros en una compañía de seguros	
4.1	Carta de convenio	63
4.2	Convenio de servicios profesionales	64
4.3	Carta de entendimiento	66
4.4	Planeación de la auditoría	67
4.5	Estudio preliminar	72
4.6	Comprensión de la entidad auditada	76
4.7	Identificación y selección de áreas críticas	80
	4.7.1 Evaluación del control interno operacional	80
	4.7.2 Identificación de áreas críticas	84
	4.7.3 Evaluación de áreas débiles	93
4.8	Examen detallado de áreas críticas	95
	4.8.1 Proceso de cobro electrónico	96
	4.8.2 Primas en depósito pendientes de aplicar	97
	4.8.3 Pólizas nuevas que ingresan al departamento de cobranza	98
	4.8.4 Políticas y procedimientos para agentes y corredores de seguros	99
	4.8.5 Distribución de cartera de clientes	100
	4.8.6 Gestión de cobro a clientes con mas de 45 días de atraso	101
	4.8.7 Examen de cancelación de pólizas por falta de pago	102

4.8.8	Información generada de los sistemas	103
4.8.9	Examen de antigüedad de saldos por agentes y corredores de seguros	104
4.9	Hallazgos determinados	105
4.10	Diagramas de flujo recomendados	115
4.11	Informe de auditoría operacional	122
CONCLUSIONES		130
RECOMENDACIONES		132
BIBLIOGRAFÍA		134

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal del presente trabajo es hacer notar la importancia de las cuentas por cobrar dentro de una compañía de seguros ubicada en la ciudad de Guatemala, al tomar en cuenta la variedad de productos que manejan, así como su particularidad. Dicha particularidad se refiere a que las compañías de seguros al cobrar una cuota a todos sus clientes, cubren accidentes que son reportados por algunos de los clientes asegurados, de esa manera se justifica el objetivo principal del departamento de cobranzas dentro de la compañía, que es velar por el ingreso oportuno de los pagos pactados con todos sus clientes a través de las pólizas de seguros. En el momento que el departamento de cobranzas opere ineficientemente, los flujos de efectivo esperados para cumplir con los compromisos de la compañía, no ingresan de forma oportuna, y pueden causar serios problemas de liquidez, principalmente en la cobertura de reclamos presentados por los clientes que sufren accidentes, la función principal de las compañías de seguros se perdería, al no cumplir con las condiciones pactadas de dar cobertura inmediata a los clientes que así lo requieran.

El presente trabajo está enfocado desde el punto de vista de auditoría operacional, para analizar las principales causas en el caso que un departamento de cobranzas esté funcionando de manera ineficiente e ineficaz para los objetivos de una compañía de seguros.

Con la auditoría operacional como herramienta de análisis, se pueden identificar operaciones que aunque no lo pareciera, impactan directamente en los resultados de la empresa.

La auditoría operacional se basa en tres principios fundamentales, por los cuales se eligió como herramienta de análisis, los cuales son: eficiencia, economía y eficacia. Dichos principios son un gran aporte para hacer el análisis de las principales operaciones de cualquier entidad o departamento como ocurre en la presente investigación.

El presente trabajo de tesis se titula “Auditoria Operacional de un Departamento de Cobros en una Compañía de Seguros” que pretende proporcionar una guía para la adecuada administración del departamento de cobros en una compañía de seguros, bajo los principios anteriormente mencionados.

El contenido del presente trabajo se estructuró en cuatro capítulos:

El primer capítulo presenta las generalidades de las compañías de seguros, su origen y las principales características de funcionamiento.

El segundo capítulo presenta las características y fundamentos de la auditoría operacional como herramienta de evaluación de un departamento de cobros y se muestra el proceso completo de auditoría operacional que está compuesto por cuatro fases fundamentales que permiten identificar operaciones ineficaces, las causas de esas operaciones, los efectos que tienen en la empresa, así como las recomendaciones correctivas para eliminar las principales.

En el tercer capítulo se profundiza el estudio de las operaciones de una compañía de seguros, el cual proporciona el panorama general del funcionamiento de un departamento de cobros en una compañía de seguros, desde su estructura hasta la ejecución de las diferentes operaciones.

En el cuarto capítulo se presenta el caso práctico, que contiene los lineamientos para el examen operacional de un departamento de cobros en una compañía de seguros, se estructuró la auditoría en base de ciclos de transacciones y se emitieron las recomendaciones pertinentes para su adecuado funcionamiento.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones que se tomaron en cuenta a lo largo del presente trabajo.

CAPÍTULO I

Compañías de seguros

1.1 Generalidades:

1.1.1 El riesgo como origen del seguro:

El Hombre siempre ha visto amenazada su persona o sus bienes por los más diversos peligros. Tales peligros pueden no llevar a concretar su amenaza, o bien, por el contrario, acontecer un evento que va a lesionar sus intereses.

La muerte, los incendios, los accidentes automovilísticos, los robos, no son sino; algunas de las hipótesis que pueden generar preocupación por la posibilidad de que provoquen perjuicios de consideración, que atenten contra sus bienes, su familia e incluso su vida.

El hombre ha ensayado diversos métodos para hacer frente a esas contingencias, por ejemplo se puede recurrir a una reserva o ahorro que tienda a prevenir las consecuencias de un siniestro. Pero el ahorro como método de prevención es en este caso un método imperfecto, pues si el siniestro acontece muy pronto lo ahorrado puede resultar insuficiente; y si no acontece, se habrá paralizado una cantidad de bienes inútilmente que podían haber rendido frutos si se los hubiere invertido de una manera más productiva.

Lo anterior da origen a un ingenioso mecanismo económico basado en la agrupación de un número considerable de asegurados, a través de un centro de relación, el asegurador, quien recauda las contribuciones de todos ellos para constituir un fondo

con el cual se va a hacer frente a las obligaciones nacidas de los siniestros, que afecten a cualquiera de los asegurados que integran el grupo. Mediante ello se distribuye el peso económico de los riesgos entre todos. Las contribuciones son recaudadas y administradas por el asegurador.

Dicho mecanismo económico con el paso del tiempo se va perfeccionando, de manera que nacen las compañías de seguros alrededor del mundo, consigo los agentes y corredores de seguros que atraen más asegurados hacia las compañías y de esta manera, hacerlas cada vez más solventes ante la posible materialización de los riesgos sobre los bienes asegurados.

De lo anterior deriva la importancia que representa la recuperación de las cuentas por cobrar dentro de una compañía de seguros, para poder responder a los incidentes ocurridos de una forma oportuna y eficiente. La adecuada recuperación de las cuentas por cobrar se logrará a través de un departamento de cobros eficiente.

A continuación se presentan conceptos esenciales de las compañías de seguros:

1.1.2 Principales términos en seguros

a) Contrato de seguro

Como empresas mercantiles las compañías de seguros formalizan las condiciones de sus negocios en un contrato, el cual se encuentra enmarcado en el Código de Comercio (artículo 874) de la siguiente manera: “Por el contrato de seguro, el asegurador se obliga a resarcir un daño o a pagar una suma de dinero al realizarse la eventualidad prevista en el contrato, y el asegurado o tomador del seguro se obliga a pagar la prima correspondiente”. (6:167.).

Este contrato es conocido en el ámbito de los seguros como “póliza de seguro”.

Principales elementos del contrato:

- “Asegurador: a la sociedad mercantil autorizada legalmente para operar seguros, que asume los riesgos especificados en el contrato de seguro.
- Solicitante: a la persona que contrata el seguro, por cuenta propia o por la de un tercero determinado o determinable y que traslada los riesgos al asegurador.
- Asegurado: la persona interesada en la traslación de los riesgos.
- Beneficiario: la persona que ha de percibir, en caso de siniestro, el producto del seguro.
- Prima: la retribución o precio del seguro.
- Riesgo: la eventualidad de todo caso fortuito que pueda provocar la pérdida prevista en la póliza.
- Siniestro: la ocurrencia del riesgo asegurado”. (6:167)

b) Agentes de comercio:

“Son agentes de comercio, las personas que actúen de modo permanente, en relación con uno o varios principales, promoviendo contratos mercantiles o celebrándolos en nombre y por cuenta de aquellos”. (6:68)

En el caso de las aseguradoras, los agentes de comercio se denominan “agentes de seguros”, los cuales promueven contratos de seguros al mantener relación entre uno o varios principales, que en este caso son las compañías de seguros, regularmente

los agentes de seguros son personas individuales y mantienen relación con una aseguradora en particular.

c) Corredores:

“Es corredor el que en forma independiente y habitual se dedica a poner en contacto a los interesados en la conclusión de un negocio, sin estar ligado a ninguna de las partes por relaciones de colaboración, dependencia o representación”. (6:73).

Los corredores de seguros son empresas con oficinas totalmente independientes y trabajan con todas las aseguradoras del sistema financiero.

d) Pago de la prima:

Prima de seguro es la cantidad monetaria que el asegurado ha de pagar a la compañía de seguros, por la cobertura de un determinado riesgo.

“La prima deberá pagarse en el momento de la celebración del contrato, por lo que se refiere al primer período del seguro, salvo pacto en contrario. Se entenderá por período del seguro el lapso por el cual resulte calculada la unidad de prima; en caso de duda, se entenderá que es de un año.” (6:171)

e) Prima por cobrar:

Es la prima de seguro que queda pendiente de pago por parte del asegurado al asegurador, es decir el fraccionamiento de la prima del seguro en varios pagos al año.

f) Ramos:

Los tipos de seguros se dividen en dos grandes áreas denominadas ramos, los cuales la Ley de la Actividad Aseguradora Decreto No. 25-2010 en su artículo No. 3 los define de la siguiente manera: Seguro de vida o de personas y seguro de daños.

g) Seguros de vida o de personas:

“Son aquellos que, de conformidad con las condiciones pactadas, obligan a la aseguradora al pago de una suma de dinero en caso de muerte o de supervivencia del asegurado, cualquiera que sea la modalidad del seguro”.(7:2).

h) Seguros de daños:

Este ramo del seguro agrupa todo interés económico que puede ser sujeto de la ocurrencia de un siniestro o percance (robo, choque, descomposición, incendio, rotura), por ejemplo un vehículo, un avión, maquinaria o una bodega.

“Son aquellos que, de conformidad con las condiciones pactadas, obligan a la aseguradora al pago de una indemnización por eventos inciertos que causen daños o pérdidas y los que tienen por objeto proporcionar cobertura al asegurado contra los daños o perjuicios que pudiera causar a un tercero. Se incluyen en este ramo los seguros de accidentes personales, de salud, de hospitalización y de caución; este último se refiere a las fianzas mercantiles reguladas en el Código de Comercio y emitidas por aseguradoras autorizadas para operar en el país”. (7:2)

i) Política de suscripción:

Para la adecuada administración de sus riesgos las compañías de seguros enmarcan la calificación de los mismos, por lo que cuentan con un documento en donde se

establecen las normas y procedimientos para la suscripción (aceptación) de riesgos, normas tanto legales como de operatividad de la compañía, dentro de esta política también se incluyen las formas de cobro de las pólizas suscritas.

j) Política de cobro:

La política de cobro dentro de una compañía de seguros tiene su origen en la política de suscripción, debe de contener los procedimientos enfocados a cobrar el monto de primas de seguro con la periodicidad acordada en la póliza, así como la aplicabilidad de las cláusulas referentes a la cancelación de la misma por falta de pago.

k) Reaseguro:

Cuando el valor de los riesgos que un cliente desea asegurar es muy alto, las compañías de seguros comparten el riesgo con otra compañía, ya sea local o internacional, a esta operación se le denomina reaseguro.

l) Coaseguro:

A diferencia del reaseguro, las compañías comparten el riesgo no solo con una aseguradora, sino con varias aseguradoras simultáneamente, en donde cada una se hace responsable de una porción de los riesgos asegurados.

1.2 Legislación aplicable

En el ámbito Guatemalteco la legislación aplicable data desde 1955 a través del Decreto Ley No. 473 y su reglamento, en los cuales se fijaron las normas para la constitución, intervención, disolución, liquidación y fusión de empresas de seguros. Posteriormente en el año 2010, el Congreso de la República de Guatemala aprueba la

nueva Ley de la Actividad Aseguradora según Decreto número 25-2010, esto debido a los cambios que sufrió el sector asegurador a través de los años. Las compañías aseguradoras se rigen “en su orden, por sus leyes específicas, por la Ley de Actividad Aseguradora, por las disposiciones de la Junta Monetaria, y en lo que fuere aplicable, por la Ley de Bancos y Grupos Financieros, la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo y la Ley de Supervisión Financiera.” (7:2)

Las compañías de seguros están sometidas a un estricto control técnico y financiero, tanto por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), como por la Superintendencia de Bancos (SIB), esto debido a la función de captación de recursos económicos de un gran número de personas, que en la mayoría de ocasiones es reinvertido en otro tipo de operaciones.

El manejo inadecuado de los recursos que captan las compañías de seguros puede causar inestabilidad en el sistema financiero, principalmente si su participación es mayoritaria en el mercado. La función de un departamento de cobros en una compañía de seguros juega un papel muy importante en el cumplimiento de la legislación aplicable, principalmente para mantener la solvencia requerida.

En la Ley de la Actividad Aseguradora Decreto 25-2010 se encuentra contenido lo siguiente:

- Constitución y autorización de las aseguradoras y reaseguradoras privadas nacionales: la Junta Monetaria otorgará o denegará la autorización de la constitución de aseguradoras o reaseguradoras nacionales, esto con el dictamen previo de la Superintendencia de Bancos.

- Capital pagado mínimo: las compañías de seguros requieren de un capital pagado mínimo, dependiendo del ramo al que dirijan sus operaciones, dichos montos se amplían en el apartado 1.3.2.
- Cómo y por quienes serán administradas las compañías de seguros: las aseguradoras o reaseguradoras contarán con un consejo de administración integrado por 3 o más administradores responsables de la dirección general de los negocios de las mismas.
- Operaciones de las entidades de seguros o reaseguros: las aseguradoras o reaseguradoras autorizadas podrán efectuar las operaciones siguientes:
 - a. “Colocar, de conformidad con esta Ley, contratos de seguro o reaseguro. Las aseguradoras establecidas en el país podrán efectuar operaciones de reaseguro local y del extranjero; en este último caso, únicamente por medio de reaseguro facultativo;
 - b. Constituir e invertir sus reservas y patrimonio técnico en la forma prevista en esta Ley y su reglamentación;
 - c. Crear y negociar obligaciones subordinadas;
 - d. Constituir depósitos en instituciones financieras nacionales y del exterior para el cumplimiento de sus obligaciones, de acuerdo con la presente Ley y su reglamentación;
 - e. Efectuar las inversiones en instituciones nacionales y del exterior de acuerdo con la presente Ley y su reglamentación;
 - f. Adquirir bienes muebles e inmuebles de acuerdo con la presente Ley y su reglamentación; y
 - g. Efectuar las demás operaciones propias de su giro ordinario”. (7:12)

Como se puede observar con anterioridad, la Ley de la Actividad Aseguradora contiene los lineamientos generales que rigen la actividad de las compañías de seguros, y en el Código de Comercio se puede ubicar todo lo referente a la conceptualización de los términos relacionados.

1.3 Compañías de seguros

El origen de las compañías de seguros es el riesgo, existe un asegurado que necesita cubrir el riesgo de algún siniestro y existe un asegurador que está dispuesto a cubrir dicho siniestro por una prima convenida, y las condiciones que existirán entre ambos se plasman en un contrato mercantil mediante una póliza, dicho contrato contiene las siguientes características:

- Principal: ya que subsiste por sí mismo, sin tener ninguna relación de dependencia con otro contrato.
- Bilateral: genera obligaciones para ambas partes. El asegurado o tomador de la póliza: a pagar la prima, el asegurador: a pagar la prestación convenida, en caso de siniestro.
- Consensual: se perfecciona con el consentimiento y no con la extensión de la póliza ni con el pago de la prima.
- Oneroso: “puesto que cada parte se obliga a una prestación cierta, por una parte del pago de prima y por otra el pago de la prestación en su oportunidad” (19:15).

Lo anterior es la base en los negocios del seguro, así mismo los contratos de seguros tienen efectos con respecto al asegurado y asegurador, los cuales son los siguientes:

- Respecto al asegurado: Obligación de pago de prima, obligación de declarar hechos que ayuden a apreciar el riesgo, obligación de mantener el estado del riesgo y de notificar las agravaciones que sufra, obligación de participar en un siniestro (pago de deducible), obligación de comunicar cambio de dirección, derecho de obtener indemnización.
- Respecto del asegurador: obligación de pagar la indemnización, derecho de cobrar la prima y/o de compensarla.

1.3.1 Constitución de las compañías de seguros

Al tomar en cuenta que las compañías de seguros se hacen de un gran número de clientes, y por lo consiguiente contraen la misma cantidad de obligaciones con los mismos, la constitución de las compañías se encuentra regulada por la Ley de la Actividad Aseguradora Decreto número 25-2010 del Congreso de la República de Guatemala, que indica lo siguiente:

“Las aseguradoras o reaseguradoras privadas nacionales deberán cumplir los requisitos siguientes:

- a) Constituirse como sociedades anónimas con arreglo a la legislación general de la República de Guatemala y observando lo establecido en la presente Ley;
- b) Tener por objeto exclusivo el funcionamiento como aseguradora o reaseguradora;

- c) Su denominación social y nombre comercial deben expresar que su actividad corresponde a aseguradoras o reaseguradoras;
- d) La duración de la sociedad debe ser por tiempo indefinido; y,
- e) Su domicilio debe estar constituido en la República de Guatemala, donde debe celebrar sus asambleas generales de accionistas”.(7:4)

“Quién, sin estar debidamente autorizado, asumiere de hecho la función de asegurador, deberá devolver las primas que hubiere percibido y resarcir los daños y perjuicios que hubiere ocasionado a su contraparte” (6:168)

1.3.2 Capital

Por las características de las operaciones que realizan las compañías de seguros, se establecen los rangos de capital que deben poseer para cada una de ellas, siendo las siguientes:

Las empresas de seguros para operar en el país deben poseer un capital mínimo totalmente pagado en moneda de curso legal, que ascienda a las siguientes cantidades:

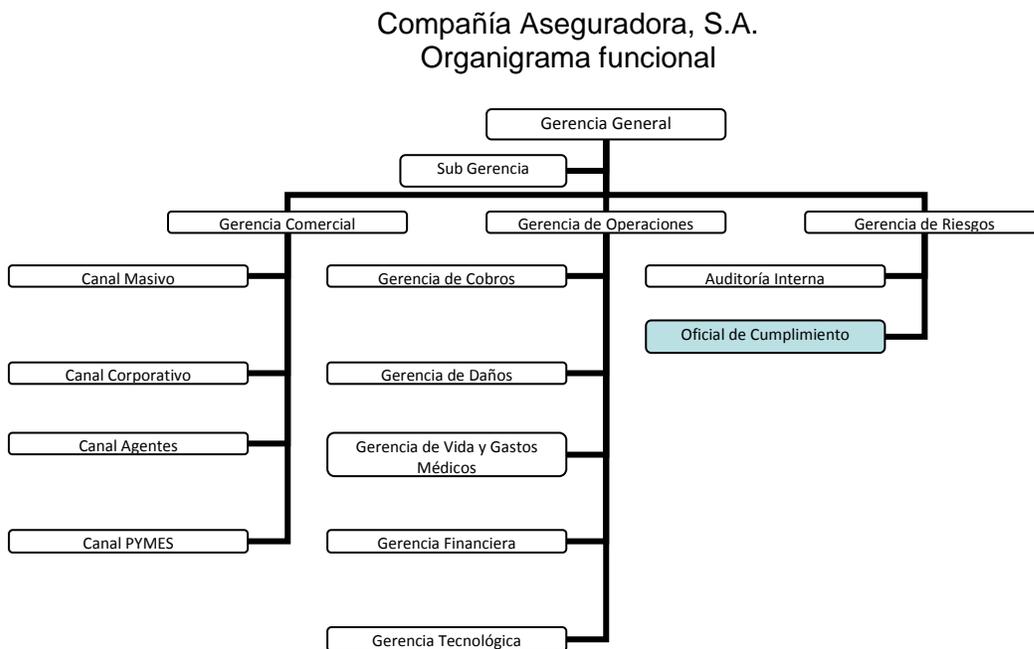
- a) Para seguros de vida y afines, cinco millones de quetzales;
- b) Para seguros de daños, ocho millones de quetzales; y
- c) Para otros seguros, tres millones de quetzales.

Las empresas interesadas en operar simultáneamente en seguros de todos los ramos, deben poseer un capital pagado no menor de trece millones de quetzales.

1.3.3 Funcionamiento

Las compañías de seguros estructuran sus operaciones de tal manera de cumplir con los requerimientos establecidos en la ley, el aseguramiento de sus activos y liquidez, la colocación de sus productos, el aseguramiento de flujos de efectivo esperados, así como el cumplimiento con los clientes en el momento de ocurrir cualquier siniestro.

La compañía de seguros que se examinará, estructura sus áreas de la siguiente manera:



Las áreas comerciales están divididas de acuerdo a los segmentos de mercado que maneja la compañía, en estas áreas se genera toda la operación que la misma debe manejar, tomando en cuenta que es aquí en donde se cierran los negocios y luego son trasladados a las áreas operativas para hacer los trámites de formalización y administración.

En las áreas operativas se presta el soporte necesario a las áreas comerciales, para el logro de los objetivos de la empresa que es llegar al máximo rendimiento en la colocación de sus productos, pero de una forma ordenada y bien administrada.

1.3.3.1 Canales de comercialización

Los canales de comercialización están enfocados a atender a los diferentes tipos de clientes que capta la compañía de la siguiente manera:

a. Canal masivo

En este canal de comercialización se venden pólizas de seguros de daños (vehículos, incendio, maquinaria, aviación) y de vida y gastos médicos a través de negociaciones especiales con instituciones financieras, como lo son: bancos, empresas dedicadas al arrendamiento de bienes y empresas distribuidoras de vehículos, esto con el fin de captar ventas de forma masiva que vayan inmersas en los negocios que tienen cada una de estas instituciones; por ejemplo los bancos a través de sus créditos para la adquisición de vehículos, colocan un seguro en cada crédito, las empresas de arrendamiento de bienes a través de la colocación de arrendamientos de vehículo, colocan un seguro en cada negocio y las distribuidoras de vehículos, colocan un seguro cuando efectúan la venta de los mismos. Los costos de los bienes asegurados en este canal y el cobro de las primas de seguro son relativamente bajos.

b. Canal corporativo

En este canal de comercialización se venden pólizas de seguros de daños (vehículos, incendio, maquinaria, aviación, mercadería en tránsito, construcción), a través de los corredores de seguros más grandes que operan en el sistema Guatemalteco, ellos se dedican a contactar principalmente a grandes empresas que aseguran un paquete integral de seguros de todos sus negocios, o bienes de elevado costo que necesitan un análisis e inspección a fondo para resguardar a la compañía de riesgos demasiado altos.

En esta área por el costo de los bienes que se aseguran, en determinado momento es necesario utilizar el reaseguro con compañías internacionales, esto lo exige la ley para no concentrar el riesgo solamente en la compañía, de esto se deriva que en el cobro de las primas de seguro una parte la percibe la compañía local y otra se envía a la compañía reaseguradora.

c. Canal agentes

En este canal de comercialización se venden pólizas de Seguros Daños (vehículos, incendio) y de vida y gastos médicos, este canal está compuesto por un equipo de agentes individuales que trabajan en relación de dependencia para la compañía, ellos se dedican a contactar personas individuales y el producto que más comercializan es de vida y gastos médicos.

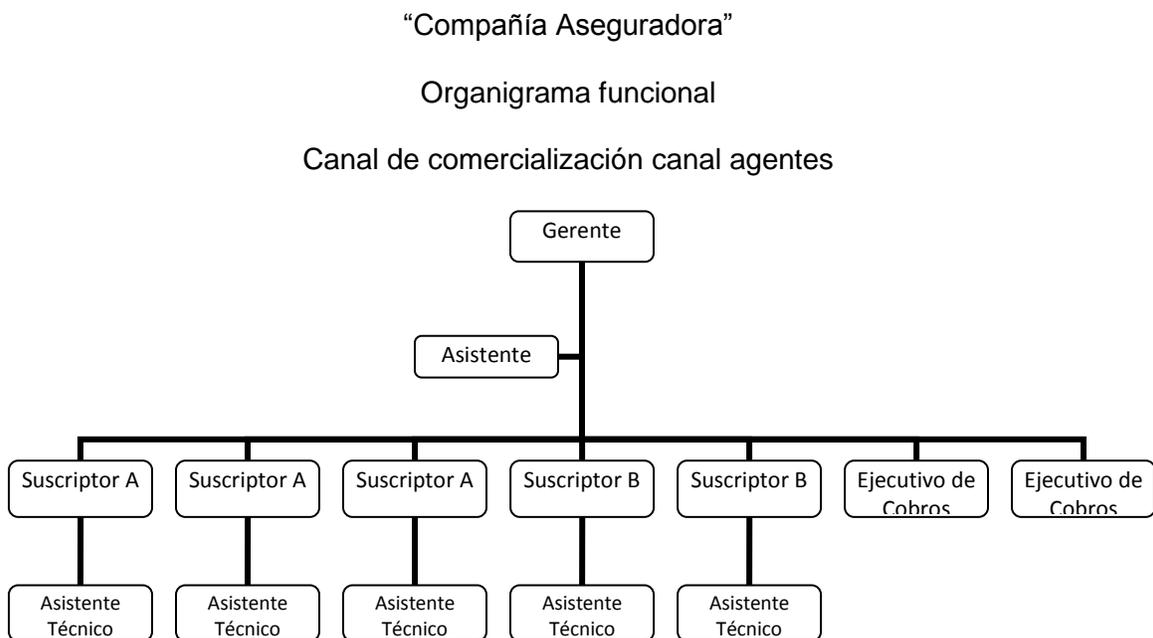
d. Canal PYMES

Este canal de comercialización está dirigido a la pequeña y mediana empresa, se venden pólizas de seguros daños (vehículos, incendio, maquinaria, aviación,

mercadería en tránsito, construcción), vida y gastos médicos, está compuesto por agentes y agencias de seguros independientes de mediano tamaño, ellos se dedican a contactar a clientes promedio, puede ser persona individual o persona jurídica.

1.3.3.2 Estructura interna de un canal de comercialización

Cada canal de comercialización cuenta con una estructura enfocada a dar cobertura a todas las operaciones desde que se vende, se emite y se cobra una póliza de seguro, la estructura es de la siguiente manera:



Fuente: Compañía Aseguradora, S.A. gerencia canal agentes

Como podemos observar en este organigrama existe personal que se dedica al cobro de pólizas de seguro, esto adicional al personal que está directamente dentro del departamento de cobros que veremos más adelante, estos puestos de trabajo

llamados ejecutivos de cobros, se dedican a solicitar el pago de las primas de seguros a los corredores de seguros que tienen a cargo su propia cobranza, es decir que cada corredor de seguros le solicita el pago a sus clientes y posteriormente lo traslada a la compañía de seguros.

A continuación se presenta una descripción de puestos y la relación que tienen con el tema que nos ocupa; el departamento de cobros de la compañía de seguros.

a) Gerente:

Da seguimiento al cumplimiento de metas de ventas, metas de cobros de su cartera, metas de emisión de pólizas y que se cumplan las políticas de suscripción de pólizas, esto para resguardar a la compañía de asumir riesgos demasiado altos.

b) Asistente:

Asiste al gerente en todas sus actividades.

c) Suscriptor A:

Realiza negociaciones con los corredores de seguros más significativos para la compañía, los suscriptores serán los responsables de la aceptación de negocios, conforme a los montos máximos de aceptación de riesgos según la política de suscripción. Cierra negociaciones con clientes relevantes para la compañía, promueve las ventas y evalúa a los clientes que están ingresando a la compañía, esto a través de la aplicación de la política de suscripción para dar seguimiento al riesgo que se asume así como la capacidad de pago del cliente. Interviene en la gestión de cobro cuando es necesario en el caso de clientes significativos por el monto a pagar.

d) Suscriptor B:

Es el encargado de hacer negociaciones con los corredores más pequeños de cada canal, para aceptar riesgos que no están en su rango de tarifas se los traslada con al suscriptor a, promueve las ventas y evalúa a los clientes que están ingresando a la compañía, esto a través de la aplicación de la política de suscripción para dar seguimiento al riesgo que se asume así como la capacidad de pago del cliente.

e) Asistente técnico:

Emite pólizas de seguro con todas las especificaciones y coberturas que le indica el suscriptor A y B, así como la forma de pago que el cliente pactó dentro de la póliza.

f) Ejecutivo de cobros:

Este ejecutivo da seguimiento a la cartera de clientes, esto a través de reportes de la cartera de cada corredor de seguros para verificar la sanidad de la misma, evitando que existan primas pendientes de pago a más de 45 días que es lo que estipula la política de cobro dentro de la compañía.

Esta persona tiene comunicación directa con el gerente de cobros, trasladando informes de cada canal de comercialización, principalmente de las cuentas significativas que tienen algún problema con los pagos, o que pudieran convertirse en problema para evitarlos con anticipación, de estos informes se define con que cuentas apoyará el suscriptor encargado de aceptar al cliente y del gerente de canal si fuera necesario.

El ejecutivo de cobro también solicita ayuda al gerente y jefe de cobros para que su equipo de call center llame a clientes que no ingresaron a través de

algún corredor de seguros, sino que fueron negociaciones directas con ejecutivos de la compañía y el cliente.

1.3.4 Tipos de seguro

Los tipos de seguros son una de las variables más importantes para estructurar las operaciones de una compañía de seguros, principalmente en la parte comercial y por lo consiguiente en su departamento de cobranzas.

Como se comentó anteriormente los tipos de seguros se dividen en dos grandes ramos según indica la Ley de la Actividad Aseguradora en su artículo No. 3: Seguro de vida o de personas y seguro de daños, dentro de estos dos ramos se encuentran enmarcados varios tipos de seguro que se generan dependiendo del bien asegurado, así como otras variables que se especifican en el contrato. Los conceptos de los diferentes tipos de seguro se amplían en el Código de Comercio Guatemalteco:

1.3.4.1 Seguro de daños

- a) Seguro contra incendio: en el seguro contra incendio, el asegurador responderá no sólo de los daños materiales ocasionados por un incendio o principio de incendio de los objetos comprendidos en el seguro, sino por las medidas de salvamento y por la desaparición de los objetos asegurados que sobrevenga durante el incendio, a no ser que demuestre que se deriva de hurto o robo.

- b) Seguro de transporte: por este contrato, todos los medios empleados para el transporte y los efectos transportables, podrán ser asegurados contra los riesgos provenientes de la transportación.

- c) Seguro agrícola y ganadero: el seguro agrícola puede cubrir los provechos esperados de cultivos ya efectuados o por efectuarse, los productos agrícolas ya cosechados o ambos a la vez. En el primer caso, la póliza deberá contener indicación del área cultivada o por cultivarse, el producto que se sembrará y la fecha aproximada de la cosecha. En el segundo caso, el lugar en donde se encuentren almacenados los productos.

- d) Seguro contra la responsabilidad civil: en el seguro contra la responsabilidad civil, el asegurador se obliga a pagar la indemnización que el asegurado deba a terceros a consecuencia de un hecho no doloso que cause a éstos un daño previsto en el contrato de seguro.

El seguro contra la responsabilidad civil atribuye el derecho a la indemnización directamente al tercero dañado.

- e) Seguro de automóviles: por este seguro de automóvil, el asegurador indemnizará los daños ocasionados al vehículo o la pérdida de éste; los daños y perjuicios causados a la propiedad ajena y a terceras personas con motivo del uso de aquél; o cualquier otro riesgo cubierto por la póliza.

- f) Contrato de reaseguro: por el contrato de reaseguro, el asegurador traslada a otro asegurador o reasegurador, parte o la totalidad de su propio riesgo. Todos los contratos de reaseguro deberán registrarse en la entidad fiscalizadora, sin que sea exigible ningún otro trámite o legalización cuando los reaseguradores sean extranjeros.

1.3.4.2 Seguro de vida o de personas

Son aquellos que, de conformidad con las condiciones pactadas, obligan a la aseguradora al pago de una suma de dinero en caso de muerte o de supervivencia del asegurado, cualquiera que sea la modalidad del seguro.

Dentro de los productos que manejan las aseguradoras pueden existir combinaciones de los contratos mencionados, por ejemplo para asegurar una aeronave, aplican cláusulas relacionadas con el contrato de vehículos, de responsabilidad civil, contrato de reaseguro y cláusulas especiales que se adicionan a la póliza, tomando en cuenta los riesgos adicionales que conlleva que este vehículo se encuentre en el aire.

1.4 Objetivos principales de las compañías de seguros

Como entidades mercantiles y financieras, según el Código de Comercio y la Ley de la Actividad Aseguradora Decreto Ley 25-2010, las compañías de seguros tienen los siguientes objetivos:

- a) La comercialización y venta de pólizas de seguro para el aseguramiento de bienes.
- b) La inversión de la captación de fondos en los diferentes sectores productivos.
- c) El resguardo y adecuado manejo de los fondos depositados por los guatemaltecos.
- d) Influir por medio de sus inversiones en el desarrollo económico del país.

Los objetivos de las compañías de seguros se realizarán en la medida que funcionen dos áreas fundamentales, las cuales son: la comercialización de sus productos, colocando la mayor cantidad posible de sus productos en el mercado, así como el

área de cobros, recuperando el pago en el caso de todas aquellas pólizas que se negocian con pago fraccionado.

En la medida que esto funcione de una manera efectiva y eficiente existirá la suficiente solvencia para cumplir con las obligaciones legales, así como los objetivos planteados anteriormente.

1.5 Estándares

A nivel internacional existen estándares aplicables a todos los países, estos son emitidos por la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS), así mismo, existen estándares a nivel local, los cuales emite la Superintendencia de Bancos (SIB), y también la Asociación Guatemalteca de la Industria Aseguradora (AGIS).

1.6 Políticas de suscripción

Las políticas de suscripción se emiten dentro de la organización con la finalidad de regular la calidad de negocios que ingresan a la compañía, cubriendo principalmente los riesgos que se aceptarán, los responsables de su aprobación y la escala jerárquica que se debe seguir para la aprobación de riesgos mayores.

Dentro de la política se incluyen aspectos relevantes dentro del negocio, esto de acuerdo a estudios previamente realizados, principalmente todo lo relacionado con fraudes a nivel nacional e internacional para determinar que productos representan más riesgo que otros; también lo relacionado con riesgos inherentes a los bienes asegurados.

1.7 Importancia de las cuentas por cobrar

Las compañías de seguros tienen autorización por parte de la Superintendencia de Bancos de Guatemala, de emitir pólizas de seguro con pago fraccionado, dicho pago se debe de hacer en forma anticipada por parte del asegurado al inicio de cada período pactado (mensualmente, trimestralmente o semestralmente). Los pagos fraccionados se encuentran enmarcados en la Resolución JM-2-2011, Reglamento para el Pago Fraccionado de las Primas de Seguros, que dice lo siguiente al respecto “El pago fraccionado de la prima es la forma mediante la cual se permite a los asegurados pagar la prima correspondiente al período de vigencia del contrato de seguro, en cuotas periódicas, según los términos pactados en el anexo por fraccionamiento de primas”. (12:1)

Las compañías de seguros deben tener un departamento de cobros bien estructurado, para lograr la efectividad en la cobranza, ya que de la sanidad de la cartera depende la liquidez de la compañía para cumplir con sus obligaciones ante los siniestros que se puedan presentar, así como la prevención del pago de reclamos de seguros innecesarios a clientes con pagos atrasados.

CAPÍTULO II

Auditoría operacional

Con el transcurso del tiempo la auditoría ha ido evolucionando en cuanto a su objetivo, como consecuencia del desarrollo y tecnificación del control interno, que a la vez ha impactado en la extensión del examen o de la verificación.

El objetivo de la auditoría en los comienzos de esta disciplina era primordialmente el de detectar y divulgar fraudes, circunstancias que dejaron la imagen negativa de un auditor policía o detective que aún, a pesar del desarrollo internacional y reconocimiento de la profesión de la Contaduría Pública, no se ha superado totalmente.

Este objetivo evolucionó notablemente en las primeras cuatro décadas del siglo veinte, hacia un objetivo más profesional como es el de determinar y dar fe pública sobre la presentación razonable de los estados financieros, que a su vez incorporó dentro de sus procedimientos la auditoría de cumplimiento. Tal objetivo se consolida en las décadas de los años cuarenta y cincuenta. A partir de 1960, se empieza a plantear en la literatura profesional la necesidad de darle un mayor alcance al objetivo de la auditoría; se habla de su alcance en función del “hombre de negocios” y se comienza a señalar la importancia de que sea más útil al desarrollo de los entes públicos o privados, se amplía la cobertura de su acción al examen de las operaciones en términos de eficacia o efectividad, economía o economicidad y eficiencia. Surge así un nuevo objetivo de auditoría, que finalmente ha configurado una nueva clase que hoy se le denomina auditoría operacional.

2.1 Definición de auditoría operacional

La auditoría operacional engloba una serie de conceptos basados en la eficacia, eficiencia y economía de una entidad, principalmente para la maximización de sus utilidades a través de la adecuada distribución de sus operaciones de acuerdo a su estructura y funcionamiento.

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos la auditoría operacional persigue: “detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia; presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de la óptima productividad” (11:2).

De lo anterior deriva el objetivo principal de la presente investigación, que es efectuar un estudio de las operaciones de un departamento de cobros en una compañía de seguros y hacer las recomendaciones pertinentes para contribuir con la eficiencia operativa.

2.1.1 Principales conceptos en auditoría operacional

- a) Eficacia o efectividad: consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados. De tal forma que una actividad, operación o proyecto, sean efectivos en la medida que los propósitos, metas o resultados sean alcanzados.
- b) Operación: “en auditoría operacional se define a una operación como el conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro

- de la empresa, tales como vender, comprar, producir, etc.”.(11:3)
- c) Área crítica: “es el área que presenta deficiencias de control interno contable, financiero u operacional. En un área crítica se supone que todas las operaciones o actividades que allí se realizan, son posibles hallazgos de auditoría operacional es decir, estarán afectadas negativamente en su efectividad o eficacia, economía y eficiencia”. (8:1)
- d) Diagnóstico: el diagnóstico en auditoría operacional consiste en evaluar en qué medida las operaciones realizadas, permiten alcanzar las metas propuestas (eficacia), con qué nivel de costo (economía) y con qué grado de eficiencia.
- e) Pronóstico: una vez establecido el diagnóstico, se determinan los hallazgos que afectan los criterios de eficacia, economía y eficiencia, para emitir las recomendaciones a la alta dirección de la empresa respecto de las acciones que se deben tomar para mejorar el logro de las metas establecidas.

2.2 Características de la auditoría operacional

La auditoría operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva. Las principales características son:

- Desarrollar la habilidad para identificar las causas operacionales posteriores y explicar síntomas adversos y evidentes en la eficiente administración.

- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.
- Determinar si la producción del departamento examinado cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos.
- En la auditoría operacional la información está dirigida hacia el aspecto administrativo, es decir hacia todas las operaciones de la empresa en el presente con proyección al futuro y retrospección al pasado cercano.
- Al realizar una auditoría operativa con frecuencia se observan condiciones deficientes, las cuales muchas veces son inevitables. Pero muestran la razón defectuosa y así, obtener efectos que beneficien a la organización, no solo al presente sino también al futuro.
- El objetivo de la auditoría operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a que se practique.

2.3 Análisis comparativo con auditoría tradicional

La auditoría tradicionalmente hasta 1960, estuvo orientada fundamentalmente al examen de los estados financieros. Con el surgimiento de la auditoría operacional como un nuevo campo de ejercicio profesional, se denominó a la auditoría tradicional como auditoría de estados financieros o auditoría financiera, la cual con respecto a la auditoría operacional presenta múltiples diferencias relacionadas con el objetivo, el alcance, la orientación, los parámetros o criterios de medición, los métodos, los

interesados, quienes la ejecutan, el contenido del informe, el objetivo de la evaluación del control interno, y la historia de las dos especialidades, entre otras.

Las principales diferencias son las siguientes:

En Cuanto a:	Financiera	Operacional
Objetivo	Emitir opinión o dictamen sobre la razonabilidad de la situación financiera de una entidad a una fecha dada, así como sobre el resultado de sus operaciones financieras y el flujo de fondos para el periodo que termina en dicha fecha. Proporcionar un grado de confiabilidad de dichos estados para usarlos en la toma de decisiones administrativas o gerenciales y en el proceso de dar cuenta de la gestión.	Determinar el grado de eficacia, economía y eficiencia de las operaciones para formular las recomendaciones para corregir deficiencias o para mejorar dicho grado de eficacia, economía y eficiencia. Contribuir al logro de la prosperidad razonable de la empresa o entidad.
Alcance	Limitado a las operaciones financieras	Ilimitado, puede cubrir todas las operaciones o actividades que realiza un organismo, entidad o empresa.
Orientación	Hacia la situación financiera y resultados de las operaciones de la entidad desde un punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones o actividades de la entidad en el presente con proyección el futuro.
Medición	Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).	En la actualidad el principal documento de consulta son los boletines de auditoría operacional, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores
Quienes la Ejecutan	Los contadores públicos con personal de apoyo de la misma profesión	Contadores públicos con participación del personal de la misma profesión y de profesionales de otras disciplinas.
Contenido del Informe	Su contenido esta exclusivamente relacionado con los estados financieros	Su contenido está relacionado con cualquier aspecto de importancia de la administración o de las operaciones de la entidad, organismo o empresa pública.
Objetivo de la Evaluación del control Interno	Determinar la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría financiera a emplear.	Determinar las áreas débiles o críticas más importantes para hacia ellas orientar todos los esfuerzos de auditoría operacional.
Historia	Larga existencia	Reciente, aún se encuentra es su etapa de formulación teórica y de experimentación.

Fuente <http://atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>

2.4 Metodología de auditoría operacional

Dentro de la metodología utilizada actualmente para el desarrollo de una auditoría operacional, existen tres grandes divisiones, las cuales serán aplicadas en el caso práctico de la presente investigación. A continuación se mencionan las tres divisiones principales, y en apartados posteriores se hará mención de las principales técnicas, procedimientos y pasos aplicables en una auditoría operacional.

- Familiarización: “el auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando” (11:7). En la medida que el auditor se encuentre familiarizado con las operaciones objeto de análisis, se garantiza una buena planificación de la auditoría.
- Investigación y análisis: en esta fase el auditor debe de conocer las fuentes de información, así como los indicadores de eficacia y eficiencia de las operaciones a evaluar. “En esta fase, en la que se realizan pruebas de detalle de muy diversa índole, especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico” (11:7).
- Informe: “el informe sobre auditoria operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor” (11:7).

El informe se hace con base en lo determinado en las dos etapas anteriores, principalmente en el diagnóstico de las áreas críticas; ya que de este depende el poder efectuar el pronóstico en el informe, el pronóstico contiene principalmente las recomendaciones por parte del auditor, para que en el

futuro se puedan tomar acciones que corrijan las situaciones que impiden la eficiencia o economía en el desarrollo de las operaciones evaluadas.

2.4.1 Técnicas de auditoría operacional

Las técnicas utilizadas en auditoría operacional están enfocadas directamente con el conocimiento de las operaciones objeto de estudio, El profesional a cargo del estudio se apoyará en diversas técnicas aportadas por la auditoría financiera, principalmente en las relativas al conocimiento de los elementos del control interno.

Las técnicas de auditoría operacional “son los recursos que el auditor emplea en el examen y evaluación de las operaciones o actividades de una entidad, organismo o empresa, para llegar a conclusiones y recomendaciones, tales como: analizar, comparar, comprobar, confirmar, indagar, inspeccionar, observar, muestrear, y rastrear”. (8:1)

Dentro de las principales técnicas en las que la auditoría operacional se apoya, se mencionan las siguientes:

- Estudio General: es donde se aprecia el panorama general de la empresa.
- Análisis: es el estudio de los componentes de un todo, que para el caso de la auditoría operacional será, la investigación de las operaciones que componen cada proceso a examinar.
- Inspección: es la verificación física de las cosas materiales en que se tradujeron las operaciones (bienes, servicios etc.)

- Confirmación: es la ratificación de una persona o entidad ajena a la empresa, de la autenticidad de las operaciones.
- Investigación: es la recopilación de información mediante pláticas con los funcionarios y empleados de la empresa. Principalmente de las operaciones que no aparecen muy claras en los procesos.
- Diagramas de flujo: es la apreciación gráfica de las diferentes operaciones que se dan en un proceso.

2.4.1.1 Aplicación de normas internacionales de auditoría

Siempre que la auditoría operacional es realizada por un Contador Público y Auditor, se incluirán dentro de las técnicas de auditoría las relativas a Normas Internacionales de Auditoría (NIA'S) que sean aplicables, principalmente la NIA 300, Planeación de la Auditoría, NIA 210, Términos de los Trabajos de Auditoría, NIA 520, Procedimientos Analíticos y NIA 800, Dictamen del Auditor Sobre Compromisos de Auditoría con Propósito Especial. Otras que el auditor considere aplicables.

2.4.2 Procedimientos de auditoría operacional

Como podemos observar en el inciso anterior, las técnicas de auditoría operacional se refieren a los recursos o herramientas con que cuenta el auditor para el examen adecuado de las operaciones que se realizan en la empresa, ahora, los procedimientos son la combinación de estas herramientas para el examen específico de las operaciones en determinado proceso; por ejemplo para el caso del examen de

cuentas por cobrar, un procedimiento sería la entrevista inicial con el personal que tiene a su cargo la operación de cobranzas para “conocer las actividades que realizan, las cargas de trabajo, el nivel de preparación del personal, los elementos materiales utilizados y los sistemas y procedimientos vigentes”(11:27).

Los procedimientos se definirán en los programas diseñados para cada área crítica, y depende de las características de cada una de ellas.

2.4.3 Programas de auditoría operacional

Estos son fundamentales en cualquier tipo de auditoría, al tomar en cuenta que es donde quedan enmarcadas de manera secuencial y lógica todas las actividades a realizarse para desarrollar los procedimientos. Los programas son los que enlazan los objetivos de la auditoría con la ejecución real del trabajo.

Los programas identifican la información que debe reunirse y los pasos más importantes para la evaluación de la eficacia, economía o la eficiencia.

Los programas deben de contener los pasos adecuados que conduzcan a la obtención de información, que permita desarrollar evidencia suficiente, confiable y oportuna para formular recomendaciones válidas y pertinentes, por tal motivo deben de prepararse con el máximo cuidado profesional.

2.5 Preparación de la auditoría operacional

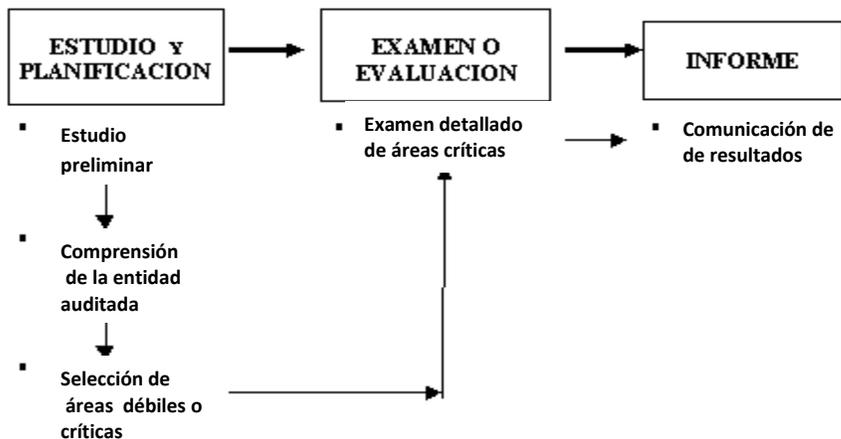
La preparación de la auditoría consiste en definir claramente lo siguiente:

- Si el auditor participará solamente en formular el diagnóstico y recomendaciones, o si participará también en la implementación de las mismas.
- Establecer claramente con el cliente el trabajo a realizar, a través de carta de convenio y carta de entendimiento.
- Planificación de la auditoría.
- Selección del equipo de auditoría de acuerdo a su experiencia en las operaciones a examinar.
- Los papeles de trabajo a utilizar dependiendo del tipo de operación que se examinará.
- Los procedimientos a realizar dentro de cada programa de trabajo.
- El informe que se entregará al cliente.

2.5.1 El Proceso de auditoría operacional

La aplicación de la metodología, las técnicas, los procedimientos y los programas de auditoría operacional, se encuentran enmarcadas en el proceso, el cual se divide en tres grandes partes:

PARTES Y FASES DE UNA AUDITORIA OPERACIONAL



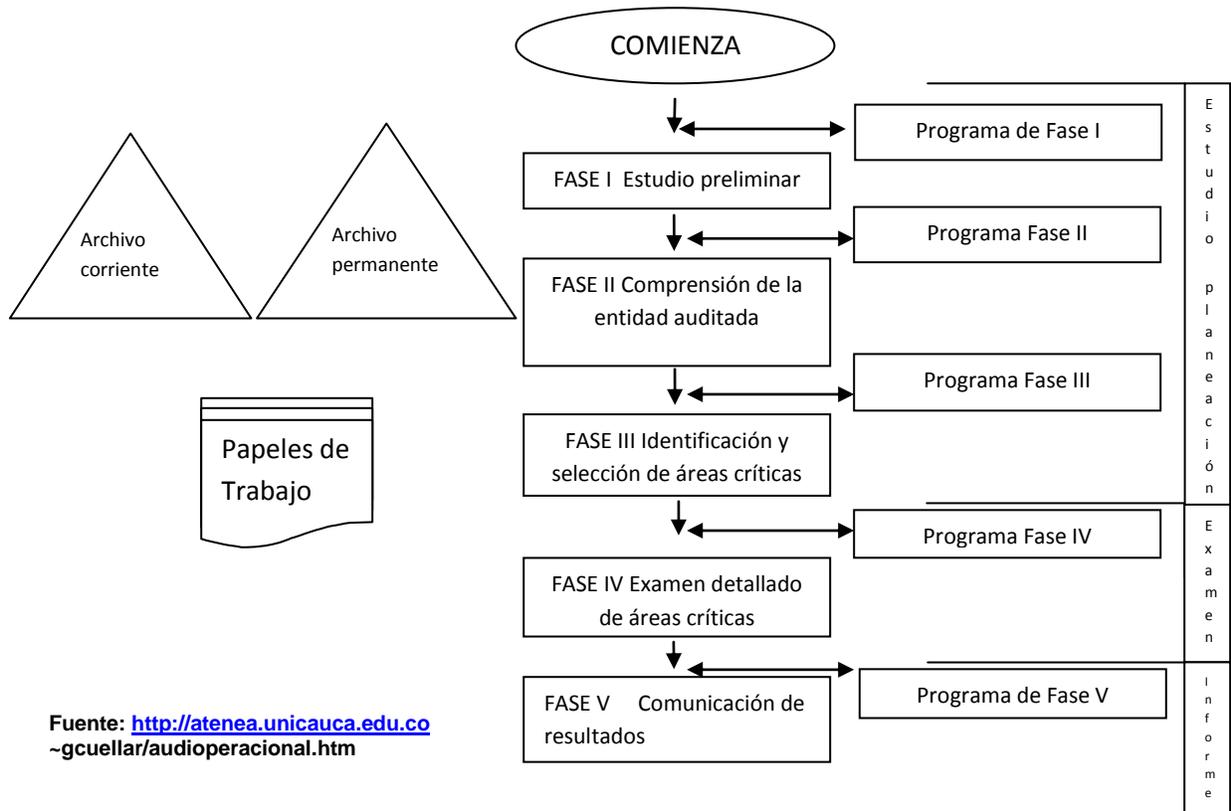
Fuente <http://atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>

Como podemos observar en el cuadro anterior, dentro del proceso de auditoría se encuentran inmersos la metodología, las técnicas, los procedimientos y el programa. El proceso de auditoría operacional se divide en tres grandes partes, las cuales se desarrollan a través de cinco fases: estudio preliminar, comprensión de la entidad auditada, selección de áreas débiles o críticas, examen detallado de áreas críticas y la comunicación de resultados.

2.5.2 Planeación y programación de la auditoría operacional

Es muy importante la planificación del tiempo en las actividades a realizar, y esta planificación se realiza conforme el avance de cada fase, en los boletines de auditoría emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores, se pueden observar los lineamientos para la planeación de la auditoría dependiendo del área que va a evaluar.

Ejemplo de la planeación y proceso de auditoría:



En el cuadro anterior se pueden visualizar como se interrelacionan las 5 fases de la auditoría operacional.

2.5.3 Fase I estudio preliminar

El objeto de esta fase del proceso de auditoría operacional, es el de obtener información sobre la entidad, la cual deberá servir como instrumento para el desarrollo de las siguientes etapas del examen y para la ilustración general del personal de auditoría que sea agregado a la ejecución del trabajo.

En el estudio preliminar deben de tomarse en cuenta los siguientes elementos:

- a) Antecedentes: objeto de la entidad, informes recientes, metas y objetivos de la entidad.
- b) Marco legal: disposición legal de creación, estatutos, reglamentos, pacto o convenio laboral, leyes, decretos, y demás normas de carácter legal externo que tengan incidencia directa en las operaciones de la entidad, organismo o empresa.
- c) Organización: organigrama, asignación de responsabilidad, delegación de autoridad o grado de autonomía, manual de funciones, reglamento interno o manual general administrativo.
- d) Operaciones: operaciones de importancia, manuales de procedimientos.
- e) Financiamiento: fuentes de financiamiento, presupuesto.
- f) Control: manual de auditoría interna, manuales específicos de control.

2.5.4 Fase II Comprensión de la entidad auditada

En esta etapa el auditor debe de tener a la vista toda la información recopilada en la etapa anterior, con la finalidad de determinar y analizar los objetivos, políticas y normas de la entidad. Es muy importante identificar los objetivos principales del ente auditado.

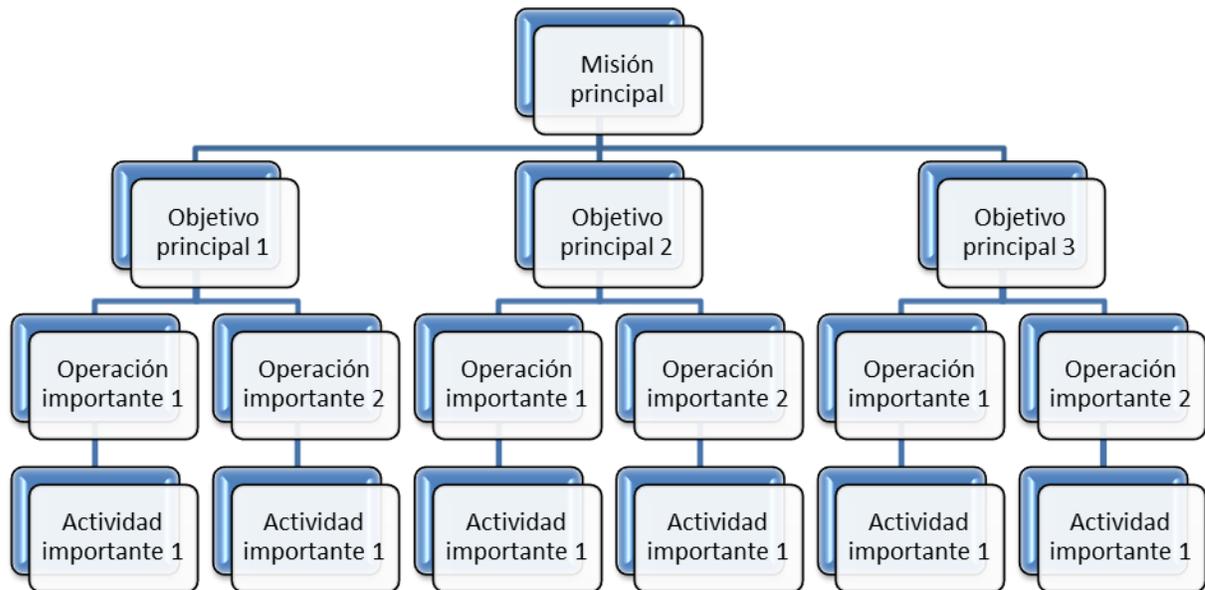
Para la comprensión de la entidad auditada se deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinar por qué se creó la entidad, cuál fue la necesidad de su creación y los propósitos u objetivos que señalaron su creación.
- Determinar si los objetivos iniciales han cambiado durante el transcurso del tiempo.
- Determinar con claridad la misión primordial de la entidad, y cuáles son los objetivos principales para alcanzar la misión primordial.
- Determinar las operaciones o actividades de importancia para alcanzar los objetivos principales y los propósitos de cada actividad.
- Revisar únicamente los documentos que contengan disposiciones generales con respecto a las operaciones de la entidad. Los manuales de procedimientos serán o no revisados posteriormente según la determinación de las áreas críticas.

Posterior a estos aspectos, el auditor está en la capacidad de haber identificado los principales objetivos de la entidad, las operaciones más significativas, jerarquizando su importancia mediante la asignación de un número en orden consecutivo, correspondiendo el No. 1 a la de mayor jerarquía.

Ejemplo de la jerarquización de actividades y operaciones de un departamento de cobros utilizando un Árbol de Misión, Objetivos y Operaciones, utilizado en la técnica de dirección APO (Administración por Objetivos), que permite identificar los principales objetivos y operaciones de una entidad o departamento:

Árbol de misión, objetivos y operaciones



Fuente: <http://atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>

2.5.5 Fase III identificación y selección de las áreas críticas

Debido al alcance ilimitado de la auditoría operacional, el examen de la totalidad de operaciones de una entidad puede requerir demasiado tiempo y recursos, por lo que se hace necesaria la selección de las áreas que mayor peso representan para alcanzar los objetivos y metas de la empresa. Al reducir el volumen de operaciones a auditar, es muy importante tomar en cuenta que estas operaciones seleccionadas puedan ser medidas en términos de eficiencia, eficacia y economicidad, para presentar los mejores resultados, y reflejar la realidad de la entidad auditada.

Para la selección de la etapa crítica se pueden dar dos situaciones: ya sea que la entidad auditada indique cuales son las áreas críticas, o bien, que el profesional las identifique al utilizar las herramientas de evaluación de control interno; enfocadas

principalmente a determinar en orden de jerarquía (ya determinadas en la etapa No. 2) cual es la operación o actividad que presenta deficiencia de controles internos, el logro de metas no se da (efectividad o eficacia), los costos son excesivos (economicidad), por lo consiguiente la eficiencia no será óptima. “La evaluación del sistema de control interno como medio de identificación de áreas críticas, reduce la subjetividad y garantiza la independencia de la acción de auditoría”. (8:1)

En las dos fases anteriores se acumulará la información necesaria para poder seleccionar operaciones típicas y representativas de todas las actividades, con las operaciones seleccionadas, se podrá obtener evidencia práctica sobre:

- Forma en que se efectúan las operaciones en la realidad.
- Necesidad o utilidad de los distintos pasos en el procesamiento.
- Resultados de las transacciones según los objetivos, políticas y normas

Para cada área de actividades se deberán identificar los elementos básicos de control interno, por lo que se enfocará el examen en la efectividad y cumplimiento de los sistemas.

Ejemplo de selección de área crítica:

RIESGO				
Detalles del riesgo		Calificación del riesgo		
Referencia del riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo
Se coloca el papel de trabajo	Se coloca una descripción del riesgo que representa.	2	3	5

Para el caso anterior se identificó un área con deficiencia de control, que es la columna de referencia del riesgo, luego se describe el riesgo que corre y se pondera con una calificación, la cual será examinada detalladamente.

2.5.5.1 Control interno operacional

El control interno es muy importante para la comprensión de la entidad auditada, debido que con esta herramienta se medirá también el grado de eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad. Actualmente el método de control interno basado en el informe "COSO", consta de un marco integrado de control, compuesto por cinco elementos interrelacionados, que son los siguientes: "Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información, comunicación y supervisión"(13.1).

"El Control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas" (13:1).

A continuación se describen los elementos de control interno, así como los objetivos agrupados en las categorías anteriormente mencionadas:

- a. Ambiente de control: el ambiente de control es la base para los siguientes elementos, se refiere al entorno que estimula las actividades del personal con respecto al control de sus actividades. Este incluye integridad y valores éticos, competencia del personal, experiencia e involucramiento del consejo de administración y la filosofía administrativa.
- b. Evaluación de riesgos: “involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de objetivos y la base para determinar la forma que tales riesgos deben ser manejados” (13:1). Para la identificación de los riesgos es muy importante el establecimiento de los objetivos, para tener una base sobre la cual poder identificar y analizar los factores de riesgo.
- c. Actividades de control: “las actividades de control son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con actividades asignadas. Estas actividades están relacionadas con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente” (13:1). Todas las actividades de control deben estar enfocadas a la disminución de los riesgos previamente identificados, para beneficio de la organización, su misión y objetivos.
- d. Información y comunicación: “todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta gerencia de sus responsabilidades sobre el control, así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros” (13:1). Los sistemas de información deben de estar estrechamente ligados a los procesos de planeación estratégica y a las operaciones de la empresa. Toda la información generada debe de cumplir con las siguientes características: relevancia del contenido, oportunidad, actualización y exactitud. Es muy importante que existan los canales de comunicación

adecuados, para que el personal tenga presente los puntos críticos importantes para la Gerencia.

- e. Supervisión: “incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado” (13:1). Con el objetivo de detectar actividades que por la variación de circunstancias y riesgos, ya no son efectivas, es necesario que la dirección de la entidad incorpore supervisión continua o evaluaciones puntuales. La supervisión continua se encuentra incorporada a las actividades normales, esta se ejecuta en tiempo real y se arraiga a la gestión. Las evaluaciones puntuales se hacen con determinada frecuencia, constituyen técnicas y herramientas para medir la eficacia de los controles, así como de la supervisión.

2.5.6 Fase IV examen detallado de áreas críticas

Esta etapa es la más importante para la identificación de hallazgos en las áreas críticas seleccionadas, de una forma detallada que se enfoca a las operaciones más importantes de estas áreas, con el fin de examinar lo que más impacta en la eficacia o efectividad, economía y eficiencia. De esta manera se podrá formular las recomendaciones correspondientes para mejorar la eficiencia de las operaciones y por lo consiguiente de cada área crítica.

Para el examen detallado de las áreas críticas es recomendable seguir los siguientes pasos:

- a) Revisar la información obtenida de cada área crítica

- b) Recopilar la información adicional a través de entrevistas, inspección física y observación de las operaciones.
- c) Determinar la confiabilidad de la información
- d) Definir los criterios de medición: Leyes, decretos, resoluciones, normas, políticas, objetivos y metas establecidas en el presupuesto programático o en el Programa Anual de Operaciones PAO, estándares de desempeño, indicadores de rendimiento.
- e) Evaluar la posibilidad del uso de un especialista
- f) Seleccionar las operaciones más importantes y más viables de ser examinadas a profundidad
- g) Identificar las características de los hallazgos de auditoría operacional, para determinar si con las operaciones seleccionadas, se logran los objetivos y metas establecidas dentro de los objetivos generales del área, así como de la entidad, con esto también se establece la economía y eficiencia en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros involucrados en las áreas críticas.

Las actividades anteriores se podrán plasmar en un programa de procedimientos generales, pero a la vez será necesario crear programas a la medida para cada procedimiento

2.5.6.1 Hallazgos de auditoría operacional

Con el examen detallado de áreas críticas se detectarán hallazgos de auditoría operacional, los cuales afectan la efectividad, economía o eficiencia de las diferentes actividades. La clave para el examen de un hallazgo es la determinación de sus características, de las cuales tomaremos las siguientes:

- a) Condición: es la situación encontrada por el auditor, lo que está actualmente.
- b) Criterio: son las unidades de medida, disposiciones legales, normas o en general los índices contra los que el auditor va a comparar la condición actual, es decir lo que debe de ser.
- c) Causa: es el motivo del efecto, lo que le está dando origen.
- d) Efecto: es el resultado adverso de la comparación de la condición contra el criterio.
- e) Recomendación: sugerencia por parte del auditor, de las actividades necesarias para mejorar la condición actual.

Ejemplo de la descripción de un hallazgo:

Hallazgo No. 1

Falta de control en el pago de Interés de préstamos

Condición

No se revisa por parte de tesorería que el cobro que hace el banco, sea el valor correcto, no hace el cálculo de interés bancario.

Criterio

No se cumple con el objetivo de control interno sobre la salvaguarda de los activos de la empresa.

Causa

Que el tesorero no haga los cálculos bancarios del pago de intereses antes de pagar al banco

Efecto

Riesgo que se paguen más intereses en cualquier momento, sin que tesorería se percate de eso.

Recomendación

Se sugiere que en el departamento de tesorería se haga el cálculo de los intereses de cada préstamo, y compararlo con el pago efectuado al banco.

2.5.7 Fase V comunicación de resultados

Los resultados se estarán comunicando constantemente a los miembros encargados de las operaciones examinadas dentro de la organización, principalmente para obtener sus puntos de vista y poder debatir los hallazgos encontrados.

La comunicación oficial y formal a la administración se hará en un informe, para efectos del mismo en una auditoría operacional, debe contener principios técnicos, los cuales se pueden observar en la NIA 800, "El dictamen del auditor sobre compromisos de auditoría con propósito especial", la cual nos indica que puede ser adaptada según sea necesario a la auditoría de otra información y a los servicios relacionados.

Los boletines de auditoría, dicen lo siguiente respecto al informe:

“El informe sobre auditoria operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor.

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, en su caso, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá así mismo, que de la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia en la productividad” (11:8).

Los principios éticos que gobernarán la responsabilidad del auditor en este tipo de trabajo son:

- a. Integridad.
- b. Objetividad.
- c. Competencia profesional y debido cuidado.
- d. Confidencialidad.
- e. Estándares técnicos.

El auditor deberá asegurarse que las partes involucradas tengan claros los procedimientos convenidos, así como las condiciones del trabajo, de esta manera no se tendrán inconvenientes con la comprensión del informe de los resultados.

2.6 Boletines de auditoría operacional

Como se puede observar en el apartado 2.4, la metodología sobre la cual se basa la presente investigación, se encuentra contenida en los boletines de auditoría operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores, que a través de su comisión de auditoría operacional, desde el año 1972 emitió su primer boletín refiriéndose a esta rama de la auditoría.

En los boletines de auditoría se establece el objetivo principal de la auditoría operacional, que es detectar problemas a través de una metodología secuencial y lógica, que permita proporcionar bases para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia, así como informar sobre los obstáculos al cumplimiento de planes y objetivos.

La comisión de auditoría operacional enfoca la auditoría operacional a través de 10 boletines, los cuales son los siguientes:

1. Boletín No. 1, Esquema básico de la auditoría operacional
2. Boletín No. 2, Metodología de la auditoría operacional
3. Boletín No. 3, Auditoría operacional de compras
4. Boletín No. 4, Auditoría operacional de ventas
5. Boletín No. 5, Auditoría operacional de cobranzas
6. Boletín No. 6, Auditoría operacional de la administración de Recursos Humanos
7. Boletín No. 7, Auditoría operacional de centros de proceso electrónico de datos
8. Boletín No. 8, Auditoría operacional de otorgamiento de crédito
9. Boletín No. 9, Auditoría operacional de la administración de inventarios

10. Boletín No. 10, Auditoría operacional de los sistemas administrativos de información.

2.6.1 Auditoría operacional de cobranzas

En el boletín No. 5 se encuentra contenida la auditoría operacional de cobranzas, en donde se indica: a) El alcance de la operación de cobranzas, b) El objetivo de la auditoría operacional de cobranzas y c) La metodología de la auditoría. A continuación se mencionan los aspectos más relevantes:

a) Alcance de la operación de cobranzas: “se puede definir como operación de cobranzas al conjunto de actividades que se hacen en una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron brindados a sus clientes a través del uso de su crédito”.(11:24).

Dentro de las actividades de la operación de cobranzas, podemos mencionar:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- Asignar los recursos necesarios para poder cumplir con los objetivos establecidos.
- El adecuado manejo de los recursos asignados.
- Definir los procedimientos de cobro, formatos, archivos y controles
- Llevar el control de la documentación de cobro e ingresos
- Establecimiento de técnicas de cobro para cada cliente.
- Documentación de los resultados de la gestión de cobro
- Control de recargos o descuentos en los adeudos de los clientes

- Establecer estrategias de cobro, dependiendo del tipo de producto
- Información oportuna sobre cuentas de lenta recuperación y cobro dudoso
- Selección, adiestramiento y capacitación del personal a cargo de las cuentas por cobrar

b) Objetivo de la auditoría operacional de cobranzas: “la auditoría operacional de cobranzas tiene como objetivo promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación”. (11:26).

La operación de cobranzas puede ser examinada considerando:

- Que el período de cobro sea el mínimo
- Que las cuentas incobrables sean mínimas
- Que la cobranza se realice al menor costo posible
- Que exista una adecuada coordinación con las operaciones afines
- Que las actividades se realicen eficientemente

c) Metodología de la auditoría:

- Familiarización: “conocer la estructura de organización del departamento de cobranzas y la ubicación organizacional de las áreas de crédito, embarques y caja, así como las relaciones con ventas y contabilidad. Deberá familiarizarse con los objetivos, políticas y sistemas de las áreas anteriormente mencionadas”. (11:26).
- Investigación y análisis: “obtención de la información que se considere necesaria para formarse un juicio adecuado de la situación operacional

de las cobranzas, como relación de saldos de clientes, antigüedad de los mismos, rotación de las cuentas por cobrar, importes cobrados periódicamente”. (11:26).

Dentro de la información necesaria para formarse el juicio adecuado de la situación operacional se pueden tomar en cuenta: entrevistas con el personal involucrado, examen de documentación (formatos, archivos, registros e informes), elaboración de diagramas de flujo para el análisis de los procedimientos y la identificación precisa de los problemas.

- Informe: las características del informe de cobranzas pueden ser las siguientes: establecimiento de objetivos y políticas o medios de control para vigilar su observancia o hacer sugerencias sobre los establecidos, modificaciones a la estructura de organización, sugerencias para estructurar el departamento por zonas geográficas, por importancia o magnitud de los clientes, por productos, la inclusión de puestos supervisores, la eliminación de puestos excesivos, sugerencias a los métodos de control y en general al sistema de información.

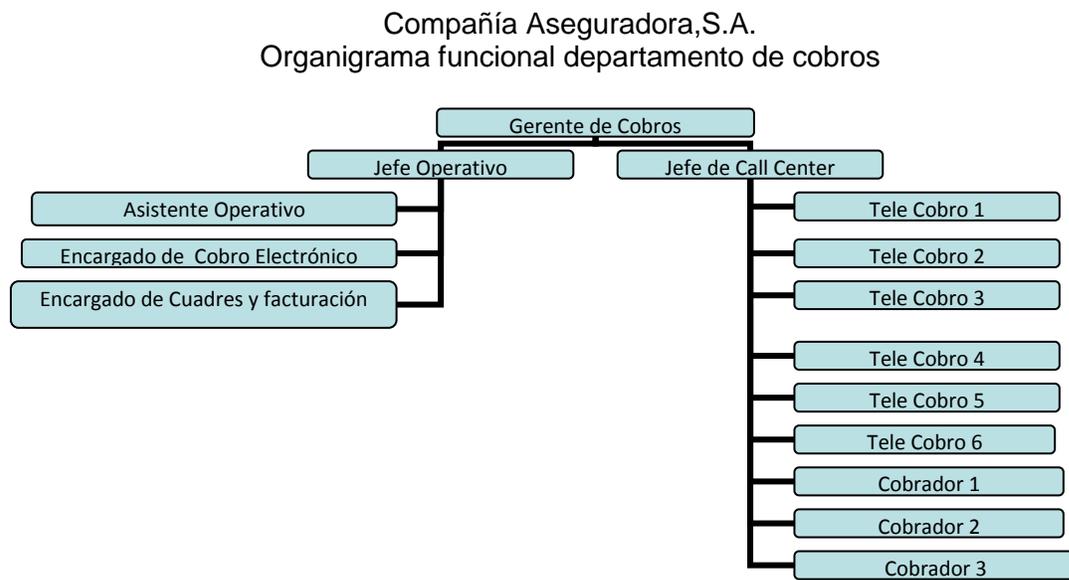
CAPÍTULO III

Flujo de operaciones en un departamento de cobros de una compañía de seguros

Las operaciones en un departamento de cobros de una compañía de seguros, inician con el traslado de información por parte del área comercial, a través de los suscriptores de pólizas que mencionamos, dentro de la estructura de un área de comercialización en el apartado 1.3.3.2, por lo que iniciaremos el flujo de operaciones en estas áreas, hasta concluir el ciclo con el cobro, facturación e informes a las diferentes áreas de la Compañía.

3.1 Departamento de cobros

La estructura del departamento de cobros de la compañía objeto de estudio es la siguiente:



A continuación se presenta la descripción de puestos de cada uno de los elementos del departamento de cobros:

a. Gerente de cobros

El Gerente de cobros es la persona encargada de velar por el cumplimiento de las metas establecidas por la gerencia general, así como el cumplimiento de las cláusulas establecidas en las pólizas de seguros, que estén relacionadas con las condiciones de pago de las primas pactadas. También presenta informes a la gerencia general de los resultados del departamento de cobros. Supervisa que las dos jefaturas a su cargo sean eficientes y efectivas en todas sus operaciones.

b. Jefe operativo

Es la persona responsable de que todas las operaciones generadas por el call Center mediante la gestión de cobro, se encuentren correctamente registradas tanto en el sistema contable de la compañía, como en los reportes de control que se manejan internamente. Es responsable de coordinar la facturación a todos los clientes de la compañía, así como los cargos por medio de tarjeta de crédito y débitos a cuentas de depósitos monetarios.

c. Encargado de cobro electrónico

Es el responsable de llevar el control y seguimiento de todos los clientes que hacen la solicitud para que el pago del seguro sea cargado a su tarjeta de crédito y debitado de su cuenta de depósitos monetarios.

d. Asistente operativo

Dentro de las formas de pago que se ofrecen a los clientes, se encuentra el envío de cobradores para recoger los pagos, dichos pagos, los cobradores se encargan de trasladarlos a una planilla, que posteriormente es aplicada en el sistema de cobranza de la compañía para rebajar los montos que adeuda cada cliente; la aplicación de estas planillas es responsabilidad del asistente operativo.

Los agentes de seguros trasladan pagos de sus clientes a través de planillas, los cuales también serán aplicados por el asistente operativo, así como otras actividades solicitados por el jefe operativo.

e. Encargado de cuadros y facturación

Es la persona encargada de verificar que todos los pagos que fueron aplicados, se encuentren correctamente reflejados en las cuentas contables de la compañía, así como en los reportes internos del departamento de cobros, se encarga de ordenar toda la facturación generada por la aplicación de pagos y entregarla al correo externo para la distribución a cada cliente, a la vez confirma la entrega de cada una.

f. Jefe de call center

Es la persona responsable de la distribución de la cartera de clientes para que los tele cobradores hagan gestión de cobro, es el encargado de la resolución de problemas que puedan surgir con los clientes, así como velar por el cumplimiento de las metas de recuperación de la cartera establecidas con el gerente de cobros.

g. Tele cobro

Es el encargado de hacer gestión de cobro a todos los clientes que le han sido asignados por el jefe de call center y dejar debida constancia en el sistema de cobranza

h. Cobrador

Es el encargado de hacer los cobros a domicilio asignados por el telecobrador, así como gestión de cobro a los clientes que le sean asignados.

3.2 Suscripción de pólizas

Como se indica en el apartado 1.6 todo lo relacionado a la suscripción de pólizas, está regulado en el documento denominado política de suscripción, a continuación se mencionan los principales temas que se regulan dentro de la política de suscripción de la compañía, que incluye las siguientes formas de pago:

- a) Niveles de autoridad para autorizar la aceptación de riesgos
- b) Responsables de suscripción
- c) Condiciones especiales (Reaseguro)
- d) Clasificación de riesgos
- e) Registro de cotizaciones
- f) Información mínima que contendrán las ofertas de cotización en todos los ramos
- g) Aplicación de tarifas y deducibles

- h) Formas de pago y conductos de cobro, (dependiendo del tipo de riesgo así será la forma de pago)
- i) Comisiones para los agentes que coloquen las pólizas de seguros
- j) Motivos de cancelación de negocios
- k) Políticas de aceptación de riesgos, por giros de negocio y tipos de bienes

Después de haber tomado en cuenta todo lo contenido en la política de suscripción, se trasladará la póliza para la emisión de la misma, esto se hace a través de la asignación en el software por medio de una orden de emisión, en donde se especificarán todas las condiciones de la póliza.

3.3 Emisión de pólizas

La emisión de pólizas se hará a través de los asistentes técnicos que se encuentran dentro de cada canal de comercialización, su atribución principal es crear la póliza de seguro, tanto en el sistema de la compañía como en forma física, con todas las condiciones indicadas en la orden de emisión, esta parte del proceso es eminentemente operativa, la cual debe hacerse con mucho cuidado para no cometer errores que puedan interpretarse desfavorablemente para la compañía, en el momento de un reclamo por parte del cliente. Al concluir con la emisión de la póliza, se procede con lo siguiente:

- a) Se traslada la póliza con asistente comercial
- b) El asistente comercial traslada las pólizas al cliente, agente o corredor de seguros

- c) El asistente comercial traslada copia de pólizas al departamento de cobros
- d) El asistente comercial traslada copia de pólizas al archivo del cliente

3.4 Generación de cartera por requerimientos de cobro

Después de haberse definido las condiciones de pago en el área de suscripción, así como haber creado la póliza de seguro en el software de la compañía, se origina el proceso del cobro de los montos pactados, para el control de los cobros se emiten dentro de la póliza de seguro, documentos denominados requerimientos de cobro, en estos documentos entregados al cliente en forma de talonario con su respectivo No. de correlativo, se indican las fechas y montos de cada pago. Por lo que es muy importante el control de estos requerimientos, a través de la generación de reportes con forme a las fechas de pago para que sean asignadas a cada cobrador.

Ejemplo de reporte:

Código Agente	Monto	Cliente	No. de Requerimiento	No. de pago	Fecha de Pago
101	1,000.32	Juan Sanchez	105233	1	01/01/2009
101	1,000.32	Juan Sanchez	105234	2	01/02/2009
101	1,000.32	Juan Sanchez	105235	3	01/03/2009
101	1,000.32	Juan Sanchez	105236	4	01/04/2009
101	1,000.32	Juan Sanchez	105237	5	01/05/2009

3.4.1 Distribución de la cartera

Dentro de la generación de reportes se toman en cuenta parámetros para la distribución de la cartera de clientes, con el objetivo principal de tener un perfil de cliente claramente definido, que sea asignado a cada cobrador. Dentro de los

parámetros para la distribución de cartera de clientes se toman en cuenta los siguientes:

- a. Monto a cobrar
- b. Ramo y producto contratado
- c. Si el cliente ingreso a la compañía de seguros a través de agente o corredor de seguros, o sin intermediarios

3.4.1.1 Monto a cobrar

Según la política de cobro de la empresa, se asigna a los cobradores con más experiencia, las cuentas con montos más significativos dentro de la cartera de clientes, independientemente de que ramo o producto sean, esto se hace para tener un trato más personalizado y directo con estos clientes.

3.4.1.2 Ramo y producto contratado

Como se indica en el apartado 1.1.2 los seguros se dividen en dos grandes ramos, que son seguros de vida y seguros daños, en los cuales las coberturas y condiciones pueden variar de un ramo a otro.

En la distribución de cartera de cobro también se toma en cuenta que existen ramos a los que se debe prestar especial atención, por ejemplo las pólizas de transporte, que corresponden al ramo daños, cuando sucede un siniestro a un cliente que tiene 45 días de atraso, pero la póliza no se canceló o no se notificó al asegurado y a la

gremial de transporte, la compañía de seguros tiene la obligación de dar cobertura al siniestro ocurrido, ocasionando una pérdida innecesaria para la compañía.

3.4.1.3 Por agente o corredor de seguros

En el caso que el cliente haya contratado póliza con agentes o corredores de seguros, esta cartera será distribuida a los ejecutivos de cobro, que se encuentran dentro de cada canal de comercialización, de esta manera la empresa busca prestarle un mejor servicio a sus agentes y corredores, así como recuperar en tiempo oportuno las primas de seguro fraccionadas.

3.5 Gestión de cobro

Posteriormente a la distribución de la cartera de clientes, los gestores de cobro deberán iniciar las llamadas con cada cliente para requerirles el pago, así como la coordinación de cobros, si algún cliente solicita el servicio de cobro a domicilio.

Cada gestor de cobros cuenta con el módulo de cobranza, dentro del cual pueden ubicar todos los datos del cliente así como los montos a cobrar, en este módulo se deja constancia de la gestión efectuada a cada cliente.

Al concluir la gestión de cobro se pueden derivar 4 acciones:

- a) Crear un recordatorio de cobro para llamar en otra fecha
- b) Enviar a recoger un pago
- c) Enviar un recordatorio por escrito

- d) Según el ramo y producto que se esté cobrando, efectuar la cancelación de la póliza por falta de pago

3.5.1 Gestión de cobro a un agente o corredor de seguros

En el caso de la cartera de clientes de agentes y corredores de seguros tal y como se indica en el apartado 3.3.1.1, son asignados a los ejecutivos de cobro.

La gestión de cobro se hace generando reportes de los clientes de cada agente y corredor de seguros, posteriormente se ordenan de tal manera que las cuentas más significativas por los montos a cobrar, se visualicen al inicio de cada reporte, posteriormente se programan citas con cada agente y corredor para hacerles entrega del listado de su cartera de clientes y revisarlo para determinar las fechas de pago que los clientes han ofrecido, así como pactar fechas en que el agente o corredor le hará la gestión al cliente y la fecha en la que trasladará respuesta a la compañía de seguros

3.6 Formas de pago

Se ponen a la orden del cliente varias formas de pago con el fin de optimizar el proceso de cobro, adicional al pago normal en cajas de la compañía se ofrece lo siguiente:

- a. Envío de cobrador al domicilio del cliente
- b. Cargo por medio de tarjeta de crédito
- c. Débito a cuenta de depósitos monetarios

La aplicación de estos pagos se hace de forma masiva a través de lotes de datos que se suben al software de facturación de la compañía con excepción de las planillas en donde se ingresan los cobros a domicilio. Como se indica en el apartado 3.1 inciso “c” y “d”, los encargados de efectuar la aplicación de estos pagos son el encargado de tarjeta de crédito y el encargado de planilla.

3.7 Proceso de facturación

La facturación depende de la forma en que el cliente realice su pago, la cual puede ser de la siguiente manera:

- a. Cuando el cliente paga directamente en caja, se entrega su factura en ese momento.
- b. Cuando al cliente solicita cobro a domicilio se emite la factura el mismo día que se recoge el pago, luego se hacen rutas de entrega de facturas para enviarlas a más tardar en 5 día hábiles.
- c. Al hacerse débitos en cuentas de depósitos monetarios, se emiten las facturas el mismo día que se hacen los débitos y posteriormente se hacen rutas de entrega.
- d. En el momento de efectuarse cargos en tarjeta de crédito, se emiten las facturas el mismo día que se hacen los cargos y posteriormente se hacen rutas de entrega.

3.8 Reportes

Al cierre de cada mes cuando concluye el ciclo de operaciones dentro de la compañía de seguros, se inicia el proceso de generación de reportes, en los cuales se reflejará la gestión de todo el departamento, principalmente se incluyen los porcentajes de recuperación de cartera comparados contra los presupuestos establecidos por la gerencia general. Estos reportes son generados por el jefe operativo, luego este los revisa con el jefe de call center antes de trasladarlos al gerente de cobros para su aprobación y envío a las diferentes áreas. Los reportes que se generan son los siguientes:

- a. Resumen ejecutivo de cobranza: este reporte se traslada a la gerencia general, en el cual se resumen los indicadores más importantes de la gestión de cobro.
- b. Resumen de ingresos: este reporte se traslada a tesorería, se incluyen los ingresos por canal de comercialización.
- c. Reporte de Cuentas Significativas: este reporte se traslada a las áreas comerciales para revisar las cuentas que más impactan en la gestión de cobro.

3.9 Sistemas de información

Para el correcto funcionamiento en el departamento de cobros se manejan 3 sistemas informáticos, los cuales son los siguientes:

- a. Sistema de facturación, en este sistema se tiene el control de facturación y de los ingresos en el departamento.

- b. Sistema de cobranza, es el sistema que contiene la gestión y seguimiento que se hace a los clientes por parte de los tele cobradores.
- c. Sistema central, es el sistema que contiene toda la información de las pólizas contratadas por los clientes, desde el bien asegurado y las coberturas, hasta el monto a pagar y las condiciones del pago. En este sistema se generan los reportes de cartera.

Estos tres sistemas interactúan uno con otro, aunque el sistema principal es el sistema central, el sistema central es el que asigna los requerimientos de cobro al sistema de cobranza y de facturación, posteriormente el sistema de facturación asigna No. de factura y status de cancelado a los requerimientos de cobro, dicha información retorna al sistema central y al sistema de cobranza.

Con estos tres sistemas se controla las pólizas nuevas, la gestión de cobro, la aplicación de pagos y proceso de facturación.

3.10 Coordinación con el departamento de reclamos

Existe especial énfasis en la coordinación con el departamento de reclamos, tomando en cuenta la importancia que cuando los clientes hacen un reclamo a la compañía, deben estar totalmente al día en sus pagos, de lo contrario no se puede dar cobertura al reclamo efectuado por el cliente.

El personal del departamento de reclamos tiene acceso al sistema central, para consultar los pagos del cliente.

CAPÍTULO IV

Caso práctico

Auditoría operacional de un departamento de cobros en una compañía de seguros

A continuación se procederá con la auditoría operacional del departamento de cobros de la compañía, aplicando la metodología indicada en el capítulo II de la presente investigación.

Enunciado:

La empresa “Compañía Aseguradora, S.A.” que se ubica dentro del sistema asegurador del país de Guatemala, solicita los servicios de una firma de Auditoría, para que realice la Auditoría Operacional en su departamento de cobranzas, ya que el Gerente General se ha percatado a través de constantes reclamos por los clientes; así como otros departamentos de la compañía, que existen áreas de oportunidad de mejora dentro de este departamento. El departamento de cobranzas tiene una participación importante en la prevención de pérdidas innecesarias para la compañía, lo que hace más relevante el interés por parte de la Gerencia General para contar con un proceso efectivo y eficiente dentro de este departamento; así mismo poder cumplir con lo estipulado en el artículo 29 de la Ley de la Actividad Aseguradora Decreto No. 25-2010, que hace referencia a la administración del riesgo operacional. El objetivo de la gerencia es que se haga la evaluación de los procesos para detectar las principales operaciones, que no permiten una adecuada recuperación de sus cuentas por cobrar y que generan desconfianza en el cliente interno y externo.

Las soluciones que se presenten deben estar enfocadas en hacer más eficientes los recursos del departamento de cobranzas, para que las mismas tengan un impacto positivo en la consecución de metas y objetivos establecidos dentro del mismo.

4.1 Carta convenio

Guatemala, junio 2011

Lic.:

Héctor Saúl Rodríguez Zapatero,

Gerente General,

Compañía Aseguradora, S.A.

La presente confirma nuestro acuerdo concerniente a los términos del convenio y la naturaleza de los servicios, que se llevarán a cabo para efectuar la Auditoría Operacional del Departamento de Cobranzas de su Compañía.

Período: La auditoría se llevará a cabo del 15 de julio al 15 de septiembre del presente año.

Obligaciones: Mis Obligaciones incluyen:

- Efectuar la auditoría operacional dentro del departamento de cobranzas.
- Presentar el diagrama de flujo de las principales operaciones del departamento con las observaciones más importantes.
- Preparación y presentación del diagnóstico con sus respectivas recomendaciones.

Compensación: La compensación de mis servicios será de una tarifa de Q 2,400.00 diarios, pagaderos y facturados mensualmente. Otros costos como transporte, viáticos y hospedaje si fuera necesario se facturarán por separado.

Favor de devolver firmada para dar como aceptado el presente documento.

Atentamente,

Lic. Renato Agustín

Socio

ARAM y Asociados

Aceptado y aprobado _____

4.2 Convenio de servicios profesionales

Derivado del convenio suscrito el 10 de junio de 2011, las partes deciden elaborar un documento que establezca a detalle las condiciones del trabajo a realizar.

CONVENIO realizado el 15 de junio de 2011, entre ARAM & Asociados de quién posteriormente se hará referencia como Auditor y Compañía Aseguradora, S.A., a quién posteriormente se referirá como Cliente.

PRIMERO: Objetivo del convenio

El objetivo de este convenio es estipular los términos y condiciones, bajo los cuales el Auditor proveerá el servicio de Auditoría Operacional en el Departamento de Cobros, al Cliente.

SEGUNDO: Servicios a proporcionar

El Auditor proveerá los siguientes servicios programados al cliente:

TERCERO: Tiempo de realización

El auditor proporcionará su plan de trabajo completo al Cliente en el tiempo que ambos convengan. Se distribuirá también el cronograma del trabajo, que podrá estar sujeto a ajustes por efectos fuera del control del Auditor. La fecha en que ambos coincidieron para iniciar el trabajo es el 15 de julio de 2011 y de finalización el 15 de septiembre de 2011.

CUARTO: Propiedad de papeles de trabajo

Todos los programas de auditoría operacional, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo serán propiedad del Auditor, y por ningún motivo podrán ser propiedad del Cliente.

QUINTO: Almacenaje del material de trabajo

Los papeles de trabajo, paquetes de discos, cintas magnéticas, discos compactos y cualquier otro material relacionado con el trabajo del Auditor para el Cliente, será resguardado por el Auditor y será responsabilidad del Cliente proporcionar al Auditor un recinto con seguridad apropiada para el resguardo de los papeles de trabajo o medio de almacenamiento de los mismos.

SEXTO: Confidencialidad

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del Cliente, que son considerados como confidenciales, deben mantenerse bajo estricta reserva por el Auditor y sus colaboradores. Sin embargo, esta obligación no se aplica a ningún dato que esté disponible al público, o que se pueda obtener de terceras partes. El auditor se obliga a mantener discreción en los conceptos o técnicas relacionados con el manejo de datos desarrollados por él mismo o en conjunto con el Cliente en los términos del presente convenio.

SÉPTIMO: Responsabilidad del auditor

El auditor tendrá el cuidado debido en la organización del trabajo del cliente, siendo responsable de corregir cualquier error o falla sin cargo adicional. La responsabilidad

del auditor respecto a lo anterior, no será limitada a la compensación total por los servicios prestados bajo este convenio, y no incluirá ninguna responsabilidad contingente.

OCTAVO: Compensación

El Cliente deberá pagar al Auditor la compensación por los servicios prestados de acuerdo con las tarifas establecidas al respecto. Tales tarifas están sujetas a cambios, con aviso por escrito al cliente con quince (15) días de anticipación. La tarifa actual es de quinientos cincuenta quetzales (Q.550.00) por hora, estimando ocho horas diarias, pero si se utilizaran más horas diarias, el cliente no debe realizar ningún pago adicional al valor de la tarifa indicada.

NOVENO: Plazo del convenio

El plazo del presente convenio iniciará el día 16 de junio de 2011, y deberá continuar hasta su finalización el 15 de septiembre de 2011.

DECIMO: Retribuciones: condiciones

La retribución monetaria por este trabajo y las fechas estimadas para completarlo están basadas en las especificaciones acordadas por el Cliente y el Auditor. Cualquier cambio de especificaciones por parte del cliente implicará un ajuste en la retribución y en la fecha de finalización del trabajo del Auditor.

DECIMO PRIMERO: No-interferencia con los auditores

El cliente sabe de antemano que todos los auditores que colaboran con el Auditor, se integraron a través de un proceso formal de selección, de ahí que el Cliente no deberá contratar o pretender contratar a ninguno del equipo de auditores.

DECIMO SEGUNDO: Honorarios de abogado

Si se requiere cualquier acción legal para interpretar y respaldar el presente convenio, la parte imperante tendrá derecho a honorarios de un abogado y a cualquier otro gasto que de lo anterior se derive.

DECIMO TERCERO: Legislación, totalidad del convenio e invalidación parcial

Este acuerdo será legislado por las leyes de la República de Guatemala. Constituye la totalidad del convenio entre las partes que están sujetas al mismo. Si alguna disposición del convenio se trata de invalidar en una corte o si no se puede cumplir, no obstante, las disposiciones restantes deberán continuar en vigor.

En la Ciudad de Guatemala, a los 16 días de junio de 2,011

F. _____
Lic. Renato Agustín
Socio
ARAM & Asociados

F. _____
Lic. Eduardo Zambrano
Representante Legal
Compañía Aseguradora, S.A.

4.3 Carta de entendimiento

**Gerencia general
Compañía Aseguradora, S.A.**

Ustedes nos han solicitado que realicemos una auditoría operacional al departamento de cobros de su empresa, por el período de enero a septiembre 2011. Por medio de la presente, tenemos el agrado de confirmar nuestra aceptación y nuestro entendimiento de este compromiso. Nuestra auditoría operacional será realizada con el objetivo de determinar el proceso por medio del cual el departamento alcanza sus metas y objetivos, el grado de eficiencia, economía y eficacia de las operaciones, expresado en un diagnóstico y formular las recomendaciones para corregir deficiencias o para mejorar el grado de dichos atributos, principalmente en aquellos que interfieren en la adecuada recuperación de las cuentas por cobrar y la generación de información que se traslada a los clientes internos y externos de la empresa.

Efectuaremos nuestra auditoría operacional en el departamento de acuerdo con la metodología de los Boletines de Auditoría Operacional, emitidos por El Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores así como la aplicación de las técnicas proporcionadas por las Normas Internacionales de Auditoría –NIA’S-. Dichas normas requieren que planeemos y desempeñemos la auditoría operacional para obtener un diagnóstico objetivo sobre las operaciones relacionadas al proceso del departamento y especialmente sobre la eficiencia, eficacia y economía del mismo. Una auditoría operacional incluye el examen, sobre una base de pruebas selectivas, indagaciones y observaciones a la forma de operar.

En virtud de la naturaleza comprobatoria y de otras limitaciones inherentes de una auditoría, junto con las limitaciones inherentes de cualquier sistema de proceso administrativo y control interno, hay un riesgo inevitable de que aún algunas representaciones erróneas importantes puedan permanecer sin ser descubiertas.

Además de nuestro diagnóstico sobre el estado del proceso administrativo operacional, entregaremos según su solicitud el diagrama de flujo de las operaciones más importantes con las observaciones de oportunidad de mejora en la recuperación de las cuentas por cobrar y el aseguramiento de la calidad de información emitida por el departamento.

Esperamos una cooperación total con su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación, y otra información que se requiera en relación con nuestra auditoría operacional. Nuestros honorarios que se facturarán a medida que avance el trabajo, se basan en el tiempo requerido por las personas asignadas al trabajo, más gastos directos. Las cuotas por hora individuales varían según el grado de responsabilidad involucrado, de la experiencia y pericia requeridas.

Favor de firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su comprensión y acuerdo sobre los arreglos para nuestra auditoría operacional al área de ingresos.

ARAM & Asociados

Acuse de recibo a nombre de Compañía Aseguradora, S.A.

F _____
Lic. Eduardo Zambrano
Representante Legal
Guatemala, 20 de junio de 2,011

4.4 Planeación de la auditoría

Elaborado por:	LR
Fecha:	15/07/2011
Revisado por:	ARAM
Fecha:	16/07/2011

Cédula:	A-1
Pag.	1/5

Planeación de auditoría operacional

I Objetivos de la revisión:

El objetivo del trabajo es hacer una auditoría operacional, que incluye la evaluación de las operaciones que el departamento de cobranzas de “Compañía Aseguradora S.A.” utiliza para la consecución de sus principales metas y objetivos, posteriormente, efectuar recomendaciones para mejorar la eficiencia de los mismos. La evaluación se hará de acuerdo a la metodología incluida en los Boletines de Auditoría Operacional, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores, Normas Internacionales de Auditoría, así como herramientas administrativas de análisis de procesos y operaciones como: “diagramas de flujo de operaciones” y “árbol de misión, objetivos y operaciones”.

II Generalidades y operaciones:

La empresa Compañía Aseguradora, S.A. es una compañía que se dedica al aseguramiento de personas, empresas y su patrimonio. La venta de seguros la hace a través de agentes y corredores de seguros y directamente a través de sus ejecutivos. Cuenta con 200,000 clientes de los cuales un 80% adquiere los seguros con forma de pago fraccionada a 6 meses.

Está posicionada en todos los sectores de producción a través de sus 4 canales de comercialización, por medio de los cuales coloca los diferentes tipos de seguros.

III Controles gerenciales:

Los controles internos administrativos son fuertes, mantienen una adecuada segregación de funciones. El consejo de administración es quien toma las decisiones trascendentales.

IV Personal clave de la empresa:

Gerente general

Gerente financiero

Gerente de cobros

Jefe de cobros

V Evaluación del control interno:

El sistema de control interno de la compañía en general es fuerte, ya que está bajo la supervisión de la Súper Intendencia de Bancos, la cual establece una serie de requerimientos que obliga a fortalecer el control interno de estas instituciones. Como se indica en el punto I el objetivo es reforzar los procesos del departamento de cobranzas para hacerlo más eficiente.

VI Equipo de trabajo que realizará la auditoría:

Categoría	Siglas	Nombre	Años de experiencia	Costo HH	Total HH	Total Q
Auditor Socio	ARAM	Lic. Renato Agustín	10	500	30	15,000
Encargado de Auditoría	LR	Lic. Luis Recinos	8	400	85	34,000
Asistentes de Auditoría	AR	Lic. Armando Recinos	4	100	132	13,200
	LC	Lic. Luis Córdón	4	100	133	13,200
Total					380	75,400

VII Trabajo a realizar:

- Se identificarán los principales objetivos y actividades del departamento de cobranzas a través de un árbol de misión, objetivos y operaciones.
- Se agruparán las operaciones por ciclos de transacciones.
- Se analizará el control interno a través de un cuestionario de control interno.
- Se harán diagramas de flujo de operaciones por cada ciclo para identificar las áreas críticas.
- Se analizarán las áreas críticas previamente identificadas.
- Se identificarán y cuantificarán los principales hallazgos en cada área crítica y se emitirán las recomendaciones correspondientes.

La estructura de los papeles de trabajo será la siguiente:

Departamento de cobros "Compañía Aseguradora, S.A."
Auditoría operacional
Índice de papeles de trabajo

Tiempo/hrs	Concepto	Ref. P/T	Ejec. Por	Revisado por
10	Planeación de auditoría	A	LR	ARAM
72	Estudio preliminar	B	LR	ARAM
72	Comprensión de la entidad auditada	C	LR	ARAM
72	Identificación y selección de áreas críticas	D	AR	LR
72	Examen detallado de áreas críticas	E	AR-LC	LR
72	Cedula de hallazgos de auditoría operacional	F	AR-LC	LR
10	Comunicación de resultados de auditoría operacional	INF	LR	ARAM
380				

IX Estimado de tiempo:

380 horas equivalentes a 47.5 días, a partir del 15 de julio de 2009. Ver índice de papeles de trabajo.

X Marcas de auditoría a utilizar:

No.	Concepto	Marcas
1	Sumatoria	✓
2	Cotejado con documentos de soporte	•
3	Cotejado con reportes de administración	┌
7	Saldo conciliado	▲

XI Enfoque general del trabajo:

Auditoría externa operacional, basada en la metodología de los Boletines de Auditoría Operacional, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores, la metodología consta de los siguientes pasos:

- Familiarización
- Investigación
- Análisis y
- Diagnóstico

XII Matriz general de riesgos:

Actividad	Descripción general	Factor de riesgo	Factor mitigante
Cancelación de pólizas por falta de pago.	La compañía tiene como política cancelar la cobertura de seguro a clientes con más de 45 días de atraso.	Pagar reclamos de seguro a clientes que no cumplen con lo pactado en el contrato.	<ol style="list-style-type: none">1. Una adecuada supervisión del personal que contacta a los clientes.2. Revisión constante de la cartera de clientes.

Actividad	Descripción general	Factor de riesgo	Factor mitigante
Presentación de información a la gerencia	El departamento de cobranzas presenta información sobre la recuperación de las cuentas por cobrar a la gerencia general.	No tener información 100% confiable para la toma de decisiones.	Un proceso de operación eficiente desde la aplicación de pagos, hasta la generación de reportes.
Gestión de cobro	El departamento de cobranzas debe de hacer gestión de cobro al 100% de clientes que tienen cuotas atrasadas.	Que no todos los clientes tengan gestión de cobro y no contar con los ingresos proyectados.	Un adecuado proceso en la gestión de la cartera de clientes, así como una adecuada supervisión de la misma.
Información contable	Toda la gestión realizada en el departamento de cobranzas tiene incidencia en los registros contables, desde los ingresos, cancelación de pólizas, hasta las reservas que se crean por la incobrabilidad de la cartera.	Que la información registrada contablemente no sea la correcta, tanto para la toma de decisiones como para las revisiones efectuadas por la Súper Intendencia de Bancos.	Alinear el proceso del departamento de cobranzas, con los requerimientos hechos por el Departamento de Contabilidad.

4.5 Estudio preliminar

Consiste en la recopilación de la información más relevante del departamento, para lo cual se formula el siguiente programa de trabajo:

P/T: B

Departamento de cobros "Compañía Aseguradora, S.A."

Auditoría operacional

Programa fase I

Estudio Preliminar o recopilación de información

Audidores responsables: ARAM

Tiempo total previsto: 72 Hrs.

Fecha de inicio: 15-07-2011

OBJETIVO Y PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	Ref. P/T	Ejec. Por	Rev. Por
1. OBJETIVO Recopilación de Información Clave del Departamento de Cobros, para contribuir a la planificación de las áreas críticas a examinar.			
2. PROCEDIMIENTOS			
2.2 Información: a. Investigar Antecedentes b. Establecer la Organización del Departamento de Cobros c. Observar las Operaciones, Proyectos y Programas más importantes. d. Establecer Tipo de Controles	B-1	LR	ARAM
Nota: Los procedimientos detallados para desarrollar la evaluación, serán elaborados a la medida por el auditor encargado del trabajo en los papeles de trabajo analíticos.			

Para la recopilación de la información relevante se hace una única cédula, las marcas de auditoría hacen referencia hacia donde van y el correlativo de la marca, por ejemplo B2-1 quiere decir que va a la cédula B2 y que es la primera referencia. La cedula se presenta a continuación:

Elaborado por: AR
Fecha: 16/07/2011
Revisado por: LP
Fecha: 17/07/2011

Cédula: B-1
Pag. 1/4

Recopilación información depto. Cobros

a. Antecedentes:

Va a:

Según entrevista con el Gerente de cobros, se confirma que el departamento tiene 10 años de existir formalmente, la compañía tiene 40 años de estar en el mercado. El Gerente de cobros tiene 2 años de antigüedad en la empresa

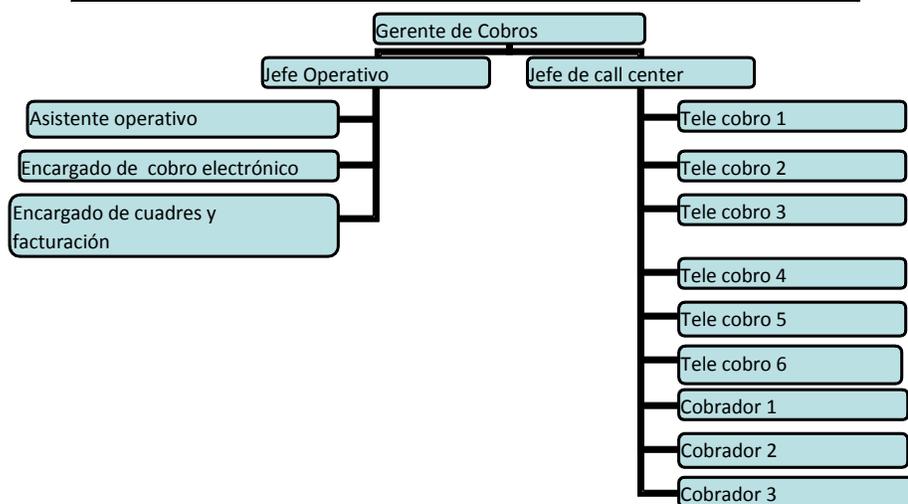
El departamento de cobros fue creado con el objetivo principal de mantener una cartera de clientes sana, que permita contar con los flujos de efectivo en tiempo oportuno para poder cumplir con las obligaciones de la Compañía.

C1-1

b. Organización:

El departamento cuenta con una Gerencia y dos Jefaturas, a continuación se presenta el organigrama del departamento

C1-2



Elaborado por: AR
Fecha: 17/07/2011
Revisado por: LP
Fecha: 18/07/2011

Cédula: B-1
Pag. 2/4

Recopilación información depto. cobros

Nota:

Existen canales de comercialización que atienden a los corredores y agentes de seguros más grandes de la compañía, los cuales cuentan además del departamento de cobros, con dos ejecutivos de cartera que se dedican específicamente al cobro de agentes que tienen su propia cobranza.

Todas las actividades del departamento se basan en las condiciones enmarcadas en el documento denominado política de suscripción, que contiene todas las características de los productos, así como la forma de pago dependiendo del tipo de seguro a tratar.

No existe un manual de operaciones, o un documento que rija específicamente las actividades del departamento, a parte de la política de suscripción, las actividades se basan en el estricto cumplimiento del objetivo principal dictado por la gerencia general, que es mantener una cartera sana, recuperando la mayor cantidad posible de la cartera, para cumplir con los compromisos y obligaciones de la compañía.

Elaborado por: AR
Fecha: 19/07/2011
Revisado por: LP
Fecha: 20/07/2011

Cédula: B-1
Pag. 3/4

Recopilación información depto. cobros

c. Operaciones, proyectos y programas

Va a:

Operaciones: las principales operaciones del departamento se dividen en: 1) gestión de cobro telefónico, 2) facturación, 3) aplicaciones de pagos, 4) cuadros contables y 5) reportería a la gerencia y tesorería.

C1-3

Proyectos y programas: la Compañía Aseguradora inicialmente trabajaba con un solo sistema, en donde controlaba los datos generales del cliente, los productos que se aseguran, los reclamos, así como la gestión de cobros y facturación. Pero desde hace un año cambiaron sus bases de datos para trasladarlas a 3 sistemas diferentes, un sistema llamado sistema central que contiene todos los datos de las personas o bienes asegurados; el sistema de facturación, que es exclusivamente para facturar todos los pagos que ingresan al departamento y el sistema de gestión de cobro, en el cual se maneja exclusivamente la gestión y seguimiento de la cobranza

El Gerente de cobros hace énfasis que desde la implementación de los tres sistemas, han tenido muchos problemas con el manejo de sus datos, ya que la actualización ha sido deficiente entre los tres sistemas mencionados.

Elaborado por: AR
 Fecha: 22/07/2011
 Revisado por: LP
 Fecha: 23/07/2011

Cédula: B-1
 Pag. 4/4

Recopilación información depto. cobros

d. Control

Los controles del departamento son en general manuales, ya que los tres sistemas como se menciona en la literal "c" tienen inconsistencias en la sincronización de datos, así como en la reportería que se genera.

Va a: C1-4

4.6 Comprensión de la entidad auditada

Para la comprensión del departamento de cobros, se procedió a hacer el análisis de la información recopilada en la etapa anterior con base en siguiente programa:

P/T: C

**Departamento de cobros "Compañía Aseguradora, S.A."
 Auditoría operacional
 Programa fase II
 Comprensión de la entidad auditada**

Audidores responsables: ARAM

Tiempo total previsto: 72 Hrs.

Fecha de inicio: 24-07-2011

OBJETIVO Y PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	Ref. P/T	Ejec. Por	Rev. Por
1. OBJETIVO El propósito de esta fase es que el equipo responsable de la auditoría comprenda la misión principal, los objetivos principales y las operaciones de importancia del departamento de Cobros; igualmente, que el equipo tenga claridad sobre la organización, procedimientos generales, y demás aspectos de importancia. Esta fase se basa en los resultados de la fase I de estudio preliminar.			
2. PROCEDIMIENTOS			
2.2 Información: a. Análisis de antecedentes b. Análisis de organización c. Análisis de operaciones, proyectos y programas d. Análisis de control	C-1	LR	ARAM
Nota: Los procedimientos detallados para desarrollar la evaluación, serán elaborados a la medida por el auditor encargado del trabajo en los papeles de trabajo analíticos.			

Elaborado por: LR
 Fecha: 25/07/2011
 Revisado por: ARAM
 Fecha: 26/07/2011

Cédula: C-1
 Pag. 1/3

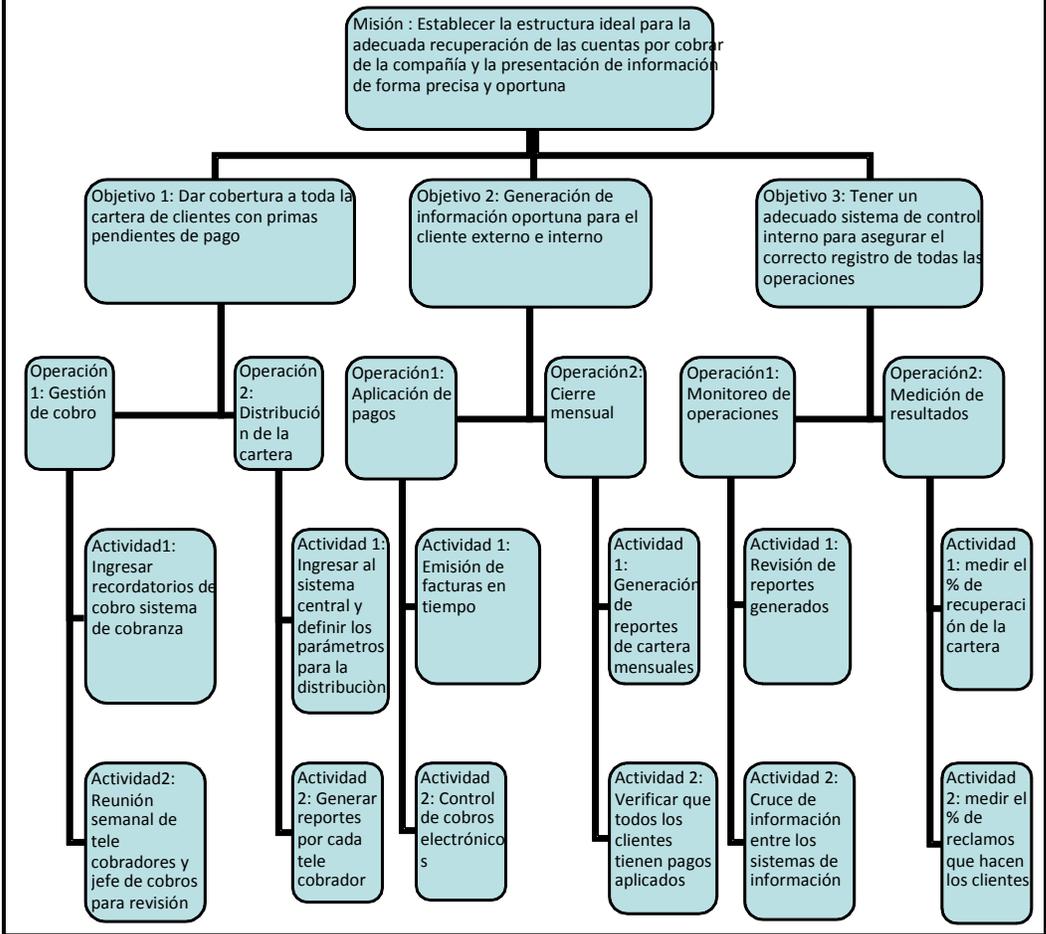
Comprensión de la entidad auditada

a. Análisis de antecedentes:

B1-1

Se determina que es fundamental para el departamento de cobros, contar con los mecanismos adecuados de control interno para cumplir con la recuperación y administración de la cartera de clientes solicitada por la Gerencia.

Se procede a hacer una evaluación a través de un árbol de objetivos, actividades y operaciones del departamento, en donde se visualizan todos estos aspectos.



Elaborado por: LR
Fecha: 28/07/2011
Revisado por: ARAM
Fecha: 29/07/2011

Cédula: C-1
Pag. 2/3

Comprensión de la entidad auditada

Como se puede observar en el cuadro anterior, se determinaron los principales objetivos, actividades y operaciones del departamento de cobros.

b. Análisis de la organización

B1-2

La organización del departamento se fundamenta en dos grandes divisiones, que es el área operativa y el área de call center. El área operativa funciona como la administración de todas las operaciones del departamento, así como el soporte para las operaciones originadas en la gestión de cobro que hace el call center

Se observa que no hay especialización en los productos que vende la compañía al hacer la gestión de cobro, es decir, que a los tele-cobradores se les asigna cartera de clientes indiferentemente al tipo de producto que se debe de cobrar.

B1-3

c. Análisis de operaciones, proyectos y programas

El cambio de un solo sistema a la implementación de 3 sistemas paralelos, ha causado ineficiencia en los resultados de cobranza de la compañía. Esto contrasta con el objetivo principal del departamento de cobros, que es establecer la estructura adecuada para la recuperación de la cartera, así como la presentación de información oportuna y confiable.

Elaborado por: LR
Fecha: 01/08/2011
Revisado por: ARAM
Fecha: 02/08/2011

Cédula: C-1
Pag. 3/3

Comprensión de la entidad auditada

d. Análisis de control

B1-4

Los controles de los sistemas son deficientes, tomando en cuenta que permiten que fluya información diferente entre cada uno de los mismos. Provocando falta de confiabilidad en los datos presentados.

4.7 Identificación y selección de áreas críticas

A continuación se procederá con la identificación y selección de áreas críticas, con base en el siguiente programa de auditoría.

P/T: D

Departamento de cobros "Compañía Aseguradora, S.A."
Auditoría operacional
Programa fase III
Identificación y selección de áreas críticas

Audidores responsables: LR

Tiempo total previsto: 72 Hrs.

Fecha de inicio: 05-08-2011

OBJETIVO Y PROCEDIMIENTOS	Ref. P/T	Ejec. Por	Rev. Por
1. OBJETIVO El propósito de esta fase es identificar las áreas críticas o débiles del departamento de cobros, a través de la identificación de las principales deficiencias de control interno y seleccionar las más importantes para ser evaluadas a profundidad.			
2. PROCEDIMIENTOS 2.1 Evaluar el control interno operacional a través de cuestionario de control interno.	D-1	AR	LR
2.2 Elaborar el recorrido de las operaciones por ciclos de transacciones a través de flujograma de operaciones.	D-2	AR	LR
2.3 Identificar y seleccionar las áreas débiles o críticas, con base en los resultados de la evaluación del control interno.	D-3	AR	LR
Nota: Los procedimientos detallados para desarrollar la evaluación, serán elaborados a la medida por el auditor encargado del trabajo en los papeles de trabajo analíticos.			

4.7.1 Evaluación del control interno operacional

Dentro del departamento de cobros se identificaron 4 ciclos de transacciones, sobre los cuales se formuló el cuestionario de control interno y los diagramas de flujo, los ciclos identificados son los siguientes:

1. Ciclo de cobranza directa: es el proceso de cobro a clientes que adquieren su póliza directamente con la compañía, el cual inicia cuando las áreas comerciales trasladan las pólizas al departamento de cobros, y concluye en el momento que los clientes efectúan su pago y se les entrega su factura.

2. Ciclo de cobranza clientes de agentes: es el proceso de cobro a clientes que adquieren su póliza a través de un agente de seguros, en este ciclo se concentran una serie de actividades, encaminadas a coordinar tanto el cobro de las pólizas que estuvieran atrasadas, como la canalización de los fondos por parte del agente hacia la compañía.
3. Ciclo de distribución y cobranza de cartera mayor a 45 días de atraso: este ciclo contiene una serie de actividades, encaminadas al cobro de clientes directos de la compañía que incurren en atraso mayor a 45 días, los cuales necesitan una gestión de cobro para mantener estas cuentas sin ningún atraso. Estas actividades necesitan una adecuada supervisión para cumplir con las políticas de cancelación de pólizas de la compañía.
4. Ciclo de generación de información: es el proceso por medio del cual el departamento de cobros genera información, tanto para el cliente interno como externo. Las actividades contenidas en este ciclo son las que deben de garantizar información confiable en el adecuado registro de pagos en los estados de cuenta de cada cliente, los reportes de antigüedad de saldos y la generación de indicadores e informes a la gerencia.

A continuación se procederá con el cuestionario de control interno:

Elaborado por: AR		Cédula: D-1	
Fecha: 06/08/2011			
Revisado por: LR			
Fecha: 07/08/2011			
Cuestionario de control interno			
Control		SI NO	Comentarios
			Va a:
1. Ciclo de cobranza clientes directos			
a.	¿Se puede verificar en un 100% mensualmente que se haya cargado el cobro electrónico a todos los clientes que lo solicitaron?	X	La solicitud de cobro electrónico no queda indicada en el sistema central, se hace solamente a través de un control manual que no permite hacer un cruce de información con el sistema central
b.	¿Se verifican diariamente las planillas de cobros que hacen los cobradores?	X	En algunas oportunidades los cobros no se hacen por el monto exacto que indica el requerimiento, y cuando es dinero adicional al requerimiento de cobro, se deja pendiente de aplicar como una prima en depósito
c.	¿Se revisan diariamente las rutas de los cobradores?	X	No se revisan los tiempos de las visitas que hacen los cobradores
d.	¿Se concilia diariamente la aplicación de cobros contra la suma de todas las planillas ingresadas al departamento?	X	Se observó que los operadores no trasladan información de las primas en depósito que no se pudieron aplicar
e.	¿Se concilian las facturas emitidas contra todos los requerimientos de cobro indicados en las planillas?	X	
f.	¿Tienen un indicador que pueda medir el No. de pólizas nuevas del mes que ingresaron y cuantas de estas quedaron al día con su pago?	X	Esto no permite eficientar el cobro de este tipo de pólizas
2. Ciclo de cobranza clientes de agentes			
a.	¿Se verifica con todos los Agentes de Seguros los saldos de los estados de cuenta de sus clientes?	X	Cuando un Agente no esta de acuerdo con el saldo de sus clientes, lo indica al ejecutivo de cobros
b.	¿Los Agentes reciben cobros en efectivo?	X	
c.	¿Se revisan todas las planillas de cobros efectuadas por los agentes?	X	El ejecutivo de cobros solo revisa algunas oportunidades las planillas de agenetes, lo que provoca primas en depósito de sus clientes cuando los pagos no vienen por los montos exactos.
d.	¿Existen metas establecidas para la recuperación de cuentas por cobrar por cada agente?	X	Con esto no se permite eficientar la cobranza de los clientes de agentes
e.	Existen políticas y reglamentos específicamente para cuentas por cobrar, que rijan el actuar de los agentes?	X	Los agentes presentan los pagos en algunas oportunidaes fuera de tiempo. Tomando en cuenta que manejan activos de la Compañía de Seguros, es importante una política

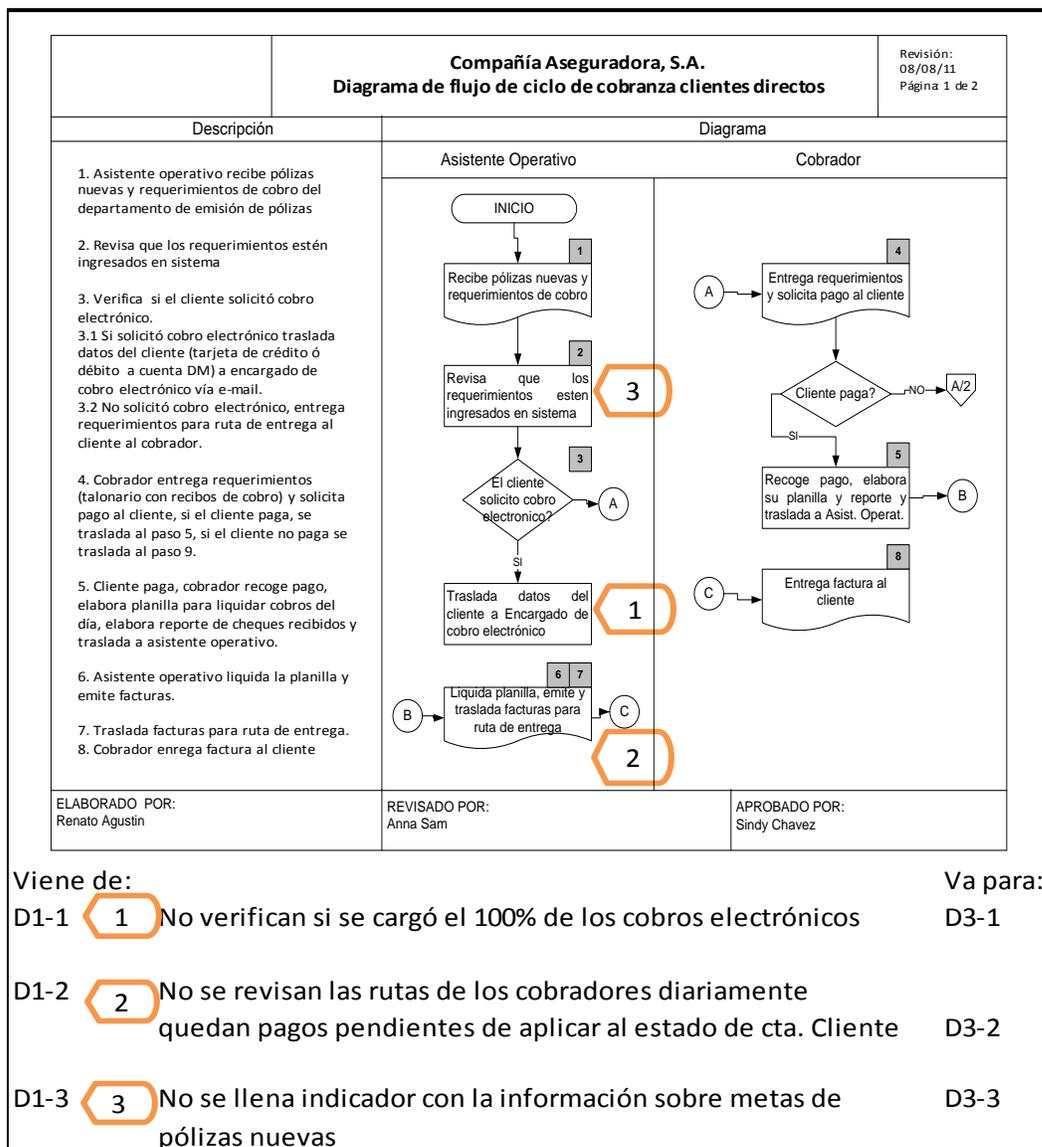
Control	SI NO	Comentarios	Va a:
3. Ciclo de distribución y cobranza de cartera mayor a 45 Días de atraso			
a. ¿El jefe de Call Center incluye criterios específicos para la distribución de la cartera de clientes?	X	Se observó que los criterios para la distribución de la cartera no mantienen uniformidad (zona geográfica, tipo de seguro, monto de prima)	D2-6
b. ¿Se tienen metas por cada telecobrador?	X		
c. ¿Se revisa periódicamente las gestiones de cobro y recordatorios que se ingresan en el sistema?	X	Solo se evalúan las metas alcanzadas, determinándose en algunas de las bitácoras de clientes que no existe gestión hacia los clientes con más de 90 días de atraso. Los recordatorios por primas pendientes de aplicar no son atendidos	D2-7
d. ¿Se revisan los atrasos de clientes por el tipo de seguro, de forma periódica?	X	Según listados de primas a + de 45 días, se observó que existen productos con más atraso del indicado en la política de suscripción.	D2-8
e. Cada telecobro se cerciora que el cliente reciba los avisos de precancelación?	X	Se observó en algunas notificaciones de precancelación que no existe acuso de recibido por parte del cliente	D2-9
4. Ciclo de generación de información			
a. ¿Se concilia el reporte auxiliar con la cuenta contable de la Compañía?	X	Se observó en los reportes de conciliación que existe un considerable monto que se deja como primas en depósito (no aplicado al estado de cuenta del cliente)	
b. ¿Se concilia la información entre el sistema central, sistema de facturación y el sistema de gestión de cobro?	X	Se observó que los reportes de los tres sistemas tienen variación entre si	D2-10
c. ¿Se generan reportes de antigüedad de saldos por cada agente y corredor de seguros para su análisis?	X	Se observó que el sistema central no tiene bien definidos los códigos de agentes y los que identifican las pólizas que se venden directamente por parte de la compañía de seguros.	D2-11

4.7.2 Identificación de áreas críticas

Con base en la evaluación del control interno, se procede a identificar las áreas críticas en el recorrido de las diferentes operaciones del departamento de cobranzas:

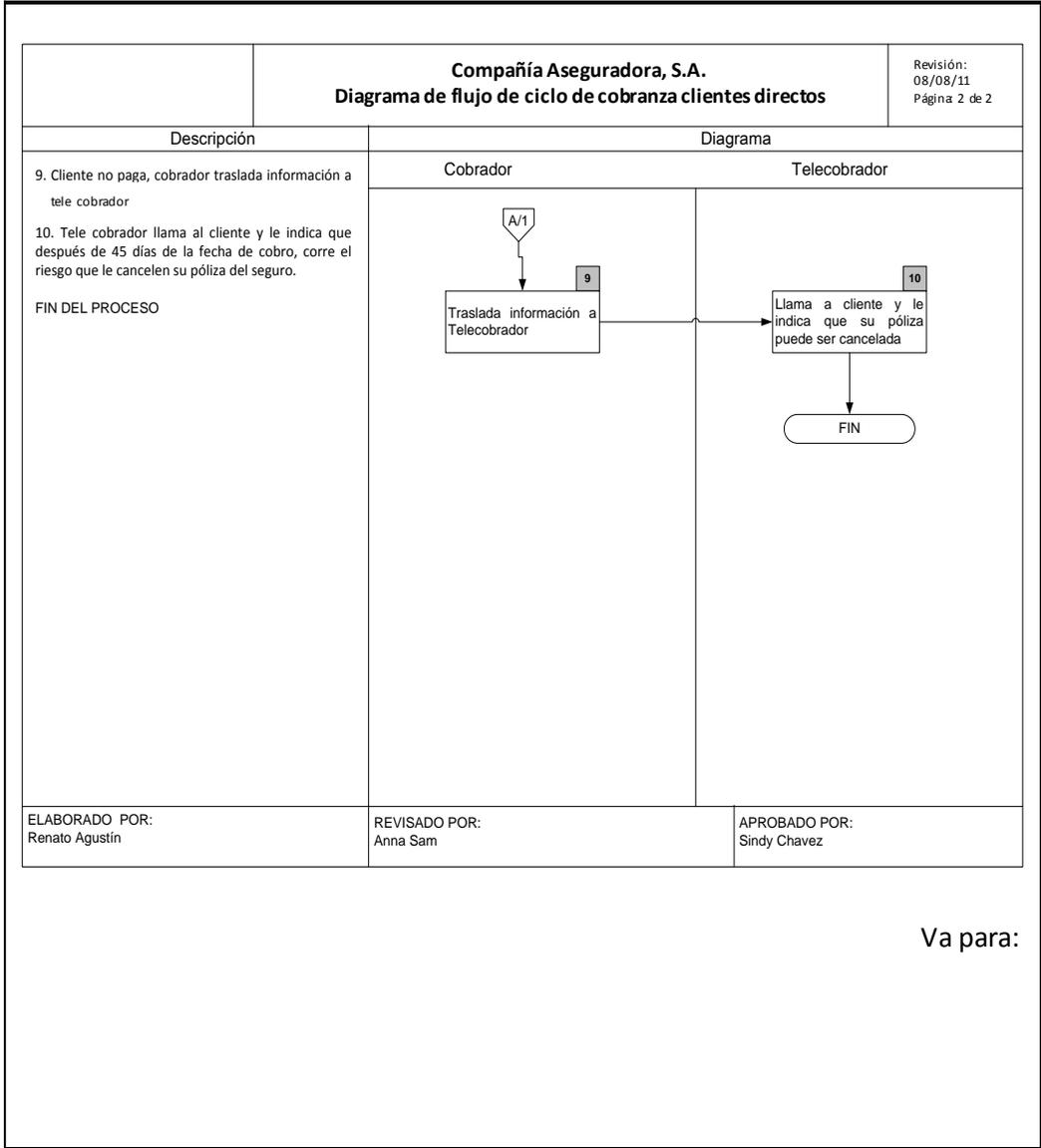
Elaborado por: AR
 Fecha: 07/08/2011
 Revisado por: LR
 Fecha: 08/08/2011

Cédula: D-2
 Pag. 1/9



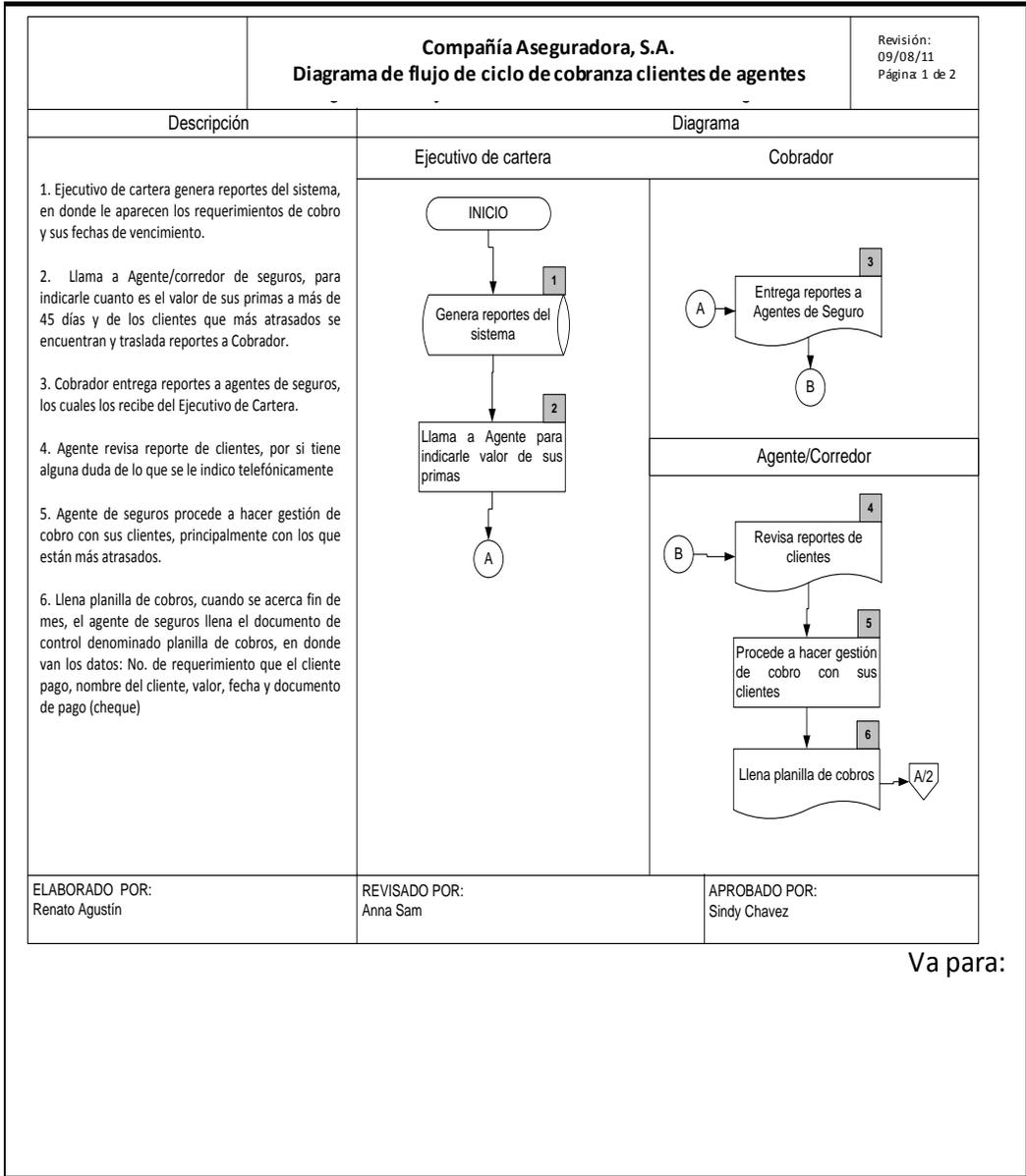
Elaborado por: AR
 Fecha: 07/08/2011
 Revisado por: LR
 Fecha: 08/08/2011

Cédula: D-2
 Pag. 2/9



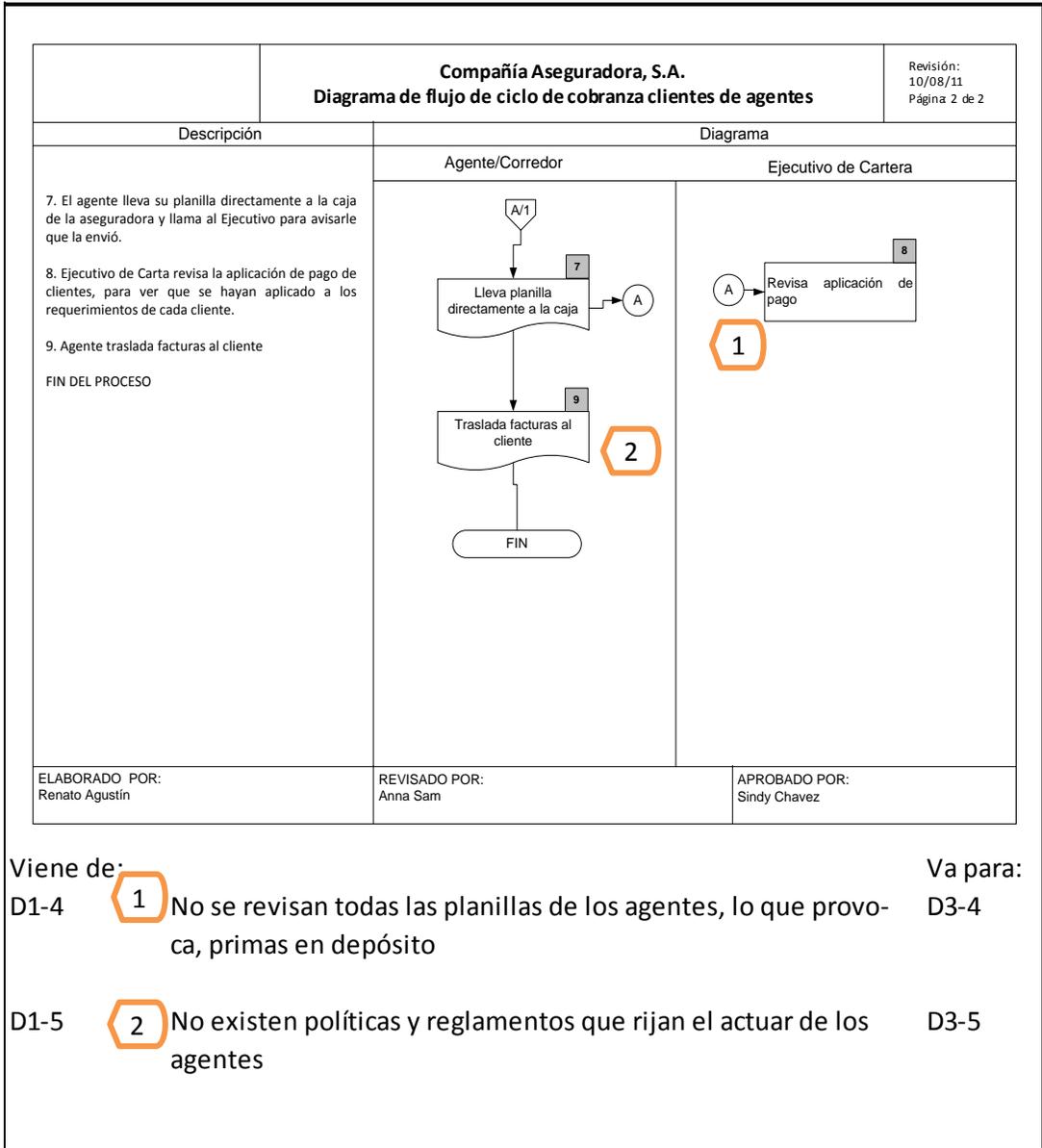
Elaborado por: AR
 Fecha: 08/08/2011
 Revisado por: LR
 Fecha: 09/08/2011

Cédula: D-2
 Pag. 3/9



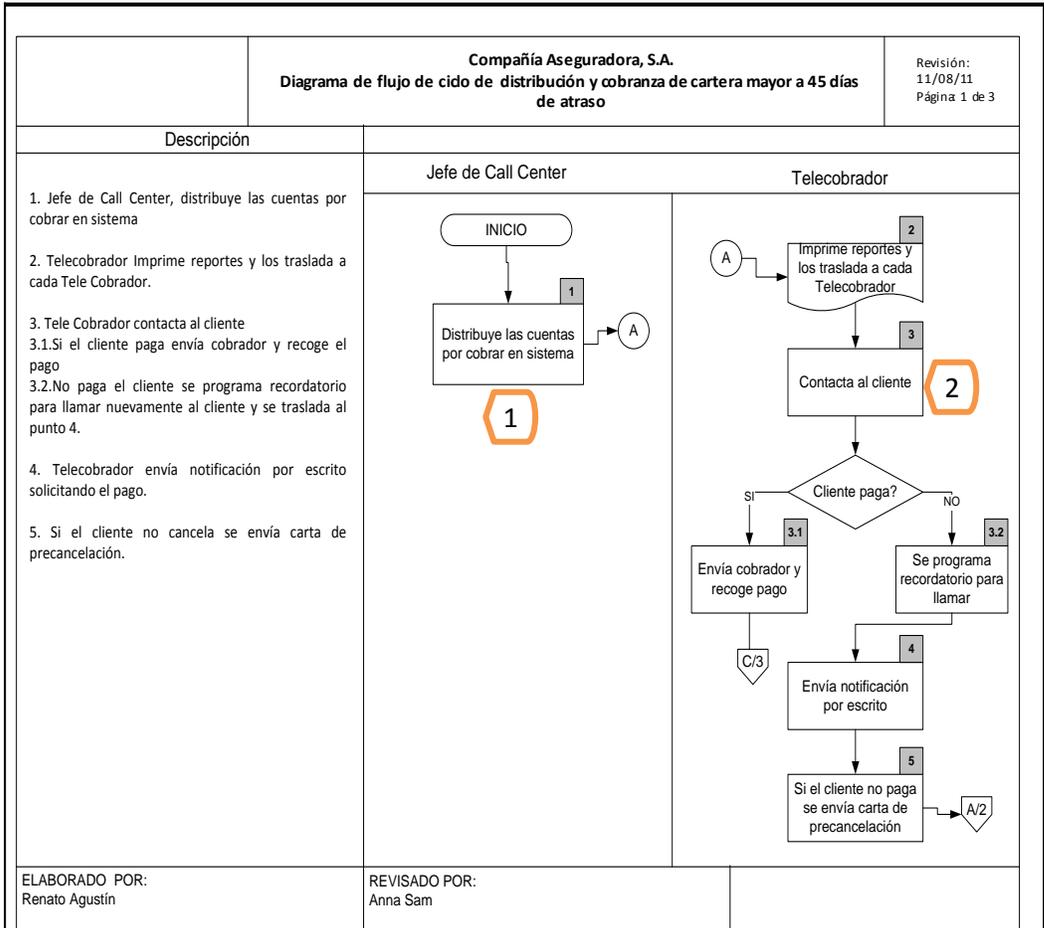
Elaborado por: AR
 Fecha: 09/08/2011
 Revisado por: LR
 Fecha: 10/08/2011

Cédula: D-2
 Pag. 4/9



Elaborado por: AR
 Fecha: 10/08/2011
 Revisado por: LR
 Fecha: 11/08/2011

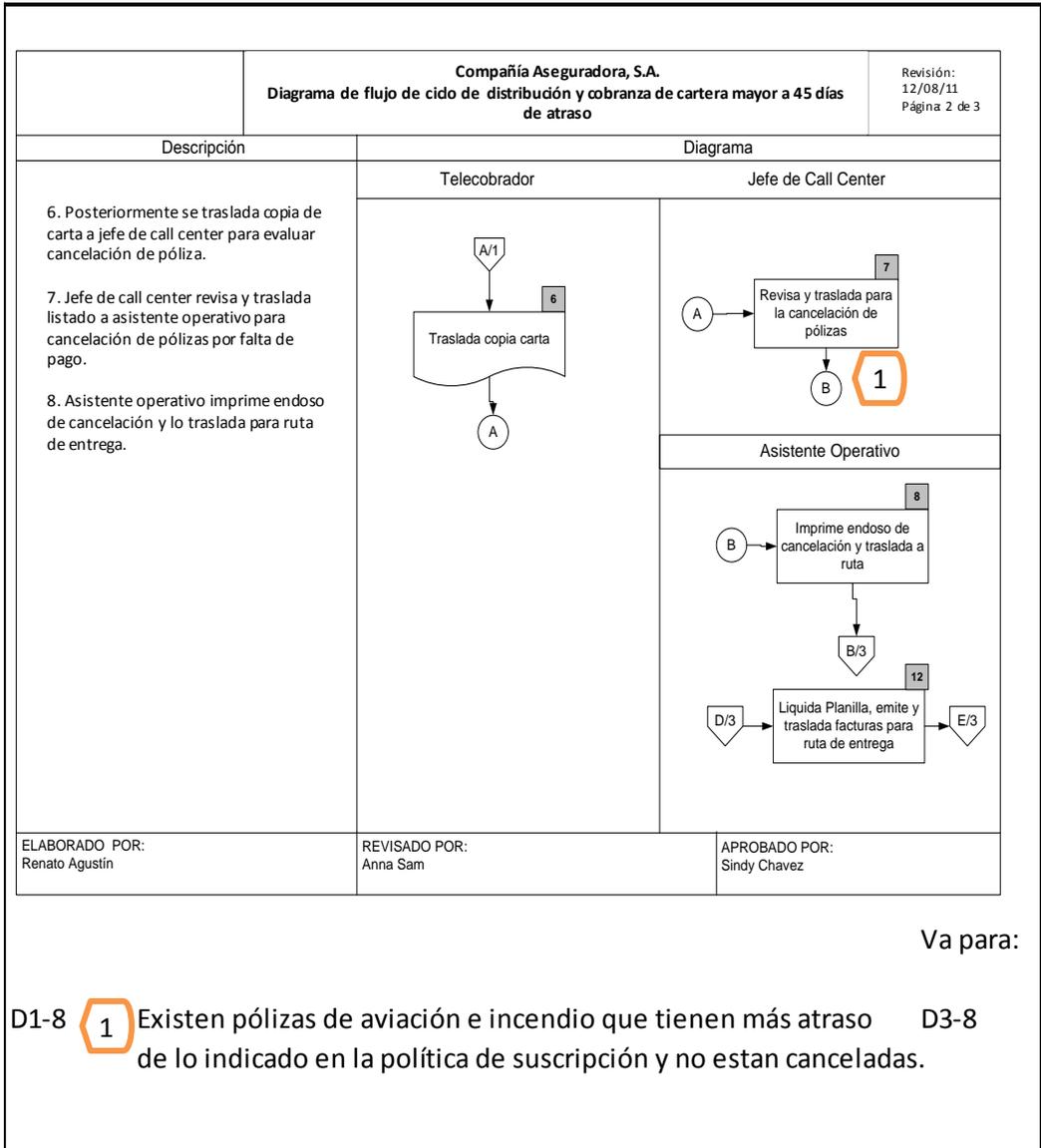
Cédula: D-2
 Pag. 5/9



Viene de: **1** Los criterios de la distribución de cartera no mantienen uniformidad (zona geográfica, tipo de producto, monto de pago) D1-6 D3-6
2 En los registros de llamadas, algunos clientes que tienen más de 90 días de atraso, no tienen llamadas efectuadas. D1-7 D3-8

Elaborado por: AR
 Fecha: 11/08/2011
 Revisado por: LR
 Fecha: 12/08/2011

Cédula: D-2
 Pag. 6/9



Elaborado por: AR
 Fecha: 11/08/2011
 Revisado por: LR
 Fecha: 12/08/2011

Cédula: D-2
 Pag. 7/9

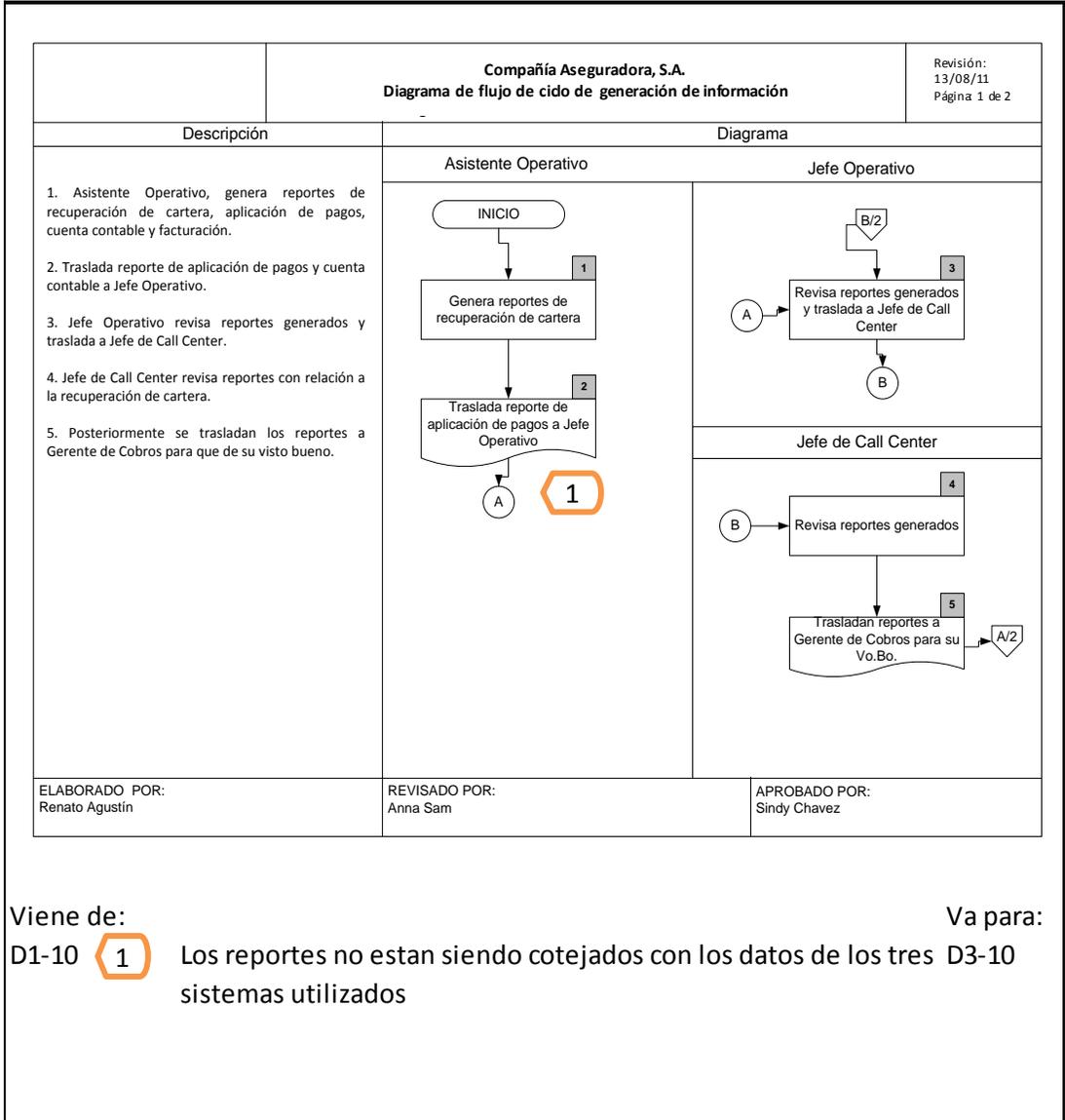
Compañía Aseguradora, S.A.		Revisión: 12/08/11 Página 3 de 3
Diagrama de flujo de ciclo de distribución y cobranza de cartera mayor a 45 días de atraso		
Descripción	Diagrama	
9. Cobrador entrega endoso de cancelación con firma de recibido. 10. Cobrador recoge pago 11. Cobrador elabora planilla y traslada a asistente operativo. 13. Cobrador entrega facturas al cliente.	Cobrador	
ELABORADO POR: Renato Agustín	REVISADO POR: Anna Sam	APROBADO POR: Sindy Chavez

Va para:

D1-9 **1** No en todas las entregas de cancelación existe acuse de recibido. D3-9

Elaborado por: AR
 Fecha: 12/08/2011
 Revisado por: LR
 Fecha: 13/08/2011

Cédula: D-2
 Pag. 8/9



Elaborado por: AR
 Fecha: 12/08/2011
 Revisado por: LR
 Fecha: 13/08/2011

Cédula: D-2
 Pag. 9/9

Compañía Aseguradora, S.A. Diagrama de flujo de cido de generación de información		Revisión: 13/08/11 Página 2 de 2
Descripción	Diagrama Gerente de Cobros	
<p>6. El Gerente de Cobros revisa el reporte para tener conocimiento de los resultados, y si hay algo que le llame la atención solicita su revisión a Jefe Operativo.</p> <p>7. Gerente de Cobros traslada los reportes de recuperación a Gerencia General, Tesorería y Contabilidad.</p> <p>FIN DEL PROCESO</p>	<pre> graph TD A1[A/1] --> P6[Revisa reporte para tener conocimiento] P6 --> D1{Información correcta?} D1 -- SI --> P7[Traslada reportes de recuperación] P7 --> INICIO([INICIO]) D1 -- NO --> P8[Solicita revisión a Jefe Operativo] P8 --> B1[B/1] </pre>	
ELABORADO POR: Renato Agustín	REVISADO POR: Anna Sam	APROBADO POR: Sindy Chavez

D1-11 **1** Existe inconsistencia en la asignación de códigos de agente, con respecto a quién realmente vendió la póliza.

Va para:
D3-11

4.7.3 Evaluación de áreas críticas

Con base en lo observado en el cuestionario de control interno y los diagramas de flujo, se procederá a evaluar las principales deficiencias de control, a través de la evaluación de su impacto en la efectividad, el cumplimiento de metas, objetivos y aprovechamiento de los recursos del departamento de cobros. A continuación se presenta la matriz de ponderación y posteriormente la matriz de evaluación de áreas críticas:

Importancia	Concepto	Probabilidad	Impacto	Total
Baja (no se examina detalladamente)	La probabilidad de ocurrencia es mínima y el impacto no es relevante.	1	1	2
Media (se evaluará el examen detallado)	La probabilidad de ocurrencia se considera alta y el impacto en las operaciones es medio.	2	2	4
Alta (se examina detalladamente)	La probabilidad de ocurrencia se considera alta y el impacto en la operación también es alto.	2	3	5

Matriz de evaluación de áreas críticas

Departamento:	Cobranza
Preparado por:	AR
Fecha:	31/07/2009
Revisado por:	LR
Fecha:	02/08/2009

Cédula:	D-3
---------	-----

RIESGO					CONTROL			
Detalles del riesgo		Calificación del riesgo						
Referencia del riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo	Descripción del objetivo de control	Descripción del control	Dueño del control (puesto)	Va a:
D-2-1 Ciclo de cobranza directa	No cobrarle electrónicamente a clientes que lo hayan indicado. No percibir dinero que debe de estar dentro de los flujos de efectivo de la compañía de seguros	2	3	5	Asegurarse de percibir en un 100% las primas por cobrar electrónicamente	No existe actualmente control	Encargado de cobro electrónico	E-1
D-2-2 Ciclo de cobranza directa	Dejar una cuenta bolsón que se vuelva incontrolable a través del tiempo. Así como causar molestias a los clientes al no ver la aplicación completa de sus pagos	2	3	5	Notificar a los tele cobradores de las primas no aplicadas, para que ellos notifiquen a los clientes de las mismas	Se genera un reporte mensual	Asistente operativo	E-2
D-2-2 Ciclo de cobranza directa	No hacer todos los cobros solicitados por los clientes	1	2	3	Asegurarse que los cobradores cumplan con los tiempos exactos en sus rutas de cobros	No existe actualmente control	Asistente operativo	
D-2-3 Ciclo de cobranza directa	No hacerle gestión de cobro a todas las pólizas nuevas en tiempo oportuno	2	3	5	Evitar tener primas a más de 45 días por falta de gestión de cobro en tiempo oportuno	No existe actualmente control	Jefe de call center	E-3
D-2-4 Ciclo de cobranza clientes agentes	Que las planillas incluyan errores y queden primas en depósito innecesarias.	2	3	5	Reducir la cantidad de primas en depósito de la cartera de agentes	Se revisan algunas planillas	Ejecutivo de cartera	E-4
D-2-5 Ciclo de cobranza clientes agentes	Que los agentes de seguros no estén alineados con las políticas de la compañía, principalmente en la captación de fondos y el tiempo de entrega a la compañía	2	3	5	Asegurar que los agentes de seguros hagan mal uso de los fondos de la compañía	No existe actualmente control	Gerente de cobros	E-4
D-2-6 Ciclo de distribución y cobranza de cartera mayor a 45 días de atraso	Ineficiencia en la gestión de cobro y recuperación de la cartera.	2	3	5	Hacer eficiente el cobro, al asignar adecuadamente la cartera a cada tele cobrador	Jefe de Call Center distribuye la cartera de clientes por zona geográfica, tipo de producto y monto de prima de seguro a todos los tele cobradores	Jefe de call center	E-5
D-2-7 Ciclo de distribución y cobranza de cartera mayor a 45 días de atraso	Falta de recuperación de cuentas por cobrar	2	3	5	Incrementar el porcentaje de recuperación de cobranza actual	No existe actualmente control	Jefe de call center	E-6
D-2-8 Ciclo de distribución y cobranza de cartera mayor a 45 días de atraso	Ineficiencia en la gestión de cobro, así como el riesgo de pagar reclamos innecesarios a los clientes	2	3	5	Disminuir las cuentas con atraso a más de 45 días, y controlar los productos especiales, como lo son los seguros de transporte y aviación, para que no tengan atraso en el momento de algún siniestro.	Jefe de call center y tele cobradores revisan mensualmente las primas de seguro, para hacer gestión de cobro, así como cancelación de pólizas que incumplen con la política de suscripción.	Jefe de call center	E-7
D-2-9- Ciclo de distribución y cobranza de cartera mayor a 45 días de atraso	Ineficiencia en la gestión de cobro	1	2	3	Que todos los clientes a los que se cancela su póliza estén notificados, tratar de recuperar cuentas que están en atraso con una fecha límite	Jefe de call center recibe de cada tele cobrador el listado de clientes para cancelación de póliza, jefe de call center decide a que clientes se cancelará la póliza y traslada listado a asistente operativo para cancelación y envío de endosos de cancelación.	Jefe de call center	
D-2-10- Ciclo de generación de información	Errores significativos en los reportes que se trasladan a la gerencia, contabilidad y tesorería	2	3	5	Confiabilidad en la información que se presenta a la gerencia, contabilidad y tesorería	No existe actualmente control	Jefe operativo	E-8
D-2-11 Ciclo de generación de información	Falta de confiabilidad en la información que se reporta por cada agente, no pagar comisiones a los agentes en tiempo oportuno y retrasar el cobro de primas de seguro en tiempo oportuno	1	4	5	Verificar la recuperación de la cartera por cada agente, para saber que agentes tienen el mayor porcentaje de cuentas por cobrar.	Ejecutivo de cartera genera antigüedad de saldos, los cuales se trasladan a cada agente y corredor de seguros, así como a la gerencia de cobros.	Ejecutivo de cartera	E-9

4.8 Examen detallado de áreas críticas

Con base en los resultados anteriores, se procederá a la evaluación detallada de áreas críticas, enfocando dicha evaluación en la eficacia y eficiencia de las operaciones, para alcanzar las metas y los objetivos del departamento de cobros que se identificaron en la cédula C-1 página 1. Se utilizará como criterio para la evaluación el cumplimiento de dichos objetivos.

P/T: E

Departamento de cobros "Compañía Aseguradora,S.A."
Auditoría operacional
Programa fase IV
Examen detallado de áreas Críticas

Audidores responsables: LR

Tiempo total previsto: 72 Hrs.

Fecha de inicio: 15-08-2011

OBJETIVO Y PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	EJE. POR	Rev. Por
1. OBJETIVO El propósito de esta fase es examinar detalladamente las áreas que se ponderaron con la más alta puntuación en la matriz de riesgos, con el objeto de identificar los hallazgos de auditoría operacional, y así poder emitir las recomendaciones correspondientes.			
2. PROCEDIMIENTOS			
2.1 Examen proceso de cobro electrónico	E-1	AR	LR
2.2 Examen primas en depósito pendientes de aplicar	E-2	AR	LR
2.3 Examen pólizas nuevas que ingresan al departamento de cobranza	E-3	AR	LR
2.4 Examen políticas y procedimientos para agentes y corredores	E-4	AR	LR
2.5 Examen distribución de la cartera a más de 45 días atraso	E-5	LC	LR
2.6 Examen de la gestión de cobro a clientes con más de 45 días de atraso	E-6	LC	LR
2.7 Examen de la cancelación de pólizas por falta de pago	E-7	LC	LR
2.8 Examen de información generada por los sistemas	E-8	LC	LR
2.9 Examen de la generación de antigüedad de saldos por agente y corredor de seguros	E-9	LC	LR
Nota: Los procedimientos detallados para desarrollar la evaluación, serán elaborados a la medida por el auditor encargado del trabajo en los papeles de trabajo analíticos.			

4.8.1 Proceso de cobro electrónico

Se solicitó al encargado de cobro electrónico un listado de clientes al cierre de junio, julio y agosto 2011 en donde se encuentran todos aquellos clientes que a esa fecha se les estuviera cobrando electrónicamente, así mismo se le solicitó un listado a la misma fecha de corte, pero generado por el sistema, de lo cual se hizo la comparación para determinar diferencias:

Elaborado por:	AR
Fecha:	23/08/2011
Revisado por:	LR
Fecha:	24/08/2011

Cédula:	E-1
Pag.	1/1

Proceso cobro electrónico

viene de	Clientes a cobrar electrónicamente	Monto a cobrar	Listado de clientes para cobro realizado al 30-06-2011	Monto cobrado al 30-06-2011	Monto pendiente de cobro	Va a:
D3-1	6,375	3,187,500.00	5,250	2,625,000.00	562,500.00	F1-1

viene de	Clientes a cobrar electrónicamente	Monto a cobrar	Listado de clientes para cobro realizado al 31-07-2011	Monto cobrado al 31-07-2011	Monto pendiente de cobro	Va a:
D3-1	6,400	3,200,000.00	5,300	2,650,000.00	550,000.00	F1-1

viene de	Clientes a cobrar electrónicamente	Monto a cobrar	Listado de clientes para cobro realizado al 31-08-2011	Monto cobrado al 31-08-2011	Monto pendiente de cobro	Va a:
D3-1	6,420	3,210,000.00	5,310	2,655,000.00	555,000.00	F1-1

Promedio pendiente de cobro	555,833.33
-----------------------------	------------

Existen Q 555,833 en promedio mensual que se están quedando pendientes de cobro, situación que retrasa el ingreso de estos flujos en tiempo oportuno

Marcas:

Cotejado según reportes solicitados al encargado de cobro electrónico

4.8.2 Primas en depósito pendientes de aplicar

Se solicitó un listado generado del sistema de las primas en depósito pendientes de aplicar, las cuales ascienden a un monto de Q 5,550,000 compuesto por 1,250 clientes en cobranza directa de la compañía, y Q 2,565,300 compuesto por 576 clientes en cobranza de agentes y corredores de seguros, para hacer un total de Q 8,115,300, dentro de los motivos por los cuales estas primas se quedan pendientes de aplicar están los siguientes:

Elaborado por:	AR
Fecha:	24/08/2011
Revisado por:	LR
Fecha:	25/08/2011

Cédula:	E-2
Pag.	1/1

Primas en depósito pendientes de aplicar

Viene: Primas en depósito D3-2	No. clientes		Monto en QQ		Total clientes	Total QQ	%
	Cobranza Directa	Cobranza Agentes	Cobranza Directa	Cobranza Agentes			
Inconsistencia entre el sistema central y el sistema de facturación con respecto al No. de requerimiento a aplicar	500	230.4	2,220,000	1,026,120	730.4	3,246,120	40%
Se reciben pagos de pólizas ya canceladas sin haberle notificado al cliente	375	172.8	1,665,000	769,590	547.8	2,434,590	30%
Se le cobro al cliente una cantidad diferente al requerimiento	250	115.2	1,110,000	513,060	365.2	1,623,060	20%
Pagos pendientes por reclamos de seguro	12.5	5.76	55,500	25,653	18.26	81,153	1%
No. de requerimientos incorrectos en las planillas que envían los agentes de seguros	112.5	51.84	499,500	230,877	164.34	730,377	9%
Total	1250	576	5,550,000	2,565,300	1826	8,115,300	100%

Sumatoria
 Aplicado a todos los datos

Como se puede observar, existen 1,826 clientes que no tienen pagos aplicados, algunos con reclamos de seguro, otros que ya no tienen relación con la aseguradora y clientes que se encuentran activos con sus pagos, pero no se han percatado de tener pagos pendientes de aplicar. El total no aplicado es de Q 8,115,300

va: F2-1

Marcas:
 Cotejado con reportes de administración
 Sumatoria
 Aplicado a todos los datos

4.8.3 Pólizas nuevas que ingresan al departamento de cobranza

Elaborado por: AR
 Fecha: 25/08/2011
 Revisado por: LR
 Fecha: 26/08/2011

Cédula: E-3
 Pag. 1/1

Pólizas nuevas

Viene

D3-3

Se tomó un listado de 103 pólizas nuevas que ingresaron durante el mes de julio 2011, para verificar a cuántas de estas se les hizo gestión de cobro y cuantas se quedaron atrasadas con respecto a su primer pago, siendo el resultado siguiente:

Gestión de cobro			
		No.	%
1	Pólizas con gestión de cobro	72	70%
2	Pólizas sin gestión de cobro	31	30%
	Total	<input checked="" type="checkbox"/> 103	100%
Pagos realizados			
1	Pólizas sin pago realizado	52	50%
2	Pólizas con pago realizado	52	50%
	Total	<input checked="" type="checkbox"/> 103	100%

Tomando en cuenta que el 30% (Q 50,000) de las pólizas no tienen gestión de cobro desde un inicio, esto deriva en que los flujos de efectivo esperados no ingresen a la compañía en el tiempo oportuno.

El 50% de las pólizas nuevas tiene riesgo de quedar pendientes de pago

va a: **F3-1**

Marcas:

- Sumatoria
- Cotejado con reportes de administración

4.8.4 Políticas y procedimientos para agentes y corredores de seguros

Elaborado por:	AR
Fecha:	26/08/2011
Revisado por:	LR
Fecha:	27/08/2011

Cédula:	E-4
Pag.	1/1

Política agentes

viene de
D3-4

El actuar de los agentes y corredores no se encuentra enmarcado en una política específicamente para cobros, se determinó que la política es necesaria por lo siguiente:

1. Se verificó la fecha de los cheques enviados al 31-07-2011 por los agentes, la revisión fue de 5 planillas de pago, se determinó que existen 20 cheques con fecha de hasta 3 meses anterior a la que se está trasladando a la compañía.

2. Dentro de las planillas revisadas al cierre del mes de julio 2011 se determinó que existen pagos en efectivo, situación que no está permitida, pero no está estipulado en ningún documento.

3. Vienen No. de requerimiento incorrectos y salteados dentro de las planillas, lo cual propicia primas en depósito.

Va a: F4-1

4.8.5 Distribución de cartera de clientes

Elaborado por: LC
 Fecha: 27/08/2011
 Revisado por: LR
 Fecha: 28/08/2011

Cédula: E-5
 Pag. 1/2

Distribución de cartera clientes

Viene de D3-5 Se solicitó los listados de distribución de clientes al inicio del mes de septiembre, de lo cual se determinó lo siguiente:

1. La cartera total de clientes es de 45,000

2. La cartera con primas a más de 45 días es de 7,000 clientes, representando un 16% del total

3. Los parámetros que utilizan para la distribución de la cartera son: por producto, por monto, por zona geográfica y si existieran clientes especiales.

4. Se determinó que los 6 tele cobradores cuentan con varios tipos de productos dentro de su cartera: de vida y gastos médicos y de daños (transporte, maquinaria, aviación). Lo que provoca descuidos con productos que son más delicados que otros.

5. Se determinó que los 6 tele cobradores cuentan con pólizas asignadas que no tienen un rango de monto definido, los montos oscilan entre Q 360.00 y Q 20,000 de pago de prima a más de 45 días. Esto provoca que se le ponga atención solamente a las pólizas con mayor monto.

6. De las 7,000 pólizas con primas a más de 45 días se determinó que se integra de la siguiente manera:

Producto	No. de clientes	% Cartera No. Clientes
Vehículo	3500	50%
Vida y Gastos Médicos	1400	20%
Transporte	980	14%
Incendio	560	8%
Aviación	210	3%
Máquinaria	210	3%
Agrícola	140	2%
Total	7000	100%

Por el volúmen y tipo de cartera, para alcanzar el 90% establecido por la gerencia general, se recomienda que: a tres tele cobradores se les asignen seguros de vehículo, a un tele cobrador seguros de vida y gastos médicos y seguro agrícola, un tele cobrador para seguros de transporte y maquinaria y por último un telecobrador para seguro de incendio y aviación.

Va a: F-5

Marcas:

Cotejado con reportes de administración

4.8.6 Gestión de cobro a clientes con más de 45 días de atraso

La gestión de cobro para esta cartera es relevante en el proceso del departamento de cobros, por lo que se procederá con la evaluación de la cartera en mora:

Elaborado por: LC
 Fecha: 28/08/2011
 Revisado por: LR
 Fecha: 29/08/2011

Cédula: E-6
 Pag. 1/1

Gestión de Cobro

Viene de: Para confirmar la calidad en la gestión de cobro, se tuvo a la vista los listados de cuentas por cobrar a más de 45 días al cierre del mes de julio 2011, determinándose lo siguiente:

D3-6

Producto	No. de clientes	% Cartera No. Clientes	Monto + 45 días	Monto + 90 días	Monto + 120 días	Total
Vehículo	3500	50%	875,000.00	525,000.00	350,000.00	1,750,000.00
Vida y Gastos Médicos	1400	20%	588,000.00	294,000.00	98,000.00	980,000.00
Transporte	980	14%	3,675,000.00	1,225,000.00	-	4,900,000.00
Incendio	560	8%	3,584,000.00	537,600.00	358,400.00	4,480,000.00
Aviación	210	3%	1,848,000.00	462,000.00	-	2,310,000.00
Máquinaria	210	3%	1,428,000.00	168,000.00	84,000.00	1,680,000.00
Agrícola	140	2%	630,000.00	42,000.00	28,000.00	700,000.00
Total	7000	100%	12,628,000.00	3,253,600.00	918,400.00	16,800,000.00
% Mora			75%	19%	5%	100%

- Como se puede observar, en No. de clientes el producto de seguros de vehiculo es el más alto, pero en términos monetarios la cartera de transporte, incendio, aviación y maquinaria son mucho más altos con relación al No. de clientes.

- Se tomó una muestra para revisar la gestión de cobro de las pólizas anteriores, determinándose lo siguiente:

Gestión de cobro

Producto	No. de clientes	Envío de Carta de cobro	%	Clientes contactados vía telefónica	%
Vehículo	100	50	50%	30	30%
Vida y Gastos N	50	20	40%	20	40%
Transporte	50	15	30%	15	30%
Incendio	30	30	100%	10	33%
Aviación	30	5	17%	15	50%
Máquinaria	20	4	20%	5	25%
Agrícola	10	3	30%	5	50%
Promedio	290		41%		37%

Como se puede observar en el cuadro anterior, existe un 41% de la muestra, pendiente de aviso de cobro, y un 37% pendiente de gestión telefónica. Se recomienda fortalecer la supervisión en la gestión de cobro, para evitar tener clientes atrasados sin una gestión adecuada de cobro.

Va a: F6-1

Marcas:

- Sumatoria
 Cotejado con reportes de administración

4.8.7 Examen de cancelación de pólizas por falta de pago

Al cumplir con la cancelación de pólizas por falta de pago, se previene a la compañía de seguros de pagar reclamos innecesariamente:

Elaborado por: LC
 Fecha: 29/08/2011
 Revisado por: LR
 Fecha: 30/08/2011

Cédula: E-7
 Pag. 1/1

Cancelación de pólizas

Viene de: **D3-7** Para confirmar el cumplimiento en la política de cancelación de pólizas por falta de pago, se tomó una muestra de los clientes que están a más de 90 y 120 días de atraso:

Producto	No. de clientes		Monto		Suma asegurada		Total
	más de 90 días	más de 120 días	más de 90 días	más de 120 días	más de 90 días	más de 120 días	
Vehículo	50	30	Q 25,000	Q 15,000	Q 3,000,000	Q 1,800,000	Q 4,800,000
Vida y Gastos Médicos	40	25	Q 28,000	Q 17,500	Q 1,200,000	Q 750,000	Q 1,950,000
Transporte	30	-	Q 150,000	Q -	Q 15,000,000	Q -	Q 15,000,000
Incendio	20	10	Q 160,000	Q 80,000	Q 12,000,000	Q 6,000,000	Q 18,000,000
Aviación	10	-	Q 110,000	Q -	Q 5,000,000	Q -	Q 5,000,000
Máquinaria	5	4	Q 40,000	Q 32,000	Q 1,500,000	Q 1,200,000	Q 2,700,000
Agrícola	5	2	Q 25,000	Q 10,000	Q 1,000,000	Q 400,000	Q 1,400,000
No. De clientes de la muestra	160	71	Q 538,000	Q 154,500	Q 38,700,000	Q 10,150,000	Q 48,850,000

De la muestra de 231 clientes, todos se encuentran activos tanto en el sistema del departamento de cobros, así como en contabilidad.

Por lo tanto se determina que no se está cumpliendo a cabalidad con la política de suscripción, en donde claramente se indica la cancelación de pólizas después de 45 días de atraso. La muestra se tomó de pólizas a más de 90 y 120 días.

Se revisó en el sistema de gestión de cobro para verificar si estas pólizas tienen alguna negociación especial, determinándose que no tienen ningún tipo de negociación.

Al no cancelar estas pólizas están en riesgo Q 48,850,000 de montos asegurados, en el que los clientes pueden presentar un reclamo en cualquier momento.

Marcas:

- Sumatoria
 Cotejado con reportes de administración

Va a: F7-1

4.8.8 Información generada de los sistemas

Elaborado por: LC
Fecha : 30-08-2011
Revisado por: LR
Fecha: 31-08-2011

Cédula :	E-8
Pág. 1/1	

Información generada por los sistemas

Viene de: D3-8

Se solicitó un reporte de pagos de cada sistema al cierre del mes de julio 2011:

- Sistema central
 - Sistema de facturación
 - Sistema de cobranza
- De lo cual se deriva lo siguiente:

Resumen de cartera por cobrar e ingresos durante el mes de julio 2011			
CONCEPTO	Sistema Central	Sistema de Facturación	Sistema de Cobranza
Cartera al 01-07-2011	16,800,000.00		15,800,000.00
Ingresos totales al 31-07-2011	30,500,000.00	32,400,000.00	29,100,000.00
Ingresos por recuperación de cartera más de 45 días	9,500,000.00	11,760,000.00	8,600,000.00

Diferencias determinadas			
Comparación de sistema	Cartera	Ingresos totales	Ingresos por recuperación de cartera a más de 45 días
Sistema central y sistema de facturación	N/A	(1,900,000.00)	(2,260,000.00)
Sistema central y sistema de cobranza	1,000,000.00	1,400,000.00	900,000.00
Sistema facturación y sistema de cobranza	N/A	3,300,000.00	3,160,000.00

Como se puede observar, en los tres sistemas se presentan cifras diferentes, los datos para presentación de información ante la gerencia, se toman del sistema de facturación, pero el sistema que utilizan los tele cobradores para hacer gestión de cobro es el sistema de cobranza, y el sistema que utiliza el departamento de comercialización para proporcionar datos a los clientes es el sistema central. Por lo que existe un riesgo importante en el flujo de información, tanto interna como para la alta dirección y los entes externos como lo es la Superintendencia de Bancos.

Va a: F8-1

Marcas: Cotejado con reportes de administración

4.8.9 Examen de antigüedad de saldos por agente y corredor de seguros

Elaborado por: LC
 Fecha: 30/08/2011
 Revisado por: LR
 Fecha: 31/08/2011

Cédula: E-9
 Pag. 1/1

Examen de la generación de antigüedad de saldos por agente y corredor de seguros

Viene de D3-9 Se solicitó la generación de reportes por antigüedad de saldos de 10 agentes de seguros al 29-08-2011, se enviaron los reportes a cada agente, solicitando que confirmaran si todos los clientes incluidos en el reporte corresponden a su cartera. El resultado fue el siguiente:

Confirmación de clientes por agentes y corredores de seguros

No.	Código de Agente	Total clientes en reporte	Cientes confirmados	Cientes no confirmados	%
1	101	500	450	50	10%
2	102	440	400	40	9%
3	110	600	550	50	8%
4	120	320	320	-	0%
5	202	320	320	-	0%
6	203	210	200	10	5%
7	210	350	345	5	1%
8	211	550	550	-	0%
9	220	645	589	56	9%
10	250	346	286	60	17%
Total		4,281	4,010	271	6%

Como se puede observar, los 10 agentes tomados en la muestra acumulan un total de 4,281 clientes en los reportes, de los cuales 271 clientes que componen el 6% del total, no fueron confirmados como clientes de sus respectivas carteras.

De los 7 agentes de la muestra que tienen diferencias en sus carteras, 4 son agencias de vehículos y 3 son instituciones financieras, los principales problemas se derivan de la codificación que se da en el área de suscripción antes de su ingreso al área de cobros.

Va a: F9-1

4.9 Hallazgos determinados

Derivado de la revisión de áreas críticas, se determinaron los hallazgos de auditoría operacional en cada área examinada, los cuales obedecen a una condición, criterio, efecto y causa. Estos hallazgos se discutirán con las dos jefaturas de cobros, así como la gerencia de cobros, para posteriormente trasladar el resumen de los mismos al informe que se enviará a la gerencia general ya con la respuesta de los involucrados.

ÍNDICE: F

Departamento de cobros "Compañía Aseguradora, S.A."
Auditoría operacional
Programa fase V
Cédula de hallazgos para comunicación de resultados

Audidores responsables: ARAM

Tiempo total estimado: 72 Hrs.

Fecha de inicio: 01-09-2011

OBJETIVO Y PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	EJE. POR	Rev. Por
1. OBJETIVO El propósito de esta cédula, es mostrar los principales hallazgos determinados en el estudio de las áreas críticas			
2. PROCEDIMIENTOS			
2.1 Proceso de cobro electrónico	F-1	AR	LR
2.2 primas en depósito pendientes de aplicar	F-2	AR	LR
2.3 Pólizas nuevas que ingresan al departamento de cobranza	F-3	AR	LR
2.4 Políticas y procedimientos para agentes y corredores	F-4	AR	LR
2.5 Distribución de la cartera de cobro de clientes con más de 45 días atraso	F-5	AR	LR
2.6 Gestión de cobro a clientes con más de 45 días de atraso	F-6	LC	LR
2.7 Cancelación de pólizas por falta de pago	F-7	LC	LR
2.8 Información generada por los sistemas	F-8	LC	LR
2.9 Generación de reportes por antigüedad de saldos de agentes de seguros	F-9	LC	LR
Nota: Los procedimientos detallados para desarrollar la evaluación, serán elaborados a la medida por el auditor encargado del trabajo en los papeles de trabajo analíticos.			

Aprobado por: LR

Fecha : 01-09-2011

Revisado por: AR

Fecha: 02-09-2011

Cédula :

F-1

Pág. 1/1

Hallazgo 1

viene de cédula: E-1

Falta de control en cobro electrónico

Condición

Se confirmó que no se compara la información entre los listados de cobro electrónico y lo que realmente se cobró en el sistema.

Criterio

Dentro de los objetivos de la entidad está el contar con un adecuado sistema de control interno para presentar información oportuna a los clientes internos y externos, así como la recuperación de las cuentas por cobrar.

Causa

El cobro se hace manualmente a través de un archivo de Excel, lo que genera inconsistencia en el ingreso de los datos del cliente. No existe una revisión adecuada para confirmar los cargos electrónicos solicitados y los que realmente se hicieron durante el mes.

Efecto

No se ingresa el 100% de los flujos esperados en concepto de cobro electrónico, y causa molestias a los clientes que no cuentan con los descuentos en las fechas pactadas. La cantidad promedio mensual que no se cobra en el tiempo adecuado es por valor de Q 555,833

Recomendación

Que se logre automatizar este proceso dentro del sistema, y que el encargado de cobro electrónico cada vez que realice los cargos a las cuentas de los clientes, imprima el reporte que genera el sistema y lo compare con su listado en Excel para cerciorarse que haya efectuado todos los cargos.

Aprobado por: LR

Fecha : 01-09-2011

Revisado por: AR

Fecha: 02-11-2011

Cédula : F-2

Pág. 1/1

Hallazgo 2

Viene de cédula E-2

Primas de seguro pendientes de aplicar

Condición

Se determinó que existen pagos de primas de seguro que no están rebajadas del estado de cuenta de los clientes, sino, se encuentran en una cuenta bolsón a la cual no se le da seguimiento oportuno para identificar la causa del por qué no se pudo aplicar el monto pagado al estado de cuenta del cliente. Se está reflejando en los reportes del departamento primas pendientes de pago, que realmente ya están pagadas pero no están reflejadas adecuadamente.

Criterio

No se está cumpliendo con uno de los objetivos principales del departamento, que es la presentación de información exacta y oportuna, tomando en cuenta que esto genera desviación en los informes a más de 45 días, así como en los estados de cuenta que se presentan a los clientes. No se cumple con la eficiente estructuración de las operaciones encaminadas a la presentación de información.

Causa

Existe inconsistencia en la migración de información del sistema central al sistema de facturación y de cobranza, lo cual provoca que cuando el operador va a rebajar los requerimientos del cliente no los encuentra para rebajarlos, por lo que da ingreso del pago a la cuenta que denominan primas en depósito, pero no trasladan esta información al encargado de cobro para que le dé seguimiento a esta inconsistencia.

Efecto

Presentación inadecuada de información al contener desviaciones importantes, tanto para el cliente interno como externo. La cantidad que se encuentra sin aplicar directamente al estado de cuenta de los clientes es de Q 8,115,300 compuesta por 1,826 clientes.

Recomendación

Que se haga una revisión en la sincronización de información entre el sistema central y el sistema de facturación, esto por parte del departamento de tecnología. De forma inmediata que diariamente el asistente operativo genere un reporte de las primas en depósito que se hayan generado, y lo traslade al jefe de call Center para determinar los motivos de estas operaciones y corregirlas de inmediato.

Aprobado por: LR
Fecha : 02-09-2011
Revisado por: AR
Fecha: 03-09-2011

Cédula : F-3
Pág. 1/1

Hallazgo No. 3 **Viene de cédula E-3**

Pólizas nuevas

Condición

Se determinó que no existe un procedimiento que garantice la gestión de cobro al 100% de las pólizas nuevas que ingresan al departamento mensualmente.

Criterio

Para hacer eficiente la cobranza de la compañía, y que los flujos de efectivo ingresen según la programación de pagos de cada cliente, se debe de hacer una buena gestión desde que las pólizas ingresan al departamento.

Causa

No existe un control en el momento que las pólizas ingresan al departamento.

Efecto

Que no se cuente con la disponibilidad de recursos económicos en las fechas que corresponden, así como incrementar la cartera de clientes con atraso. Mensualmente el 50% de pólizas nuevas tiene riesgo de quedar pendiente de pago.

Recomendación

Que dentro de la revisión de la gestión de cobro por parte del jefe de call center se incluya el control constante de las pólizas nuevas, tener un indicador aparte de los que actualmente se tiene, solamente de pólizas nuevas.

Aprobado por: LR

Fecha : 02-09-2011

Revisado por: AR

Fecha: 03-09-2011

Cédula : F-4

Pág. 1/1

Hallazgo No. 4

Viene de cédula E-4

Falta de políticas y procedimientos para agentes y corredores

Condición

No existe política que rijan el actuar de los agentes y corredores de seguros, lo que provoca mal manejo de los pagos de clientes, principalmente en el momento que los envían a la compañía, así como errores recurrentes en las planillas de pagos, que derivan en primas en depósito y retrasos innecesarios.

Criterio

Los agentes de seguros son intermediarios de los pagos de sus clientes, con la compañía de seguros, por lo que es importante fortalecer el control interno de la compañía a través de políticas para salvaguardar de forma preventiva los valores que manejan los agentes y corredores.

Causa

La falta de políticas y procedimientos.

Efecto

Esto implica riesgo de un mal manejo de los activos de la compañía, así como retrasar el proceso de las operaciones dentro del departamento de cobros. El impacto se puede reflejar en pérdidas económicas y molestias a los clientes al percatarse que los pagos realizados no se reflejen en las fechas que corresponden.

Recomendación

Que por iniciativa del Gerente de Cobros se solicite la creación de una política para agentes y corredores, tomando en cuenta todos los aspectos importantes para regir de forma más adecuada, las operaciones relacionadas con los mismos.

Aprobado por: LR

Fecha : 03-09-2011

Revisado por: AR

Fecha: 04-09-2011

Cédula : F-5

Pág. 1/1

Hallazgo No. 5

Viene de cédula E-5

Distribución de cartera de cobro de clientes con más de 45 días

Condición

En la distribución de cartera por parte del jefe de call center a los tele cobradores, se determinó que existen varios productos asignados a un mismo tele-cobrador, así como rangos de pagos muy desproporcionados, dándole mayor importancia al cobro de los montos más altos y descuidando los montos más pequeños.

Criterio

Uno de los principales objetivos del departamento es dar cobertura a toda la cartera de clientes con atraso, para ser eficaz en la recuperación de la cartera a más de 45 días.

Causa

Ineficiencia en la distribución de la cartera de clientes, al no aplicar en un 100% los criterios que permitan la especialización de los tele cobradores en un mismo tipo de producto, rangos similares en los montos de los pagos o por zonas geográficas.

Efecto

No contactar al 100% de la cartera de clientes con pagos atrasados, dando lugar al retraso de los flujos de efectivo estipulados por la compañía de seguros. No se está aprovechando adecuadamente el recurso humano con el que se cuenta, ya que no existe especialización por tipo de seguro.

Recomendación

Especializar a los tele cobradores en cada producto, se sugiere que tres tele cobradores gestionen cartera de vehículos, un tele cobrador que gestione vida y gastos médicos y seguro agrícola, un tele cobrador que gestione seguro de transporte y maquinaria, y otro tele cobrador que gestione seguro de incendio y aviación.

Aprobado por: LC

Fecha : 04-09-2011

Revisado por: LR

Fecha: 05-09-2011

Cédula : F-6

Pág. 1/1

Hallazgo No. 6

Viene de cédula E-6

Gestión de cobro a clientes con más de 45 días de atraso

Condición

No existe una revisión sistemática de la gestión de cobro a los clientes con más de 45 días de atraso. La revisión de cartera se hace 2 veces al mes según el tiempo que tengan los involucrados

Criterio

Uno de los principales objetivos del departamento es dar cobertura a toda la cartera de clientes con atraso, para ser eficaz en la recuperación de la misma. Uno de los principales elementos para cumplir con este objetivo es el seguimiento constante y oportuno.

Causa

Falta de un procedimiento de seguimiento a las bitácoras de gestión de clientes que cada tele cobrador ingresa en el sistema de cobranza.

Efecto

Que existan clientes sin un adecuado seguimiento por parte de los tele cobradores, así como riesgo de que algún cliente presente un reclamo de alto valor, sin que la póliza se encuentre cancelada por falta de pago y la compañía se vea obligada a darle cobertura. De una muestra de 290 clientes el 37% no tiene gestión de cobro.

Recomendación

Que se haga una revisión una vez a la semana, la cual puede ser seleccionando una muestra de clientes, por productos más delicados, por monto del pago de prima y por antigüedad de la cartera. Hacer una minuta de seguimiento de los clientes que se revisaron con cada tele-cobrador, asignándole tareas específicas con los clientes más importantes y revisarla la siguiente semana.

Aprobado por: LC

Fecha: 05-09-2011

Revisado por: LR

Fecha: 06-09-2011

Cédula: F-7

Pág. 1/1

Hallazgo No. 7

Viene de cédula E-7

Cancelación de pólizas por falta de pago

Condición

Existen pólizas con más de 90 días de atraso, que aún no se han cancelado, incluyendo pólizas de seguro de aviación, transporte y maquinaria.

Criterio

En la póliza de seguro se indica que si el asegurado se atrasa más de 45 días en el pago de las primas de seguro, el servicio se cancelará por falta de pago. La misma situación se indica en la política de suscripción de la compañía.

Causa

Que no se hace una depuración de la cartera en forma sistemática.

Efecto

Exponer a la compañía al pago de reclamos de seguros innecesarios, según muestra de 231 clientes, existen Q48.8 millones de monto asegurado en mora con riesgo de presentar algún reclamo. En los informes de cuentas por cobrar se reflejan pólizas que no representarán ingresos.

Recomendación

Que se revisen semanalmente todas las pólizas que cumplen 60 días de atraso, que se envíen avisos de pre cancelación a todos estos clientes con una fecha límite, al no cumplir con la fecha límite y teniendo el acuse de recibido por parte del cliente, que se proceda con la cancelación de las pólizas.

Aprobado por: LC

Fecha: 06-09-2011

Revisado por: LR

Fecha: 07-09-2011

Cédula: F-8

Pág. 1/1

Hallazgo No. 8

Viene de cédula E-8

Información generada por los sistemas

Condición

Se confirmó que existen diferencias entre los datos generados por los tres sistemas que maneja el departamento, al comparar reportes emitidos con los mismos filtros en los dos sistemas, no coinciden los datos.

Criterio

Para cumplir con un adecuado control interno de todas las operaciones y principalmente, para medir adecuadamente la eficiencia de las mismas, los tres sistemas deben de presentar los mismos datos.

Para no causar molestias al cliente externo, la información que se proporciona en las diferentes áreas debe de ser la misma.

Causa

Que los sistemas de información tienen deficiencia en el momento de sincronizar información.

Efecto

Ineficiencia en la gestión de cobro, desviaciones en la toma de decisiones por hacerlo sobre información que no es 100% confiable, según revisión al cierre del mes de julio existe una variación de Q2.2 millones en ingresos entre el sistema central y el sistema de facturación, y entre el sistema de facturación y sistema de cobranza una variación de Q3.1 millones. Esto también crea desconfianza ante el cliente externo.

Recomendación

Que por parte del departamento de tecnología se inicie una revisión minuciosa, acerca de los motivos que generan las inconsistencias entre los sistemas, por parte del jefe operativo del departamento de cobros, que se haga una revisión mensual de la información generada por los tres sistemas, de esta manera se aseguran que se corrijan las inconsistencias antes que la información llegue al cliente externo.

Aprobado por: LC

Fecha: 07-09-2011

Revisado por: LR

Fecha: 08-09-2011

Cédula: F-9

Pág. 1/1

Hallazgo No. 9

Viene de cédula E-9

Reporte de Antigüedad de Saldos por Agente y Corredor de Seguros

Condición

La codificación de clientes en los reportes de antigüedad de saldos para los agentes y corredores de seguros contiene inconsistencias, en los reportes de algunos agentes aparecen clientes que no le pertenecen, esta codificación se hace cuando ingresa un cliente nuevo a la compañía, a través del depto. de emisión de pólizas.

Criterio

Para alcanzar la eficacia en el proceso de cobranza es necesario que todas las operaciones, incluyendo las del área de emisión de pólizas, no contengan errores que obstruyan el proceso del departamento de cobros.

Causa

En el momento de ingresar una póliza en el sistema, el personal de emisión no tenga claramente definido el código de agente por parte del encargado de negocios.

Efecto

Genera desconfianza en los agentes de seguros, provoca retraso en la canalización de fondos hacia la compañía y existe el riesgo de cometer errores en el pago de comisiones. Según muestra revisada existe una asignación incorrecta del 6%.

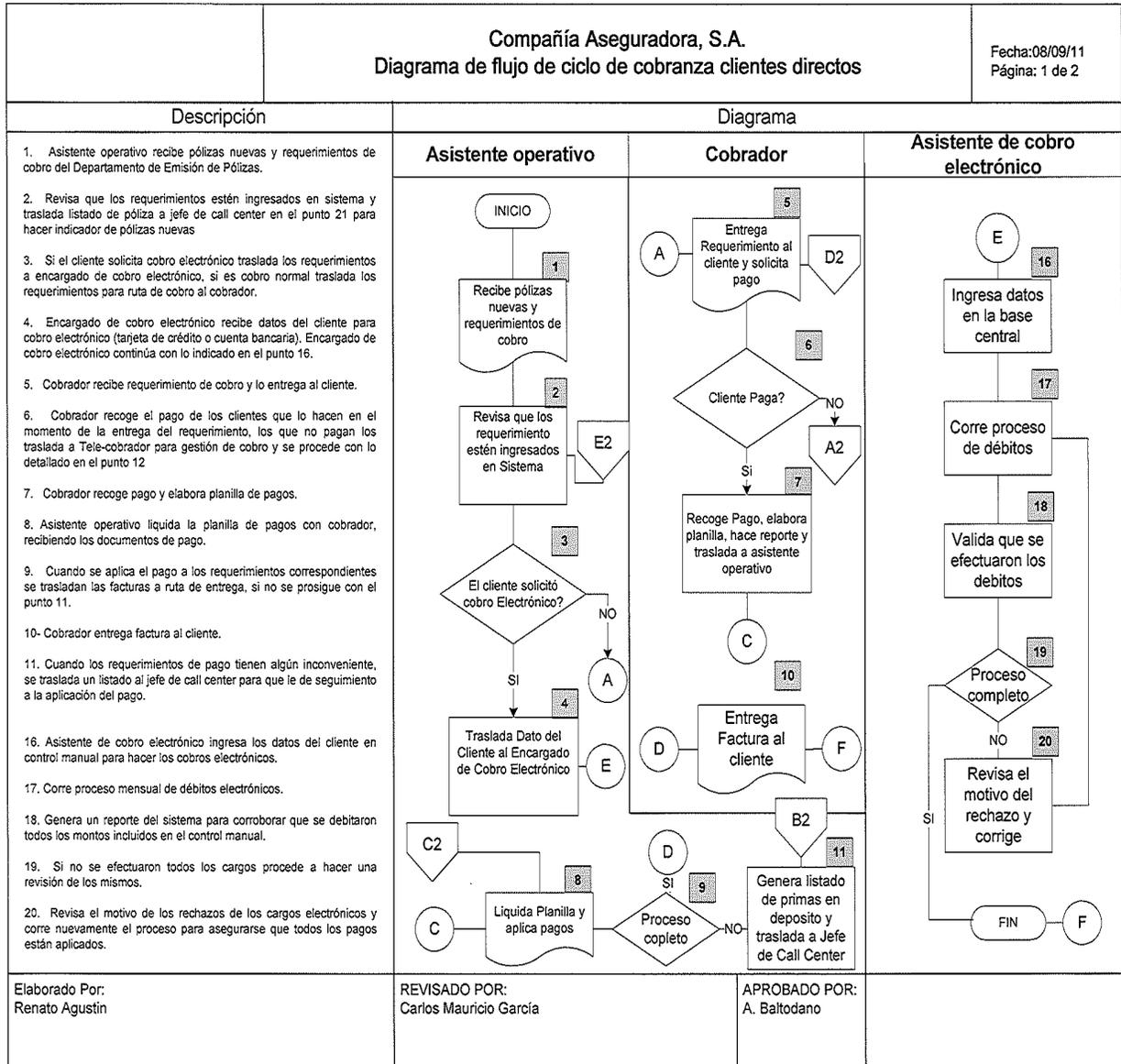
Recomendación

Se recomienda que mensualmente el asistente operativo genere un reporte con las pólizas nuevas por código de agente, y solicitar la confirmación a cada ejecutivo de negocios si el número de pólizas por agente es el correcto. De esta manera el ejecutivo de negocios puede cruzar esta información con sus registros y asegurarse que la codificación en el sistema es la correcta.

4.10 Diagramas de flujo recomendados

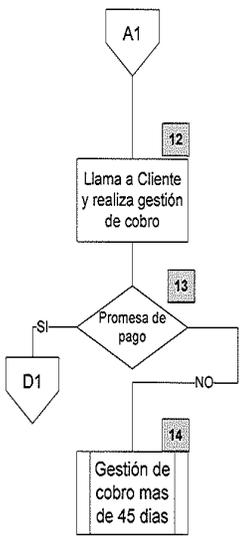
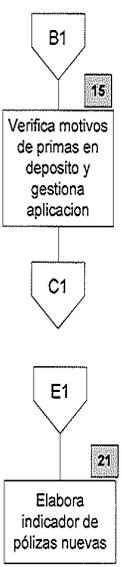
Con base en los hallazgos determinados, se recomiendan cambios en los diagramas

de flujo:



Se están incorporando actividades que mejoran el proceso de cobranza en cobros electrónicos y pólizas nuevas dentro del proceso de clientes directos.

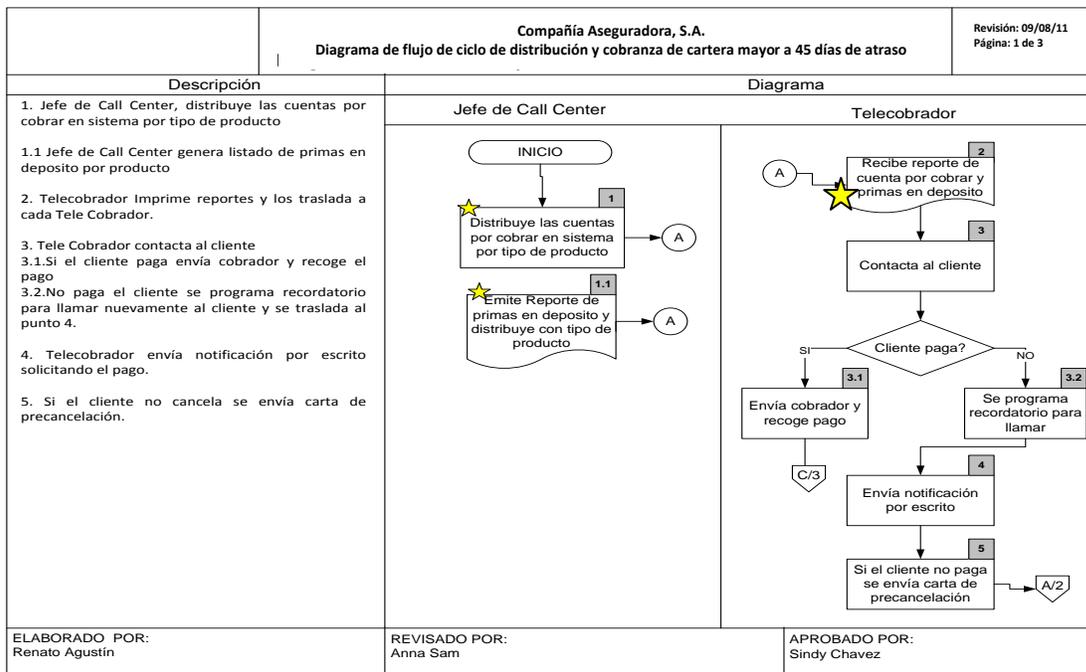
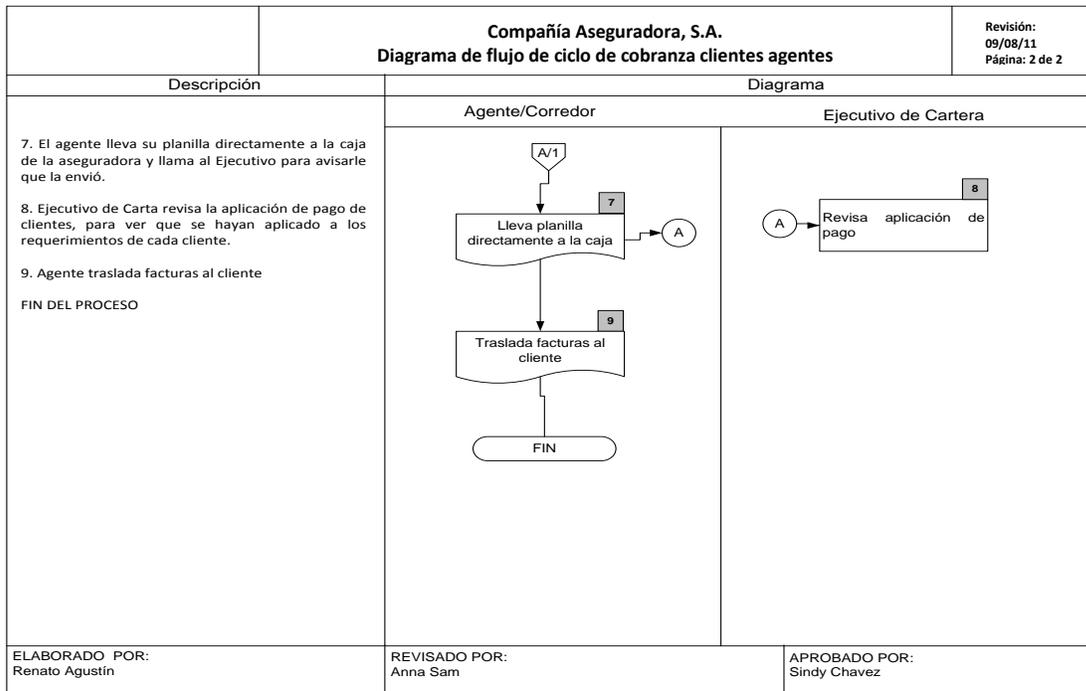
El presente diagrama de flujo cuenta con 2 páginas relacionadas, por lo que los conectores que incluyen No. 2 al final, tienen relación con la página No. 2.

Descripción	Diagrama	
	Telecobrador	Jefe de Call Center
<p>12. Tele-cobrador llama a cliente para solicitar pago.</p> <p>13. Si el cliente da promesa de pago se prosigue con lo establecido en el punto 5.</p> <p>14. Cuando el cliente no paga se gestionará en pago en el proceso de primas a más de 45 días.</p> <p>15. Jefe de call center verifica los motivos de por que no se pudieron aplicar los pagos, cuando determine y corrija la situación traslada nuevamente los requerimientos al punto 8.</p> <p>21. Jefe de call center elabora indicador de pólizas nuevas para darles seguimiento.</p>	 <pre> graph TD A1{{A1}} --> T12[Llama a Cliente y realiza gestión de cobro] T12 --> D13{Promesa de pago} D13 -- SI --> D1{{D1}} D13 -- NO --> T14[Gestión de cobro mas de 45 días] </pre>	 <pre> graph TD B1{{B1}} --> T15[Verifica motivos de primas en deposito y gestiona aplicacion] T15 --> C1{{C1}} C1 --> E1{{E1}} E1 --> T21[Elabora indicador de pólizas nuevas] </pre>
Elaborado Por: Renato Agustin	REVISADO POR: Carlos Mauricio García	APROBADO POR: A. Baltodano

Se están incorporando actividades que mejoran el proceso de cobranza en cobros electrónicos y pólizas nuevas dentro del proceso de clientes directos.

Compañía Aseguradora, S.A. Diagrama de flujo de ciclo de cobranza clientes agentes		Revisión: 09/08/11 Página: 1 de 2
Descripción	Diagrama	
<p>1. Ejecutivo de cartera genera reportes del sistema, en donde le aparecen los requerimientos de cobro y sus fechas de vencimiento.</p> <p>2. Llama a Agente/corredor de seguros, para indicarle cuanto es el valor de sus primas a más de 45 días y de los clientes que más atrasados se encuentran y traslada reportes a Cobrador.</p> <p>3. Ejecutivo de Cartera entrega reportes a agentes de seguros,</p> <p>4. Ejecutivo de Cartera revisa junto con el Agente o corredor el reporte de clientes, por si tiene alguna duda de lo que se le indico telefónicamente</p> <p>5. Agente de seguros procede a hacer gestión de cobro con sus clientes, principalmente con los que están más atrasados.</p> <p>6. Llena planilla de cobros, cuando se acerca fin de mes, el agente de seguros llena el documento de control denominado planilla de cobros, en donde van los datos: No. de requerimiento que el cliente pago, nombre del cliente, valor, fecha y documento de pago (cheque)</p>	Ejecutivo de cartera	Agente / Corredor
	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 1[Genera reportes del sistema] 1 --> 2[Llama a Agente para indicarle valor de sus primas] 2 --> 3[Entrega reportes a Agentes de Seguro] 3 --> 4[Revisa Cartera junto con el Corredor o Agente] 4 --> 5[Procede a hacer gestión de cobro con sus clientes] 5 --> 6[Llena planilla de cobros] 6 --> A2{A/2} </pre>	
ELABORADO POR: Renato Agustín	REVISADO POR: Anna Sam	APROBADO POR: Sindy Chavez

☆ En el paso No. 4 se recomienda que el ejecutivo de cartera visite directamente al corredor de Seguros, para que la gestión sea más personalizada.



☆ En el paso 1 y 1.1 se recomienda incluir por tipo de producto la distribución de la cartera, así como emitir reportes de primas en depósito desde un inicio para su seguimiento, esto ayudará a eficientar la cobranza.

☆ En el paso 2 se recomiendan 2 revisiones mensuales del reporte de gestión de cobro por parte del jefe de call center de cobros

Compañía Aseguradora, S.A.		Revisión: 09/08/11 Página: 2 de 3		
Diagrama de flujo de ciclo de distribución y cobranza de cartera mayor a 45 días de atraso				
Descripción	Diagrama			
<p>6. Posteriormente se traslada copia de carta a jefe de Call Center para evaluar cancelación de póliza.</p> <p>7. Jefe de Call Center revisa y traslada listado a Asistente Operativo para cancelación de pólizas por falta de pago.</p> <p>8. Analista Operativo Imprime endoso de cancelación y lo traslada para ruta de entrega.</p> <p>12. Liquida planilla, emite factura y traslada a ruta de entrega</p>	<p>Telecobrador</p>	<p>Jefe de Call Center</p>		
	<p>Asistente Operativo</p>	<p>ELABORADO POR: Renato Agustín</p>	<p>REVISADO POR: Anna Sam</p>	<p>APROBADO POR: Sindy Chavez</p>

★ Semanalmente revisar listados de clientes a más de 90 días y cancelar las pólizas.

Compañía Aseguradora, S.A.		Revisión: 09/08/11 Página: 3 de 3	
Diagrama de flujo de ciclo de distribución y cobranza de cartera mayor a 45 días de atraso			
Descripción	Diagrama		
<p>9. Cobrador Entrega endoso de cancelacion con firma de recibido</p> <p>10. Cobrador Recoge Pago</p> <p>11. Cobrador elabora planilla y traslada a asistente operativo</p> <p>13. Cobrador entrega facturas al cliente</p>	<p>Cobrador</p>		
	<p>ELABORADO POR: Renato Agustín</p>	<p>REVISADO POR: Anna Sam</p>	<p>APROBADO POR: Sindy Chavez</p>

Compañía Aseguradora, S.A. Diagrama de flujo de ciclo de generación de información		Revisión: 09/08/11 Página: 1 de 2
Descripción	Diagrama	
<p>1. Asistente Operativo, genera reportes de recuperación de cartera, aplicación de pagos, cuenta contable y facturación.</p> <p>2. Asistente Operativo valida información del sisema central, de facturación y de cobranza</p> <p>3. Traslada reporte de aplicación de pagos y cuenta contable a Jefe Operativo.</p> <p>4. Jefe Operativo revisa reportes generados y traslada a Jefe de Call Center.</p> <p>5. Jefe de Call Center revisa reportes con relación a la recuperación de cartera.</p> <p>6. Posteriormente se trasladan los reportes a Gerente de Cobros para que de su visto bueno.</p>	<p>Asistente Operativo</p>	<p>Jefe Operativo</p>
		<p>Jefe de Call Center</p>
ELABORADO POR: Renato Agustín	REVISADO POR: Anna Sam	APROBADO POR: Sindy Chavez

★ En el paso 2 se recomienda hacer una validación entre los tres sistemas utilizados, antes de trasladar la información.

Compañía Aseguradora, S.A. Diagrama de flujo de ciclo de generación de información		Revisión: 09/08/11 Página: 2 de 2
Descripción	Diagrama	
<p>7. El Gerente de Cobros revisa el reporte para tener conocimiento de los resultados, y si hay algo que le llame la atención solicita su revisión a Jefe Operativo.</p> <p>8. Gerente de Cobros traslada los reportes de recuperación a Gerencia General, Tesorería y Contabilidad.</p> <p>9. Solicita Revisión a Jefe Operativo</p> <p>FIN DEL PROCESO</p>	<p>Gerente de Cobros</p> <pre> graph TD A1[A/1] --> 7[7. Revisa reporte para tener conocimiento] 7 --> D{Información correcta?} D -- SI --> 8[8. Traslada reportes de recuperación] 8 --> FIN([FIN]) D -- NO --> 9[9. Solicita revisión a Jefe Operativo] 9 --> B1[B/1] </pre>	
ELABORADO POR: Renato Agustín	REVISADO POR: Anna Sam	APROBADO POR: Sindy Chavez

4.11 Informe de auditoría operacional

Informe de auditoría operacional

ARAM & Asociados

Guatemala, septiembre 2011

Lic.:

Héctor Saúl Rodríguez Zapatero,

Gerente General,

Compañía Aseguradora, S.A.

De acuerdo a nuestra propuesta de servicios, se procedió a realizar una auditoría operacional al departamento de cobros de esta compañía, para determinar:

Las operaciones ineficientes e inefectivas que no permiten el cumplimiento de las principales metas y objetivos del departamento, haciendo énfasis en las operaciones relacionadas con los ingresos esperados por la compañía y la confiabilidad del cliente interno y externo en la información generada por el departamento.

El método aplicado para la realización del trabajo se basa en los Boletines de Auditoría Operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores; en la planificación de la auditoría y la ejecución de la misma, se utilizaron técnicas y procedimientos contenidos en las Normas Internacionales de Auditoría, así como herramientas administrativas que permitieron un adecuado análisis de los procesos y operaciones.

El trabajo se realizó sobre aspectos administrativos y de control interno durante el período comprendido del 1 de enero al 31 de agosto del año 2011.

La revisión se enfocó a evaluar operacionalmente las funciones específicas de las cuentas por cobrar, y no incluye ni pretende informar acerca de alcances de tipo financiero o de otra índole ni de otro órgano administrativo, distinto a este departamento.

Los principales aspectos evaluados fueron:

- Gestión de cobro

- Distribución de cartera de cobros
- Procedimientos en aplicación de pagos
- Políticas para agentes y corredores de seguros
- Eficiencia en sistemas de información

Para el efecto se cubrió el plan de trabajo de auditoría operacional, aplicando los procedimientos de auditoría considerados necesarios a las circunstancias, de acuerdo a las normas y metodología de esta auditoría especial.

Derivado de nuestra evaluación de los procesos dentro del departamento de cobros, a continuación se presentan las debilidades operativas establecidas que impiden la eficiencia y eficacia del mismo, en la consecución de sus objetivos y metas, así como sus causas e impacto potencial:

No.	Debilidades operativas	Causas	Efectos
1	Existe falta de control en las solicitudes de cobro electrónico que hacen los clientes al departamento.	Los cobros se hacen manualmente en archivos de Excel, lo que genera inconsistencias al ingresar el cobro en el sistema de facturación. No se compara la información del archivo de Excel con lo ingresado en el sistema de facturación.	Esto no permite que se cobre el 100% de los cobros solicitados por el cliente, la cantidad promedio mensual que no se percibe es de Q 555,833
2	Existen pagos que no están rebajados de los estados de cuenta de los clientes, se encuentran en una cuenta transitoria denominada primas en depósito.	Por inconsistencia en los datos que se encuentran en los tres sistemas de la Compañía, así como la falta de seguimiento a esta cuenta.	Generar desconfianza a los clientes que no ven reflejados sus pagos, y que se tengan acumulados Q8,115,300 en esta cuenta.
3	Falta de gestión de cobro a las pólizas nuevas que ingresan al depto. de cobros.	No existe un control en el momento que las pólizas ingresan al departamento.	Que el 50% de las pólizas nuevas que ingresan mensualmente tengan el riesgo de no efectuar sus pagos, esto hace que desde un inicio estas pólizas queden con atraso.

No.	Debilidades operativas	Causas	Efectos
4	No existe una política que condicione el actuar de los Agentes y Corredores de seguros.	Falta de políticas y procedimientos.	Riesgo de mal manejo de los activos de la compañía y la causa de molestias a los clientes que no vean reflejados sus pagos efectuados en las fechas correspondientes.
5	Asignación de la cartera de cobros en forma desproporcionada a los Tele cobradores, tanto en montos, como en tipos de producto.	No efectuar la distribución de la cartera de clientes, con criterios que permitan la especialización del recurso humano.	No hacer gestión de cobro a la totalidad de la cartera con pagos atrasados. No se aprovecha al 100% de su capacidad el recurso humano disponible para la recuperación de las cuentas por cobrar.
6	Falta de seguimiento oportuno a los listados de cuentas por cobrar, asignados a los Tele-cobradores.	No se prioriza el seguimiento a los productos más riesgosos, y la falta de un procedimiento de seguimiento constante, a la gestión de cobro de la cartera de clientes.	No contar con los flujos de efectivo esperados en tiempo oportuno. Según muestra seleccionada, un 37% de clientes no reflejaba gestión de cobro.
7	Existen pólizas que a pesar de estar con más de 90 días de atraso que no se han cancelado.	No hacer una depuración de estas cuentas en forma sistemática.	Riesgo de pagar reclamos de seguro innecesarios, así como incrementar la cuenta por cobrar. Existen Q48.8 millones de monto asegurado en mora, con riesgo de presentar algún reclamo.
8	Inconsistencia en la información generada por los tres sistemas que se manejan en el departamento de cobros.	La falta de sincronización de información entre los tres sistemas.	Desconfianza y molestia por parte del cliente externo, a nivel interno causa desorden en la aplicación de pagos. Al cierre del mes de julio existe una variación en ingresos entre el sistema central y sistema de facturación por Q2.2 millones.

No.	Debilidades operativas	Causas	Efectos
9	Asignación errónea en los códigos de agente a las pólizas de los clientes.	Las áreas de negocios no indican claramente los códigos de agentes, al no existir un procedimiento o comunicación definida.	Genera desconfianza en los agentes de seguros, provoca retraso en la canalización de fondos hacia la compañía y existe el riesgo de cometer errores en el pago de comisiones. Según muestra revisada existe un 6% de error en la codificación de clientes.

Propuesta:

No.	Recomendaciones para mejorar la eficiencia y eficacia en la consecución de las metas y objetivos del departamento de cobros:
1	Que se solicite automatizar este proceso dentro del sistema, de manera inmediata, que el encargado de cobro electrónico cada vez que realice los cargos a las cuentas de los clientes, imprima el reporte que genera el sistema y lo compare con su listado en Excel para cerciorarse que haya efectuado todos los cargos.
2	Que se haga una revisión en la sincronización de información entre el sistema central y el sistema de facturación, esto por parte del departamento de tecnología. Que diariamente el asistente operativo genere un reporte de las primas en depósito que se hayan generado, y lo traslade al jefe de call center para determinar los motivos de estas operaciones y corregirlas de inmediato.
3	Que dentro de la revisión de la gestión de cobro por parte del jefe de call center se incluya el control constante de las pólizas nuevas, tener un indicador aparte de los que actualmente se tienen, solamente de pólizas nuevas.
4	Que por iniciativa del Gerente de Cobros se solicite la creación de una política para agentes y corredores, tomando en cuenta todos los aspectos importantes para regir de forma más adecuada, las operaciones relacionadas con los mismos.
5	Especializar a los tele cobradores en cada producto, se sugiere que tres tele cobradores gestionen cartera de vehículos, uno que gestione vida y gastos médicos y seguro agrícola, otro que gestione seguro de transporte y maquinaria, y por último uno que gestione seguro de incendio y aviación.

No.	Recomendaciones para mejorar la eficiencia y eficacia en la consecución de las metas y objetivos del departamento de cobros:
6	Que se haga una revisión una vez a la semana, la revisión puede ser seleccionando una muestra de clientes, por productos más riesgosos, por monto del pago de prima y por antigüedad de la cartera. Hacer una minuta de seguimiento de los clientes que se revisaron con cada tele-cobrador, asignándole tareas específicas con los clientes más importantes y revisarla la siguiente semana.
7	Que se revisen semanalmente todas las pólizas que cumplen 60 días de atraso; que se envíen avisos de pre-cancelación a todos estos clientes con una fecha límite, al no cumplir con la fecha límite y teniendo el acuse de recibido por parte del cliente, que se proceda con la cancelación de las pólizas
8	Que por parte del departamento de tecnología se inicie una revisión minuciosa, para determinar el motivo de las inconsistencias entre los sistemas, y por parte del jefe operativo del departamento de cobros, que se haga una revisión mensual de la información generada por los tres sistemas, de esta manera se aseguran que se corrijan las inconsistencias antes que la información llegue al cliente externo.
9	Se recomienda que mensualmente el asistente operativo del departamento de cobros genere un reporte con las pólizas nuevas por código de agente, y solicite la confirmación a cada ejecutivo de negocios, para asegurarse que el número de pólizas por agente es el correcto. De esta manera el ejecutivo de negocios puede cruzar esta información con sus registros y asegurarse que la codificación en el sistema es la correcta.

El seguimiento e implementación de las recomendaciones u oportunidades de mejora es responsabilidad de la administración de la empresa, para lo cual presentaron el siguiente plan de acción:

Plan de acción:

No.	Debilidades operativas	Acciones a tomar	Responsable (es)	Mes de implementación
1	Existe falta de control en las solicitudes de cobro electrónico que hacen los clientes al departamento.	Se solicitará automatizar este proceso dentro del sistema. Antes de lograr la automatización, el encargado de cobro electrónico cada vez que realice los cargos a las cuentas de los clientes, imprimirá el reporte que genera el sistema y lo comparará con su listado en Excel para cerciorarse que haya efectuado todos los cargos.	Gerente de cobros Jefe operativo de cobros Gerente de departamento de tecnología	La revisión y comparación de reportes: octubre 2011. La automatización del proceso: enero 2012.
2	Existen pagos que no están rebajados de los estados de cuenta de los clientes, se encuentran en una cuenta transitoria denominada Primas en Depósito.	Se hará una revisión en la sincronización de información entre el sistema central y el sistema de facturación por parte del departamento de tecnología. Diariamente el asistente operativo generará un reporte de las primas en depósito que se hayan generado, y lo trasladará al jefe de call center para determinar los motivos de estas operaciones y corregirlas de inmediato.	Gerente de departamento de tecnología. Gerente de cobros Jefe operativo de cobros	La revisión de la sincronización de información entre los sistemas: octubre 2011. La generación del reporte diario de primas en depósito: septiembre 2011.
3	Falta de gestión de cobro a las pólizas nuevas que ingresan al departamento de cobros.	Dentro de la revisión de la gestión de cobro por parte del jefe de call center se incluirá un control constante de las pólizas nuevas, se creará un indicador aparte de los que actualmente se tienen, solamente para pólizas nuevas.	Gerente de cobros Jefe de call center de cobros	Octubre 2011.

No.	Debilidades operativas	Acciones a tomar	Responsable (es)	Mes de implementación
4	No existe una política que condicione el actuar de los Agentes y Corredores de seguros.	Se solicitará la creación de una política para agentes y corredores al departamento de mejora continua.	Gerente de cobros Jefe de mejora continua	Noviembre 2011
5	Asignación de la cartera de cobros en forma desproporcionada a los tele cobradores, tanto en montos, como en tipos de producto.	Se cambiará la distribución de la cartera, tres tele cobradores gestionarán cartera de vehículos, uno gestionará vida y gastos médicos y seguro agrícola, otro que gestionará seguro de transporte y maquinaria, y por último uno gestionará seguro de incendio y aviación.	Gerente de cobros Jefe de call center de cobros	Octubre 2011
6	Falta de seguimiento oportuno a los listados de cuentas por cobrar, asignados a los tele cobradores.	Se hará una revisión una vez a la semana, la revisión se hará seleccionando una muestra de clientes, por productos más riesgosos, por monto del pago de prima y por antigüedad de la cartera. Se Hará una minuta de seguimiento de los clientes revisados con cada tele cobrador, asignándole tareas específicas con los clientes más importantes y revisar la siguiente semana.	Gerente de cobros Jefe de call center de cobros	Octubre 2011
7	Existen pólizas que a pesar de estar con más de 90 días de atraso que no se han cancelado.	Se revisarán semanalmente todas las pólizas que cumplen 60 días de atraso; Se enviarán avisos de pre-cancelación a todos estos clientes con una fecha límite, al no cumplir con la fecha límite y teniendo el acuse de recibido por parte del cliente, que se procederá con la cancelación de las pólizas	Gerente de cobros Jefe de call center de cobros	Septiembre 2011

No.	Debilidades operativas	Acciones a tomar	Responsable (es)	Mes de implementación
8	Inconsistencia en la información generada por los tres sistemas que se manejan en el departamento de cobros.	Por parte del departamento de tecnología se iniciará una revisión minuciosa, para determinar el motivo de las inconsistencias entre los sistemas, y por parte del jefe operativo del departamento de cobros, se hará una revisión mensual de la información generada por los tres sistemas, para asegurar que se corrijan las inconsistencias antes que la información llegue al cliente externo.	Gerente del departamento de tecnología Gerente de cobros Jefe operativo de cobros	Octubre 2011
9	Asignación errónea en los códigos de agente a las pólizas de los clientes.	Mensualmente el asistente operativo del departamento de cobros generará un reporte con las pólizas nuevas por código de agente, y solicitará la confirmación a cada ejecutivo de negocios, para asegurarse que el número de pólizas por agente es el correcto.	Jefe de cobros Jefe operativo de cobros	Octubre 2011

Lic. Renato Agustín

Contador Público y Auditor

Colegiado No. 1704

ARAM & Asociados

CONCLUSIONES

1. El alto volumen de operaciones en una compañía de seguros hace cada vez más complejo el manejo de las mismas, al no contar con sistemas y procedimientos adecuados para fortalecer el sistema de control interno, provoca inconsistencias en el manejo de información, lo cual repercute en mal servicio al cliente interno y externo, así como el riesgo de pérdidas económicas y la ineficiencia en el alcance de metas y objetivos.
2. Al desarrollar una auditoría operacional dentro de una compañía de seguros, es fundamental determinar el riesgo que representan los tipos de productos de la misma, tomando en cuenta que el riesgo inherente a cada producto impacta de forma diferente en los resultados de la empresa, en el momento de llevarse a cabo un reclamo de seguro de pólizas que no tienen el seguimiento adecuado en cualquiera de las áreas de la compañía.
3. Cuando una compañía de seguros no invierte en un sistema de administración de sus bases de datos hecho a la medida, corre el riesgo de reflejar inconsistencia en los reportes generados por el departamento de cobros, que derivan en reprocesos administrativos para la corrección de dichas inconsistencias, al no existir este tipo de correcciones, se generan debilidades de control interno.
4. La falta de seguimiento constante y una adecuada estructura del flujo de operaciones que encausan una gestión de cobro eficiente, en un departamento de cobros de una compañía de seguros; tiene como

- consecuencia debilidades administrativas de ejecución, que no permiten la consecución de las principales metas y objetivos establecidos por la gerencia.
5. Al realizar la auditoría operacional al departamento de cobros de Compañía Aseguradora, S.A. en el presente trabajo, utilizando técnicas y procedimientos de auditoría, así como una metodología que se apoya en procedimientos administrativos, se determinaron las principales operaciones que no permiten el funcionamiento óptimo del departamento de cobros; al identificar las causas y efectos de estas operaciones se formularon las recomendaciones correspondientes y la administración pudo elaborar un plan de acción encaminado a mitigar la probabilidad de que estas operaciones se repitan.

RECOMENDACIONES

- 1) El contador público y auditor debe tomar en cuenta el nivel de control interno implementado por las compañías de seguros, de acuerdo al volumen de las operaciones de las mismas. De esta manera podrá hacer recomendaciones enfocadas a la creación de procedimientos que mitiguen los riesgos generados por el inadecuado manejo de dichos volúmenes.
- 2) Se recomienda que el contador público y auditor en una auditoría operacional tome en cuenta procedimientos para determinar el nivel de especialización del recurso humano dentro del departamento de cobros de una compañía de seguros. Para proveer criterios adecuados de distribución de sus productos al personal encargado de gestionarlos, y de esta manera prever situaciones riesgosas dentro y fuera del departamento, así como la no consecución de sus metas y objetivos.
- 3) En la planeación de una auditoría operacional, incluir procedimientos que ayuden a determinar el nivel de confianza en los sistemas de información del departamento de cobros, y el impacto que las deficiencias de los mismos tengan en el proceso total. En el informe se deben sugerir recomendaciones que corrijan y mitiguen las debilidades detectadas en los sistemas, que impactan en el proceso de control interno total del departamento.
- 4) En la ejecución de una auditoría operacional por parte de un contador público y auditor al departamento de cobros de una compañía de seguros, identificar el recorrido de las operaciones más importantes de la gestión en la recuperación de cartera, de esta manera podrá detectar todas aquellas operaciones que impiden la eficiencia y la eficacia dentro del departamento.

5) Al tomar la decisión de evaluar una entidad o un departamento de la misma, para identificar las operaciones que no permiten el desempeño eficiente en la consecución de metas y objetivos, es necesario ejecutar una auditoría operacional realizada por un profesional que aplique técnicas y procedimientos que permitan la identificación de hallazgos, sus causas y efectos, así como emitir recomendaciones que le permitan a la administración de estas áreas, tomar acciones correctivas encaminadas al funcionamiento eficiente para la consecución de sus principales metas y objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Arens, Alvin A. y Elder, Randal J., Auditoría un Enfoque Integral, Prentice Hall Inc., México, año 2007. 2ª. Edición. Pág. 20-60
- 2) Barquero Cabrero, José Daniel, Manual de Banca, Finanzas y Seguros, España, Ediciones Gestión 2000, año 2001. Pág. 367-378.
- 3) Brachfeld Montaña, Pedro Joaquin, Gestión del Crédito y Cobro, España, Profit Editorial, año 2009. Pág. 335-495.
- 4) Caal Chupina, Guillermo Ramón, Planeación de la Auditoría Operacional en el Área de Ingresos de una Empresa que Utiliza el Comercio Electrónico, Tesis Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2006. Pág. 110-160.
- 5) Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (IAPC), Normas Internacionales de Auditoría 2009. Disponible en: <http://www.ifac.org/committees/iapc>.
- 6) Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio, Decreto 2-70, Pág. 167-195.
- 7) Congreso la República de Guatemala, Ley de la Actividad Aseguradora, Decreto 25-2010.
- 8) Cuellar G. 2002. Auditoría Operacional Estrategia, Colombia. Consultado el 20 de julio de 2011 disponible en: <http://atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>.
- 9) De James A. Cashin, Paul D. Neuwith y Jonhn F. Levy, Enciclopedia de la Auditoria, Grupo Editorial Océano, España, año 2000. Pág. 534-600.
- 10) Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa, México, Mcgraw Hill, año 2002. Pág. 100-150.
- 11) Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores, Boletines de Auditoría Operacional, México, año 2005. Pág. 1-62.
- 12) Junta Monetaria, Reglamento para el Pago Fraccionado de las Primas de Seguros, Resolución JM-2-2011.
- 13) Ladino, Enrique, Informe Coso, México. Consultado el 15 de abril de 2011 en: <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso2.shtml>
- 14) Montenegro Pazos, Cesar Augusto, La Auditoria Operacional en las Compañías de Seguros, Guatemala, Tesis Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, año 1987. Pág. 1-30

- 15) Otero M. Jaime y Otero I. Jaime, Padre de la Calidad Total. Perú. Consultado el 15 de febrero de 2011 en: <http://www.gerenciasalud.com/art53.htm>.
- 16) Pérez Fernandez de Velasco, Jose Antonio, Gestión de Procesos, ESIC Editorial, España, año 2010. 4ª. Edición. Pág. 269-284.
- 17) Perdomo Salguero, Mario Leonel, Contabilidad VII Bancaria y Sociedades Financieras, Guatemala, Ediciones Contables y Administrativas ECA, año 2004. Pág. 73-105.
- 18) Pérez Orozco, Gilberto Rolando, Normas y Procedimientos Auditoria II, Guatemala, Impresos Industriales, S.A., Año 2000. Pág. 1-30.
- 19) Stein A., Lionel, Manual Descripción de Coberturas, Tecniseguros Corredores de Seguros, Año 2000. Pág. 1-2 y 15-4.
- 20) Universidad de San Carlos de Guatemala, Fundamentos de la Auditoría Operacional y su Aplicación a la Empresa, Material Didáctico, Curso Auditoría III, año 2000.