

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**  
**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES**



Plan de control interno de la gestión de ventas en las empresas de  
seguros de la ciudad de Huacho en el 2017

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR**

Sonia Cleante Bustamante Palomino  
Marisella Del Rosario Palomino Arroyo

**ASESOR**

Héctor Orlando Echeagaray Romero

Lima, Perú

2021



## **DEDICATORIA**

A Dios, por darnos siempre la fortaleza para seguir adelante; a nuestra familia, por entregarnos los valores y principios necesarios para enfrentar dignamente cada etapa de nuestras vidas a nivel personal y profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por permitirnos tener y disfrutar de nuestra familia, así como vivir y disfrutar cada día de nuestras vidas; a nuestras familias, por apoyarnos y confiar en nosotras para realizar este proyecto con éxito.

A nuestras queridas compañeras, quienes nos apoyaron incondicionalmente y nos permitieron entrar en sus vidas durante estos más de 5 años, los cuales no han sido sencillos. Gracias a su aporte, desarrollamos este proceso de investigación, el cual hemos disfrutado en cada momento de su desarrollo. Gracias por estar siempre a nuestro lado y en nuestras vidas.

A nuestra alma mater, la Universidad Católica Sede Sapientiae, a nuestros profesores y a todos los que fueron nuestros compañeros de clases durante todos los niveles de la universidad. Gracias a su compañerismo, amistad y apoyo moral, que han motivado nuestras ganas de seguir adelante en nuestra carrera profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
<b>CAPÍTULO I: INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA .....</b>	<b>1</b>
1.1. Reseña histórica .....	1
1.1.1. Edad Antigua.....	1
1.1.2. Siglos XIV al XVI.....	2
1.1.3. Siglos XVII al XIX.....	2
1.1.4. Siglo XX.....	3
1.2. Visión.....	3
1.3. Misión .....	3
1.4. Valores .....	4
1.5. Cultura organizacional .....	5
1.5.1 Organigrama de la cultura organizacional.....	5
1.6. Información interna y externa.....	8
<b>CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>10</b>
2.1. Identificación del problema .....	10
2.1.1. Problema general.....	11
2.1.2. Problemas específicos.....	12
2.2. Justificación del problema .....	12
2.3. Objetivos.....	13
2.3.1. Objetivo general.....	13
2.3.2. Objetivos específicos.....	13
<b>CAPÍTULO III: PLAN DE CONTROL INTERNO .....</b>	<b>14</b>
3.1. Definición de control interno.....	15
3.2. Proceso de control interno.....	15
3.3. Componentes del sistema de control interno.....	15
3.4. Clases de control interno.....	15
3.4.1. Control interno contable.....	16
3.4.2. Control interno administrativo u operacional.....	16
3.5. Importancia del control interno.....	17
3.6. Objetivos del control interno.....	17

3.7. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Coso III)	17
3.7.1. Definición de Coso III.....	19
3.7.2. Objetivos.....	20
3.7.3. Componentes.....	21
3.8. Análisis situacional del área o el responsable del control interno en base al modelo Coso III - ERM 2013.....	26
3.8.1. Ambiente de control.....	26
3.8.2. Evaluación de riesgo.....	27
3.8.3. Actividades de control.....	27
3.8.4. Información y comunicación.....	28
3.8.5. Monitoreo o supervisión.....	28
3.9. Procedimientos de control interno.....	28
3.10. Clima laboral.....	32
3.10.1. Metodología de evaluación.....	32
3.10.2. Análisis de resultados.....	32
3.10.3. Presentación de resultados.....	56
3.11. Proceso de evaluación del desempeño o mejora continua.....	60
3.11.1. Metodología de evaluación del desempeño.....	60
3.11.2. Desarrollo del proceso.....	61
3.11.3. Plan de acción.....	61
3.12. Capacitación.....	62
3.12.1. Identificación de necesidades.....	62
3.12.2. Plan anual de capacitación.....	62
3.12.3. Plan de acción.....	62
3.12.4. Evaluación del plan anual de capacitación.....	63
3.13. Comunicación interna.....	63
3.13.1. Análisis situacional.....	63
3.13.2. Revisión de los controles actuales.....	64
3.13.3. Propuestas de acciones.....	64
3.13.4. Plan de comunicación.....	64
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....	65
CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES.....	66
REFERENCIAS.....	67
ANEXOS.....	69

ANEXO 1: MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA MITIGAR RIESGOS EN LA GESTIÓN DE VENTAS.....	70
ANEXO 2: FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	71
ANEXO 3: PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN.....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Componentes y principios del control interno del informe COSO III.....	21
Tabla 3.2 Indicadores de ambiente de control .....	23
Tabla 3.3 Indicadores de evaluación del riesgo .....	24
Tabla 3.4 Indicadores de actividades de control.....	25
Tabla 3.5 Indicadores de información y comunicación .....	25
Tabla 3.6 Indicadores de monitoreo .....	26
Tabla 3.7 Cuestionario de control interno .....	33
Tabla 3.8 Pregunta 1: ¿Cuenta la empresa con el control interno implementado formalmente?.....	35
Tabla 3.9 Pregunta 2: ¿Existe un manual de atención al cliente?.....	36
Tabla 3.10 Pregunta 3: ¿Tiene la empresa identificados sus riesgos internos y externos? .....	37
Tabla 3.11 Pregunta 4: ¿Se dispone de un procedimiento que permita desarrollar la respuesta ante los riesgos identificados?.....	38
Tabla 3.12 Pregunta 5: ¿Es utilizada la información como herramienta de supervisión?.....	39
Tabla 3.13 Pregunta 6: ¿Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades?.....	40
Tabla 3.14 Pregunta 7: ¿Existe un monitoreo continuo por parte de la administración?.....	41
Tabla 3.15 Pregunta 8: ¿Se están cumpliendo con las metas programadas? .....	42
Tabla 3.16 Pregunta 9: ¿Se revisan periódicamente los procesos, actividades y tareas con el fin de verificar que se estén desarrollando de acuerdo con sus funciones? .....	43
Tabla 3.17 Pregunta 10: ¿Existen procedimientos que expliquen detalladamente las funciones en el área de ventas?.....	44
Tabla 3.18 Cuestionario del área de ventas .....	45
Tabla 3.19 Pregunta 11: ¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro del área?.....	47
Tabla 3.20 Pregunta 12: ¿Se realiza una retroalimentación constante de la misión y visión de la organización? .....	48

Tabla 3.21 Pregunta 13: ¿El personal de ventas se encuentra capacitado sobre las características de los productos o servicios en lo que concierne a beneficios, modos de uso, tiempo de entrega, garantía, entre otras generalidades? .....	49
Tabla 3.22 Pregunta 14: ¿Se realizan estrategias motivacionales como charlas y actividades en las que participe el personal de ventas? .....	50
Tabla 3.23 Pregunta 15: ¿Se realiza un seguimiento a la entrega del producto o el servicio prestado? .....	51
Tabla 3.24 Pregunta 16: ¿Se aprovechan datos del cliente para posteriores contactos de venta? .....	52
Tabla 3.25 Pregunta 17: ¿Se efectúan controles o revisiones a los procesos de venta? ..	53
Tabla 3.26 Pregunta 18: ¿Las inspecciones son realizadas por personal especializado en mercadeo? .....	54
Tabla 3.27 Pregunta 19: ¿El acceso a los clientes se realizan en frío o manejan algún apoyo como base de datos y referidos? .....	55
Tabla 3.28 Actividades de control para mitigar riesgos en el área de ventas .....	58
Tabla 3.29 Actividades de control para mitigar riesgos en la gestión de ventas .....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama del área de comercial de ventas y/o independientes.....	5
Figura 3.2 Matriz tridimensional sobre la relación entre los objetivos y los componentes del control interno de informe COSO II .....	22
Figura 3.3 Flujograma de procedimientos.....	31
Figura 3.4 Frecuencia de la pregunta 1: ¿Cuenta la empresa con el control interno implementado formalmente? .....	35
Figura 3.5 Frecuencia de la pregunta 2: ¿Existe un manual de atención al cliente? .....	36
Figura 3.6 Frecuencia de la pregunta 3: ¿Tiene la empresa identificados sus riesgos internos y externos? .....	37
Figura 3.7 Frecuencia de la pregunta 4: ¿Se dispone de un procedimiento que permita desarrollar la respuesta ante los riesgos identificados? .....	38
Figura 3.8 Frecuencia de la pregunta 5: ¿Es utilizada la información como herramienta de supervisión? .....	39
Figura 3.9 Frecuencia de la pregunta 6: ¿Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades?.....	40
Figura 3.10 Frecuencia de la pregunta 7: ¿Existe un monitoreo continuo por parte de la administración?.....	41
Figura 3.11 Frecuencia de la pregunta 8: ¿Se están cumpliendo con las metas programadas?.....	42
Figura 3.12 Frecuencia de la pregunta 9: ¿Se revisan periódicamente los procesos, actividades y tareas, con el fin de verificar que se estén desarrollando de acuerdo con sus funciones?.....	43
Figura 3.13 Frecuencia de la pregunta 10: ¿Existen procedimientos que expliquen detalladamente las funciones en el área de ventas? .....	44
Figura 3.14 Frecuencia de la pregunta 11: ¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro del área?.....	47
Figura 3.15 Frecuencia de la pregunta 12: ¿Se realiza una retroalimentación constante de la misión y visión de la organización?.....	48

Figura 3.16 Frecuencia de la pregunta 13: ¿El personal de ventas se encuentra capacitado sobre las características de los productos o servicios, en lo que concierne a beneficios, modo de uso, tiempo de entrega, garantía, entre otras generalidades?.....	49
Figura 3.17 Frecuencia de la pregunta 14: ¿Se realizan estrategias motivacionales como charlas y actividades en las que participe el personal de ventas?.....	50
Figura 3.18 Frecuencia de la pregunta 15: ¿Se realiza un seguimiento a la entrega de producto o el servicio prestado? .....	51
Figura 3.19 Frecuencia de la pregunta 16: ¿Se aprovechan datos del cliente para posteriores contactos de ventas? .....	52
Figura 3.20 Frecuencia de la pregunta 17: ¿Se efectúan controles o revisiones a los procesos de venta? .....	53
Figura 3.21 Frecuencia de la pregunta 18: ¿Las inspecciones son realizadas por personal especializado en mercadeo?.....	54
Figura 3.22 Frecuencia de la pregunta 19: ¿El acceso a los clientes se realiza en frío o manejan algún apoyo como base de datos y referidos? .....	55

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por objetivo general plantear mejoras en los procesos de control interno en la gestión de ventas de las empresas de seguros. Este estudio se desarrolló a través de la investigación de los antecedentes, conceptos teóricos de control interno y gestión de ventas, con la finalidad de diagnosticar y determinar los puntos críticos de los procesos, así como sus causas y consecuencias. Todo ello tiene como propósito formular lineamientos de mejora en los procesos de control interno de la gestión de ventas de seguros que realizan las empresas aseguradoras de Huacho.

La metodología utilizada es descriptiva-cualitativa. Por ello, se usó la observación como procedimiento para obtener datos muy fiables. También, fueron empleados cuestionarios para detectar eficiencias o deficiencias en los procesos de control interno en la gestión de ventas de las aseguradoras que operan en Huacho.

Este estudio consta de un primer capítulo donde se presenta información sobre las empresas aseguradoras; en el segundo capítulo, se describe el problema y los objetivos; y en el tercer capítulo, se desarrolla el análisis de los datos, alineado con la estructura del control interno y de sus componentes. Al final de la presente investigación, se listan las conclusiones y recomendaciones.

Para finalizar, las conclusiones obtenidas en este informe de investigación hacen referencia a la ausencia de un adecuado control interno, lo cual aumenta la posibilidad de riesgos y fraudes. Por lo tanto, se propone establecer políticas y procedimientos, además de un manual de atención al cliente como medida de solución frente a las irregularidades detectadas.

**Palabras claves:** Control interno, gestión de ventas, procesos

## ABSTRACT

This research with title “Inner control of sales management in insurance companies in the city of Huacho, 2017”, has the general aim to propose improvements in the process of inner control of sales management in insurance companies.

The present research was developed through the investigation of the background and inner control and sales management theoretical concepts, in order to identify and determine the critical aspects of the processes, causes and consequences. Everything has been aimed to propose guidelines to improve the processes of inner control of insurance sales management carried out by insurance companies in Huacho.

The methodology used was descriptive-qualitative so observation was performed as a procedure in order to obtain the most reliable data. Questionnaires were also used to detect the efficiency or deficiency of the inner control processes in the sales management of insurance companies in Huacho.

Finally, the conclusions obtained in this research report makes reference to the lack of appropriate inner control, which increases the possibility of risks and fraud, therefore it is suggested to establish policies, procedures and a customer service handbook as a solution to the irregularities found.

**Key words:** Inner control, sales management, processes

# **CAPÍTULO I: INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA**

## **1.1. Reseña histórica**

No existe consenso ni un amplio conocimiento en lo referente a la historia del seguro, debido a que es bastante joven como institución. Desde su aparición en la tierra, el hombre siempre ha estado ligado al reto que representa lo imprevisto (Bustamante, s.f.). Originalmente, en su condición de solitario nómada, enfrentaba peligros y dificultades. Conforme los iba superando, sentía la necesidad de compartir experiencias con sus semejantes para juntos protegerse recíprocamente. Así, se constituyó una organización denominada sociedad (Bustamante, s.f.).

Con el tiempo, esta nueva forma de vida también traería consigo innumerables situaciones riesgosas, que lo obligaría a continuar su lucha por sobrevivir, ya no pensando solo en él, sino en el grupo de personas más ligadas a su entorno: su familia (Bustamante, s.f.). A partir de ese momento, la familia se convirtió en el eje de la sociedad y era la que soportaba la pérdida que cualquiera de sus miembros pudiera sufrir, ya que la no existencia de una economía debidamente organizada y el reducido comercio hacían innecesario el seguro; esto aunado a las supersticiones fatalistas (temor a Dios) de aquellos tiempos (Bustamante, s.f.).

### **1.1.1. Edad Antigua**

Desde la época de los griegos, se otorgaba préstamos a las personas que transportaban mercaderías por mar, lo que se constituyó en la base para el actual seguro de transportes marítimos. Si estos no llegaban a su destino, se quedaban con los préstamos y no pagaban intereses; pero si llegaban bien, tenían que devolver el préstamo con fuertes intereses (Bustamante, s.f.). De acuerdo con el derecho canónico, en la Edad Media, no estaba permitido cobrar intereses. En el año 1230, el Papa Gregorio IX prohibió los préstamos para el transporte de mercancías por mar. Por esta razón, se hizo muy difícil conceder prestaciones de esta naturaleza, lo cual motivó que, poco a poco, la gente conocedora de estos menesteres fuera separando el riesgo de lo que en un principio era el préstamo. De esta manera, se inició lo que más adelante sería el seguro propiamente dicho (Bustamante, s.f.).

### 1.1.2. Siglos XIV al XVI

En 1347, en Génova, se hizo el primer contrato por escrito y se denominó al documento póliza, en el que constan las condiciones de un seguro marítimo. A partir de esta época, fueron apareciendo una serie de normas legales para regular y controlar el seguro. Una de las primeras ordenanzas fue la de Barcelona en 1435. Un dato muy significativo es que, en 1543, llegaron por primera vez al Perú mercancías aseguradas en España (Bustamante, s.f.).

### 1.1.3. Siglos XVII al XIX

En el siglo XVII, grupos de grandes capitalistas se reunieron para formar empresas dedicadas al comercio, y abarcaron muchos negocios en países de ultramar. Por estas razones, se convirtieron en los precursores de las actuales sociedades por acciones. Paralelamente a este significativo avance, se fundaron las primeras compañías de seguros, debido principalmente a los devastadores incendios de Londres en 1666 y Ámsterdam en 1671, que demostraron la necesidad del seguro de incendio (Bustamante, s.f.).

Durante este período, aparecieron las primeras aseguradoras como sociedades anónimas. En Francia en 1681, se dictó una ordenanza que establecía los principales preceptos sobre materia de seguros. Ese mismo año en Inglaterra, se fundó una compañía de seguros contra incendio (Bustamante, s.f.).

De igual modo, en 1688, nació Lloyd's en un café de Londres, cuyo propietario era Edward Lloyd's. Los parroquianos eran todos patrones de buques, banqueros o comerciantes y allí formalizaban los seguros marítimos. Por acta del Parlamento en 1871, Lloyd's fue reconocido como una corporación que subsiste hasta la fecha, con cerca de 30 000 suscriptores (*names*) (Bustamante, s.f.). Asimismo, en 1720, se fundó otra compañía de seguros para cubrir el riesgo marítimo y competir con el Lloyd's en Londres. En adición, en Hamburgo, se promulgó una ley sobre seguros en 1731.

Por último, a mediados del siglo XIX en Centroamérica, Sudamérica y el Caribe, comenzaron a operar diferentes agencias y compañías de seguros. Así sucedió en 1784 en Argentina, en 1789 en México, en 1795 en Cuba, en 1808 en Brasil, en 1854 en Uruguay, en 1866 en Venezuela, en 1874 en Colombia, en 1886 en Ecuador, y en 1895 en Perú.

#### **1.1.4. Siglo XX**

Con el gran avance tecnológico, social, económico y legal del siglo XX, el seguro se ha desarrollado en forma excepcional en el aspecto social, pues las instituciones fundadas tienen por fin proteger el capital humano, es decir, la vida de los trabajadores. El auge mundial que ha tomado el seguro en este siglo ha sido ampliamente relevante: (a) a principios del siglo XIX, existían 30 compañías de seguros; (b) en 1850, 300 en 14 países; (c) en 1900, 1 300 en 26 países; (d) en 1969, 10 000 en 71 países; (e) en 1996, alrededor de 14 000 empresas ligadas a seguros (compañías de seguros, reaseguros, corredores de seguros y reaseguros, ajustadores, entre otros) (Bustamante, s.f.).

Tan fuertes son los fundamentos de la institución del seguro de vida que la compañía más pequeña, con sus miles de seguros en vigor, es tan firme como la más grande, con sus miles de millones de dólares. En efecto, la razón de la fe del público reside principalmente en su historial de seguridad de más de un siglo. Sin embargo, la seguridad por sí sola no brinda una imagen completa de todo el sistema; es decir, se necesita saber cuál es el poder económico que poseen las compañías para poder conocer sus verdaderas y exactas dimensiones.

#### **1.2. Visión**

Al 2021, el sector asegurador peruano será referente de la Alianza del Pacífico al tener una tasa de penetración de primas sobre su PBI de 2.5 %, con altos indicadores de sostenibilidad económica-financiera, que brinda soporte al crecimiento de la clase media y genera bienestar y máximo valor para la sociedad, colaboradores y accionistas de las compañías de seguros del Perú.

#### **1.3. Misión**

El sector asegurador peruano integra a empresas aseguradoras instaladas en el país y representadas por la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG). Estas empresas gestionan los riesgos de sus clientes brindando soporte y fomentando una cultura de protección que minimiza el impacto económico ante desastres naturales y financieros, ofreciendo productos de calidad que se adecuan a las necesidades de la sociedad de manera eficiente y rentable.

#### **1.4. Valores**

Las políticas estratégicas y los planes de acción que se tuviesen de acuerdo con la naturaleza del sector estarán fundamentados en valores. Estos, a su vez, son un común denominador en las principales empresas del sector. A continuación, se describirán estos valores.

- **Integridad.** Se requiere mostrar una conducta adecuada para enfrentar con honestidad y rectitud las responsabilidades que asigna la empresa.
- **Iniciativa.** Siempre se necesita ir un paso más allá para tener una participación activa dentro de las áreas de trabajo y aportar proponiendo nuevas ideas.
- **Compromiso.** Los logros de las empresas aseguradoras son logros de sus colaboradores, puesto que, como integrantes de la empresa, sienten la responsabilidad y el interés por trabajar al 100 % con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
- **Profesionalismo.** Ser un profesional es aprender continuamente para mejorar cada día y lograr un óptimo desempeño laboral, realizando un trabajo a conciencia en el que se pongan en práctica todos los conocimientos y valores adquiridos, así como brindar la mayor calidad en el servicio.
- **Unidad.** Es importante desarrollar un alto nivel de comunicación, empatía y trabajo en equipo entre las personas de distintas áreas, lo cual permitirá reunir distintas cualidades para dar como resultado el logro de un objetivo común para todos.
- **Sensibilidad.** Se precisa ser lo suficientemente capaces de identificar las necesidades y características únicas de los clientes.
- **Innovación.** Es considerada una constante en las actividades que permitan la adaptación a los cambios del entorno.

#### **1.5. Cultura organizacional**

Las compañías de seguros desarrollan campañas con la premisa de brindar calidad en el servicio al cliente para satisfacer sus necesidades a través de productos y servicios innovadores. En el caso de Rímac Seguros y Reaseguros, la gerencia de la empresa aseguradora busca mantener esa cultura y ordenar el crecimiento de su organización, así como seguir siendo la primera en el mercado competitivo (Rimac, 2013).

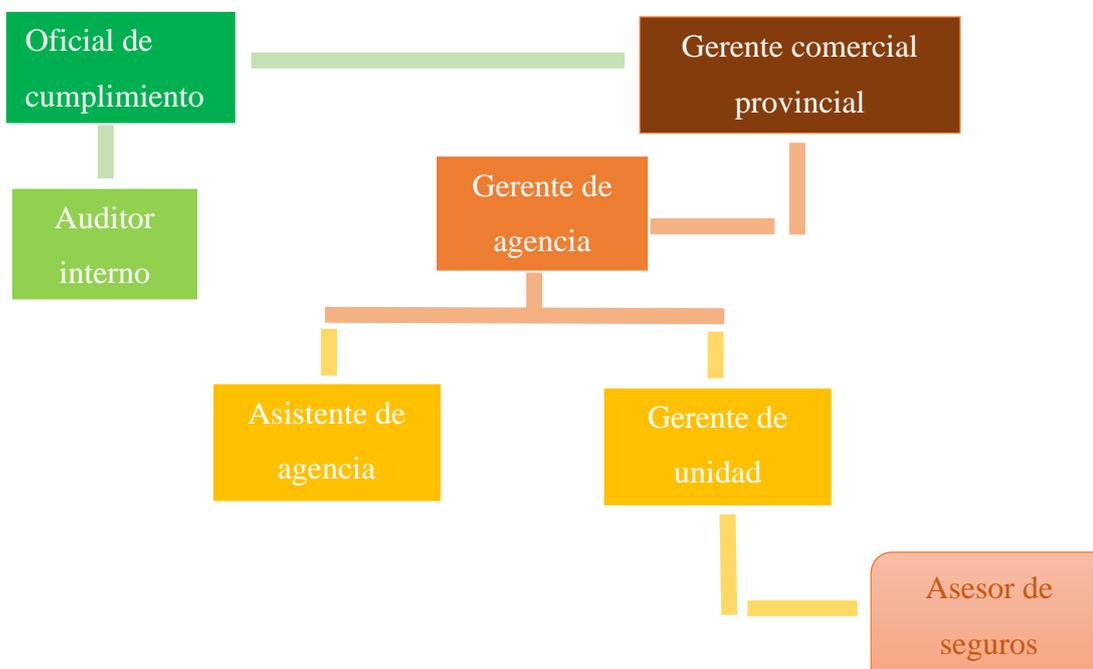
### 1.5.1. Organigrama de la organización

Respecto al diseño organizacional, debido a que la empresa ha tenido un desarrollo acelerado, esta ha evolucionado de una estructura funcional a una estructura de organización diversificada, específicamente en la forma del producto. Las supervisiones, llamadas unidades, se han creado para prestar servicios a distintos mercados asociados con una central administrativa (central de operaciones), que le permitan, de forma coordinada, responder a los objetivos de la dirección y a las condiciones del mercado. Con esta estructura, la organización busca aprovechar las ventajas de la especialización de cada área y/o departamento dentro de su ámbito de responsabilidad (Rímac, 2013).

La estructura de las empresas aseguradoras evaluadas se relaciona con las tareas que cumple cada área de la organización a nivel general en la provincia y en las diferentes supervisiones de la localidad de Huacho. En la Figura 1.1, se muestra el organigrama del área de comercial de ventas y/o independientes, y posteriormente se describe cada uno de los cargos.

Figura 1.1

Organigrama del área de comercial de ventas y/o independientes



Fuente: Rímac (2013)

**Gerente comercial provincial.** Tiene por funciones y responsabilidades los siguientes objetivos: (a) cumplir con el presupuesto de ventas y dotación, (b) evaluar planes de trabajo de inicio de mes diferenciados por ciudad y agencia, (c) analizar resultados del mes por localidad, y (d) evaluar la producción contable por ciudad (Rimac, 2013).

**Gerente de agencia.** Sus funciones y responsabilidades son las siguientes: (a) ser responsable de las cobranzas; (b) asegurar la calidad del proceso de selección; (c) alcanzar los objetivos globales de reclutamiento; (d) desarrollar e impartir los programas de capacitación para su agencia; (e) evaluar los logros de la productividad y la persistencia de la cartera de toda su agencia; (f) identificar y ponerse en contacto con los candidatos adecuados al puesto de asesor de seguros; (g) evaluar las aptitudes del candidato para el puesto de asesor de seguros siguiendo el proceso organizado de selección; (h) guiar, dirigir y apoyar a gerentes de unidad y asesores declarados como fundados en línea con la política de ventas y el cumplimiento del reglamento interno de trabajo de la compañía; (i) atender los reclamos y hacer seguimiento de la implementación de las medidas correctivas identificadas; (j) recibir, revisar y validar en forma aleatoria el expediente entregado por el supervisor de ventas; y (k) entregar el expediente revisado al asistente de agencia (Rimac, 2013).

**Gerente de unidad.** Sus funciones y responsabilidades son las siguientes: (a) reclutar y preseleccionar candidatos; (b) otorgar asistencia y vacaciones; (c) asegurar el éxito de sus nuevos asesores; (d) promover el desarrollo de sus asesores; (e) optimizar la productividad; (f) mejorar la persistencia de la cartera de su equipo; (g) supervisar la actividad de producción; (h) mantener la motivación y un agradable ambiente de trabajo; (i) llevar el control de cargos de póliza; (j) acompañar a sus asesores a 10 visitas como mínimo; (k) tener un informe actualizado sobre la actividad de cada asesor; (l) ejecutar talleres de capacitación; (m) realizar reuniones semanales y reuniones diarias de seguimiento con cada asesor de seguros; (n) recibir y validar el expediente entregado por el asesor y completar el *check list* de verificación (FF.VV.); (o) auditar, de manera aleatoria, la venta nueva presentada por el equipo; (p) controlar el *stock* de recibos de recaudo asignado, de acuerdo con la política vigente; (q) verificar la fidelidad y

autenticidad de todos los documentos complementarios a la información presentada en el expediente de venta nueva; (r) llevar un control diario de asistencia firmado; (s) entregar manuales y hacer firmar los cargos a los nuevos asesores; (t) controlar de forma detallada los recibos de recaudo a través del formato oficial; (u) ingresar, en la herramienta oficial de gestión y desarrollo humano, el registro de vacaciones programadas durante el año con el fin que se lleve a cabo el cumplimiento de la política de descanso vacacional (Rimac, 2013).

**Asesores de seguros.** Sus funciones y responsabilidades son las detalladas a continuación: (a) alcanzar los objetivos de producción asignados; (b) responsabilizarse de mantener la persistencia de la cartera de clientes; (c) tener a cargo la actividad de agencias; (d) responsabilizarse del cumplimiento del modelo de agencia y prospección; (e) formar y ampliar el negocio identificando, anotando, clasificando y poniéndose en contacto con las personas que pertenecen a su entorno social, familiar, profesional y personal, quienes podrían ser futuros clientes o centros de influencias; (f) realizar ventas para satisfacer las necesidades de los futuros clientes, persuadiéndolos de comprar un seguro de vida, de accidentes, de salud, vehicular o domiciliario; (g) iniciar, desarrollar y cerrar las ventas; (h) planificar y supervisar la actividad, objetivos y la consecución de los resultados, así como administrar de modo productivo los recursos (tiempo, capacitación, seguimiento a emisiones de pólizas y cobranzas); (i) firmar, como representante de la compañía, todos los documentos mandatorios del expediente de venta nueva (solicitud y recibo de recaudo); (j) completar la sección Informe del agente, de la solicitud de seguro de vida individual; (k) no recibir dinero en efectivo; (l) ordenar los documentos de la solicitud del cliente verificando el cumplimiento de los puntos indicados en el *check list* de verificación de expediente FF. VV. (incluido en Política de Devolución de Expedientes a la FF. VV.); (m) presentar al supervisor el expediente correspondiente a la venta nueva de acuerdo con el orden definido en el *check list* de auditoría vigente; (n) entregar póliza emitida al cliente y explicar el contenido de la misma; (o) entregar copia de cargo de póliza firmado por el cliente y con huella digital al supervisor de ventas; (p) conocer y aplicar el reglamento interno de trabajo de la compañía; (q) conocer y aplicar el Código de conducta de los colaboradores de Rímac Seguros; y (r) conocer y aplicar la Política de prevención de lavados de activos (Rimac, 2013).

## 1.6. Información interna y externa

Con relación a las aseguradoras, se puede afirmar que estas se enfocan en lo siguiente: (a) ampliar coberturas que permitan el aprovechamiento de las competencias en todas las organizaciones; (b) integrar la infraestructura de toda la organización; (c) generar la capacidad de expansión y adaptación operativa; (d) promover la integración de los procesos, tecnología y organización en la empresa; (e) reducir el riesgo y costo del cambio; y (f) maximizar el aprovechamiento de las economías de escala. Este último será posible diversificando los tipos de seguros de la siguiente manera: (a) Seguro de Protección Familiar (vida), (b) Seguro de Protección Sepelio (familiar), (c) Seguro de Protección Accidental (renta hospitalaria), (d) Seguro de Protección Ahorro (12 años), (e) Seguro Oncológico Flat (indemnizatorio), (f) Seguro Oncológico Integral (tratamiento), (g) Seguro de Incendio y Líneas Aliadas, (h) Seguro de Robo y/o Asalto, (i) Seguro Vida Ley, (j) Seguro Deshonestidad, (k) Seguro de Ramos Técnicos, (l) Seguro Accidentes Personales, (m) Seguro de Desgravamen, (n) Seguro de Transportes, (o) Seguro de Vehículos, (p) Seguro Domiciliario, (q) Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, (r) Seguro de Responsabilidad Civil, y (s) Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo. Todos estos seguros brindan diferentes coberturas según sea el tipo de producto adquirido. Por ejemplo, el seguro de protección familiar es uno de los seguros base, promovidos por la fuerza de ventas. Cubre por fallecimiento natural y/o accidental, por invalidez a consecuencia de un accidente, por cirugía a consecuencia de un accidente, por desamparo familiar, por enfermedad grave en estado terminal y por desgravamen (Rimac, 2019). En el 2018, los seguros de vida reportaron un crecimiento en primas de 26.5 % respecto al 2017. Las primas anualizadas de estos seguros alcanzaron los S/ 4 305 millones (Semana Económica, 2018).

De acuerdo con la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG), el mayor crecimiento se registró en el riesgo de renta particular, cuyas primas anualizadas alcanzaron los S/ 886 millones, monto que superó por primera vez el total de primas de rentas vitalicias (jubilación, invalidez y sobrevivencia). Asimismo, la APESEG, en el ramo de riesgos generales, reportó un crecimiento en primas de 9.8 % respecto de 2017, con lo cual alcanzó los S/ 4 765 millones. Entre los riesgos que mostraron un mejor desempeño en el año, se encuentran el de incendio, que reportó primas por S/ 427 millones, y el de todo riesgo para contratistas, que reportó primas por S/ 186 millones, impulsado por inversiones en el sector construcción (Semana Económica, 2018).

De igual modo, APESEG comunicó, en el ramo de accidentes y enfermedades, un crecimiento en primas de 12.3 % respecto de 2017. En este ramo, los seguros de salud fueron los que tuvieron un mayor crecimiento en primas en los últimos 12 meses en términos absolutos: incremento de S/ 132 millones (+13.9 %) (Semana Económica, 2018). Además, APESEG señaló que los seguros asociados al Sistema Privado de Pensiones (SPP), conformados por las rentas vitalicias de jubilación, invalidez y sobrevivencia, así como por el seguro previsional, reportó un ligero crecimiento de 0.7 % respecto al año anterior, luego de estar cerca de dos años y medio en negativo. De igual forma, APESEG afirmó que se estimaba que, en el 2019, los seguros de vida seguirían liderando el crecimiento del sector, motivados por los seguros de renta particular, los cuales vienen generando interés y aceptación en el mercado. Asimismo, se cree que los seguros de salud seguirán mostrando resultados positivos, pues las compañías vienen desarrollando una mayor oferta de productos y alcanzando nuevos segmentos de mercado (Semana Económica, 2018).

En conclusión, la competencia ejerce presión sobre los márgenes que las compañías pueden obtener en algunos segmentos. De igual modo, considera que el mercado local es, en general, muy pequeño para desarrollar y lograr, a la vez, economías de escala.

## CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1. Identificación del problema

En la ciudad de Huacho, existen tres empresas que operan en el mercado asegurador: (a) Rímac Seguros y Reaseguros, (b) Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, y (c) Mapfre Perú Compañía de Seguros y Reaseguros. Estas empresas brindan los servicios de venta y asesoría de seguros de vida, de accidente, de sepelio, de ahorros, oncológicos, entre otros, a través de estos tres canales de venta: (a) los asesores de ventas, (b) la oficina de atención al público en el área de vida, y (c) la oficina de representación y atención al público en la ciudad de Huacho.

El proceso de gestión de ventas es administrado el personal que tiene contacto directo con los clientes. Considerando que una de las actividades principales de ingreso económico para el negocio de seguros es la gestión de ventas, esta es un área crítica o de riesgo, por lo que está sujeta a parámetros establecidos mediante normas y procedimientos. Dichas políticas y procesos son identificados y mitigados a través del control interno, establecido dentro de cada negocio. El negocio de los seguros centra su enfoque en el cliente, en las personas y en la sostenibilidad.

Por su parte, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2017), acerca de la información estadística sobre los reclamos por cada 1 000 operaciones a las empresas supervisadas en el sector seguros al cuarto trimestre del año 2017, detalló lo siguiente: (a) 20.42 % son de Rímac Seguros y Reaseguros; (b) 13.20 %, de Pacífico Seguros; (c) 1.91 %, de Mapfre Perú Vida; y (d) 1.01 %, de Mapfre Perú. Entre los temas más reclamados, figuran los listados a continuación: (a) 38 % por robo y asalto; (b) 17 % por vida individual; (c) 15 % por vehículos; (d) 14 % por asistencia médica; (e) 8 % por accidentes personales y (f) 8 % por otros motivos.

De igual modo, la información estadística sobre los reclamos por cada 1 000 operaciones a las empresas en el sector seguros del primer trimestre del 2018 precisó lo siguiente: (a) 21.01 % corresponde a Rímac Seguros y Reaseguros; (b) 1.87 %, a Pacífico Seguros; (c) 0.65 %, a Mapfre Perú Vida; y (d) 0.96 % a Mapfre Perú. Asimismo, los temas más reclamados fueron los listados en seguida: (a) 22 % por robo y asalto; (b) 19 % por vehículos; (c) 18 % por asistencia médica; (d) 18 % por vida individual; (e) 7 % por accidentes personales; y 16 % por otros productos (SBS, 2018).

Por último, las compañías de seguros que cuentan con comités de riesgos se encargan de identificarlos oportunamente. Entre estos riesgos, sobresalen los siguientes: (a) problemática en la retención y fidelización del cliente; (b) falta de profesionalización de los asesores; (c) falta capacitación permanente en materias relacionadas a sus funciones; (d) falta de ventas cruzadas; (e) falta de planificación de ventas; (f) desconocimiento de mercados nuevos; (g) falta de apoyo del jefe superior inmediato; (h) falta de comunicación activa y asertiva; (i) falta de aplicación del manual de manejo de conflictos y quejas; (j) desconocimiento de las normas legales que amparan los seguros; (k) conservación de documentos; y (l) falta de infraestructura apropiada y de recursos humanos, técnicos y logísticos.

### **2.1.1. Problema general**

¿El control interno es ejecutado de forma eficiente en la gestión de ventas en las empresas aseguradoras de la zona de Huacho en el 2017?

### **2.1.2. Problemas específicos**

- ¿El control interno influye en el área de ventas de las empresas aseguradoras de la zona de Huacho en el 2017?
- ¿El control interno es eficaz y flexible en la gestión de ventas de las empresas aseguradoras de la zona de Huacho en el 2017?

El problema se origina al inicio de una venta. Los procesos de control están enfocados en la colocación de los seguros; no obstante, se considera un escenario óptimo para dicha gestión. Los actores principales o sujetos objetivos (clientes) manejan, en su desarrollo profesional, una mínima cultura o un pésimo concepto sobre seguros y desconocen los beneficios financieros y personales que otorga el adquirir alguno. Ello repercute directamente en la colocación y/o venta, ya que no es posible cerrarla en algunos casos; y en otros, el seguimiento puede durar dos meses o más tiempo de lo considerado como válido para mantener las condiciones ofrecidas en la entrevista inicial. Este hecho genera que el asesor comercial muestre desinterés e inseguridad en la gestión de la venta y del producto en sí. Actualmente, el público en general considera que es innecesario y hasta nada importante contar con un seguro. Por todo lo expuesto, las compañías de seguros y entes reguladores, como la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) o los intermediarios, tienen la obligación de lograr una eficiente y eficaz gestión en el proceso de ventas de seguros, así como de proteger los intereses y derechos de los involucrados.

Finalmente, por el lado operativo, las compañías de seguros cuentan con las siguientes herramientas: (a) manuales de gestión de riesgos, (b) manuales de organización y funciones, (c) manuales de políticas y procedimientos, y (d) instructivos sobre los productos. Todo colaborador tiene libre y obligatorio acceso a estas herramientas al ingresar a trabajar dentro de una compañía de seguros (SBS, 2017).

## **2.2. Justificación del problema**

La presente investigación se justifica porque las compañías de seguros están en la obligación de evaluar la aplicación del control interno en cada uno de sus procesos. El eslabón inicial de la cadena productiva, con mayor exposición, es la gestión de ventas.

La aplicación eficiente, eficaz y adaptativa del control interno en las operaciones permitirá obtener un flujo de información confiable, precisa y rápida para la toma de decisiones. Así, cada colaborador que interviene en el proceso de una venta de seguros requerirá actuar proactivamente para disminuir o eliminar errores y/o fraudes.

## **2.3. Objetivos**

### **2.3.1. Objetivo general**

Demostrar que el control interno es ejecutado de manera eficiente para la gestión de ventas en las empresas aseguradoras de la zona de Huacho en el 2017.

### **2.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar de qué forma el control interno influye en el área de ventas de las empresas aseguradoras de la zona de Huacho en el 2017.
- Determinar cómo el control interno es eficaz y flexible en la gestión de ventas de las empresas aseguradoras de la zona de Huacho en el 2017.

## CAPÍTULO III: PLAN DE CONTROL INTERNO

Desde sus orígenes, las aseguradoras se han centrado en tomar riesgos, gestionarlos y mitigarlos para obtener beneficios. El riesgo es una oportunidad; por ello, el desarrollo de sistemas de control adecuados a esta realidad está relacionado con el control interno, pensado para generar una estructura que apoye el modelo del negocio, lo respete y lo refuerce. Toda empresa del sistema asegurador debe conocer los riesgos a los que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificarlos, analizarlos y tratarlos a través de la implementación del control interno. En el desarrollo de este estudio, se distinguirán los conceptos básicos del control interno, además de aquellos relacionados con las ventas:

- **Gestión de ventas:** Es el conjunto integrado de procedimientos necesarios para concretar en actividades los objetivos trazados por el área de ventas. Los procedimientos varían según la operación que se realice en el salón de ventas, sea por visita domiciliaria, por correo o por teléfono. Asimismo, estos cambian de acuerdo con las modalidades de pago (Gilli, 2013).
- **Eficiencia:** Para Drucker (2000), la eficiencia es hacer bien las actividades programadas; es decir, no es suficiente con hacer lo que corresponde en ciertos términos, sino que debe ser realizado correctamente en el sentido de utilizar, de la mejor manera posible, los recursos aplicados a la producción o a la prestación de un servicio (citado en Gilli, 2013).
- **Área de ventas:** En esta área, se plantean las estrategias que la empresa seguirá en los siguientes sectores: (a) el área del marketing, (b) los mercados donde opera, (c) los segmentos de mercados, (d) el ciclo de vida de los productos, y (e) el diseño de nuevos productos (citado en Ferro, 2018).
- **Flexibilidad:** Un elemento es flexible si presenta la capacidad de poder realizar cambios o adaptaciones ante condicionantes externos. En el ámbito de las organizaciones, la flexibilidad se refiere a la capacidad de una empresa para responder eficazmente a un entorno competitivo y cambiante, al tiempo que mantiene o mejora su posición competitiva (Rimbau-Gilabert, 2017).
- **Efectividad:** De acuerdo con Drucker (2000), la efectividad o eficacia es hacer lo que debe hacerse; es decir, es conseguir el logro de objetivos (citado en Gilli, 2013).

### **3.1. Definición de control interno**

Es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación, adoptados por una entidad con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. Asimismo, su propósito es asegurar tres premisas: (a) que los activos estén debidamente protegidos, (b) que los registros contables sean fidedignos, y (c) que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente y se cumplan según las directrices marcadas por la dirección (Barquero, 2013).

### **3.2. Proceso de control interno**

Es el proceso efectuado por el concejo de administración, la dirección y resto del personal de una entidad. Está diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes tres categorías: (a) eficacia y eficiencia de las operaciones, (b) fiabilidad de la información financiera, y (c) cumplimiento de las leyes y normas aplicables (Barquero, 2013).

### **3.3. Componentes del sistema de control interno**

En el presente trabajo, se utilizará el COSO III para demostrar que el control interno es eficiente o no para la gestión de ventas en las empresas aseguradoras de Huacho, ya que el pilar de la empresa es generar ingresos. Para ello, se desarrollarán las propuestas que atenderán las deficiencias observadas para así colaborar con el crecimiento y posicionamiento a largo plazo de las aseguradoras en el mercado de Huacho.

### **3.4. Clases de control interno**

Dos son los tipos del control interno: (a) control interno contable y (b) control interno administrativo u operacional.

### **3.4.1. Control interno contable**

La fragilidad de la memoria del ser humano ha provocado que se apoye en sistemas primitivos de escritura, en los cuales se ha llevado a cabo el registro de ciertos datos de la vida económica que se deberían recordar. Las primeras civilizaciones que surgieron sobre la tierra tuvieron que hallar la manera de dejar constancia de determinados hechos, a través de la proyección aritmética, que se producían con demasiada frecuencia o eran demasiados complejos para poder ser conservados en la memoria. Reyes y sacerdotes necesitaban calcular la repartición de tributos y registrar su cobro por uno u otro medio. La organización de los ejércitos también requería un cálculo cuidadoso de las armas, pagas y raciones alimenticias, así como de altas y bajas en sus filas (Acevedo et al., 2017). Los controles internos contables son adecuaciones de catálogos o manuales de cuentas, además de estar inmersos en los procesos de compras, gastos, ingresos, egresos, etc.

### **3.4.2. Control interno administrativo u operacional**

El control interno administrativo acontece con la organización de las civilizaciones. Con el aumento exponencial de la población, surge la necesidad de vestido, alimentación y la búsqueda de una mejor adecuación para el grupo o la comunidad. Una de las instituciones pioneras en el uso e implementación de métodos administrativos fue la Iglesia católica. Lo complejo de esta institución, su enorme tamaño y la necesidad de controlar, desde el poder central, a un amplio grupo de comunidades originó que empezaran a ponerse en práctica algunos principios de carácter administrativo. Inicialmente, estos estuvieron relacionados con la administración de personal; es decir, se realizaba la asignación jerárquica de funciones y responsabilidades entre la gran burocracia eclesiástica. Por otra parte, y debido a que la Iglesia católica llevaba a cabo una gran variedad de actividades y a que las comunidades bajo su dominio eran muy dispersas, se hizo necesario que la administración de la hacienda eclesiástica tuviera que sujetarse a estrictos modelos de control financiero, con los cuales podía registrar adecuadamente los ingresos y los gastos de la Iglesia (Acevedo et al., 2017). En la actualidad, el control interno administrativo se encuentra inmerso en todas las organizaciones del planeta, ya sea para la supervisión de las tareas asignadas a otras personas o para la formalización del proceso.

### **3.5. Importancia del control interno**

De acuerdo con Armenta (2012), el control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura la confiabilidad de su información financiera frente a los fraudes, así como la eficiencia y eficacia operativa. Por lo tanto, en todas las empresas, es necesario tener un adecuado control interno; puesto que, gracias a este, se evita riesgos y fraudes, se protege los activos e intereses de las empresas, y se evalúa la eficiencia de la organización.

### **3.6. Objetivos del control interno**

Por su parte, Gómez (2001) mencionó que los objetivos comunes a todos los sistemas de control interno incluyen lo siguiente: (a) la corrección de las transacciones, (b) la fiabilidad de la información, (c) el cumplimiento de la normativa, y (d) la seguridad y eficiencia. Por otra parte, entre los objetivos específicos de las empresas aseguradoras, se listan los descritos a continuación: (a) obtener información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control; (b) promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control; (c) procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y de cualquier otro tipo de propiedad de la entidad; (d) promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de su misión y objetivos; y (e) asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

### **3.7. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Coso III)**

El origen del control interno suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control. Sin embargo, no fue sino hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos. En consecuencia, se vieron forzados a delegar funciones dentro de la organización, conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores. Debido a esto, comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa. Por ello, se reconoció la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades. (Biblioteca Virtual, s.f.). Por tanto, el control interno ha sido preocupación de la mayoría de las organizaciones, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar libros de textos de auditoría, artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales (Biblioteca Virtual, s.f.). Por eso, es necesario abordar su evolución, así como sus antecedentes.

Como resultado del auge que tomó el comercio en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria, entre otros países del Medio Oriente, se desarrolló la contabilidad de partida simple. En estas épocas, los sistemas de anotaciones habían sido sencillos, debido a las reducidas cantidades de operaciones existentes. Cada individuo habría podido ejercer su propio control (Biblioteca Virtual, s.f.).

Con el advenimiento de los antiguos estados e imperios, se hallaron vestigios de sistemas de control en las cuentas públicas. Si bien, en un principio, el control interno comenzó a ejercer sus funciones en la administración pública, existen indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuentas de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuentas de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlas por escrito (Biblioteca Virtual, s.f.).

Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo la evolución de la contabilidad como el registro de las transacciones. Así, se crearon los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios (Biblioteca Virtual, s.f.).

En este ambiente comercial, el monje veneciano Fray Luca Bartolomeo de Pacioli, mejor conocido como Luca di Borgo, matemático, desarrolló en 1494 la partida doble, analizando el hecho económico desde dos puntos de vista: partida y contrapartida. Para el estudio y conocimiento de la variable independiente, se ha realizado una amplia investigación. Para Gómez (2001), por ejemplo, el control interno ha sido elaborado como el instrumento más necesario para la consecución de objetivos, el uso eficiente de recursos y la productividad, así como para prevenir fraudes y la violación de los principios y normas contables, fiscales y tributarias.

### **3.7.1. Definición de Coso III**

Según el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE, 2016), control significa comprobar, inspeccionar, fiscalizar e intervenir. En el ámbito organizacional, se trata sobre una acción estratégica de gran importancia; en el financiero, genera ahorros por eficiencia operativa; en el administrativo, produce información de calidad para la toma de decisiones; y en el patrimonio empresarial, reduce la probabilidad de fraudes (Lara, 2012). Por otro lado, el control también puede ser externo. Este se encuentra configurado como políticas, métodos y procedimientos técnicos que son aplicados por entes reguladores. Es un proceso de gestión integral efectuado por personal directivo de la organización para hacer frente y minimizar los riesgos suscitados en las actividades de la empresa para la consecución de la misión y de los objetivos (McNally, 2004).

De acuerdo con Cisneros (2006), el control interno es el establecimiento de un entorno que estimula el control de actividades en el personal. En ese contexto, en una organización, contribuye a reducir la incertidumbre y alcanzar con mayor probabilidad las metas y objetivos por ser un proceso de supervisión de las actividades que garantiza su realización según lo planeado y con un margen de maniobra para corregir cualquier desviación significativa. Por su parte, Lara (2012) señaló que el control interno funciona a través del establecimiento de políticas y procedimientos; ya que, en un sentido amplio, persiguen los siguientes objetivos: (a) realizar operaciones efectivas y eficientes; (b) contar con toda la información posible para la toma de decisiones confiables, oportunas y relevantes; (c) velar porque el patrimonio de la empresa no pierda valor; y (d) cumplir con los reglamentos contractuales así como con la normatividad interna de la empresa.

Sin embargo, pese a que un sistema de control interno funcione efectivamente, existe la posibilidad inherente de experimentar fallas por errores humanos, acciones gerenciales o colusión de dos o más personas para eludir controles. Por esa razón, Fonseca (2011) manifestó que ningún sistema de control interno puede garantizar una adecuada gestión con información exacta y confiable, si no se cuenta con el personal calificado para manejarlo.

Para el caso de la presente investigación, la variable control interno se desarrolla en base a la Guía de monitoreo sobre sistemas de control interno, emitida por el Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO) en 1992. Su marco referencial *internal control-integrated framework* ha sido actualizado en el año 2013.

### 3.7.2. Objetivos

El marco referencial *internal control-integrated framework* establece tres categorías de objetivos que permiten que las organizaciones se centren en diferentes aspectos del control interno: objetivo operativo, objetivo de información y objetivo de cumplimiento.

**Objetivo operativo.** Se refiere a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la organización, en las que se incluyen objetivos de rendimiento financiero y operacional, así como la seguridad de sus activos frente a posibles pérdidas.

**Objetivo de información.** Se centra en la información financiera y no financiera interna y externa, y puede cubrir aspectos de contabilidad, oportunidad, transparencia, entre otros conceptos establecidos por entes reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia organización.

**Objetivo de cumplimiento.** Se concentra en el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la organización.

### 3.7.3. Componentes

Los componentes y principios del control interno del informe Coso III se presentan en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1

Componentes y principios del control interno del informe COSO III

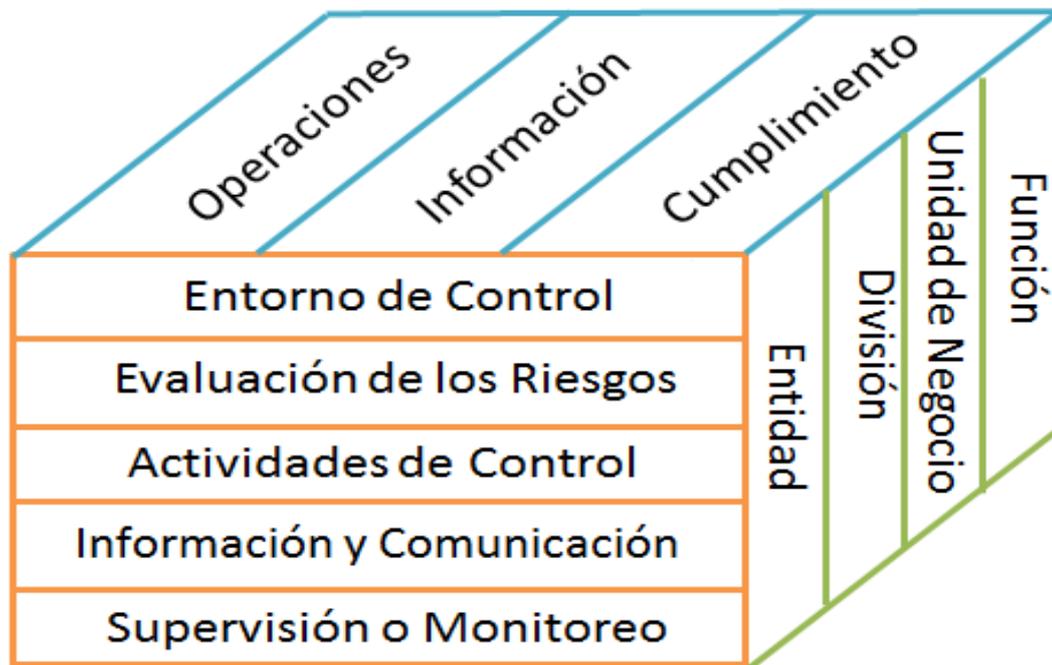
Componentes	Principios
Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con la integridad y valores éticos</li> <li>• Responsabilidad de supervisión</li> <li>• Establecimiento de estructura, autoridad y responsabilidad</li> <li>• Competencia</li> <li>• Rendición de cuentas</li> </ul>
Evaluación del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificación de objetivos adecuados</li> <li>• Identificación y análisis de riesgos</li> <li>• Evaluación del riesgo de fraude</li> <li>• Identificación y análisis de cambios significativos</li> </ul>
Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección y desarrollo de actividades de control</li> <li>• Selección y desarrollo de controles generales</li> <li>• Sobre tecnología</li> <li>• Despliegue a través de políticas y procedimientos</li> </ul>
Información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de información relevante</li> <li>• Comunicación interna</li> <li>• Comunicación externa</li> </ul>
Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones en curso y/o por separado</li> <li>• Evaluación y comunicación de las deficiencias</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Fonseca (2011) y McNally (2013)

**Ambiente de control.** Representa el fundamento principal de todos los controles. Según Cisneros (2006), estimula e influencia en las actividades del personal con el fin de que sean controladas. Este componente representa la primera línea de defensa que la organización tiene para mitigar los riesgos que se puedan suscitar. Un buen ambiente de control permite que las operaciones se desarrollen adecuadamente, ya que opera en la conciencia de los trabajadores orientándolos a hacer siempre lo correcto (Fonseca, 2011). En la Figura 3.2, se presenta la Matriz tridimensional del control interno COSO III.

Figura 3.2

Matriz tridimensional sobre la relación entre los objetivos y los componentes del control interno de informe COSO III



Fuente: Adaptado de Fonseca (2011) y McNally (2013)

Asimismo, el ambiente de control establece políticas y procedimientos con énfasis en valores compartidos y trabajo en equipo. Según Fonseca (2011), es posible clasificar el ambiente de control en factores estructurados y no estructurados. Los primeros son de implicancia organizacional en cuanto a su esquema orgánico, asignación de funciones, políticas, procedimientos, entre otros. Los segundos son propios de las personas y de sus creencias y experiencias, más allá del simple acato de la ley. De acuerdo con la literatura recabada, los principios que atañen al primer y más importante componente *ambiente de control* son descritos en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2

## Indicadores de ambiente de control

Componente	Principios
Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con la integridad y valores éticos</li> <li>• Responsabilidad de supervisión</li> <li>• Establecimiento de estructura, autoridad y responsabilidad</li> <li>• Competencia</li> <li>• Rendición de cuentas</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Fonseca (2011) y McNally (2013)

**Evaluación del riesgo.** En este componente, se identifican y analizan los riesgos importantes que se minimizarán para lograr los objetivos. Son los mecanismos que se necesitarán para identificar y manejar los riesgos internos, externos y específicos, los cuales están asociados con los cambios. Es importante que se establezcan objetivos (objetivos operativos de la información reportada y en relación al cumplimiento de la legalidad y normatividad) para que, de esta manera, sean evaluados los posibles riesgos que se puedan generar y contrarrestarlos.

Los auditores internos deberían realizar la autoevaluación de los objetivos, de su enfoque, de su alcance y de los procedimientos para saber si fueron o no llevados a cabo. La evaluación de los riesgos internos y externos debe ser realizada por la gerencia para que pueda identificarlos y analizarlos, puesto que los que se presentan en una empresa provocan el incumplimiento de los objetivos.

Una compañía fija sus objetivos con el fin de identificar los factores críticos de éxito. Así, una vez que hayan sido identificados, la gerencia tiene que actuar para, de ese modo, establecer criterios para medirlos, prevenirlos y evitarlos. En la Tabla 3.3, se presentan los principios de los indicadores de evaluación de riesgos.

Tabla 3.3

## Indicadores de evaluación del riesgo

Componente	Principios
Evaluación del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificación de objetivos adecuados</li> <li>• Identificación y análisis de riesgos</li> <li>• Evaluación del riesgo de fraude</li> <li>• Identificación y análisis de cambios significativos</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Fonseca (2011) y McNally (2013)

**Actividades de control.** Son las actividades asignadas que se cumplen a diario por parte de la gerencia y de los trabajadores de la organización, las cuales están dadas en las políticas y procedimientos de la empresa. Son importantes las actividades de control, porque aseguran que los objetivos se logren en mayor grado.

Las actividades de control se pueden clasificar en dos: (a) controles preventivos (CP), que son diseñados para evitar que se produzca el error en el momento en que se está gestionando la transacción, y se ejercen durante esta; y (b) controles detectivos (CD), que están diseñados para detectar errores que no han sido descubiertos por los controles preventivos, y se ejercen con posterioridad al riesgo de la transacción, aunque deben ejercerse con anterioridad a la emisión de los estados financieros (Barquero, 2013).

La decisión de qué tipo de controles establecer dependerá de la dirección, que normalmente elegirá una combinación de ambos. Esto se debe a que los controles preventivos evitan que se produzca el error y los detectivos permiten obtener una mayor seguridad sobre el funcionamiento global del resto de controles (Barquero, 2013). En la Tabla 3.4, se mostrarán los indicadores de las actividades de control.

Tabla 3.4  
Indicadores de actividades de control

Componente	Principios
Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección y desarrollo de actividades de control</li> <li>• Selección y desarrollo de controles generales</li> <li>• Sobre tecnología</li> <li>• Despliegue a través de políticas y procedimientos</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Fonseca (2011) y McNally (2013)

**Información y comunicación.** Se refiere a la información que la entidad necesita para cumplir con las responsabilidades de control interno. La administración utiliza la información interna y externa que sea relevante y de calidad para el buen funcionamiento del sistema de control interno y la comunicación externa sobre aspectos que les afectan. En la Tabla 3.5, se muestran los indicadores de información y comunicación.

Tabla 3.1  
Indicadores de información y comunicación

Componente	Principios
Información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de información relevante</li> <li>• Comunicación interna</li> <li>• Comunicación externa</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Fonseca (2011) y McNally (2013)

**Monitoreo o supervisión.** El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para evaluar la calidad de su funcionamiento y permitir su retroalimentación. El monitoreo se aprecia así como el conjunto de actividades de autocontrol en la supervisión de la entidad. Las evaluaciones continuas, independientes o ambas sirven para determinar si está funcionando. Por ello, es importante incorporar mecanismos de evaluación, a fin de identificar a tiempo oportunidades de mejora, comprendidas en los principios de selección, evaluaciones continuas o periódicas y comunicación sobre las deficiencias del control interno. En la Tabla 3.6, se colocan los indicadores de monitoreo.

Tabla 3.6

Indicadores de monitoreo

Componente	Principios
Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones en curso y/o por separado</li> <li>• Evaluación y comunicación de las deficiencias</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Fonseca (2011) y McNally (2013)

### **3.8. Análisis situacional del área o el responsable del control interno en base al modelo Coso III - ERM 2013**

Para conocer la situación en el área de ventas, se ha empleado tanto la observación como el uso de cuestionarios, teniendo como parámetros los componentes y principios del Coso III - ERM 2013.

#### **3.8.1. Ambiente de control**

Las empresas aseguradoras cuentan con manuales de organización y funciones, manuales de gestión de riesgos y manuales de políticas y procedimientos alineados a sus objetivos éticos y buen gobierno. Sin embargo, se observa que los trabajadores no aplican la información impartida en dichos documentos. El actuar de un colaborador poco informado sobre los mecanismos de la empresa para la gestión objetiva, íntegra e independiente de los conflictos de intereses pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos de la compañía de seguros, accionistas, compañeros de trabajo, clientes, colaboradores externos, corredores de seguros, comunidad y de sí mismo.

### 3.8.2. Evaluación de riesgo

Dentro del proceso de evaluación del actuar de cada asesor encuestado, se ha detectado que la mayoría incumple con lo siguiente: (a) no sigue las normas y reglamentos, que son aplicables en el trabajo; (b) no se adhieren a la cultura y política, ni al código de ética de la compañía de seguros; (c) no colaboran con las auditorías internas y externas con compromiso; y (d) no receptionan asertivamente la formación para comprender sus responsabilidades y el producto que ofrecen.

### 3.8.3. Actividades de control

Son actividades de control establecidas las que viene realizando el personal por medio de políticas o procedimientos relacionados. Estas se refieren a la tecnología, operatividad y comunicación.

**Tecnología.** Involucra la información ingresada al sistema al momento para una mejor selección y desarrollo específicos de los clientes. De ese modo, se garantiza que se lleve a cabo lo establecido en el manual de procedimientos, en la emisión rápida de pólizas y endosos, y en la base de datos actualizada.

**Operatividad.** Implica realizar una reunión semanal para cumplir con lo siguiente: (a) declarar el avance de la producción efectuada una semana antes, (b) establecer el plan de trabajo semanal, (c) monitorear las visitas realizadas de acuerdo al plan de trabajo, (d) supervisar los descansos médicos, y (e) realizar el plan de integración del equipo.

**Comunicación.** Comprende un monitoreo por WhatsApp (todo el día), llamadas telefónicas o correo institucional. El horario de atención es variado y está estipulado por cada asesor.

#### **3.8.4. Información y comunicación**

En este punto, la información relevante (comunicación interna y externa para dar a conocer a políticas, normas y procedimientos) se realiza a través del correo electrónico o la plataforma web de la compañía de seguros. También, se mantiene la confidencialidad de información, ya que los colaboradores tienen acceso a gran cantidad de información que es propiedad de las empresas de seguros. Por lo tanto, se considera que los colaboradores tienen expreso compromiso de no divulgar información sin consentimiento de un superior inmediato o del oficial de cumplimiento normativo. Todo ello tiene por finalidad garantizar la transparencia, confiabilidad y seguridad en las gestiones que realizan las empresas de seguros.

#### **3.8.5. Monitoreo o supervisión**

Es el proceso que consiste en la evaluación periódica del adecuado funcionamiento de la gestión integral de riesgos (Resolución S.B.S. N° 272-2017, 2017). Las organizaciones evaluadas han estado presentando deficiencias por los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a sus colaboradores.

### **3.9. Procedimientos de control interno**

Las compañías de seguros están supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, lo cual las compromete a mantener una gestión integral de riesgos. Para ello, se crea unidades de riesgos, las cuales son capacitadas periódicamente. Cuentan con uno o varios oficiales de cumplimiento normativo, quienes se involucran en los principales procesos que permitan prevenir, identificar y mitigar la posibilidad del incumplimiento normativo en todos los niveles de la organización.

Considerando lo expuesto, las compañías de seguros requieren contar con una eficiente y eficaz gestión de control interno en sus operaciones, colaboradores y resultados. Para ello, se apoyan en diferentes herramientas; entre ellas, los ISO 9001 (sistemas de calidad), manual de procedimientos de funciones y manual de conducta o ética.

Las organizaciones están compuestas por personas, quienes tienen objetivos propios, familiares y profesionales preestablecidos. Estas se mantienen en sus labores o cambian con el tiempo, y se enfocan más en cumplir metas numéricas establecidas por el área de ventas (cantidad de productos colocados vs. remuneración por percibir). Como consecuencia, se puede producir, en algunos casos, el descuido del mantenimiento y seguimiento de la cartera de clientes o el incumplimiento de algunas normas y procedimientos establecidos. Por lo tanto, es necesario cuestionar si las personas responsables del control interno (supervisor de área, jefe o líder) están teniendo capacidad real de cobertura requerida para llegar hasta el colaborador (asesor de ventas). Probablemente la respuesta inmediata será un no.

Debe considerarse que los supervisores, directores y/o gerentes de oficina son los oficiales de cumplimiento en la zona de Huacho. Ellos tienen la función de monitorear a los colaboradores a través de los diferentes canales de comunicación (correo electrónico, llamadas telefónicas, mensajes por WhatsApp). El monitoreo debe llevarse a cabo en una hora determinada. Como resultado de la encuesta, se observa que no existe un horario establecido para evaluar al trabajador, ya que al colaborador de ventas se le evalúa por los resultados obtenidos en su gestión.

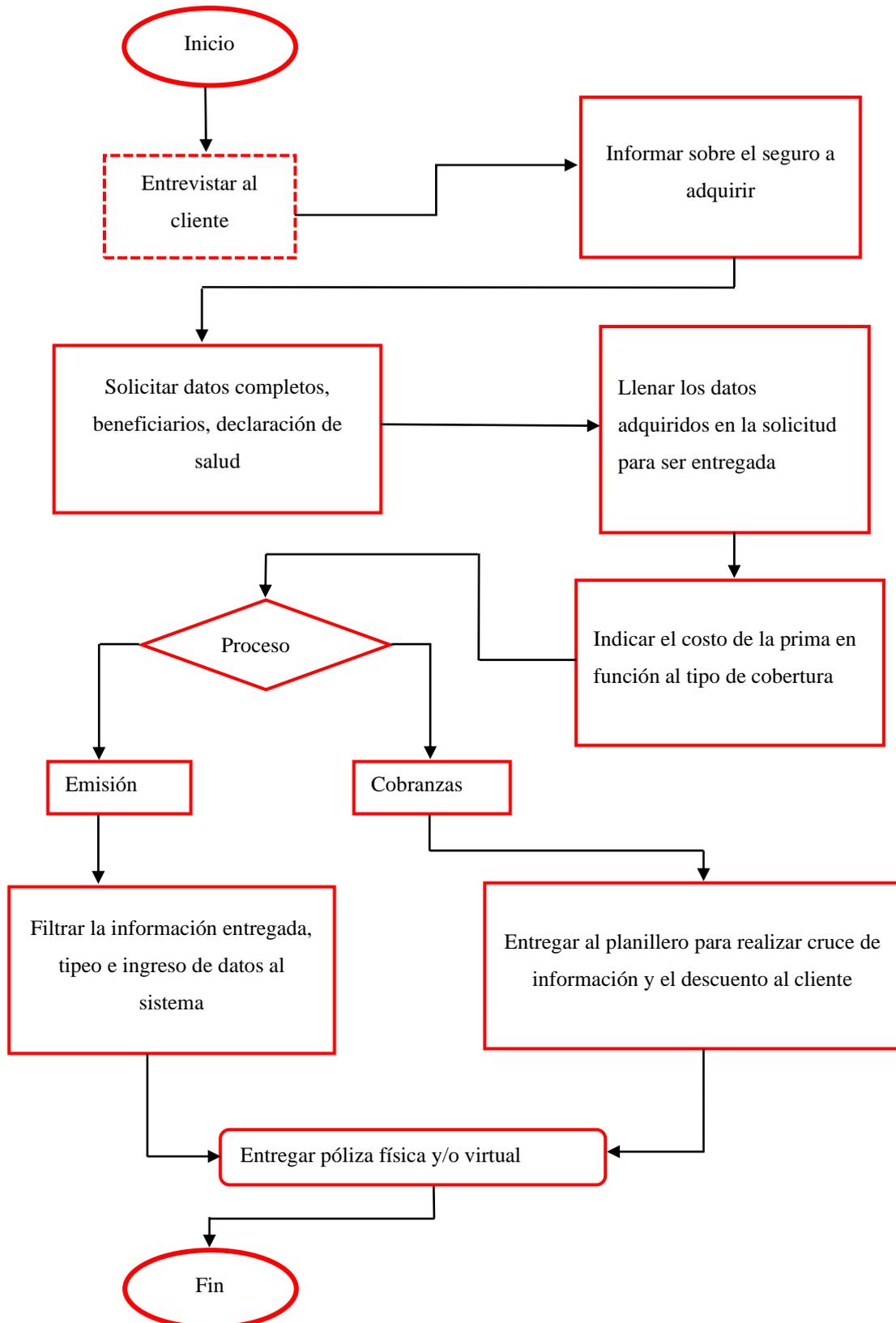
Existen múltiples casos de falsificación de firmas y de pólizas por parte de los contratantes, los cuales se han resuelto a dar de baja al trabajador implicado y anular los documentos generados. Es decir, el cumplimiento del control interno está amenazado constantemente no solo por la falta de supervisión de procesos fijos, sino también por el uso de la tecnología. La acción correctiva tomada por una de las compañías, debido al descubrimiento del fraude y del riesgo al cual están sujetos, es realizar auditorías a cada asesor y su gestión a través de llamadas directas a los clientes para obtener información veraz. Así, es posible cruzar información con lo declarado en las solicitudes ingresadas por los colaboradores de la compañía de seguros.

Otro canal de control interno, vinculado a las ventas, es el de cobranza y recaudación para evitar fugas o hurtos, ya que el personal de ventas no está autorizado para recibir dinero, lo cual se realiza a través del cargo automático, sea por descuento de planilla, cuenta de ahorros o tarjeta de crédito. Otro factor de riesgo detectado en el proceso de venta es que, al depender del ser humano (quien es emocional), no siempre se obtiene el resultado esperado al gestionar el cierre de la venta.

Se ha evaluado el flujograma del procedimiento de la gestión de la venta: cómo se realiza y cuál es el resultado. Se evidencia, en la Figura 3.3, que no se cumple con la obtención completa de los datos del cliente. Al pasar por el control de calidad de emisión de la póliza, el error u omisión no es detectado. Al haber sido detectado por el cliente al momento de la entrega del documento físico, se genera un reproceso para corregir el error, que conduce a la insatisfacción e inseguridad por parte del cliente, y la elevación de costos y duplicidad de gestión por parte de la organización. El lado positivo que se ha encontrado es la oportunidad de reparar el error y crear nuevos procedimientos que mitiguen riesgos como los presentados.

Figura 3.3

## Flujograma de procedimientos



Fuente: Elaboración propia

### **3.10. Clima laboral**

Es una variable mediadora entre la realidad orgánica de la empresa y la conducta individual. Se centra en la distribución funcional, la formalización de las políticas y las reglas de conducta individual. Asimismo, se busca crear un buen clima laboral para mejorar la interacción entre los colaboradores. En ese sentido, existen algunos factores físicos y emocionales que influyen en el comportamiento y desarrollo de las actividades de los colaboradores. Un poco grato clima laboral podría generar lo siguiente: (a) inadaptación, (b) alta rotación, (c) poca innovación, (d) baja productividad, y (e) ausentismo. Los colaboradores, compañeros o empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. Por ello, las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral, de modo que estos sientan motivación a la hora de cumplir con sus funciones y obtener un aumento en el rendimiento de la organización.

#### **3.10.1. Metodología de evaluación**

La presentación y aplicación del cuestionario se llevó a cabo de manera física y directa, con la colaboración de la Compañía de Seguros y Reaseguros Rímac en la Ciudad de Huacho. Es decir, de manera voluntaria, los participantes accedieron a la evaluación. Para ello, se entregó a cada uno un cuestionario dentro de su lugar de trabajo.

#### **3.10.2. Análisis de resultados**

Tras el análisis, se observa que el personal maneja conceptos básicos sobre seguros y demás servicios que ofrecen las compañías. Asimismo, tiene noción sobre la existencia del control interno. Los canales de comunicación con sus superiores están canalizados en la tecnología (correo electrónico, grupo por WhatsApp, teléfono móvil). Además, desconoce las penalidades legales por fraude a las cuales están sujetas las compañías de seguros. Si las capacitaciones del personal no son constantes, el clima laboral no será el más adecuado por distintas falencias relacionadas con el ser humano y la falta de estructura y recursos. En la Tabla 3.7, se presenta el cuestionario utilizado como herramienta para la evaluación del control interno dentro de la empresa analizada. Para su ejecución, se ha considerado la totalidad de colaboradores o asesores de ventas (15 participantes).

Tabla 3.7

## Cuestionario de control interno

Cuestionario de control interno		
Componentes	Nivel de cumplimiento	
	Sí	No
Ambiente de control		
1. ¿Cuenta la empresa con el control interno implementando formalmente?	X	
2. ¿Existe algún proceso de reclutamiento para requerimiento de personal?	X	
3. ¿La honestidad y ética prevalecen en las políticas establecidas para el trato con los trabajadores?	X	
4. ¿Existe acciones correctivas cuando se da una violación por parte de los trabajadores al código de conducta?		X
5. ¿Existe un manual de atención al cliente?		X
6. ¿La empresa dispone del personal necesario en números, capacidades, conocimientos y experiencia para llevar a cabo su misión?	X	
7. ¿La empresa cuenta con un plan anual de capacitación?	X	
Evaluación de riesgo	Sí	No
8. ¿Tiene la empresa definidos sus objetivos?	X	
9. ¿Se ha difundido en todas las áreas el concepto de riesgo, sus distintas calificaciones y consecuencias para la empresa?	X	
10. ¿Tiene la empresa identificados sus riesgos internos y externos?		X
11. ¿Se dispone de un procedimiento que permita desarrollar la respuesta ante los riesgos identificados?		X
Actividades de control	Sí	No
12. En la empresa, ¿cada responsable de las áreas prepara informes sobre la evaluación de sus objetivos y metas individuales frente al desempeño?	X	
13. ¿El personal contratado fue debidamente seleccionado y capacitado para la labor que desempeña?		X

14. ¿Existen procedimientos que expliquen detalladamente las funciones en el área de ventas?		X
15. ¿Se revisan periódicamente los procesos, actividades y tareas, con el fin de verificar que se estén desarrollando de acuerdo con sus funciones?	X	
16. ¿Existen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los eventos o actividades que afectan los objetivos generales?	X	
Información y comunicación	Sí	No
17. ¿La información del área se selecciona, analiza, evalúa y sintetiza para la toma de decisiones?	X	
18. ¿Es utilizada la información como herramienta de supervisión?		X
19. ¿Se proporciona la información correcta al personal, con el detalle suficiente y de manera oportuna, que le permita cumplir de forma eficiente y efectiva sus responsabilidades?		X
20. ¿Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades?	X	
21. ¿Existen los mecanismos para que la dirección obtenga las sugerencias o peticiones de los trabajadores?	X	
Monitoreo o supervisión	Sí	No
22. ¿Existe un monitoreo continuo por parte de la administración?	X	
23. ¿Se están cumpliendo con las metas programadas?		X
24. ¿Periódicamente se verifica si el personal comprende y cumple con el código de conducta de la entidad?		X
25. ¿Se implementan las recomendaciones de los auditores externos, como medio para fortalecer los controles internos?	X	
26. ¿Los problemas detectados en el monitoreo se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección y cumplimiento?	X	

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3.8 y Figura 3.4, se observa que el 80 % de los colaboradores conoce que la empresa cuenta con un plan de control interno, un Departamento de Control Interno y un oficial de cumplimiento; mientras que el 20 % de los trabajadores respondió que no. Analizando los resultados, se obtiene que ese 20 % de trabajadores ignora o desconoce por completo el control interno que existe en la empresa, lo cual significa que se está ejecutando un inadecuado control en dicha área.

Tabla 3.8

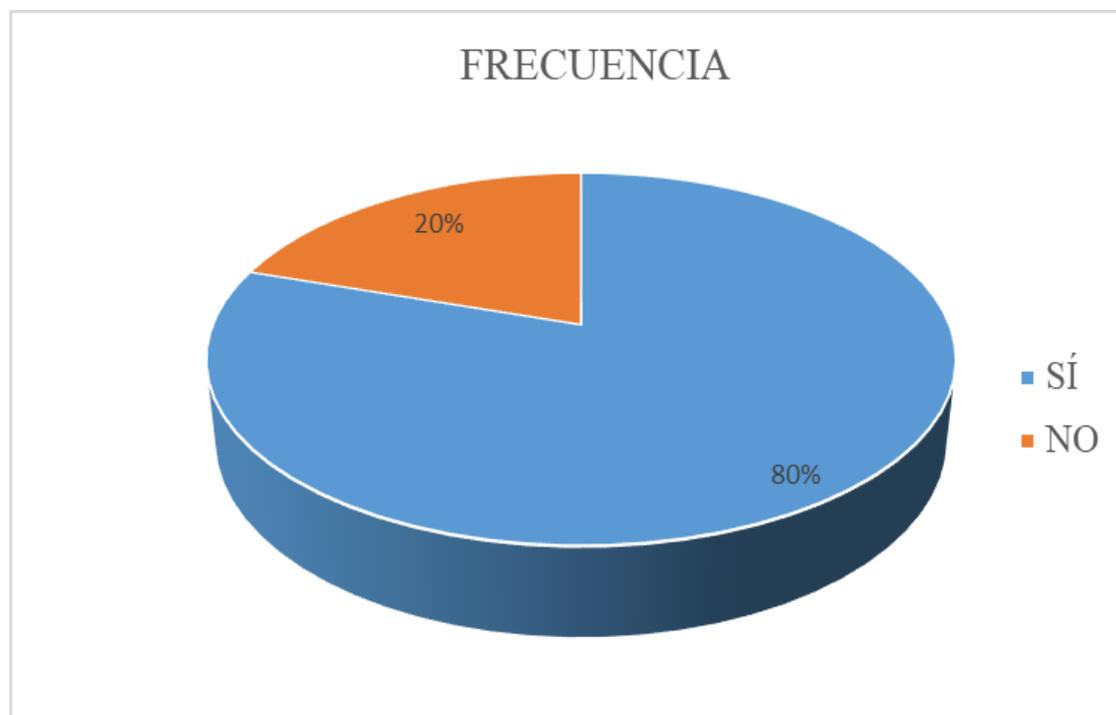
Pregunta 1: ¿Cuenta la empresa con el control interno implementado formalmente?

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	12	80 %
No	3	20 %
Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.4

Frecuencia de la pregunta 1: ¿Cuenta la empresa con el control interno implementado formalmente?



En la Tabla 3.9 y Figura 3.5, se observa que cuatro colaboradores, que representan el 27 %, respondieron que sí existe una manual de atención al cliente; mientras que 11 colaboradores, que representan el 73 %, respondieron que no. Analizando los resultados, se obtiene que el 73 % de los trabajadores niega la pregunta mencionada, lo cual significa que se está ejecutando un inadecuado control en el área de ventas y en la gestión de las mismas.

Tabla 3.9

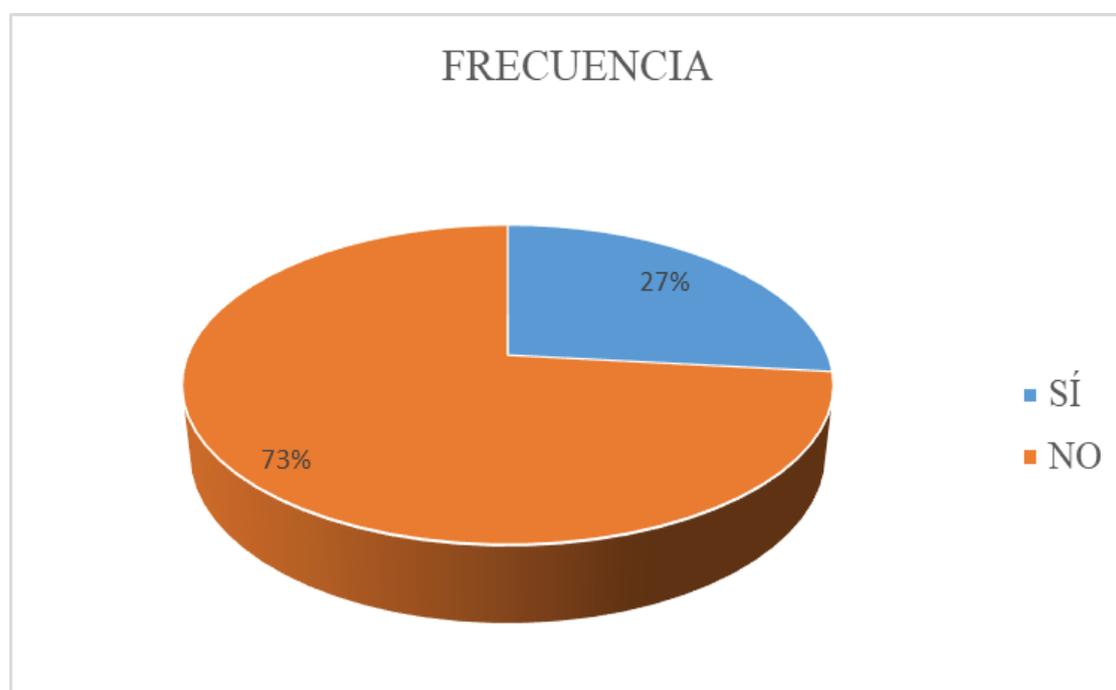
Pregunta 2: ¿Existe un manual de atención al cliente?

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	4	27 %
No	11	73 %
Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.5

Frecuencia de la pregunta 2: ¿Existe un manual de atención al cliente?



En la Tabla 3.10 y Figura 3.6, se observa que seis trabajadores, que representan el 40 %, respondieron que la empresa sí tiene identificados los riesgos internos y externos a los que está sujeta; mientras que nueve trabajadores, que representan el 60 %, respondieron que no. Analizando los resultados, se obtiene que el 60 % de los trabajadores niega las preguntas mencionadas, lo cual significa que se está ejecutando un inadecuado control y difusión del control en dicha área.

Tabla 3.10

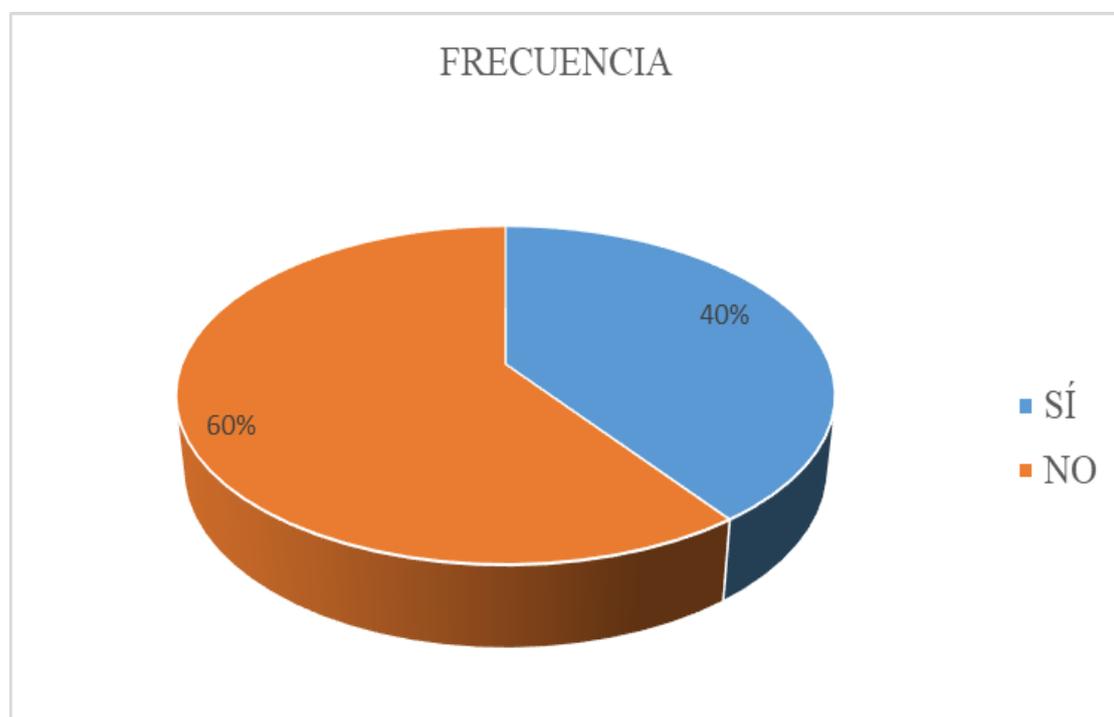
Pregunta 3: ¿Tiene la empresa identificados sus riesgos internos y externos?

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	6	40 %
No	9	60 %
Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.1

Frecuencia de la pregunta 3: ¿Tiene la empresa identificados sus riesgos internos y externos?



En la Tabla 3.11 y Figura 3.7, se observa que cinco trabajadores, que representan el 33 %, respondieron que conocen que la empresa de seguros cuenta con procedimientos para atender imprevistos o riesgos; mientras que 10 trabajadores, que representan el 67 %, respondieron que no. Analizando los resultados, se obtiene que el 67 % de los trabajadores niega las preguntas mencionadas, lo cual significa que se está ejecutando un inadecuado control sobre la difusión de la información en dicha área.

Tabla 3.11

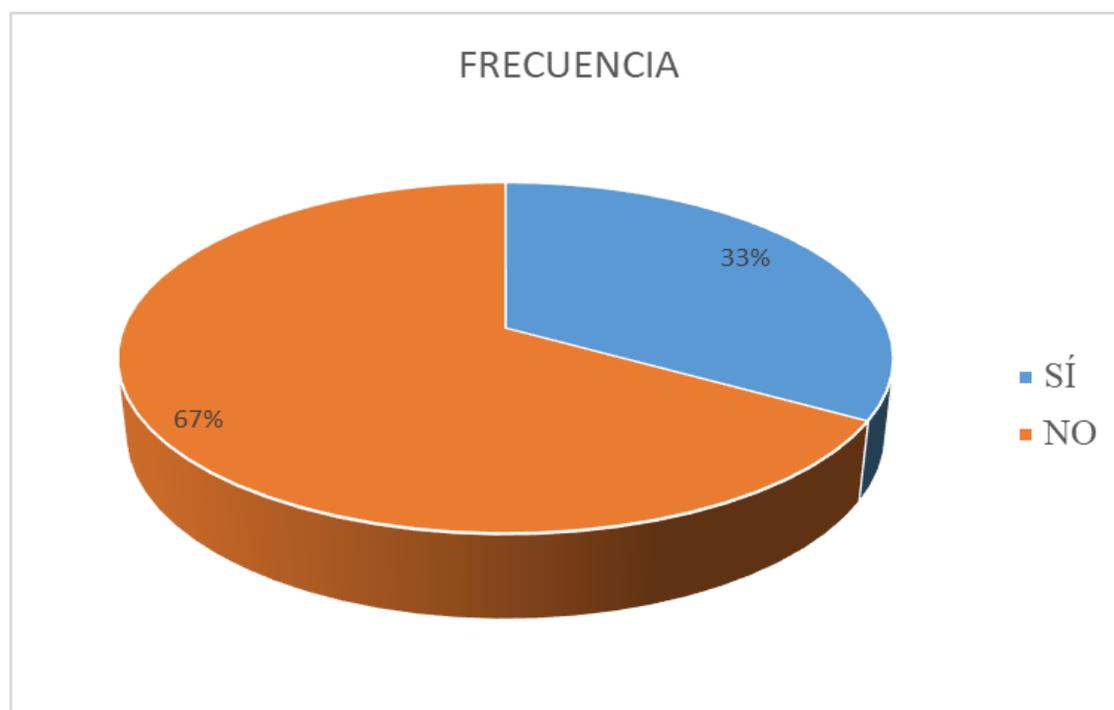
Pregunta 4: ¿Se dispone de un procedimiento que permita desarrollar la respuesta ante los riesgos identificados?

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	5	33 %
No	10	67 %
Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.7

Frecuencia de la pregunta 4: ¿Se dispone de un procedimiento que permita desarrollar la respuesta ante los riesgos identificados?



En la Tabla 3.12 y Figura 3.8, se observa que seis trabajadores, que representan el 40 %, respondieron que sí es utilizada la información como herramienta de supervisión; mientras que nueve trabajadores, que representan el 60 %, respondieron que no. Analizando los resultados, se obtiene que el 60 % de los trabajadores niega las preguntas mencionadas, lo cual significa que se está ejecutando un inadecuado control en dicha área.

Tabla 3.12

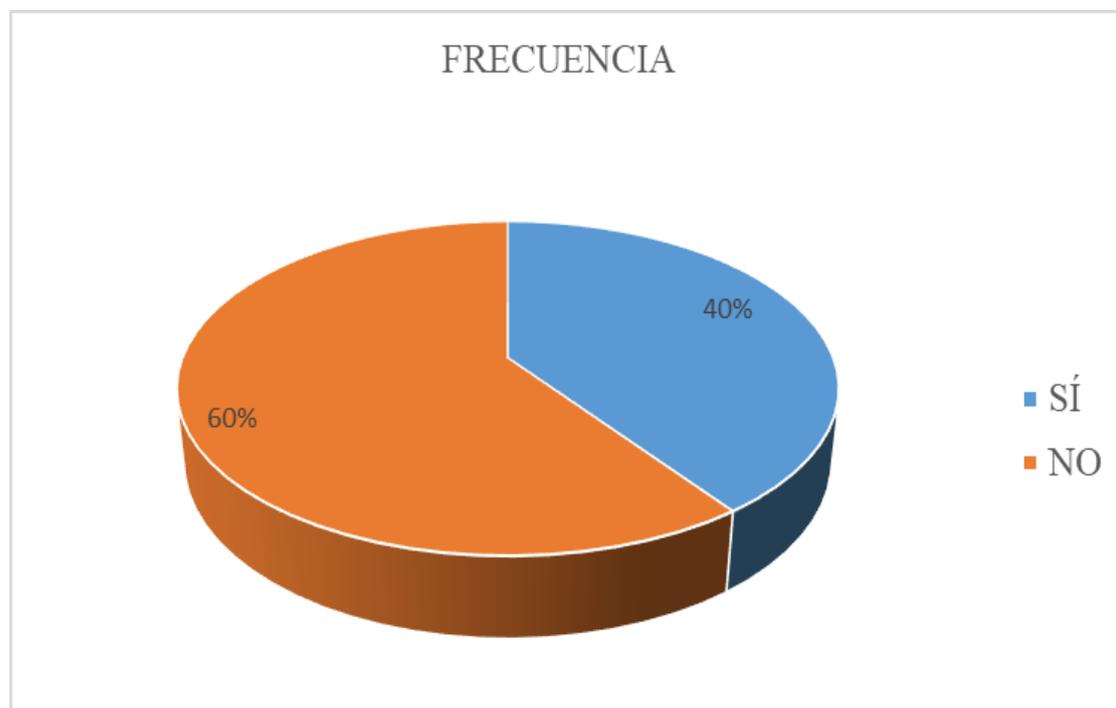
Pregunta 5: ¿Es utilizada la información como herramienta de supervisión?

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	6	40 %
No	9	60 %
Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.8

Frecuencia de la pregunta 5: ¿Es utilizada la información como herramienta de supervisión?



En la Tabla 3.13 y Figura 3.9, se observa que cinco trabajadores, que representan el 33 %, respondieron que conocen los canales de comunicación establecidos dentro de la empresa; mientras que 10 trabajadores, que representan el 67 %, respondieron que no, lo cual expone un ineficiente control interno.

Tabla 3.13

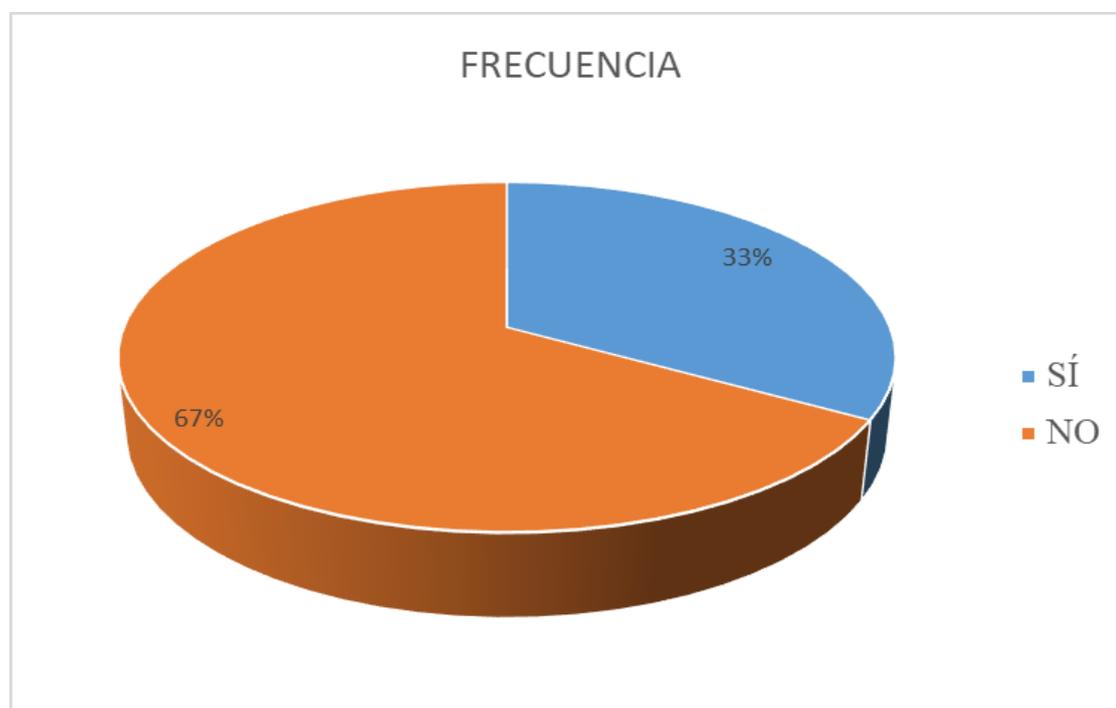
Pregunta 6: ¿Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades?

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	5	33 %
No	10	67 %
Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.9

Frecuencia de la pregunta 6: ¿Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades?



En la Tabla 3.14 y Figura 3.10, se observa que 12 trabajadores, que representan el 80 %, respondieron que sí existe un monitoreo continuo por parte de la administración o del área de ventas; mientras que tres trabajadores, que representan el 20 %, respondieron que no. Este hecho expone que el control se produce de forma ineficiente, ya que está orientado al logro de resultados (números), dejando de lado la eficiencia del procedimiento de las ventas y del mantenimiento de la cartera.

Tabla 3.14

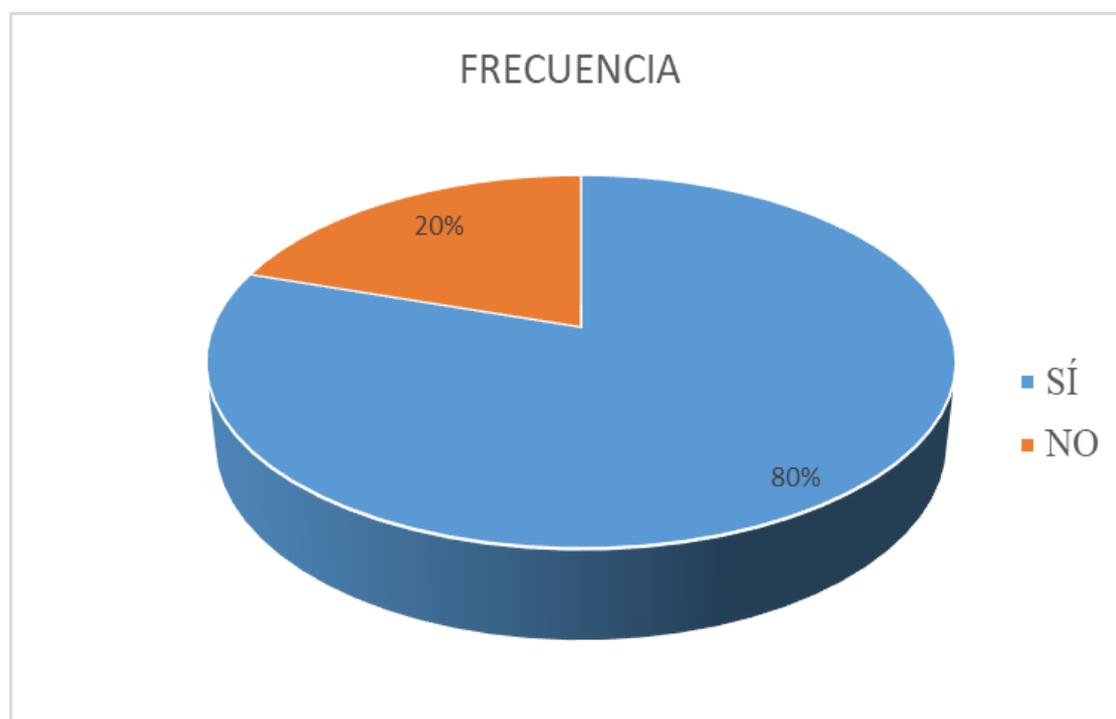
Pregunta 7: ¿Existe un monitoreo continuo por parte de la administración?

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	12	80 %
No	3	20 %
Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 2

Frecuencia de la pregunta 7: ¿Existe un monitoreo continuo por parte de la administración?



En la Tabla 3.15 y Figura 3.11, se observa que cuatro trabajadores, que representan el 27 %, respondieron que sí cumplen con las metas programadas por parte del área de ventas; mientras 11 trabajadores, que representan el 73 %, respondieron que no, lo cual demuestra que el control se desarrolla de forma ineficiente.

Tabla 3.15

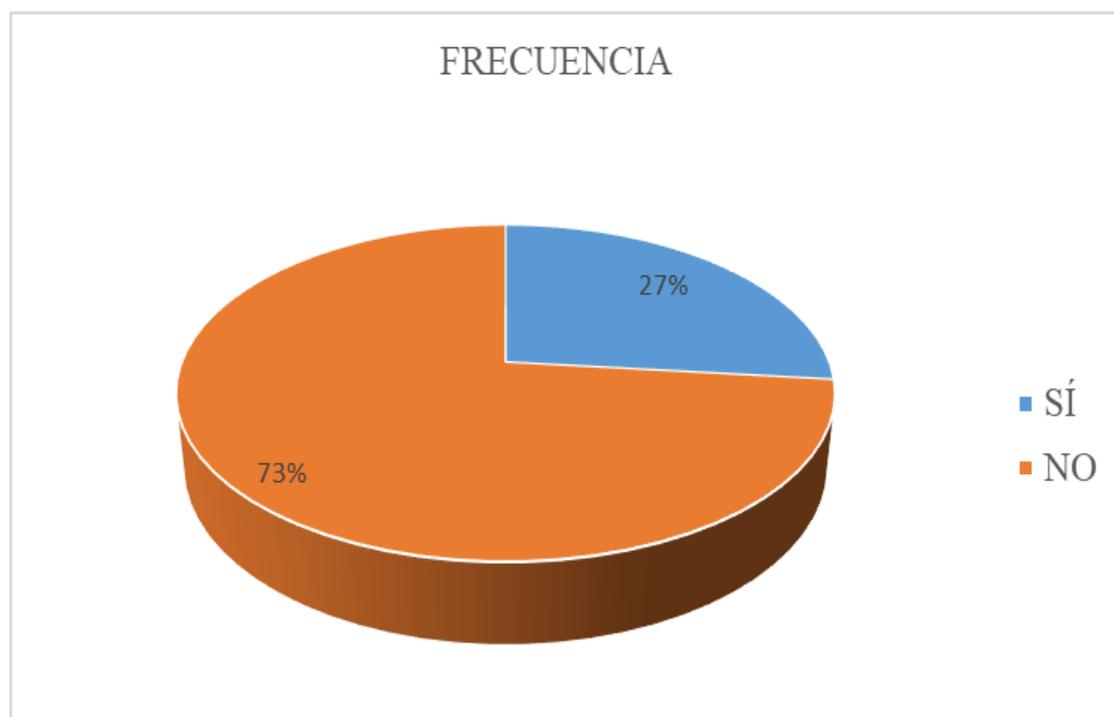
Pregunta 8: ¿Se están cumpliendo con las metas programadas?

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	4	27 %
No	11	73 %
Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.11

Frecuencia de la pregunta 8: ¿Se están cumpliendo con las metas programadas?



En la Tabla 3.16 y Figura 3.12, se observa que 10 trabajadores, que representan el 67 %, respondieron que sí se revisan los procedimientos de la empresa; mientras que cinco trabajadores, que representan el 33 %, respondieron que no, lo cual demuestra que el control se realiza de forma ineficiente.

Tabla 3.16

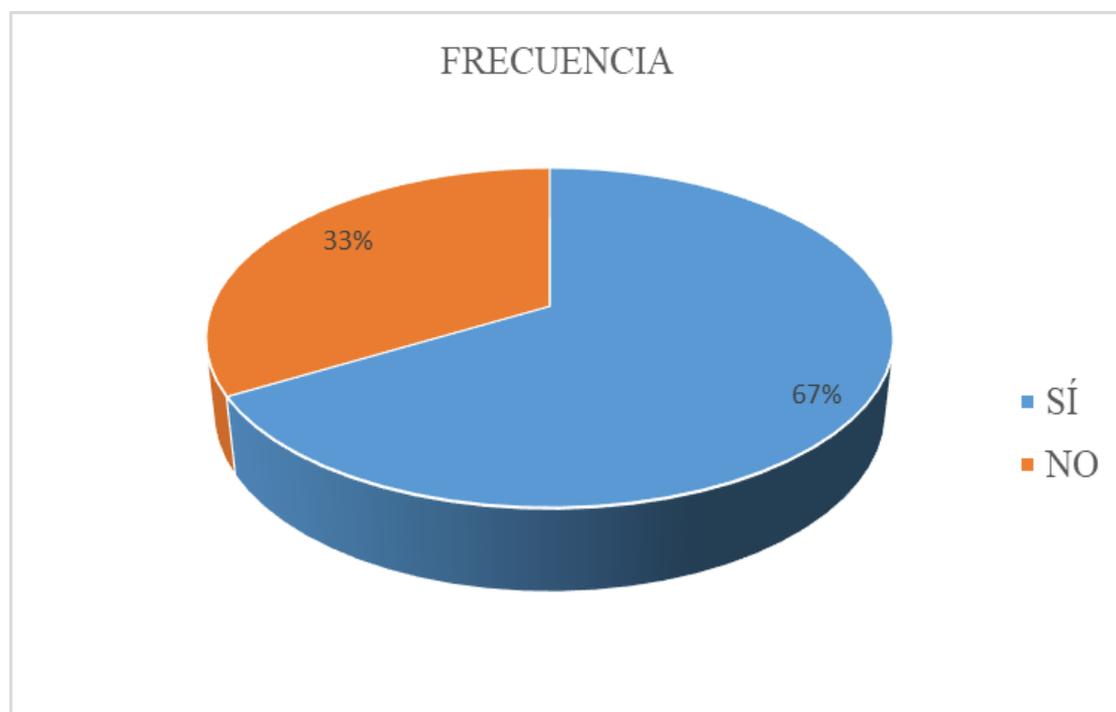
Pregunta 9: ¿Se revisan periódicamente los procesos, actividades y tareas con el fin de verificar que se estén desarrollando de acuerdo con sus funciones?

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	10	67 %
No	5	33 %
Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.12

Frecuencia de la pregunta 9: ¿Se revisan periódicamente los procesos, actividades y tareas, con el fin de verificar que se estén desarrollando de acuerdo con sus funciones?



En la Tabla 3.17 y Figura 3.13, se observa que cuatro colaboradores, que representan el 27 %, respondieron que sí cumplen con los procedimientos en el área de ventas; mientras que 11 colaboradores, que representan el 73 %, respondieron que no, lo cual demuestra que no existe eficacia dentro del control interno de la organización.

Tabla 3.17

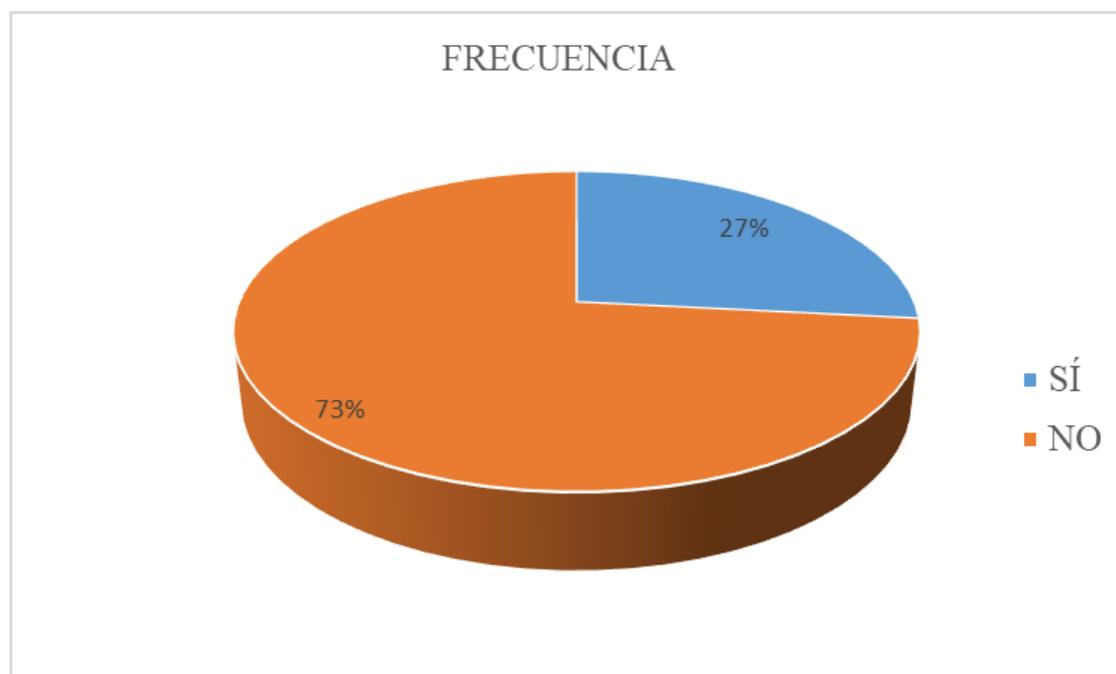
Pregunta 10: ¿Existen procedimientos que expliquen detalladamente las funciones en el área de ventas?

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	4	27 %
No	11	73 %
Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.13

Frecuencia de la pregunta 10: ¿Existen procedimientos que expliquen detalladamente las funciones en el área de ventas?



De igual modo, en la Tabla 3.18, se presenta el cuestionario desarrollado para analizar la gestión que realiza el colaborador que sale a campo o gestiona la venta *face to face*. Así, será posible conocer si el colaborador sigue los procedimientos establecidos por el área de auditoría interna y el código de ética, así como si posee conocimientos sobre el producto, coberturas y actividades de posventa establecidos por la organización, además de la estructura organizacional.

Tabla 3.18

## Cuestionario del área de ventas

Cuestionario del área de ventas			
Generalidades	Sí	No	
¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro del área?	X		
¿El área de ventas tiene acceso al efectivo de la compañía?		X	
¿Se realiza una retroalimentación constante de la misión y visión de la organización?		X	
Personal del área de ventas	Sí	No	
¿El proceso de selección del personal de ventas incluye actividades como entrevistas grupales, clínica de ventas y dinámicas que permitan percibir la creatividad y reacción que estos pueden tener ante situaciones del quehacer diario?		X	
¿El personal de ventas se encuentra capacitado sobre las características de los productos o servicios, en lo que concierne a beneficios, modo de uso, tiempos de entrega, garantía, entre otras generalidades?	X		
¿Se realizan estrategias motivacionales, como charlas y actividades, en las que participe el personal de ventas?		X	
Venta	Sí	No	
¿Las condiciones de los productos o servicios vendidos están por encima del nivel que maneja el sector?		X	
¿El acceso a los clientes se realiza en frío o manejan algún apoyo, como bases de datos y referidos?		X	

---

¿Existe una etapa de registro de la información donde se puedan conservar los datos del cliente para un contacto posterior con él?			X
	Posventa	Sí	No
¿Se realiza un seguimiento a la entrega de producto o el servicio prestado?			X
¿Se realizan encuestas o diferentes mecanismos que permitan definir el grado de satisfacción del cliente respecto a las condiciones de la mercancía recibida o el servicio recibido por parte de la empresa?		X	
¿Se aprovechan datos del cliente para posteriores contactos de venta?			X
	Cumplimiento de objetivos	Sí	No
¿Se efectúan controles o revisiones a los procesos de venta?			X
¿Las inspecciones son realizadas por personal especializado en mercadeo?			X
¿Los empleados siguen las pautas del manual de ventas?			X

---

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3.19 y Figura 3.14, se observa que 10 trabajadores, que representan el 67 % de la muestra, respondieron que sí conocen la línea de autoridades y/o responsables en el área de ventas; mientras que cinco trabajadores, que representan el 33 % respondieron que no.

Tabla 3.19

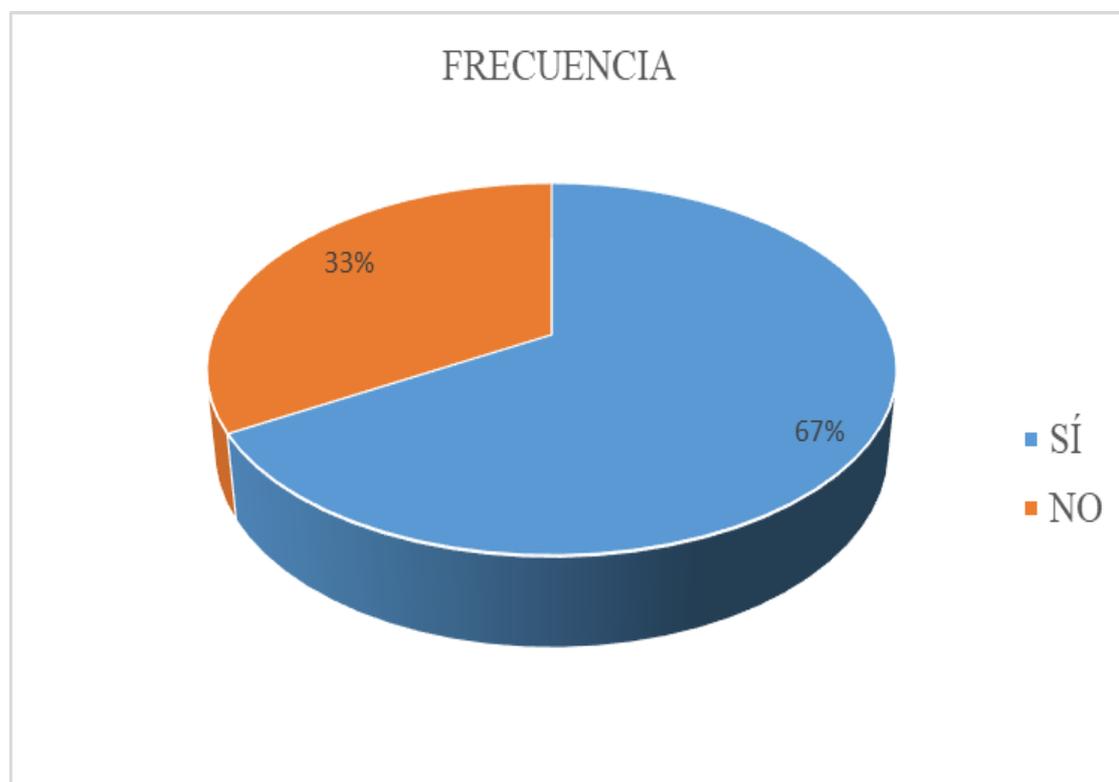
Pregunta 11: ¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro del área?

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	10	67 %
No	5	33 %
Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.14

Frecuencia de la pregunta 11: ¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro del área?



En la Tabla 3.20 y Figura 3.15, se observa que el 100 % de trabajadores respondió que no ha sido retroalimentado con capacitaciones y seminarios, en los cuales reciban información sobre cuál es la misión y visión de la empresa donde laboran. Analizando este resultado, se obtiene que el 100 % de los trabajadores desconoce total o parcialmente cuál es la visión y misión de la empresa. Esto significa que se está ejecutando un inadecuado control interno en las capacitaciones.

Tabla 3.20

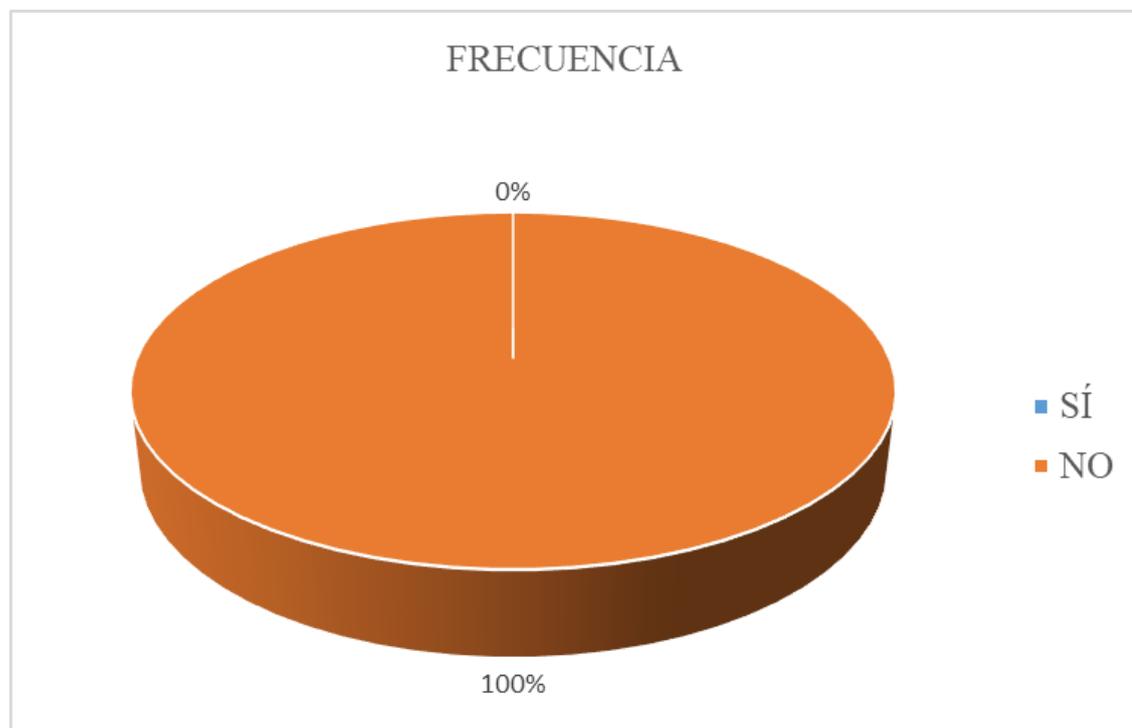
Pregunta 12: ¿Se realiza una retroalimentación constante de la misión y visión de la organización?

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	0	0 %
No	15	100 %
Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.15

Frecuencia de la pregunta 12: ¿Se realiza una retroalimentación constante de la misión y visión de la organización?



En la Tabla 3.21 y Figura 3.16, se observa que 9 trabajadores, que representan el 60 %, respondieron que sí se encuentran capacitados (desde su punto de vista) sobre los productos que venden; mientras que 6 trabajadores, que representan el 40 %, respondieron que no. Analizando los resultados, se obtiene que el 40 % de los trabajadores considera que no tiene el conocimiento absoluto sobre los productos que vende, lo cual significa que se está ejecutando un inadecuado control en capacitación sobre la gestión de ventas.

Tabla 3.21

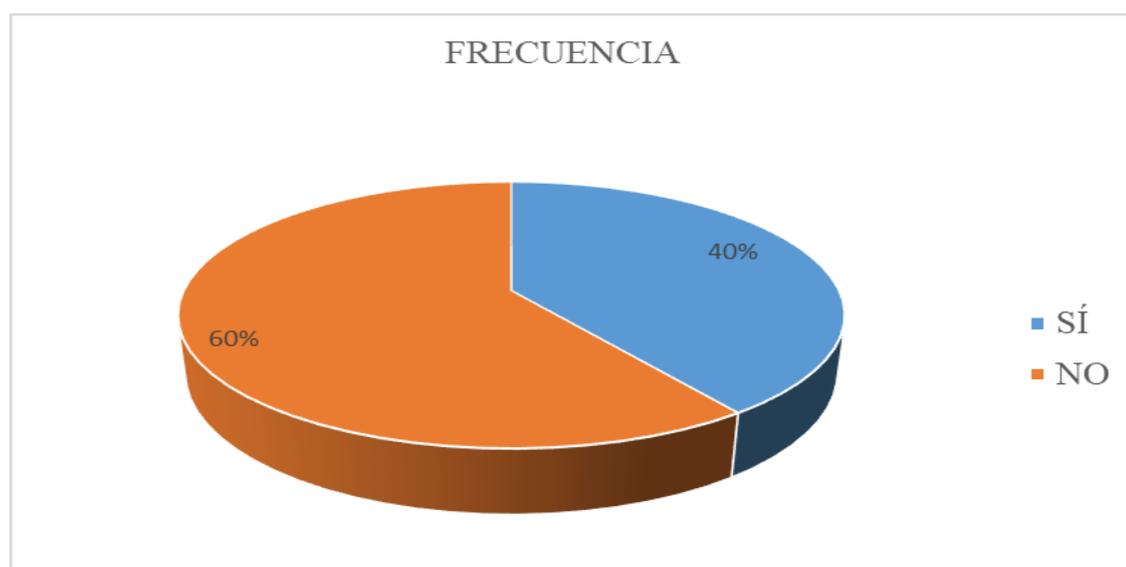
Pregunta 13: ¿El personal de ventas se encuentra capacitado sobre las características de los productos o servicios en lo que concierne a beneficios, modos de uso, tiempo de entrega, garantía, entre otras generalidades?

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	9	60 %
No	6	40 %
Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.16

Frecuencia de la pregunta 13: ¿El personal de ventas se encuentra capacitado sobre las características de los productos o servicios, en lo que concierne a beneficios, modo de uso, tiempo de entrega, garantía, entre otras generalidades?



En la Tabla 3.22 y Figura 3.17, se observa que 11 trabajadores, que representan el 73 %, respondieron que no reciben charlas motivacionales, lo cual significa que se está ejecutando un inadecuado control sobre la capacitación del personal que se encarga de la gestión de ventas.

Tabla 3.22

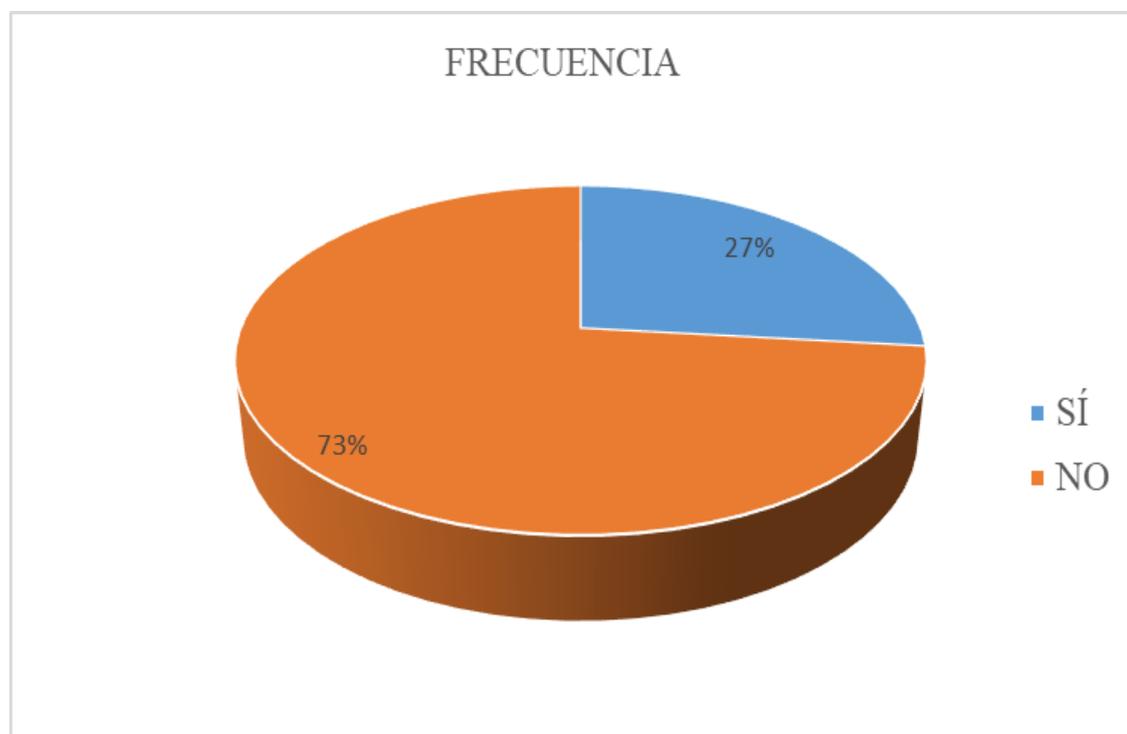
Pregunta 14: ¿Se realizan estrategias motivacionales como charlas y actividades en las que participe el personal de ventas?

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	4	27 %
No	11	73 %
Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.17

Frecuencia de la pregunta 14: ¿Se realizan estrategias motivacionales como charlas y actividades en las que participe el personal de ventas?



En la Tabla 3.23 y Figura 3.18, se observa que el 20 % de trabajadores respondió que sí se realiza un seguimiento posventa; mientras que el 80 % respondió que no. Analizando los resultados, se obtiene que el 80 % de los trabajadores niega conocer o realizar un seguimiento posventa, lo cual significa que se está ejecutando un inadecuado control en la capacitación sobre la gestión de ventas.

Tabla 3.23

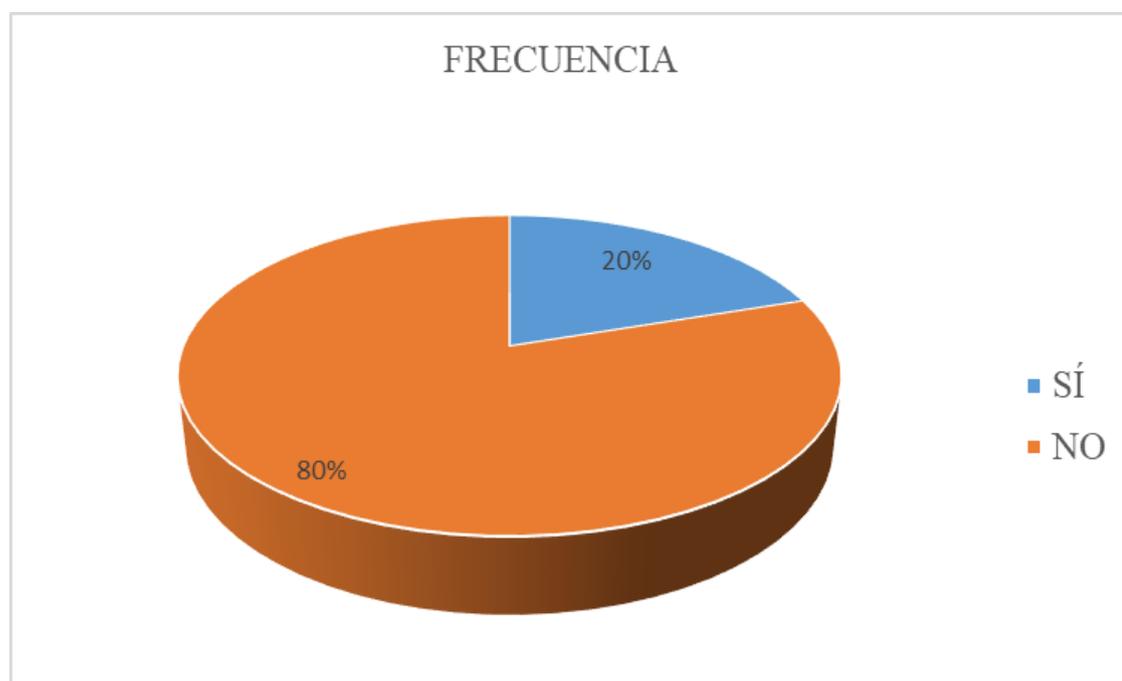
Pregunta 15: ¿Se realiza un seguimiento a la entrega del producto o el servicio prestado?

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	3	20 %
No	12	80 %
Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.18

Frecuencia de la pregunta 15: ¿Se realiza un seguimiento a la entrega de producto o el servicio prestado?



En la Tabla 3.24 y Figura 3.19, se observa que el 40 % respondió que sí aprovecha los datos de los clientes ya asegurados; mientras que el 60 % respondió que no. Analizando los resultados, se obtiene que el 60 % de los trabajadores no gestiona la venta cruzada, lo cual significa que se está ejecutando un inadecuado control en la gestión de ventas.

Tabla 3.24

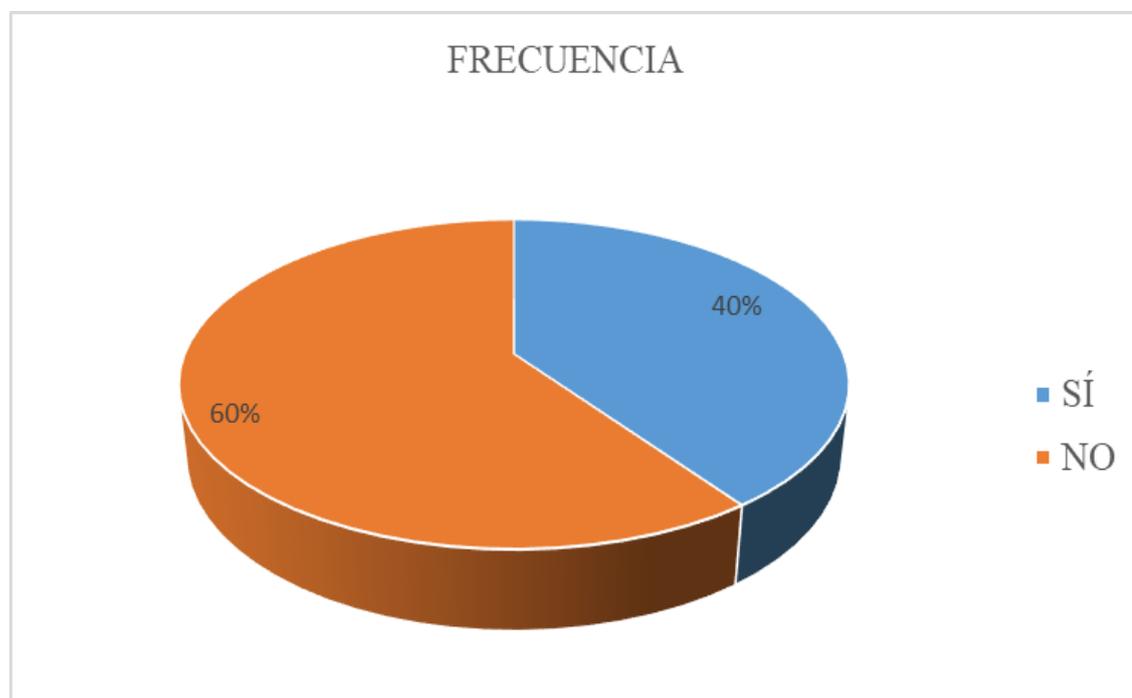
Pregunta 16: ¿Se aprovechan datos del cliente para posteriores contactos de venta?

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	6	40 %
No	9	60 %
Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.19

Frecuencia de la pregunta 16: ¿Se aprovechan datos del cliente para posteriores contactos de ventas?



En la Tabla 3.25 y Figura 3.20, se observa que el 100 % respondió que no supervisa o controla los procesos o la gestión de ventas. Es decir, el supervisor del área de ventas supervisa el resultado (venta o colocación de productos) del 100 % de los trabajadores, lo cual no significa que supervise el adecuado cumplimiento de dicha gestión.

Tabla 3.25

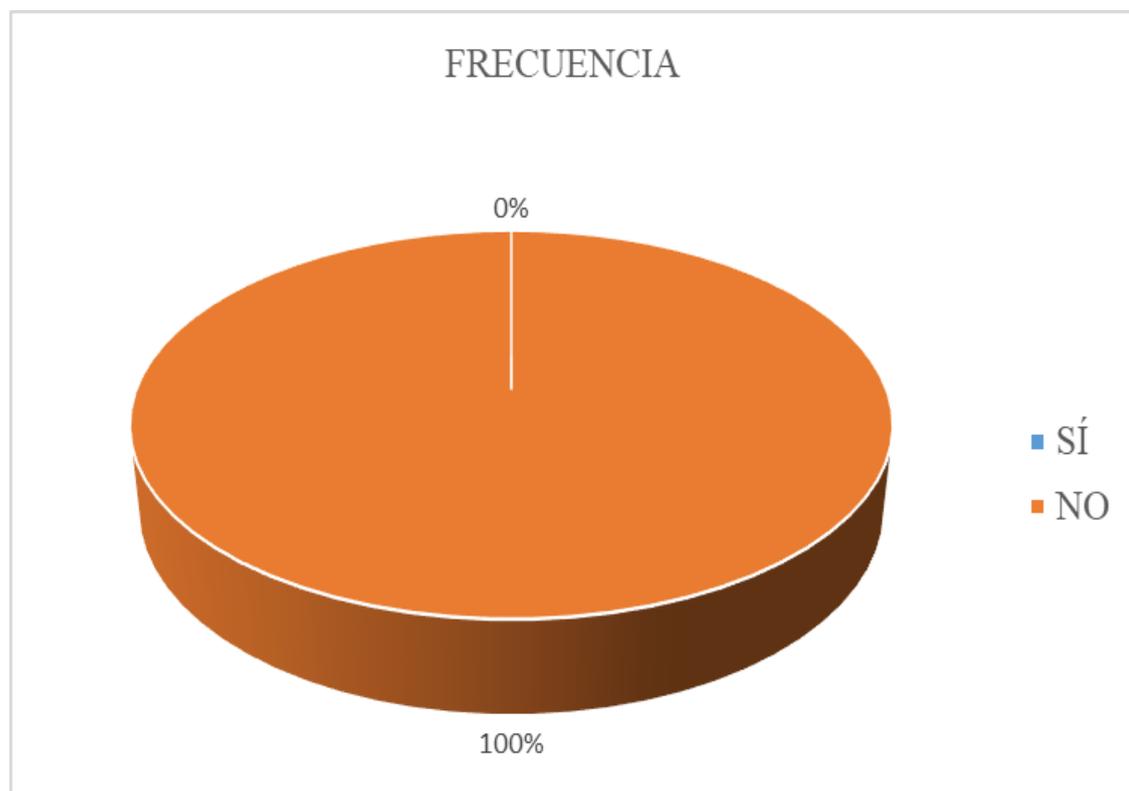
Pregunta 17: ¿Se efectúan controles o revisiones a los procesos de venta?

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	0	0 %
No	15	100 %
Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.20

Frecuencia de la pregunta 17: ¿Se efectúan controles o revisiones a los procesos de venta?



En la Tabla 3.26 y Figura 3.21, se observa que el 100 % de trabajadores respondió que no supervisa si las personas que realizan el control son o no profesionales en *marketing*. En otras palabras, la gestión de ventas está siendo atendida de forma ineficiente.

Tabla 3.26

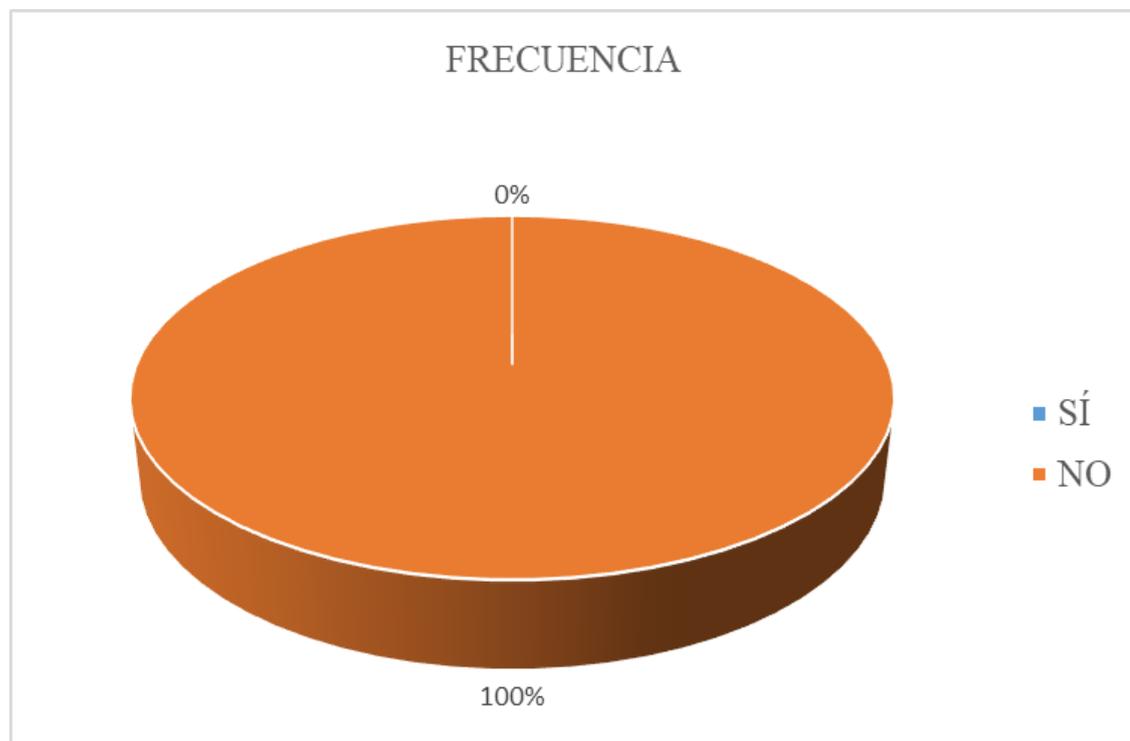
Pregunta 18: ¿Las inspecciones son realizadas por personal especializado en mercadeo?

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	0	0 %
No	15	100 %
Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.21

Frecuencia de la pregunta 18: ¿Las inspecciones son realizadas por personal especializado en mercadeo?



En la Tabla 3.27 y Figura 3.22, se observa que el 27 % de los asesores de ventas respondió que sí sigue los procedimientos del manual de ventas; mientras que el 73 % respondió que no. Analizando el resultado obtenido, la gestión de ventas está siendo supervisada o controlada de forma ineficiente.

Tabla 3.27

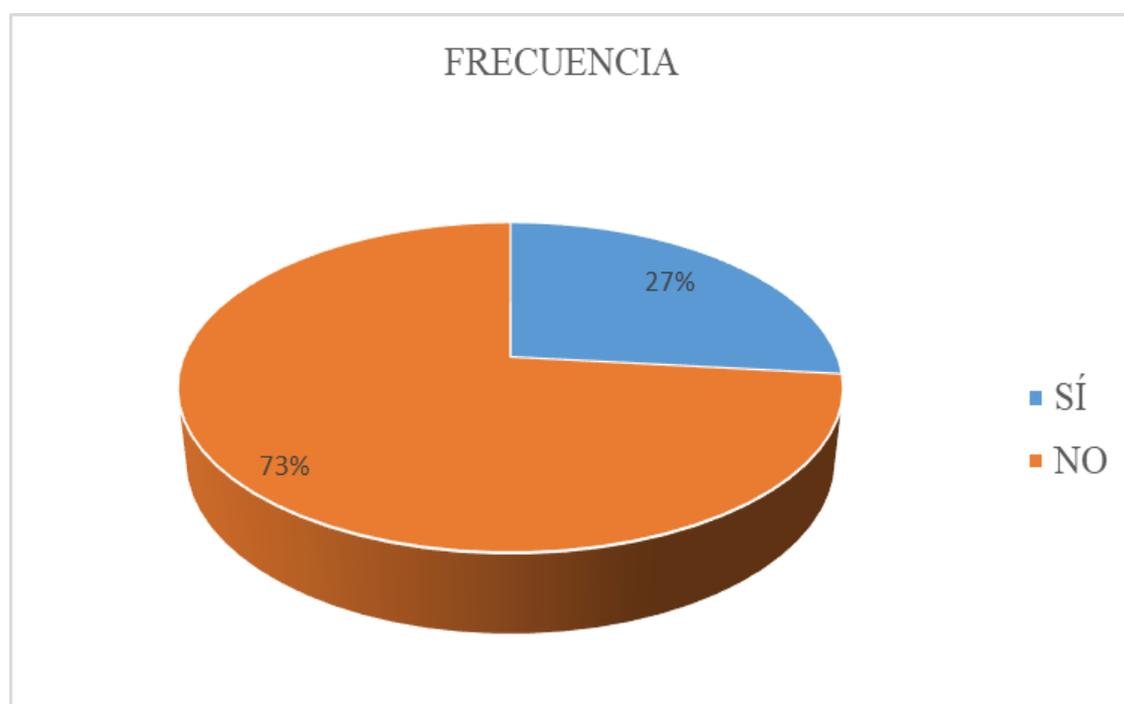
Pregunta 19: ¿El acceso a los clientes se realizan en frío o manejan algún apoyo como base de datos y referidos?

Alternativas	Frecuencia	%
Sí	4	27 %
No	11	73 %
Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.22

Frecuencia de la pregunta 19: ¿El acceso a los clientes se realiza en frío o manejan algún apoyo como base de datos y referidos?



### **3.10.3. Presentación de resultados**

En la investigación realizada, se tomó como muestra aleatoria a 15 trabajadores de una de las empresas aseguradoras de la zona de Huacho. Con esta muestra, se desarrolló la evaluación del control interno desde el punto de vista del asesor de ventas. De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la encuesta, se puede concluir que existen algunas deficiencias en la aplicación del control interno.

**Control interno con respecto al ambiente de control.** No existe un manual de atención al cliente. Los colaboradores carecen de experiencia para cumplir con los objetivos; por ello, es necesario que las empresas aseguradoras realicen un plan de capacitación anualizado.

**Control interno con respecto a la evaluación de riesgo.** Con respecto a los riesgos internos y los riesgos externos, las empresas aseguradoras no los tienen mapeados. Por lo tanto, es necesario contar con un procedimiento de acuerdo a cada circunstancia y/o zona para identificar, evaluar, planear y ejecutar actividades correctivas, de modo que se eviten dichos riesgos.

**Control interno con respecto a las actividades de control.** Parte del personal ignora o desconoce las políticas de función; por esta razón, incumplen con los procedimientos establecidos por el área de control interno.

**Control interno con respecto a la información y comunicación.** Se ha encontrado que el personal brinda información incompleta sobre los productos ofrecidos, lo cual genera la desconfianza del cliente sobre la información brindada. Esto trae como resultado latente la pérdida de la cartera de clientes. También, se observó que no se cuenta con un manual de atención al cliente, en el cual el asesor pueda apoyarse ante un eventual conflicto de interés. Además, los asesores no están comprometidos con el fiel cumplimiento del código de conducta de la organización.

**Control interno con respecto al monitoreo o supervisión.** Se observa que la supervisión es limitada; por ello, los procedimientos son fáciles de vulnerar y da como resultado el fraude y/u omisión de pasos que deben seguirse de acuerdo con las normas legales y políticas internas.

**Plan de acción.** De acuerdo con lo observado y analizado, se proponen dos acciones. En primer lugar, se debe elaborar cuadros para identificar los riesgos básicos a los cuales está sujeto el área de ventas para evaluar los componentes del control interno, así como la gestión de ventas de los colaboradores. En ellos, se debe colocar ejemplos de controles preventivos y detectivos para mitigarlos, tal como se plantea en la Tabla 3.28 y Tabla 3.29.

En segundo lugar, se tiene que difundir internamente el manual interno de atención al cliente (ver Anexo 1). Se debe considerar que la protección de los intereses de los asegurados y/o clientes es uno de los pilares estratégicos de una compañía de seguros, lo cual nos permitirá identificar, valorar y mitigar los riesgos que se presenten en el proceso de venta y posventa. Para finalizar, estos hechos son necesarios para emprender un plan de acción.

Tabla 3.28

## Actividades de control para mitigar riesgos en el área de ventas

Actividades de control en el área de ventas			
Riesgo	Actividades de controles	Objetivos	Persona responsable
Ambiente laboral	CP 01. Realizar reuniones interdiarias para mantener a los colaboradores debidamente informados sobre los procedimientos y/o funciones establecidas por la organización CP 02. Establecer horarios para capacitar y actualizar conocimientos	O1. Adecuar el desarrollo del trabajo de acuerdo a cómo se realicen las reuniones y según la información que se consiga en la misma	
Evaluación de riesgo	CP 03. Aplicar cuestionarios de desempeño a los colaboradores CP 04. Otorgar herramientas que ayuden a solucionar dudas sobre los trabajos que se desempeñarán CP 05. Obtener información actualizada sobre la competencia	O2. Usar la información para analizar si los procedimientos son útiles para la obtención de los objetivos O3. Obtener información necesaria de los trabajadores para realizar el análisis y solucionar los riesgos	Auditor interno, gerente de área de provincias, supervisor, y colaborador
Actividades de control	CP 06. Contar con estructura para un ambiente laboral apropiado CP 07. Supervisar constantemente en campo al colaborador	O4. Utilizar toda la información obtenida para mejorar la venta	
Información y comunicación	CP 08. Establecer de forma clara y precisa los canales de comunicación CP 09. Realizar reuniones interdiarias con los colaboradores para establecer el plan de trabajo semanal	O5. Presentar los informes con las recomendaciones que tienen que seguirse y mantener la comunicación con el colaborador O6. Evaluar los resultados obtenidos y acordar pautas que tienen que desarrollarse debidamente en el plan semanal de ventas	

Monitoreo y supervisión	CP 10. Supervisar personalmente el desempeño de los colaboradores	O7. Supervisar, motivar y encaminar la consecución de objetivos
	CP 11. Acompañar al colaborador con bajo rendimiento para que alcance la meta establecida	O8. Identificar los puntos débiles a partir de los resultados obtenidos
	CP 12. Contratar auditores externos para evaluar los procedimientos	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.29

## Actividades de control para mitigar riesgos en la gestión de ventas

Actividades de control en la gestión de ventas			
Riesgo	Actividades de controles	Objetivos	Persona responsable
Generalidades	CP 01. Preparar un resumen de las políticas y/o normas usadas para el área de ventas CP 02. Publicar el organigrama de la organización	O1. Volver a retroalimentarse a partir de las funciones dadas	
Personal del área de ventas	CP 03. Capacitar a los colaboradores cinco veces al mes CP 04. Mantener actualizados a los colaboradores sobre los productos	O2. Otorgar confianza y seguridad al personal	
Venta	CP 05. Selectivamente obtener la opinión de los clientes sobre los beneficios que se otorga CP 06. Actualizar la base de datos de los clientes quincenalmente	O3. Actualizar la información y mantener la privacidad de los datos	Auditor interno, oficial de cumplimiento, gerente de provincia, supervisor, y asesor
Posventa	CP 07. Organizar los datos de los clientes para la venta cruzada CD 08. Realizar reportes de estados de cuenta de los clientes para ser enviados vía e-mail CP 09. Garantizar la experiencia y los conocimientos del expositor o capacitador con información actualizada	O4. Mantener la privacidad y confidencialidad de la información de los clientes	
Cumplimiento de objetivos	CP 10. Evaluar al personal una vez que recibió la capacitación	O5. Proponer mejoras en el área	

Fuente: Elaboración propia

### **3.11. Proceso de evaluación del desempeño o mejora continua**

En la actualidad, es importante que las organizaciones sepan evaluar el desempeño de los colaboradores que tienen contratados, no como un método para sancionar, sino como una herramienta para gestionar el futuro. Por ello, la organización tiene como objetivo medir el desempeño de los colaboradores dos veces al año, y contar con un equipo humano de calidad, así como brindar oportunidades de desarrollo laboral dentro de la organización.

Por lo tanto, el proceso de evaluación de desempeño es un instrumento que se encarga de medir periódicamente la eficacia y eficiencia de los colaboradores en el cumplimiento de sus tareas, con el fin de diagnosticar el nivel de competencia del personal. A partir de este análisis, se requiere tomar las medidas oportunas para mejorar de acuerdo con las potencialidades del personal y a favor del desarrollo de la organización. Es un método formal y sistemático que sirve de retroalimentación al área de recursos humanos, el cual permite identificar el rendimiento de los colaboradores.

#### **3.11.1. Metodología de evaluación del desempeño**

Con el fin de arreglar y mejorar los niveles de evaluación y crecimiento, tanto para el colaborador como para la organización, se tomará en cuenta lo descrito a continuación.

**Evaluación de desempeño.** Es un proceso clave que permite identificar aquellos aspectos en los que el evaluado puede mejorar, a fin de maximizar su potencial e incrementar su productividad, garantizando el cumplimiento de sus metas.

**Perfil del puesto.** Es la descripción de los requisitos, competencias personales, funciones y otras características que requiere un puesto para lograr objetivos y desarrollar su máximo potencial en la organización.

**Competencias.** Son evaluados los colaboradores constantemente y de manera frecuente según la posición o puesto de trabajo.

**Metas.** Constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización ya que establecen el estado futuro que se quiere alcanzar. Deben ser medibles, alcanzables y claras ya que constituyen un indicador a evaluar.

**Indicadores de desempeño.** Permiten determinar el grado de avance y/o cumplimiento de las funciones y objetivos del puesto; con el fin de cuantificar el desempeño del colaborador promedio.

### **3.11.2. Desarrollo del proceso**

De acuerdo con Capuano (2004), los pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias son los siguientes: (a) intención de hacer la evaluación de desempeño, (b) análisis de sistemas posibles, y (c) confección del diccionario de competencias. Por otra parte, algunas competencias que pueden ser evaluados son las siguientes: (a) orientación de resultados, (b) calidad, (c) relaciones interpersonales, (d) iniciativa, (e) trabajo en equipo, (f) organización, (g) comunicación, (h) solución de problemas, (i) autogestión, (j) comunicación (Capuano, 2004).

Las competencias que se aplicarán por exigencia del área se listan a continuación: (a) organización, (b) trabajo en equipo, (c) compromiso, (d) liderazgo, (e) planificación y (f) atención al cliente. Para ello, se evalúa al colaborador para verificar su desempeño dentro de la organización. Es responsable el jefe del área respectiva, quien debe dar a conocer a los colaboradores esta evaluación de acuerdo al puesto o cargo que ocupe en la organización. Por último, se procede a difundir los resultados finales a cada uno de los colaboradores, y se establece un diálogo entre evaluador y colaborador para informar y obtener información sobre su desempeño, así como sobre cuáles fueron los problemas que se presentaron para no obtener los resultados esperados.

### **3.11.3. Plan de acción**

La propuesta para la evaluación de desempeño dentro del área de ventas (ver Anexo 2) permite obtener información veraz sobre las habilidades de cada colaborador. De ese modo, será posible motivar el desarrollo de competencias que apalanquen el cumplimiento de las metas establecidas, así como descubrir riesgos y oportunidades que el asesor no detecta.

También está orientado a evaluar la capacidad del colaborador para resolver conflictos y disputas, tanto en el proceso de la venta, como con sus compañeros, con terceros y con miembros de su entorno personal. Así podrá ser considerado como candidato ante una posibilidad de ascenso interno.

### **3.12. Capacitación**

Son de vital importancia, porque cumplen con un proceso técnico y sistemático dirigido a todo el personal según sus necesidades. De ese modo, se podrá contar con un mejor potencial humano. Estas capacitaciones contribuirán con el desarrollo profesional, personal, de habilidades, de conocimientos y con un cambio de actitud de los colaboradores. A la vez, ofrecerán beneficios para la organización. En la actualidad, la empresa cuenta con procedimientos de capacitación e innovación para su personal, con el fin de desarrollar niveles de competencias profesionales a corto, mediano y largo plazo.

#### **3.12.1. Identificación de necesidades**

Con este indicador, se podrá medir la necesidad de capacitación del personal y evaluar el avance y disminución de esta necesidad en el transcurso de los años. Por otro lado, ayudará en la elaboración del presupuesto anual de capacitación.

#### **3.12.2. Plan anual de capacitación**

El área de Recursos Humanos es responsable de elaborar un plan de capacitación, que incluya a todos los colaboradores de la empresa segmentándolos de acuerdo a las áreas y/o puestos dentro de la organización. Considerando que todas las empresas observadas cuentan con un plan de capacitaciones, este es insuficiente para mantener actualizados y comprometidos a los colaboradores.

#### **3.12.3. Plan de acción**

Para emprender acciones, se ha desarrollado un plan básico de capacitación anual (ver Anexo 3), con el propósito de cumplir con la preparación del personal para su mejor desenvolvimiento dentro de la organización.

#### **3.12.4. Evaluación del plan anual de capacitación**

Luego de realizar las capacitaciones según el plan propuesto, se realizará la evaluación de los indicadores antes mencionados, verificando el cumplimiento de las metas planteadas por cada curso desarrollado.

#### **3.13. Comunicación interna**

La comunicación interna es la comunicación dirigida al colaborador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido, es decir la comunicación interna es una herramienta imprescindible en la gestión empresarial, ya que permite difundir los objetivos organizacionales y alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de la compañía.

Como se sabe, un eficiente equipo humano es aquel que está informado, ya que se siente integrado a la organización; es decir, se siente parte de ella. Además, la comunicación ayuda a reducir la incertidumbre y los rumores que puede generar un inadecuado clima laboral dentro de una entidad. Por ello, se puede decir que la comunicación interna transmite, motiva y establece canales adecuados de diálogo entre la organización y sus colaboradores, así como mejora todos los procesos y resalta el diálogo entre la gerencia y los trabajadores.

##### **3.13.1. Análisis situacional**

El control interno es un proceso llevado a cabo por personas y diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable para la consecución de los objetivos. En definitiva, lo observado y analizado denota las falencias causadas por la falta de comunicación activa y asertiva entre las partes involucradas.

### **3.13.2. Revisión de los controles actuales**

Los recursos asignados no son suficientes para cubrir las prioridades estratégicas. La falta de *feedback*, respecto a la forma en que se lleva el control interno y la estrategia de ventas en la zona de Huacho, genera una mayor inversión de tiempo en gestiones operativas y logísticas, y disminuye la atención en la captación de nuevos clientes.

### **3.13.3. Propuestas de acciones**

Una vez definido los pilares, el perfil del cliente y la estrategia que deberá seguirse, estos se compartirán de forma activa con todos los empleados para que se contribuya a la consecución de los objetivos corporativos, del área y personales.

La utilización de la autocrítica es fundamental para tener siempre nuevas perspectivas de futuro y no caer en la autocomplacencia y justificación continuada. Para ello, es importante realizar lo siguiente: (a) definir objetivos concretos, (b) nombrar un responsable de las comunicaciones, (c) estar bien estructurado, (d) ser conocido por toda la organización, y (e) contar con recursos necesarios y de presupuesto.

### **3.13.4. Plan de comunicación**

Para desarrollar el plan de comunicación, se establecerá un proceso perfectamente identificado y dividido en diferentes fases, con el objetivo de llevar a cabo la correcta implantación, seguimiento y evaluación de los procesos.

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

- Existen algunas deficiencias en el control interno aplicado en los procesos de gestión de ventas en el área de Huacho durante el año 2017.
- La aplicación y conocimiento del control interno influyen positiva o negativamente en los procesos y actitudes de las personas involucradas. En la aplicación del control interno en las compañías aseguradas con sede Huacho, se observaron algunas deficiencias, tales como las siguientes: (a) errores de emisión de documentos, que generaron un reproceso para corregir el error que condujo a la insatisfacción e inseguridad al cliente, elevó costos y produjo duplicidad de gestión en las organizaciones; (b) monitoreo mínimo en el proceso de venta; (c) metas personales de los trabajadores no alineadas con las de la organización; (d) reticencia por parte del colaborador para conocer los procesos de la organización; y (e) escasa comunicación entre colaboradores.
- La aplicación del control interno programado por las compañías de seguros está cumpliendo de forma deficiente y poco flexible sus objetivos. El control interno, al ser inflexible, hace que existan brechas entre la realidad y lo esperado por la organización.

## CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES

- Se estima que la influencia del control interno es eficaz y flexible en las empresas evaluadas aplicando los siguientes parámetros:
- Para mitigar el riesgo operacional en la obtención de datos, el asesor de ventas debe ceñirse a los procedimientos establecidos en el flujograma de procedimientos en la gestión de ventas.
- Para mitigar los riesgos en el proceso de la venta, se puede recoger semanalmente información sobre quejas no resueltas de clientes o detalles sobre el mercado prospectado, entre otros datos que el asesor de ventas entregue. Con dicha información, se debe elaborar un informe semanal, en el que se detallen los problemas y las alternativas de solución que proponen como unidad de riesgo para elevarlo al jefe inmediato.
- Con el fin de mitigar riesgos, cada colaborador debe alinearse con los objetivos de la organización. Para ello, cuenta con los canales de comunicación establecidos por la empresa.
- Para mitigar riesgos, es necesario contar con un cuadro de riesgos básicos; saber cómo manejarlos les dará seguridad y confianza. El cuadro debe ser actualizado periódicamente. Este periodo será establecido por las partes implicadas.
- Para decir que el control interno es eficiente, se requiere que el nivel de profesionalización de los asesores y demás colaboradores sea el apropiado. Por ello, se sugiere establecer un plan de capacitaciones constantes que informen sobre los siguientes componentes: (a) procesos, (b) normas, (c) canales de comunicación, (d) remuneración, (e) atención de reclamos, entre otras normas organizacionales.

## REFERENCIAS

- Armenta, E. (2012). *La importancia del control interno en las empresas*. [Tesis para optar el grado académico de Contador Público, Universidad de Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú]  
[http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/872/1/TL\\_CabreraPerezAnnie\\_DiazCoronelRosa.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/872/1/TL_CabreraPerezAnnie_DiazCoronelRosa.pdf)
- Acevedo, A., Pineda, R., & Rivera, L. (2017). *Propuesta de un manual de políticas y procedimientos de control interno*. Universidad El Salvador.
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros. (2018). *Sector asegurador crece a dos dígitos después de tres años*. [www.apeseg.org.pe/sector-asegurador-crece-a-dos-digitos-de-tres-anos/](http://www.apeseg.org.pe/sector-asegurador-crece-a-dos-digitos-de-tres-anos/)
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de control interno*. Profit Editorial.
- Bustamante, G. (1974). *La historia del seguro*. <http://gabrielbustamante.pe/seguros/la-historia-del-seguro.html>
- Biblioteca Virtual. *Evaluación del sistema de control interno*.  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/796/Fundamentacion%20Teorica.htm>
- Capuano, A. (2004). *Evaluación de desempeño por competencias*. Dialnet.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulos/3350817.pdf>
- Cisneros, M. (2006). *Control interno y fraudes*. Ediciones Ecoe.
- Ferro, J. M. (2018). *Masters en dirección mercantil y económica más dictámenes periciales*. Lulu.  
[https://books.google.com.pe/books?id=MVfRDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=MVfRDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Fonseca, O. (2011). *Sistema de control interno para organizaciones*. I.D.IICO.Ed.
- Gilli, J. J., Aróstegui, A., Doval, I., Lesulauro, A., & Schulman, D. (2013). *Manual práctico de control interno*. Gramica S.A.
- Gómez, G. (2001). *Control interno en las organizaciones empresariales*. Gestipolis.  
[www.gestipolis.com-control-interno-en-las-organizaciones-empresariales](http://www.gestipolis.com-control-interno-en-las-organizaciones-empresariales)
- Lara, A. (2013). *Toma el control de tu negocio*. Empresarial LID.
- McNally, H. A. (2013). *Control interno - Marco integrado*. <http://www.coso.org> 2013 control interno-marco integrado

- Resolución S.B.S. N° 272-2017. Aprueban Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos y establecen otras disposiciones. Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (2017).
- Rímac (2016). *Lo vivo en Rímac*. <https://www.rimac.com/vida/convenios-otros/seguro-proteccion-familiar>
- Rimbaud, G. (2017). *La nueva ruta del empleo Argentina*. <https://lanuevarutadelemploargentina.wordpress.com/2017/12/09/que-significa-flexibilidad-en-la-empresa>
- Superintendencia de Banca y Seguros. (2018). *Infórmate sobre los reclamos a las empresas*. <http://www.sbs.gob.pe/usuarios/informate-y-compara/informate-sobre-los-reclamos-a-las-empresas-supervisadas>
- Semana Económica (2018) [www.apeseg.org.pe/sector-asegurador-crece-a-dos-digitos-despues-de-tres-anos/](http://www.apeseg.org.pe/sector-asegurador-crece-a-dos-digitos-despues-de-tres-anos/)

## ANEXOS

## ANEXO 1: MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA MITIGAR RIESGOS EN LA GESTIÓN DE VENTAS

Manual de control interno	Empresas aseguradoras Área de ventas
<b>Manual de atención al cliente</b>	
<p><b>Objetivo general</b> Conocer las políticas de servicio al cliente de las empresas y algunos conceptos clave para mejorar las habilidades de atención a clientes, estableciendo relaciones amables y estimulantes con los mismos y proyectando una excelente imagen de servicio</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer mecanismos que permitan identificar requerimientos y expectativas de los clientes actuales y potenciales</li> <li>• Definir y mantener bases de datos totalmente actualizadas</li> <li>• Diseñar mecanismos para identificar y mediar la satisfacción de los clientes</li> <li>• Fortalecer las relaciones entre el cliente y la empresa para realizar la fidelización</li> </ul> <p><b>Servicio al cliente</b> El servicio al cliente en las empresas aseguradoras es un compromiso, una actitud de todos y cada uno de los colaboradores, orientada hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos los clientes, ya que son ellos la razón de ser de la empresa.</p> <p><b>Principios de servicio al cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores de las empresas aseguradoras son el factor fundamental del éxito en el servicio a todos sus clientes.</li> <li>• Todos los esfuerzos de la empresa están dirigidos hacia la satisfacción de sus clientes.</li> <li>• El cliente de la empresa es el elemento principal de su existencia.</li> </ul> <p><b>Proceso de venta del producto en el punto de venta</b> Bienvenida: Se recibe al cliente con un cordial saludo dándole la bienvenida al punto de venta. Ofrecer Ayuda: El asesor estará a disposición del cliente atendiendo sus requerimientos por los servicios solicitados. Ofrecer el producto (servicio): El asesor explicará al cliente los diferentes servicios que ofrece la empresa, con la finalidad de que elija el servicio deseado. Dialogar con el cliente: El asesor resolverá dudas e inquietudes respecto al servicio. Despedida: El asesor se despedirá cordialmente y motivará una nueva visita al punto de venta.</p>	

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 2: FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Formulario de evaluación del desempeño	
Para el área de: _____	
Período evaluado: _____	
Fecha de la evaluación: _____	
<b>I. Instrucciones en base a competencias</b>	
<p>1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones.</p> <p>2. Asigne el puntaje correspondiente.</p> <p>3. La escala que será utilizada por el evaluador corresponde a un nivel que va de lo bajo a lo alto.</p> <p>Bajo: 1 ..... Inferior      Regular: 2 ..... Inferior al promedio</p> <p>Bueno: 3 ..... Promedio      Alto: 4 ..... Superior al promedio</p> <p>4. En comentarios, anote adicionalmente lo que usted quiere remarcar.</p> <p>5. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben ser firmados por el evaluador.</p>	
<b>II. Datos de los evaluados</b>	
Apellidos: _____	
Nombres: _____	
Cargo o puesto: _____	
Competencia: Organización	Calificación
Cumple con las normas y políticas planificando sus actividades. Crea un ambiente favorable para el desarrollo del trabajo en equipo. Cumple con los objetivos y metas.	
Competencia: Trabajo en equipo	Calificación
Cumple de manera eficaz y eficiente sus metas establecidas. Promueve esfuerzos orientados al logro de objetivos comunes. Motiva con su ejemplo y acción a sus compañeros.	
Competencia: Compromiso	Calificación
Cumple con las normas y políticas, y tiene un compromiso con la institución. Cumple con los objetivos y metas establecidas por los miembros de su equipo. Realiza un volumen de ventas adecuado al trabajo en equipo.	

Competencia: Liderazgo	Calificación
Planeación del trabajo y logro de objetivos. No requiere de supervisión frecuentemente. Demuestra y plasma pensamiento crítico.	
Competencia: Planificación	Calificación
Tiene gran capacidad para resolver problemas. Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos. Escucha con atención y comprensión para evitar conflictos dentro del equipo.	
Competencia: Atención al cliente	Calificación
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros. Se muestra asequible a la información. Brinda una adecuada orientación a los clientes.	
Puntaje total:	
Comentarios del colaborador	Comentarios del evaluador
_____	_____
Firma del colaborador	Firma del evaluador

Fuente: Elaboración propia

### ANEXO 3: PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

Plan anual de capacitación				Año: 2018	
Temas	Objetivos	Responsable	Personal que participa	Tiempo de ejecución	Entidad
Control interno	Brindar los conocimientos al personal para lograr la ejecución y aplicación de los lineamientos	Administrador	Área de ventas	Desde el mes de enero a marzo	Asesor externo
Motivación para el vendedor	Lograr que la fuerza de ventas esté motivada para lograr incrementar la rentabilidad y utilidades de la empresa	Jefe de ventas	Área de ventas	Desde el mes de abril a mayo	Asesor externo
Técnicas para incrementar las ventas	Propiciar, en el vendedor, el desarrollo de las habilidades y técnicas que le permitan incrementar sus niveles de ventas	Supervisor	Área de ventas	Desde el mes de junio a julio	Asesor externo
Habilidades para el vendedor	Desarrollar habilidades efectivas durante la venta nueva, así como tácticas para tener un buen final en el cierre de la venta	Asesores	Área de ventas	Desde el mes de agosto a octubre	Asesor externo
Desarrollo de las ventas al detalle	Preparar a la gente que tiene contacto directo con los clientes para que atiendan, aborden, sirvan y ofrezcan productos complementarios, y provean niveles de venta y servicio	Asesores	Área de ventas	Desde el mes de noviembre a diciembre	Asesor externo

Fuente: Elaboración propia