



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA CPA.**

**TÍTULO:**

**“Propuesta de control interno para el área de cobranzas en la  
compañía Tecniseguros S.A.”**

**AUTORES:**

Campoverde Massa, Edgar Fabián  
Espín Garrido, Katherine Lisbeth

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de  
Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.**

**TUTOR:**

CPA. Rodríguez Samaniego, José Antonio, Msc.

**Guayaquil, Ecuador**

2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA CPA.

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por:  
**Campoverde Massa, Edgar Fabián y Espín Garrido, Katherine Lisbeth,**  
como requerimiento parcial para la obtención del Título de: **Ingeniero (a)**  
**en Contabilidad y Auditoría CPA.**

TUTOR

---

**CPA. Rodríguez Samaniego José Antonio, MSc.**

DIRECTOR DE LA CARRERA

---

**Ing. Ávila Toledo Arturo Absalón, MSc.**

Guayaquil, Septiembre del 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA CPA.**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Edgar Fabián Campoverde Massa** y  
**Katherine Lisbeth Espín Garrido**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación “**Propuesta de control interno para el área de cobranzas en la compañía Tecniseguros S.A.**” previa a la obtención del Título **de Ingeniero (a) en Contabilidad y Auditoría CPA.**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, Septiembre del 2015**

**AUTORES**

---

**Edgar Fabián Campoverde Massa**

---

**Katherine Lisbeth Espín Garrido**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA CPA.

### AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Edgar Fabián Campoverde Massa** y **Katherine Lisbeth  
Espín Garrido**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“Propuesta de control interno para el área de cobranzas en la compañía Tecniseguros S.A.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, Septiembre del 2015**

**LOS AUTORES:**

---

**Edgar Fabián Campoverde Massa**

---

**Katherine Lisbeth Espín Garrido**

## **AGRADECIMIENTO**

Primero quiero darle gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy y ser el inspirador de mi trabajo.

A mis padres quien me apoya incondicionalmente, y supieron darme palabras de aliento para seguir adelante en los propósitos planteados.

A mis maestros que durante mi vida estudiantil, supieron ser una guía y un ejemplo a seguir.

Al CPA. José Antonio Rodríguez, quien nos orientó y guió para realizar nuestro trabajo de tesis, transmitiéndonos sus conocimientos y experiencias.

**EDGAR FABIÁN CAMPOVERDE MASSA**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por encaminarme en este momento especial que es el cerrar una etapa en mi vida, por haberme dado la fuerza que necesitaba para concluir mi carrera profesional.

A mis padres por el apoyo incondicional que siempre ha estado ahí en todo momento transmitiéndome ese ánimo cuando más me hacía falta y gracias al sacrificio que ellos han realizado para ser quien soy hoy en día.

Al tutor de nuestra tesis CPA. José Antonio Rodríguez, quien nos orientó y guió para realizar un eficiente trabajo, transmitiéndonos sus conocimientos y experiencias.

**KATHERINE LISBETH ESPÍN GARRIDO**

## **DEDICATORIA**

A mi madre y padre, que fueron en todo momento los muros que me sostuvieron impidiéndome caer; por estar siempre a mi lado por ser incondicionales a pesar de momentos difíciles.

A todas aquellas personas por apoyarme siempre y estar a mi lado compartiendo momentos felices y tristes.

**EDGAR FABIÁN CAMPOVERDE MASSA**

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme gozar de las maravillas que en cada fase de la vida nos toca disfrutar y compartir la alegría con las personas que están a nuestro alrededor.

Dedico este trabajo que se ha realizado con mucho esfuerzo, para las personas más importantes que son mis padres, quienes son los que han estado en los momentos buenos y malos dándome todo su apoyo, cariño incondicional para concluir nuestro trabajo.

A todos los profesores de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil que su momento nos formaron como profesionales que somos hoy en día transmitiéndonos sus conocimientos y experiencias vividas de cada uno de ellos.

**KATHERINE LISBETH ESPÍN GARRIDO**





**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA CPA.**

**CALIFICACIÓN**

---

**CPA. Rodríguez Samaniego José Antonio, MSc.**

**TUTOR**

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	V
CAPÍTULO I .....	2
1. El Problema .....	2
1.1 Planteamiento del problema .....	2
1.2 Delimitación del problema .....	4
1.3 Delimitación de tiempo .....	4
1.4 Formulación del problema .....	4
1.5 Evaluación del problema .....	5
1.6 Objetivos .....	5
1.6.1 Objetivos Generales .....	5
1.6.2 Objetivos Específicos .....	6
1.7 Justificación e Importancia .....	7
CAPÍTULO II .....	9
2. Direccionamiento Estratégico .....	9
2.1 Antecedentes de la Empresa .....	9
2.2 Misión .....	10
2.3 Visión .....	11
2.4 Valores .....	11
2.4.1 Respeto: .....	12
2.4.2 Honestidad: .....	12
2.4.3 Justicia: .....	12
2.4.4 Disciplina: .....	12
2.4.5 Lealtad: .....	13
2.4.6 Perseverancia: .....	13
2.4.7 Entusiasmos, Alegría y Buen humor: .....	14
2.4.8 Profesionalismo: .....	14
2.4.9 Servicio: .....	14
2.5 Inversionistas .....	14
2.6 Mercado .....	15
2.7 Políticas .....	18

2.7.1	Política de Cobro .....	18
2.7.2	Políticas de emisión factura.....	19
2.7.3	Políticas para el cobro de comisiones por parte de las aseguradoras .....	19
2.8	Estrategias de Mercado.....	20
2.8.1	Estrategia para dar a conocer el servicio de Tecniseguros S.A. ...	20
2.8.2	Estrategias para la distribución .....	22
2.8.3	Matriz y Análisis de FODA.....	22
2.9	Análisis de Estrategias .....	24
2.10	Manual de Funciones .....	25
2.11	Área Financiera .....	25
2.11.1	Objetivos Generales del Puesto .....	25
2.12	Unidad Comercial .....	27
2.12.1	Objetivo General.....	27
2.12.2	Estructura Organizacional .....	28
2.13	Ventajas al Contratar un Intermediario de Seguro.....	29
CAPÍTULO III .....		31
3.	Análisis Situacional .....	31
3.1	Compañía de Seguros.....	31
3.1.1	Base Legal en el Ecuador .....	31
3.2	Clases de Empresas de Seguros .....	33
3.2.1	Por su Actividad .....	33
3.3	Organismos de Control y Asociaciones .....	34
3.3.1	Organismos y La Superintendencia de Bancos y Seguros.....	34
3.4	El Seguro y Bróker de Seguro .....	35
3.4.1	Origen.....	35
3.4.2	Definiciones.....	36
3.5	Control Interno .....	37
3.5.1	Objetivos .....	43
3.5.2	Administración y Responsabilidades Relacionadas con el Control Interno. ....	45
3.6	Control .....	48
3.6.1	El proceso de control.....	52
3.7	Proceso Financiero:.....	54

3.8 Finanzas Corporativas:.....	54
3.9 Elementos de Control Interno .....	57
3.9.1 Elementos de Control Interno Administrativo. ....	57
3.9.2 Elemento del control interno Financiero y Contable .....	59
3.10 Crédito y Cobranzas .....	61
3.10.1 Crédito.....	61
3.10.2 Cobranzas .....	63
3.11 Auditoria de Gestión .....	67
3.11.1 Objetivos .....	68
3.11.2 Alcance.....	68
3.11.3 Fases de Auditoria.....	69
3.12 Auditoria al Ciclo de Ventas y Cobranzas.....	70
3.13 Componentes del Control Interno .....	73
3.13.1 Ambiente de Control.....	74
3.13.2 Establecimiento de Objetivos .....	77
3.13.3 Identificación de Eventos.....	79
3.13.4 Evaluación de Riesgos .....	80
3.13.5 Respuesta al Riesgo .....	84
3.13.6 Actividades de Control.....	84
3.13.7 Información y Comunicación .....	87
3.13.8 Monitoreo .....	89
3.14 Modelos de Evaluación de Control Interno .....	92
3.14.1 El C.O.S.O I.....	92
3.14.2 METODO DE COSO II .....	96
3.14.3 Método MICIL (Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano).....	98
3.15 Herramientas de Evaluación del Control Interno .....	98
3.16 Método de Cuestionario de Control Interno o Especial.....	99
3.17 Herramientas de Análisis para Implementar en el Control Interno..	101
3.17.1 FORTALEZAS .....	102
3.17.2 OPORTUNIDADES .....	103
3.17.3 DEBILIDADES.....	104
3.17.4 AMENAZAS.....	105
CAPITULO IV.....	106

4. PROPUESTA DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS VENTAS, COBRO DE COMISIONES Y RECAUDOS .....	106
4.1 Antecedentes.....	106
4.2 Objetivo: .....	106
4.3 Manual de Políticas y procedimientos .....	106
4.3.1 Proceso de Cobro de Comisión.....	107
4.3.2 Proceso de Recaudos .....	111
4.4 Aplicación de Control Interno.....	115
4.4.1 Planificación para un diseño de Control Interno .....	115
4.4.2 Evaluación del Control Interno .....	117
4.5 Resultados.....	129
4.5.1 Parámetros aplicables al control interno .....	129
4.6 Aplicación de Pruebas Continuas.....	132
4.6.1 Diligencia en la capacitación del personal Nuevo .....	132
4.6.2 Falta de comunicación continua a los supervisores por Recaudos .....	133
4.6.3 Las acciones son tardías a realizarse por parte del personal.....	134
4.6.4 Falta de comunicación de las políticas con el Personal de Ventas .....	135
4.7 Destacadas Propuestas Generales .....	136
CAPITULO V.....	139
5. Conclusiones y Recomendaciones .....	139
5.1 Conclusiones .....	139
5.2 Recomendaciones.....	140
Bibliografía.....	142

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro de Costos Confidencial.....	13
Tabla 2 Parámetro de Comisión para cada Ramo.....	19
Tabla 3 Matriz FODA Tecniseguros S.A.....	23
Tabla 4 Estrategias de tecniseguros.....	24
Tabla 5 Principales Objetivos Control Interno.....	44
Tabla 6 Clasificación Convencional de Control.....	53
Tabla 7 Comparación de Control interno.....	65
Tabla 8 Funciones en el Ciclo y Documentos.....	71
Tabla 9 Cuestionario de Control Interno.....	100
Tabla 10 Calificación porcentual de Riesgo.....	101
Tabla 11 Calificación de Riesgo de Ventas.....	120
Tabla 12 Calificación de Riesgo de Comisiones.....	124
Tabla 13 Calificación de Riesgo de Recaudos.....	128

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Representación de Áreas.....	16
Gráfico 2 Presentación de cada Aseguradora.....	18
Gráfico 3 Servicios Tecniseguros S.A.....	21
Gráfico 4 Parámetros Aplicables al Control Interno.....	28
Gráfico 5 Organigrama Funcional de la Compañía.....	29
Gráfico 6 Subordinación conceptual independiente.....	66
Gráfico 7 Subordinación conceptual dependiente.....	67
Gráfico 8 Cuentas en el Ciclo de Ventas y Cobranzas.....	70
Gráfico 9 Objetivos de Auditoria del Proceso Ventas.....	72
Gráfico 10 Establecimiento de Objetivos.....	78
Gráfico 11 Objetivos y Componentes de COSO.....	95
Gráfico 12 Objetivos y Componentes de COSO I.....	95
Gráfico 13 Comparación de COSO I vs Coso II.....	97
Gráfico 14 Componentes del COSO ERM.....	97
Gráfico 15 Análisis F.O.D.A.....	102
Gráfico 16 Diagrama de Flujo de Comisiones.....	110
Gráfico 17 Diagrama de Flujo de Recaudo.....	114
Gráfico 18 Formalización de Procesos.....	129

## RESUMEN

En la actualidad la aplicación de control interno es un elemento vital para el desarrollo de los procesos en una compañía, ya que permite a la administración conocer las deficiencias causantes del incumplimiento de los objetivos a cumplir y ayuda a la toma de acciones tanto preventivas como correctivas para la solución de estos problemas.

El control interno tiene como finalidad la mejora de los procesos y actividades con miras a alcanzar mejores niveles de eficiencia y eficacia, a través de sugerencias constructivas, y recomendaciones emitidas por la persona encargada de realizar una evaluación continua del control interno que puede ser el auditor, en la búsqueda constante de optimizar el mejoramiento de estos procesos y actividades para una mejor productividad de la compañía.

Si el auditor es la persona encargada de realizar los chequeos y evaluaciones de la ejecución del control interno tiene que examinar todas las operaciones y observar si se están cumpliendo las políticas de control; la adecuada utilización de los recursos, del personal, equipos y sistemas de funcionamiento. En las evaluaciones de control interno se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la administración en la determinación de las áreas que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejoras técnicas administrativas.

Con estos antecedentes se propone el presente trabajo de tesis que se ha desarrollado en la compañía Tecniseguros S.A con la finalidad de desarrollar una metodología de control interno, que permita a sus ejecutivos tener la certeza de que la información emitida por el área Financiera y



Administrativa es confiable y oportuna, para una adecuada toma de decisiones.

Por lo cual fue necesario evaluar el control interno actual de los procesos de ventas, cobro de comisiones y recaudos aplicando el método de cuestionarios, que contiene un conjunto de interrogantes respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones en los procedimientos realizados por cada uno de estos procesos, así como el personal responsable de cada una de los controles establecidos.

El cuestionario fue aplicado a los principales encargados de cada procedimiento; como es el ejecutivo de ventas y el subgerente nacional general de recaudos. El mismo se formuló de tal manera que las respuestas afirmativas indiquen la existencia de una adecuada medida de control; mientras que las respuestas negativas indicaron una debilidad en la metodología establecida; siendo categorizadas como altos y bajos.

Debido a los riesgos obtenidos de cada proceso en base a los cuestionarios realizados se llegó a la conclusión de que el resultado de cada proceso tenía un riesgo bajo y una confianza moderadamente alta por lo que se procedió a corregir y aplicar nuevos controles en las irregularidades que afectaban el incremento de cartera de la compañía.

## **INTRODUCCIÓN**

El análisis del sistema de control interno es de gran importancia para asegurar las operaciones de Tecniseguros.

Este trabajo consiste en implementar y diseñar una estructura de estrategias y recomendaciones con el fin de crear procedimientos que ayuden al fortalecimiento del sistema de control interno en el área de Cuentas por Cobrar dentro de la compañía Tecniseguros, la cual es una de las áreas más importantes dentro de la organización.

Se decidió analizar dicha cuenta, debido a que la existencia de errores en la misma pueda llevar a exponer de manera significativa a la compañía a tener un déficit importante ocasionando inestabilidad económica dentro de la misma.

Se realizó mediante cuestionarios de control interno aplicados al rubro de Cuentas por Cobrar e Ingresos para evaluar la eficacia del sistema de control interno de la empresa, revisando y aplicando la normativa vigente que afecta a la compañía.

# CAPÍTULO I

## 1. El Problema

### 1.1 Planteamiento del problema

De acuerdo al estudio, uno de los problemas que podemos observar entre las compañías aseguradoras y Tecniseguros principalmente es la gestión de cobros de las primas que intermedia dentro del mercado asegurador la cual es una responsabilidad por parte del intermediario al aceptar el área de cobranzas, lo cual no es de fácil manejo.

En muchos de los casos Tecniseguros realiza la gestión de cobro y llega a recaudar lo que está dentro del presupuesto, el problema está en que se depende mucho de las compañías aseguradoras y la cartera de Tecniseguros muchas veces no puede regularizar a tiempo ya que la aseguradora pasa un comunicado que le faltan documentos por parte del cliente y eso hace que la compañía no pueda proceder a dar de baja todos sus recaudos ocasionando que exista un incremento importante en los montos de cartera pendientes.

Tecniseguros debido a estos inconvenientes no puede cobrar sus comisiones ya que por parte de las empresas aseguradoras no hay autorización en la liberación de las mismas, las aseguradoras al liberar una comisión son muy exigentes ya que no solo les basta con los pagos realizados por los clientes sino que requieren que la empresa intermediaria recopile toda la información que ellos necesitan, estos documentos necesarios se listan a continuación:

- Retenciones con fecha que se encuentre dentro del mes actual y que el valor de impuesto retenido sea calculado correctamente es decir, el 1 por mil;
- Formularios de vinculación, procedimiento necesario para evitar el lavado de activos; y,
- Copias de las pólizas o cualquier movimiento que realice el cliente debidamente diligenciado.

Los clientes administrados por la intermediaria Tecniseguros realizan directamente los pagos a nombre de la compañía aseguradora ya que por políticas de la empresa no se puede recibir dinero en efectivo de parte del cliente, estos pagos que son realizados por ellos lo pueden hacer por medio de cheques o transferencias bancarias. La única excepción que se realiza es recibir cheques a fecha y mantenerlos en custodia hasta cuando se cumpla la fecha estipulada y luego entregarlos a la compañía aseguradora.

Al momento de recibir toda documentación ya sean cheques y retenciones se encargan de distribuirlos los ejecutivos de cuenta de cada cliente, es importante saber que cuando nuestros clientes realizan transferencias, ellos transmiten una copia de la misma al correo electrónico de Tecniseguros como constancia del pago que se ha efectuado a la compañía de seguros.

Una vez realizado todo el proceso de verificar los pagos y todos los documentos correspondientes al día, la compañía intermediaria Tecniseguros se comunica con la compañía aseguradora para que registre los pagos de los clientes y de esta manera pueda ser liberada la comisión de la factura de acuerdo al rubro de cada póliza tomando en cuenta que son porcentajes de comisiones diferentes y todo esto se lo hace por medio de

una pre-liquidación en la misma que detalla lo que le corresponde a Tecniseguros como bróker.

## **1.2 Delimitación del problema**

La metodología de control interno a ser desarrollada servirá para su aplicación en la compañía intermediario de seguros Tecniseguros S.A.

## **1.3 Delimitación de tiempo**

El tiempo estimado para desarrollar la presente implementación es de cuatro meses, iniciando en el mes de mayo de 2015 y terminando en su totalidad en el mes de agosto de 2015.

## **1.4 Formulación del problema**

¿Cómo se aplican actualmente los métodos del control interno dentro de la compañía intermediaria de seguros Tecniseguros S.A?

¿Cuáles son las medidas de control interno que se ejercen actualmente dentro de los procesos de Ventas-Cuentas por Cobrar en la compañía intermediaria de Seguros Tecniseguros S.A?

¿Cuál será el sistema de control más adecuado para la compañía intermediaria de Tecniseguros S.A, que garantice con mayor exactitud en sus controles de los procesos de Ventas-Cuentas por Cobrar?

¿Qué mecanismos se pueden emplear en la situación actual y cuáles son las necesidades que a nivel de control interno se pueden emplear en los

procesos de Ventas-Cuentas por Cobrar de la compañía Intermediaria de Seguros Tecniseguros?

## **1.5 Evaluación del problema**

El tema presente permite visualizar de una manera más eficaz la situación que está actualmente pasando la compañía intermediaria en el proceso de Ventas - Cuentas por cobrar en el proceso diario los clientes y así mismo de las empresas aseguradoras, se ha dejado a un lado la importancia de los controles en una compañía, lo cual se incrementa una gran serie de deficiencias y problemas en el departamento de Ventas - Cuentas por Cobrar.

El control interno en una empresa ayuda un mejor desarrollando, ayuda a minimizar el riesgo de fraude, tener un buen proceso de comunicación entre los sistemas y los integrantes del proceso de Ventas - Cuentas por cobrar y saber realmente en donde están las debilidades que ocasionan en algunas casos pérdidas para la empresa, por esta razón se trata mediante este proyecto de fomentar una metodología eficaz de control interno en el área de Ventas - Cuentas por Cobrar ya que es un área delicada por el hecho de que se manejan valores.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivos Generales**

Analizar las causas que provocan los inconvenientes con las compañías aseguradoras afiliadas y los clientes desde que se inicia la venta, el cobro a clientes hasta el registro de la baja total de la cartera y proponer un diseño e implementar una metodología de control interno para el proceso de Ventas - Cuentas por Cobrar.

## **1.6.2 Objetivos Específicos**

Identificar los pasos críticos en los procesos que transcurren desde las ventas con el cliente hasta darle de baja la cartera de este.

Promover a la gerencia un método de control a una mejor toma de decisiones por lo que tendrán un riesgo más bajo con un buen diseño de control interno.

Revisar y analizar el control interno de la empresa para obtener un diagnóstico de las deficiencias que sean encontradas.

Garantizar una buena coordinación organizacional de la compañía intermediaria para lograr sus metas y objetivos.

Establecer un plan en la compañía para que se adapte a la metodología del control interno de Ventas - Cuentas por Cobrar.

Obtener información por parte de las compañías aseguradoras acerca de los inconvenientes, requisitos y problemas que se tengan con la intermediaria y esto será útil para la evaluación del control interno.

Analizar sus puntos más débiles dentro del proceso de Ventas - Cuentas por Cobrar.

Diseñar las políticas que regulen el control y sus operaciones en el proceso de Venta - Cuentas por Cobrar.

## **1.7 Justificación e Importancia**

La importancia de esta investigación es ofrecer una idea clara a la gerencia de la compañía intermediaria Tecniseguros de que en muchas empresas ignoran o lo ven sin importancia el hecho de aplicar un sistema de control interno en el proceso de Ventas - Cuentas por Cobrar dentro de la compañía, por lo que se demostrará en este trabajo lo eficaz que puede resultar el tener un control interno en la compañía.

Muchas de las veces en las empresas intermediarias de seguros no lo ven como un mecanismo de ayuda el aplicar controles en sus departamentos o ya sean generales en toda la organización sino que se basan en un criterio personal de gerente administrativo o del encargado de cada departamento.

Para evitar anomalías que se puedan presentar a futuro conforme vayan sucediendo nuevos acontecimientos es necesario tener por escrito en un documento y así mismo que esté aprobado por la alta gerencia lo que son las políticas y controles de un control interno en la compañía y no basarse en criterios que con el tiempo se pierden por la falta de práctica o el de no tener una guía para leer y buscar la información y así ponerla en práctica.

La Auditoría conforme a las NIA basada en controles internos, análisis de riesgos nos ayudarán a tener un mejor análisis de la empresa conforme a cómo están los procesos de controles con los clientes y con las empresas aseguradoras afiliadas actualmente, y así conforme se vayan teniendo resultados de cada proceso se puede ir aplicando un método de control interno en la compañía de seguros.

Para el siguiente proyecto de investigación no se necesitarán la aprobación de personas especializadas profesionalmente en controles sino



que el proceso que sea recopilación de información, copias, pasajes etc. serán gastos asumidos por los autores.

Es muy importante tomar en cuenta que el proceso de Ventas - Cuentas por Cobrar es uno de las áreas más representativas dentro de la compañía Intermediaria de seguros y así mismo más susceptible por que el hecho de tener una cartera vencida o que este inflada no podrá generarse el ingreso de comisión sino se ha entregado todos los documentos a las empresas aseguradas por ende hay que reorganizar todas las funciones que se encuentran en este departamento por medio de procesos del control interno y así alcanzar los objetivos esperados por la compañía.

El hecho de hablar de una metodología de control interno en la empresa no solo significa medir como la empresa está creciendo qué objetivos se están cumpliendo, cuales son las debilidades que hay en el proceso de Ventas - Cuentas por Cobrar y con que más se lo relaciona, si el desempeño de los trabajadores es el correcto, si es que realmente está realizando las funciones respectivas, si hay segregación de funciones por parte del personal, si no hay que realizar evaluación de vez en cuando del control interno para ver si se están cumpliendo conforme lo planeado por parte de la compañía.

Este trabajo será un apoyo para aquellas personas que conformen el comité organizacional de la compañía, para aquellos estudiantes, docentes y demás terceros que estén interesados en la importancia del fortalecimiento del sistema de control interno en una compañía en el área de ventas – cuentas por cobrar.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Direccionamiento Estratégico**

#### **2.1 Antecedentes de la Empresa**

La compañía Tecniseguros S.A. fue fundada en Guatemala en abril de 1971, lleva en el mercado más de 40 años de experiencia, siendo esta una de las empresas de intermediación de seguros más importante a nivel internacional.

Tecniseguros S.A. se ha caracterizado por ofrecer y brindar servicios con una excelente asesoría en programas de seguros de acuerdo a las manifestaciones que se presenten en cada asegurado siendo esta la satisfacción del mismo.

En busca de ampliar opciones a los clientes y tratar de resolver todos los problemas que se presenten dando confianza para la solución de los inconvenientes presentados, Tecniseguros S.A. funcionó como empresa con las líneas de Lima Marsh and Mc Lennan en 1972 tomando el nombre de corresponsal de Centroamérica siendo este uno de los mayores corredores de seguros a nivel mundial garantizando a los clientes un excelente asesoramiento para las mejores prácticas en el mercado de seguros.

De acuerdo a la historia de Tecniseguros S.A. se desarrolló la expansión a nivel regional, las acciones con la correspondiente firma de uno de los mejores corretajes contando con 400 empleados en los siguientes países que a continuación se los pasa a mencionar:

1. Salvador

2. Honduras
3. Nicaragua
4. Costa Rica.

La compañía tiene una subsidiaria llamada Mediprosesos S.A. Mediprosesos S.A., la cual tiene presencia en diferentes lugares como lo son: Guatemala, el Salvador y Honduras, estos están dedicados administrar la red de pagos directos por concepto de seguros de Gastos médicos.

La empresa Tecniseguros S.A. se ha expandido de manera que sus relaciones con Marsh han ido creciendo, habiendo obtenido la representación de Merecer una firma del grupo Marsh dedicada a la consultoría en Recursos Humanos, la cual es representada a través del llamado Factor Humano.

En el año del 2011, la compañía hizo una reunión para tomar la decisión del cambio en la razón social a Tecniseguros S.A. según disposiciones de la nueva ley de la actividad aseguradora en la ciudad de Guatemala.

El profesionalismo de Tecniseguros S.A. a nivel de servicios e innovación ha permitido a la compañía llegar a ser unos de los mejores intermediarios a nivel de seguros en cada país que se ofrece dicho servicio ya que se posee de una excelente presencia y por lo consiguiente mas nombrados en todo Centro América y Panamá.

## **2.2 Misión**

La diferencia la hacemos nosotros ofreciendo a nuestros asegurados un mejor servicio, excelente asesoría en seguros para la protección y tranquilidad de los clientes, teniendo en cuenta el resolver los problemas cuando se presenten si se diera el caso.

## **2.3 Visión**

Ser la primera opción en asesoría en programas de seguros tanto como generales, vida y la compra de seguros en el Ecuador.

## **2.4 Valores**

Actuar con honestidad, responsabilidad y eficiencia para poder dar soluciones a nuestros clientes. Haciendo los trabajos con amor y pasión y a su vez mantener un compromiso con la excelencia.

Tecniseguros S.A., se compromete a gestionar con responsabilidad teniendo el enfoque como prioridad para nuestro cliente.

Disponemos un código de ética con el propósito con el comportamiento que debe de seguir las personas vinculadas ya sea directamente o indirectamente con Tecniseguros S.A. y deben de poseer conductas que contengan principios de acuerdo a lo que se encuentra dentro de nuestra compañía.

Todas las disposiciones que se encuentren dentro del código de ética deben ser obligatoriamente implementadas y a su vez cumplir los mismos para dar a demostrar que nuestro trabajo no solo es de calidad y eficiente sino que es transparente en lo que ofrecemos.

### **2.4.1 Respeto:**

La organización tiende a ser paciente para trabajar ante la adversidad, llevamos con profesionalismo nuestros servicios con todas las personas que interactuamos. Dentro de nuestra empresa los principios y valores, manteniendo un ambiente muy ameno en todas las relaciones dentro de la misma.

### **2.4.2 Honestidad:**

Tecniseguros S.A. es merecedor de ser reconocidos por la transparencia con la que trabajamos honradamente, decentemente y muy veraces en todos nuestros actos, haciendo prevalecer siempre las leyes y las normas que se encuentran dentro de la conducta.

### **2.4.3 Justicia:**

Se caracterizan por ser imparciales al momento de cerrar negocios, transmitiendo al cliente que la elección de trabajar con cualquiera de las aseguradoras que se encuentren compitiendo es siempre y cuando se ajusten a las necesidades del cliente de manera que Tecniseguros S.A. lo que realiza es solo asesoramiento para que pueda ser más segura a la hora de elegir.

### **2.4.4 Disciplina:**

Comprende en cumplir con exactitud y ordenadamente todos los compromisos adquiridos, con el fin de alcanzar la disciplina en todas las

actividades que desarrollamos a diario, de esa manera el desempeño se podrá demostrar en el trabajo realizado haciendo de este más confiable para los asegurados.

## 2.4.5 Lealtad:

Tecniseguros ofrece fidelidad a los clientes, reservando todo tipo de documentación que sea revelado hacia la empresa, cabe mencionar que son muy leales con las aseguradoras que se encuentran trabajando siendo imparciales para no perder la lealtad.

**Tabla N° 1 Cuadro de Costos Confidencial**

RAMOS	Valor Asegurado	ECUATORIANO SUIZA 2014-2015		ECUATORIANO SUIZA 2015-2016		SEGUROS EQUINOCCIAL 2015-2016		LIBERTY 2015-2016	
		Tasa	Prima	Tasa	Prima	Tasa	Prima	Tasa	Prima
<b>MULTIRRISGO</b>									
<b>VALORES ADICIONALES (relativos entre las direcciones aseguradas)</b>									
Edificio, instalaciones y adyacencias	\$ 456.000,00	0,17%	\$ 777,32	0,17%	\$ 777,32	0,18%	\$ 823,05	0,17%	\$ 777,32
Muebles, enseres y equipos de oficina	\$ 56.000,00	0,17%	\$ 95,46	0,17%	\$ 95,46	0,18%	\$ 101,08	0,17%	\$ 95,46
Maquinaria, equipos y utilidades	\$ 22.500,00	0,17%	\$ 43,90	0,17%	\$ 43,90	0,18%	\$ 46,99	0,17%	\$ 43,90
Transporte / Mercadería	\$ 7.430.000,00	0,17%	\$ 12.635,61	0,17%	\$ 12.635,61	0,19%	\$ 14.410,54	0,17%	\$ 12.665,91
<b>ROBO Y/O ASALTO</b>									
Robo e primer riesgo absoluto	\$ 240.990,00	0,50%	\$ 1.253,37	0,50%	\$ 1.253,37	1,00%	\$ 2.506,75	0,60%	\$ 1.504,05
Huérfo	\$ 7.000,00	1,60%	\$ 112,00	1,60%	\$ 112,00	1,50%	\$ 105,00	0,60%	\$ 42,00
<b>ELECTRONICO</b>									
Equipo fijo									
Instalaciones en todas las direcciones	\$ 40.000,00	1,60%	\$ 640,00	1,60%	\$ 640,00	1,60%	\$ 640,00	0,60%	\$ 240,00
Equipos móviles									
Distribuidos en todas las ubicaciones	\$ 10.628,00	0,60%	\$ 63,94	0,60%	\$ 63,94	1,50%	\$ 159,36	0,60%	\$ 63,25
<b>Coberturas Adicionales</b>									
Sección de Portadores externos de datos	\$ 5.000,00	0,60%	\$ 30,00	0,60%	\$ 30,00	0,80%	\$ 40,00	0,60%	\$ 30,00
Sección de Incendio en el caso de robo	\$ 7.000,00	1,60%	\$ 112,00	1,60%	\$ 112,00	0,80%	\$ 40,00	0,60%	\$ 30,00
<b>Coberturas Adicionales</b>									
Aterrizamientos	\$ 40.000,00		Sin Costo		Sin Costo	0,18%	\$ 72,00		\$ -
Cláusula de electricidad, incendio y flame	\$ 10.000,00		Sin Costo		Sin Costo	0,50%	\$ 50,00	0,50%	\$ 50,00
Incendio de estacionamiento	\$ 5.000,00		Sin Costo		Sin Costo	0,18%	\$ 9,00		Sin Costo
Gastos adicionales (GA)	\$ 5.000,00		Sin Costo		Sin Costo	0,30%	\$ 15,00		Sin Costo
Gasto de viaje y estadía (GC)	\$ 10.000,00		Sin Costo		Sin Costo	0,30%	\$ 30,00		Sin Costo
Extintores	\$ 5.000,00		Sin Costo		Sin Costo	0,18%	\$ 9,00		Sin Costo
Huérfo (H) incendio y robo	\$ 10.000,00		Sin Costo		Sin Costo	0,18%	\$ 18,00		Sin Costo
Huérfo (H)	\$ 7.000,00		Sin Costo		Sin Costo	1,50%	\$ 105,00		Sin Costo
Documentos y modelos	\$ 5.000,00	0,17%	\$ 8,50	0,17%	\$ 8,50	0,18%	\$ 9,00		Sin Costo
Gastos de extinción de incendio	\$ 10.000,00		Sin Costo		Sin Costo	0,18%	\$ 18,00		Sin Costo
Gastos para acciones operacionales	\$ 15.000,00		Sin Costo		Sin Costo		No se otorga		Sin Costo
Gastos de mantenimiento preventivo	\$ 10.000,00		Sin Costo		Sin Costo	0,18%	\$ 18,00		Sin Costo
Gastos extraordinarios	\$ 10.000,00		Sin Costo		Sin Costo	0,18%	\$ 18,00		Sin Costo
Honorarios Profesionales	\$ 10.000,00	0,17%	\$ 17,00	0,17%	\$ 17,00	0,18%	\$ 18,00		Sin Costo
Honorarios de Auditores	\$ 7.000,00		Sin Costo		Sin Costo	0,18%	\$ 12,60		Sin Costo
Intereses de cuentas (IB)	\$ 5.000,00		Sin Costo		Sin Costo		No se otorga		Sin Costo
Propiedad personal de pasajeros (estraye joyas, dinero, cámaras de video y celulares)	\$ 5.000,00		Sin Costo		Sin Costo	0,30%	\$ 15,00		Sin Costo
Remoción de escombros	\$ 100.000,00	0,17%	\$ 170,00	0,17%	\$ 170,00	0,18%	\$ 180,00		Sin Costo
Rotura de Tanques	\$ 5.000,00		No cubre		No cubre	0,18%	\$ 9,00		Sin Costo
Seguros de responsabilidad	\$ 800.000,00	0,17%	\$ 1.360,00	0,17%	\$ 1.360,00	0,18%	\$ 1.440,00	0,18%	\$ 1.440,00
Valores adicionales	\$ 30.000,00		Sin Costo		Sin Costo	0,18%	\$ 54,00	0,18%	\$ 54,00
Tasa activa	\$ 10.000,00		Sin Costo		Sin Costo	0,18%	\$ 18,00		Sin Costo
<b>Primo Neto</b>			<b>\$ 16.341,95</b>		<b>\$ 16.341,95</b>		<b>\$ 19.661,96</b>		<b>\$ 16.815,49</b>

Fuente: www.tecniseguros.com.ec

Elaborado por: Los autores

## 2.4.6 Perseverancia:

La empresa lucha día a día con firmeza, disciplina y lealtad, para alcanzar nuestros objetivos y no desfallecer ante cualquier adversidad.

#### **2.4.7 Entusiasmos, Alegría y Buen humor:**

Mantener un ambiente alegre es muy sano para la empresa, de tal manera que se transmita al cliente la seguridad de trabajar con Tecniseguros S.A. la alegría con la que se labora y dar a demostrar que se confrontan nuevos retos.

#### **2.4.8 Profesionalismo:**

Los clientes confían en Tecniseguros, ya que los responsables en el desarrollo del trabajo asignado. Se asume con mucha dedicación y seriedad a los compromisos que se tiene dentro de la institución, siempre teniendo presente las leyes y normas.

#### **2.4.9 Servicio:**

Tecniseguros S.A. trabaja con éxito, nuestro objetivo es satisfacer las necesidades del cliente de manera eficiente y eficaz para ser reconocidos dentro y fuera del país, ofreciendo servicios como amabilidad, confiabilidad, oportunidad y respeto.

### **2.5 Inversionistas**

La empresa está organizada por una mesa directiva donde se toma las decisiones tanto de la entrada y salida del personal de alta jerarquía.

Al comprometerse que Tecniseguros S.A. debe ofrecer un mejor servicio, se arman nuevas estrategias para superar a la competencia dentro del mercado, invirtiendo no solo tiempo sino también en la parte económica con el fin de mejorar tecnología, servicio, departamentos y todo lo concerniente al negocio en sí.

## **2.6 Mercado**

Tecniseguros, ofrece ante el mercado protección de tanto como la estructura y todos los contenidos que puedan poseer la vivienda de cada asegurado ya sea propia y/o arrendada para la construcción.

Se ofrecen coberturas tales como:

- Incendio y/o rayo
- Terremoto, maremoto, temblor y/o rayo erupción volcánica
- Explosión
- Daños por agua
- Daños por lluvia e inundación, incluye granizada
- Motín, huelga
- Colapso
- Daños de vidrios



De acuerdo a las investigaciones realizadas a nivel de Seguros, empezando desde la década de los noventa del siglo pasado, compañías de seguros y reaseguradoras y nuevos gestores de riesgo, como los bancos, las grandes empresas e inversores institucionales han desarrollado y perfeccionado instrumentos alternativos de transferencia y financiación de riesgo catastróficos basado en el mercado de capital.

La posibilidad de este producto es incrementar en el mercado asegurador la capacidad de suscripción, el nivel de protección, ofrecido en los acuerdos tradicionales de reaseguros y para ello debemos ofrecer las mejores coberturas que otro bróker no pueda ofrecer al cliente.

Estructura básica de un Swap financiero de catástrofes es el siguiente:

**Gráfico N°1** Representación de Áreas



**Fuente:** [www.tecniseguros.com.ec](http://www.tecniseguros.com.ec)

**Elaborado por:** Los autores

El riesgo de crédito y riesgo sistemático ha tomado especial protagonismo en los últimos tiempos como consecuencia de la crisis que se vive mundialmente y esto puede ocasionar que la contraparte que interviene en la transacción no cumpla con los pagos establecidos en la misma y la

inestabilidad del sistema financiero provocado por una falta de supervisión y transparencia en la gestión de riesgos de las entidades.

Finalmente podemos destacar que existen ciertas características a nivel de financiamiento catastrófico que reducen la selección adversa y el azar moral o la posibilidad de que una de las partes de la operación pueda realizar determinadas acciones que afecten al valor de una transacción, sin que estas puedan ser controladas por la otra parte.

Desde el inicio de Tecniseguros S.A. podemos decir que en todo lo que hemos investigado empezamos con una compañía muy pequeña y conforme ha pasado el tiempo pues iba creciendo a medida que se expandía en el mercado de asesoría seguros, siendo uno de los mejores corredores al dar uno de los mejores servicios, en el trayecto del mercado no fue fácil ya que las competencias han sido bastante fuerte pero la compañía ha perdurado en el tiempo debido a la calidad de servicio que se brinda a nivel internacional.

La empresa de intermediación de seguros trabaja con aseguradoras que posean garantías en excelencia para satisfacer las necesidades de los asegurados, y puedan cubrir los siniestros ocurridos en cada evento que se presente las cuales son:

- Ecuatoriano Suiza
- Seguros Equinoccial
- QBE Seguros Colonial
- Mafre Atlas

- Generali Ecuador
- Ace Seguros
- Latina

## Gráfico N°2 Presentación de Cada Aseguradora



Fuente: [www.tecniseguros.com.ec](http://www.tecniseguros.com.ec)

Elaborado por: Los autores.

## 2.7 Políticas

### 2.7.1 Política de Cobro

Como intermediarios no se acepta por parte de los clientes pagos en efectivo, solamente la cancelación con cheque o transferencias bancarias, cheques que sean a nombre de la aseguradora que se encuentra gozando de sus beneficios y servicios.

Esto se hace con el fin de evitar los inconvenientes a futuros y prevenir que hayan descuadres o pérdida del mismo.

### **2.7.2 Políticas de emisión factura**

Esto tiene que ir agarrado de la mano con las políticas de pago, para que no exista excusa al momento de cancelar los convenios de pago, ya que las facturas son emitidas de manera electrónica se actualiza siempre la base de datos para que el correo electrónico al que se envía sea el correcto, la persona encargada de emitir se asegura que esta sea recibida por parte del cliente.

### **2.7.3 Políticas para el cobro de comisiones por parte de las aseguradoras**

Al momento de cobrar las comisiones en las diferentes secciones está repartida de la siguiente manera de acuerdo a los ramos:

**Tabla N°2** Parámetro de Comisión para cada Ramo

<b>Ramo</b>	<b>Comisión</b>
Incendio	18%
Terremoto	18%
Robo y/o Asalto	15%
Rotura de Maquinaria	18%
Responsabilidad civil	15%
Equipo Electrónico	18%
Equipo y Maquinaria	18%
Fidelidad	15%
Vehículo	20%

Crime Manger	18%
Transporte de Dinero	18%
Transporte Interno	18%
Transporte Importación	20%
Transporte Exportación	20%

**Fuente:** [www.tecniseguros.com.ec](http://www.tecniseguros.com.ec)

**Elaborado por:** Los autores

Cabe recalcar que cada comisión es pagada de acuerdo al porcentaje que asigna cada aseguradora para las diferentes pólizas que se emiten en la misma, siempre será mayor a un 15%.

Se realiza el pago de las comisiones una vez que el cliente realice las cancelaciones respectivas de las pólizas contratadas generando una liquidación para regularizar la misma.

## **2.8 Estrategias de Mercado**

### **2.8.1 Estrategia para dar a conocer el servicio de Tecniseguros S.A.**

- Brindar asistencias las 24 horas como es el 1-800-Servicio de grúas en caso de presentarse un siniestro.
- La empresa se expande mucho más internacionalmente y nacionalmente para ofrecer los tipos de asesorías que ofrece la institución y dar a conocer por la contratación de las pólizas en los diferentes ramos ya sean estos:

- Generales

- Vida
- Satisfacer las necesidades del cliente de una manera eficiente y eficaz.
- Asumir la responsabilidad, confrontar y defender los beneficios que tienen los asegurados en cualquiera de las aseguradoras contratadas, haciendo esta un proceso confiable.
- Implementar más marketing para llamar la atención del cliente.
- Visitar a los asegurados para darle a demostrar que se sientan seguros de lo que están recibiendo de parte de Tecniseguros S.A. y confíen en el trabajo encomendado.
- Despejar las dudas del cliente con la asesoría y dejar aclarado que lo que se hace es competir a las aseguradoras y transmitir la información de la que se ha ajustado de acuerdo al requerimiento del que fue solicitado.

### **Gráfico N°3 Servicios Tecniseguros S.A**



## Comunicación



- Consultas sobre la póliza (Coberturas, honorarios médicos, condiciones particulares)
- Centros y médicos en convenio
- Información para presentar reclamos
- Consultas sobre nuevos productos.

**Fuente:** [www.tecnisegurosnotedetengas.com.ec](http://www.tecnisegurosnotedetengas.com.ec)

**Elaborado por:** Los autores

### 2.8.2 Estrategias para la distribución

- Trabajar con las aseguradoras del país de mejor calidad.
- Ofrecer servicios con aseguradoras internacionales para clientes potenciales.
- Aseguradoras que cuenten con agilidad al momento de cubrir con las necesidades cliente, ya sea en caso de un siniestro.

### 2.8.3 Matriz y Análisis de FODA

A continuación se presenta un listado de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa Tecniseguros S.A. ha identificado:

**Tabla N°3 Matriz FODA Tecniseguros S.A.**

<b>FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>MATRIZ</b>	1.- Empresa internacional con liderazgo en el mercado	1.- Falta de implementación de nuevas unidades
	2.- Personal altamente capacitado en asesoría de seguros	2.- Falta de diseño de nuevos controles para las unidades asignadas
	3.- Una de a las competencias más fuertes en el mercado asegurador	3.- Implementación de nuevas metodologías para atraer al asegurado
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1.- Buenas relaciones con la sociedad a nivel de Seguros con las empresas aseguradoras, dando a conocer la eficiencia con el servicio	1.-Incremento notable de empresas que ofrecen servicios como asesores de Seguros
	2.- Sistema actualizado y con alta tecnología para el servicio ofrecido	2.-Problemas políticos dentro y fuera del país que afecten a la ciudadanía y se produzca un golpe de estado, afectando la situación económica para los asegurados y de esa manera no contar con clientes.
	3.- Son reconocidos internacionalmente como asesores de seguros y excelente servicio	3.- implementación de una nueva línea de asesoramiento a nivel de Bróker de Seguros.

**Fuente:** [www.tecniseguros.com.ec](http://www.tecniseguros.com.ec)

**Elaborado por:** Los autores



## 2.9 Análisis de Estrategias

A continuación se presenta un análisis de las estrategias que la empresa Tecniseguros S.A. ha planificado implementar partiendo de la identificación de sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

**Tabla N°4 Estrategias de tecniseguros**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
	1.- Aprovechar el ser una empresa internacional para sobresalir en el mercado y ofrecer mejores cosas que la competencia	1.- Al implementar nuevas unidades son más campos para negociar en cualquier parte del mundo
	2.- Al contar con un personal idóneo para cada área asignada con las diferentes funciones deberá tener capacitaciones en la tecnología de comunicación para utilizar cada herramienta al máximo	2.- Controles de las unidades de cada área para ser más eficientes el servicio y la agilidad de resolver los problemas
	3.- Saber la función asignada de cada departamento para agilizar el servicio para el cliente y asesoramiento, cerrando una negociación eficiente	3.- Diseñar nuevos Marketing de manera que se atraiga la atención del cliente para mejorar nuestra presentación
	<b>DO</b>	<b>DA</b>
1.- Buenas relaciones con la sociedad a nivel de Seguros con las empresas aseguradoras, dando a conocer la eficiencia con el servicio	1.- Elaborar controles internos que permita obtener información real y eficiente	

	2.- Aprovechar la tecnología para mejorar el servicio que se ofrece a nivel intermediario	2.-Evitar los problemas con el estado y trabajar honestamente.
	3.- El ser reconocidos nos apertura el campo intermediario y conseguir más negocios para la empresa.	3.- Las negociaciones que se realicen con empresas privadas deberán ser negocios grandes o llamados corporativos.

**Fuente:** [www.tecniseguros.com.ec](http://www.tecniseguros.com.ec)

**Elaborado por:** Los autores

El cuadrante DA quiere decir las estrategias de defensa se desarrollara el punto 2, una metodología del control interno es la base fundamental de la propuesta de trabajo elaborado.

El control interno permitirá que la empresa pueda alcanzar sus metas, de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos y de esa manera contar con una información contable eficiente y eficaz, sobre todo confiable verdadera y oportuna.

## **2.10 Manual de Funciones**

La presente descripción de funciones de los distintos departamentos fue actualizada en el año 2014 como la siguiente:

## **2.11 Área Financiera**

### **2.11.1 Objetivos Generales del Puesto**

Todos los puestos mencionados, son relacionados con el propósito de encontrar negocios para el crecimiento del mismo, apoyando en la

administración y el control del presupuesto asignando dando como resultado la rentabilidad y ser eficientes en el servicio que se ofrece en el mercado.

El ejercicio del gasto se realicen conforme a cada lineamiento establecido y las disposiciones aplicables de la materia, de esa manera se podrá coordinar y supervisar que los registros contables se lleven de manera transparente de acuerdo a los principios de la contabilidad, ya sea con la revisión y presentación de información de los estados financieros para cualquier organismo de control

De acuerdo a los principios de la contabilidad generalmente aceptados decimos lo siguiente:

- Supervisar que se mantenga actualizado el catálogo de la cuenta contable de la organización.
- Verificar que se realicen mensualmente las conciliaciones de cuentas bancarias con sus respectivos registros contables.
- Supervisar que sean correctamente contabilizados los cheques, transferencias, depósitos diariamente.
- Coordinar los movimientos que se realizan en el departamento financiero llámese este cobranzas
- Llevar un control de los ingresos que se reciben por el asesoramiento de seguros a los diferentes clientes.
- Elaboración de reportes mensuales para corroborar si se logró llegar a recaudar lo necesario para verificar si se cumplió con el presupuesto o se obtuvo más de eso.

- Toda documentación debe de ser revisada y autorizada
- Actualizar y conciliar diariamente los cobros o recaudos que sean realizados para ir evaluando y llevar un registro
- Controlar que al momento de recaudar los pagos, vayan completamente documentado para que al liberar las comisiones no se pongan pretextos de parte de la aseguradora.
- Controlar que toda documentación sea revisada con superintendencia de compañías.
- Llevar el control de las liquidaciones emitidas por la aseguradora.

## **2.12 Unidad Comercial**

### **2.12.1 Objetivo General**

Ser complemento del área financiera, para llegar a un solo propósito de generar rentabilidad para un mismo negocio. Tales como las siguientes funciones:

- Ofrecer un excelente servicio a los clientes
- Tener cuentas corporativas para emitir pólizas completas que generen más ingresos para la empresa.
- Llevar un control de todos los soportes que sean necesarios para recaudar los pagos y facilitar la liberación de las comisiones

- Dar soporte de cómo fueron regularizados los respectivos pagos realizados por el asegurado
- Realizar reportes que dejen constancia que se ha llevado un control de los recaudos
- Presentar informes mensuales donde indiquen cuales son los clientes que pagan a tiempo y los que no cancelan en el tiempo acordado.

#### **Gráfico N°4** Parámetros Aplicables al Control Interno



**Fuente:** [www.tecniseguros.com.ec](http://www.tecniseguros.com.ec)

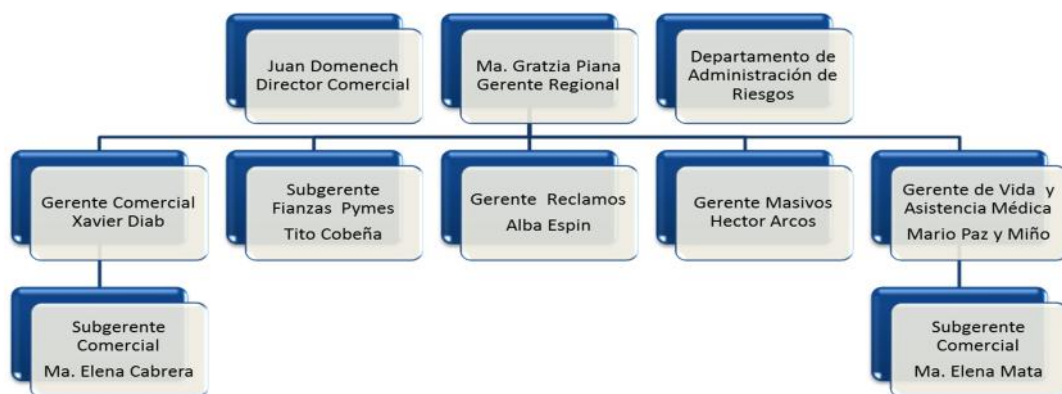
**Elaborado por:** Los autores

#### **2.12.2 Estructura Organizacional**

De acuerdo a lo investigado, podemos decir que es el orden de jerarquía que se aplica a diferentes empresas, para conocer las funciones y responsabilidades que desempeñan en los cargos asignados a cada personal en las áreas de trabajo otorgado y logro del objetivo en la empresa.

A continuación se presenta el organigrama funcional de la compañía Tecniseguros S.A.

### Gráfico N°5 Organigrama Funcional de la Compañía Tecniseguros S.A.



Fuente: [www.tecniseguros .com.ec](http://www.tecniseguros.com.ec)

Elaborado por: Los autores

### 2.13 Ventajas al Contratar un Intermediario de Seguro

**Atención:** La atención de una compañía de intermediario de seguros es personalizada directamente con un cliente, hay una mejor comunicación en el momento de la negociación muy diferente a una compañía.

**Precio:** Al tener una cartera muy grandes de clientes como un bróker. Sus precios son cómodos para los clientes que necesitan contratar un seguro, son más bajos al negociar con una persona particular no puede alcanzar esos precios.

**Beneficios Exclusivos:** Las compañías intermediarias de seguros brinda una serie de beneficios al asegurado, por ejemplo: uno de ellos es cuando hay que indemnizar a un tercero por el daño correspondiente sea cualquiera el caso, y hay una solución de forma inmediata y segura al cliente.

**Mayores Beneficios en las Cobranzas:** Como una compañía intermediaria de seguros muchas de las veces con clientes conocidos, la compañía intermediaria realiza el pago total de la deuda a la compañía aseguradora por tal cliente; -originándose una obligación de cliente a compañía intermediaria-. Esto dependerá de la calificación positiva que tenga el cliente dándole un mayor plazo para que cancele el total de la póliza.

**Información Continua de las Cobranzas:** Tendrá el cliente la facilidad de seguir detalle a detalle su proceso de cobertura; recibirá mensualmente información sobre su pólizas, su estado de cuentas, deuda pendientes, los pagos realizados.

Resumiendo todas estas ventajas de una compañía intermediaria de seguros se diferenciara de un buen servicio, un buen asesoramiento, una buena atención, por parte de una compañía intermediaria de seguros que ir a una compañía aseguradora. Aparte las compañías intermediarias de seguros dan los mejores precios del mercado al cliente a costo muy bajo debido a gran cantidad de clientes que tienen en el mercado.

## **CAPÍTULO III**

### **3. Análisis Situacional**

#### **3.1 Compañía de Seguros**

##### **3.1.1 Base Legal en el Ecuador**

Como establece el artículo 2 de la Ley General de Seguros, los actores del seguro privado en Ecuador son:

- Compañías de seguros
- Compañías de reaseguros
- Intermediarios de reaseguros
- Peritos de seguro
- Asesores Productores de seguros

El artículo de la Ley General de Seguros menciona que las compañías de seguros son todas aquellas compañías anónimas que están establecidas bajo el régimen de esta ley y la de cooperativas cuya actividad principal de las empresas aseguradoras es el de asumir un riesgo o daño total y dar coberturas respaldadas por el pago de una prima al momento del suceso o siniestro como se establecen en un contrato.

Aparte de esto las compañías aseguradoras podrán invertir sus recursos, capital propio y reservas conforme lo señale la ley general de seguros así mismo con un aviso previo de la superintendencia de Bancos.



Las compañías intermediarias de seguros y reaseguros están definidas en el artículo número 8 como Agente de Seguros y Compañías Intermediarias de Seguros y Reaseguradoras.

Un agente de seguros o agencia de seguros es un intermediario que negocia contratos de seguros ya sea independientemente, mientras que las compañías intermediarias de seguros son todas las personas físicas o jurídicas que tiene a su cargo una o varias compañías de seguros o compañías reaseguradoras. Las relaciones de las compañías intermediarias con las aseguradoras y las reaseguradoras siempre estarán sujetas a un contrato aclarando varias cláusulas de precios de seguros, cobro de clientes, comisión de pago, multas por incobrabilidad, etc.

Los intermediarios de seguros debe prevenir riesgos como establece el artículo número 17 de la resolución JB-2012-2147 que nos especifica sobre el lavado de activos, financiamiento de terrorismo y otros delitos especificados en este artículo, ya que son los responsables de recopilar información del cliente y deben ser muy minuciosos en al momento de la documentación y revisar, analizar y evaluar cada detalle escrito por el cliente. Por lo general estos bróker de seguros cuentan con unos formularios que el BMI (Body Mass Index) Índice de Masa Corporal del Ecuador ha elaborado para ver los orígenes de los fondos.

El artículo 30 y el artículo 14 de la resolución JB-2012-2147 establecen que la recopilación de información se la realiza tanto al momento de realizar la negociación con el cliente y cuando realice la renovación de la póliza.

La buena comunicación y el buen desempeño de las personas responsables de la negociación de las pólizas de seguros evitara las regularidades y mal entendidos. Un cliente que tenga muchas regularidades

o evite dar documentación a la compañía, esta tendrá la obligatoriedad de informar directamente a la Unidad de Análisis Financiero.

La Ley General de Seguros establece en el artículo 74 que las empresas del sector público deben realizar las negociaciones con una compañía intermediario de seguros para evitar fraudes por ofertas de compañías aseguradoras con los representantes de empresas públicas.

Como informa la Superintendencia de Bancos y Seguros en su última publicación de ranking en base al control que tienen anualmente de los estados financieros de compañías aseguradoras, reaseguradoras y compañías intermediarias; hay aproximadamente 35 empresas de seguros y reaseguros, y más de 600 compañías intermediarias de seguros.

## **3.2 Clases de Empresas de Seguros**

### **3.2.1 Por su Actividad**

El segundo inciso del artículo 3 de la Ley General de Seguros establece que las empresas de seguros solo pueden dedicarse a lo que son seguros generales y seguros de vida.

Los Seguros Generales son aquellas coberturas en la que una persona puede asegurarse por daños de salud, afectaciones a sus bienes o a su patrimonio y aquellos seguros de garantías.

Seguros de Vida es todo aquello seguro que una persona se afilia por un plazo de vida, mediante cuotas que se van pagando a todos los beneficiarios familiares que estén inscritos en este contrato.

Hay que especificar que si una compañía de seguros trabaje con dos clases de cobertura de seguros; seguros de vida y Seguros Generales, debe aplicar a su compañía una contabilidad separada por cada clase de cobertura.

### **3.3 Organismos de Control y Asociaciones**

#### **3.3.1 Organismos y La Superintendencia de Bancos y Seguros**

La Constitución Política de la República del Ecuador, en el Título X que trata de los organismos de control, en el artículo 222, menciona a las Superintendencias y señala que éstas son: organismos técnicos que tienen autonomía administrativa, económica y financiera y personería jurídica de derecho público, que tienen por objeto controlar a las instituciones públicas y privadas, con el fin de que los servicios y actividades que brindan se sujeten a la Ley.

La Superintendencia de Bancos y Seguros se encarga de administrar y controlar a las entidades financieras dándoles una calificación de rango para prevenir que depositantes que ahorren su dinero en estas entidades lleguen a un quiebre o colapso como paso en el año de 1998 conocido como feriado bancario.

La Superintendencia de Bancos y Seguros trata de verificar los fondos económicos y financieros de cada inversión y financiamiento de cada persona sea físico o jurídico para prevenir los lavados de activos y la creación de más testaferros.

El Superintendente que es la persona encargada de este organismo de control debe ser imparcial y autónomo al momento de administrar y dar sus respectivas decisiones cuando suceda un desequilibrio en el campo

financiero, debe velar por el dinero de los depositantes primordialmente y no solo por la estabilidad de los bancos, así mismo debe tener un buen orden y presencia ética para manejar este organismo importante que gira alrededor de un mercado económico del país.

Así mismo para ser un corredor de seguros o como se conoce actualmente bróker de seguros, se debe tener un conocimiento de aproximadamente 12 años de experiencia en una compañía y realizar una maestría de seguros y otros requisitos más, únicamente la credencial de Agentes de Seguros será otorgada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

### **3.4 El Seguro y Bróker de Seguro**

#### **3.4.1 Origen**

En la época del siglo XIX por los años de 1933 solo existían compañías extranjeras domiciliadas en el Ecuador que brindaban servicios de seguros de transporte e incendio. Viendo la necesidad de adoptar un control en el país en el año de 1940 se denomina que la Superintendencia de Bancos y Seguros sea el organismo de control de las compañías aseguradoras, siendo la primera compañía de seguros ecuatoriana.

En el año de 1973 el Sr. Raúl Coka Barriga por su gran desempeño laboral y su capacidad de aprendizaje en la universidad obtiene la credencial de seguros del Ecuador como el primer agente de seguros en el país. En ese tiempo se comercializaban solo seguros de transporte.

En los años de 1973 consolida su primera oficina en Guayaquil y decide cambiar de agente de seguros a compañía Raúl Coka Barriga Agente Asesor Productor de Seguro S.A convirtiéndose en una de la más gran agencia intermediarias de seguros en esa época.

### 3.4.2 Definiciones

**Seguro:** Es la transacción de un negocio que intervienen dos personas y formalizan sus derechos y obligaciones por medio de un contrato; el uno llamado asegurador quien es aquel que brinda un servicio de cobertura por una cantidad estipulada en el contrato, el cual se paga en cómodas cuotas mensuales, y el otro es el asegurado quien recibe el servicio sea por cobertura de accidente, algún peligro, intereses, algún bien o por algún perjuicio a una tercera persona pagando siempre una prima.

**Prima:** Está compuesta por la prima de riesgo más los gastos de parte de la administración y más un porcentaje de utilidad que el asegurado le da al asegurador en base a la cobertura del riesgo.

**Premio:** Son la suma de la prima de gastos impositivos por la emisión de la póliza.

**Reaseguro:** Es la transferencia de un seguro, puede ser una parte o la totalidad de este, cediendo sus derechos y bienes a la reaseguradora.

**Coaseguro:** Es cuando una persona asegura un riesgo con dos compañías aseguradoras las cuales se harán responsables por separado por la suma asegurada.

**Asegurador:** Toda empresa que esté debidamente autorizada por la superintendencia de Bancos y Seguros y otros organismos de control cuya actividad económica es la contratación de seguros y reaseguros.

**Reasegurador:** compañía limitada o Sociedad Anónima que se dedica a la actividad de contratación de reaseguros.

**Agente, productor o corredor de seguros:** Persona natural o jurídica que actué como intermediario al momento de una negociación de la contratación de un seguro.

**Liquidador de siniestros:** Persona que este por separación y sin compromisos; es decir aquella que es contratado por la Superintendencia de Bancos y Seguros quien revisa el porcentaje de los daños ocasionados y los evalúa determinando un valor total para que lleguen a una negociación por el siniestro.

**Corredor de reaseguros:** Es toda persona jurídica o natural que actúa como intermediario en la contratación de un seguro o en la contratación de un reaseguro recibiendo a cambio una comisión por la transacción comercial.

### **3.5 Control Interno**

El control interno es un conjunto de políticas y procedimientos creados para un buen desempeño en la empresa por parte de la administración protegiendo sus activos e inversiones verificando la confiabilidad de la información y proporcionando una seguridad razonable en cada movimiento o transacción que realice la compañía.

Muchas de las veces los gerentes de una empresa o los representantes de estas tienen un desconocimiento del control interno, sus único objetivo es tener rentabilidad en la empresa, generar más ingresos, buscar proveedores a menor costos, buscar estrategias para pagar menos impuestos y realizar cualquier método que no signifique un desembolso de dinero, pero esto crea un riesgo grande interno en la compañía al no darle una valorización a la implementación del control Interno provocando grandes fraudes en la compañía o robos hormiga, etc.

Debido a estos problemas de racionalización de los gerentes solo actúan se presentan los problemas y cualquier regularidad que afecte improvisadamente a la compañía, muchas de ellas incorrectas que no tienen estructura ni metodología.

Por lo tanto es necesario contar con un personal calificado profesionalmente que tenga el conocimiento de control interno, de políticas y procedimientos. Teniendo un personal capacitado e informado de varias interrogantes ¿Qué es un Control Interno? ¿Para qué sirve un Control Interno?, etc. La empresa tendrá un control financiero y administrativo de sus activos, siempre enfocándose en los factores internos y externos de la compañía.

Sir Adrián Cadbury dijo “la gobernabilidad corporativa trata en el modo como se dirige una empresa” (en Pickett, p.33)

Si el consejo de administración está al mando de su empresa y se cumple todas las normas adecuadas, los accionistas conseguirán beneficiarse de estos hechos. Pensemos que cuando todo está bajo control, eso significa que todos los riesgos previsibles para la empresa se han anticipado y se han analizado de la forma más eficiente posible. Esto por sí solo no ofrece la garantía de conseguir el éxito, pero significa que exista una posibilidad razonable de que la empresa mantenga o incluso o incluso supere las expectativas del mercado.

Pickett (2007) en su libro manual básico de auditoría interna señala que para subrayar la necesidad de mantener un control, el informe anual que publican aquellas empresas que cotizan en la bolsa de valores y la mayor parte del sector público y de organismo públicos deberán incluir una exposición sobre el control interno. Esta exposición es un tema de fundamental importancia que viene dado por los sistemas complejos de

disposiciones de procesos y de relaciones que se han establecido dentro la empresa. Si estos controles llevan la empresa hacia adelante, y al mismo tiempo afrontan todos los riesgos conocidos que amenaza la trayectoria positiva, entonces se puede decir que existe un buen sistema de control interno.

Por otro lado debido a la globalización de las organizaciones y de la actividad económica en el mundo, se ha hecho indispensable el desarrollo armónico de sistemas que otorguen certidumbre a los inversionistas y público en general sobre el funcionamiento de las organizaciones; por ellos los diferentes tipos de organismos y agrupaciones de profesionales relacionado con temas financieros y empresariales tanto nacionales como internacionales se han preocupado por armonizar esos temas y hacerlos entendibles y accesibles para todos los interesados, tal es el caso de los temas relacionados con el control interno.

Relacionado con los temas desde el interior de las entidades, el control interno se entiende como el conjunto de planes, políticas y procedimientos que han sido diseñados por la administración de una organización con el fin de prevenir, detectar, corregir cualquier problema o desviación de objetivos planteados por las misma que le impidan obtener información financiera confiable y oportuna, así como cumplir con las regulaciones; por otro lado el control interno es de suma importancia, ya que fomenta la eficiencia en la operación y reduce el riesgo en la pérdida de valor de los activos.

Por su parte, desde la óptica de la auditoría, y, de acuerdo con las Normas de Auditoría, el estudio y evaluación del control interno, es efectuado con el objeto de cumplir con las normas de ejecución de trabajo que requiere que el auditor efectúe un estudio y evaluación adecuados del control interno existente que le sirva de base para determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos que va efectuar.



Visto en conjunto, el control interno adquiere importancia en todos los ámbitos, ya que su adecuada implementación y correcto funcionamiento dan certeza del adecuado desarrollo y operación de la organización a todos los interesados, y garantiza a adecuada aplicación de los procedimientos de auditoría, dando certeza a la información generada por la organización, así como de las operaciones efectuadas por las entidades.

Según lo sustentado por el autor (Mendivil Escalante, 2002, p.28) define al Control Interno como el:

Sistema de organización, los procedimientos que tiene implantados el personal con que cuenta, estructurados en un todo para lograr tres objetivos fundamentales: a) Obtener información financiera veraz, confiable y oportuna, b) Protección de los activos de la empresa y c) Promover la eficiencia en la operación del negocio.

Según la (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2010, p.52) define al Control Interno como el:

Proceso efectuado por el consejo de Administración, la Dirección y los demás empleados de la organización, diseñado para proporcionar seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y Eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la Información Financiera
- Cumplimiento de normas aplicables a la entidad
- Salvaguardias de activos

Según el (Committe of Sponsoring Organizations citado en Gámez Peláez, 2010, p.40), cuando en el informe coso (1992) define al Control

Interno como: El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, Contabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

Para otro Autor el control Interno puede definirse como:

Un Conjunto de procedimientos, directrices y planes de organización las cuales tiene por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa dentro de la empresa (salvaguardia de activos, fidelidad de los procesos de información y registros, cumplimiento de políticas definidas, etc.)

Es importante destacar que esta definición de control interno no solo abarca el entorno financiero y contable sino los controles cuya meta es la deficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial. (Cultural S.A, 2005, p.189)

(Marco Integrado del Control Interno para Latinoamérica, 2004 Citado en Rivas Márquez, 2011, p.118), define:

El Control Interno es un proceso aplicado en la ejecución de las operaciones, ejecutado por los funcionarios y servidores que laboran en las organizaciones, debe aportar un grado de seguridad razonable y debe orientarse a facilitar la consecución de los objetivos institucionales: Eficiencia y Eficacia de las Operaciones; Confiabilidad de la Información financiera y operativa; protección de los activos; Cumplimiento de las leyes, regulaciones y contratos.

Al finalizar las definiciones se puede afirmar que la mayoría de los autores tienen coincidencia en sus definiciones refiriéndose al control interno como la eficiencia y eficacia de las operaciones, salvaguardia de los activos,

confiabilidad en la información financiero y cumplimiento de la normativa interna y externa.

A diferencia de un autor que recalca al control interno debe regirse al cumplimiento de normas y leyes.

El artículo 8 de la ley orgánica de la contraloría general del estado establece:

El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona regularidad razonable de que se protegen los recursos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos de control interno: el entorno del control; la organización, la idoneidad del personal; el cumplimiento de los objetivos institucionales en el logro de tales objetivos institucionales y las medidas adoptadas para afrontarlos; el sistema de información; el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.

El comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO Committe of Sponsoring Organizations) que dice:

El control interno es un proceso efectuado por la alta dirección y del resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

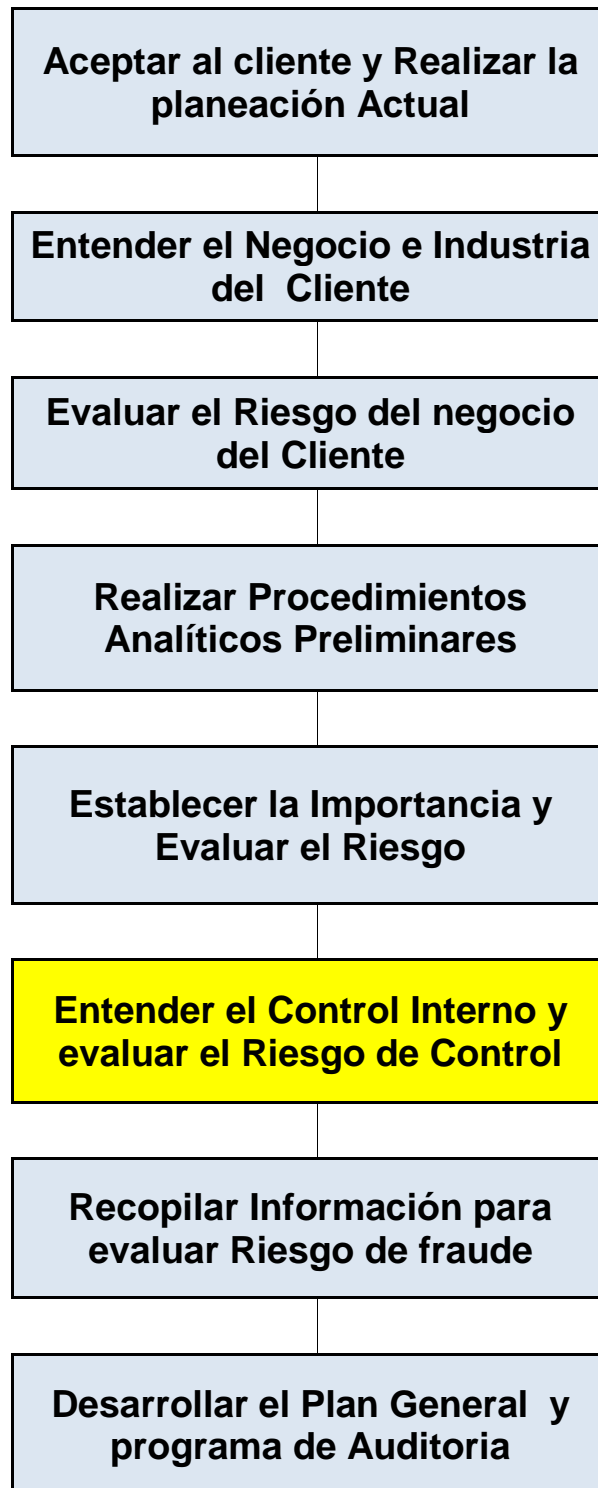
- Eficacia y Eficiencia de las Operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normativas aplicables

### 3.5.1 Objetivos

La administración debe tener en cuenta tres objetivos principales a la hora de desarrollar una metodología de control interno:

1. **Confiabilidad de los informes Financieros:** como sabemos la administración es la encargada de preparar los Estados Financieros a los accionistas y usuarios externos tales como proveedores, entidades bancarias, organismos de control y otros interesados, para ello su información debe ser imparcial y razonable por ende al implicar una metodología excelente de control interno tendrá una disminución de falencias al momento de realizar los estados financiero.
2. **Eficiencia y Eficacia de las Operaciones:** este objetivo es muy fundamental porque se refiere al sacarle provecho al máximo los recursos que cuente la empresa siempre y cuando se los use de manera correcta, eficaz y eficiente para tener una información financiera de forma detallada y precisa.
3. **Cumplimiento con las Leyes y Reglamentos:** hay que relacionar las leyes y reglamentos en el control interno que son emitidos por el gobierno y organismos de control ya que pueden afectar de manera importante la información financiera, estas estipulaciones pueden ser: impuestos sobre la renta, leyes contra fraudes, medio ambiente, y cualquier normativa de carácter legal que tenga implicaciones de alguna manera en las operaciones de la compañía.

**Tabla N°5 Principales Objetivos Control Interno**



**Elaborado por:** los Autores

### **3.5.2 Administración y Responsabilidades Relacionadas con el Control Interno.**

La administración es responsable de establecer y conservar los controles internos de la compañía.

Según (Sección 404 de la ley Sarbanes Oxley), define:

Que la administración informe públicamente de la eficacia y de la eficiencia de los controles. En contraste el auditor es responsable de entender y comprobar el control interno sobre los informes financieros; que el auditor prepare un informe e auditoria referente a la evaluación de los controles internos de la administración, incluyendo la opinión del auditor acerca de la eficacia operativa de eso controles.

La administración y no el auditor deben establecer y conservar los controles internos de la entidad. Este concepto es congruente con la condición de que la administración, y no el auditor, es responsable de la preparación de los estados financieros de acuerdo con los principios generalmente aceptados. Dos conceptos claves son el fundamento del diseño de la administración y la aplicación del control interno, la seguridad razonable y limitaciones inherentes.

**Diseño del Control Interno:** Para elaborar una propuesta de diseño de control interno hay que pensar si los controles propuestos contribuyen en impedir la existencia de errores por una parte y que por otra parte también permitan detectar errores en la información financiera en caso de que los controles preventivos no los hubieren detectado.

Como parte importante de la administración se debería la información referente a como se registran, autorizan, procesan y reportan cada operación que se va realizando. Donde podrían ocurrir errores o equivocaciones de importancia significativa por parte del personal o así como fraudes que aun existiendo estén siendo pasando por alto por los controles establecidos de parte de la administración. Por tal motivo, es importante analizar si los controles existentes se encuentran en orden y son efectivos.

**Eficacia Operativa de los Controles:** La administración debe determinar si la metodología que se está realizando para la aplicación del control interno es efectiva, para ello la administración debe dar los detalles de cada proceso de control interno, los pasos las normas existentes que caigan cada punto crítico que exista; para ello también debe haber participación del personal, revisión de la información de la compañía, evaluación, análisis de los controles si se están desempeñando bien.

Para esto es necesario que los actores de este proyecto de un diseño de control interno. Tendrán que realizar diferentes pruebas de control con frecuencia diaria, mensual, trimestral, de periodos anteriores como también tendrán que aplicar acciones correctivas antes de realizar las pruebas de control.

Los auditores deben tener muy en cuenta la aplicación de todo el conocimiento y experiencia necesaria en la evaluación y elaboración de la metodología del control interno para realizar la planeación del control interno.

**Controles relacionados con la confiabilidad:** Para la aplicación de estos controles en el proceso de Ventas - Cuentas por Cobrar debemos tener en cuenta que se centrarán en la eficiencia y eficacia de las operaciones que se realizan en este departamento relacionándolo con los registros contables que se realizan y el tiempo que les lleva realizarlos.

Conforme se van diseñando los controles también se harán pruebas para evitar la malversación de activos o fraudes, o cualquier otra falencia que no sea por equivocación o error sino por intención propia por parte del personal como el jefe ejecutivo del departamento. Tanto los factores externos e internos se deberían tomar en cuenta ya que las evidencias se las van relacionando conforme se van registrando las transacciones diarios de la compañía en los estados financieros.

**Controles sobre Operaciones:** El auditor pone énfasis en todas las transacciones contables que estén en el proceso de Ventas - Cuentas por Cobrar relacionándolos con cada proceso y documentación existente, por ejemplo si se analizan las ventas y cuentas por cobrar al momento de cerrar un contrato de seguro con un cliente y si esta detallado mal el valor del contrato estarán en error las ventas y la cuenta por cobrar al cliente.

Se evaluará el control interno en base a los tres objetivos que se han mencionado anteriormente para ver el detalle de cada proceso operativo y así ir relacionándolos con las transacciones.

**Limitaciones en el Control Interno:** Una de las principales limitación del control interno es el error humano o la falta de voluntad de parte del personal de realizar bien su trabajo en la compañía, pero esto recorre de parte de la gerencia como líder de la compañía ya que un seguimiento correcto del proceso del control interno conlleva tiempo en realizarlo, analizar, corregir debilidades y presupuesto financiero.

Por lo tanto la compañía para evitar un retraso en su trabajo no aplican ni estudian el hecho de tener un buen control interno en la compañía, conformándose con políticas y procedimientos que estén ejecutándose y lleven años sin ser actualizadas.



También es necesario recalcar que el personal que este como jefes del departamento no sigan el proceso correcto del control interno y pase por alto estos procesos haciendo prevalecer sus decisiones, violando la reglamentación y normas de la compañía acerca del control interno.

### **3.6 Control**

En opinión de algunos autores, el control es inherente a la actividad humana de todos los tiempos. Evoluciona desde la simple necesidad de seguridad individual o colectiva, hasta las necesidades de verificar el cumplimiento de objetivos preestablecidos y sus acciones consiguientes. (Toledo Cartes, [Http://www.unam.mx](http://www.unam.mx), 2003, p. 217), otro sostiene que:

Los significados y connotaciones del término control dependen de su función y del terreno específico en que aplique por ejemplo:

1. Control en función financiero: son todos aquellos controles que parten de una planeación considerando la relación que hay entre las ventas y la rentabilidad de la compañía. Planeación se refiere a la proyección de las ventas, los ingresos obtenidos por la compañía, la salvaguardia de los activos, tomándose en cuenta los recursos que se necesita para lograr estas proyecciones a corto, mediano y largo plazo. Durante esta fase de control tratara acerca de un proceso de retroalimentación y ajustes que se requiere para garantizar que sigan los planes y para modificar planes existen debido a cambios imprevistos.
2. Control en función de Administración: La administración de planear, organizar y controlar los procesos por medio del control: que tiene como función principal dar seguimiento y evaluar lo que se planeó, organizo, coordino a consecuencia de examinar si ocurrieron desvíos

o variaciones y de realizar las correcciones. La administración como otra función debe medir, evaluar y corregir el desempeño del personal. Esta función de la administración consiste en medir, evaluar y corregir con la finalidad que se alcance los objetivos de la compañía. Así, el control puede aplicarse a nivel corporativo (control estratégico), en el nivel gerencial (Control Táctico) y en el nivel operacional (Control Operativo) de las organizaciones.

3. Control como un centro de reglamentación de las compañías debe mantener el funcionamiento dentro de las normativas establecidas: el mecanismo de control se presenta como detector de desviaciones o variaciones para mantener el proceso en funcionamiento dentro de los estándares normales. Un sistema de control automático sostiene a una compañía en un grado de movimiento constante de los procesos, como en industrias químicas, y en las refinerías de los petróleos que supervisan el desempeño de la organización con el fin de mantenerse dentro de ciertos límites de rentabilidad.
4. Control como función represiva y restringida de un sistema; para sostener al personal dentro de los reglamentos deseados del comportamiento humano. En el caso del control de la participación o del expediente de los empleados en la mayor parte de las empresas industriales.

En cualquiera de estas tres connotaciones, el control es la acción que adapta las operaciones a normas ya establecidas, y la base para la acción es la realimentación. El control pretende asegurar que todo ocurra conforme a los planes y a los objetivos, con el señalamiento de las fallas y errores para corregirlos y evitar que se repitan. El control se aplica a cosas, personas y actos. Los sistemas de control se diseñan para que un proceso o mecanismo se adapte a un comportamiento específico, sujeto a un conjunto determinado de vínculos. (Chiavenato, 2011, p.368).

También se señala que el control.

En el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Establecimiento de estándares y controles. Porque sin estos es imposible hacer la comparación, base de todo control. Este paso es propio del administrador.
2. Operación de los controles. Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada una de ellos.
3. Evaluación de resultados. Esta es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación (Reyes Ponce, 2004, pp. 22-30)

Tomando en consideración otro material bibliográfico se tiene que:

Controlar, en el contexto organizacional, significa ajustarse o estar en conformidad con las especificaciones u objetivos. Entonces en ese sentido, las responsabilidades que tienen los administradores en cuanto al control buscarían restringir la libertad de alguien. Un administrador no puede controlar sin aplicar restricciones. Sin embargo ya sea esto bueno o malo para el individuo o grupo de los que se controla, el individuo que determina la cantidad y el tipo de control, o la organización en su conjunto, depende de las consecuencias del control cuyas perspectivas están en consideración (Hitt Black, & Potter, 2006, p.568)

(Amaru Maximiano, 2009, p.376), fundamenta su criterio en:

Control es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos. Este proceso permite mantener una organización o sistema orientado hacia los objetivos. Al ejercer la función del control, el administrador trabaja como el piloto de un vehículo, monitoreando en forma constante la organización para que se mantenga en la ruta, se desvíe de los accidentes y llegue a su destino.

El proceso de control ofrece información y posibilita tomar decisiones sobre:

- ✓ Cuales objetivos debe alcanzar una organización o sistema
- ✓ El desempeño de la organización y sistema en comparación de los objetivos
- ✓ Riesgos y oportunidades en el trayecto, desde el inicio de las actividades hasta el objetivo
- ✓ Lo que debe hacer para asegurar la realización de los objetivos
- ✓ La necesidad de cambiar los objetivos

El proceso de control así como los demás procesos administrativos, está formado por otros procesos, al de buscar información sobre el desempeño también se le llama monitoreo o seguimiento; al de comprar y sacar conclusiones sobre el desempeño también se le llama evaluación.

Controlar, en esencia, es un proceso de tomar decisiones que tiene como finalidad mantener un sistema en la dirección de un objetivo, con base en información continua sobre las actividades del propio sistema y sobre el objetivo. El objetivo se convierte en el criterio y modelo de control y en la evaluación de desempeño del sistema, así como el mapa muestra al conductor del vehículo a donde debe ir.

(Fayol citado en Amaru Maximiano, 2009, pp.58-59) , determina que:

El proceso de control está vinculado a la realización de objetivos, lo implica disponer de información sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lograrlos. Este proceso produce y utiliza información para tomar decisiones. La información y las decisiones de control permiten mantener cualquier sistema orientado hacia el objetivo.

### **3.6.1 El proceso de control**

- Informa cuales objetivos deben alcanzarse.
- Informa al sistema sobre su desempeño en comparación con los objetivos
- Informa al sistema lo que se debe hacer para asegurar que los objetivos se alcancen

Controlar es en esencia, es el proceso de tomar decisiones para mantener un sistema orientado hacia un objetivo, con base en información continua sobre las actividades del propio sistema y sobre el objetivo. Este se vuelve un patrón de control y de evaluación de desempeño de la actividad.

(Bedeian, 1985, citado en Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera Noverola, 2005, p.5), se fundamenta que:

Controlar es el proceso es el proceso de asegurar el proceso eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica a) Establecer metas y normas, b) Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir las fallas.

Para (Mantilla B., 2003, pp. 73-74) la clasifica al Control en clasificación convencional, y, clasificación técnico funcional.

La clasificación convencional. Su explicación es obvia por lo familiar que resulta para todo el mundo o porque alguna manera se hace referencia a ella en otras partes de este estudio, razón por la cual no se considera necesario repetir explicaciones a este lugar. Su utilidad práctica es muy reducida en la actualidad y tiene la gran desventaja de tocar solo aspectos accesorios o accidentales del control que se pueden dar de una u otra manera o por la mezcla de varios de ellos.

**Tabla N°6 Clasificación Convencional de Control**

<b>según su relación con lo controlado</b>	Interno o Externo
	Directo o Indirecto
<b>Según la Oportunidad de Realización</b>	Previo (o el que guía)
	Perceptivo ( o recurrente, o el si-no, o de inspección)
	Posterior
<b>Según el Objeto de Control</b>	De Legalidad
	De Mérito
	De Resultado
<b>Según su Alcance</b>	Sobre las Personas
	Sobre la Gestión
<b>Según la Forma del Acto</b>	Legislativo
	administrativo
	Jurisdiccional
	Técnico
<b>Según el instrumento empleado para controlar</b>	Manual
	Mecánico
	Humano
	Institucional
	Automático
	Mixto

<b>Según la medición que emplea</b>	Analógico
	digital
	Analógico-Digital
<b>Según el Nivel Operativo</b>	Normativo
	Procedimental
	Técnico

**Fuente:** [www.tjfa.gob.mx/.../pdf/controldifusoycontrolconvencional.pdf](http://www.tjfa.gob.mx/.../pdf/controldifusoycontrolconvencional.pdf)

**Elaborado Por:** Los Autores

### **3.7 Proceso Financiero:**

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a la salvaguardia de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad en los registros contables y de los estados e informes financieros que se produzcan, sobre los activo, pasivos y patrimonio y demás derechos y obligaciones de la organización, este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía, con los que se han manejado y utilizado los recursos financieros a través de los presupuestos respectivos.

### **3.8 Finanzas Corporativas:**

Según (Mascareñas, 2007, p.2) manifiesta que:

Las finanzas corporativas (Corporate Finance) se centra en la forma en que las empresas pueden crear valor y mantenerlo a través del uso eficiente de recursos financieros. Se subdivide en tres partes.

- a) Decisiones de inversión, que se centran en el estudio de los activos reales (tangibles o intangibles) en lo que la empresa debería invertir.

- b) Las decisiones de financiamiento, que estudian la obtención de fondos (provenientes de los inversores que adquieren los activos financieros emitidos por la empresa) para que la compañía pueda invertir en los activos en los que ha decidido adquirir.
  
- c) Las decisiones directivas que atañen a las decisiones operativas y financieras del día a día como por ejemplo: el tamaño de la empresa, su ritmo de crecimiento, el tamaño del crédito concedido a sus clientes, la remuneración del personal de la empresa, etc.

Algunas de las zonas de estudio de las finanzas corporativas son, por ejemplo: el equilibrio financiero, el análisis de la inversión en nuevos activos, el reemplazamiento de viejos activos, las fusiones y adquisiciones de empresas, el análisis del endeudamiento, la emisión de acciones y obligaciones, etc.

(Ross y Col, 2001; Brealey y Myers, 2005; Bresley y Brigham, 2001; Copeland y Col, 2000 citado en Vera Colina, 2010, p. 7), considera: las finanzas corporativas se concentran en el estudio de las decisiones financieras dentro de la empresa, y como estas afectan la creación del valor para los partícipes del negocio, en la búsqueda de la maximización del valor para la empresa.

Para (Perossa, 2010, p. 21), sustenta su criterio en que:

Las finanzas Corporativas son las crisis que tienen a la actividad financiera de las organizaciones como núcleo del estudio, a través del análisis del flujo de fondos –una de las principales herramientas para el desarrollo financiero-, como instrumento idóneo de medición de resultados.



Los instrumentos financieros no solo ocupan un lugar en su empresa –cuya praxis reside en la obtención de ganancias-, sino que es también de suma importancia en las organizaciones sin fines de lucros, ya que una gestión eficiente de los flujos de dinero (o equivalente) le va a permitir mejorar las prestaciones propias de su objeto social, sea cual fuera este.

Para (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, p. 2), se basan en la pregunta:

¿Qué son las Finanzas Corporativas?

Imagine que usted va a iniciar un negocio propio. No importa de qué tipo sea, en una u otra forma deberá responder estas tres preguntas:

1. ¿Qué clase de inversionista de largo plazo debe hacer? Es decir, ¿En qué línea de negocios estará o qué clase de edificios, maquinaria y equipo necesitará?
2. ¿En dónde obtendrá el financiamiento de largo plazo para pagar su inversión? ¿Invitará a otros propietarios o pedirá dinero prestado?
3. ¿Cómo administrará sus operaciones financieras cotidianas, como cobranza a clientes y pago a proveedores?

El conocimiento que emiten estos autores concuerda en que las finanzas corporativas se centran en el análisis de las decisiones financieras que puede tener una empresa.

Considera el análisis del endeudamiento que se relaciona directamente con el eficiente manejo de los flujos de efectivo. Difieren en criterio en que las finanzas corporativas abarcan las direcciones directivas, que para el autor Mascareñas lo determina como la gestión del endeudamiento de los

clientes, mientras que para los otros autores, este tema lo abarca las finanzas financieras del negocio.

### **3.9 Elementos de Control Interno**

Existen dos tipos de elementos de Control Interno que son:

- a) Elemento del Control Interno Administrativo
- b) Elementos de control Interno Contable Operativo

#### **3.9.1 Elementos de Control Interno Administrativo.**

Son registros, mecanismos, procedimientos, por los que lleva a autorizar la administración a tomar decisiones acerca de las actividades o transacciones que realice la empresa para fomentar la eficiencia de las operaciones. El análisis de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programadas.

Este tipo de control se refiere a la evaluación del grado de efectividad, eficiencia y economía en los procesos de decisión.

Estos elementos del control interno administrativo son:

- a) Organización.
- b) Procedimientos
- c) Personal
- d) Supervisión

#### **a) Organización**

**Dirección:** implica asumir la responsabilidad de la política general de la entidad y las decisiones tomadas en su desarrollo.

**División de Funciones:** Se refiere a las funciones de operación que se manejan independientemente, a la custodia y registro, es decir establecer la función a cada empleado de la compañía.

**Asignación de Responsabilidades:** Es la responsabilidad y autoridad de delega cada persona conforme a la jerarquía de la organización.

## **b) Procedimientos**

**Planeación y Sistematización:** Es diseñar un manual de procedimientos, indicando las funciones de cada departamento e indicando la responsabilidad de esas funciones al personal que se encuentre en los departamentos de trabajo.

**Registros y Formas:** Son aquellos procedimientos adecuados para el registro de cuentas contables, es la esquematización de cada uno de los procesos.

**Informes:** Además debemos tener presente que el control interno empieza desde la elaboración de los estados financieros hasta las hojas complementarias. La gerencia para la toma de decisiones de la organización, tiene que basarse en un informe, sean informes administrativos y operacionales analizados por una persona con autoridad designada por el consejo directivo.

## **c) Personal**

**Reclutamiento y selección:** Al momento de contratar un personal adecuado para la compañía se debe centrar en sus valores, eficiencia, lealtad y buen desempeño para ocupar la función requerida por la compañía.

**Entrenamiento:** la compañía debe realizar programas de capacitación constantes para que el personal este actualizado, y así tenga un buen desenvolvimiento en la compañía.

**Retribución:** la organización debe implementar toda clase de mecanismos: incentivos, permisos, recompensas, bonos, u otros. Esto contribuirá con el desempeño de los empleados; ya que todos estos constituyen el pilar fundamental en la eficiencia de que el control interno se ejecute de manera eficaz.

#### **d) Supervisión**

Al realizar cada paso anterior la compañía estará preparada para realizar una buena planeación referente a la asignación de tareas a los empleados. El control interno es más eficiente, además es importante la presencia de un auditor para una supervisión adecuada en las diferentes áreas de la compañía.

### **3.9.2 Elemento del control interno Financiero y Contable**

Son aquellos procedimientos, normas, y registros que conciernen a la salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud y confiabilidad de los estados financieros que se elaboran sobre los activos, pasivos, patrimonio y los demás derechos y obligaciones de la organización.

Los elementos que conforman el control interno financiero y Contable son:

- a) Catálogo de Cuentas
- b) Instructivo para el manejo de cuentas

- c) Técnicas de Control aplicables a las operaciones que se registran en cada cuenta contable.
- d) Guía de Contabilización
- e) Paquete de estados Financieros
- f) Catálogo de formas que inciden en el sistema contable

#### **a. Catálogo de Cuentas**

Son aquellas cuentas que están clasificadas de acuerdo a las necesidades y operaciones de la compañía. Estas cuentas son las guías al momento de instalar un sistema contable; es decir serán la columna vertebral de los procesos contables.

#### **b. Instructivo para el manejo de cuentas**

El instructivo para el manejo de cuentas es la descripción de los movimientos, su naturaleza, su registro contable por lo que deberá ser diseñado a la capacidad, tamaño, movimientos y necesidades de la compañía. Es la

#### **c. Técnicas de Control aplicables a las operaciones que se registran en cada cuenta contable.**

Permite el reconocimiento de los elementos que se aplican en el control interno para cada cuenta contable; conforme al diseño del catálogo de cuentas

#### **d. Guía de Contabilización**

Es un instrumento para la contabilización de procesos que se requieren para cada registro contable. Esta guía debe ser analizada y normalizada por la

administración de la organización verificando una uniformidad en las operaciones contables y en la elaboración de los estados financieros

#### **e. Paquete de estados Financieros**

Por paquete de estados financieros se debe entender el conjunto de documentos que muestran la situación financiera de la entidad en una fecha dada y los resultados de la operación en un periodo determinado, complementados con las notas a los estados financieros y a los anexos que sean necesarios para proporcionar el conjunto informativo base para conocer el estado financiero de la entidad y para la toma de decisiones.

#### **f. Catálogo de formas que inciden en el sistema contable**

Se debe recalcar que al momento de la presentación de los estados financieros deben existir formas y formatos.

### **3.10 Crédito y Cobranzas**

#### **3.10.1 Crédito**

Las cuentas por cobrar es una parte muy esencial e importante en las compañías aseguradoras por lo que es necesario conocer su conceptualización.

Según (Dávalos Arcentales, 1981, pp. 139-140), el crédito es:

Contrato tácito jurídico que conlleva un doble aspecto, originado ya sea en un préstamo en una venta a plazos, a través de los que por un lado, existe una promesa formal de efectuar el pago, y en ciertos casos, de cubrir los intereses, correspondientes en una fecha determinada o por otro la presentación o entrega de dinero, bienes o servicios:

La complejidad de este compromiso y la variedad de las necesidades o interés existentes han dado origen a una gran variedad y modalidades de crédito. Es así, como en actualidad se habla de créditos de confianza, créditos a corto y largo plazo, crédito a los distintos sectores de la economía y financiamiento de la producción, créditos al consumidor que, en definitiva constituye una venta a plazos provenientes de varias fuentes internas o externas.

Para (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, p. 645), sustenta que:

Cuando una empresa vende bienes y servicios puede exigir efectivo en o antes de la fecha de entrega u otorgar crédito a los clientes y permitir cierta demora en el pago. En las siguientes secciones se da una idea de los factores que intervienen en la decisión de la empresa sobre otorgar crédito a sus clientes. El otorgamiento del crédito equivale a realizar una inversión en un cliente, ligada a la venta de un producto o servicio.

¿Por qué otorgan crédito las empresas? No todas lo hacen pero la práctica es muy común. La razón obvia es que ofrecer crédito estimula las ventas. Los costos vinculados con el otorgamiento de crédito no son triviales. Primero existe la probabilidad de que el cliente no pague. Segundo, la empresa tiene que absorber los costos del manejo de las cuentas por cobrar. La decisión sobre la política de crédito implica un equilibrio entre los beneficios del aumento a las ventas y los costos de otorgar créditos.

Desde una perspectiva contable cuando se da crédito se crea una partida en las cuentas por cobrar. Estas incluyen el crédito a otras empresas, llamado crédito comercial, y el crédito otorgado a los consumidores, llamado crédito al consumo.

Los autores tienen un criterio similar, la de entregar un bien o servicio al consumidor a cambio de efectuar una promesa formal de efectuar el pago.

Difieren en el concepto sobre la clasificación del crédito ya que para un autor lo considera como crédito de confianza a corto y largo plazo, y el otro y el otro que lo denomina como crédito comercial y crédito al consumo.

### **3.10.2 Cobranzas**

En la obra de un autor (Malave, 1972, p.14),

La gestión de cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas.

Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno del negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se comprende.

Según la (Accion International Headquarters, 2008, p.1) emplea un criterio para la cobranza:

Es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de volver a prestar, es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos.

La cobranza es parte integral del ciclo del crédito no debe ser entendida como el paso final ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso; promoción, evaluación, aprobación y desembolso/seguimiento.



Este autor (Hidalgo Benito, 2010, pp.61-62), en su tesis señala:

En términos generales, cobranza se refiere a la percepción o recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago de algún servicio.

La cobranza es la función complementaria de la operación crediticia, es aquella mediante la cual la organización ejerce una acción de recuperación sobre sujeto de crédito, a fin de que el cliente de cumplimiento a los compromisos de pagos de su deuda dentro de los plazos pactados con la empresa.

Esta acción de recuperación debe estar contenida en las políticas de la empresa, estableciendo de esta forma procedimientos y planes estratégicos.

La cobranza es un proceso de negociación integral a través del cual se proporciona servicio al cliente, al asesorarlo y darle respuestas a sus necesidades de información, y sobre todo de crédito mediante la cual se recupera la inversión hecha en un crédito, basada en el hecho a recibir el pago por parte del acreedor y la obligación de pagar por parte el deudor.

Para estos autores, la gestión de cobranzas consiste en establecer un lazo de comunicación con el cliente, aplicando las políticas internas de cobro con la finalidad de recuperar la obligación adquirida con la empresa para obtener un bien o servicio.

**Tabla N° 7** Comparación de Control interno Financiero-  
Administrativo

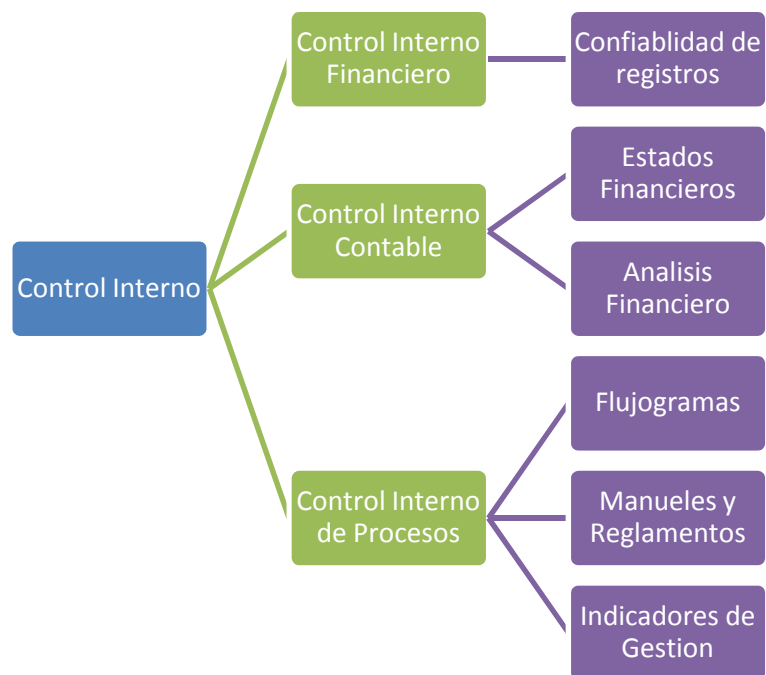
<b>Control Interno Financiero o Contable</b>	<b>Control Interno Administrativo</b>
Pasos Generales	Pasos Generales
Planeación	Planeación
Valoración	Control
Ejecución	Supervisión
Monitoreo	Promoción
Ejemplo de Área	Ejemplo de Área
Plan de Organización	Plan de Organización
Método y procedimientos relacionales	Método y procedimientos relacionales
Protección de activos	Con eficiencia de operación
Confiabilidad de los registros contables	Adhesión a políticas
Controles	Controles
Sistema de autorización	Análisis estadísticos
Sistemas de aprobación	Estudio de Tiempos y movimientos
Segregación de tareas	Informes de actuación
Controles físicos	programas de selección
	Programas de Adiestramiento
	Programas de Capacitación
	Control de Calidad
<b>Aseguran:</b>	<b>Aseguran:</b>
Todas las transacciones de acuerdo a la autorización específica	Eficiencia, eficacia, y efectividad de Operaciones

Registros de Transacciones	
Estados financieros con NIC	
Acceso activos con autorización	

Fuente: [www.sites.upiicsa.ipn.mx/.../AuditoriaConsultoriaAdministrativa](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/.../AuditoriaConsultoriaAdministrativa)

Elaborado por: Los Autores

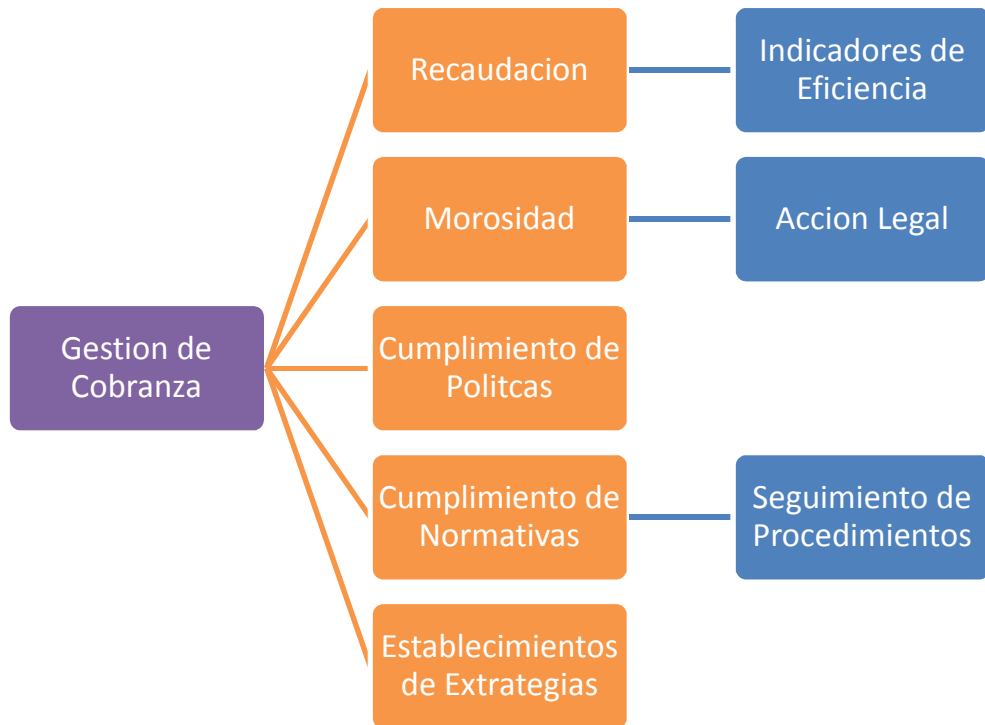
**Gráfico N°6** Subordinación conceptual variable independiente



Fuente: [www.uta.edu.ec/v2.0/pdf/uta/.../experienciatutoriainvestigacion.pdf](http://www.uta.edu.ec/v2.0/pdf/uta/.../experienciatutoriainvestigacion.pdf)

Elaborado por: Los Autores

**Gráfico N°7 Subordinación conceptual variable dependiente**



**Fuente:** [www.uta.edu.ec/v2.0/pdf/uta/.../experienciatutoriainvestigacion.pdf](http://www.uta.edu.ec/v2.0/pdf/uta/.../experienciatutoriainvestigacion.pdf)

**Elaborado por:** Los Autores

### 3.11 Auditoría de Gestión

William P. presenta la siguiente definición de Auditoría de Gestión:

La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se maneja los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente.

Es un examen ordenado, metódico, realizado de forma independiente, utilizando varias técnicas con el propósito de emitir un informe sobre la eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos, ayudando a la toma de decisiones para mejorar la productividad.

### **3.11.1 Objetivos**

El objetivo primordial de una auditoría de gestión es revelar, hallar aquellas irregularidades y deficiencias en algunas de las partes de la empresa y apuntar a probables remedios (adecuada utilización de equipos, personal, y de los sistemas de funcionamiento), cuya finalidad es apoyar a la dirección a lograr la administración más eficiente.

Sus principales objetivos son:

- ✓ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad
- ✓ Verificar la existencia de objetivos planes coherentes y realistas
- ✓ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas
- ✓ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- ✓ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- ✓ Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

### **3.11.2 Alcance**

La auditoría de gestión puede ser: un área de trabajo o grupos de áreas, de una función o varias funciones, de una división o grupo de divisiones o de la compañía en su totalidad. Este procedimiento se lo realizara detalladamente cada proceso operativo de la organización, por lo que es importante recalcar lo siguiente:

Cumplimiento de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la compañía.

Verifica cumplimiento de las normas en general, como específica y de procedimientos establecidos.

Evaluación de la eficiencia en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, operacional (a un costo bajo sin desperdicio innecesario); así como la relación de los recursos utilizados para el cumplimiento de las metas y objetivos.

Disminución de procedimientos ineficaces o costosos; duplicación del personal o sus horas de jornada; oportunidades de mejorar la producción con mayor rectificación; exceso del personal en un proceso o área de trabajo; deficiencias en la empresa, que ocasionan desperdicios de recursos o pérdidas económicas significativas.

### **3.11.3 Fases de Auditoría**

Según, (NIA. 300), indica: planeación significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría. El auditor planea desempeñar la auditoría en manera eficiente y oportuna.

La auditoría de gestión está compuesta por 5 fases:

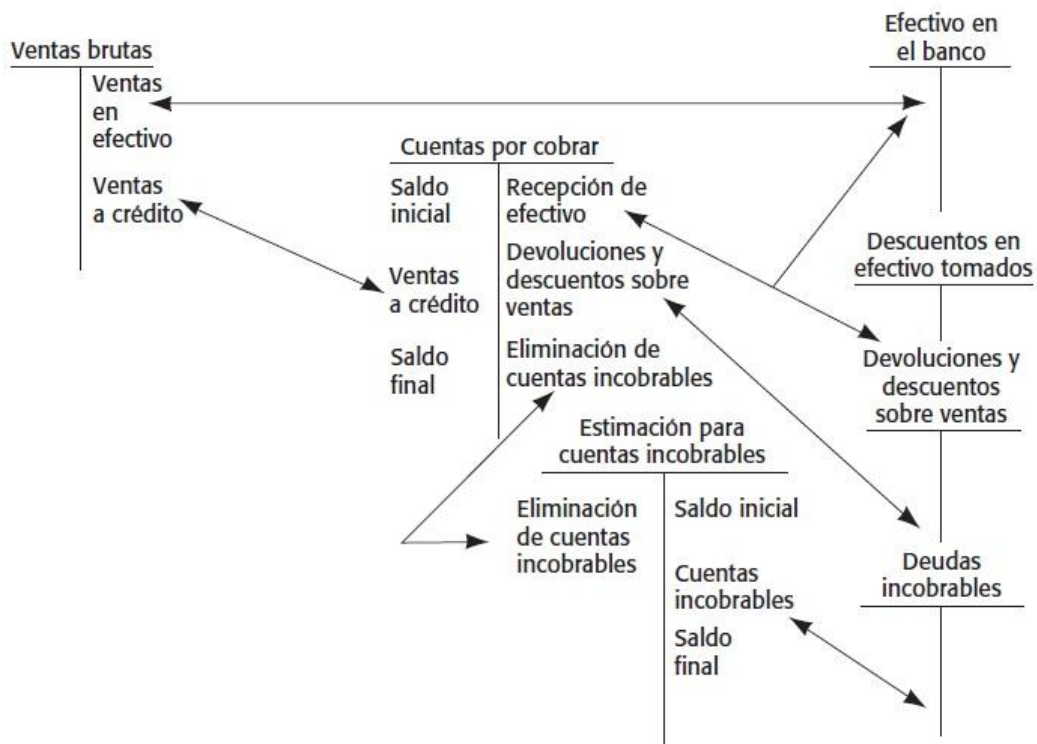
1. Planificación
2. Plan Global de Auditoría
3. Planificación Preliminar
4. Conocimiento del Negocio
5. Evaluación de Control Interno
  - Comprensión de los Sistemas del Control Interno
  - Riesgos e importancia relativa

- Naturaleza, tiempos y alcance de los procedimientos
- Coordinación, dirección, supervisión, y revisión
- Exámenes de Áreas Críticas
- Comunicación de Resultados
- Evaluación Continua

### 3.12 Auditoria al Ciclo de Ventas y Cobranzas

El principal objetivo en la auditoria de ventas y cobranzas es evaluar si los saldos en cuenta afectados por el ciclo se presentan de acuerdo con las normas de información financiera. Hay que tener en cuenta que las cuentas pueden variar dependiendo de la compañía y del cliente involucrado.

**Gráfico N°8** Cuentas en el Ciclo de Ventas y Cobranzas



**Fuente:** Libro de Auditoria "Enfoque Integral"/ Capítulo10/ Pag.269

**Elaborado por:** Los Autores

En este ciclo encontramos 5 clases de operaciones incluidas en el ciclo de Ventas y Cobranzas:

1. Ventas (efectivo y ventas a cuenta)
2. Entradas de Efectivo.
3. Devolución y Descuentos sobre las Ventas.
4. Eliminación de Cuentas Incobrables.
5. Estimación de deudas incobrables.

En este ciclo de ventas y Cobranzas implican los procesos necesarios para transferir la propiedad de bienes y servicios a los clientes después de que ponen a disposición para su venta. Se inicia con una petición por parte del cliente y termina con una cuenta por cobrar o en efectivo.

**Tabla N°8** Funciones en el Ciclo y Documentos Relacionados

Clases de operaciones	Cuentas	Funciones comerciales	Documentos y registros
Ventas	Ventas y cuentas por cobrar	Procesamiento de las órdenes del cliente Concesión de crédito Embarque de bienes Facturación al cliente y registro de las ventas	Orden del cliente Orden de venta Orden del cliente u orden de ventas Documento de embarque Factura de venta Archivo de operación de ventas Diario de ventas o listado Archivo maestro de cuentas por cobrar Balanza de comprobación de cuentas por cobrar Estado de cuenta mensual
Entradas de efectivo	Efectivo en el banco (débitos de la recepción de efectivo) Cuentas por cobrar	Procesamiento y registro de recepción de efectivo	Avisos de remesa Lista preliminar de entradas en efectivo Archivo de operaciones de entradas en efectivo Diario de entradas de efectivo o listado
Devolución y descuentos sobre ventas	Devolución y rebajas sobre ventas Cuentas por cobrar	Procesamiento y registro de devoluciones y rebajas sobre ventas	Nota de crédito Diario de devoluciones y rebajas sobre ventas
Eliminación de cuentas incobrables	Cuentas por cobrar Estimación para cuentas incobrables	Eliminación de cuentas por cobrar incobrables	Forma de autorización de cuenta incobrable Diario general
Gastos por deudas incobrables	Gastos por cuentas incobrables Estimación para cuentas incobrables	Estimación de deudas incobrables	Diario general

**Fuente:** Libro de Auditoria “Enfoque Integral”/ Capítulo10/ Pag.281

**Elaborado por:** Los Autores

**Gráfico N°9** Objetivos de Auditoria del Proceso Ventas





**Fuente:** Libro de Auditoria “Auditoria Estados Financieros”/ Capitulo1/ Pag.98

**Elaborado por:** Los Autores

Además hay que tomar en cuenta varias actividades importantes de control al momento de diseñar e implementar procedimientos de Control Interno en una Compañía en el ciclo de Ventas y Cobranzas, las actividades importantes de control son:

- Realizar una comparación de los resultados que ha tenido la compañía con su planeación general e inicial de la compañía.
- Evaluar los resultados obtenidos contra las normas de desempeño establecidos por la compañía.
- Establecer los métodos más efectivos para medir las operaciones
- Comunicar cuales son los métodos de medición a la alta gerencia.
- Transferir datos detallados de manera que se demuestre las comparaciones y variaciones, así se utilicen demostraciones graficas o tablas.

- Sugerir realizar las respectivas acciones de corrección cuando sean necesarios.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control
- Cobranza, Cuentas por Cobrar

### 3.13 Componentes del Control Interno

Los componentes del Control Interno están constituidos por: Normas, Comparación y Acción Correctiva.

**La Norma:** Es un conjunto de requisitos y procedimientos que se emiten en un determinado campo de la conducta humana o de la actividad económica y administrativa, a fin de obtener un orden adecuado que establezcan la unificación de medidas, diseños, especificaciones o calidades para la solución de problemas de iguales o muy similares condiciones y características que se han desarrollado por la ciencia y la tecnología hasta llegar a una aceptación general.

**La Comparación:** Se lo realiza en lo que hace el personal de la compañía con lo que dice la norma, dando como resultado el cumplimiento o incumplimiento.

**La Acción Correctiva:** Es aquella acción que se impone cuando hay una desviación o incumplimiento de la norma. El Auditor comunica estas novedades rápidamente a la Gerencia General para que adopte las acciones legales o internas que el caso amerite.

Según el CORRE (Control de los Recursos y Riesgos Ecuador) determina que el control interno consta de 8 componentes enlazados entre sí, estos están integrados en el proceso de gestión y son afectados por el tamaño de la entidad. Estos componentes son:

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimientos de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Procedimientos de Control
7. Información y Control
8. Supervisión y Monitoreo

### **3.13.1 Ambiente de Control**

Es el conjunto de circunstancias, la parte principal, que enmarcan el accionar de una entidad; normas, estructuras de control, conducta del personal, desde la perspectiva del control interno. Estas circunstancias son determinantes.

La administración demostrará actitud, perseverancia consecuente, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados; debe proveer disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye una plataforma para el desarrollo de las acciones; como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas su influencia colectiva será importante en varios factores de la compañía, fortaleciendo o debilitando las normas y procedimiento de la organización.

Sus principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia
- Los manuales de procedimiento, la estructura, plan organizacional
- La integridad, valores éticos, comportamiento humano, desempeño laboral y el compromiso con todos los elementos de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- La asignación de responsabilidades a la administración y al personal
- La documentación debidamente detallada de las políticas, decisiones, procedimientos, normas y aquellos programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

El ambiente de control será tan bueno, regular o malo dependiendo de los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo de estos formara la fortaleza o debilidad del ambiente de la organización.

El ambiente de control consta de los siguientes principios:

Que las compañías demuestren su compromiso ético y moral significa que todos los directivos, accionistas, gerente general tengan la conciencia de la importancia de un sistema de control interno en la compañía. Al evaluar la integridad ética moral de los altos directivos se lo relacionaría con la conducta de la compañía.

Se deberá evaluar el desempeño del personal que se encuentra en los procesos de ventas y cobranzas, relacionando sus valores y principios con la conducta de la compañía.

Es muy importante que el directorio no tenga ninguna relación de dependencia con la gerencia porque ellos deben velar por el desarrollo y

funcionamiento del control interno. Los altos ejecutivos deben tener ya establecidos sus responsabilidades de supervisión.

Las responsabilidades de la supervisión se tratan sobre lo que ha realizado la compañía en base al diseño del control interno, evaluando las habilidades que tienen la administración frente a una toma de decisión debido a una debilidad del control.

La gerencia debe proponer una persona (asistente de auditoría) que detalle un reporte para observar si se están cumpliendo los objetivos; e ir verificando las actividades que se realicen en los procesos de ventas y cobranzas, para ello será muy importante el aplicar nuevos recursos como son la tecnología, la ciencia, el conocimiento profesional, experiencia laboral y la segregación de funciones que ayudan para identificar cada actividad del usuario encargado de su respectiva función en el organigrama de funciones.

- ✓ Junta directiva
- ✓ Gerencia
- ✓ Administración
- ✓ Personal
- ✓ Terceras personas como los proveedores de servicios

Los altos mandos deben demostrar su compromiso al momento de contratar y retener el personal adecuado que está comprometido con la compañía cumpliendo los objetivos generales de la empresa.

Es muy importante contratar personal que se comprometa con la compañía y no por un sueldo. El personal debe demostrar una serie de actitudes conductuales, valores éticos y motivación de seguir progresando, tanto a la compañía y profesionalmente. Para esto la parte administrativa debe ser muy observadora si están cumpliendo con las normas y procedimientos de la compañía, en caso del personal que ya se encuentre

laborando en la compañía y por desconocimientos de los procesos del control interno se lo inscribirá en cursos de auditoría aplicando el ciclo de control interno.

Deberá aplicar una persona responsable del control interno, que puede tratarse de un auditor interno específicamente para evaluar y analizar constantemente el ciclo del control interno. Como responsable y auditor interno de la compañía las novedades que se presenten se realizará un reporte; el cual será entregado a la gerencia general.

Este reporte contara: evaluación al personal si está cumpliendo con las normas establecidas de control interno, -es muy importante la actitud que tome el personal al poner en práctica todos los detalles, normas, procedimientos de control en sus respectivas áreas de trabajo. Aquellas personas que tomen actitud positiva en la implementación de controles la compañía tendrán que valorar y recompensar sus actitudes y esfuerzo realizado, ya que la aplicación de controles son efectivos y el error debe ser mínimo.

### **3.13.2 Establecimiento de Objetivos**

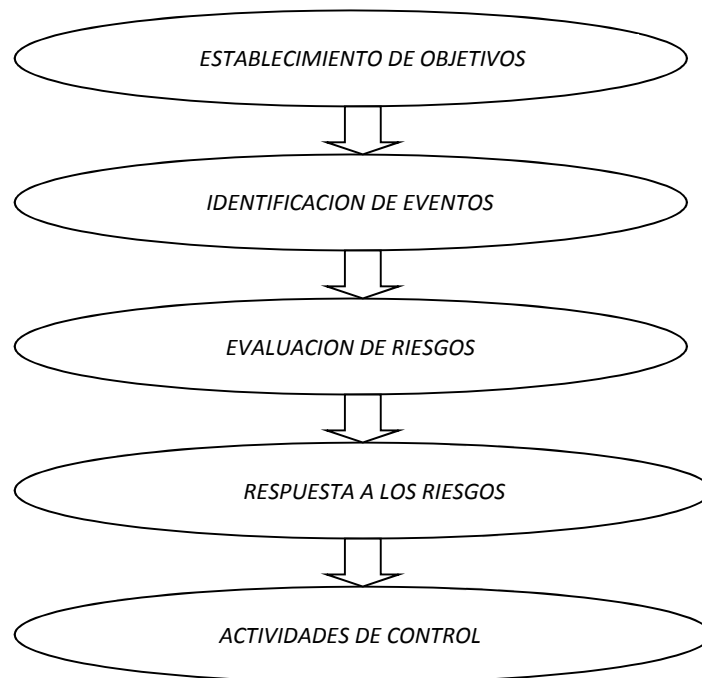
Los objetivos se deben establecer antes que la administración pueda identificar eventos importantes que afecten a su consecución. El Consejo de Administración debe encargarse que la dirección haya establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados estén alineados con la misión y visión de la Entidad, aparte de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Es a partir de los objetivos que se facilita la gestión de los riesgos mediante la identificación de los eventos externos e interno; la evaluación de los riesgos; la respuesta a los riesgos; y el diseño de actividades de control.

En base a los objetivos la empresa debe tener en mente que cada decisión con lleva un riesgo, para ello es muy importante ir sabiendo cuales son esos riesgos, ir identificándolos y así mismo ir evaluándolos para tomar las medidas respectivas.

- ✓ La empresa sustentándose a su misión y visión ya proyectadas al público debería establecer sus estrategias y objetivos:
- ✓ La administración de la compañía intermediaria al momento de establecer sus objetivos debió relacionarnos con la misión y visión.
- ✓ Además los objetivos están categorizados en:
  - A. Estratégicos
  - B. Operacionales
  - C. Presentación de los Resultados
  - D. Cumplimiento

### **Gráfico N° 10** Establecimiento de Objetivos



**Fuente:** [admindeempresas.blogspot.com/.../establecimiento-de-objetivos-y-metas](http://admindeempresas.blogspot.com/.../establecimiento-de-objetivos-y-metas)

**Elaborado por:** Los Autores

### **3.13.3 Identificación de Eventos**

Al identificar eventos, se reconoce que existen incertidumbres, por lo que no se sabe si alguno en particular tendrá lugar y, de tenerlo, cuándo será, ni su impacto exacto. La dirección considera inicialmente una gama de eventos potenciales, derivados de fuentes internas o externas, sin tener que centrarse necesariamente sobre si su impacto es positivo o negativo.

Los eventos abarcan desde lo evidente a lo desconocido y sus efectos, desde lo que no trae mayores consecuencias a lo muy significativo. Es muy importante la metodología que apliquemos al identificar los eventos de una entidad puede comprender una combinación de experiencias y técnicas, junto con herramientas de apoyo.

La empresa debe estar actualizándose en base a los factores que puedan afectar a la dirección, si estos eventos dan como resultado positivo o negativo; la compañía debe estar preparada para cualquier suceso para enfrentarlos o proveerlos de la mejor forma.

Estas oportunidades o riesgos que se puedan presentar se los deben diagnosticar antes de cualquier sorpresa que afecten a la dirección, porque así mismo la incertidumbre va a existir y no se sabe qué consecuencias puede traer a los estados financieros de la compañía y el impacto que tendrán en sus ganancias, inversiones y utilidades.

Una vez conocidos cuales son los eventos se pueden inmediatamente realizar la evaluación del riesgo y así mismo la respuesta que se debe tener al riesgo.



### 3.13.4 Evaluación de Riesgos

La compañía tienen que considerar posibles sucesos que afecten a su entorno que impidan cumplir las metas u objetivos que se han propuesto, por ello es necesario realizar una evaluación al riesgo; que significa todos aquellos riesgos que pueden afectar al giro del negocio y tener un sustento para controlar y administrar estos riesgos.

Para realizar una evaluación de riesgos hay que centrarse en todos los factores externos e internos; identificar el riesgo que son un obstáculo para la compañía en el cumplimiento de sus objetivos, para ello es importante establecer nuevos Objetivos que estén anexados a todos los niveles de organización.

Los objetivos pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estos objetivos deben ser globales y por actividad. Cabe recalcar que los objetivos de control deben ser correctos, específicos, adecuados, razonables e integrados a toda la organización.

Un análisis de riesgo incluirá:

- a) Una estimación de su importancia/trascendencia
- b) Una evaluación de la probabilidad/frecuencia
- c) Una definición del modo en que habrán de manejarse

Dado una serie de variaciones, deficiencias, falencias, cambios en el mercado; La entidad necesitara mecanismos para detectar y enfrentar a los riesgos asociados al cambio. Dado su gran importancia y que los mismo pasen inadvertidos para aquellos que están inmersos en las rutinas de los procesos. Existen factores en función al impacto:

- ❖ Cambios en el entorno.

- ❖ Redefinición de la política organizacional.
- ❖ Reestructuraciones internas.
- ❖ Ingreso de nuevos Empleados.
- ❖ Rotación en su área de trabajo de empleados existentes.
- ❖ Nuevas Tecnologías, procedimientos y programas.
- ❖ Aceleración del Crecimiento.
- ❖ Nuevos Productos o servicios, actividades o funciones.

Estos mecanismos orientados al futuro deben anticipar los riesgos más significativos a través de sistemas de alarmas complementados con planes para un planteamiento adecuado de las variaciones.

En la organización la definición de objetivos se los pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Objetivos Operacionales
2. Objetivos de Reporte Financiero
3. Objetivos de Reporte no Financiero
4. Objetivos de Reporte Interno
5. Objetivos de Cumplimiento

#### **3.13.4.1 Objetivos Operacionales**

Son aquellos relacionados con las decisiones gerenciales que toman internamente la empresa, considerando la tolerancia al riesgo, así la dirección dude en los mecanismos al cambio por su altos costos de recursos. Estos objetivos se refieren a los presupuestos financieros que se deben cumplir, como la asignación de nuevos recursos en la compañía para una mejor coordinación en el control interno.

#### **3.13.4.2 Objetivos de Reporte Financiero**

Al momento de dar un reporte financiero a la gerencia o una persona interesada deben estar regidos bajos las normas de las políticas contables que reflejen el razonamiento de valores de los estados financieros conforme a la veracidad de cada transacción realizada por la compañía intermediaria de seguros.

#### **3.13.4.3 Objetivos de Reporte No Financiero**

Deben adaptarse y cumplir con todas las normas estipuladas en el mercado externo del negocio en base a las actividades que se relacionen con servicios de seguros, considerando un nivel preciso de lo requerido.

#### **3.13.4.4 Objetivos de Reporte de Reporte Interno**

Relacionan las decisiones tomadas por la gerencia considerando el porcentaje de fidelidad en cada decisión tomada de acuerdo al giro del negocio.

#### **3.13.4.5 Objetivos de Cumplimiento**

Se rige a todas las leyes y regulaciones que son estipulas por la compañía reguladora de Seguros, respetando y cumpliendo con estas así no estén con el acuerdo de la gerencia.

La compañía una vez identificado los riesgos que interfieran con sus objetivos tienen que proceder a administrarlos para dar una respuesta a cada uno de ellos.

Para ello es importante que la compañía analice, evalúe los riesgos de los procesos de ventas y cobranzas en la Matriz, subsidiaria, sucursal dependiendo del número de locales que tenga la compañía.

Hay que considerar el impacto que van a tener los factores externos e internos mediante un método de evaluación de riesgos; pueden ser una matriz de riesgo, identificando los riesgos más significativos para la compañía mediante su impacto para luego considerar como vamos a disminuir, evadir, evitar, reducir o compartir estos riesgos que afecten a la compañía en alcanzar sus objetivos.

La compañía tiene que considerar la posibilidad de un fraude al momento de evaluar los riesgos; considerando diferentes tipos de fraude que pueden ocurrir como son, maquillaje de estados financieros, malversación de activos, jineteeo de dinero en efectivo, entre otras. Esto se debería realizar un archivo de reporte fraudulento e ir guardando cada caso.

La evaluación de riesgos de fraude se realizara minuciosamente por el personal administrativo. Se tomaran en cuenta los incentivos y presiones de la compañía, pero más importante las oportunidades que exista para realizar un fraude ya sea en la utilización o adquisición de activos no autorizada o alteración de libros diarios u otras operaciones no reflejadas en la contabilidad.

La compañía analizara los cambios y su impacto en el sistema de control interno: sea en su modelo de manejo de la compañía, cambios de personal administrativo, ya que esto afecta al modelo del negocio que se lleva porque implementaran su nueva metodología de liderazgo. También pueden afectar el hecho de que la empresa crezca e implemente nueva tecnología o la creación de subsidiarias o sucursales.

### **3.13.5 Respuesta al Riesgo**

Primeramente una vez ya evaluado los riesgos pasamos al paso de darle respuesta a los riesgos más significativos detallado por el mecanismo utilizado como pudo ser la matriz de riesgo:

Lo importante en darle una respuesta al riesgo:

- Evitarlo.- se analizarían las mejores acciones en la que podamos evitar este riesgo ya sea de ponerle un alto a las actividades realizadas que provocan este riesgo en la compañía.
- Reducirlo.- Serian las acciones que se tomaría para reducir el impacto de este riesgo en la compañía o su probabilidad que pueda ocurrir en la compañía.
- Compartirlo.- podemos tomar acciones que sean necesarias para transferir el riesgo o la probabilidad de ocurrencia, disminuyendo su impacto en la compañía.
- Aceptarlo: Al aceptar este riesgo es porque no es muy significativo su impacto y probabilidad que ocurra en la compañía.

### **3.13.6 Actividades de Control**

Las actividades de control son aquellas políticas, normas, procedimientos que se realizan para asegurar la respuesta al riesgo asegurándose que la compañía pueda mitigar estos riesgos. Estas

actividades se las realizaría en cada departamento de la compañía en cada proceso y operación como también sobre su software del sistema.

Para esto es importante que la administración de la compañía seleccione y desarrolle las actividades de control que ayudaran a disminuir los riesgos.

Estas actividades de control serán la que mitiguen el riesgo siendo necesario un estudio sobre su complejidad, su naturaleza, el alcance de sus operaciones. Al momento de desarrollar las actividades de control, se realizaran a todos los procesos que requieran estas actividades.

Estos procesos son todos los que se ejecutan en la organización y en cada una de las etapas de la gestión. Conociendo los riesgos se organizan los controles para disminuir o evitar el riesgo, los cuales se dividen en tres categorías:

- Las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de Leyes y Reglamentos

Las Actividades de control en mucho de los casos son emitidas para contribuir con toda la organización: confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de normas, y así sucesivamente. En cada categoría encontramos tres tipos de control:

- Preventivos
- Detectivos
- Correctivos

**Preventivos:** son aquellos controles que están diseñados para evitar riesgos; como son los errores, incidentes, acontecimientos, hechos antes de que ocurran.

**Detectivos:** son controles capaces de detectar de una forma rápida los riesgos.

**Correctivos:** estos controles son elaborados para corregir o reducir deterioros como consecuencia de los riesgos; errores, incidentes, acontecimientos, etc.

También se implementarán actividades de control a través de procedimientos que serán regidos por políticas las cuales van estar en acción. Estas políticas creadas para conservar el control interno establecerán normas a seguir que especificaran las acciones a realizar.

Hay que considerar que en todos los niveles de la compañía existen responsabilidades de control. En base a que el personal tiene funciones individuales se expone a continuación las actividades de control más importantes que son las siguientes:

- Análisis efectuados por la dirección
- Seguimiento y Dirección por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, autorización como: recalcado, revisiones, análisis de consistencia, pre numeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir accesos
- Segregación de Funciones
- Aplicación de Indicadores de Rendimientos

Es importante recalcar el desarrollo de actividades generales sobre el sistema de la compañía: es una dependencia de los controles manuales y aquellos que son automatizados, así mismos estos controles que serán desarrollados y diseñados para la infraestructura del sistema de la compañía deberán restringir el acceso a usuarios que estén autorizados por lo que estaría descuidando sus activos de la entidad de amenazas externas.

La administración revisara periódicamente el funcionamiento de estas actividades de control para determinar su avance y actualización si el caso lo ameritara, tendrá una comunicación seguido con el personal encargado de la función de control interno que estará atento a cualquier cambio para proceder a investigar, analizar y modificar el proceso del control interno.

### **3.13.7 Información y Comunicación**

Tener una buena comunicación de información en la compañía acelerara de manera adecuada y correcta a cumplir con las responsabilidades de cada persona ubicado en su área de trabajo.

La información receptada de los factores externos como internos es aquella que se necesita para que se vaya ejecutando de manera uniforme y clara todos los procesos del control interno diariamente, la comunicación comprende la importancia del control interno para el cumplimiento de objetivos.

Aprovechar al máximo la información recopilada que sea clara, precisa de buena calidad para realizar una buena función en el control interno. Es importante recalcar que los sistemas de información de una compañía se manejan por medio de fuentes de datos internas y externas transformando estos datos en información relevante.



Calidad de información es:

- Correcta
- Accesible
- Actualizada
- Protegida
- Retenida
- Suficiente
- Oportuna
- Valida
- Verificable

La Compañía debe comunicar una información fluida en todos sus niveles de organización incluido los objetivos del control interno para un buen funcionamiento del control interno.

Para realizar una buena comunicación a cada proceso que tiene la compañía debe constar de:

- Políticas y procedimientos.
- Crear un Proceso para comunicar toda la información en cada nivel de la compañía.
- Objetivos específicos.
- Cuáles serán los beneficios al aplicar un control interno
- Formas de comunicación de parte de la administración para hacer llegar a conocer de forma rápida al personal y tomen las respectivas correcciones.
- Especificar las responsabilidades de la Administración (comunicar las debilidades y falencias del control interno a todo el personal).

Hay que tomar en cuenta la manera de comunicación del personal, la administración o uniformemente hacia los altos directivos de la compañía cuáles serán sus canales de comunicación ya se para una reunión de despejar dudas acerca de las negociaciones o dificultades en sus funciones.

- ✓ Correos electrónicos
- ✓ Mensajes por medio Telefónico (texto, wasap, etc.)
- ✓ Discusión personalizada
- ✓ Cartas Anónimas
- ✓ Alguna publicación en redes sociales

Estos canales de comunicación que serán utilizadas como líneas de denuncia para terceras personas interesadas como el comité de directivo, accionistas, socios, inversionistas, darán aviso de cualquier irregularidad que esté pasando en la compañía acerca del proceso del control interno.

### **3.13.8 Monitoreo**

El monitoreo es la forma de evaluar los procedimiento de control en cada uno de los componentes del control interno, asegurando que el control interno opera efectivamente realizando las adecuaciones apropiadas a través de actividades de monitoreo y evaluación encargándose el personal que no está directamente encargado a estas actividades sino personal capacitado en control interno dando a conocer los hallazgos más significativos a la alta gerencia.

La compañía debe separar y realizar las respectivas evaluaciones utilizando diferentes procesos de separación o concurrentes para determinar la efectividad de los componentes del control si están funcionando correctamente.

La compañía para realizar una buena evaluación debe considerar:

- ✓ La diferenciación de evaluaciones concurrentes y separadas tomando en cuenta la rapidez del cambio en la actividad, el conocimiento y la experiencia de la persona que realice estas evaluaciones de los procesos del control interno.
- ✓ Verificar que estas evaluaciones estén desarrolladas en todo el negocio dependiendo del riesgo, así mismo preparados para cualquier cambio.
- ✓ Las evaluaciones separadas son aquellas que se las realiza en cada periodo regularizando el comportamiento y control del sistema de control interno, estas pueden ser:
  - ❖ Evaluaciones de Auditoría Interna
  - ❖ Evaluaciones de la función de cada área
  - ❖ Autoevaluaciones
  - ❖ Evaluación de Proveedores

La compañía evalúa las falencias del control interno al comité directivo o a la alta gerencia para que tomen las acciones correctivas correspondientes.

Es importante que al momento de ir realizando la evaluación se considere lo siguiente:

- Su alcance y frecuencia están determinadas por su naturaleza e importancia, la competencia y experiencia de quienes aplican controles, y los resultados de la supervisión.
- Son ejecutados por las auditorías internas y los auditores externos.

- Una de la tarea más importante del evaluador es averiguar el funcionamiento del sistema: que los controles estén formalizados conformen fueron creados, que se apliquen diariamente, y que resulten positivos para los fines perseguidos.
- Todos los controles deben ser documentados, ya que un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación. Aunque existen controles que no están documentados pero que igual se deben aplicar correctamente a la compañía
- Medirán la eficiencia y eficacia de los sistemas de control a través de técnicas y herramientas para comprobar si responde a la metodología aplicada.

Debe elaborar un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación.
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Área o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodologías y herramientas de control
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes

Una vez realizado todos los pasos de evaluaciones que realizaron las personas autorizadas del control interno la gerencia debe evaluar los resultados de las evaluaciones concurrentes y separadas. Así mismo las deficiencias que se identifican serán comunicadas a los responsables para que hagan las correcciones oportunas.

## **3.14 Modelos de Evaluación de Control Interno**

### **3.14.1 El C.O.S.O I**

También conocido como MICI que significa Internal Control – Intégrate Framework creado en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones existentes en torno a la temática referida. El C.O.S.O I fue creado por el Committee of Sponsoring of the treadway Commission que es una organización del sector privado que tiene su sede en los Estados Unidos en el año de 1985 dedicada a la orientación de las entidades públicas y privadas en su forma administrativa como su ética laboral, riesgos de fraude, control interno, una presentación razonable de los estados financieros.

En base a una visión integrada que satisfagan las demandas del sector público y privado, y a los aspectos mencionados anteriormente el COSO ha originado un modelo de control interno en las compañías el cual se trata de ir verificando y evaluando sus operaciones y su sistema de control.

A finales de los años 2004 en Estados Unidos transcurría por una época de fraudes, escándalos y regularidades ocasionando muchas pérdidas a inversionistas, empleados y un grupo de personas involucrados en este círculo. Debido a esto nuevamente el Committee of Sponsoring of the treadway Commission se reunió para crear el Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO II).

#### **3.14.1.1 Objetivos del COSO I**

- a. Autorización de transacciones

- b. Adecuado registro, clasificación e imputación del periodo contable de las transacciones.
- c. Verificación de las transacciones
- d. Obtención de una información exacta y fiable
- e. Adecuada segregación de funciones.
- f. Salvaguardia y custodia física de activos y registros
- g. Operando de acuerdo con las políticas establecidas por la entidad

**Autorización de las Transacciones:** La gerencia o el comité ejecutivo es la encargada de designar las responsabilidades (transacciones, procesos, operaciones) a cada empleado de la organización. Adecuado registro, clasificación e amputación del periodo contable de las transacciones.

Toda transacción realizada por la compañía debe estar clasificada y codificada en el período correspondiente, como también soportada en documentos. Estos documentos estarán sujetos a las normas contables y políticas de la compañía, así también deberán reflejarse en los estados financieros.

**Verificación de los sistemas:** La verificación de los sistemas es de manera periódica, por lo que se deben realizar las transacciones en el periodo correspondientes. Estos sistemas deben detectar posibles errores puliendo estos errores para lograr obtener transacciones válidas.

**Obtención de una información exacta y fiable:** Mediante los registros se obtiene una información exacta y correcta, la situación real de la empresa. La gerencia es responsable en la toma de decisiones por lo que tendrá que analizar y evaluar en un periodo los presupuestos, variaciones, estudios, etc.

**Adecuada segregación de funciones:** La segregación de funciones sirve para que cada empleado realice su respectiva función que le corresponda y

le otorgaron la administración. Esto ayudaría a disminuir los errores, y fraudes de información.

**Salvaguardia y Custodia física de los activos y registros:** Para salvaguardar los activos de la compañía y sus respectivos registros debe haber seguridades; es decir acceso restringido y el empleado o personal debe ser muy prudente en su proceder.

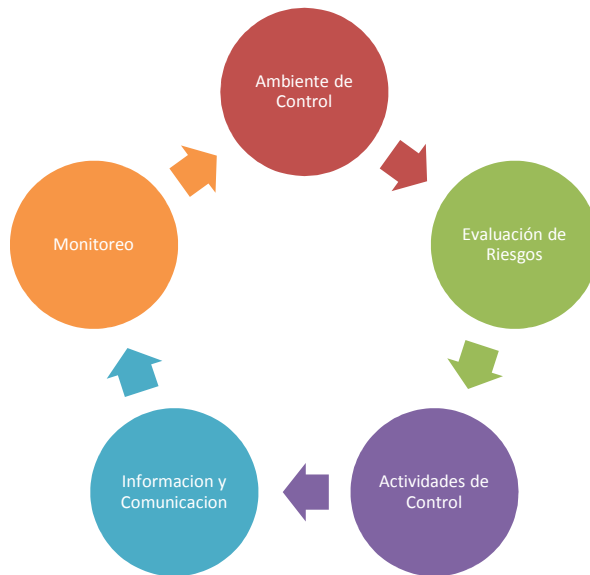
**Operando de acuerdo a las políticas establecidas por la entidad:** Como principal objetivo que debería tener cualquier compañía establecer las políticas y procedimientos, las mismas que deberían estar por escrito en un manual; detallando cada actividad, metodología procesos, funciones, del personal para el área financiera de la compañía.

Periódicamente estos manuales de políticas deben ser actualizados y verificados si se están cumpliendo por una persona independiente (una persona de auditoria, de recursos humanos) la misma que se encargó de elaborar el manual.

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión.

**Gráfico N°11** Relación Objetivos y Componentes de COSO



**Fuente:** [www.consejo.org.ar/comisiones/com\\_43/files/coso\\_2.pdf](http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf)

**Elaborado por:** Los Autores

**Gráfico N°12** Relación Objetivos y Componentes de COSO I



**Fuente:** [www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i](http://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i)

**Elaborado por:** Los Autores



### **3.14.2 METODO DE COSO II**

Fue publicado en el 2003; es un proceso efectuado por la administración, gerencia y todo el personal de una organización. Se aplica a fijar la estrategia y a través de toda la compañía.

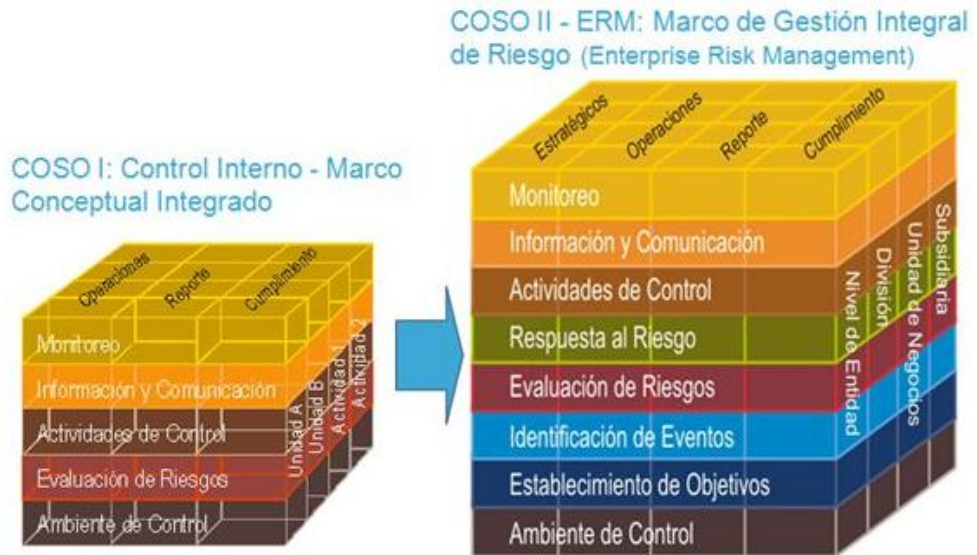
Amplia mucho más el concepto del COSO I referente a todos sus componentes del control interno proporcionando la creación de tres elementos nuevos permitiendo mejorar el control interno de las compañías hacia un proceso más completo de identificación de riesgos; extendiendo la identificación, la evaluación y la gestión integral del riesgo.

Está diseñado para identificar eventos que puedan afectar a la compañía. Administra el riesgo de manera que pueda suministrar seguridad y confiabilidad en cuanto al logro de los objetivos.

El COSO II está compuesto por 8 elementos de control interno que son:

- Ambiente de Control.
- Fijación de Objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos.
- Respuesta al Riesgo
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión.

### Gráfico N°13 Comparación de COSO I vs Coso II



Fuente: [www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-ii](http://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-ii)

Elaborado por: Los Autores

### Gráfico N°14 Componentes del COSO ERM



Fuente: [www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-ii](http://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-ii)

Elaborado por: Los Autores

### **3.14.3 Método MICIL (Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano)**

En la conferencia latinoamericana de contabilidad creado en 1999 se recomendó un marco latinoamericano de control similar al COSO. El marco integrado de control interno Latinoamericano establece los diseños básicos de control que se pueden enfocar a nivel global de un país: en compañías públicas específicas, empresas privadas en sus diferentes actividades, organizaciones de la sociedad civil, y dirigido para las municipalidades.

Como base para el desarrollo y definición del (MICIL) se utilizó la estructura del informe coso e identifica a sus componentes principales.

### **3.15 Herramientas de Evaluación del Control Interno**

**Descripciones o narrativas:** Consiste en la descripción minuciosa de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se estén evaluando: se refieren a procedimiento, funciones, registros, formularios, personal, área de trabajo que interviene en un sistema.

Por lo general esta metodología es utilizada conjuntamente con gráficos, con el propósito de hacer entender de una mejor forma, ya que el solo uso de gráficos no da un buen desarrollo del tema, haciendo indispensable su interpretación de manera descriptiva.

Es indispensable destacar que el auditor al momento de realizar la primera auditoria en la compañía, y entender el control interno, utiliza prioritariamente estos métodos (descriptiva y grafica) si de alguna manera se extiende la auditoria tendría que utilizar el método de cuestionarios.

Las ventajas de estas metodologías es que son aplicables en pequeñas empresas, son muy fáciles de usar, deja abierta la iniciativa del auditor y da una descripción en función de observación directa.

**Diagramas de Flujo:** es la representación gráfica secuencial al conjunto de operaciones de un sistema. En este método es muy importante establecer las distintas figuras que formaran parte de la narración gráfica:

- Los procedimientos deben describirse secuencialmente
- Describir documentos de incidencia contable
- Demostración de cómo preparar informes con incidencia contable
- Demostración de documentos en diferentes unidades de la organización
- Identificación de quien efectúa el procedimiento

Los flujogramas permiten al auditor: simplificar los procesos, orientar la secuencia de actividades, la utilización de símbolos convencionales, visualización de la duplicación de controles, archivos, documentos, etc., comprobar el funcionamiento del sistema y demostrar a la administración las observaciones y sugerencias que sirven para mejorar el sistema y los procedimientos.

### **3.16 Método de Cuestionario de Control Interno o Especial**

Los cuestionarios de control interno son varias preguntas cuyo objetivo es el cumplimiento de las normas básicas del control interno.

Estas preguntas básicas tendrán dos afirmaciones que pueden ser positivas (indicando un punto óptimo en la estructura del control interno) y negativa (fragilidad y un aspecto abatido)

Los auditores además de realizar las afirmaciones negativas o positivas, pueden completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario. Este cuestionario se trata de obtener un mayor número de evidencias y no solo se procura obtener un Si, No, o NA.

**Tabla N°9** Cuestionario de Control Interno

No	Componentes del Control Interno	SI	NO	Ponderación	Calificación	Observaciones

Fuente: [es.slideshare.net/.../cuestionario-de-control-interno](https://es.slideshare.net/.../cuestionario-de-control-interno)

**Elaborado por:** Los Autores

Después del cuestionario de control interno hay que aplicar una fórmula para medir el nivel de confianza y el nivel de riesgo.

**Nivel de Confianza:** Es el grado de confianza depositado en el control interno evaluado. El auditor aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Confianza: } \left[ \frac{\text{Puntaje Obtenido (Ponderación)}}{\text{Puntaje Óptimo (Calificación)}} \right] (100)$$

**Nivel de Riesgo:** Es el riesgo que existe por irregularidades a causa de la deficiencia del control interno. Para la medición del nivel de riesgo se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

Después de haber determinado el nivel de riesgo se lo calificara a través de la técnica colorimetría.

**Técnica de la Colorimetría:** El riesgo de control se puede calificar con alto, medio-Alto, medio, Medio Bajo, bajo, y muy bajo de acuerdo a la calificación porcentual que obtengan los controles aplicados comparándolos con la ponderación porcentual que el auditor aplique.

**Tabla N°10** Calificación porcentual de Riesgo

Nivel de Riesgo	Rango	Color
Alto	15%-25%	Rojo
Medio-Alto	26%-50%	Naranja
Medio	51%-59%	Verde
Medio-Bajo	60%-66%	Azul
Bajo	67%-75%	Amarillo
Muy Bajo	76%-95%	Violeta

Fuente: [es.slideshare.net/.../cuestionario-de-control-interno](https://es.slideshare.net/.../cuestionario-de-control-interno)

Elaborado por: Los Autores

### 3.17 Herramientas de Análisis para Implementar en el Control Interno

**FODA:** Cuando hablamos de FODA estamos viendo una forma de evaluación y análisis que puede conformar un informe de la actual situación de la compañía mediante un escaneo de cada variable que afecte al proceso tanto de las ventas como el proceso de Cobranzas, así ayudando a permitir un diagnósticos total de los problemas para implementar la metodología de control interno.

El objetivo del Análisis de FODA es determinar cuáles son los factores internos y externos de la compañía Intermediaria Tecniseguros en el

departamento de crédito y cobranzas y cuál es su posición frente a este comportamiento. Así mismo ayuda a disminuir los desconocimientos de la gerencia de la empresa frente a estos problemas que se presenten diariamente, para una buena toma de decisiones; mirando de una manera más central y clara el posicionamiento de la empresa frente al mercado, a su personal y a su controles.

**Gráfico N°15 Análisis F.O.D.A**



**Elaborado por:** Los autores

### 3.17.1 FORTALEZAS

Entre las principales fortalezas que cuenta la compañía son:

- **Excelencia en Representación:** Gerencia que tenga actitud emprendedora y liderazgo que tenga conocimiento del avance de su negocio en el mercado competitivo.
- **Comunicación y Ambiente:** Un buen ambiente de trabajo y una buena comunicación ayuda a evitar mal entendidos y retrasar el trabajo.

- **Conocimiento del Mercado:** se tendría mucha ventaja en relación a sus competidores ya que se tendría un mayor conocimiento al momento de sacar los costos y precios de la comisión.
- **Calidad del Servicio:** una buena calidad de atención al cliente hará que el cliente se sienta seguro y confiado de la compañía que le está ofreciendo el servicio.
- **Tecnología y Equipamiento:** Contar con una buena tecnología ayuda a disminuir costos y acelerar el trabajo de la compañía como teniendo un buen software para la compañía intermediaria de seguros.

### 3.17.2 OPORTUNIDADES

Las oportunidades que se le presentan a la compañía son:

**Necesidad del Servicio:** Actualmente se han incrementado una fuerte necesidad de adquirir un seguro ya que los sucesos trágicos han aumentado y así mismo aumenta las compañías aseguradoras por lo que ayuda a intermediarias como Tecniseguros incrementar su cartera de clientes.

**Tendencias Favorables en el Mercado:** Desde el Año 2006 hubieron cambios que Beneficia a las empresas Aseguradoras y los brokers:

La Superintendencia de Bancos y Seguros adoptó tomar pruebas para obtener la renovación de credencial.



Deben pagar una póliza de \$ 100,000 de acuerdo a la ley de tránsito establecido de que todos las compañías transporte públicos y privados deben contratar un seguro de cualquier tamaño sea el vehículo de transporte.

**Inexistencia de Competencia:** Esto ayudó a que la empresa de Tecniseguros incrementara sus comisiones en estos últimos años.

**Mala calidad de Servicio:** Algunos clientes se quejan de varias compañías intermediarias que están recién empezando en el mercado de no tener los conocimientos correspondientes al momento de dar el servicio completo.

### **3.17.3 DEBILIDADES**

En Tecniseguros las debilidades afectan principalmente el proceso de Ventas – Cuentas por Cobrar lo que ha convertido un obstáculo al momento de cumplir los objetivos de la empresa.

- Se debería contar con una planificación inicial de parte de la gerencia.
- Podría ver un alto índice de capacidad para medir los errores que esté ocurriendo en este departamento que afectan la cartera.
- La falta de capacitación a las personas que se encuentran en este departamento perjudica en el servicio al cliente.
- Establecimientos de políticas y procedimientos en la empresa provocara un desentendimientos para el nuevo personal que ingrese.

- No contar con un informe detallado de las empresas aseguradoras en base a sus requisitos que se debería tener con el cliente al momento de la negociación de la contratación de un seguro.

### **3.17.4 AMENAZAS**

Las posibles amenazas que han sido identificadas para Tecniseguros son:

- Una gran ampliación de la competencia de brokers de seguros que podría afectar con la disminución de las ventas para la compañía intermediaria Tecniseguros.
- Las tasas por comisiones pagadas por parte de las compañías aseguradoras presentan una tendencia a la baja lo que provocaría una disminución de los ingresos o al menos una ralentización del crecimiento de los ingresos.

## **CAPITULO IV**

### **4. PROPUESTA DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS VENTAS, COBRO DE COMISIONES Y RECAUDOS**

#### **4.1 Antecedentes**

Este procedimiento que se detalla a continuación es el que se está realizando actualmente sin ningún documento que lo sustente:

Los servicios ofrecidos por Tecniseguros consisten en ser agentes de intermediación en seguros para realizar todos los movimientos que el cliente solicite, es decir la colocación y distribución del riesgo de una cuenta con las compañías aseguradoras.

De acuerdo al procedimiento de control financiero obtenido la compañía Tecniseguros tenemos lo siguiente:

#### **4.2 Objetivo:**

Decretar un procedimiento para el seguimiento, control y registro de las operaciones de cobro y pago de primas de seguros.

#### **4.3 Manual de Políticas y procedimientos**

Es un documento parte del control interno que detalla todos los procesos, funciones, instrucciones, sistemas, políticas y procedimientos de las distintas operaciones y actividades que se realizan en una compañía.

La organización como un proceso de diseñar e implementar una metodología de control interno, tiene que preparar procedimiento, objetivos,

medidas de seguridad, el control y autocontrol, que sean partícipes del cumplimiento de las funciones en general de la compañía serán el pilar fundamental para el desarrollo de las actividades.

El sistema de control interno implementado como una política de gerencia; es establecida como una herramienta de apoyo para la administración de cualquier compañía. Ayuda a modernizarse, a cambiar y producir los mejores resultados con calidad y eficiencia.

Las evaluaciones del sistema de control interno con ayuda de los manuales de procedimientos consolidan las fortalezas de la compañía frente la gestión. Es necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales como importancia que adquiere el sistema de control interno.

### **4.3.1 Proceso de Cobro de Comisión**

#### **Propósito**

Realizar la cobranza de las Comisiones de las Primas Recaudadas (Patrimoniales, Vida y Asistencia Médica, Pymes y Masivos) a las Aseguradoras para el cumplimiento del Flujo de Caja.

#### **Alcance**

Departamento de Cobranzas a nivel Nacional (Quito Guayaquil y Cuenca). Para las plazas de Ambato y Santo Domingo el cobro de comisiones se lo direcciona a Quito

#### **Responsables**

Subgerente Nacional de Cobranzas

## **Definiciones**

Contrato de Agenciamiento: Documento que contiene las condiciones de Agenciamiento entre la Aseguradora y el Productor Asesor de Seguros.

RASA: Restitución Automática de Suma Asegurada.

## **Políticas:**

1. El ejecutivo de cobranzas solicitará a cada Aseguradora pre liquidaciones de forma periódica o en función de las políticas de la compañía de seguros.
2. El Ejecutivo de Cobranzas revisa la pre liquidación de comisiones enviada por la aseguradora en la cual deben estar incluidas las RASAS y luego registra en la aplicación de cobros (pagos en el sistema, pagos adelantados y/o RASAS) teniendo en cuenta que no pueden ser menores a los porcentajes pactados en el Contrato de Agenciamiento, luego se procederá a emitir la Factura de Comisiones y se enviara para su respectivo cobro.
3. El Ejecutivo de Cobranzas procederá a realizar la depuración de cartera con los pagos adelantados, para luego enviar a la aseguradora la cartera pendiente para que sean revisadas e indiquen cuales son los inconvenientes
4. Para cuadrar cuentas (valores de Comisiones), esto se realizará en forma periódica.

5. Ejecutivo Comercial tiene la responsabilidad de ingresar los valores de las comisiones que se han acordado con las aseguradoras, al igual que los porcentajes de comisiones especiales si fuera el caso.
6. Revisar los valores más altos y antiguos de la cartera, dándoles mayor prioridad.
7. Reuniones periódicas con las aseguradoras para depurar la cartera y mantenerla actualizada.

**NOTA:** Para los segmentos PAT, VAM y FCP en caso de existir en los *contratos de agenciamiento* modificaciones en los porcentajes de comisión únicamente los Ejecutivos de Cobranzas realizarán la modificación.

**Referencias:**

Factura

Preliquidación

Análisis de Cartera

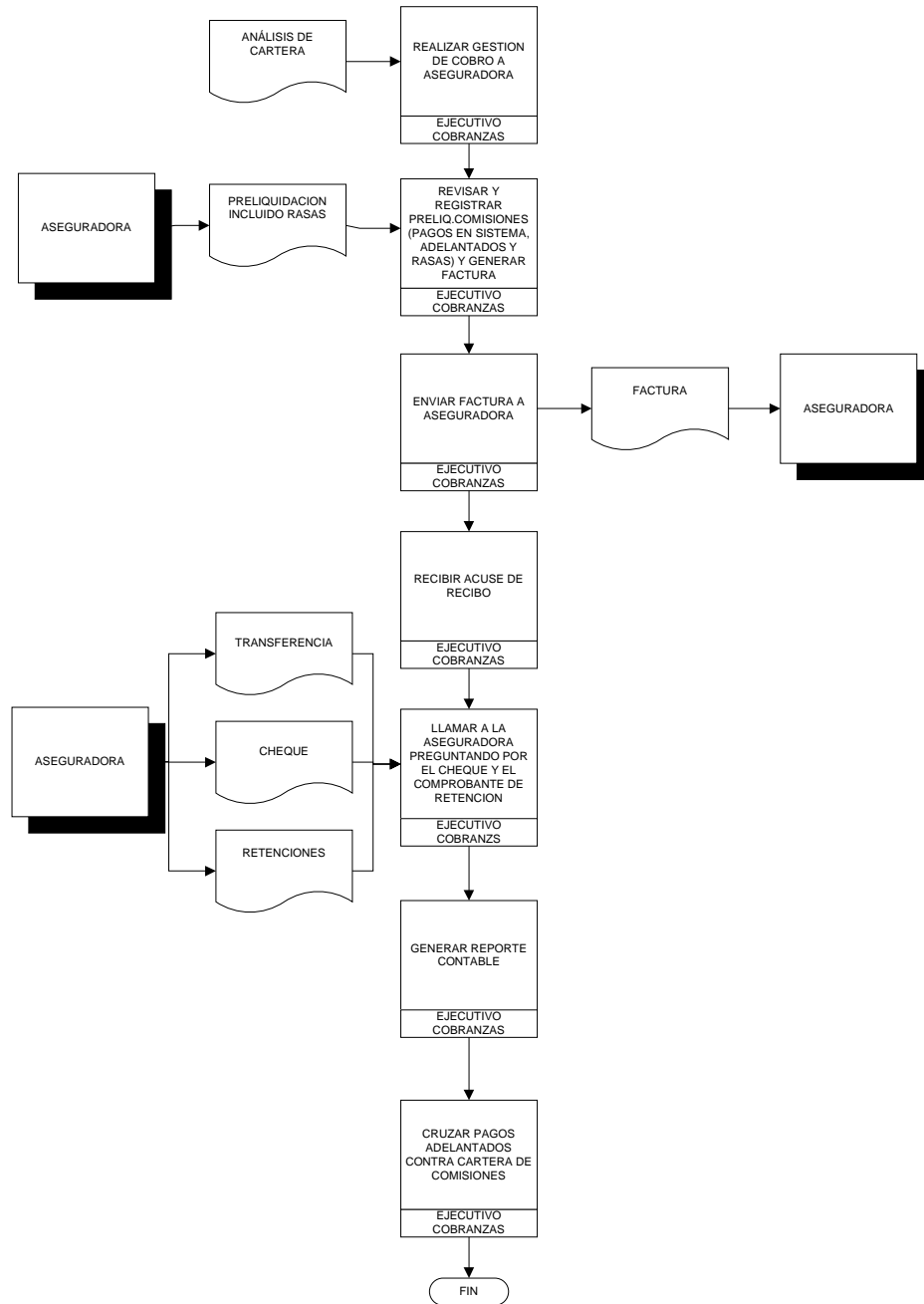
Contrato de Agenciamiento

Retenciones

## Diagrama de Flujo

Gráfico N°16 Diagrama de Flujo del Proceso de Comisiones

### PROCESO COBRO DE COMISIONES



Elaborado por: Los autores

## 4.3.2 Proceso de Recaudos

### Propósito

Recaudar la Cartera de las Unidades Comerciales (PAT, VAM y FCP) y pagar dichos valores a la Aseguradora.

### Alcance

Departamento de Cobranzas (Quito, Guayaquil y Cuenca).

### Responsable

Departamento de Cobranzas

### Definiciones

**Prima Neta:** Corresponde a la Prima sin contar con la Contribución de la Superintendencia de Bancos, Derechos de Emisión e IVA.

**Prima Total:** Corresponde a la Prima contando con la Contribución de la Superintendencia de Bancos, Derechos de Emisión e IVA.

### Políticas

El Ejecutivo de la Unidad Comercial es responsable del cobro de las primas a los clientes con el cuadro respectivo y entregará al Departamento de Cobranza

Existen dos tipos de recaudos:



- Recibo de cheques
- Pago directo

### **Para recibo de cheques**

Para que el Recaudo mediante recibo de cheques sea ingresado debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Estado de Cuenta resaltada la Prima Total
2. Cheque a nombre de la Aseguradora ( sin alteraciones )
3. Retención respectiva del 1 por mil (aseguradora) o 2 por ciento (medicina pre pagada), si lo hubiere
4. Número de carta en el estado de cuenta, en caso de que lo requiera la aseguradora.

Con los requisitos mencionados el Departamento de Cobranzas se encargará de ingresar en el Sistema de Recaudo los mencionados valores, originando el Recaudo.

### **Para pago directo**

Para el caso de los pagos directos se procederá de la siguiente manera:

1. El Estado de Cuenta debe tener adjunto el número de recibo de caja o documento que acredite que se encuentra pagado en las aseguradoras los valores correspondientes.

2. En caso de ser Nota de Crédito debe adjuntarse la copia del cheque a nombre del cliente. En el caso de no existir lo antes expuesto se podrá aceptar un respaldo de que se efectuó el pago por parte del cliente.
  
3. Número de carta en el estado de cuenta, en caso de que lo requiera la aseguradora.

Con los requisitos mencionados el Departamento de Cobranzas se encargará de ingresar en el Sistema de Recaudo los mencionados valores, originando el Recaudo.

La recaudación deberá tener la información requerida de acuerdo al proceso, caso contrario no se va a proceder con los mismos.

Adicional hay que tomar en cuenta que no se procederá a recaudar si no consta la información detallada a continuación correspondiente a cada aseguradora:

-Letras firmadas y entregadas.

-Formulario de Vinculación (conoce a tu cliente) entregados.

**Referencias:**

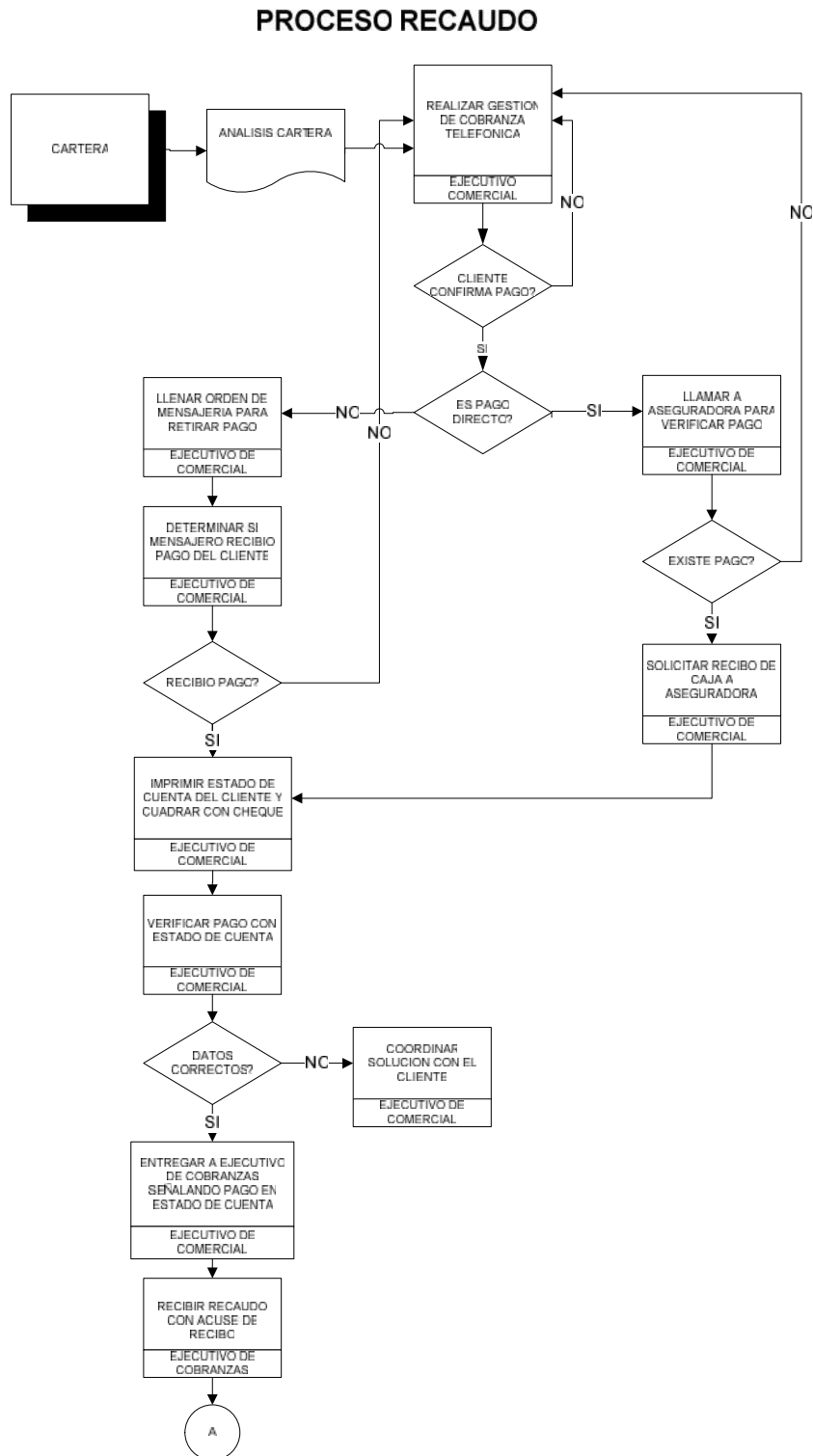
Análisis de Cartera

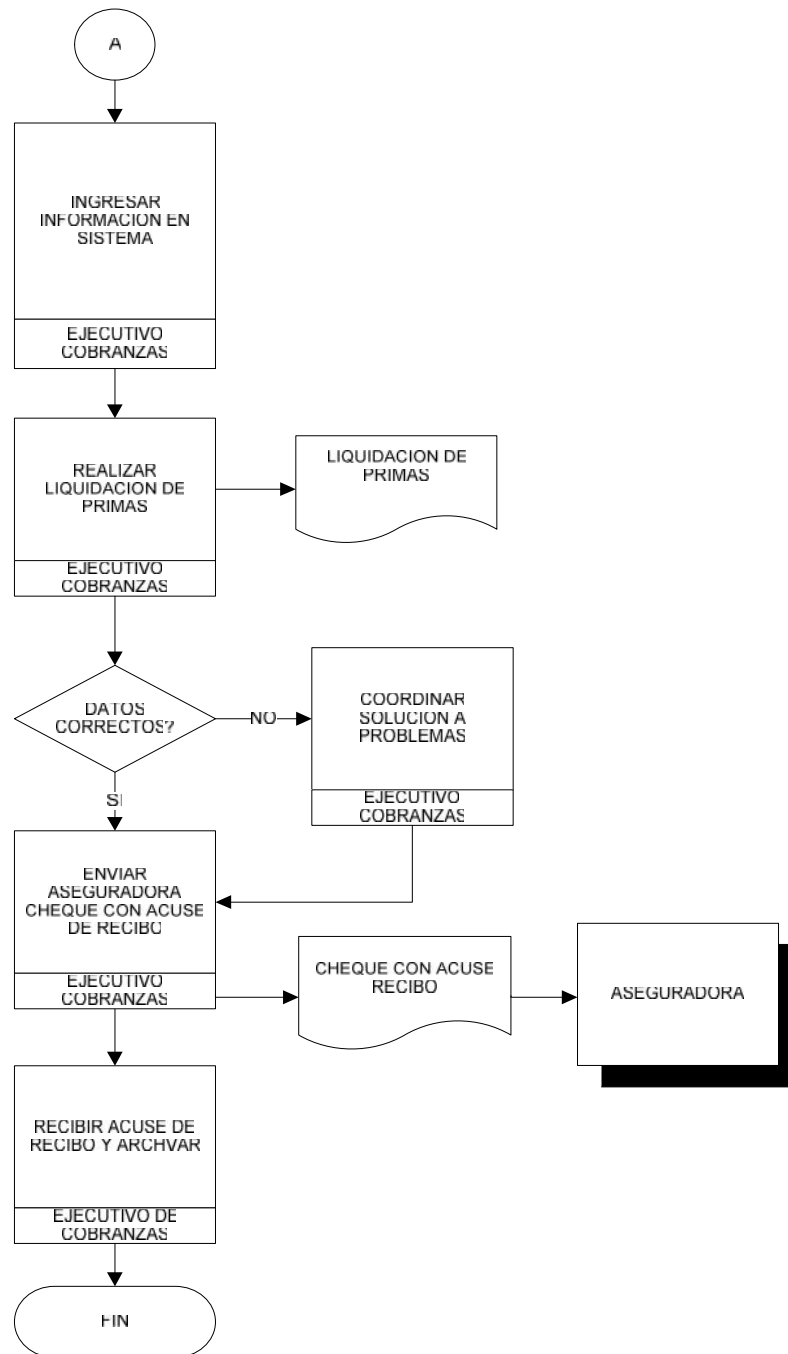
Liquidación de Primas

Cheque

## Diagrama de Flujo

Gráfico N°17 Diagrama de Flujo del Proceso de Recaudo





Elaborado por: Los autores

## 4.4 Aplicación de Control Interno

### 4.4.1 Planificación para un diseño de Control Interno

Mediante esta propuesta se pretende detectar errores de una manera más rápida y evitar posibles riesgos que impidan que el área financiera y administrativa de la compañía, genere una información confiable para los directivos; a través de la implementación de una metodología de control interno que permita que los procesos que se realicen en las ventas y cuentas por cobrar sean eficaces y fiables para el cumplimiento de objetivos.

Para minimizar los riesgos y dar soluciones inmediatas a los problemas se planteara en primer lugar una evaluación previa a los controles internos actuales; detallando las deficiencias, errores, inconvenientes que actualmente existen en estos procesos de ventas y cuentas por cobrar.

Se evaluará los procesos de ventas y cuentas por cobrar para detectar su funcionalidad y encontrar las debilidades de los cargos que desempeña el personal involucrados en estos procesos sugiriendo modificaciones y controles que permitan obtener una estructura sólida, que facilite la implementación de los controles internos.

Debemos tener en cuenta que existen dos formas de cobranza en la compañía intermediaria de seguros: La primera es la cartera acumulada por comisión que se le cobra a las compañías aseguradoras afiliadas, y la segunda es la en la que el cliente tiene obligaciones con Tecniseguros en realizar los pagos por el servicio prestado.

Una vez concluido las evaluaciones y observando los resultados, se platearan controles a ser aplicados en los procesos ventas y cuentas por cobrar de la compañía intermediaria Tecniseguros, basados en los principales procedimientos realizados por estas dos operaciones que fueron descritos anteriormente.

La metodología del control interno que se implementara está constituido de procedimientos, que proporcionen una seguridad razonable en

los procesos de ventas y cuentas por cobrar que permitan la consecución de sus objetivos de la compañía, a través de fiabilidad de la información contable y administrativa, evitando posibles riesgos que afecten al ambiente de control.

#### **4.4.2 Evaluación del Control Interno**

Para evaluar los controles en estos procesos se aplicara un método de cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones en los procedimientos realizados en los procesos de ventas y cobranzas, así como los responsables de cada una de las actividades o controles establecidos.

El cuestionario no solo será realizado a las personas involucradas en los proceso de ventas y cobranzas, sino que también se aplicaran a la alta administración ya que son los principales ejecutores de los procedimientos. El mismo estará formulado de tal manera que las respuestas afirmativas señalen la existencia de una adecuada medida de control; por lo contrario las respuestas negativas indicaran una deficiencia o debilidad en el sistema establecido.

#### **Cuestionario del Control Interno en el proceso de Cobro de Comisiones**

<b>Proceso de Ventas</b>							
<b>Funcionario:</b>							
<b>Cargo:</b>							
<b>Fecha:</b>							
<b>N°</b>	<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>	<b>Calf</b>	<b>Pond</b>	<b>Observación</b>
<b>Ambiente de Control</b>							

1	¿Se encuentra personal calificado ejecutando este proceso?	X			1	6	El personal recién está ascendido para que realice este proceso
2	¿Encontramos un manual de procedimientos que describa el mismo?	X			4	4	
3	¿Se Capacita al personal encargado en aspectos relevantes al proceso?	x			3	3	
<b>Evaluación de Riesgos</b>							
4	¿Existen objetivos que tengan relación en este proceso?	x			5	5	
5	¿Se realizan análisis de riesgo en este proceso?	x			4	4	
6	¿Se realizan acciones frente a los cambios que afecten este proceso?	x			4	5	
<b>Actividades de Control</b>							
7	¿los supervisores y ejecutivos de ventas, reciben del personal a su cargo un reporte periódico de actividades?		x		0	6	La comunicación de las políticas solo se realiza a nivel de supervisores y ejecutivos, el resto del personal no tiene esta comunicación
8	¿Existen control presupuestario de los gastos incurridos en el proceso de ventas?	x			4	4	

9	¿Existe un control en el implementación de comisiones al vendedor?	x			4	4	
10	¿El proceso de ventas está protegido con seguridades en el sistema de facturación?	x			5	5	
11	¿Se restablece rápidamente el sistema después de cada actualización en este proceso?	x			5	5	
12	¿Se realizan evaluaciones a los agentes de ventas?	x			5	5	
13	¿Existe prevención para clientes que no dan información al momento de realizar las ventas?	x			5	5	
14	¿Se realizan informes sobre las ventas?	x			4	4	
15	¿Está prohibido que los funcionarios, agentes reciban dinero en efectivo durante el proceso de ventas?	x			5	5	
<b>Información y Comunicación</b>							
16	¿Se comunican las políticas existentes a todo el personal de ventas?	x			3	5	
17	¿Se les comunica a los supervisores diariamente las ventas realizadas?	x			3	7	
<b>Supervisión y Seguimiento</b>							



18	¿Se supervisa de forma continua el proceso de ventas?	x			4	4	
19	¿Se evalúa constantemente el desempeño del empleado que realiza este proceso?	x			3	3	
20	¿Están definidas las funciones del personal participe de este proceso?	x			4	4	
<b>Total:</b>					<b>75</b>	<b>93</b>	

Puntaje Obtenido del Cuestionario: 75

Puntaje Óptimo Cuestionario: 93

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} = \frac{75}{93} = 81\%$$

Calificación del Riesgo de Control

Nivel de Riesgo= 100% - Nivel de Confianza

Nivel de Riesgo= 100%-81%

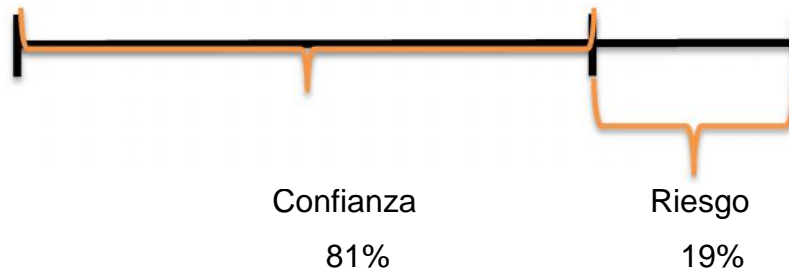
Nivel de Riesgo= 19%

**Tabla N°11** Calificación de Riesgo, proceso de Ventas

Nivel	Porcentaje	Nivel de Riesgo	Confianza
Rojo	15%-25%	Alto	Muy Bajo
Naranja	26%-50%	Medio-Alto	Bajo
Verde	51%-59%	Medio	Medio-Bajo
Azul	60%-66%	Medio-Bajo	Medio

Amarrillo	67%-75%	Bajo		Medio-Alto
Violeta	76%-95%	Muy Bajo	81%	Alto

Elaborado por: Los autores



## Cuestionario del Control Interno en el proceso de Cobro de Comisiones

Proceso de Cobro Comisiones							
Funcionario:							
Cargo:							
Fecha:							
N°	Interrogante	Si	No	N/A	Calf	Pond	Observación
<b>Ambiente de Control</b>							
1	¿Se encuentra personal calificado ejecutando este proceso?	X			4	4	
2	¿Encontramos un manual de procedimientos que describa el mismo?	X			5	5	
3	¿Se Capacita al personal encargado en aspectos relevantes al proceso?		X		1	6	La persona encargada es nueva y lleva 3 días de capacitación
<b>Evaluación de Riesgos</b>							

4	¿Existen objetivos que tengan relación en este proceso?	x			5	5	
5	¿Se realizan análisis de riesgo en este proceso?	x			3	3	
6	¿Se realizan acciones frente a los cambios que dañen este proceso?	x			1	2	Las acciones que se toman tienden a demorarse
<b>Actividades de Control</b>							
7	¿La compañía recibe los valores de cobro de comisiones solo en cheques?	x			3	3	
8	¿Se depositan los cheques al siguiente día a su recepción?	x			4	4	
9	¿Se realizan conciliaciones entre los cheques recibidos y los depositados?	x			5	5	
10	¿El departamento donde se realizan las recaudaciones está protegido?	x			5	5	
11	¿Existen cajas fuertes para guardar el dinero o cheques recibidos?	x			6	6	
12	¿Se realizan arquezos de caja sorpresivamente?	x			5	5	
13	¿Se efectúan papeletas de depósito las cuales son revisados por el jefe?	x			4	4	
14	¿Se realizan informes sobre el cobro de comisiones?	x			4	4	

15	¿Está prohibido que los ejecutivos reciban dinero en efectivo por comisiones?	x			3	3	
<b>Información y Comulación</b>							
16	¿Se envían a las compañías aseguradoras correos por cobro de comisiones?	x			5	5	
17	¿Se le hace saber diariamente al superior los montos recibidos a diarios por los cobro de comisiones?	x			6	6	
<b>Supervisión y Seguimiento</b>							
18	¿Se supervisa de forma continua el proceso de cobro de comisiones?	x			3	3	
19	¿Se evalúa constantemente el desempeño del empleado que realiza este proceso?	x			5	5	
20	¿Están definidas las responsabilidades del personal que participa de este proceso?	x			3	3	
<b>Total:</b>					<b>78</b>	<b>85</b>	

Puntaje Obtenido del Cuestionario: 78

Puntaje Óptimo Cuestionario: 85

Nivel de Confianza=  $\frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} = \frac{78}{85} = 91\%$

Puntaje Óptimo 85

## Calificación del Riesgo de Control

Nivel de Riesgo= 100% - Nivel de Confianza

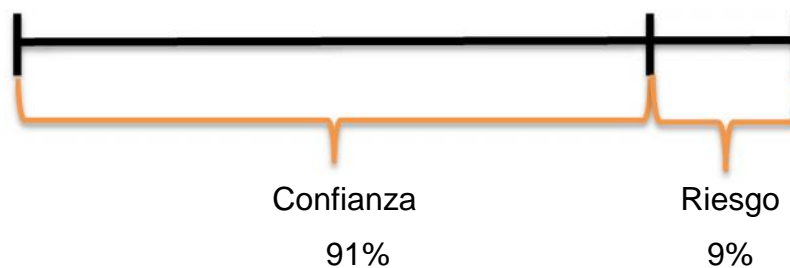
Nivel de Riesgo= 100%-91%

Nivel de Riesgo= 9%

**Tabla N°12** Calificación de Riesgo, proceso de Cobro de Comisiones

Nivel	Porcentaje	Nivel de Riesgo	Confianza
Rojo	15%-25%	Alto	Muy Bajo
Naranja	26%-50%	Medio-Alto	Bajo
Verde	51%-59%	Medio	Medio-Bajo
Azul	60%-66%	Medio-Bajo	Medio
Amarillo	67%-75%	Bajo	Medio-Alto
Violeta	76%-95%	Muy Bajo <b>91%</b>	Alto

Elaborado por: Los autores



## Cuestionario del Control Interno en el proceso de Recaudos

<b>Proceso de Recaudos</b>							
<b>Funcionario:</b>							
<b>Cargo:</b>							
<b>Fecha:</b>							
N°	Interrogante	Si	No	N/A	Calf	Pond	Observación
<b>Ambiente de Control</b>							
1	¿Se encuentra personal calificado ejecutando este proceso?	<b>X</b>			3	6	
2	¿Encontramos un manual de procedimientos que describa el mismo?	<b>X</b>			3	5	
3	¿Se Capacita al personal encargado en aspectos relevantes al proceso?	<b>x</b>			4	4	
<b>Evaluación de Riesgos</b>							
4	¿Existen objetivos que tengan relación en este proceso?	<b>x</b>			5	5	
5	¿Se realizan análisis de riesgo en este proceso?	<b>x</b>			3	3	
6	¿Se realizan acciones frente a los cambios que dañen este proceso?	<b>x</b>			3	4	
<b>Actividades de Control</b>							

7	¿La compañía recibe los valores por recaudos de las primas solo en cheques?	x			3	3	
8	¿Se depositan los cheques al siguiente día a su recepción?	x			4	4	
9	¿Se realizan conciliaciones entre los cheques recibidos y los depositados?	x			5	5	
10	¿El departamento donde se realizan las recaudaciones está protegido?	x			5	5	
11	¿Existen cajas fuertes para guardar el dinero o cheques recibidos?	x			6	6	
12	¿Se realizan arquezos de caja sorpresivamente?	x			5	5	
13	¿Se efectúan papeletas de depósito las cuales son revisados por el jefe?	x			6	6	
14	¿Se realizan informes sobre las cuotas de clientes vencidas?	x			4	4	
15	¿Está prohibido que los funcionarios, agentes reciban dinero en efectivo por comisiones?	x			3	3	

Información y Comunicación							
16	¿Se envían constantemente correos por atrasos de cuotas?	x			6	6	
17	¿Se le hace saber diariamente al superior los montos recibidos a diarios por recaudos?		x		0	6	Los aviso no son diarios sino tienen atrasos o una vez al mes
Supervisión y Seguimiento							
18	¿Se supervisa de forma continua el proceso de recaudos?	x			4	4	
19	¿Se evalúa constantemente el desempeño del empleado que realiza este proceso?	x			3	3	
20	¿Están definidas las funciones del personal participe de este proceso?	x			4	4	
<b>Total:</b>					<b>79</b>	<b>91</b>	

Puntaje Obtenido del Cuestionario: 79

Puntaje Óptimo Cuestionario: 91

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} = \frac{79}{91} = 86\%$$

### Calificación del Riesgo de Control

Nivel de Riesgo= 100% - Nivel de Confianza



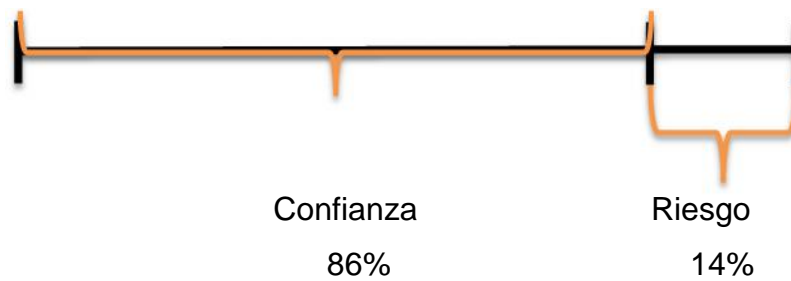
Nivel de Riesgo= 100%-86%

Nivel de Riesgo= 14%

**Tabla N°13** Calificación de Riesgo, proceso de Recaudos

Nivel	Porcentaje	Nivel de Riesgo	Confianza
Rojo	15%-25%	Alto	Muy Bajo
Naranja	26%-50%	Medio-Alto	Bajo
Verde	51%-59%	Medio	Medio-Bajo
Azul	60%-66%	Medio-Bajo	Medio
Amarrillo	67%-75%	Bajo	Medio-Alto
Violeta	76%-95%	Muy Bajo <b>86%</b>	Alto

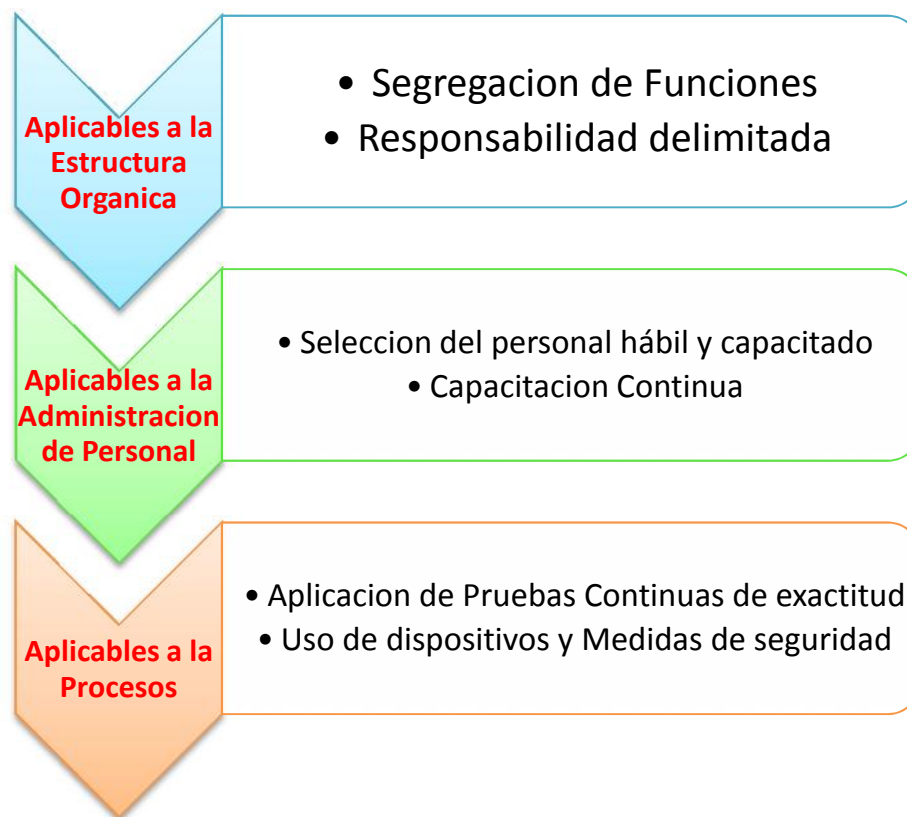
Elaborado por: Los autores



## 4.5 Resultados

### 4.5.1 Parámetros aplicables al control interno

**Gráfico N°18** Formalización de Procesos y procedimientos



**Fuente:** [xhttp://es.slideshare.net/UNEG-AS/unegas-2012t1-control-interno](http://es.slideshare.net/UNEG-AS/unegas-2012t1-control-interno)

**Elaborado por:** Los autores

#### 4.5.1.1 Estructura Organizacional

Es el orden de jerarquía que se aplica a diferentes empresas compañías, para saber las funciones y los cargos que se les implementaron para el desempeño de sus tareas y logro del objetivo común en una organización.

Basándonos en este concepto de acuerdo al organigrama que se mantiene en el manual de funciones de la compañía señalado en capítulo II del presente trabajo la estructura es funcional debido a que los niveles de mando se encuentran bien jerarquizados y están actualizados a los nuevos procesos.

#### **4.5.1.2 Aplicables a la Administración del Personal**

La administración debe tener criterios básicos para fijar técnicamente sus responsabilidades de acuerdo a sus capacidades y experiencia adquirida los controles internos a implementar fomentan lo siguiente:

##### Relaciones Internas

Conseguir que las relaciones entre los distintos niveles de la compañía como: la satisfacción en el trabajo y las posibilidades de progreso del empleado sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los interés de ambos lados. En la compañía de Tecniseguros contamos con los siguientes aspectos:

- Comunicación
- Disciplina
- Motivación del personal
- Desarrollo del personal
- Entrenamiento

#### **4.5.1.2 Aplicables a los Procesos**

Todos los procesos, deben ser diseñados tomando en cuenta que el control interno es para salvaguardar los activos, recursos que goza la

compañía, destinados a la ejecución de sus operaciones; y por lo general son aplicables los siguientes principios de control interno en la compañía.

#### **4.5.1.3 Informe de Control Interno**

La administración de la compañía intermediaria Tecniseguros tiene la responsabilidad de prevalecer un sistema adecuado de control interno en el proceso de ventas, cobro de comisiones y recaudos. El control interno de Tecniseguros fue diseñado para proveer una seguridad razonable a la junta directiva de la compañía respecto a la eficiencia y eficacia de los procesos de ventas y cobranzas.

En el planeamiento y ejecución de los cuestionarios de control en los procesos de ventas, cobro de comisiones y recaudos, se considera un sistema de diseño de control con el propósito de opinar sobre la compañía en términos de eficiencia y eficacia de estos procesos antes mencionados, mas no para proporcionar una seguridad del funcionamiento del control interno. Sin embargo se notó algunos asuntos relacionados con el funcionamiento de dicho sistema, que estimamos que se deben introducir en el informe por estar de acuerdo con las políticas y procedimientos contables.

Unos de los asuntos que más no llama la atención y que están relacionados con irregularidades en el diseño y operación del control interno. En nuestra opinión podrían afectar negativamente la capacidad de la compañía para efectuar los procesos en términos de eficiencia y eficacia.

Es indispensable tener en cuenta que alguna evaluación de este sistema para periodos futuros está sujeta al riesgo de que los procedimientos lleguen hacer inapropiados debido a cambios en las condiciones o que el grado de cumplimiento se haya averiado. Alcanzamos suficiente conocimiento del diseño del ambiente de control, de la evaluación

de riesgos, del sistema de información y comunicación, de las actividades de control y del monitoreo; determinándose que las políticas, normas, resguardo de los activos han sido puestos en operación.

En base a la metodología que se ha diseñado para el control interno hemos determinado que el riesgo de control es bajo para los procesos de ventas, cobros de comisiones y recaudos.

#### **4.6 Aplicación de Pruebas Continuas**

Esta aplicación de pruebas continuas, permitirán que los errores continuos de otros funcionarios sean localizados rápidamente y se tomen acciones para corregir.

A continuación se recopilan las deficiencias significativas detectadas durante la evaluación del control interno:

##### **4.6.1 Diligencia en la capacitación del personal Nuevo**

Del total de personas que se integran en estos procesos de ventas y cobranzas de la compañía Tecniseguros, se pudieron comprobar que en el programa de capacitación, que 15 personas no fueron capacitadas en la etapa de inducción.

Según el artículo 15 de inducción del personal señala: la falta de una planificación, hacen que las personas que se vinculen ingresen directamente asumir sus funciones con horas programadas de capacitación durante su horario de trabajo, esto genera pérdidas de tiempo, perdidas de recurso materiales a causa de errores involuntarios o por falta de conocimiento, desconcentración del trabajo, tiempo robado de la jornada laboral norma.

**Conclusión:** El 58% de los empleados nuevos recién ingresados a Tecniseguros no recibió una adecuada inducción, esto ocurrió por que no hubo una planificación por parte de la administración, lo cual ocasiona torpezas involuntarias del personal con percusiones como pérdida de tiempo y recurso materiales.

**Recomendación:**

**Al ejecutivo de la Unidad comercial:** solicitara al área de Recursos Humanos que cumpla con los procedimientos de inducción y capacitación conforme lo establece el artículo 15 de inducción del personal, así mismo le brindara al personal nuevo el tiempo para asistir a la inducción según lo previsto.

**A los jefes administrativos y financieros:** completara la inducción con una capacitación corta previa al inicio de realizar sus funciones en el departamento correspondiente.

**Al Capacitador:** Debe realizar capacitaciones en los procesos generales a la compañía.

#### **4.6.2 Falta de comunicación continua a los supervisores por Recaudos**

Existe una falta de comunicación continua de los supervisores con sus encargados, no hay un aviso diario de recaudos de parte del personal a sus supervisores solo pasan el informe de recaudos cuando el jefe les pide o una vez a la semana realizan a revisar las cuentas de clientes. El principio de control interno que hace referencia: Todo personal debe comunicar en seguidamente a su supervisor cualquier anomalía, irregularidad que existan

en los procesos, como también un informe diario de recaudos, por el motivo que hay que actualizar la cartera de cobranzas.

**Conclusión:**

La falta de comunicación continua de parte de los supervisores con sus encargados, lo cual incumple un principio de control y genere la posibilidad de cometer actos ilícitos, los cuales van tardar en detectarse rápidamente por cuanto no existe una comunicación y revisión de parte del supervisor a sus subordinados.

**Recomendación:**

**Al ejecutivo de la Unidad comercial:** solicitará al personal un reporte de recaudos diario de los pagos por alcúotas o primas que se hayan realizado en el transcurso del día, cruzando los cheques y los depósitos efectuados, con el informe de pólizas por cobrar.

**A los jefes administrativos y financieros:** Verificar que el personal le entregue diariamente el reporte de ventas al ejecutivo y estén firmados y revisados por él.

#### **4.6.3 Las acciones son tardías a realizarse por parte del personal**

No existe un adecuado proceso de las acciones a ejecutarse, todo lo realizan de una forma desordenada. Las acciones para cualquier cambio sea de un proceso, o de algún recurso utilizado por la compañía deben prevalecer e iniciar un cambio en un orden cronológico. Un elemento del control interno COSO indica que: Se debe efectuar un cuadro en base algunos cambios que realice la compañía; sea por expansión del departamento, por incremento de personal, por cambio en la utilización de

otros recursos, por cambio o ascenso del personal en otra área o un nivel superior. Todos estos cambios deben realizarse de manera ordenada conforme lo esté indique la administración y no conforme le parezca más adecuado al personal.

### **Conclusión:**

Del personal involucrado en los procesos de cobro de comisiones, 5 asistentes del subgerente general de cobranzas no cumplían de manera ordenada las indicaciones que le daba el subgerente, de cobrar comisiones a las compañías aseguradoras que tenían más retraso por cobros, lo que ocasionaba que se infle la cartera de cobro de comisiones de aquellas compañías por atrasos, cerrando la compañía de Tecniseguros cada mes con cartera sobrevalorada.

### **Recomendación:**

**Al subgerente General de Cobranzas:** Se disponga de una revisión continua del cuadro cronológico de las acciones estipuladas por la administración, y que el personal realice los cambios de forma ordenada.

**Al Gerente Administrativo:** Efectué una continua supervisión sobre las acciones que esté haciendo cumplir el subgerente general de cobranzas.

### **4.6.4 Falta de comunicación de las políticas con el Personal de Ventas**

En el proceso de ventas no existe una comunicación de las políticas con los subordinados de cada jefe de ventas, toda comunicación solo la realizan entre los supervisores de ventas. Conforme a un principio de control interno señala que: Todo el personal involucrado en los procesos de la



compañía, así mismo como los ejecutivos administradores deben ser conscientes de las políticas y procedimientos de la organización, igualmente cuando se realicen actualizaciones, y deben ser aplicadas acorde se han estipulado.

### **Conclusión:**

Del total de empleados subordinados que están en el proceso de ventas el 90% de ellos no tenían conocimiento de las políticas y procedimientos y solo cumplían las órdenes e indicaciones que le indicaba los supervisores, incumpliendo con el elemento de control, lo que ocasiona una gran cantidad de errores, falencias y retrasos de parte del personal en los procesos de ventas y de toda la organización.

### **Recomendación:**

**Al ejecutivo de la Unidad comercial:** Como ejecutivo principal de este proceso debe imprimir copias de las políticas y procedimientos y repartirlos a todo el personal de ventas para que tengan conocimiento de ellos y darles unas charlas de control interno y cumplimiento de normas.

**A los jefes administrativos y financieros:** Verificar que el personal estén cumpliendo con las políticas y procedimientos y el ejecutivo los evalúe en base a las normas estipuladas por la compañía.

## **4.7 Destacadas Propuestas Generales**

A razón de visto lo anteriormente se proponen mejores propuestas adicionales:

- Respetar y atacar las políticas y procedimientos establecidos dentro de la organización.
- Instruir a todo el personal de la compañía intermediaria de seguros Tecniseguros S.A acerca de las normas vigentes para los procesos de ventas, cobro de comisiones y recaudos.
- Supervisar constantemente al personal que ejecuta los procesos de ventas, cobro de comisiones y recaudos con la finalidad de impedir posibles errores y disminuir los riesgos de fraude.
- Efectuar una técnica completa en estos procesos, para ayudar a una mejor toma de decisiones a los supervisores y la parte administrativa de la compañía salvaguardando sus activos y el patrimonio de la compañía.
- Desarrollar un mecanismo de comunicación para todo el personal y evitar cualquier tipo de retraso para los cambios en las acciones y evitar la ineficiencia de estos procesos.
- Organizar de una manera ordenada los procesos tanto en la oficina matriz como como en las agencias de la compañía, de manera que no exista inconvenientes en el intercambio de información.
- Planificar de manera adecuada las operaciones de la compañía, con la finalidad de recursos necesarios para el ágil funcionamiento de las funciones de cada empleado involucrado en estos procesos.
- Respetar las fechas establecidas para la remisión de información hacia la administración o a cada jefe encargado que son establecidos por los organismos de control, para evitar sanciones.

- Verificar que exista el reconocimiento de estas políticas y procedimientos no solo por los ejecutivos sino por toda la organización, permitiendo que las actividades se ejecuten de forma eficaz y eficiente.

Nuestra apreciación sobre el control interno no muestra necesariamente todos los aspectos del sistema de control interno que podrían hacer situaciones reportables, consecuentemente, no revelara todos los hallazgos.

El presente informe ha sido elaborado únicamente como reporte informativo para la parte administrativa de la compañía intermediaria de seguros Tecniseguros. Esta restricción no se pretende limitar la distribución de este informe que, con autorización de la propia compañía, se considere un asunto de interés público.

## **CAPITULO V**

### **5. Conclusiones y Recomendaciones**

#### **5.1 Conclusiones**

1. En el proyecto de tesis “Propuesta de control interno para el área de cobranzas en la compañía Tecniseguros S.A.”, se propuso a la compañía una metodología de control interno para disminuir el riesgo que se tenían en los procesos de ventas, cobros de comisiones y recaudos. Al finalizar el proyecto se establecen las conclusiones que se explican a continuación.
2. Actualmente se encontró en la compañía intermediaria de seguros deficiencia y debilidades en su control interno en los procesos de ventas, cobro de comisiones y recaudos lo que se están presentando irregularidades en estos procesos acerca del control esto refleja una inflación de cartera de cobro.
3. Las medidas de control interno actualmente no están vigentes en la compañía, además para no tener un procedimiento adecuado para la aplicación de controles, solo centrándose en las políticas y procedimientos de la compañía. Esto deja como resultado una cartera inflada en cada mes de cierre como también un riesgo de no preocupación pero si de revisión (bajo pero muy cerca de los parámetro moderado bajo).
4. El sistema de control interno referente en los cobros de comisión y recaudos no hay establecidas políticas ni procedimientos de cobro por lo que la gestión de cobro tiende a desequilibrarse de sus metas y objetivos de la compañía.

5. Los mecanismo que la compañía están implementando actualmente no tienen un respaldo de fijación es decir no lo están cumpliendo conforme los establecen las políticas internaciones del control o en base al COSO I o COSO II por lo que sus resultados son fallidos en el mejoramiento de gestión de cobros.
6. En los procesos generales de la compañía intermediaria de seguros no están siendo revisados ni chequeados los controles; si se cumplen o no, si hay una persona encarga que los revise, examine, evalúe su continuidad, esto provoca que el personal tenga llamados de atención y multas por parte de sus supervisores.

## **5.2 Recomendaciones**

1. De acuerdo a las investigaciones realizadas, es importante que se analice el costo y beneficio de implementar un sistema en el que se pueda reducir las posibilidades de fraudes y errores mediante la automatización de todos los procesos. Por otra parte se debe constar con una adecuada tecnología donde pueda dar resultados eficientes como son los reportes o información que permita llevar un control de las operaciones que se está llevando a cabo para una mejora.
2. Implementar en Tecniseguros políticas de cobros como también un manual de cobranzas con el cual las áreas encargadas puedan guiarse con la Facturación-Cobranzas, con el fin de que logren mejorías en la gestión de recuperación de cartera y de esa manera la empresa cuente con recursos disponibles para las obligaciones que tienen a corto plazo.

3. Contar con un plan de acciones para recuperación de cuentas por cobrar, así como también realizar el cálculo de una reserva que sea para cuentas incobrables rigiéndose a las leyes de contabilidad, tener un control haciendo análisis correspondiente al movimiento de la provisión de las cuentas incobrables en la misma que incurre un resultado insuficiente de años anteriores como los que son las cuentas vencidas por más de 180 días que mantienen.
4. Para la facturación se debe implementar la tecnología, desarrollo de sistemas en la que muestre de manera inmediata en la parte del sistema financiero, en la que cuente automáticamente una opción para que el departamento de contabilidad obtenga el registro mensual de los seguimientos de todos los movimientos realizados que tengan que ver con las cuentas por cobrar.
5. De acuerdo a los estudios realizados, las recomendaciones para mejorar la confianza en el sistema de Tecniseguros es lograr mantener una estabilidad en los procesos que se llevan a cabo teniendo un control ante la adversidad que esté pasando en la misma.
6. El tener problemas y a su vez generar una solución para el problema que se presente es una de las mejores estrategias ya que eso no se da a notar ante los clientes quienes son las personas que gozan de nuestro servicio o beneficios que ofrecemos.
7. Se debe contratar un auditor en el que debe de usar su juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría e implementar los procedimientos de un control interno de tal manera que este sea para asegurar el riesgo y se encuentre a un nivel aceptablemente bajo.

## Bibliografía

- Anonimo. (s.f) [www.encyclopediafinanciera.com](http://www.encyclopediafinanciera.com). Recuperado el 18 de Junio de 2013, de <http://www.encyclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas.htm>
- Arens y Loebbercke, Auditoria un enfoque Integral. Quinta Edición, Editorial Hispanoamericana, México 1998
- Arens y Randal J. Elder, Auditoria un enfoque Integral. Decimoprimer Edición, Editorial Hispanoamericana, México 2007
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2010, Junio 22). Control Interno sobre la información financiera en las entidades cotizadas. Retrieved Julio 02, 2013 from [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es): [http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Grupo/Control\\_Interno\\_sciif.pdf](http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Grupo/Control_Interno_sciif.pdf)
- Estupiñan, R. (2006) – “Control Interno y Fraudes con base en los ciclos Transaccionales” - “Flujogramas” - Recuperado de <http://books.google.es/books?id=8Yvg8u2pD94C&pg=PA176&dq=%22definicion+de+flujogramas%22&hl=es&sa=X&ei=PtP2U5DcDPLfsATwrlHAAQ&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=%22definicion%20de%20flujogramas%22&f=false>
- Gabriel Sanchez Curiel. Auditoria de Estados Financieros. Segunda Edición, Editorial Hispanoamericana, México 2006.
- Holmes, Arthur W, Auditoria: Principios y Procedimientos. Editorial Hispanoamericana. Mexico.1992
- IIA - The Institute for Internal Auditors (2013) *Normas internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoria Interna* Recuperado de

<https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx>

- Junta Bancaria. Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Seguros, Resolución JB-2013-2399. Aplicación de las reservas técnicas de la Prudencia Técnica. Registro Oficial No. 892 Publicado el 15 de Febrero de 2015.
- La Fábrica de Pensamiento - Instituto de Auditores Internos de España (2014) *Marco de relaciones de Auditoría Interna con otras funciones de Aseguramiento - Guía práctica* Recuperado de <http://www.iaiecuador.org/>
- Mantilla B., S. A. (1997). *Control Interno Informe Coso*. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Marco Integrado, Control de los Recursos y los Riesgos (CORRE), Ecuador, IAL, USAID, Proyecto anticorrupción “Si se puede” 2006
- Rivas Márquez, G. (julio-diciembre de 2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundam
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Ley General de Seguros del Ecuador. Registro Oficial No. 290 Publicado el 03 de Abril del 2014.