



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CARRERA DE
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

TEMA:

Manual de procedimientos para mejorar el Control Interno en los departamentos de Siniestros, Cobranzas y Gerencia Comercial de la Compañía Sweaden Seguros y Reaseguros S.A. Sucursal Ambato.

**Disertación de grado previo a la obtención del título de
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Aplicación de técnicas de auditoría en los ámbitos privado, público y no gubernamental.

AUTOR:

Verónica Alexandra Villacís Moya.

DIRECTOR:

Dr. Mario Altamirano.

Ambato – Ecuador

Enero 2012

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO.

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CARRERA DE
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

Manual de procedimientos para mejorar el control interno en los departamentos de Siniestros, Cobranzas y Gerencia Comercial de la Compañía Sweaden Seguros y Reaseguros S.A. Sucursal Ambato.

Línea de Investigación:

Aplicación de técnicas de auditoría en los ámbitos privado, público y no gubernamental.

Autor:

Verónica Alexandra Villacís Moya.

Altamirano Mario, Dr.
DIRECTOR DE DISERTACIÓN

f. _____

Larrea Anita, Dra.
CALIFICADOR

f. _____

Morales Edison, Ing.
CALIFICADOR

f. _____

Núñez Jorge, Ing.
DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

f. _____

Altamirano Villarroel Hugo, Dr.
SECRETARIO GENERAL PROCURADOR PUCESA

f. _____

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.

Yo, Verónica Alexandra Villacís Moya portadora de la cédula de ciudadanía N° 050324750-4 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informa final, previo a la obtención del título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA son absolutamente originales, auténticos y personales.

En virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Verónica Alexandra Villacís Moya.

CI. 050324750-4

AGRADECIMIENTO.

Quiero dejar un profundo agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por haberme abierto las puertas para realizar este recorrido durante los cinco años de mi vida universitaria.

A todos mis profesores, quienes desde el inicio de este camino recorrido supieron compartirme sus conocimientos; al Doctor Mario Altamirano director, quien supo ayudarme con el asesoramiento de la presente disertación, y que con su apoyo he logrado culminar la misma con éxito.

DEDICATORIA.

La presente disertación quiero dedicar a Dios por haberme concedido el don de la vida y dado la oportunidad de culminar una etapa más de vida; a mis padres Alejandro y Verónica, por ser unas personas muy importantes para mí que me brindan su apoyo en todos los momentos de mi vida y día a día han velado por mi bienestar.

A mis tías, tíos, primas, primos, abuelita que de una u otra manera supieron brindarme su apoyo desinteresado durante esta etapa de mi vida. A mi abuelito Jaime quien desde el cielo siempre estuvo guiando mis pasos y supo darme la fortaleza necesaria cuando lo necesité.

Verónica

RESUMEN.

El Control Interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, tanto como sea razonable, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa. En la actualidad toda empresa debe contar con manuales de procedimientos para cada uno de los departamentos; de esta forma los mismos tendrán un adecuado funcionamiento y las actividades para cada uno de los funcionarios se encontrarán segregadas.

Dentro la Compañía Sweaden Seguros y Reaseguros S.A. el control interno en los departamentos de Siniestros, Cobranzas y Gerencia Comercial es deficiente; es por esta razón que he creído conveniente realizar los manuales de procedimientos para cada uno de ellos, haciendo énfasis en los Componentes del Control Interno COSO II.

La presente investigación cuenta con seis capítulos. En el primero se da a conocer el problema en sí por el cual la empresa está atravesando. Seguidamente se da a conocer las principales definiciones del tema abordado. El tercer capítulo consta de la metodología utilizada para realizar la investigación. En el capítulo cuatro se analizan los resultados obtenidos del tema investigado; el capítulo cinco consta la propuesta planteada por el investigador hacia la empresa. Finalmente en el capítulo seis se da a conocer las conclusiones y recomendaciones a las cuales se ha llegado.

ABSTRACT.

The internal control is a useful tool to enable the company administration to assure the efficient conduction for all the activities. Nowadays, all the companies should have the manual of procedures for each department, in this way, they could have appropriate operational activities for the personal.

In the Sweaden Seguros and Reaseguros Company S.A. the internal control of the accidents, cashing and commercial management is inadequate. For this reason, I consider important to elaborate a manual of procedures for these departments with emphasis in the components of the internal control COSO II.

This investigation has six chapters. In the first one, I present the main problem of the company. In the next chapter, I present the main definitions about the topic. In the next one, I present the methodology to carry out the investigation. In the fourth chapter, I analyze the results. In the fifth chapter, I present the investigator proposal. Finally in the last chapter, I present the conclusions and recommendations obtained.

TABLA DE CONTENIDOS.

Declaración de autenticidad y responsabilidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Tabla de Contenidos.....	viii
Tabla de Gráficos.....	xv
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA.....	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.1.01Contextualización Macro.....	2
1.2.1.02 Contextualización Meso.....	5
1.2.1.03 Contextualización Micro.....	6
1.2.2. Formulación del problema.....	10
1.2.3. Interrogantes.....	13
1.3. Justificación.....	13
1.3.1. Delimitación del objeto de investigación.....	15
1.4. Objetivos.....	16
1.4.1. Objetivo General.....	16

1.4.2. Objetivos Específicos.....	16
CAPÍTULO II.....	17
MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Antecedentes Investigativos.....	17
2.2. Fundamentación Filosófica.....	18
2.3. Fundamentación Legal.....	20
2.4. Fundamentación Teórica.....	22
2.4.1. Definición de procedimientos.....	22
2.4.2. Manual de procedimientos.....	23
2.4.3. Mejoramiento Continuo.....	23
2.4.4. Objetivo, políticas y componentes del manual de procedimientos.....	24
2.4.4.01Definiciones básicas.....	24
2.4.5. Importancia de los Manuales.....	26
2.4.6. Ventajas de los manuales de Políticas.....	26
2.4.7. Quienes deben utilizar el manual de procedimientos.....	27
2.4.8. Responsabilidad de los jefes de las áreas frente al manual de procedimientos...	28
2.4.9. Contenido del manual de procedimientos.....	28
2.4.10. Sistema de Control Interno.....	29
2.4.11. Objetivos del Control Interno.....	30
2.4.12. ¿Qué puede hacer el control interno?.....	30
2.4.13. Importancia.....	31
2.4.14. Vigilancia.....	31
2.4.15. Principios de Control Interno.....	32

2.4.15.01 Selección de personal.....	33
2.3.15.02 Responsabilidad delimitada.....	34
2.4.15.03 Segregación de funciones de carácter incompatible.....	34
2.4.15.04 División del procesamiento de cada transacción.....	34
2.4.15.05 Aplicación de pruebas continuas de exactitud.....	35
2.4.15.06 Rotación de deberes.....	35
2.4.15.07 Instrucciones por escrito.....	35
2.4.15.08 Fianza para el desempeño de cargos.....	36
2.4.15.09 Utilización de cuentas contables de control.....	36
2.4.15.10 Uso de equipos mecánicos o automáticos.....	36
2.4.15.11 Control y uso de formularios prenumerados.....	36
2.4.15.12 Manejo restringido del efectivo.....	37
2.4.15.13 Desembolsos mediante cheques.....	37
2.4.15.14 Depósitos inmediatos e intactos.....	37
2.4.15.15 Registros específicos y únicos de contabilidad.....	38
2.4.16. Componentes del Control Interno COSO II.....	38
2.4.16.01 Ambiente Interno.....	39
2.4.16.02 Establecimiento de Objetivos.....	42
2.4.16.03 Identificación de eventos.....	43
2.4.16.04 Evaluación de riesgos.....	45
2.4.16.05 Respuesta a los riesgos.....	46
2.4.16.06 Actividades de control.....	47
2.4.16.07 Información y comunicación.....	48

2.4.16.08 Supervisión.....	50
2.4.17. Clasificación del Control Interno.....	52
CAPÍTULO III.....	55
MARCO METODOLÓGICO.....	55
3.1. Modalidad básica de la investigación.....	55
3.1.1. De campo.....	55
3.1.2. Bibliográfica-documental.....	55
3.2. Nivel o tipo de investigación.....	56
3.2.1. Exploratoria.....	56
3.2.2. Descriptiva.....	56
3.2.3. Explicativa.....	57
3.3. Población y Muestra.....	58
3.3.1. Población.....	58
3.3.2. Muestra.....	60
3.4.Recolección de la Información.....	60
3.5. Procesamiento y Análisis.....	62
3.5.1. Plan de procesamiento de la información.....	62
3.5.2. Plan de análisis de los resultados.....	64
CAPÍTULO IV.....	65
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	65
4.1. Análisis e interpretación de resultados.....	65
CAPÍTULO V.....	93
DISEÑO DEL MODELO OPERATIVO PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA..	93

5.1. Datos Informativos.....	93
5.1.1. Título.....	93
5.1.2. Organismo Ejecutor.....	93
5.1.3. Ubicación.....	93
5.1.4. Equipo Responsable.....	94
5.1.5. Tiempo estimado para la ejecución.....	94
5.1.6. Costo.....	94
5.2. Antecedentes.....	94
5.2.1. Historia y antecedentes de la Compañía.....	94
5.2.2. Filosofía de la empresa: Misión, Visión, Valores.....	95
5.2.2.01 Misión.....	95
5.2.2.02 Visión.....	95
5.2.2.03 Valores.....	95
5.2.3. Actividad de la Compañía.....	96
5.3. Justificación del modelo operativo.....	96
5.4. Objetivos específicos del modelo operativo.....	97
5.5. Estudio de factibilidad del modelo operativo.....	98
5.5.1. Factibilidad económica.....	98
5.5.2. Factibilidad operativa.....	98
5.5.3. Factibilidad social.....	98
5.5.4. Evaluación del control interno.....	99
5.5.4.01 Ambiente Interno.....	100
5.5.4.02 Establecimiento de Objetivos.....	104

5.5.4.03 Identificación de Eventos.....	107
5.5.4.04 Evaluación de Riesgos.....	113
5.5.4.05 Respuesta a los Riesgos.....	119
5.5.4.06 Actividades de Control.....	122
5.6. Fundamentación teórica del modelo operativo.....	125
5.6.1. Definición de procedimientos.....	125
5.6.2. Manual de procedimientos.....	125
5.6.3. Mejoramiento Continuo.....	126
5.6.4. Objetivo, políticas y componentes del manual de procedimientos.....	126
5.6.4.01 Objetivo.....	126
5.6.4.02 Política.....	127
5.6.4.03 Componente.....	127
5.6.5. Importancia de los Manuales.....	128
5.6.6. Ventajas de los manuales de Políticas.....	128
5.6.7. Quienes deben utilizar el manual de procedimientos.....	129
5.6.8. Responsabilidad de los jefes de las áreas frente al manual de procedimientos....	130
5.6.9. Sistema de Control Interno.....	130
5.6.10. Objetivos del Control Interno.....	131
5.6.11. ¿Qué puede hacer el control interno?.....	132
5.6.12. Importancia.....	132
5.6.13. Vigilancia.....	133
5.6.14. Principios de Control Interno.....	133
5.7. Metodología.....	134

5.8. Diseño del modelo operativo.....	135
5.9. Administración.....	170
5.10. Previsión de la evaluación.....	170
CAPÍTULO VI.....	172
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	172
6.1. Conclusiones.....	172
6.2. Recomendaciones.....	173
Bibliografía.....	175
Linkografía.....	176
Glosario General.....	177
Anexos.....	181
Anexo 1. Formulario de Inspección de un Vehículo.....	181
Anexo 2. Orden de Reparación.....	183
Anexo 3. Acta de Finiquito.....	184
Anexo 4. Formulario para Ramos Técnicos en caso de Accidentes Personales.....	185
Anexo 5. Informe Médico.....	186
Anexo 6. Reporte de Cartera vencida y por vencer.....	187
Anexo 7. Visitas a Clientes.....	188
Anexo 8. Recibo de cobro Provisional.....	189
Anexo 9. Informe de labores del bróker.....	190
Anexo 10. Formulario Conozca a su cliente.....	191
Anexo 11. Encuestas.....	192

TABLA DE GRÁFICOS.

Gráficos:

Gráfico 1. Árbol de problemas.....	12
Gráfico 2. Tabulación de respuestas.....	64
Gráfico 3. Elementos Clave de cada Componente.....	99
Gráfico 4. Relación entre misión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia (Departamento de Siniestros).....	104
Gráfico 5. Relación entre misión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia (Departamento de Cobranzas).....	105
Gráfico 6. Relación entre misión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia (Departamento de Gerencia Comercial).....	106
Gráfico 7. Flujograma del Departamento de Cobranzas.....	107
Gráfico 8. Flujograma del Departamento de Siniestros.....	108
Gráfico 9. Flujograma del Departamento de Gerencia Comercial.....	111

Tablas:

Tabla 1. Población.....	59
Tabla 2. Total de la Población.....	59
Tabla 3. Sujetos a ser investigados.....	61
Tabla 4. Procedimiento de recolección de la información.....	62
Tabla 5. Tabulación de las respuestas de las encuestas realizadas.....	63
Tabla 6. Encuesta sobre la cultura de riesgos (Departamento de Siniestros).....	100
Tabla 7. Encuesta sobre la cultura de riesgos (Departamento de Cobranzas).....	101

Tabla 8. Encuesta sobre la cultura de riesgos (Departamento de Gerencia Comercial).	103
Tabla 9. Mecanismos de Identificación de Eventos. (Departamento de Siniestros, Cobranzas y Gerencia Comercial).....	112
Tabla 10. Evaluación de riesgos en la implementación de nuevos proyectos.....	113
Tabla 11. Mapa de calor (Departamento de Siniestros).....	116
Tabla 12. Mapa de calor (Departamento de Cobranzas).....	117
Tabla 13. Mapa de calor (Departamento de Gerencia Comercial).....	118
Tabla 14. Múltiples respuestas al riesgo (Departamento de Siniestros).....	119
Tabla 15. Múltiples respuestas al riesgo (Departamento de Cobranzas).....	120
Tabla 16. Múltiples respuestas al riesgo (Departamento de Gerencia Comercial).....	121
Tabla 17. Relación entre objetivos, riesgos, respuestas y actividades de control (Departamento de Siniestros).....	122
Tabla 18. Relación entre objetivos, riesgos, respuestas y actividades de control (Departamento de Cobranzas).....	123
Tabla 19. Relación entre objetivos, riesgos, respuestas y actividades de control (Departamento de Gerencia Comercial).....	124
Tabla 20. Previsión de la evaluación.....	171

Introducción.

La temática del control interno ha tomado gran importancia dentro de cualquier entidad, debido a que de éste depende el buen funcionamiento de las mismas. El Control Interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, tanto como sea razonable, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa.

En la actualidad, dentro de toda entidad es necesaria la existencia de manuales para los diferentes departamentos que conforman la misma, para que de esta manera cada uno de ellos funcione de manera correcta.

La Superintendencia de Compañías, hoy en día exige a toda empresa la elaboración de manuales departamentales, para lograr un mejor desempeño de la organización.

En la Compañía Sweaden Seguros y Reaseguros S.A. sucursal Ambato, no existen manuales dentro de los departamentos de siniestros, cobranzas y gerencia comercial; es por esta razón que he creído conveniente elaborar los mismos para que de esta manera los procedimientos que realizan los empleados sean más eficientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema.

Manual de procedimientos para mejorar el Control Interno en los departamentos de Siniestros, Cobranzas y Gerencia Comercial de la Compañía Sweaden Seguros y Reaseguros S.A. Sucursal Ambato.

1.2. Planteamiento del Problema.

1.2.1. Contextualización.

1.2.1.01 Contextualización Macro.

La economía de un país poco desarrollado puede definirse como pobre; ésta puede crecer y crear riqueza y, sin embargo, dejar a grandes capas de la población sumidas en la miseria. Al igual que muchos países latinoamericanos, no siempre ha sido fácil para el Ecuador la construcción de su desarrollo económico. Los problemas del pasado se solucionan gradualmente para estar a tono con las transformaciones económicas a nivel mundial y a la apertura de los mercados. Se moderniza y libera la economía de los frenos conceptuales que obstaculizaron el progreso.

Según datos de la Superintendencia de Compañías, existen cerca de 44 empresas aseguradoras en todo el país. Pero representantes de las principales entidades del sector opinan lo contrario. Dicen que nuevas empresas proliferan cada año, frente a un mercado que ha sufrido descensos sustanciales y causado recesión en el negocio.

En un artículo publicado en el Diario Hoy con fecha 25 de Febrero del 2010 se menciona que: *El mercado de seguros en Ecuador se encuentra hoy atendido por varias aseguradoras legalmente establecidas. Ecuador cuenta, al momento, con 44 empresas aseguradoras, según datos de la Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros (Fides).*

De este total, cinco se crearon en 2007, una cantidad superior si comparamos con otros países de la región, los mismos que a su vez registran mayor rendimiento económico. El número mayoritario de aseguradoras se concentra en Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato, Portoviejo y Esmeraldas.

Según el Fides, el Ecuador registró \$678 millones por primas emitidas, mientras que la participación de la industria del seguro en el Producto Interno Bruto (PIB) representó en 2007 el 2,7%. Este monto es un 10% mayor al que colocó el sector en el mismo lapso de 2006 (\$616 millones), según los balances de la industria publicados por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

En Ecuador el tipo de seguro más vendido es el de vehículos, en segundo lugar los seguros de incendio y robo y en tercero las pólizas de accidente personal y de vida. Esto se debe, principalmente, a la incidencia que ha tenido el auge de la delincuencia que obliga a la mayoría de las personas a la decisión de asegurar sus bienes. Los clientes consideran que cualquier sacrificio para cubrir el pago que demanda un seguro es valedero, ya que en caso de alguna pérdida no se desequilibraría el bienestar familiar.

En lo referente a pólizas de accidentes personales y de vida son las que, en este medio, tienen menor cobertura en el mercado. En las compañías de seguros que poseen seguros de vida o accidentes personales, un alto porcentaje que está asegurado es a través de pólizas de grupos, a las que por lo común acceden las empresas para sus empleados, como un beneficio del trabajo. Existe un reducido número de quienes han decidido tomar pólizas individuales o familiares.

Las empresas de seguros en el Ecuador están reguladas bajo la Superintendencia de Compañías, pero además de ello muchas de éstas se encuentran asociadas a la ACOSE Asociación de Compañías de Seguros del Ecuador. La ACOSE fue constituida el 2 de Agosto de 1978, con domicilio en la ciudad de Quito y tiene como asociadas a importantes empresas de seguros y reaseguros del Ecuador.

Algunos de los objetivos de la ACOSE son los siguientes:

- Fomentar la unión de todas las Compañías de Seguros, autorizadas para operar en el Ecuador y coordinar la actividad aseguradora privada para el logro de una mayor unión y cooperación entre ellas;
- Defender los intereses de las compañías asociadas, y representarlas ante organismos nacionales e internacionales.
- Propiciar las reformas legales y reglamentarias necesarias para el fortalecimiento de la actividad aseguradora;
- Propiciar y coordinar relaciones con instituciones afines, a nivel nacional e internacional;
- Promover un fructífero intercambio de información y experiencias entre las compañías asociadas.

1.2.1.02 Contextualización Meso.

En la Provincia de Tungurahua existe gran cantidad de aseguradoras, lo que hace que exista mucha competencia al momento de ofertar su servicio. Algunas de las aseguradoras de la competencia son: Seguros Colonial, Seguros Equinoccial, Seguros Bolívar, Interoceánica, Aseguradora del Sur.

La participación en el mercado de cada una de las aseguradoras de la competencia que se encuentran junto a Sweaden se detalla a continuación:

Seguros Colonial refleja cifras de: \$18 000 millones en valores asegurados, un patrimonio de \$13 millones a nivel nacional, un crecimiento anual del 18% y una

participación del 15% del mercado. Seguros Equinoccial capta el 12% del mercado; por lo menos a nivel de toda la industria ecuatoriana, ocupa 36% de los seguros contratados; eso significa en términos reales alrededor de \$360 millones.

Igualmente Seguros Bolívar e Interoceánica tienen una participación en el mercado del 15%. Mientras que Aseguradora del Sur y Sweaden Seguros captan al 20% del mercado. Todas ellas brindan el mismo servicio que ofrece Sweaden Seguros y Reaseguros S.A.; por lo que la única diferencia es en el trato a los clientes y la manera de captar los mismos.

Sweaden Seguros y reaseguros S.A. tiene gran importancia, debido a que labora en un horario en el cual las personas pueden acudir a la misma y realizar los diferentes trámites. Ofrece variedad de servicios de seguros, lo que hace que capte más clientes en el mercado.

1.2.1.03 Contextualización Micro.

La Compañía Sweaden Seguros y Reaseguros S.A. es una empresa que brinda el servicio de seguros; en el interior de la misma se encuentran varios departamentos para el servicio a los clientes. Brinda seguros para vehículos, fidelidad, fianzas, incendio, robo, accidentes personales, entre otros.

La empresa cuenta con los siguientes departamentos: cobranzas y atención al cliente, SOAT, emisión, siniestros, renovaciones, gerencia comercial, inspectores y mensajería,

gerencia administrativa, lavado de activos. El horario de atención de la empresa es de 08h30-17h30.

Las ventas al contado y a crédito, depende de cómo el cliente lo requiera, pero cuando las ventas son al contado el cliente recibe un descuento. Los precios en el servicio que Sweaden brinda, varía del monto ha asegurarse.

Sweaden Seguros y Reaseguros S.A. para evitar ser absorbido por la competencia, debería mejorar la atención en los departamentos de siniestros, cobranzas y gerencia comercial para que así los mismos puedan brindar un servicio de calidad a sus clientes.

Analizando las dificultades existentes en esta empresa, se puede observar que es necesario fortalecer el control interno dentro de los departamentos de siniestros, cobranzas y gerencia comercial; puesto que éstos tienen un inadecuado funcionamiento, ocasionando una mala atención al cliente, utilización inadecuada de la normativa, igualmente existe una desorganización administrativa, por lo que al momento de querer solucionar un problema se toman decisiones erróneas; es decir se soluciona de la manera más rápida posible, sin tener en cuenta las consecuencias que puede traer en caso de que esté mal aplicado.

La desorganización administrativa también se debe a que en los departamentos no existe una jerarquía en donde el jefe departamental disponga y revise las actividades que realizan los demás.

Como se mencionó anteriormente, dentro de los departamentos de siniestros, cobranzas y gerencia comercial; los funcionarios no conocen a fondo la normativa que rige la actividad de los seguros, esto es la Ley de Seguros y su Reglamento, la Legislación sobre el Contrato de Seguros en el Ecuador, entre otras. El personal no es capacitado constantemente, lo que ocasiona que la atención al cliente no sea la correcta. Las funciones para cada empleado no se encuentran segregadas, todos realizan las mismas actividades.

La principal función del departamento de siniestros, es atender los reclamos de los asegurados cubiertos por pólizas de la compañía. El desfase que ocurre dentro de éste es que cuando ocurre un siniestro, el encargado no acude de manera rápida al sitio en donde se originó el mismo; ocasionando así molestias ante los clientes. El reporte de la causa no se levanta instantáneamente y por ende no es enviado para que lo supervisen legalmente. También antes de acudir al sitio del siniestro no se verifica con exactitud la existencia del seguro y la cobertura del mismo; para de esta manera aceptar o rechazar el contrato del seguro.

En el departamento de cobranzas, en ocasiones no se registra de manera adecuada y con reportes diarios las cobranzas realizadas. De igual manera no se actualiza constantemente la estadística de la información de cobranzas. Al momento de atender un reclamo por parte del cliente, la atención no es la adecuada. También no se cumplen con todas las actividades y disposiciones establecidas verbalmente por la gerencia.

Por otra parte en el departamento de gerencia comercial, la persona encargada de éste no brinda una buena atención al cliente cuando el mismo se acerca a la entidad a realizar cualquier tipo de trámite o reclamo. También no formula programas de capacitación interna a fin de asegurar la competencia de los trabajadores en las actividades que le son asignadas, de acuerdo a la normativa vigente. Además no se exige a los otros departamentos la presentación de la información realizada durante el mes, con el fin de conocer las actividades desarrolladas por los mismos. Igualmente se tarda en el pago en caso de reconocer un siniestro a un cliente.

De seguir esta situación, y al no realizar los mejoramientos necesarios, así como no ejecutar todos los procesos inmersos a éste; tanto el departamento de siniestros, cobranzas y gerencia comercial así como la empresa podrían en un futuro no contar con un personal apto de cumplir políticas y procedimientos establecidos por la institución, además podría perder gran cantidad de buenos clientes, llegando incluso a no contar con los suficientes recursos para solventar sus egresos. También no llegaría a cumplir con ninguno de sus objetivos empresariales y departamentales.

El no plantearse políticas y procedimientos de control interno, ocasionaría que los resultados no sean los esperados, que el trabajo se vuelva aún más difícil de realizarlo, tomando en cuenta que cada uno de los empleados debe regirse a los mismos.

En los departamentos y en la empresa se mantendría un ambiente de trabajo en donde cada uno haría lo que quiere y agrada, sin tener la visión de realizar un trabajo de calidad que vaya en beneficio de los clientes y de la empresa en su conjunto.

1.2.2. Formulación del problema.

¿Cómo incide el inadecuado control interno en la organización de los departamentos de siniestros, cobranzas y gerencia comercial en la Compañía Sweaden Seguros y Reaseguros S.A.?

La principal causa son las débiles políticas de control interno dentro de los departamentos de siniestros, cobranzas y gerencia comercial; dentro de estos se detectó que existe un mal funcionamiento debido a que no se especifican con claridad y por escrito políticas y procedimientos que regulen el trabajo a realizar por las personas que laboran dentro de los mismos. Otra de las causas es que no se capacita al personal constantemente, esto provoca que la atención al cliente sea deficiente y que los mismos se lleven una imagen no muy buena de la empresa.

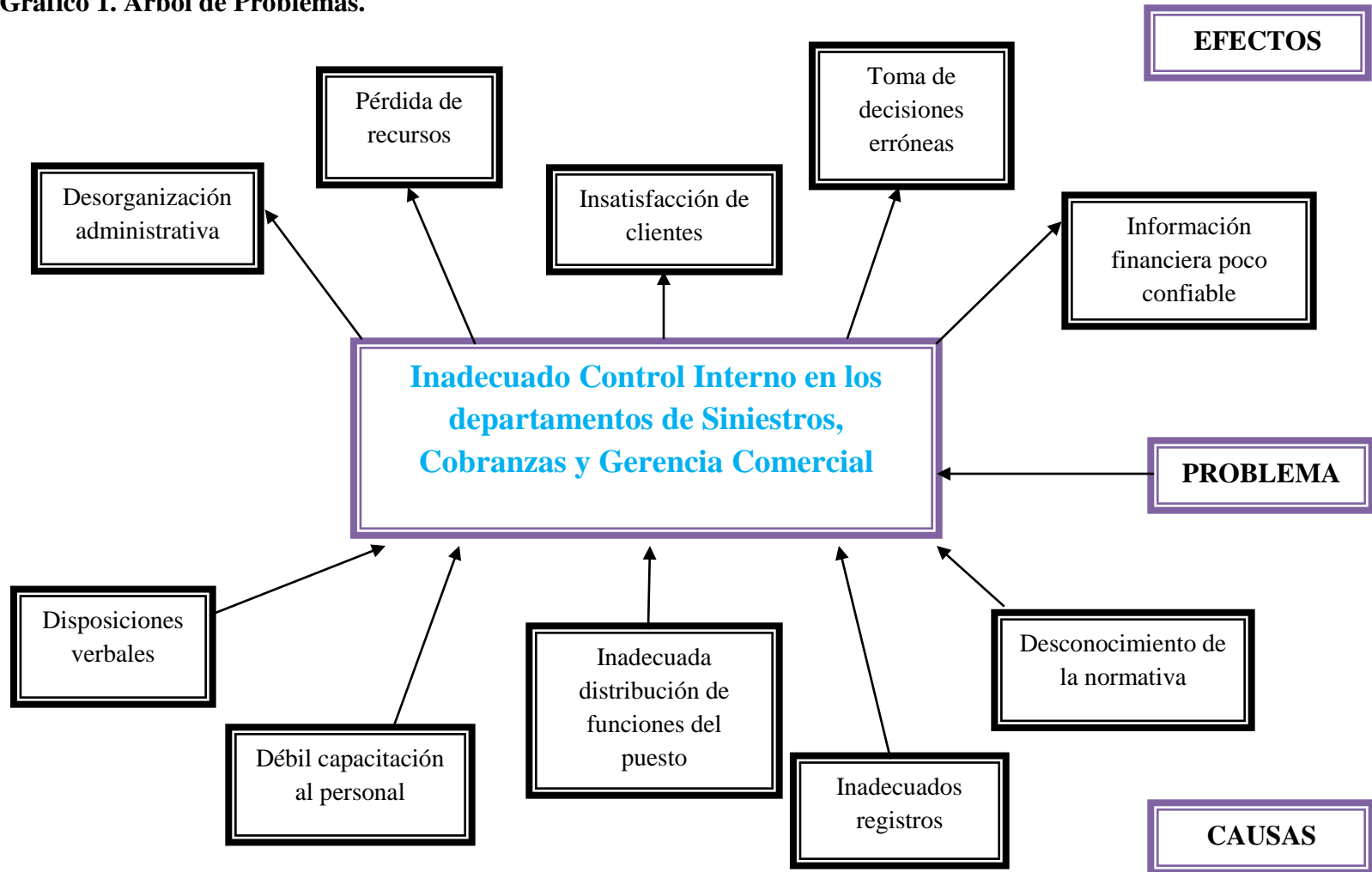
La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

Dentro de esta compañía el personal desconoce la normativa, así como también los diferentes procesos que se debe seguir para realizar con éxito un seguro; por lo que la presentación de la información a la empresa no se la da a conocer de forma oportuna.

Es importante dar a conocer al personal las actualizaciones de las normativas vigentes, tanto a nivel institucional como nacional, para que así se desempeñen y realicen de mejor manera su trabajo.

En los departamentos antes mencionados las causas son similares, por lo que la necesidad de establecer políticas de control interno en cada uno de ellos es de gran importancia para que los mismos tengan un correcto funcionamiento.

Gráfico 1. Árbol de Problemas.



1.2.3. Interrogantes.

- ¿A qué se debe la inexistencia de políticas y procedimientos de control dentro de los departamentos?
- ¿De qué forma afectaría la inexistencia de manuales de procedimientos en los departamentos de siniestros, cobranzas y gerencia comercial?
- ¿Cómo se verían afectados los departamentos por la presentación tardía de la información?
- ¿A qué se debe la insatisfacción de clientes?
- ¿De qué manera se ve afectada la rentabilidad por un inadecuado control interno?
- ¿Cómo afecta el no capacitar regularmente a los empleados?

1.3. Justificación.

El trabajo a realizarse es de mucha utilidad para la empresa, ya que de esta forma la misma va a tener un manual de procedimientos para los departamentos de siniestros, cobranzas y gerencia comercial; es una investigación que ayudará a proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al cumplimiento de las políticas de control interno. También tiene gran importancia, ya que al contar con un control interno completo, ésta va a tener un buen funcionamiento dentro de cada uno de los departamentos antes mencionados, y así se brindará una mejor atención en todos los ámbitos. Al tener políticas establecidas, cada empleado del departamento, sabrá qué funciones les corresponde realizar; logrando así realizar un trabajo de calidad.

Al tener un eficiente control interno, serán también beneficiados los clientes, porque obtendrán un excelente servicio por parte de los empleados del departamento, incrementarán su confianza en la empresa y la misma incrementará su rentabilidad.

Es importante que el cliente se sienta satisfecho con la atención que recibe dentro de la empresa; es por esto que con la implementación de políticas de control interno, el beneficio a los clientes será mejor, y así estos al momento de realizar cualquier trámite dentro de la misma acudirán con absoluta confianza.

Al contar con disposiciones con claridad y por escrito dentro de cada departamento, el funcionario del mismo conocerá las actividades específicas que le corresponderá realizar; de esta manera su trabajo será de calidad. Al ser capacitado el personal de la empresa, los mismos obtendrán nuevos conocimientos, las funciones serán segregadas en función de los cargos, logrando así que cada empleado realice una actividad diferente; además conocerán a fondo la normativa a aplicarse en el ámbito de los seguros.

Con el conocimiento a fondo de la normativa correspondiente a los seguros, el personal de la empresa se encontrará actualizado y podrá realizar los diferentes trámites aplicando la misma de manera correcta y oportuna. Igualmente con formularios y registros correctos y completos, cada departamento de la empresa tendrá una mejor organización en lo que se refiere a la información que generan los mismos a diario, de esta manera la información será presentada de manera oportuna a la gerencia cuando ésta lo requiera.

Los formularios establecidos servirán para una mejor y rápida realización y seguimiento del trabajo de cada funcionario cuando éste lo requiera para realizar un trámite relacionado con algún siniestro ocurrido.

Será de utilidad para el cantón Ambato, porque brindará un servicio de calidad a sus clientes y de manera específica al sector en donde ésta empresa se encuentra ubicada; también al existir una aseguradora que brinde las garantías necesarias y suficientes para elevar el nivel de confianza en sus clientes, el efecto que generará en la población será positivo para su posicionamiento en la zona central del país.

1.3.1. Delimitación del objeto de investigación.

- **Campo:**

Ciencias de Comercio y Administración.

- **Área:**

Auditoría Financiera, Auditoría de Gestión.

- **Aspecto:**

Control Interno.

- **Temporal:**

Periodo comprendido del primer semestre del año 2011 en la Compañía Sweaden Seguros y Reaseguros S.A. sucursal Ambato.

- **Espacial:**

La Compañía Sweaden Seguros y Reaseguros S.A. está ubicada en la Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia La Matriz, dirección Avenida Los Guaytambos 488.

1.4. Objetivos.

1.4.1. Objetivo General.

Diseñar procedimientos de control para los departamentos de siniestros, cobranzas y gerencia comercial, con el fin de mejorar la organización de los mismos, en la Compañía Sweaden Seguros y Reaseguros S.A. Sucursal Ambato.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la confiabilidad del control interno utilizado en cada uno de los departamentos, con el propósito de determinar los componentes susceptibles de mejora.
- Analizar los resultados del diagnóstico.
- Elaborar un manual de procedimientos para los departamentos de siniestros, cobranzas y gerencia comercial.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos.

En base a lo investigado, se puede concluir que si existen trabajos de investigación acerca del tema tratado, realizados con anterioridad al presente, los mismos que a través de su desarrollo, establecen y manifiestan la importancia relevante que tiene la implantación de manuales de control interno eficientes que ayuden a la organización para un mejor funcionamiento de los diferentes departamentos con los que cuenta.

Según Verónica Soto, concluye que “el Control Interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, tanto como sea razonable, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa. Además manifiesta que, el Control Interno les permite definirse en la implementación de controles administrativos en todas y cada una de sus acciones diarias, ya que el control interno es todo un conjunto de sistemas de controles de gestión y financieros utilizados por las empresas, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables, sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad”.

Otra conclusión del trabajo realizado por Verónica Soto es que, “el informe COSO brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas como públicas”.

A su vez indica que, “el modelo COSO es dinámico pues no se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro”.

2.2. Fundamentación Filosófica.

Es innegable que día tras día aumenta la multiplicidad de actividades en la vida privada, pública o comercial. Hay que tomar conciencia de que, en las condiciones actuales, definitivamente, ya no es imaginable una vida social sin una protección de los intereses particulares y comunes.

En cualquier área económica o social se está, ahora, en búsqueda de nuevas formas o sistemas para evitar cambios que perjudiquen y que están fuera de control. La actividad aseguradora no ignora esta necesidad. Si bien se ha visto beneficiada por crecimientos sin mayores esfuerzos, no significa que no está comprometida, cada vez más, con el logro de bienestar para la comunidad.

Por el contrario, existe una dependencia de relación, ya que todo lo que afecta a quienes demandan sus productos afecta también sus ofertas. En tal sentido, las empresas aseguradoras están conscientes de la función social que deben cumplir dentro de una sociedad moderna. No hay que olvidar que cada vez es más exigente el mercado de seguros, en cuanto a clientes y tipos de seguros. El objetivo principal de toda entidad es obtener buenos ingresos y mantenerse en un buen sitio dentro del mercado; para alcanzar esto se deben definir buenas políticas que ayuden a lograr lo propuesto.

La importancia de la actividad de los seguros, radica en que todas las empresas aseguradoras que existen en nuestro país cada vez necesitan ir actualizándose, y no es la excepción de la Compañía Swedden Seguros y Reaseguros S.A.; es por esto que con la propuesta planteada en la presente investigación se logrará un mejor funcionamiento dentro de esta aseguradora, especialmente dentro de los departamentos de siniestros, cobranzas y gerencia comercial. La necesidad de contratar un seguro cualquiera que éste sea se ha vuelto cada vez más necesaria en nuestra sociedad; si no existiera tal necesidad las aseguradoras no tendrían importancia en lo que a existencia se refiere.

Es por esta razón que cada entidad aseguradora existente, debe contar con una amplia gama de servicios, pero también hay que tener en cuenta que internamente debe estar muy bien organizada en lo que se refiere a las funciones que desempeñen sus trabajadores; ya que este es un punto de gran importancia para que la misma tenga éxito y cumpla con los objetivos que se proponga.

2.3. Fundamentación Legal.

La presente investigación se fundamenta en las Normas Ecuatorianas de Auditoría, Norma Ecuatoriana de Auditoría 10: Evaluación de Riesgo y Control Interno, la misma menciona que:

El propósito de esta Norma Ecuatoriana sobre Auditoría (NEA) es establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:

- a) “el ambiente de control” significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia

en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestarios estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno. Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

- La función del consejo de directores y sus comités.
 - Filosofía y estilo operativo de la administración.
 - Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.
 - Sistema de control de la administración incluyendo la función de auditoría interna, políticas de personal, y procedimientos de segregación de funciones.
- b) “Procedimientos de control” significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.

Los procedimientos específicos de control incluyen:

- Reportar, revisar y aprobar conciliaciones
- Verificar la exactitud aritmética de los registros

- Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, por ejemplo, estableciendo controles sobre: cambios a programas de computadora, acceso a archivos de datos
- Mantener y revisar las cuentas de control y los balances de comprobación.
- Aprobar y controlar documentos.
- Comparar datos internos con fuentes externas de información.
- Comparar los resultados de cuentas de efectivo, valores e inventario con los registros contables.
- Limitar el acceso físico directo a los activos y registros
- Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas.

2.4. Fundamentación Teórica.

2.4.1. Definición de procedimientos.

Según Samuel Alberto Mantilla en su libro Control Interno estructura conceptual define al procedimiento como “Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos.”

2.4.2. Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

2.4.3. Mejoramiento Continuo

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión.

En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

2.4.4. Objetivo, políticas y componentes del manual de procedimientos.

Samuel Alberto Mantilla y Sandra Yolima en el libro Auditoría del Control Interno, detalla varias definiciones básicas.

2.4.2.01 Definiciones básicas:

Objetivo: Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden hacer naufragar el proyecto o, al menos, dilatar su concreción.

Política: Se define como la orientación, marco de referencia o directriz que rige las actuaciones en un asunto determinado.

Componente: Componente es aquello que forma parte de la composición de un todo. Se trata de elementos, que a través de algún tipo de asociación, dan lugar a un conjunto uniforme.

Seguido se detallan los objetivos, políticas y componentes del manual de control interno:

- El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad y responsabilidad para complementar los controles de la organización.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.
- La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
- La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
- La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.
- Elementos esenciales para practicar auditorías, interventoras y en general evaluaciones internas e independientes o externas.

Otros objetivos relacionados:

1. Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
2. Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
3. Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
4. Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
5. Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
6. Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

2.4.5. Importancia de los Manuales.

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo. También ayuda a los administradores a no repetir la información o instrucciones.

2.4.6. Ventajas de los manuales de Políticas:

- Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen que acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.

- Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales requieren la atención de altos directivos.
- Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.
- Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
- Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- El manual de procedimientos es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.

2.4.7. Quienes deben utilizar el manual de procedimientos.

- Todos los empleados de la empresa deberán consultar permanentemente este manual para conocer sus actividades y responsabilidades, evaluando su resultado, ejerciendo apropiadamente el autocontrol; además de presentar sugerencias tendientes a mejorar los procedimientos.
- Los jefes de las diferentes unidades porque podrán evaluar objetivamente el desempeño de sus subalternos y proponer medidas para la adecuación de procedimientos modernos que conlleven a cambios en el ambiente interno y externo de la empresa para analizar resultados en las distintas operaciones.
- Los organismos de control tanto a nivel interno como externo, que facilitan la medición del nivel de cumplimiento de los procedimientos y sus controles, que han sido establecidos para prevenir pérdidas o desvíos de bienes y recursos,

determinando los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales; estableciendo bases sólidas para la evaluación de la gestión en cada una de sus áreas y operaciones.

2.4.8. Responsabilidad de los jefes de las áreas frente al manual de procedimientos.

Corresponderá a los Jefes de áreas funcionales, frente a los manuales de procedimientos:

- Dirigir su diseño, establecimiento, aplicación y control.
- Propender por el cumplimiento y actualización de los manuales establecidos.
- Detectar las necesidades de creación y actualización de procedimientos de acuerdo a nuevas normas y tecnologías, por medio de un seguimiento permanente.
- Proponer a las oficinas encargadas, los cambios necesarios que lleven a la reestructuración de las áreas y al cumplimiento de los objetivos.
- Ser base para la evaluación del desempeño tanto a nivel individual como de la unidad o dependencia.

2.4.9. Contenido del manual de procedimientos:

1. Título y código del procedimiento.
2. Introducción: Explicación corta del procedimiento
3. Organización: Estructura micro y macro de la entidad
4. Descripción del procedimiento.

- 4.1. Objetivos del procedimiento
- 4.2. Normas aplicables al procedimiento
- 4.3. Requisitos, documentos y archivo
- 4.4. Descripción de la operación y sus participantes
- 4.5. Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento
5. Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.
6. Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento.
7. Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones
8. Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol.
9. Justificación del contenido manual de procedimientos frente al control interno.

2.4.10. Sistema de Control Interno.

El sistema de control interno está entrelazado con las actividades de operación de una entidad y fundamentalmente existe por razones de negocios. Los controles internos son más efectivos cuando se construyen dentro de la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa.

Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.

Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

2.4.11. Objetivos del Control Interno.

- Prevenir fraudes.
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.
- Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa.
- Promover la eficiencia del personal.
- Detectar desperdicios innecesarios tanto de material, tiempo, etc.
- Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación (pruebas) y estimación de las cuentas sujetas a auditoría, etc.

2.4.12. ¿Qué puede hacer el control interno?

El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones,

evitando pérdida de reputación y otras consecuencias. En suma puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

2.4.13. Importancia.

Todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico, deben contar, además, con un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

Luego entonces, un buen sistema de control interno es importante, desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo de caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, etc., es decir un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etc.

2.4.14. Vigilancia.

Para la obtención de la máxima eficiencia del sistema de control interno, es necesario su vigilancia periódica y metódica, por parte de:

- Gerente general
- Contralor

- Comisarios o consejos de vigilancia
- Auditores internos
- Auditores externos

Es común en todas las empresas la tendencia humana de apartarse de las reglas establecidas, generalmente, en aquellas donde se siguen procedimientos monótonos y de rutina, de ahí que resulte útil, práctico y conveniente su vigilancia y revisión periódica y metódica, para que el sistema de control interno no decaiga ni pierda eficiencia.

2.4.15. Principios de Control Interno.

Postulados específicos vastamente experimentados en su aplicación y eficiencia demostrada en su práctica. Forman las bases sobre las cuales deben establecerse las normas y los procedimientos de control interno, que permitan la salvaguarda de los recursos, los medios de verificación exacta de la información, la promoción de la eficiencia administrativa, el cuidado de la observancia de las políticas prescritas y el logro de las metas y objetivos programados, en cualquier entidad o empresa pública o privada.

Los principios básicos más difundidos y aplicados en la administración de entidades o empresas, son los siguientes:

1. Selección de personal idóneo
2. Responsabilidad delimitada
3. Segregación de funciones de carácter incompatible

4. División del procesamiento de cada transacción
5. Aplicación de pruebas continuas de exactitud
6. Rotación de deberes
7. Instrucciones por escrito
8. Fianza para el desempeño de cargos
9. Utilización de cuentas contables de control
10. Uso de equipos mecánicos o automáticos
11. Control y uso de formularios prenumerados
12. Manejo restringido del efectivo
13. Desembolsos mediante cheques
14. Depósitos inmediatos e intactos
15. Registros específicos y únicos de contabilidad

2.4.15.01 Selección de personal.

Principio de control interno y de administración por el cual se debe mantener y reclutar a las personas más capaces, con el objeto de lograr los resultados deseados de la manera más eficiente y económica.

Toda selección de personal debe realizarse previo el análisis cuidadoso del puesto y de las características del mismo, así como de los requisitos que debe reunir quien va a ocuparlo, mediante el empleo de métodos y de procedimientos de evaluación de personal. Todo sistema tiene como pilar fundamental al hombre, elemento indispensable

y básico; por lo que éste debe ser bien escogido, motivado, estimulado y evaluado para la obtención de la eficiencia en la ocupación que se le encomendará.

2.3.15.02 Responsabilidad delimitada.

Principio de control interno relativo a que la responsabilidad por la realización de cada una de las funciones desempeñadas por el personal de un organismo, tiene que ser claramente definidas y delimitadas.

2.4.15.03 Segregación de funciones de carácter incompatible.

Principio de control interno por el cual se establece la necesidad de que las funciones de carácter financiero-administrativo, en todos los niveles organizativos, deben ser controlables de tal manera que exista independencia entre las funciones de operación, de autorización, de registro y de custodia de los recursos y bienes de toda entidad o empresa.

2.4.15.04 División del procesamiento de cada transacción.

Principio de control interno por el que se establece que ninguna persona, dentro de una organización, debe tener la responsabilidad por una transacción completa desde su inicio hasta su fin. Este principio se basa en la posibilidad de cometer equivocaciones no intencionales u otras irregularidades de buena o mala fe y en la posibilidad también de descubrirlas o evitarlas, ya que el riesgo disminuye cuando varias personas realizan, independientemente, los pasos secuenciales de una transacción u operación, generándose

entonces una revisión y verificación automáticas de la actuación de la persona encargada y así sucesivamente, hasta el término o final de cada transacción.

2.4.15.05 Aplicación de pruebas continuas de exactitud.

Principio de control interno, por el que cada organismo debe utilizar procedimientos continuos de verificación, mediante el empleo de pruebas o prácticas llamadas de exactitud, sobre las operaciones financieras, con el objeto de asegurar el correcto manejo y salvaguarda de sus recursos y de registro contable.

2.4.15.06 Rotación de deberes.

Principio de control interno por el que se establece la necesidad de efectuar cambios periódicos de tareas o actividades entre los empleados del área financiera que tengan similares funciones y jerarquías en un organismo, con el fin de disminuir el riesgo del cometimiento de irregularidades y fraudes o de corregir los defectos administrativos originados por hábitos inadecuados adquiridos por personas que permanecen por algún tiempo en ciertas rutinas de trabajo.

2.4.15.07 Instrucciones por escrito.

Principio de control interno por el que toda orden e instrucción que se den, a los empleados y trabajadores de un organismo, deben ser dadas por escrito, así como los procedimientos de autorización que aseguren el control y registro oportuno de las operaciones financieras y administrativas.

2.4.15.08 Fianza para el desempeño de cargos.

Principio de control interno relativo a la necesidad de afianzar, directa o indirectamente, a las personas que, dentro de un organismo, se hallan encargadas de la recepción, registro y custodia de sus fondos o bienes.

2.4.15.09 Utilización de cuentas contables de control.

Principio de control interno por el que conviene la utilización de las denominadas cuentas colectivas o de control en todos los casos que sean aplicables, con el objeto de verificar la exactitud de la suma de los saldos de las cuentas individuales y el saldo que arroje la cuenta correspondiente de control.

2.4.15.10 Uso de equipos mecánicos o automáticos.

Principio de control interno relativo a la necesidad de utilizar y mantener equipos mecánicos o automáticos con dispositivos de seguridad y prueba, que facilitan el control y verificación de las recaudaciones, naturaleza, monto y forma de pago.

2.4.15.11 Control y uso de formularios prenumerados.

Principio de control interno relativo a la necesidad de utilizar formularios impresos y previamente numerados para los documentos y formatos que revistan importancia financiera o administrativa, con el objeto de una adecuada verificación y registro de las operaciones que se realicen en una entidad.

2.4.15.12 Manejo restringido del efectivo.

Principio de control interno relativo a la conveniencia de no utilizar dinero en efectivo para los gastos, inversiones y, en general, desembolsos que una entidad o empresa deba realizar, sino mediante el giro de cheques nominativos, excluyéndose aquellos pagos por concepto de gastos urgentes y de menor cuantía que se deben realizar a través del denominado “fondo fijo de caja chica”.

2.4.15.13 Desembolsos mediante cheques.

Principio de control interno referente a la conveniencia de que todos los desembolsos o egresos de caja que realice una entidad o empresa se efectúen mediante la emisión de cheques nominativos, con el propósito de que, en cualquier tiempo, se pueda verificar y comprobar la propiedad, legalidad, veracidad y conformidad de los desembolsos o adquisiciones realizadas.

2.4.15.14 Depósitos inmediatos e intactos.

Sistema de control interno relativo a la necesidad de que todo el dinero en efectivo y cheques recaudados por la venta de bienes, servicios u otros conceptos, deben depositarse en idéntica forma como aquellos fueron receptados y dentro de las 24 horas de haberlos recibido, en la cuenta o cuentas bancarias de la entidad o empresa que se hayan abierto para tales efectos, con el propósito de disminuir el riesgo de malos manejos, de fraudes o de otras irregularidades.

2.4.15.15 Registros específicos y únicos de contabilidad.

Principio de control interno relativo a la necesidad de adoptar un sistema específico y único de contabilidad en cada ente, que incluya los principios de contabilidad generalmente aceptados e integre adecuadamente los registros de las operaciones financieras y genere, en forma permanente, información gerencial para los fines de control y la toma de decisiones.

2.4.16. Componentes del Control Interno COSO II.

El control interno tiene ocho componentes interrelacionados que son:

- El ambiente interno.
- Establecimiento de objetivos.
- Identificación de acontecimientos.
- Evaluación de riesgos.
- Respuesta a los riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

La división del control interno en ocho componentes, aporta un marco útil a los auditores para considerar los efectos del control interno de una entidad.

Sin embargo, no necesariamente refleja cómo la entidad considera e implementa su control interno. Los ocho componentes del control interno, son aplicables para la auditoría de cada entidad.

Dichos componentes deberán ser considerados en el contexto de las siguientes consideraciones:

- Tamaño de la entidad.
- Organización de la entidad y sus características.
- Naturaleza de las operaciones de la entidad.
- Diversidad y complejidad de las operaciones de la entidad.
- Los métodos de la entidad para transmitir, procesar, mantener y acceder la información.
- Requerimientos legales y reglamentarios aplicables.

2.4.16.01 Ambiente Interno.

El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.

El ambiente interno de una organización tiene un impacto significativo en el modo como se implanta la gestión de riesgos corporativos y en su funcionamiento continuado, constituyendo el contexto en que se aplican otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, con un importante efecto positivo o negativo sobre ellos.

- **Filosofía de la gestión de riesgos:** La filosofía de la gestión de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el quehacer de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones. Tanto si la dirección pone su énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento e informes de excepción, como si prefiere operar más informalmente mediante contactos personales con los directivos claves, lo críticamente importante es que desde ella se potencie la filosofía, no sólo con palabras, sino con acciones diarias.
- **Integridad y Valores éticos:** La eficacia de la gestión de riesgos corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y controlan las actividades de la organización.

La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales.

No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos que el de consejero delegado y la alta dirección, ya que establecen el talante al nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la organización. Un talante adecuado al nivel más alto contribuye a que:

- Los miembros de la entidad hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista legal como moral.
- Se cree una cultura de apoyo al cumplimiento, comprometida con la gestión de riesgos corporativos.
- No se navegue por zonas “grises” en las que no existen normas o pautas específicas de cumplimiento.
- Se fomente una voluntad de buscar ayuda e informar de los problemas antes de que éstos no tengan solución.

Las organizaciones apoyan una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezca los principios y prioridades de la entidad y un código de conducta.

Este código proporciona una conexión entre la misión/visión y las políticas y procedimientos operativos. Sin ser una guía exhaustiva de conducta, ni un documento legal que profile en gran detalle los protocolos clave de la organización, un código de conducta es una declaración proactiva de las posiciones de la entidad frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento. Estos códigos también pueden ser útiles como guías de fácil utilización acerca de las políticas relativas a la conducta de los empleados y de la propia organización.

2.4.16.02 Establecimiento de Objetivos.

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

- **Objetivos Estratégicos:** Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones. Se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación y evaluación de los riesgos, que se expondrán en capítulos posteriores, durante el proceso de establecimiento de la estrategia.
- **Objetivos relacionados:** Los objetivos al nivel de empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a sub objetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura.
- **Riesgo aceptado:** El riesgo aceptado puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos.
- **Determinación de la tolerancia al riesgo:** Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Operar dentro de las

tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.

2.4.16.03 Identificación de eventos.

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos.

Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.

- **Técnicas de identificación de eventos:** La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro. La dirección utiliza diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos. Estas técnicas se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades. Por ejemplo, al implantar un nuevo proceso de negocio, rediseñarlo o evaluarlo. Pueden emplearse en conexión con la

planificación estratégica o de unidad de negocio o al considerar nuevas iniciativas o un cambio en la organización.

A continuación, se presenta una serie de técnicas comunes de identificación de eventos y su aplicación.

- **Inventarios de eventos:** Las direcciones utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica. Estos listados se elaboran por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas y se utilizan, por ejemplo, con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada, pudiendo resultar útiles a la hora de asegurar una visión coherente con otras actividades similares de la organización. Cuando se trata de listados generados externamente, el inventario se revisa y somete a mejoras, adaptando su contenido a las circunstancias de la entidad, para presentar una mejor relación con los riesgos de la organización y ser consecuentes con el lenguaje común de gestión de riesgos corporativos de la entidad.
- **Talleres de trabajo:** Los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados, por ejemplo, con los objetivos estratégicos de una unidad de negocio o de procesos de la empresa. Los resultados de estos talleres dependen habitualmente de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes.

- **Entrevistas:** Las entrevistas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y entrevistado o, en ocasiones, con dos entrevistadores para cada persona entrevistada, en cuyo caso el entrevistador está acompañado por un compañero que toma notas. Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.
- **Análisis del flujo de procesos:** El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis del flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle.

2.4.16.04 Evaluación de riesgos.

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva –probabilidad e impacto– y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

- **Riesgo inherente y residual:** El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

El riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente.

Estas acciones pueden incluir las estrategias de diversificación relativas a las concentraciones de clientes, productos u otras, las políticas y procedimientos que establezcan límites, autorizaciones y otros protocolos, el personal de supervisión para revisar medidas de rendimiento e implantar acciones al respecto o la automatización de criterios para estandarizar y acelerar la toma de decisiones recurrentes y la aprobación de transacciones. Además, pueden reducir la probabilidad de ocurrencia de un posible evento, su impacto o ambos conceptos a la vez.

2.4.16.05 Respuesta a los riesgos.

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier

oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

- **Respuestas a los riesgos: Evitar, Reducir, Compartir y Aceptar:** Para los riesgos significativos, una entidad considera típicamente las respuestas posibles dentro de una gama de opciones de respuesta. Una vez completadas las acciones de respuesta al riesgo, la dirección posee una visión de los riesgos y respuestas individuales, así como de su alineación con las tolerancias asociadas.
- **Costes y Beneficios:** Prácticamente todas las respuestas al riesgo implican algún tipo de coste directo o indirecto que se debe sopesar en relación con el beneficio que genera. Se ha de considerar el coste inicial del diseño e implantación de una respuesta (procesos, personal y tecnología), así como el coste de mantener la respuesta de manera continua. Los costes y beneficios asociados pueden medirse cuantitativa o cualitativamente, empleando normalmente una unidad de medida coherente con la empleada para establecer el objetivo y las tolerancias al riesgo relacionadas.

2.4.16.06 Actividades de control.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

- **Integración con la respuesta al riesgo:** Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente.
- **Uso de las actividades de control como respuesta a los riesgos:** Si bien las actividades de control se establecen, por norma general, para asegurar que se llevan a cabo de manera adecuada la respuesta a los riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituyen la respuesta al riesgo.

2.4.16.07 Información y comunicación.

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades.

Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos.

También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos.

Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

- **Información:** La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos. La información, tanto si procede de fuentes externas como internas, se recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar eventos, analizar riesgos, determinar respuestas a ellos y, en general, llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión.
- **Comunicación:** La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y una delegación clara de autoridad. La comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura deseada y reforzarla. La comunicación resulta clave para crear el entorno

“adecuado” y para apoyar al resto de componentes de la gestión de riesgos corporativos.

2.4.16.08 Supervisión.

La gestión de riesgos corporativos se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas.

Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladándolos temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.

- **Actividades de supervisión permanente:** Diferentes actividades llevadas a cabo en el curso normal de la gestión de un negocio pueden servir para realizar la supervisión de la eficacia de los componentes de la gestión de riesgos corporativos. Estas actividades incluyen la revisión diaria de información de las gestiones normales del negocio.

- **Evaluaciones independientes:** Aunque los procedimientos de seguimiento permanente normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la eficacia de otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, puede resultar provechoso echar un nuevo vistazo de vez en cuando, centrándose directamente sobre la eficacia de dicha gestión. Habitualmente, las evaluaciones independientes de la gestión de riesgos corporativos se llevan a cabo periódicamente. En algunos casos, son originadas por un cambio en la estrategia, procesos clave o estructura de la entidad. Las evaluaciones independientes son llevadas a cabo por la dirección, el departamento de auditoría interna, especialistas externos o por una alguna combinación de estas funciones.
- **Revisiones de auditoría interna:** El departamento de auditoría interna proporciona una evaluación de los riesgos y actividades de control de una unidad de negocio, proceso o departamento. Estas evaluaciones proveen de una perspectiva objetiva sobre cualquiera de los componentes de la gestión de riesgos corporativos o sobre todos ellos, desde el ámbito interno de la empresa hasta la supervisión. En algunos casos, se presta especial atención a la identificación de riesgos, el análisis de probabilidad e impacto, la respuesta al riesgo, las actividades de control y la información y comunicación. La auditoría interna, basada en el conocimiento del negocio, puede estar en posición de considerar el modo en que las nuevas iniciativas y circunstancias de la empresa podrían afectar a la aplicación de la gestión de riesgos corporativos, lo que podría tener en cuenta en su revisión y comprobación de la información relevante.

2.4.17 Clasificación del Control Interno.

En un sentido amplio el Control Interno incluye controles que pueden ser catalogados como contables o administrativos.

- **Control Administrativo.**

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todo controles tales como análisis estadísticos, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia.

Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

El control administrativo se establece de la siguiente manera:

El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función

de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones.

- **Control Contable**

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

El control contable está descrito también de la siguiente manera:

El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

- Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- Se registren las operaciones como sean necesarias para 1) permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y 2) mantener la contabilidad de los activos.

- El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.
- Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Modalidad básica de la investigación.

3.1.1. De campo.

En la presente investigación se aplicó la modalidad de campo, porque va directamente hacia la empresa en donde se está generando el problema, además porque desde allí se recolectará la información necesaria para dar solución al mismo.

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. En esta se obtiene la información directamente en la realidad en que se encuentra, por lo tanto, implica observación directa por parte del investigador.

3.1.2. Bibliográfica-documental.

Es bibliográfica porque se basa en libros, especialmente para construir el marco teórico de la investigación, también debido a que se va a profundizar sobre ciertos temas de interés relacionados con el tema investigado.

Es documental porque se va analizar diferentes documentos para ver como se encuentra la empresa, y así dar una buena solución.

Este tipo de investigación es la que se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Nos va a permitir comparar, conocer y aplicar los diferentes conceptos que los diferentes autores nos proporcionan, logrando así una mejor comprensión de los temas de interés.

3.2. Nivel o tipo de investigación.

3.2.1. Exploratoria.

Se utilizó este tipo de investigación porque antes de empezar con el desarrollo del presente trabajo, se exploró un lugar en donde se podía realizar el mismo; encontrando y realizando un análisis de la situación actual en la Compañía Sweaden Seguros y reaseguros S.A. sucursal Ambato, así como también determinando posibles problemas que afectan a la empresa.

3.2.2. Descriptiva.

Este tipo de investigación se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad. Además se preocupa primordialmente por describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza.

Es descriptiva porque se obtuvo la información necesaria del lugar en donde se realizó la presente investigación; en este caso la Compañía Sweaden Seguros y reaseguros S.A. sucursal Ambato.

Dentro de ésta compañía se vio la necesidad de mejorar el funcionamiento de los departamentos de siniestros, cobranzas y gerencia comercial; es por esta razón que se debió realizar un análisis de cada una de las razones que llevan a este problema.

Además se recogió datos, se resumió y analizó a través de encuestas, para precisar los efectos que el problema trajo a la empresa, así como las posibles soluciones para su erradicación.

3.2.3. Explicativa.

Son aquellos trabajos donde nuestra preocupación se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer por qué suceden las cosas, a través de la delimitación de las relaciones causales existentes o, al menos, de las condiciones en que ellos se producen. Se aplicó este tipo de investigación porque relacionamos las causas con los efectos de la relación entre las variables.

3.3. Población y Muestra.

3.3.1. Población.

Según Ciro Martínez Bencardino (2005:9), población es un conjunto de medidas o el recuento de todos los elementos que presentan una característica común. El término población se usa para denotar el conjunto de elementos del cual se extrae la muestra.

La población con la cual se va a trabajar en la presente investigación, son todos los empleados de la aseguradora; pero específicamente con el personal que labora en los departamentos de siniestros, cobranzas y gerencia comercial. Se trabajará con este sector porque el trabajo se basará en el buen funcionamiento de los departamentos antes mencionados, y por lo tanto quienes intervienen directamente son los empleados de la misma, debido a que del buen funcionamiento de dichos departamentos depende el éxito de la entidad.

Por lo tanto, la población con la cual se va a trabajar:

N°	Nombre del Empleado	Cargo
1	Eduardo Bonilla	Jefe de Siniestros
2	Ximena Córdor	Asistente de Emisión
3	Soraya Freire	Jefe Operativo
4	María Gabriela Garcés	Jefe de Cobranzas
5	Darío Paredes	Asistente SOAT
6	Sebastián Proaño	Analista de Indemnización
7	Armando Ruales	Inspector de Riesgos
8	Paola Sánchez	Jefe Gerencia Comercial
9	Alexandra Vela	Asistente de Gerencia Comercial
10	Francisco Granda	Cajero Pagador
11	Esteban Jarrín	Recaudador
	Total	11

Tabla 1. Población

Elaborado por: Verónica Villacís.

Fuente: Investigación de Campo

Concepto	Cantidad
Empleados de la empresa	11
Total	11

Tabla 2. Total de la Población

Elaborado por: Verónica Villacís

Fuente: Investigación de Campo

3.3.2. Muestra.

Según Ciro Martínez Bencardino (2005:12), define a la muestra como un conjunto de medidas o el recuento de un aparte de elementos pertenecientes a la población. Los elementos se seleccionan aleatoriamente, es decir, todos los elementos que componen la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados.

En la presente investigación se va a trabajar con la totalidad de la población.

3.4. Recolección de la Información.

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.

Los sujetos a ser investigados en este trabajo son:

N°	Nombre del Empleado	Cargo
1	Eduardo Bonilla	Jefe de Siniestros
2	Ximena Córdor	Asistente de Emisión
3	Soraya Freire	Jefe Operativo
4	María Gabriela Garcés	Jefe de Cobranzas
5	Darío Paredes	Asistente SOAT
6	Sebastián Proaño	Analista de Indemnización
7	Armando Ruales	Inspector de Riesgos
8	Paola Sánchez	Jefe Gerencia Comercial
9	Alexandra Vela	Asistente de Gerencia Comercial
10	Francisco Granda	Cajero Pagador
11	Esteban Jarrín	Recaudador
	Total	11

Tabla 3. Sujetos a ser investigados.

Elaborado por: Verónica Villacís.

Fuente: Investigación de Campo.

- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información. La presente investigación cuenta con once encuestas realizadas al personal de la empresa.
- Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación. La presente investigación cuenta con tres cuestionarios.

- Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo). Las personas de apoyo en la presente investigación son: Ing. Verónica Medina (Gerente General.)
- Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

Técnica de Investigación	Instrumento	Realizado Por	Ejecutado A
Encuesta	Cuestionario	Investigador	Personal de la empresa.

Tabla 4. Procedimiento de recolección de la información.

Elaborado por: Verónica Villacís.

Fuente: Investigación de Campo.

3.5. Procesamiento y Análisis.

3.5.1. Plan de procesamiento de la información.

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

Tabla 5. Tabulación de las respuestas de las encuestas realizadas.

No.	RESPUESTAS													TOTAL
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
1														
2														
3														
4														
TOTAL														

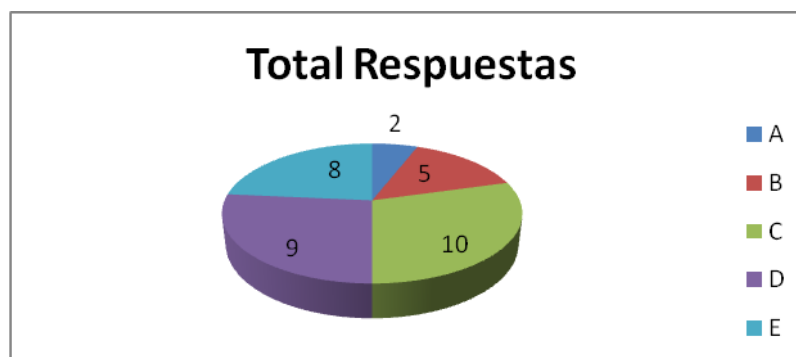
Fuente: Cuestionarios**Elaborado por:** Verónica Villacís.

La tabulación de datos se hará a través del cuestionario formulado, éste nos ayudará a la clasificación de respuestas y a la cuantificación de las mismas, a fin de sacar conclusiones y recomendaciones para el problema en estudio.

En la tabla de recopilación de información constará el número de encuestados y las correspondientes respuestas a las preguntas formuladas, además constará el número de respuesta por ítem.

- Representaciones gráficas.

Gráfico 2. Tabulación de respuestas.



Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Verónica Villacís.

3.5.2. Plan de análisis de los resultados.

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

4.1. Análisis e interpretación de resultados.

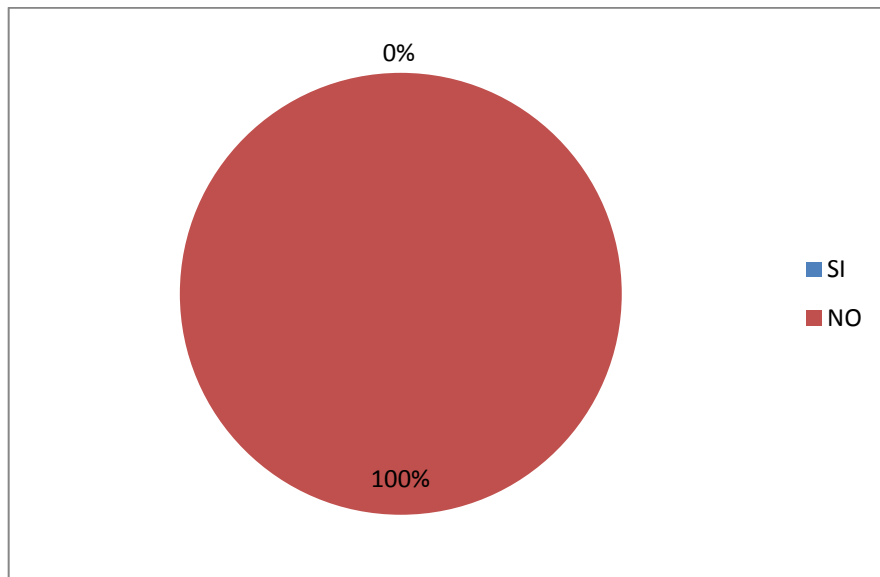
Departamento de Siniestros. Encuesta 1.

1. ¿Cuenta su departamento con políticas y objetivos que se encuentren detallados por escrito?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 1.

Elaborado por: Verónica Villacís.



Fuente: Encuesta 1.

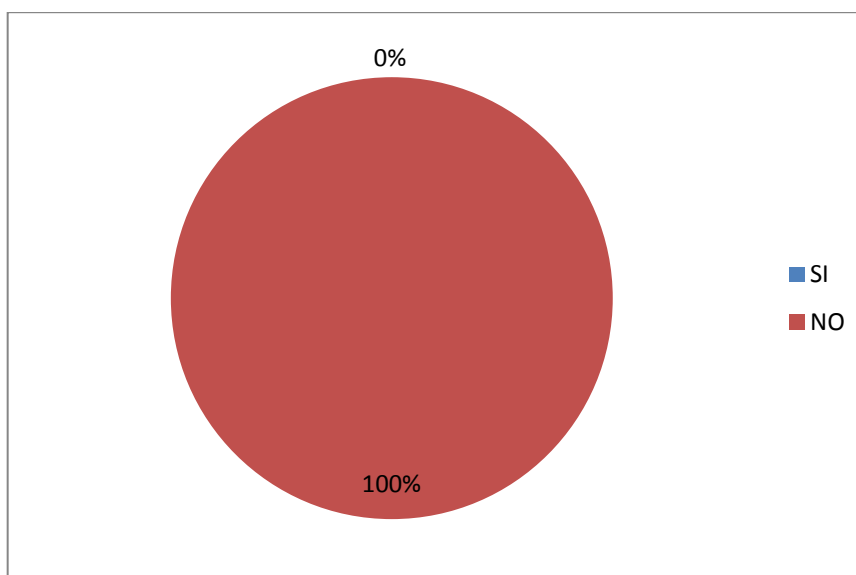
Elaborado por: Verónica Villacís.

Interpretación: El 100% de los empleados asegura que no existen políticas y objetivos dentro del departamento; por lo que es necesario implementar las mismas, de esta manera el departamento tendrá un mejor funcionamiento.

2. ¿El departamento tiene realizado un flujo de la descripción del proceso de indemnización?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 1. **Elaborado por:** Verónica Villacís.



Fuente: Encuesta 1.

Elaborado por: Verónica Villacís.

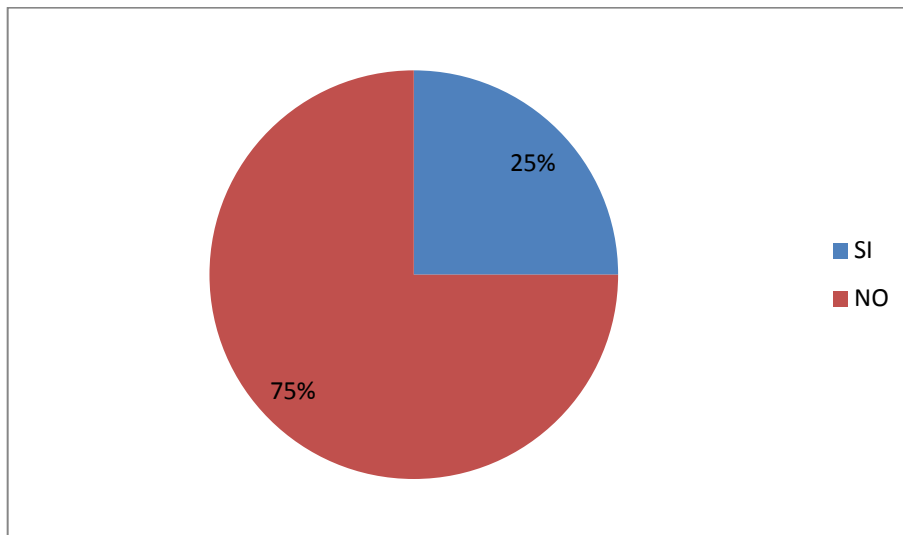
Interpretación: El 100% de los empleados asegura que no existe un flujo para describir dicho proceso, por lo que se debe realizar el mismo para que el mismo se encuentre más detallado.

3. ¿Cuenta el cliente con alternativas para notificar oportunamente un siniestro?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 1.

Elaborado por: Verónica Villacís



Fuente: Encuesta 1.

Elaborado por: Verónica Villacís.

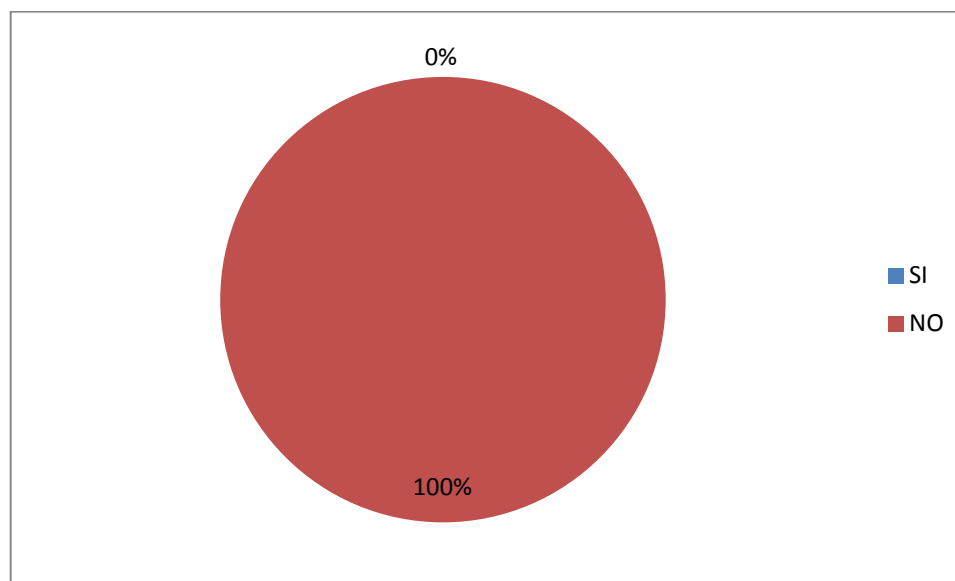
Interpretación: El 25% de los empleados dicen que si disponen de alternativas, mientras que el 75% dicen lo contrario, por lo que es necesario incrementar las alternativas para notificar un siniestro para así dar más facilidad a los clientes.

4. ¿Se ha establecido un plazo máximo para realizar la apertura del reclamo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 1.

Elaborado por: Verónica Villacís



Fuente: Encuesta 1.

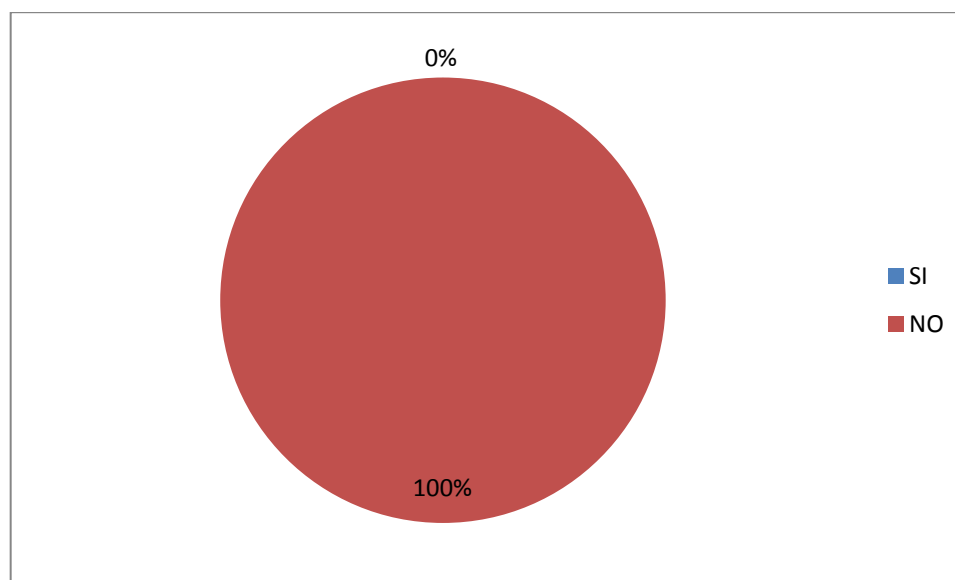
Elaborado por: Verónica Villacís.

Interpretación: El 100% de los empleados aseguran que no se ha establecido un plazo para realizar la apertura de un reclamo, por lo que es importante y necesario establecer el mismo para que los reclamos sean atendidos con mayor rapidez.

5. ¿Se cuenta con un orden preestablecido para la recepción de los documentos cuando se realiza un reclamo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 1. **Elaborado por:** Verónica Villacís.



Fuente: Encuesta 1.

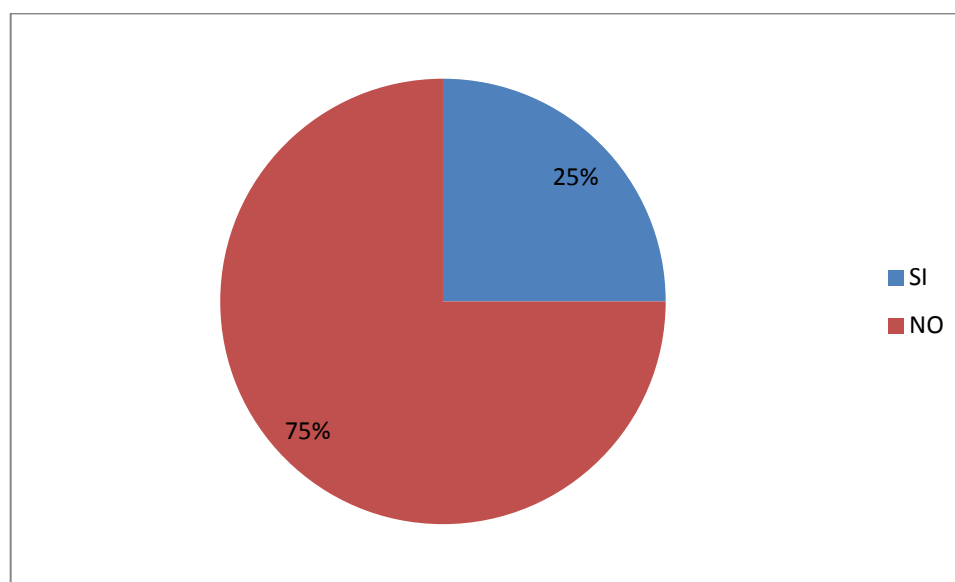
Elaborado por: Verónica Villacís.

Interpretación: El 100% de los empleados aseguran que no se cuenta con un orden para la recepción de los documentos, es necesario establecer el mismo para que exista un mejor control de los mismos al momento de recibir un reclamo.

6. ¿Ha recibido usted capacitación periódica por parte de la empresa?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 1. **Elaborado por:** Verónica Villacís



Fuente: Encuesta 1.

Elaborado por: Verónica Villacís

Interpretación: El 25% de los empleados dicen que han recibido capacitación, mientras que el 75% dicen lo contrario; es necesario que se establezcan capacitaciones periódicas para que los empleados se encuentren actualizados brinden una mejor atención en la empresa.

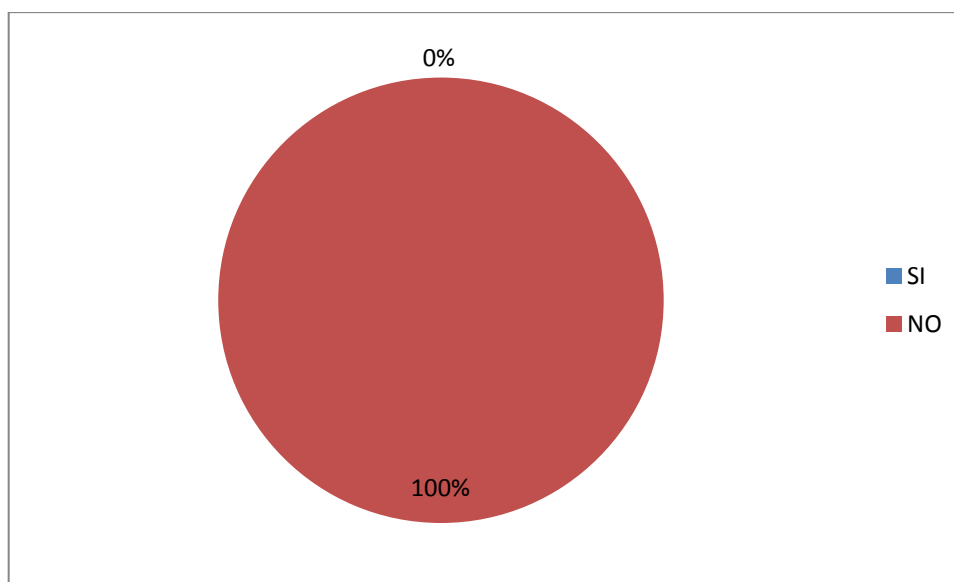
Departamento de Cobranzas. Encuesta 2.

1. ¿Cuenta su departamento con políticas y objetivos que se encuentren detallados por escrito?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Verónica Villacís



Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Verónica Villacís.

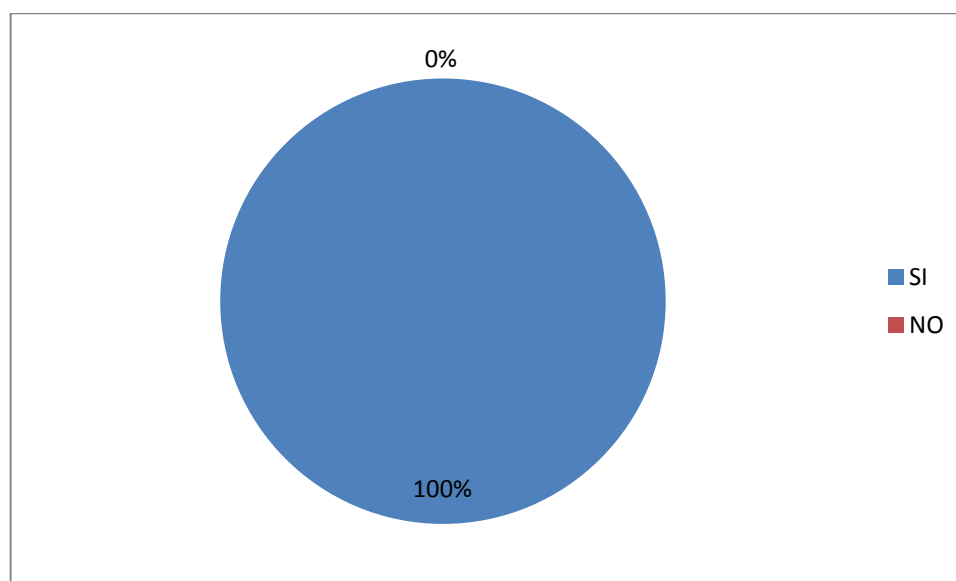
Interpretación: El 100% de los empleados aseguran que no existen políticas y objetivos, por lo que es necesario que las mismas se implementen para que el departamento tenga un mejor funcionamiento.

2. ¿Se encuentra el cajero asegurado o caucionado?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Verónica Villacís



Fuente: Encuesta 2.

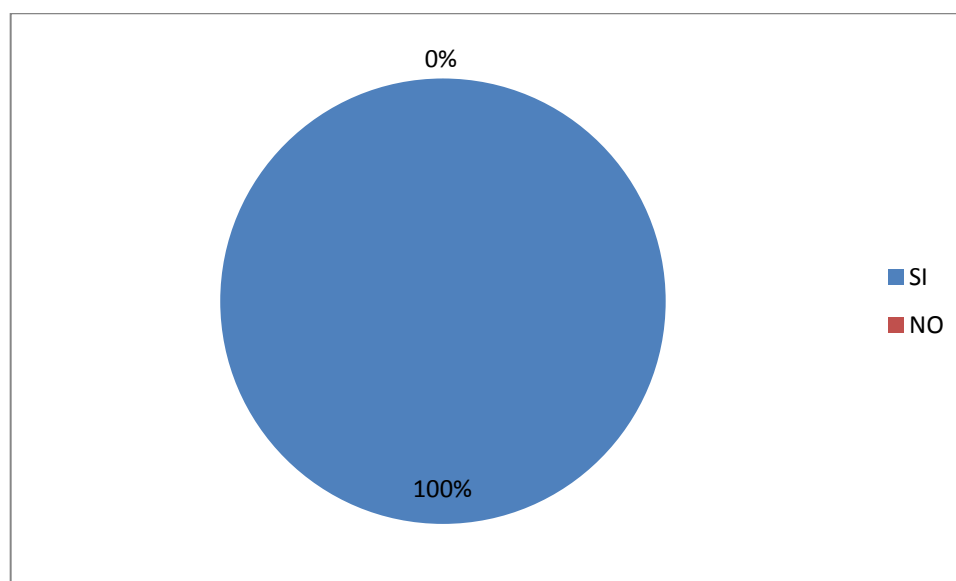
Elaborado por: Verónica Villacís.

Interpretación: El 100% de los empleados aseguran que el cajero se encuentra asegurado; es una medida muy importante que la empresa ha tomado para así evitar inconvenientes con el dinero.

3. ¿Cuentan con equipos de seguridad que permitan detectar billetes falsos?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 2. **Elaborado por:** Verónica Villacís



Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Verónica Villacís.

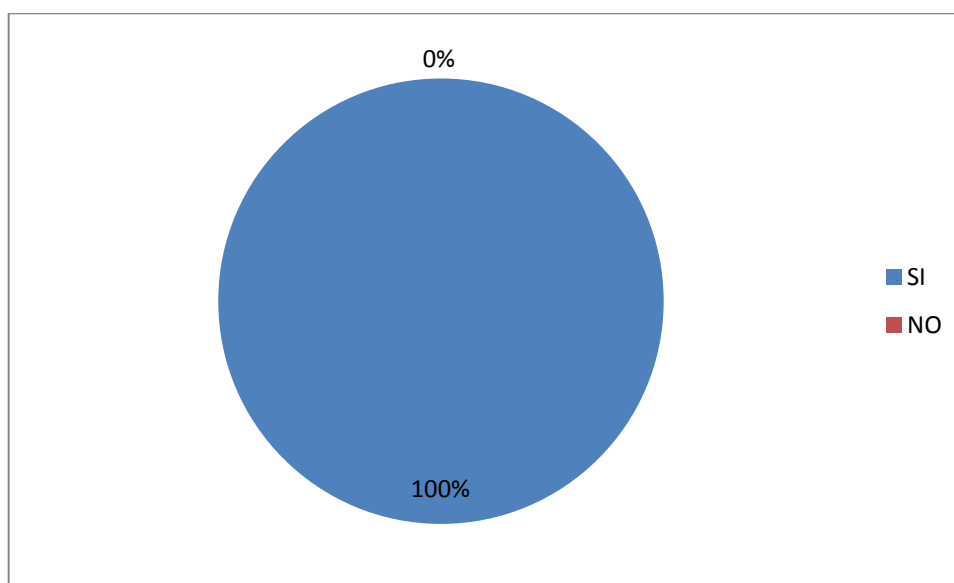
Interpretación: El 100% de los empleados aseguran que si existen equipos que detecten los billetes falsos; es una medida de seguridad importante que la empresa ha tomado, así evitarán pérdidas de dinero.

4. ¿Cuenta la empresa con caja fuerte?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Verónica Villacís



Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Verónica Villacís.

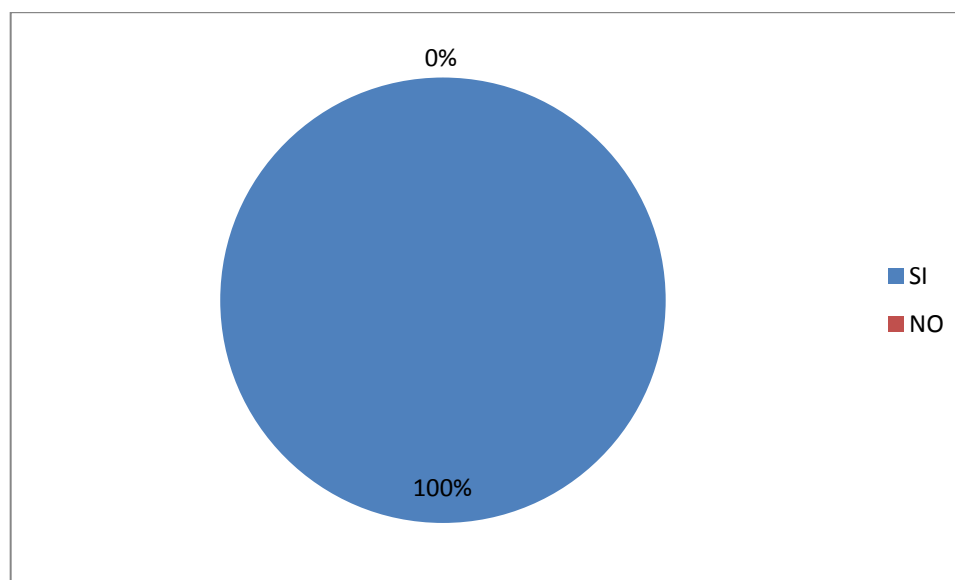
Interpretación: El 100% de los empleados aseguran que la empresa dispone de una caja fuerte, de esta manera se evitará robos de dinero dentro de la misma.

5. ¿Utiliza el cajero formularios pre impresos y prenumerados para registrar los ingresos y egresos?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Verónica Villacís



Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Verónica Villacís.

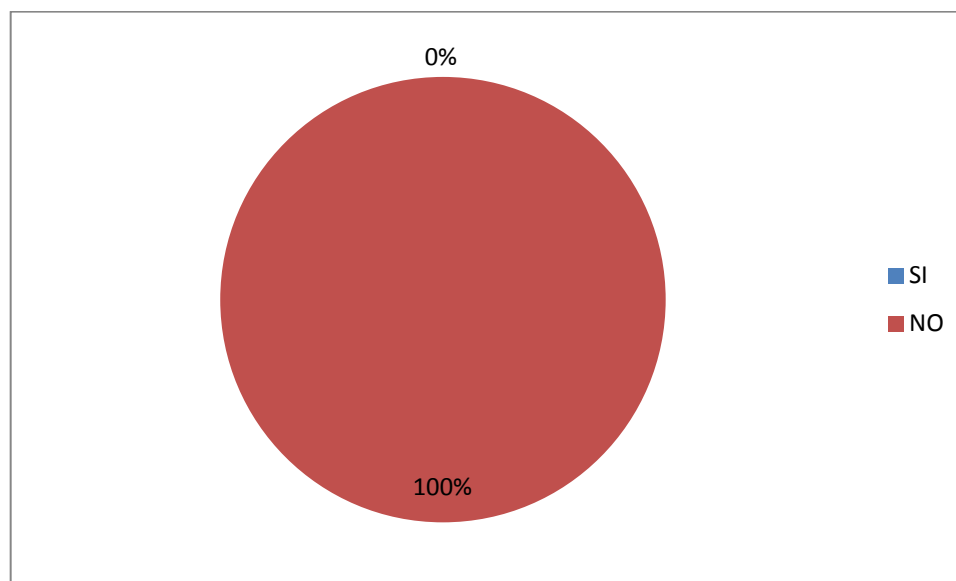
Interpretación: El 100% de los empleados aseguran que el cajero si utiliza formulario debidamente pre impresos y prenumerados, por lo que de esta manera los ingresos y gastos se encuentran sustentados en los mismos.

6. ¿Existe una política de comunicación al cliente previo a realizar el cobro de valores?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Verónica Villacís



Fuente: Encuesta 2.

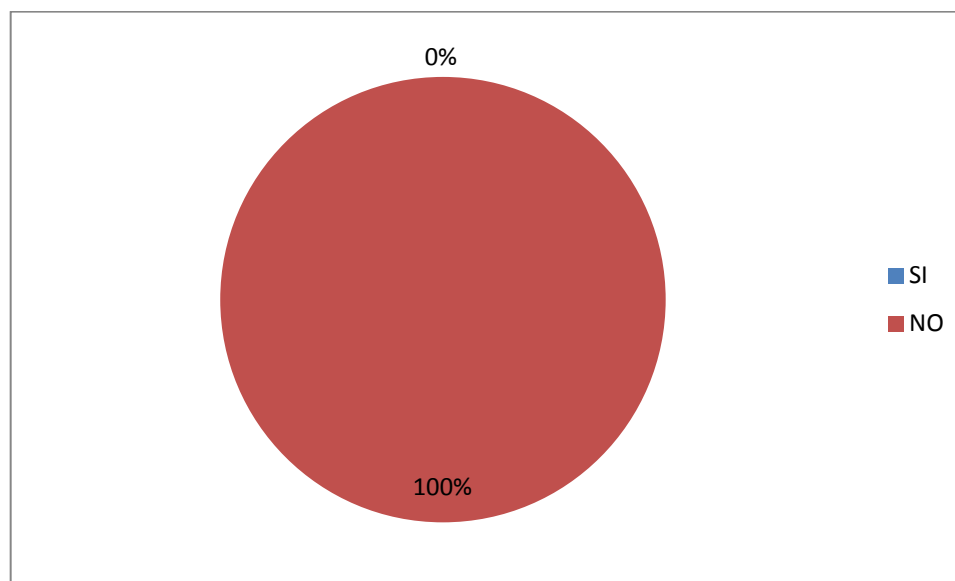
Elaborado por: Verónica Villacís.

Interpretación: El 100% de los empleados aseguran que no existe una política de comunicación al cliente por lo que es necesario implementar la misma para que así al momento de que el cobrador realice su gestión recaude dichos valores.

7. ¿Existe una política para que el cobrador de la empresa inicie la gestión de cobro?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 2. **Elaborado por:** Verónica Villacís



Fuente: Encuesta 2.

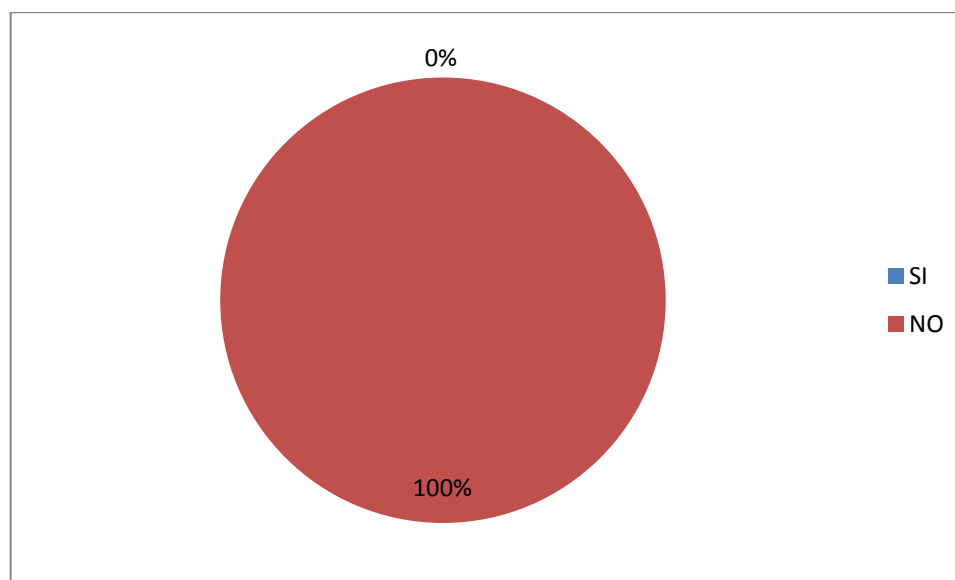
Elaborado por: Verónica Villacís.

Interpretación: El 100% de los empleados aseguran de que no existe una política para que el cobrador inicie el cobro de valores, es necesario implementar dicha política para que así los valores se recauden de manera rápida y oportuna.

8. ¿Existe un plazo máximo de pago en caso de que la cartera vencida sea difícil de cobrar?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 2. **Elaborado por:** Verónica Villacís



Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Verónica Villacís.

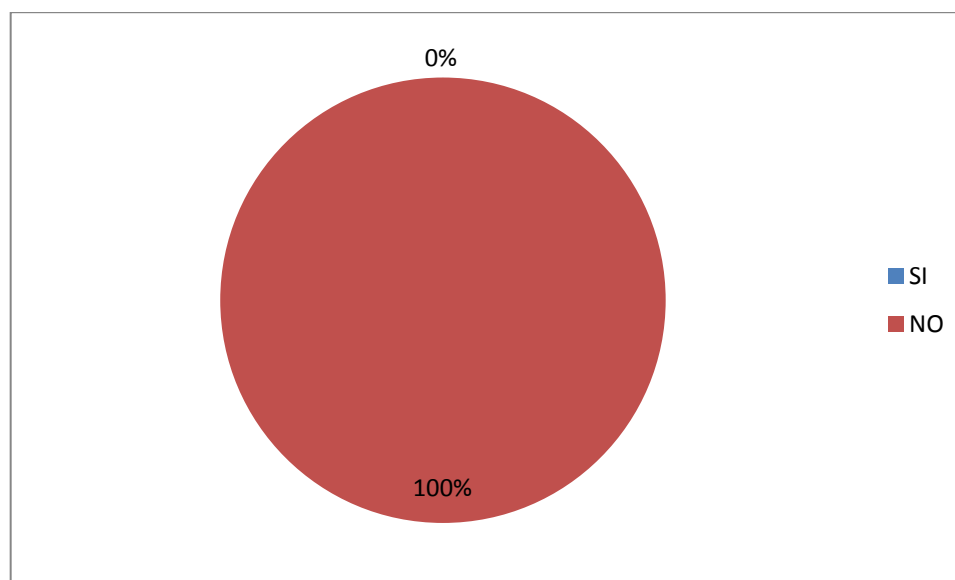
Interpretación: El 100% de los empleados aseguran que no existe una política de pago en caso de que exista cartera vencida, es importante establecer la misma para que así los valores sean recaudados.

9. ¿Existe un monto máximo de efectivo para que el cobrador realice la recepción de las recaudaciones diarias?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Verónica Villacís



Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Verónica Villacís.

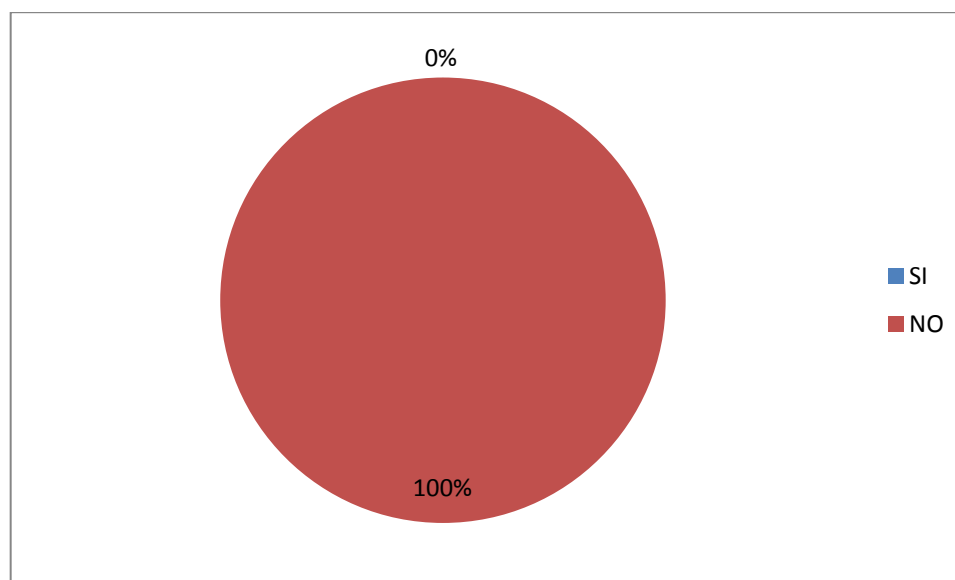
Interpretación: El 100% de los empleados aseguran de que no existe un monto de efectivo para que el cobrador realice las recaudaciones, es necesario implementar la misma para así evitar que la persona encargada corra el riesgo de pérdida de dinero.

10. ¿Los valores recaudados en efectivo por el cobrador son entregados al cajero el mismo día?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Verónica Villacís



Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Verónica Villacís.

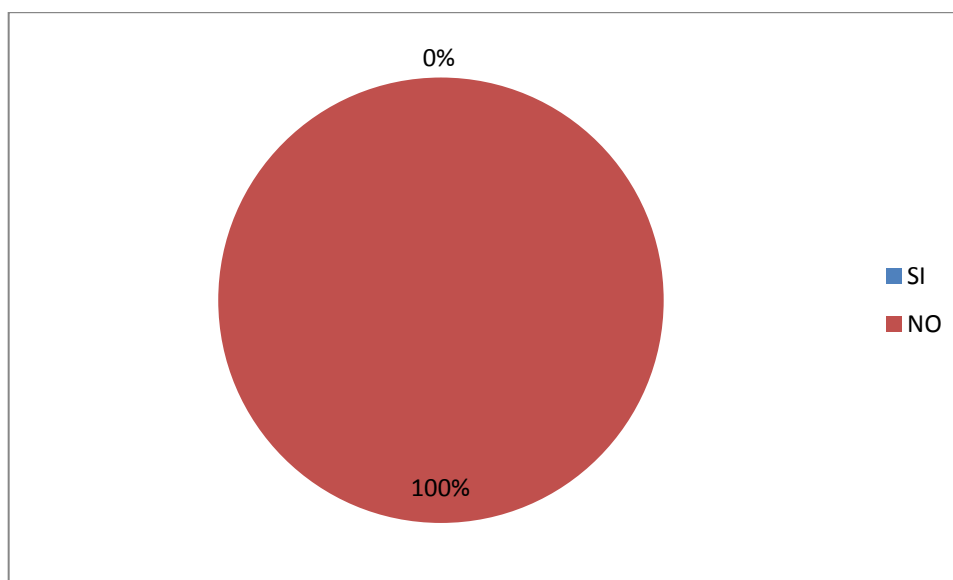
Interpretación: El 100% de los empleados aseguran de que el dinero no es entregado el mismo día al cajero, por lo que es necesario implementar una política para que así el dinero recaudado se encuentre más seguro.

11. ¿Realiza el cobrador un depósito diario de los valores recaudados cuando se supera el monto establecido?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Verónica Villacís



Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Verónica Villacís.

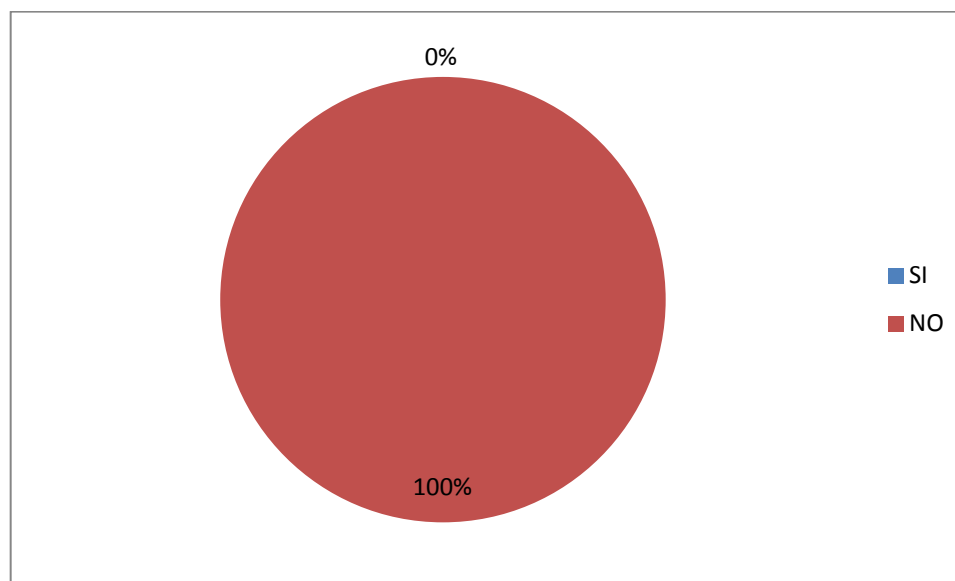
Interpretación: El 100% de los empleados aseguran de que no se realiza un depósito diario de los valores recaudados, por lo que es necesario establecer una política que regule y así contar con sustentos de los valores depositados.

12. ¿Ha recibido usted capacitación periódica por parte de la empresa?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Verónica Villacís



Fuente: Encuesta 2.

Elaborado por: Verónica Villacís.

Interpretación: El 100% de los empleados no ha recibido capacitación por parte de la empresa, por lo que es importante realizar programas de capacitación para que los empleados se encuentren al día en las actualizaciones de su trabajo.

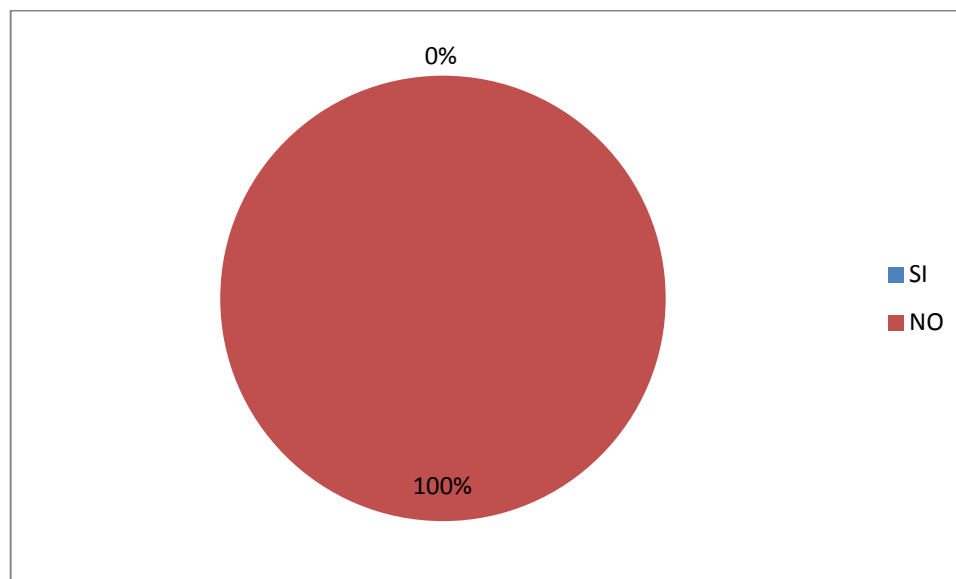
Departamento de gerencia Comercial.

1. ¿Cuenta su departamento con políticas y objetivos que se encuentren detallados por escrito?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta 3.

Elaborado por: Verónica Villacís



Fuente: Encuesta 3.

Elaborado por: Verónica Villacís.

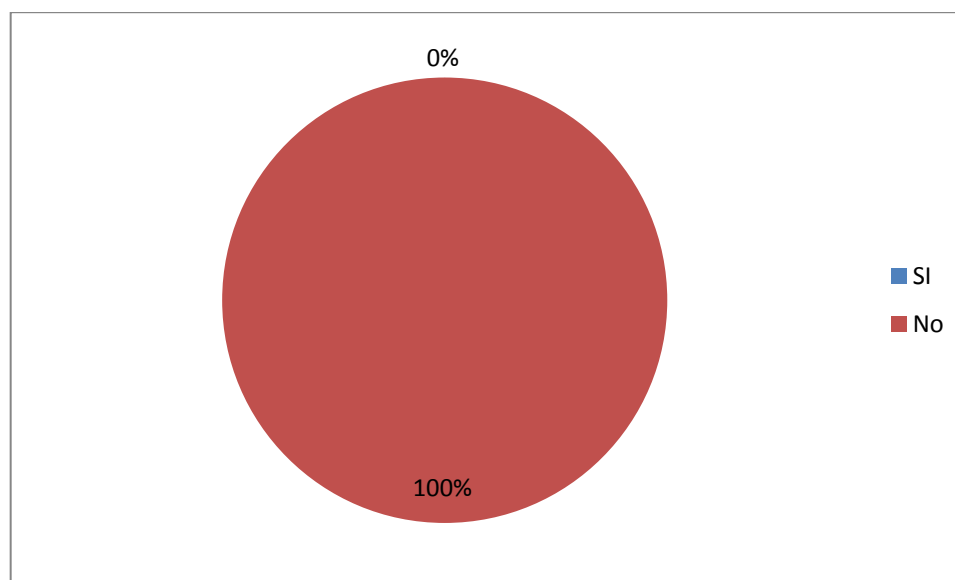
Interpretación: El 100% de los empleados del departamento aseguran de que no existen políticas y objetivos, es necesario implementar las mismas para un mejor funcionamiento.

2. ¿Cuenta la empresa con un procedimiento establecido para la calificación de nuevos brokers?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta 3.

Elaborado por: Verónica Villacís



Fuente: Encuesta 3.

Elaborado por: Verónica Villacís.

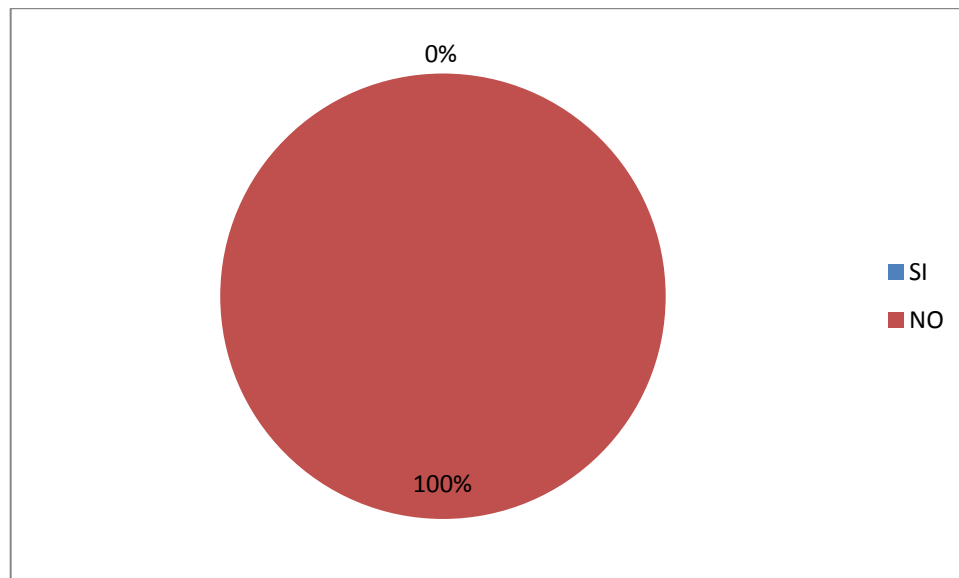
Interpretación: El 100% de los empleados aseguran de que no se cuenta con un procedimiento que regule la calificación de nuevos brokers, es importante establecer el mismo para así tener un mejor control e información de dichas personas.

3. ¿Se controla y exige ciertos documentos para la aprobación de los contratos de los brokers?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta 3.

Elaborado por: Verónica Villacís



Fuente: Encuesta 3.

Elaborado por: Verónica Villacís.

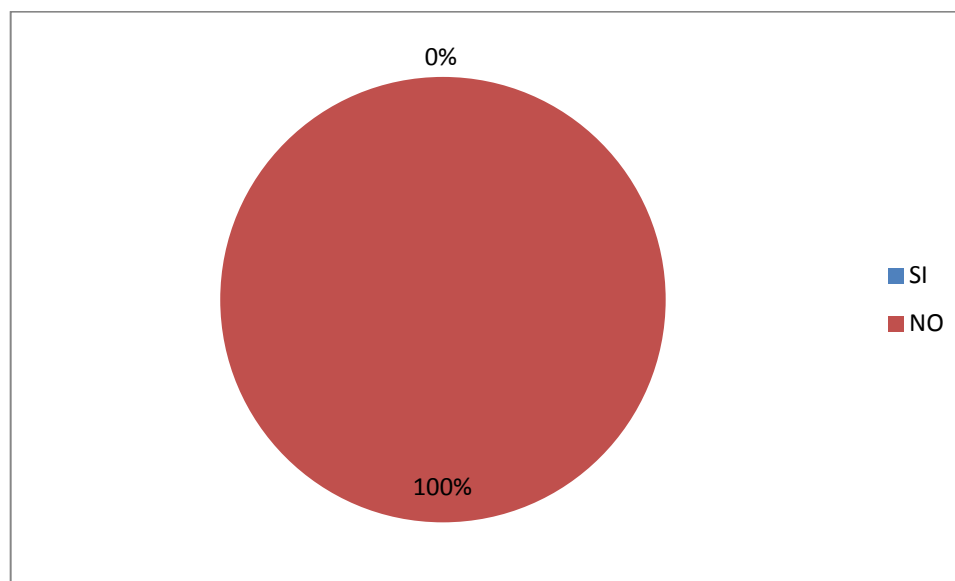
Interpretación: El 100% de los empleados aseguran de que no se controla y exige documentos para aprobar los contratos de los brokers, por lo que es necesario establecer los mismos para conocer a fondo el perfil de las personas aspirantes a dicho cargo.

4. ¿Existe un procedimiento para la presentación entre el bróker y el cliente?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta 3.

Elaborado por: Verónica Villacís



Fuente: Encuesta 3.

Elaborado por: Verónica Villacís.

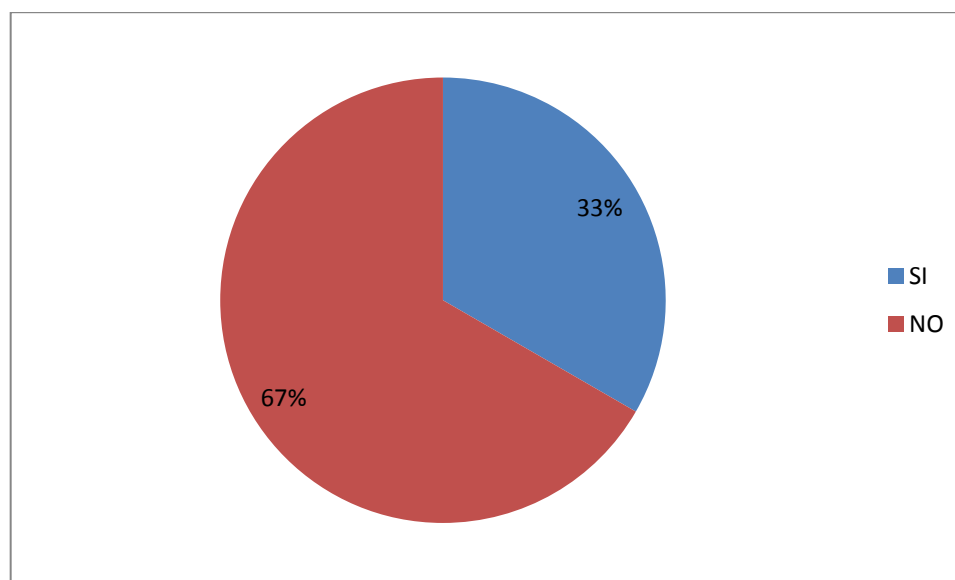
Interpretación: El 100% de los empleados dicen que no se cuenta con un procedimiento para la presentación bróker-cliente, por lo que es importante detallar el mismo para que de esa manera el cliente conozca mejor los servicios de la empresa ofertados por el bróker.

5. ¿En caso de que el cliente vaya a obtener un seguro, existen ciertos requisitos que se deba presentar según el ramo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta 3.

Elaborado por: Verónica Villacís



Fuente: Encuesta 3.

Elaborado por: Verónica Villacís.

Interpretación: El 33% de los empleados dicen que si existen ciertos documentos, mientras que el 67% dice que no; es importante detallar de mejor manera los documentos que el cliente debe presentar para que así el trámite de obtención del seguro sea más rápido.

Conclusiones de las Encuestas.

Departamento de Siniestros:

Se llegó a la conclusión que dentro de este departamento es necesario implementar políticas por escrito para que el trabajo se lo realice de una mejor manera; así como también elaborar un flujo del proceso de indemnización y aumentar las alternativas para que el cliente pueda realizar de una manera más rápida la notificación de un siniestro. Igualmente es importante que se cuente con un plazo establecido para realizar la apertura de los reclamos, así como también establecer un orden para la recepción de los documentos.

Departamento de Cobranzas:

Dentro de este departamento es necesario implementar políticas y objetivos por escrito para que el mismo tenga un mejor funcionamiento; incrementar una política de notificación al cliente para realizar el cobro de los valores; de manera general es importante establecer parámetros para que el cobrador inicie la gestión de cobro tanto en efectivo como con cheques y que es lo que él debe realizar al final del día con dicho dinero.

Se recomienda que se siga manteniendo la política de que el cajero se encuentre asegurado para que no exista riesgo con el dinero de la empresa, igualmente que se sigan utilizando los equipos de seguridad para detectar los billetes falsos así como también seguir utilizando la caja fuerte con la que se cuenta. Es importante que el cajero siga

utilizando los formularios prenumerados para que tenga constancia de los ingresos y egresos que se realiza.

Departamento de gerencia Comercial.

En este departamento es importante establecer políticas para que el mismo mejore su funcionamiento en todos los aspectos; de igual manera se debe establecer un procedimiento cuando la empresa vaya a calificar y contratar a nuevos brokers, así como también los documentos que deben presentar los aspirantes.

Otro punto importante es que se deben establecer ciertos requisitos que el cliente debe presentar al momento de contratar un seguro dentro de la empresa.

Dentro de los tres departamentos es indispensable que se realice capacitaciones periódicas a los empleados de la empresa.

CAPÍTULO V

DISEÑO DEL MODELO OPERATIVO PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.

5.1. Datos Informativos.

5.1.1. Título.

Manual de procedimientos para mejorar el Control Interno en los departamentos de Siniestros, Cobranzas y Gerencia Comercial de la Compañía Sweaden Seguros y Reaseguros S.A. Sucursal Ambato.

5.1.2. Organismo Ejecutor.

Compañía Sweaden Seguros y Reaseguros S.A.

5.1.3. Ubicación.

La Compañía Sweaden Seguros y Reaseguros S.A. se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia La Matriz, dirección Avenida los Guaytambos 488.

5.1.4. Equipo Responsable.

El equipo responsable de la ejecución será el gerente, los jefes de los departamentos de Siniestros, Cobranzas y Gerencia Comercial, y la autora del presente trabajo.

5.1.5. Tiempo estimado para la ejecución.

Para la ejecución del presente trabajo, se ha estimado un tiempo de ocho meses.

5.1.6. Costo.

La ejecución de la propuesta tendrá un costo aproximado de \$1500 dólares.

5.2. Antecedentes.

5.2.1. Historia y antecedentes de la Compañía.

Sweaden Compañía de Seguros, nace el 13 de septiembre del 2007 según resolución No. SBS – 2007-774 de la Superintendencia de Bancos; reglamentación que regula a las empresas aseguradoras, sujetándose a las normas y procedimientos generales que determina la Ley General de Seguros y las demás expedidas por dicho órgano de control, disponiendo el registro de la Empresa en el Registro Mercantil, el mismo que consta bajo el número 2884, Tomo 138, determinándose además el otorgamiento de un certificado específico para cada ramo de seguro.

Sweaden Compañía de Seguros, posee oficinas propias en las ciudades de Quito, Guayaquil y Ambato, es una organización que nace de la iniciativa de un grupo de empresarios privados que tiene la visión de un servicio de calidad, personalizado y con importantes atributos y valores agregados de sus productos / servicios.

5.2.2. Filosofía de la empresa: Misión, Visión, Valores.

5.2.2.01 Misión.

Somos una organización que asume riesgos con profesionalismo, para que la sociedad y nuestros colaboradores se sientan seguros.

5.2.2.02 Visión.

Seremos la Compañía Líder en el mercado asegurador en la mejor rentabilidad, imagen y servicio en el mercado sudamericano, haremos de Sweaden la compañía a la que todos quieran pertenecer.

5.2.2.03 Valores.

- **Ética.**- contamos con un esquema de valores y principios particulares y organizacionales que garantizan el buen proceder de nuestras acciones individuales y corporativas.
- **Seriedad.**- Actitud de rectitud, imparcialidad, justicia y mística en nuestra oferta de servicios y calidad de servicio al cliente.

- **Respeto.**- Responsabilidad de los Recursos de nuestros clientes, de la Compañía y del tiempo de los Colaboradores y de nuestros usuarios, garantizando un buen convivir interno de la organización.
- **Solidaridad.**- Criterio de trabajo en equipo, integración de funciones y resultados tangibles.
- **Innovación.**- El concepto e implementación de ideas creativas, constituyen una estrategia de desarrollo y fomento de rendimiento y crecimiento constante.

5.2.3. Actividad de la Compañía.

Sweaden Cía. de Seguros, es una empresa que se encuentra creada y presta sus servicios en el mercado asegurador, en ramos generales tales como Vehículos Livianos y Pesados, Incendio y/o Rayo, Robo y/o Asalto, Equipo Electrónico, Transporte, Rotura de Maquinaria, Equipo y Maquinaria, Responsabilidad Civil, Accidentes Personales y Fidelidad.

5.3. Justificación del modelo operativo.

La propuesta a realizarse es de mucha utilidad para la empresa y para los departamentos, ya que de esta forma los mismos van a tener un manual de procedimientos completo, es una investigación que ayudará a proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a las políticas de control interno.

También tiene gran beneficio, ya que al contar con un control interno completo, ésta va a tener un buen funcionamiento dentro de cada uno de los departamentos, y así se brindará

una mejor atención en todos los ámbitos. Al tener políticas establecidas, cada empleado del departamento, sabrá que funciones les corresponde realizar; logrando así realizar un trabajo de calidad.

Al tener un eficiente control interno, serán también beneficiados los clientes, porque obtendrán un excelente servicio por parte de los empleados del departamento, incrementarán su confianza en la empresa y la misma incrementará su rentabilidad. Por otra parte brindará una herramienta de ayuda al personal de la empresa y de los departamentos, debido a que proporcionará procedimientos de desempeño y comportamiento para que cada una de sus funciones sea de calidad.

Igualmente es importante que cada empleado conozca la función que debe desempeñar a diario, para que así se logre la segregación de funciones y no todos los empleados realicen las mismas actividades. Es de mucha ayuda para nosotros como estudiantes, porque así vamos poniendo en práctica los conocimientos adquiridos durante nuestra vida universitaria, también vamos desarrollando y mejorando nuestras capacidades.

5.4. Objetivos específicos del modelo operativo.

- Diagnosticar la confiabilidad del control interno utilizado en cada uno de los departamentos, con el propósito de determinar los componentes susceptibles de mejora.
- Analizar los resultados del diagnóstico.

- Elaborar un manual de procedimientos para los departamentos de siniestros, cobranzas y gerencia comercial.

5.5. Estudio de factibilidad del modelo operativo.

5.5.1. Factibilidad económica.

La presente propuesta es factible económicamente, ya que los costos de implementación del manual de procedimientos para cada departamento lo asumirá la mitad la empresa y la otra mitad la autora del presente trabajo.

5.5.2. Factibilidad operativa.

Es factible en lo operativo porque de esta manera el personal que labora en los departamentos de siniestros, cobranzas y gerencia comercial podrán contar con funciones para cada uno de ellos. Además la empresa tendrá un mejor funcionamiento dentro de los mismos.

5.5.3. Factibilidad social.

Es factible socialmente porque cuando los clientes se acerquen a realizar cualquier trámite dentro de la empresa van a realizarlo de una manera rápida.

5.5.4. Evaluación del control interno

Gráfico 3. Elementos Clave de cada Componente.

<p style="text-align: center;">Ambiente Interno.</p> <p>Filosofía de la gestión de riesgos - Cultura de riesgo - Consejo de administración/dirección - Integridad y valores éticos – Compromiso de competencia – Estructura organizativa – Asignación de autoridad y responsabilidad – Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.</p>
<p style="text-align: center;">Establecimiento de Objetivos.</p> <p>Objetivos estratégicos – Objetivos relacionados – Objetivos seleccionados – Riesgo aceptado- Tolerancia al riesgo.</p>
<p style="text-align: center;">Identificación de Acontecimientos.</p> <p>Acontecimientos – Factores de influencia estratégica y de objetivos – Metodologías y técnicas – Acontecimientos interdependientes – Categorías de acontecimientos – Riesgos y oportunidades.</p>
<p style="text-align: center;">Evaluación de Riesgos.</p> <p>Riesgo inherente y residual – Probabilidad e impacto – Fuentes de datos – Técnicas de evaluación – Correlación entre acontecimientos.</p>
<p style="text-align: center;">Respuesta a los Riesgos.</p> <p>Evaluación de posibles respuestas – Selección de respuestas – Perspectiva de cartera.</p>
<p style="text-align: center;">Actividades de Control.</p> <p>Integración de la respuesta al riesgo – Tipos de actividades de control – Políticas y procedimientos – Controles de los sistemas de información – Controles específicos de la entidad.</p>

Fuente: Informe COSO II.

5.5.4.01 Ambiente Interno.

Tabla 6. Encuesta sobre la cultura de riesgos.

Departamento de Siniestros.

N°	Pregunta	SI	NO	TOTAL
1	¿Cuenta su departamento con políticas y objetivos que se encuentren detallados por escrito?	0	4	4
2	¿El departamento tiene realizado un flujo de la descripción del proceso de indemnización?	0	4	4
3	¿Cuenta el cliente con alternativas para notificar oportunamente un siniestro?	1	3	4
4	¿Se ha establecido un plazo máximo para realizar la apertura del reclamo?	0	4	4
5	¿Cuenta con un orden preestablecido para la recepción de documentos cuando se realiza un reclamo?	0	4	4
6	¿Ha recibido usted capacitación periódica por parte de la empresa?	1	3	4

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Villacís.

Tabla 7. Encuesta sobre la cultura de riesgos**Departamento de Cobranzas.**

N°	Pregunta	SI	NO	TOTAL
1	¿Cuenta su departamento con políticas y objetivos que se encuentren detallados por escrito?	0	4	4
2	¿Se encuentra el cajero asegurado o caucionado?	4	0	4
3	¿Cuentan con equipos de seguridad que permitan detectar billetes falsos?	4	0	4
4	¿Cuenta la empresa con caja fuerte?	4	0	4
5	¿Utiliza el cajero formularios pre impresos y prenumerados para registrar los ingresos y egresos?	4	0	4
6	¿Existe una política de comunicación al cliente previo a realizar el cobro de valores?	0	4	4
7	¿Existe una política para que el cobrador de la empresa inicie la gestión de cobro?	0	4	4
8	¿Existe un plazo máximo de pago en caso de que la cartera vencida sea difícil de cobrar?	0	4	4
9	¿Existe un monto máximo de efectivo para que el cobrador realice las recaudaciones diarias?	0	4	4

10	¿Los valores recaudados en efectivo por el cobrador son entregados al cajero el mismo día?	0	4	4
11	¿Realiza el cobrador un depósito diario de los valores recaudados cuando se supera el monto establecido?	0	4	4
12	¿Ha recibido usted capacitación periódica por parte de la empresa?	0	4	4

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Villacís.

Tabla 8. Encuesta sobre la cultura de riesgos**Departamento de Gerencia Comercial.**

N°	Pregunta	SI	NO	TOTAL
1	¿Cuenta su departamento con políticas y objetivos que se encuentren detallados por escrito?	0	3	3
2	¿Cuenta la empresa con un procedimiento establecido para la calificación de nuevos brokers?	0	3	3
3	¿Se controla y exige ciertos documentos para la aprobación de los contratos de los brokers?	0	3	3
4	¿Existe un procedimiento para la presentación entre el bróker y el cliente?	0	3	3
5	¿En caso de que el cliente vaya a obtener un seguro, existen ciertos requisitos que se deba presentar según el ramo?	1	2	3

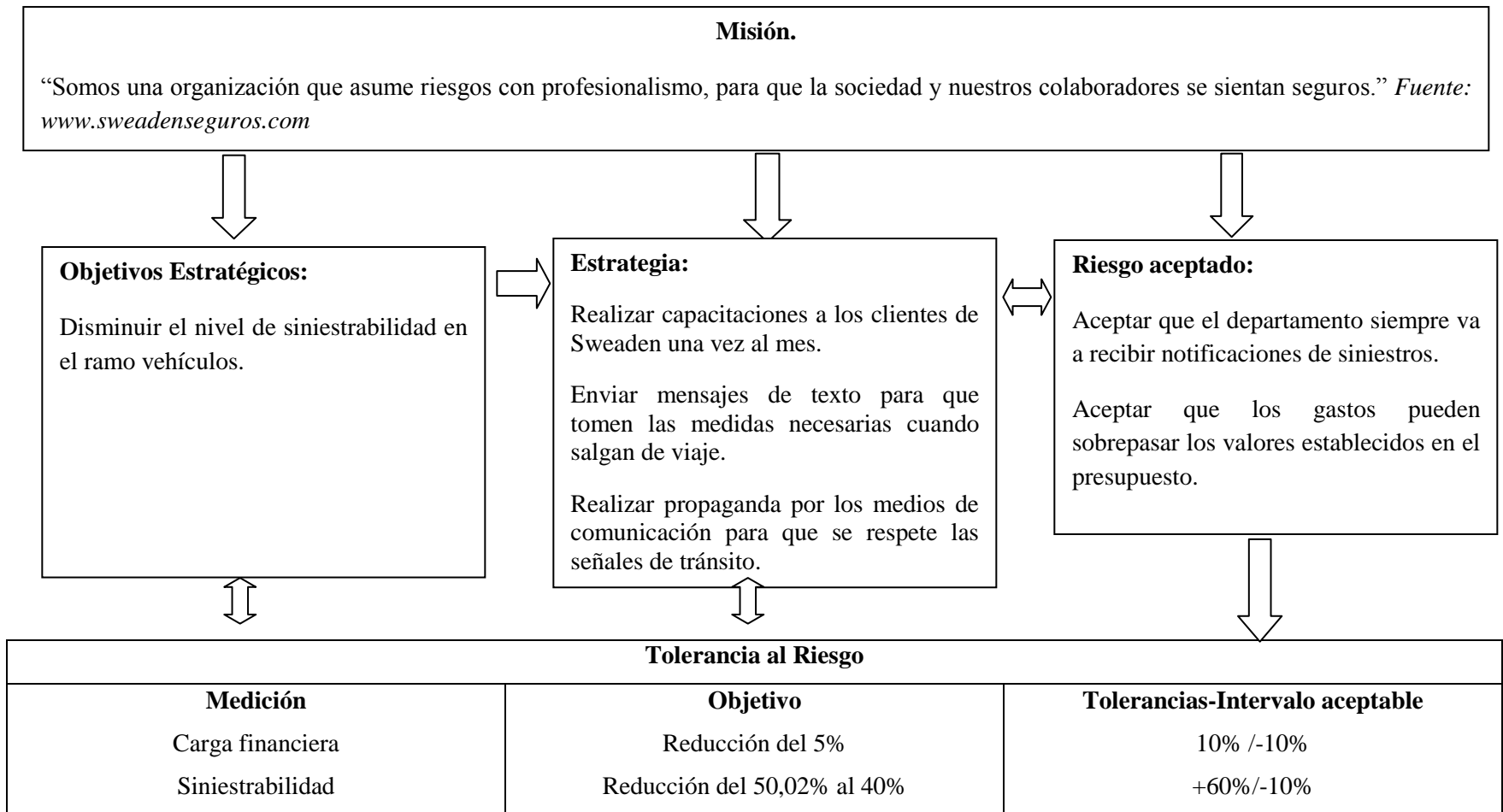
Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Villacís.

5.5.4.02 Establecimiento de Objetivos.

Departamento de Siniestros.

Gráfico 4. Relación entre misión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia.

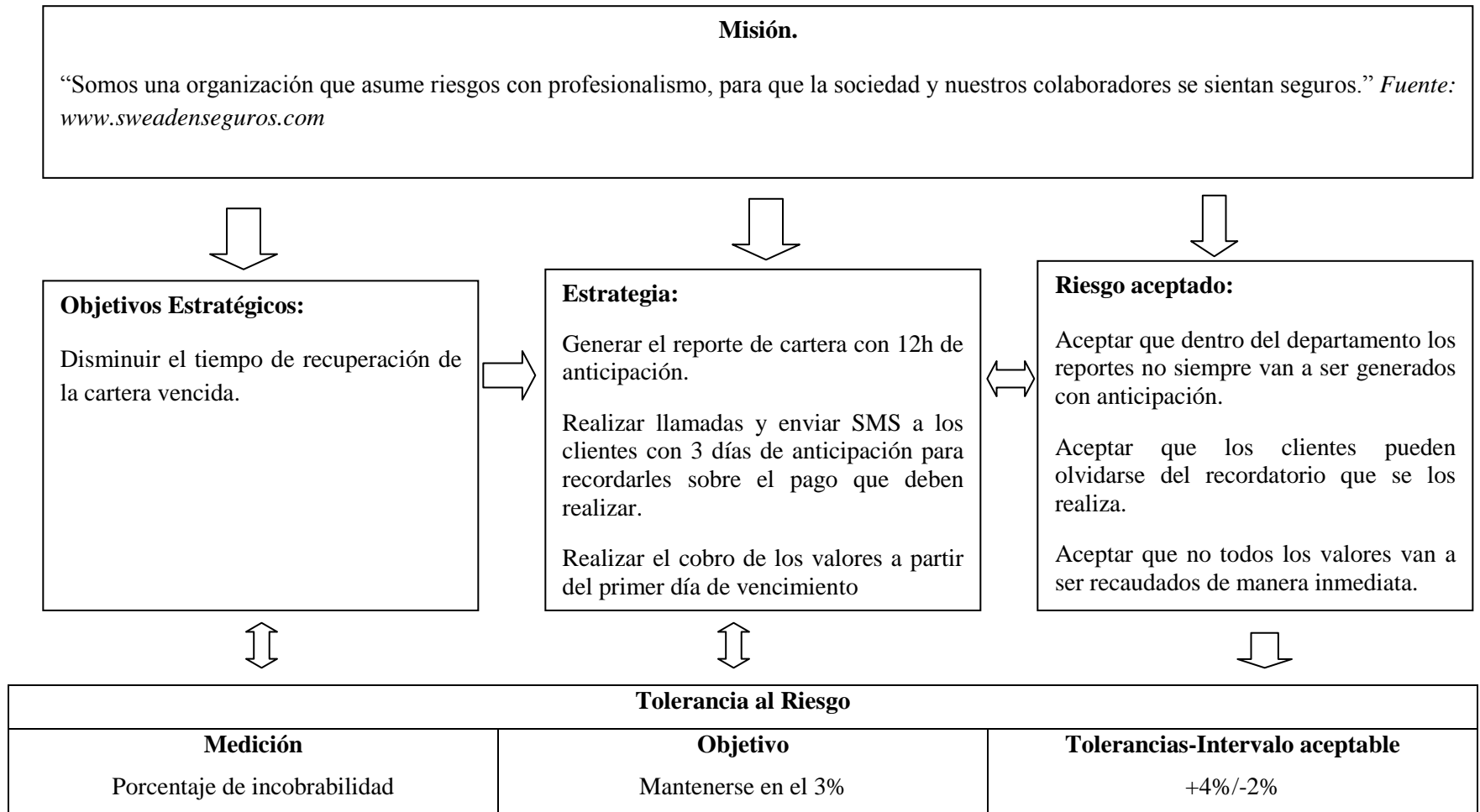


Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Villacís.

Departamento de Cobranzas.

Gráfico 5. Relación entre misión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia.

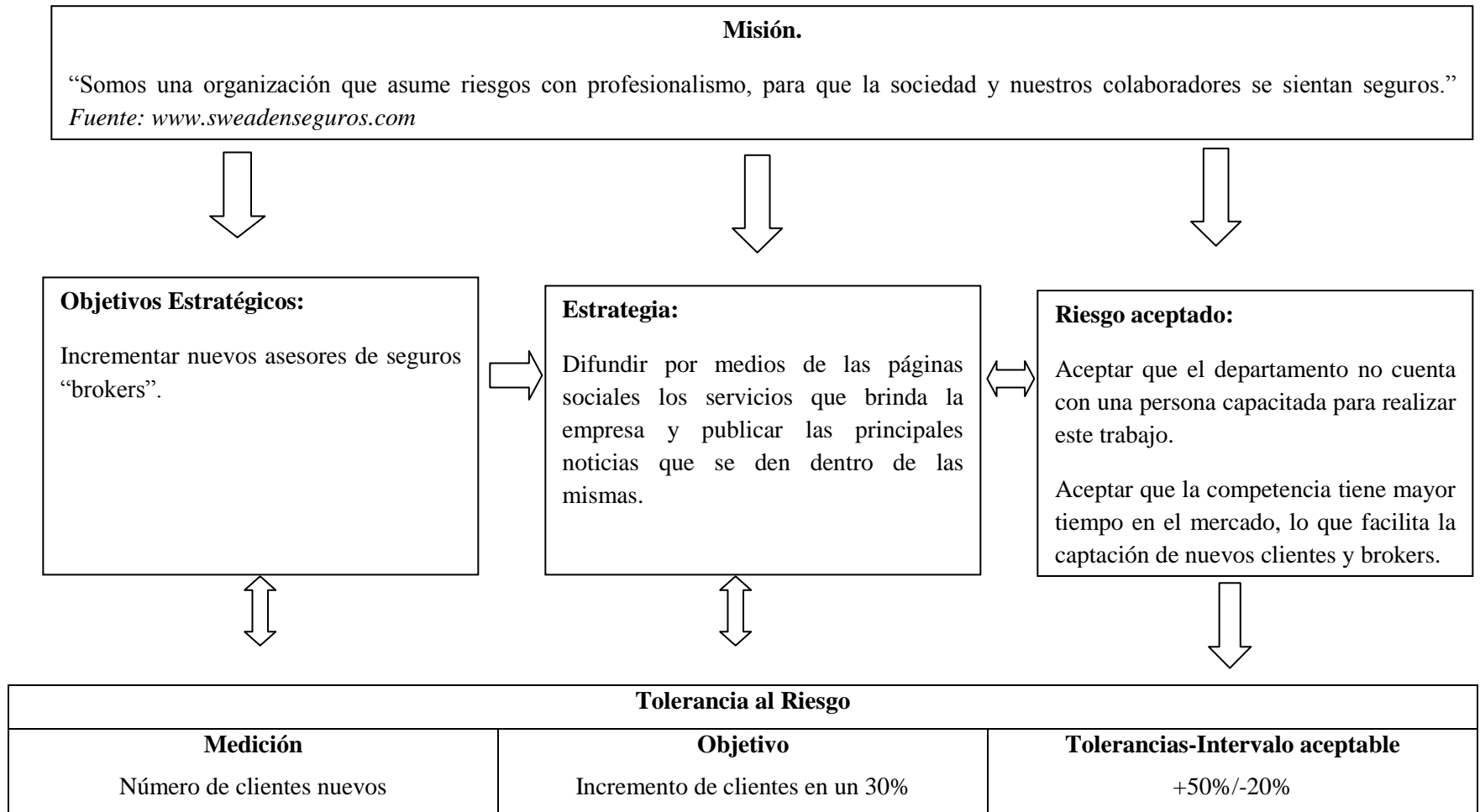


Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Villacís.

Departamento de Gerencia Comercial.

Gráfico 6. Relación entre misión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia.



5.5.4.03 Identificación de Eventos.

Recaudación de Cobranzas. (Departamento de Cobranzas)

Gráfico 7. Flujograma del Departamento de Cobranzas.

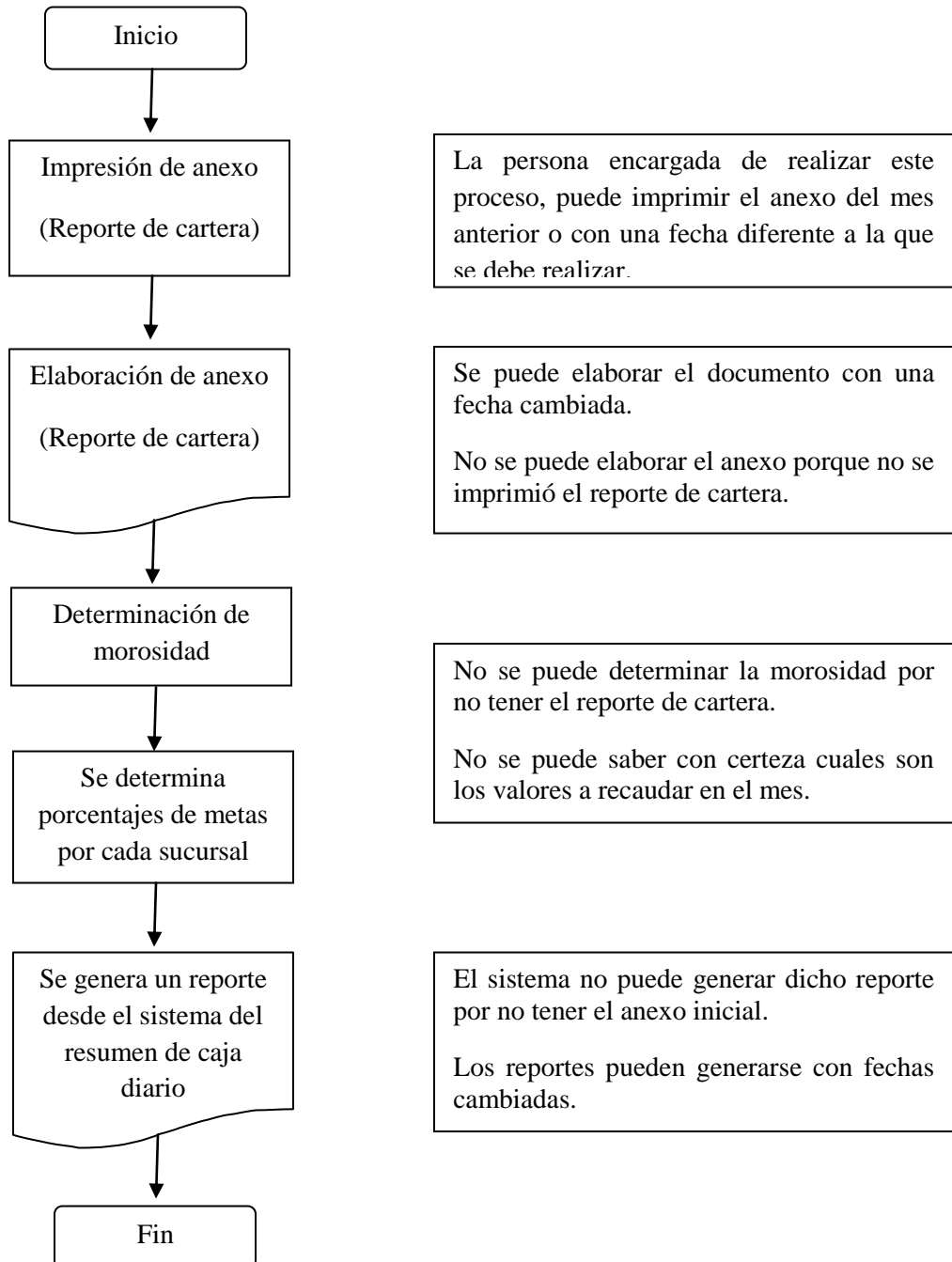
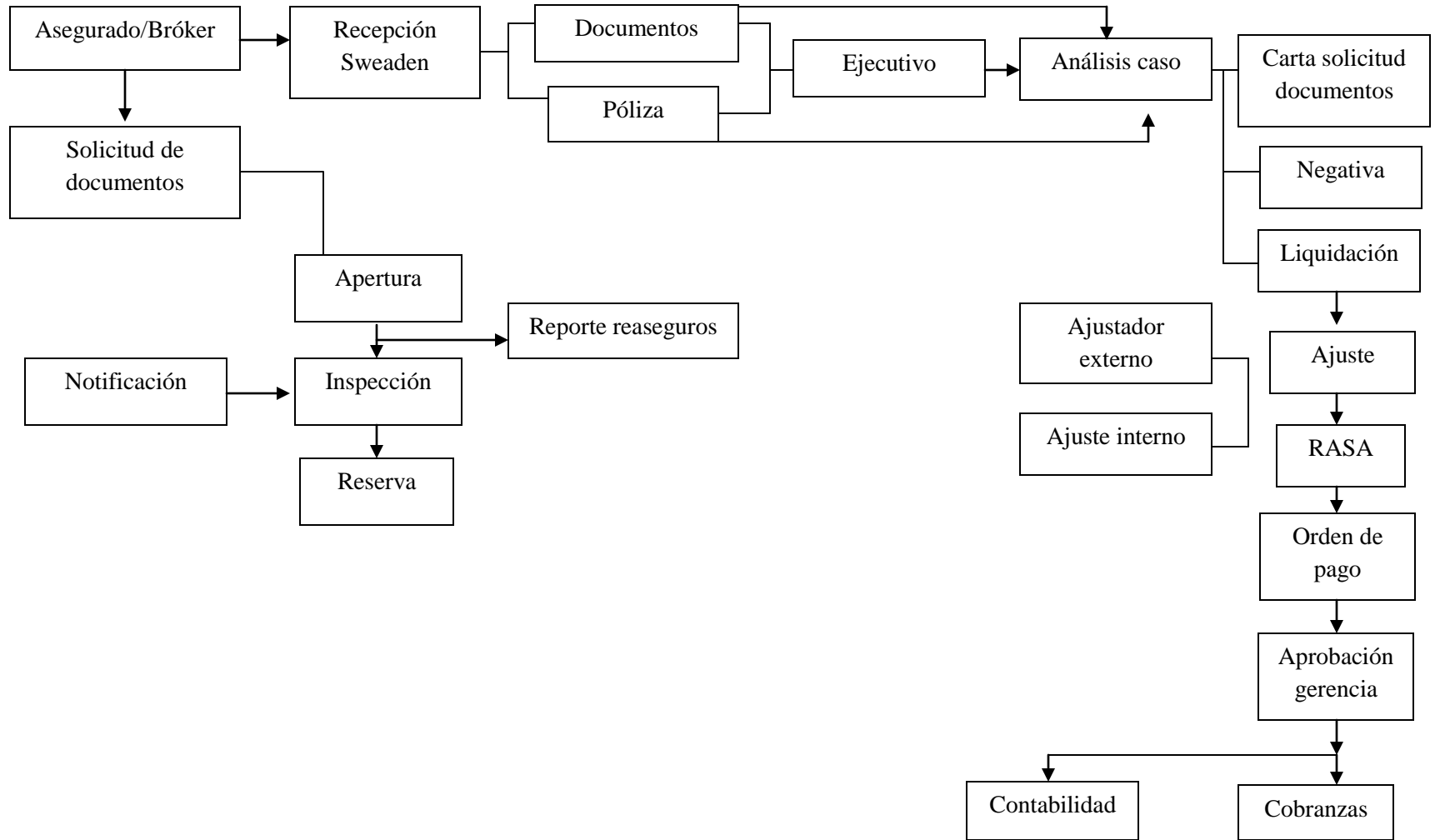


Gráfico 8. Flujograma general del proceso indemnizaciones. (Departamento de Siniestros)



Dentro de este flujo de procesos se pueden dar los posibles acontecimientos:

Recepción de documentos:

- No se pueden aceptar los documentos necesarios para realizar un análisis de los mismos.

Inspección:

- La inspección del siniestro no se puede realizar de manera inmediata.

Análisis caso:

- El análisis del caso no se puede realizar por la falta de documentación.

Liquidación.

- La elaboración de la liquidación no puede contar con todos los detalles para la indemnización del siniestro.

Ajuste:

- Dentro del ajuste, la persona encargada de realizar el mismo, puede no determinar el valor exacto de los daños causados en el siniestro.

RASA:

- La RASA no puede ser cobrada tomando en cuenta el valor del siniestro.

Orden de pago:

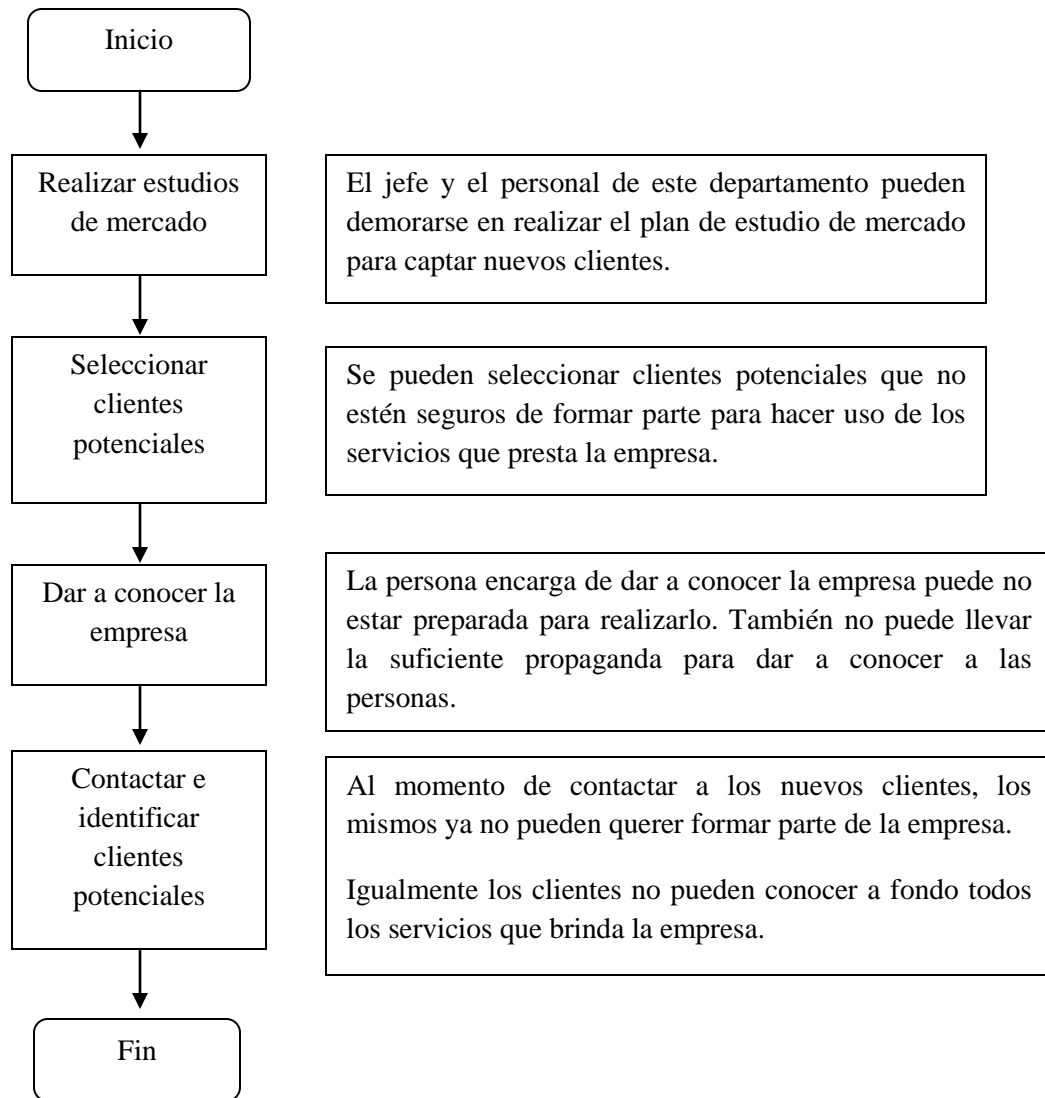
- En la orden de pago se puede escribir un valor diferente al del monto total.

Aprobación gerencia:

- La gerencia no puede aprobar la orden de pago por motivos de encontrarse con valores cambiados.

Contabilidad:

- En contabilidad, al momento del registro los valores no pueden cuadrar.

Gráfico 9. (Departamento de Gerencia Comercial).

5.5.4.04 Evaluación de Riesgos.

Departamento de Siniestros, Cobranzas y gerencia comercial.

Tabla 10. Evaluación de riesgos en la implementación de nuevos proyectos.

Objetivo:	Implementar el uso de un manual de procedimientos de control interno para mejorar el funcionamiento dentro del departamento.		
Riesgo:	El manual no es usado correctamente por los empleados.		
Categoría	Pregunta	Respuesta	
Personal	¿Cuál es el uso del manual?	Al menos, un miembro de la plantilla ha implementado con éxito este tipo de manuales con anterioridad.	Bajo
		Al menos, un miembro de la plantilla ha implementado con éxito este tipo de manuales con anterioridad, pero con resultados variables.	Moderado
		Ningún miembro del equipo ha hecho esto con anterioridad o bien lo hizo con resultados negativos.	Alto
Proceso de gestión	¿Cuál es la estabilidad laboral de los empleados de la empresa?	Los empleados tienen una estabilidad mayor de dos años.	Bajo
		Los empleados tienen una estabilidad media entre uno y dos años.	Moderado
		Los empleados tienen una estabilidad media inferior a un año.	Alto
Proceso de implantación	¿Cuán bien establecido se encuentra el proceso del manual?	Metodología probada.	Bajo
		Metodología existente in situ, pero utilizada con resultados variables.	Moderado
		Nueva metodología.	Alto
		Los requisitos normativos están bien establecidos.	Bajo

Normativa	¿Se conocen bien los requisitos normativos?	Los requisitos normativos están poco claros o bien se hallan sometidos a modificaciones periódicas.	Moderado
Plan de continuidad	¿Ha sido suficientemente probado el plan de continuidad del manual?	Plan de continuidad probado con éxito para la nueva aplicación.	Bajo
		Plan de continuidad probado para la nueva aplicación, haciéndose identificado la necesidad de ajustes significativos.	Moderado
		Ningún plan de continuidad implantado en la nueva aplicación.	Alto

Riesgo Bajo
Riesgo Moderado
Riesgo Alto

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Verónica Villacís.

Mapas de Riesgo.

Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Puede adoptar la forma de mapas de calor o diagramas de proceso que trazan estimaciones de la probabilidad e impacto del riesgo. Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad o impacto).

Tabla 11. Mapa de calor. (Departamento de Siniestros)

	Tema	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto
A	Compensación	La insatisfacción de los empleados con la compensación recibida conduce a un mayor índice de rotación de la plantilla.	Posible	Moderado
B	Reconocimiento	Los empleados no se sienten reconocidos, lo que supone una menor concentración en las tareas y tasas superiores de error.	Improbable	Leve
C	Evaluación del rendimiento	La insatisfacción de los empleados con las medidas y procesos de evaluación del rendimiento provoca un descenso de la motivación, el enfoque hacia los objetivos no críticos y la pérdida de personas que se van a empresas percibidas como preferidas.	Posible	Moderado
D	Comunicación	Una comunicación ineficiente entre los empleados y la dirección provoca la aparición de mensajes contradictorios y la búsqueda de un empleo alternativo.	Posible	Moderado
E	Seguridad en el puesto de trabajo	Un puesto de trabajo inseguro provoca lesiones en los empleados y renuncias por parte de los afectados, así como por parte de otros empleados preocupados por los problemas de seguridad.	Improbable	Grave
F	Diversidad del trabajo	La insatisfacción de los empleados con el grado de variación del trabajo provoca un comportamiento rutinario, mayor número de errores en procesos clave y la búsqueda de oportunidades de trabajo más interesantes fuera de la empresa.	Posible	Moderado

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Villacís.

Probable
Prácticamente seguro
Posible
Improbable

Grave
Moderado
Leve

Tabla 12. Mapa de calor. (Departamento de Cobranzas)

	Tema	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto
A	Compensación	La insatisfacción de los empleados con la compensación recibida conduce a un mayor índice de rotación de la plantilla.	Posible	Moderado
B	Reconocimiento	Los empleados no se sienten reconocidos, lo que supone una menor concentración en las tareas y tasas superiores de error.	Improbable	Leve
C	Evaluación del rendimiento	La insatisfacción de los empleados con las medidas y procesos de evaluación del rendimiento provoca un descenso de la motivación, el enfoque hacia los objetivos no críticos y la pérdida de personas que se van a empresas percibidas como preferidas.	Posible	Moderado
D	Comunicación	Una comunicación ineficiente entre los empleados y la dirección provoca la aparición de mensajes contradictorios y la búsqueda de un empleo alternativo.	Posible	Moderado
E	Seguridad en el puesto de trabajo	Un puesto de trabajo inseguro provoca lesiones en los empleados y renuncias por parte de los afectados, así como por parte de otros empleados preocupados por los problemas de seguridad.	Improbable	Grave
F	Diversidad del trabajo	La insatisfacción de los empleados con el grado de variación del trabajo provoca un comportamiento rutinario, mayor número de errores en procesos clave y la búsqueda de oportunidades de trabajo más interesantes fuera de la empresa.	Posible	Moderado

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Villacís.

Probable
Prácticamente seguro
Posible
Improbable

Grave
Moderado
Leve

Tabla 13. Mapa de calor. (Departamento de Gerencia Comercial)

	Tema	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto
A	Compensación	La insatisfacción de los empleados con la compensación recibida conduce a un mayor índice de rotación de la plantilla.	Posible	Moderado
B	Reconocimiento	Los empleados no se sienten reconocidos, lo que supone una menor concentración en las tareas y tasas superiores de error.	Improbable	Leve
C	Evaluación del rendimiento	La insatisfacción de los empleados con las medidas y procesos de evaluación del rendimiento provoca un descenso de la motivación, el enfoque hacia los objetivos no críticos y la pérdida de personas que se van a empresas percibidas como preferidas.	Posible	Moderado
D	Comunicación	Una comunicación ineficiente entre los empleados y la dirección provoca la aparición de mensajes contradictorios y la búsqueda de un empleo alternativo.	Posible	Moderado
E	Seguridad en el puesto de trabajo	Un puesto de trabajo inseguro provoca lesiones en los empleados y renuncias por parte de los afectados, así como por parte de otros empleados preocupados por los problemas de seguridad.	Improbable	Grave
F	Diversidad del trabajo	La insatisfacción de los empleados con el grado de variación del trabajo provoca un comportamiento rutinario, mayor número de errores en procesos clave y la búsqueda de oportunidades de trabajo más interesantes fuera de la empresa.	Posible	Moderado

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Villacís.

Probable
Prácticamente seguro
Posible
Improbable

Grave
Moderado
Leve

5.5.4.05 Respuesta a los Riesgos.

Departamento de Siniestros.

Tabla 14. Múltiples respuestas al riesgo.

Objetivos del Cumplimiento	El manual de políticas y procedimientos que se va a implantar dentro del departamento de siniestros, ayudará a que los funcionarios del mismo cumplan sus actividades de mejor manera, así como también con las normas y leyes vigentes.				
Unidad de medición	Índice de cumplimiento.				
Objetivo	Cumplimiento del 100%.				
Tolerancia de riesgo	98% - 100%				
Riesgo	Riesgo Inherente.		Respuesta al riesgo.	Riesgo Residual.	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Débil utilización del manual de políticas y procedimientos	Moderada	Multas y sanciones.	Se debe realizar capacitaciones a los empleados de este departamento sobre la normativa que rige para el mismo, así como también las actividades que deben realizar.	Baja	Multas y sanciones.
			El manual de políticas y procedimientos debe basarse en la legislación actual y ecuatoriana.		

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Villacís.

Departamento de Cobranzas.

Tabla 15. Múltiples respuestas al riesgo.

Objetivos del Cumplimiento	El manual de políticas y procedimientos que se va a implantar dentro del departamento de cobranzas, ayudará a que los funcionarios del mismo cumplan sus actividades de mejor manera, así como también con las normas y leyes vigentes.				
Unidad de medición	Índice de cumplimiento.				
Objetivo	Cumplimiento del 100%.				
Tolerancia de riesgo	98% - 100%				
Riesgo	Riesgo Inherente.		Respuesta al riesgo.	Riesgo Residual.	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Débil utilización del manual de políticas y procedimientos	Moderada	Multas y sanciones.	Se debe realizar capacitaciones a los empleados de este departamento sobre la normativa actual para que la pongan en práctica.	Baja	Multas y sanciones.
			El manual de políticas y procedimientos debe basarse en la legislación actual y ecuatoriana.		

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Verónica Villacís.

Departamento Gerencia Comercial.

Tabla 16. Múltiples respuestas al riesgo.

Objetivos del Cumplimiento	El manual de políticas y procedimientos que se va a implantar dentro del departamento de gerencia comercial, ayudará a que los funcionarios del mismo cumplan sus actividades de mejor manera, así como también con las normas y leyes vigentes.				
Unidad de medición	Índice de cumplimiento.				
Objetivo	Cumplimiento del 100%.				
Tolerancia de riesgo	98% - 100%				
Riesgo	Riesgo Inherente.		Respuesta al riesgo.	Riesgo Residual.	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Débil utilización del manual de políticas y procedimientos	Moderada	Multas y sanciones.	Se debe realizar capacitaciones a los empleados de este departamento sobre el manejo adecuado del personal administrativo y de la empresa en general.	Baja	Multas y sanciones.
			El manual de políticas y procedimientos debe basarse en la legislación actual y ecuatoriana.		

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Villacís.

5.5.4.06 Actividades de Control.

Departamento de Siniestros.

Tabla 17. Relación entre objetivos, riesgos, respuestas y actividades de control.

Objetivo de control de gestión	Disminuir el tiempo de demora en el reconocimiento del siniestro de un vehículo.				
Unidad de medición	Errores al momento de realizar el reconocimiento del siniestro.				
Objetivo	Los errores en el reconocimiento del siniestro es de 15 días.				
Tolerancia	Errores inferiores a 20 días.				
Riesgos	Evaluación de riesgos inherentes.		Respuesta al riesgo.	Evaluación de riesgos residuales.	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
El reconocimiento del siniestro es realizado por una tercera persona.	Prácticamente seguro	Moderado	Verificar que el reconocimiento lo realice la persona encargada.	Posible	Leve
La apertura del reclamo no se realiza en el plazo establecido.	Posible	Leve	Comprobar la fecha en que fue el siniestro y la que se realizó el reclamo.	Improbable	Leve
La cancelación de la factura se la realiza sin la aprobación de la persona encargada.	Posible	Leve	Verificar si la factura fue aprobada para realizar el pago.	Improbable	Leve

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Verónica Villacís.

Departamento de Cobranzas.

Tabla 18. Relación entre objetivos, riesgos, respuestas y actividades de control.

Objetivo de control de gestión	Disminuir el tiempo de recuperación de la cartera vencida.				
Unidad de medición	Errores al momento de generarse los reportes.				
Objetivo	Los errores en los reportes de cartera no se realizan con anticipación.				
Tolerancia	Errores inferiores a 10 días.				
Riesgos	Evaluación de riesgos inherentes.		Respuesta al riesgo.	Evaluación de riesgos residuales.	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Los reportes de cartera no se realizan con corte al último mes.	Posible	Leve	Verificar la fecha con la que se van a generar los reportes.	Improbable	Leve
El recordatorio al cliente se realiza con 2 días de anticipación.	Posible	Leve	El recordatorio al cliente se debe realizar con 3 días de anticipación.	Improbable	Leve
El cobro de valores se realiza a partir del segundo día de vencimiento.	Posible	Leve	El cobro de valores se debe realizar a partir del primer día de vencimiento.	Improbable	Leve

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Villacís.

Departamento de Gerencia Comercial.

Tabla 19. Relación entre objetivos, riesgos, respuestas y actividades de control.

Objetivo de control de gestión	Mejorar el proceso de evaluación en la de contratación de nuevos brokers.				
Unidad de medición	Errores al momento de revisar sus perfiles.				
Objetivo	La documentación solicitada no es revisada de manera detenida.				
Tolerancia	Errores al contratar al personal.				
Riesgos	Evaluación de riesgos inherentes.		Respuesta al riesgo.	Evaluación de riesgos residuales.	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Los perfiles de los candidatos no tienen fecha límite de presentación.	Posible	Leve	Establecer una fecha para la presentación de candidatos.	Improbable	Leve
En la aprobación del contrato no se revisa el certificado que otorga la Superintendencia de Bancos.	Posible	Leve	Revisar detenidamente los documentos solicitados.	Improbable	Leve
La trayectoria del nuevo bróker no es tomada en cuenta.	Posible	Leve	Realizar un seguimiento de la trayectoria que ha tenido el nuevo bróker.	Improbable	Leve

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Villacís.

5.6. Fundamentación teórica del modelo operativo.

5.6.1. Definición de procedimientos.

Según Samuel Alberto Mantilla en su libro Control Interno estructura conceptual define al procedimiento como “Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos.”

5.6.2. Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

5.6.3. Mejoramiento Continuo

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

5.6.4. Objetivo, políticas y componentes del manual de procedimientos.

Definiciones básicas:

5.6.4.01 Objetivo.

Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden hacer naufragar el proyecto o, al menos, dilatar su concreción.

5.6.4.02 Política.

Se define como la orientación, marco de referencia o directriz que rige las actuaciones en un asunto determinado.

5.6.4.03 Componente.

Componente es aquello que forma parte de la composición de un todo. Se trata de elementos, que a través de algún tipo de asociación, dan lugar a un conjunto uniforme.

Seguido se detallan los objetivos, políticas y componentes del manual de control interno:

- El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad y responsabilidad para complementar los controles de la organización.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.
- La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.

- La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
- La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.
- Elementos esenciales para practicar auditorías, interventoras y en general evaluaciones internas e independientes o externas.

5.6.5. Importancia de los Manuales.

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo. También ayuda a los administradores a no repetir la información o instrucciones.

5.6.6. Ventajas de los manuales de Políticas:

- Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen que acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.

- Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales requieren la atención de altos directivos.
- Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.
- Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
- Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.

5.6.7. Quienes deben utilizar el manual de procedimientos.

- Todos los empleados de la empresa deberán consultar permanentemente este manual para conocer sus actividades y responsabilidades, evaluando su resultado, ejerciendo apropiadamente el autocontrol; además de presentar sugerencias tendientes a mejorar los procedimientos.
- Los jefes de las diferentes unidades porque podrán evaluar objetivamente el desempeño de sus subalternos y proponer medidas para la adecuación de procedimientos modernos que conlleven a cambios en el ambiente interno y externo de la empresa para analizar resultados en las distintas operaciones.
- Los organismos de control tanto a nivel interno como externo, que facilitan la medición del nivel de cumplimiento de los procedimientos y sus controles, que han sido establecidos para prevenir pérdidas o desvíos de bienes y recursos,

determinando los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales; estableciendo bases sólidas para la evaluación de la gestión en cada una de sus áreas y operaciones.

5.6.8. Responsabilidad de los jefes de las áreas frente al manual de procedimientos.

Corresponderá a los Jefes de áreas funcionales, frente a los manuales de procedimientos:

- Dirigir su diseño, establecimiento, aplicación y control.
- Propender por el cumplimiento y actualización de los manuales establecidos.
- Detectar las necesidades de creación y actualización de procedimientos de acuerdo a nuevas normas y tecnologías, por medio de un seguimiento permanente.
- Proponer a las oficinas encargadas, los cambios necesarios que lleven a la reestructuración de las áreas y al cumplimiento de los objetivos.
- Ser base para la evaluación del desempeño tanto a nivel individual como de la unidad o dependencia.

5.6.9. Sistema de Control Interno.

El sistema de control interno está entrelazado con las actividades de operación de una entidad y fundamentalmente existe por razones de negocios. Los controles internos son más efectivos cuando se construyen dentro de la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa.

Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.

Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

5.6.10. Objetivos del Control Interno.

- Prevenir fraudes.
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.
- Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa.
- Promover la eficiencia del personal.
- Detectar desperdicios innecesarios tanto de material, tiempo, etc.
- Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación (pruebas) y estimación de las cuentas sujetas a auditoría, etc.

5.6.11. ¿Qué puede hacer el control interno?

El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias. En suma puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

5.6.12. Importancia.

Todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico, deben contar, además, con un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

Luego entonces, un buen sistema de control interno es importante, desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo de caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, etc., es decir un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etc.

5.6.13. Vigilancia.

Para la obtención de la máxima eficiencia del sistema de control interno, es necesario su vigilancia periódica y metódica, por parte de:

- Gerente general
- Contralor
- Comisarios o consejos de vigilancia
- Auditores internos
- Auditores externos

Es común en todas las empresas la tendencia humana de apartarse de las reglas establecidas, generalmente, en aquellas donde se siguen procedimientos monótonos y de rutina, de ahí que resulte útil, práctico y conveniente su vigilancia y revisión periódica y metódica, para que el sistema de control interno no decaiga ni pierda eficiencia.

5.6.14. Principios de Control Interno.

Postulados específicos vastamente experimentados en su aplicación y eficiencia demostrada en su práctica. Forman las bases sobre las cuales deben establecerse las normas y los procedimientos de control interno, que permitan la salvaguarda de los recursos, los medios de verificación exacta de la información, la promoción de la eficiencia administrativa, el cuidado de la observancia de las políticas prescritas y el logro de las metas y objetivos programados, en cualquier entidad o empresa pública o privada.

Los principios básicos más difundidos y aplicados en la administración de entidades o empresas, son los siguientes:

1. Selección de personal idóneo
2. Responsabilidad delimitada
3. Segregación de funciones de carácter incompatible
4. División del procesamiento de cada transacción
5. Aplicación de pruebas continuas de exactitud
6. Rotación de deberes
7. Instrucciones por escrito
8. Fianza para el desempeño de cargos
9. Utilización de cuentas contables de control
10. Uso de equipos mecánicos o automáticos
11. Control y uso de formularios prenumerados
12. Manejo restringido del efectivo
13. Desembolsos mediante cheques
14. Depósitos inmediatos e intactos
15. Registros específicos y únicos de contabilidad

5.7. Metodología.

Para la ejecución de la presente propuesta, la metodología a utilizarse será la siguiente:

- Identificar las necesidades de los departamentos de siniestros, cobranzas y gerencia comercial: en esta etapa se acudirá a la empresa para observar y determinar los puntos débiles de los departamentos. Se recolectará la información necesaria.
- Realizar un análisis de la información recolectada, para posteriormente dar las soluciones.
- Elaborar manuales de procedimientos para los departamentos antes mencionados.

5.8. Diseño del modelo operativo.

Manual de procedimientos para el departamento de Siniestros de la Compañía Sweaden Seguros y Reaseguros S.A.

Misión.

Somos el departamento que atiende siniestros, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, respecto a sus bienes afectados.

Visión.

Seremos un departamento, considerado como líder en la tramitación de siniestros en el mercado de seguros nacional, por su innovación, tecnificación y capacidad de respuesta inmediata.

Objetivos.

- Disminuir el nivel de siniestros en el ramo vehículos, mediante capacitaciones a los clientes, envío de mensajes de texto; para de esta manera evitar en número de accidentes.
- Realizar la inspección de los siniestros en un tiempo de 72 horas como máximo, para que así el seguimiento del mismo sea más rápido.
- Presentar de manera oportuna y detallada la información de siniestros ocurridos hacia la gerencia, con el fin de que quede constancia de lo que se realiza dentro del departamento.

Políticas.

- Ningún reclamo podrá ser tramitado si no se encuentra al día en los pagos.
- El reconocimiento de los siniestros lo deberá realizar el inspector de los mismos.
- Todos los documentos que se receipten para el pago del reclamo, sin excepción deben tener el sello con la fecha de recibido.
- La calificación de proveedores, talleres y peritos se realizará cada 3 meses.
- En las cotizaciones de reparaciones deberá constar obligatoriamente la proforma de un concesionario.
- La rotación de proveedores será cada 6 meses, considerando la eficiencia y evaluación de su gestión.
- El pago a los proveedores de mano de obra y talleres se realizará a los 30 días y a los ajustadores, peritos y asesores legales y médicos a los 15 días.
- Efectuar cada 15 días un recordatorio de solicitud de documentos para los reclamos que no se hallen totalmente documentados.
- El personal de este departamento deberá asistir una vez cada dos meses a las capacitaciones sobre las diferentes normativas.

Descripción del proceso de Indemnizaciones.

Es el proceso de Sweaden Cía. De Seguros, que se encarga de notificación y apertura de reclamo, así como también la solicitud de documentos y análisis de los mismos, para la posterior orden de reparación o reposición del bien siniestrado, para concluir con la liquidación y el pago del reclamo de dicho bien.

Subproceso de indemnización de Vehículos.

Definición del subproceso de indemnización de Vehículos.

Se refiere al subproceso que describe detalladamente todos los pasos que se debe seguir para el trámite, análisis y liquidación de los siniestros relacionados a vehículos livianos y pesados que notifican a la compañía.

Procedimiento de notificación de reclamos.

La notificación de un siniestro se dará de 3 formas, todas válidas:

- Vía telefónica: el asegurado o bróker debe remitir todos los datos básicos, como número de póliza, asegurado, fecha de siniestro, cobertura afectada.
- Por mail o carta formal.
- Personalmente, ya sea por el asegurado o bróker.

Los clientes de la póliza tendrán hasta 5 días para reportar el siniestro, de lo contrario será extemporáneo, por ende no dará lugar a indemnización alguna.

Procedimiento de apertura del reclamo.

En la apertura del reclamo es necesario considerar los siguientes puntos:

- Apertura del reclamo máximo 3 días después de la notificación.

- Una vez realizada la apertura del siniestro, solicitar al Departamento de Cobranzas la firma de que se encuentra al día en pagos, sin ésta confirmación no se podrá tramitar ningún reclamo.
- Seguidamente se le asignará un número de siniestro, el mismo que será único e irrepetible; además deberá ser considerado para el seguimiento de todo el procedimiento, pudiendo recurrir al él para ver el avance del mismo.

Procedimiento de solicitud de documentos.

- Todos los documentos que se receipten sin excepción deberán tener el sello con la fecha de recibido.
- El orden de los documentos para el caso de siniestros de vehículos será:
 - a) Notificación del reclamo. (En caso de ser vía telefónica, la persona que recibió la notificación deberá elaborar el respectivo documento con toda la información del siniestro ocurrido).
 - b) Carta de solicitud de documentos.
 - c) Formulario de aviso del siniestro.
 - d) Copia de licencia, cédula y matrícula.
 - e) Fotografías de los daños.
 - f) Inspección del vehículo. (**Anexo 1**).
 - g) Proformas de reparación/o reposición.
- El orden de los documentos para el caso de siniestros de ramos técnicos será:

- a) Notificación del reclamo. (En caso de ser vía telefónica, la persona que recibió la notificación deberá elaborar el respectivo documento con toda la información del siniestro ocurrido).
- b) Carta de solicitud de documentos.
- c) Carta formalizando el reclamo por parte del asegurado.
- d) Denuncia ante las autoridades competentes si es procedente.
- e) Documentos contables que sustenten la pérdida.
- f) Proformas de reparación/o reposición.

Procedimiento de recepción de facturas.

La recepción de facturas se las realizará máximo hasta el 20 de cada mes en curso; hay que considerar que se recibirá dos tipos de facturas: de proveedores de repuestos y de talleres por mano de obra.

- a) **Facturas de repuestos:** Se deberá solicitar:
 - Factura del proveedor de repuestos con fecha actualizada.
 - Orden de reparación donde conste el valor aprobado.
- b) **Facturas de talleres:** Se deberá solicitar:
 - Factura del proveedor del taller con fecha actualizada.
 - Orden de reparación donde conste el valor aprobado. (**Anexo 2**).
 - Orden de salida del vehículo.
 - Acta de finiquito. (**Anexo 3**).
 - Copia de la cédula del asegurado.

Subproceso de indemnización de ramos técnicos.

Definición del subproceso de indemnización de ramos técnicos.

Este subproceso se refiere y describe detalladamente todos los pasos que se debe seguir para el trámite, análisis y liquidación de los siniestros de los siguientes ramos: accidentes personales, robo, incendio, responsabilidad civil, equipo y maquinaria, equipo electrónico, rotura de maquinaria, fidelidad pública, fidelidad privada, fianzas, transporte, todo riesgo de construcción.

Procedimiento de notificación de reclamos.

La notificación de un siniestro se dará de 3 formas, todas válidas:

- Vía telefónica: el asegurado o bróker debe remitir todos los datos básicos, como número de póliza, asegurado, fecha de siniestro, cobertura afectada.
- Por mail o carta formal.
- Personalmente, ya sea por el asegurado o bróker.

Los clientes de la póliza tendrán hasta 5 días para reportar el siniestro, de lo contrario será extemporáneo.

Procedimiento de solicitud de documentos de reclamo.

- Todos los documentos que se receipten sin excepción deben tener el sello con la fecha de recibido.
- El orden de los documentos para el caso de siniestros de ramos técnicos tendrá el siguiente orden:
 - a) Notificación del reclamo.
 - b) Carta de solicitud de documentos.
 - c) Formulario de aviso del siniestro y declaración médica para accidentes personales.
(Anexo 4 y 5).
 - d) Carta formalizando el reclamo.
 - e) Informe de inspección de los daños, con fotografías.
 - f) Informe preliminar del ajustador (para los casos que se haya asignado uno).
 - g) Facturas de pre existencia de los bienes afectados.
 - h) Inventario valorado.
 - i) Documentos contables que sustenten la pérdida.
 - j) Proformas de reparación.
 - k) Informe técnico.
 - l) Denuncia ante las autoridades competentes.
 - m) Informe final de ajustador.

Procedimiento de ajuste del reclamo.

El ajuste técnico del reclamo lo pueden realizar:

- Los analistas asignados para el caso, con la firma de aprobación de la gerencia de indemnizaciones.
- El perito ajustador escogido para el caso presentará su informe final donde conste la cobertura o no del siniestro y el valor de la liquidación.

El perito ajustador deberá tener credencial acreditada en la Superintendencia de Bancos para realizar su gestión.

Procedimiento de liquidación del siniestro de ramos técnicos.

La compañía de seguros tiene la potestad de reemplazar, reponer o pagar el siniestro de ramo técnico que se haya presentado.

En caso de remplazo o reposición debe darse por un bien de similares características al siniestrado, previo pago del deducible por parte del asegurado.

Liquidación del Reclamo:

- Verificar el valor de la pérdida según el ajuste técnico realizado.
- Realizar el cálculo de las deducciones.
- Emitir la orden de pago por el valor ajustado.
- Revisión de la orden de pago por parte del Departamento Financiero.
- Aprobación de la orden de pago por parte del Jefe de Siniestros en cuanto al ajuste técnico y monetario.

- Imprimir el acta de finiquito y subrogación de derechos.
- Ingresar la orden de pago en el presupuesto semanal.
- Emisión y entrega del cheque por parte del cajero.

Glosario de Terminología.

A

Accidente: es toda acción imprevista, fortuita súbita, violenta y externa que produce un daño físico o material sobre un bien o una persona.

Ajustador: es la persona física o moral que en base a sus conocimientos y experiencia, es contratada por la aseguradora para determinar el monto y valor de los daños que sean causados a bienes o personas a consecuencia de un siniestro.

B

Beneficiario: es la persona física o moral que recibe los beneficios de la póliza contratada.

C

Cotización: es la estimación o costo de la prima de seguros que ofrece la aseguradora al asegurado.

D

Deducible: es la cantidad de dinero que en cada siniestro, tiene que desembolsar el asegurado.

F

Finiquito: se da ese nombre al documento que firma el asegurado o contratante o perjudicado a consecuencia de un accidente, una vez que la entidad aseguradora le ha satisfecho la indemnización correspondiente a un siniestro. En dicho documento, el firmante reconoce que las obligaciones que, por tal motivo, incumbían al asegurador han quedado completamente liquidadas.

G

Gastos de ajuste: son los gastos en que incurre la aseguradora, por concepto de investigación para determinar el monto o valor de los daños que puedan existir en un siniestro.

I

Indemnización: es la cantidad que está obligada a pagar la aseguradora a consecuencia de un siniestro, después de restarle el deducible. La indemnización puede ser pagada en especie, en dinero, reponiendo el bien dañado o reparándolo.

L

Liquidación: documento elaborado por el tramitador o liquidador de un siniestro, donde se plasman los detalles de la liquidación que da lugar a la indemnización del mismo.

N

Notificación del siniestro: comunicación al asegurador que efectúa el asegurado para darle cuenta de la ocurrencia de un siniestro. Es una de las obligaciones principales del asegurado, en caso de siniestro, cuyo incumplimiento (dentro de un plazo determinado en las condiciones generales de las pólizas) puede dar lugar a la pérdida de la indemnización debida por el asegurador.

P

Perito: persona con especiales conocimientos teóricos o prácticos sobre una materia, que dictamina en relación con ésta los puntos concretos que se someten a su criterio. En el ramo de seguros, usualmente intervienen para informar sobre las causas productoras de los siniestros y la valoración de los daños ocasionados.

Prima: es el importe que determina la aseguradora, como contraprestación o pago, por la protección que otorga en los términos del contrato de seguros o póliza.

R

Ramo: es el término que se utiliza para determinar el tipo o clase de seguro que existe. Hay varios ramos: de vida, de daños, de accidentes y enfermedades, de autos, de responsabilidad civil, etc.

RASA: Restitución de la suma asegurada. Es el valor que se cobra en la liquidación del siniestro para restituir el valor inicial de la suma asegurada, ya que al sufrir un daño el bien pierde valorización. Se cobra tomando en cuenta el valor del siniestro menos el deducible, a la tasa inicial contratada, y por el número de días que faltan para que se termine la vigencia de la póliza.

S

Siniestrabilidad: es el porcentaje entre la prima pagada y los siniestros pagados por la aseguradora.

Manual de procedimientos para el departamento de Cobranzas de la Compañía Sweaden Seguros y Reaseguros S.A.

Misión.

Somos el departamento que genera información financiera bajo los principios de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad, de acuerdo a las políticas y normas que rigen en materia contable.

Visión.

Seremos un área líder y reconocida en la formulación e implementación de políticas, directrices y estrategias en materia financiera, velando por la administración eficaz de los ingresos y egresos.

Objetivos.

- Mejorar el proceso de registro de las cobranzas realizadas, mediante el ingreso diario en el sistema con el fin contar al final del mes con toda la información.
- Generar mensualmente un reporte de las estadísticas de las cobranzas realizadas, con el propósito de tener un mejor control de la cartera de la empresa.
- Actualizar la normativa inherente al departamento, mediante las páginas web para que así el personal del mismo se encuentre actualizado y pueda realizar mejor su trabajo.

Políticas para el cumplimiento del proceso contable.

- El contador general de la empresa deberá presentar correctamente los balances e informes de acuerdo a los parámetros contables técnicamente aceptados tanto a los entes de control como autoridades internas.
- La dirección deberá revisar y actualizar las normativas financieras siempre y cuando amerite el mercado, la situación interna de la compañía o la iniciativa de sus colaboradores.
- El departamento de cobranzas deberá receptor las facturas de proveedores hasta el 25 de cada mes.
- El departamento deberá emitir facturas a los clientes hasta el 28 de cada mes siempre y cuando esté coordinado su pago de forma inmediata.
- El jefe financiero deberá entregar los Estados de Situación Financiera y de Resultados hasta el día 4 de cada mes.

Políticas de recaudación y cobranzas.

- Es política de la compañía que no se aceptará abonos a cuotas iniciales y pólizas de contado.
- Es política de la compañía que el departamento entregue el informe de cierre de mes de cartera vencida y por vencer, hasta el día 2 de cada mes.
- Verificar la fecha con la que se van a generar los reportes de cartera vencida.
- Es política de la compañía que los pagos de comisiones a brokers se realice los días viernes.

- Es política de la compañía que los valores por devolución a clientes se realice los días viernes.

Subproceso de manejo y administración de valores.

Descripción.

Este proceso comprende en recibir los pagos de nuestros clientes por el servicio prestado y entregar pagos a nuestros clientes, proveedores y bróker.

Pagos.

Se entregarán cheques elaborados por los siguientes departamentos:

- Contabilidad (administrativos, proveedores, empleados).
- Indemnizaciones (proveedores, clientes).
- Cobranzas (bróker, clientes).

La persona que entrega estos valores tiene la responsabilidad de verificar que las personas que la reciben sean las mismas, y dejen su firma como constancia de recibido, y además de responsabilidad de entregar estos documentos a cada una de las áreas en donde fueron emitidas.

Ingresos.

- Se recibe valores por parte de los clientes y de brokers.

Los conceptos por los que se puede recibir ingresos son:

- Pago de primas.
- Salvamentos.
- Deducibles.
- Intereses por inversiones.
- Venta de activos.

Se deberá emitir un comprobante de pago con la respectiva numeración, imprimir y hacer la entrega- del documento al cliente, con el sello de la empresa y firma del cajero.

Control, cuadro y destino de ingresos recaudados.

- El cajero deberá entregar todos los valores recaudados al fin del día al asistente contable encargado del cuadro de caja.
- El asistente contable obtiene el reporte del sistema de todos los recaudos del día, verifica y cuadra todos los valores; si hay novedades las reportará inmediatamente al jefe de cobranzas.
- Al día siguiente el asistente contable deberá enviar a depositar dichos valores en el banco, de acuerdo a las instrucciones que haya recibido del jefe de cobranzas.

- Una vez que ha recibido los depósitos, deberá registrar en el sistema con los números de las papeletas correspondientes.

Subproceso de Recaudación de Cobranzas.

Descripción.

Este proceso comprende la gestión efectiva de recuperación de valores por cobrar a tiempo, así como revisión, control y liquidación de las comisiones a los agentes corredores.

Procedimiento de gestión de cobro.

- Se deberá generar archivos de cartera vencida por asegurado y bróker de 1 a más de 360 días con corte al último día del mes.
- Del reporte anterior, se entregará el listado a los ejecutivos para la gestión de cobro por bróker y asegurados vencidos.
- La gestión de cobro debe incluir la consideración de factores como antigüedad, monto, perfil del asegurado.
- La gestión de cobro se inicia mediante un aviso de pre cumplimiento, en el cual se recuerda al cliente el vencimiento de su pago con 3 días de anticipación.
- Se realiza la gestión de cobro a partir del primer día de vencimiento, cuya información se registrará manualmente.

- En el caso de cartera difícil de recuperar, se procede a renegociar los valores adeudados, ampliando el plazo de pago a máximo 90 días adicionales.
- En el caso de reincidencia de no pago, se procederá al envío de una notificación por escrito, adjuntando estados de cuenta y determinando el plazo final de pago.
- Al final de cada mes se deberá evaluar los niveles de gestión y cumplimiento por cada ejecutivo.
- Los primeros días del mes se deberá enviar a los brokers un listado detallado de la cartera por vencer y vencida de todos sus clientes, como apoyo a la gestión interna de cobro. **(Anexo 6).**
- Si el asegurado está vencido con más de 15 días hábiles, se coordina la re inspección para recibir el pago.
- Posterior a la confirmación vía telefónica con el cliente para el cobro, se deberá emitir el recibo numérico del cobro provisional con la información del asegurado, número de póliza, letra y valor a cobrar, firmada y sellada.
- El cobrador iniciará su gestión de cobro con el listado de las visitas establecidas. **(Anexo 7).**
- El cobrador entregará al cliente el recibo provisional de pago, como constancia de lo recaudado. **(Anexo 8).**
- Las copias de los recibos provisionales deberán ser entregadas al final del día al cajero como constancia de los valores cobrados.
- Los valores recaudados en efectivo por el cobrador hasta \$300 deberán ser entregados diariamente al cajero hasta las 17h00.

- Superado el monto anterior el cobrador deberá realizar un depósito en el banco hasta las 16h30 del dinero recaudado durante el día; posteriormente deberá entregar el comprobante del banco al cajero.
- Diariamente al final del día, el cobrador entregará un informe de labores, en el que conste los valores recibidos y la forma de pago de los mismos; así como también los valores no recaudados con su respectiva razón. **(Anexo 9)**.
- Todos los días a primera hora la supervisión de cartera registrará en el sistema dichos valores.
- Posterior al registro se deberá imprimir el mismo, para luego ser entregado al cajero.

Procedimiento de liquidación de comisiones.

Para el pago de comisiones existirá la siguiente forma de pago:

Anticipos: se procederá con el pago cuando el bróker tenga su contrato de agenciamiento en trámite, con el siguiente procedimiento:

- El bróker entregará al departamento de cobranzas una carta solicitando el anticipo de comisiones adjuntando un listado de sus clientes, cuyas cuentas se encuentren pagadas, además en el contenido debe constar: ramo, número de póliza, valor de la prima y comisión pactada.
- La supervisión de cartera procederá a verificar si los datos suministrados por el bróker son correctos.
- Se deberán sacar respaldos del listado de clientes que han pagado sus primas y se deberá archivar para su liquidación definitiva.

- El reporte deberá ser entregado a la persona encargada de caja, para la elaboración del cheque respectivo.

Manual de procedimientos para el departamento de Gerencia Comercial de la Compañía Sweaden Seguros y Reaseguros S.A.

Misión.

Somos el departamento encargado de la producción comercial de la compañía, atendemos a nuestros clientes brindando las mejores soluciones de servicios y productos de seguros, satisfaciendo sus necesidades y cumpliendo las metas de ventas establecidas por la empresa.

Visión.

Seremos un departamento con personal altamente capacitado en técnicas comerciales y conocimientos técnicos, dotados de información oportuna y especializada del comportamiento del mercado interno y externo, con tecnología confiable y evaluación constante.

Objetivos.

- Planificar y realizar una capacitación cada 2 meses para todo el personal de la empresa, con el fin de que el mismo se encuentre preparado para cualquier eventualidad.
- Mejorar el proceso de contratación de nuevos brokers para la empresa, con el fin de que las personas contratadas realicen un buen trabajo.

- Solicitar mensualmente un informe a todos los departamentos de la empresa, para así conocer las actividades desarrolladas por cada uno de ellos.
- Mejorar la atención al cliente, siendo más cortés al momento de que los mismos acudan a realizar los trámites; para que de esta manera el cliente tenga una mejor imagen de la empresa.

Políticas.

- Emitir las cotizaciones en un período máximo de 24 horas, una vez recibida la información necesaria, para el ramo de vehículos.
- Emitir las cotizaciones en un período máximo de 48 horas, una vez recibida toda la información necesaria para programas (ramos técnicos).
- Cuando un asegurado presenta carta de nombramiento de otro asesor de seguros, diferente con el que inicialmente contrató su póliza de seguro, el ejecutivo comercial debe notificar el mismo día a dicho bróker y esperar cualquier novedad durante 4 días hábiles, a fin de proceder con la emisión de la póliza.
- Cuando un ejecutivo comercial concrete una cita a un asesor de seguros, debe acudir a la misma, bien uniformado, puntual y con material de publicidad de Sweaden.
- El día de cumpleaños del asesor de seguros, Sweaden a través del ejecutivo comercial le entregará un presente de parte de la compañía.
- La Gerencia Comercial, notificará a todos los colaboradores de Sweaden, el día del cumpleaños del asesor, a fin de que todos lo feliciten.

Descripción del proceso comercial.

Es el proceso de Sweaden Cía. de Seguros, que se encarga del cumplimiento de presupuestos asignados por producto y por plaza, para lo cual desarrolla labores de apoyo técnico y ventas a los canales de distribución o Brokers de seguros mediante prospección, determinación de necesidades, cierre de negociación y servicio post venta, así como también de administrar y proveer la documentación oportuna y necesaria para el subproceso de emisión.

Además describe detalladamente todos los pasos de la venta, que se debe seguir para la obtención de clientes, análisis de riesgos, elaboración de cotizaciones y cierre de los negocios de las pólizas que ingresan a la compañía.

Procedimiento de calificación de nuevos brokers.

Para la calificación de Brokers, se deberá especificar la siguiente información:

- a) Información personal (nombre, dirección, ciudad, teléfono, página Web, correo electrónico).
- b) Análisis de cumplimiento (se realizará una investigación en el SRI, Superintendencia de Bancos, Función Judicial para saber el estado del Bróker).
- c) Información corporativa (Sector al que pertenece la empresa, productos que ofrece, años de servicio).
- d) Principales contactos (teléfonos, correos, fax).
- e) Información adicional (cualquier tipo de información que sea importante).

f) Información de la visita: (detalle de cómo se desarrolló la visita al Bróker).

Luego se realizará la calificación y aprobación de los Asesores Comerciales en Comité Comercial.

Aprobación de los Contratos.

Para la aprobación de contratos el Bróker deberá presentar la siguiente información:

- Copia de cedula y papeleta de votación del Representante Legal del bróker.
- Copia del RUC.
- Copia de la credencial del bróker.
- Copias de los certificados de los ramos aprobados por la Superintendencia de Bancos.
- Carta de solicitud para el Agenciamiento.
- Certificado del cumplimiento de obligaciones que otorga la Superintendencia de Bancos.

Procedimiento para la presentación.

Es el procedimiento relacionado desde la primera presentación sea personal, vía e-mail o por teléfono con el Cliente o bróker para lo cual se determina el siguiente contenido:

- Revisión del formato de prospección.

- Parámetros de comunicación.- Sweaden Cía. de Seguros considera tres tipos de comunicación:
 - Telefónico: contacto vía telefónica sea convencional o celular a bases de datos propios o adquiridos.
 - Virtual: contacto vía e-mail.
 - Personal: una vez realizado el acercamiento telefónico o virtual se refiere a la visita personal para lo cual debe llevar consigo los siguientes elementos denominado kit de ventas:
 - Uniforme corporativo asignado por la Empresa.
 - Identificación corporativa.
- El ejecutivo comercial acudirá a las citas con la siguiente información básica: Trayectoria comercial de la compañía, información de los directivos, de los colaboradores, de los reaseguradores y de los ramos aprobados.
- Acercamiento Personal: Sweaden Cía. de Seguros considera los siguientes parámetros para un acercamiento efectivo.
 - Determinación de un ruteo de visitas de acuerdo a criterios geográficos.
 - Verificación de citas previo con 24 horas.
 - Puntualidad en asistencia.
 - Contenido de la Presentación:
 - Presentación personal (nombre claro y preciso)
 - Cargo (breve descripción del cargo)
 - Objetivo de la visita

Cotización de productos/ servicios.

El departamento comercial debe cumplir los siguientes parámetros para realizar la cotización respectiva:

- 1) Registro de la cotización.
- 2) Utilizar los formatos de cotizaciones según el ramo.
- 3) Calcular el valor de la prima neta.
- 4) Establecer los términos de pago de la póliza, ya sea a contado o a crédito, conforme a las políticas de cobranzas vigentes.
- 5) En caso de que las sumas aseguradas superen nuestra capacidad automática detallado en los documentos de políticas de suscripción, se solicitará al departamento de reaseguros un facultativo.
- 6) Las cotizaciones serán enviadas en un máximo de 12 horas para vehículos y 24 horas para ramos técnicos.
- 7) Las cotizaciones serán enviadas vía correo electrónico, podrán ser entregadas impresas, o por fax pero siempre con el Logo de la Compañía, y con la firma, nombre y cargo del responsable.

Procedimiento de Negociación.

- a) Posterior a la entrega de la cotización se establece un máximo de 24 horas para el seguimiento de la misma, en caso de no tener respuesta se solicitará al cliente o bróker fije el tiempo para una nueva llamada o contacto.

- b) En caso de que el bróker requiera apoyo por parte del personal de la compañía, este deberá acudir previa agenda programada y confirmada y llevar consigo el formato de prospección del cliente o usuario para la anotación, verificación e información relevante que se produzca durante la negociación.

Proceso de cierre de negociación.

Una vez aceptada la cotización se requiere del cliente la siguiente documentación:

- Inspección de riesgo, esta debe ser solicitada por el cliente o usuario o por parte del bróker y coordinada con el Jefe de Peritos.
- Solicitud de emisión de póliza debidamente llenado por parte del asegurado y/o bróker, mismo que contiene los siguientes datos:
 - 1) Número de ruc, cédula o pasaporte (este en el caso de extranjeros).
 - 2) Dirección de cobro y entrega de póliza.
 - 3) Números de teléfonos (como mínimo 2).
 - 4) Forma de pago elegida por el cliente (incluyendo descuentos si los hubiere).
- Formulario de Conozca a su Cliente. (**Anexo 10**).
- Cotización del riesgo a emitirse enviada por el departamento comercial en el cual se detalla lo siguiente:
 - 1) Especificaciones del bien o asegurado (en caso de accidentes personales).
 - 2) Coberturas y Cláusulas otorgadas al cliente.
 - 3) Giro del negocio.
 - 4) Tasas.

5) Deducibles.

- Adicional a los puntos anteriormente detallados se solicitará la siguiente información dependiendo el ramo.

Para Vehículos:

- 1) Factura del vehículo nuevo con fecha máxima a los 3 días anteriores a la emisión de la póliza y/o inspección si no es nuevo.
- 2) Copia de la cédula, ruc y/o pasaporte.
- 3) Copia de la matrícula y/o contrato compra venta debidamente legalizado si fuese el caso.

Para Incendio, Robo y/o Asalto y Equipo Electrónico:

- 1) Todo bien asegurado deberá ser inspeccionado.
- 2) En la inspección se verificará las seguridades del bien para evitar vulnerabilidades.
- 3) El Asegurado deberá presentar listados de inventario de bienes y mercadería dependiendo el caso.

Para Equipo y Maquinaria y Rotura de Maquinaria:

- 1) La Maquinaria deberá ser inspeccionada.
- 2) Se solicitará las especificaciones del lugar de trabajo de la maquinaria (está información puede ser detallada en la cotización, en la orden de emisión o la inspección).

Para Fidelidad:

- 1) Listados de los nombres, cargos, factores y sueldos de los caucionados en caso de que sea una póliza nominal.
- 2) Sólo para el caso de pólizas de Fidelidad Privada se solicitará como garantía una letra firmada por las personas que manejan dinero en dichas compañías.

Para Accidentes Personales:

- 1) Listados de los nombres completos, números de cédulas para los mayores de edad si fuera el caso y edades.

Para Responsabilidad Civil:

- 1) Copia del Contrato con las especificaciones de lo solicitado si fuere el caso.
- 2) Para pólizas de Responsabilidad Civil Tanqueros se deberá tener la matrícula y la capacidad en galones del mismo.
- 3) En el caso de Responsabilidad Civil Gasolineras se deberá tener la capacidad en galones.

Con todos estos documentos, se adjunta a la cotización y se remite al Departamento de Emisión para la realización de la póliza.

Glosario.

A

Agente de seguros: Es toda persona física o moral, cuya actividad se encuentra autorizada por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, para poder efectuar venta de seguros, asesoría sobre los planes de mayor conveniencia para ellos a los prospectos o asegurados en la contratación de seguros.

Asegurado: Es la persona física o moral, que con el pago de una prima de seguros, obtiene una contraprestación reflejada en el contrato de seguros.

Aseguradora: compañía de seguros autorizada, para asegurar riesgos contemplados en un contrato de seguros, llamado póliza.

Accidentes personales: El Asegurador pagará al Asegurado a consecuencia de lesiones producidas por accidente.

B

Bróker: Es la persona natural o jurídica responsable de la intermediación de seguros y la contratación entre el Asegurado y el Asegurador.

C

Cláusulas: Son las condiciones que establecen la aseguradora y el asegurado y que se reflejan en el contrato de seguros, denominado también póliza. Existen también las condiciones especiales o particulares, que modifican o aclaran las condiciones generales.

Coberturas: Son las protecciones que otorga la aseguradora en la póliza y que generalmente se establecen en las cláusulas del contrato de seguros, denominado póliza.

Cotización: Es la estimación o costo de la prima de seguros que ofrece la aseguradora al asegurado.

D

Deducible: Es la cantidad de dinero que en cada siniestro, tiene que desembolsar el asegurado.

E

Equipo electrónico: Cubre los daños físicos causados a los equipos por mal manejo o negligencia, robo y/o asalto, defectos de diseño, exceso de voltaje siempre y cuando los equipos estén protegidos con regulador de voltaje, incendio y/o rayo, influencia de agua y humedad.

Equipo y maquinaria: Cubre los daños físicos causados a los equipos que tienen tracción propia y son de trabajo.

F

Fidelidad: Cubre Actos fraudulentos o ímprobos tales como: desfalco, falsificación, robo, malversación, sustracción fraudulenta, mal uso premeditado, falta de integridad o de fidelidad por las personas caucionadas es decir, toda aquella persona que se encuentre bajo relación de dependencia y conste en el rol de pagos del Asegurado.

I

Incendio: Cubre las pérdidas o daños materiales causados a los bienes asegurados por incendio y/o rayo, así como también los causados a consecuencia de las medidas adoptadas para evitar la propagación del siniestro.

N

Negociación: Es el acuerdo entre dos partes con intereses comunes se reúnen para proponer alternativas con el fin de llegar a un acuerdo.

P

Póliza: Es la evidencia escrita y válida entre el asegurado y la aseguradora. Se le denomina también como contrato de seguros.

Prima: Es el importe que determina la aseguradora, como contraprestación o pago, por la protección que otorga en los términos del contrato de seguros ó póliza.

R

Ramo: Conjunto de modalidades de seguro relativas a riesgos de características o naturaleza semejantes. En este sentido se habla de ramo de vida, ramo de automóviles, ramo de incendios, etc. La clasificación de los riesgos en ramos es un instrumento fundamental para establecer la homogeneidad cualitativa de los mismos.

Reaseguro: Es la operación que realiza una aseguradora y que consiste en ceder a otra, parte o la totalidad del riesgo que asume o contrata. Generalmente esta operación se lleva a cabo en negocios grandes o muy peligrosos.

Reaseguradora: Es la empresa que acepta contratar un riesgo que ya aceptó y expidió otra aseguradora.

Responsabilidad civil: Este seguro garantiza al asegurado el pago de las indemnizaciones de que pueda resultar civilmente responsable por daños materiales, corporales ocasionados a terceras personas.

Robo y asalto: Cubre las pérdidas a consecuencia de robo (sin violencia) y/o asalto (con violencia) de los bienes asegurados.

V

Vehículos: Cubre los daños ocasionados por pérdidas parciales por choque o robo, pérdidas totales por choque o robo, volcamiento, daño malicioso.

5.9. Administración.

La unidad operativa que administrará la propuesta estará dirigida por el Gerente, el mismo que se encargará de difundir la propuesta en los departamentos de siniestros, cobranzas y gerencia comercial con la ayuda de los jefes de los mismos.

5.10. Previsión de la evaluación.

La propuesta estará monitoreada y evaluada, para tomar las mejores decisiones, definiendo periodos de tiempo de acuerdo al desarrollo de la misma, así como también este documento está sujeto a modificaciones, eliminación, o la sustitución total por otra. Para facilitar este plan de evaluación se sugiere la siguiente matriz.

Tabla 20. Previsión de la evaluación.

PREGUNTAS BÁSICAS	APLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	El gerente de la empresa al departamento de siniestros, cobranzas y gerencia comercial.
2. ¿Por qué evaluar?	Porque se necesita realizar cambios radicales en las políticas de control interno.
3. ¿Para qué evaluar?	Para ver si la propuesta es adecuada y mejorar la aplicación de los procedimientos de control interno.
4. ¿Qué evaluar?	La atención y el funcionamiento en los departamentos de siniestros, cobranzas y gerencia comercial.
5. ¿Quién evalúa?	El jefe de cada departamento.
6. ¿Cuándo evaluar?	Durante y al final de la ejecución de la propuesta.
7. ¿Cómo evaluar?	Verificando el correcto funcionamiento dentro de los departamentos.
8. ¿Con qué evaluar?	Con informes de si las políticas implantadas están dando resultados.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Verónica Villacís.

CAPÍTULO VI.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1. Conclusiones.

- Dentro de los tres departamentos, los empleados que laboran en los mismos reciben disposiciones verbales las cuales no son acatadas; por lo que los manuales planteados anteriormente serán de gran ayuda para las diferentes actividades que realizan los funcionarios.
- Los empleados de la empresa, en especial de los tres departamentos no reciben capacitaciones permanentes sobre aspectos generales de su desenvolvimiento en la compañía, de manera específica no reciben capacitaciones sobre el trato a los clientes, quienes de una u otra forma representan el factor más importante en la vida de toda empresa.
- El personal administrativo y contable tampoco recibe capacitaciones permanentes en cuanto a la aplicación de políticas de Control Interno, por ende desconoce muchas de ellas, lo cual ha dado como resultado que se deje a la deriva muchos aspectos de gran importancia en la ejecución de sus funciones, llegando incluso a pasar por alto factores que han influido en la insatisfacción de los clientes que la empresa mantiene.

- Los empleados de la empresa no responden de manera eficiente a los controles establecidos por la dirección, manteniendo una serie de comportamientos impropios de su calidad humana para con los clientes, lo cual ha llevado a la obtención de quejas y reclamos que han afectado la imagen institucional.
- El personal de los tres departamentos no se encuentra actualizado en cuanto a las diferentes normativas que rigen su trabajo, ocasionando así que al momento de realizar los diferentes trámites no se apliquen correctamente las Leyes.

6.2. Recomendaciones.

- Es necesario un mejor control directivo, especialmente un mejor control administrativo a todos y cada uno de los empleados que la empresa tiene a su cargo, control que ayude a que los mismos ejecuten su trabajo de la mejor manera y así la empresa gane más clientes en el mercado y por tanto mayor utilidad al final del ejercicio contable.
- Se ve la necesidad de brindar capacitaciones permanentes a cada uno de los empleados, a fin de mejorar su trato para con los clientes, capacitaciones que a la vez ofrecerán un mejoramiento en el ambiente de trabajo que se ha vuelto un tanto hostil por la falta misma de un eficiente control interno.
- De igual manera el personal administrativo y contable debe recibir capacitaciones en todo lo referente a la ejecución de su trabajo, de manera especial en lo referente a Políticas de Control Interno y a su aplicación en los diferentes departamentos de la compañía.

- Realizar una eficiente distribución de trabajo para todo el personal que labora en la compañía, sea en el área de ventas, de contabilidad o de administración. Esto permitirá que cada uno sea responsable de sus funciones y no se dé la continua delegación de responsabilidades de uno a otro.
- Es necesario capacitar y actualizar a los empleados sobre las diferentes leyes y normativas existentes en nuestro país, para que de esta manera ellos realicen eficientemente su trabajo y apliquen de forma correcta.

Bibliografía.

- Aguirre Ormachea Juan. Auditoría y Control Interno. ECOE Ediciones. Segunda Edición. Bogotá, 2005.
- Álvarez Torres Martín G. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. ECOE Ediciones. Tercera Edición. México, 2006.
- Alvin Arens A. Auditoría un enfoque integral. Trillas. Segunda Edición. México, 2007.
- Cepeda Gustavo. Auditoría y Control Interno. Mc Graw Hill. Tercera Edición. Bogotá, 2007.
- Estupiñán Gaitán Rodrigo. Control Interno y Fraudes. ECOE Ediciones. Segunda Edición. Bogotá, 2006.
- Mantilla B. Samuel Alberto. Control Interno estructura conceptual integrada. ECOE Ediciones. Segunda Edición. Bogotá, 2002.
- Mantilla B. Samuel Alberto. Informe COSO. ECOE Ediciones. Tercera Edición. Bogotá, 2003.
- Mantilla B. Samuel Alberto, Yolima Cante Sandra. Auditoria del Control Interno. ECOE Ediciones. Segunda Edición. Bogotá, 2005.
- Mantilla B. Samuel Alberto. Control Interno de los nuevos instrumentos financieros. ECOE Ediciones. Tercera Edición. Bogotá, 2004.
- Montoya Londoño Carlos Alberto. Manual de Seguros. ECOE Ediciones. Primera Edición. México, 2001.
- Moreno Perdomo. Fundamentos del Control Interno. ECOE Ediciones Segunda Edición. México, 2004.

- Palacios Sánchez Fernando. Seguros temas esenciales. Trillas. Tercera Edición. México, 2003.
- Rodríguez Valencia Joaquín. Control Interno: un efectivo sistema para la empresa. Trillas. Segunda edición. Bogotá, 2006.
- Yanel Blanco Luna. Normas y procedimientos de la auditoría integral. ECOE Ediciones 2003. Primera Edición. Bogotá, 2004.

Linkografía.

- <http://www.sweadenseguros.com/>

Glosario General.

B

Balance de comprobación: Un balance de comprobación es un instrumento financiero que se utiliza para visualizar la lista del total de los débitos y de los créditos de las cuentas, junto al saldo de cada una de ellas (ya sea deudor o acreedor). De esta forma, permite establecer un resumen básico de un estado financiero.

C

Catálogo de cuentas: Es una lista o numeración pormenorizada y clasificada de los conceptos que integran el Activo, Pasivo y Capital Contable, así como los ingresos y egresos de una entidad económica.

Conciliación: Proceso que tiene por objeto hacer coincidir las partidas del debe y del haber en la contabilidad por partida doble.

COSO: Proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

E

Economía: Economía es el estudio de cómo la gente en cada país o grupo de países utilizan o administran sus recursos limitados con el objeto de producir bienes y servicios y distribuirlos para su consumo entre los miembros de la sociedad de modo que satisfagan sus necesidades.

Efectividad: La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

Eficacia: La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Eficiencia: La eficiencia es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización.

F

Flujo de documentos: Permite la recuperación de información, determinar el tiempo que los documentos deben guardarse, eliminar los que ya no sirven y asegurar la conservación indefinida de los documentos más valiosos, aplicando principios de racionalización y economía.

I

Implícito: Implícito es aquello que está sobreentendido, que se dice pero no se dice con todas las palabras, pero lo que se dice basta para que el destinatario del mensaje lo comprenda, aunque no se lo esté diciendo con todas las palabras y directamente.

Información financiera: Es el conjunto de datos los cuales se utilizan para conocer el patrimonio o los resultados de la operación de algún negocio.

Instrucción: Instrucción es un término con origen en el latín *instructio* que hace referencia a la acción de instruir (enseñar, adoctrinar, comunicar conocimientos, dar a conocer el estado de algo). La instrucción es el caudal de conocimientos adquiridos y el curso que sigue un proceso que se está instruyendo.

J

Juicio de valor: El juicio de valor es el juicio de lo correcto o errado de algo, basado en un conjunto o sistema particular de valores.

M

Metódico: Hecho con un método, ordenado.

Monótono: Que no tiene variedad, que es repetitivo.

R

Registro contable: Es la afectación o asiento que se realiza en los libros de contabilidad de un ente económico, con objeto de proporcionar los elementos necesarios para elaborar la información financiera del mismo.

Rentabilidad: Rentabilidad se refiere, a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado. La rentabilidad es relacionada con el rendimiento de un negocio entre más utilidades tenga más rentable es.

S

Sistema presupuestario: El Sistema de Presupuesto es un conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, que tiene por objeto la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación, de los presupuestos públicos.

Subalterno: Inferior, que está bajo las órdenes de otra persona.

Superfluo: Que no es necesario ni cumple una función determinada.

Anexos.

Anexo 1. Formulario de Inspección de un Vehículo.

Formulario de Inspección de un Vehículo.							
Asegurado:							
Contratante:				CI/RUC:			
Dirección:							
Teléfono:							
Celular:							
E-mail:							
Agente:							
Vehículo							
Marca:		Modelo:		Año:			
Motor:							
Tipo:		Color:		Valor \$:			
KM:		Placa:		Extras \$:			
Chasis:							
							Estado
Accesorios	N°	Original	Marca	Valor	Bueno	Malo	Regular
Radio							
Parlantes							
Ecualizador							
Amplificador							
Aire acondicionado							
Llantas							
Llanta de emergencia							
Aros							
Tapacubos							
Volante							
Halógenos							
Guarda choque delantero							
Guarda choque posterior							
Parrilla							
Faldones							

Alerón							
Antena							
Air bags							
Moquetas							
Espejos							
Herramientas							
Alarma							
Plumas							
Otros							
Observaciones							
Pintura:							
Rayones							
Tapicería:							
Retapizado		Forros					
Uso:							
Particular		Comercial					

Firma del cliente

Inspector

Anexo 2. Orden de Reparación.

Orden de Reparación.		
Póliza:	Siniestro:	Fecha:
Asegurado:		
Señores:		
Ciudad:		
<p>Estimados señores:</p> <p>Por medio de la presente autorizamos a ustedes de acuerdo al presupuesto elaborado en conjunto con nuestro inspector, la reparación del siguiente vehículo:</p>		
Datos del Vehículo:		
Marca:	Modelo:	
Chasis:	Motor:	
Placa:	Tipo:	
Año:	Color:	
Los repuestos a comprarse serán:		
<p>El costo total acordado de las reparaciones es de:</p>		
Repuestos		
Enderezada y montaje		
Pintura		
Mecánica		
Total a pagar		

Anexo 3. Acta de Finiquito.**Acta de Finiquito.****Póliza N°:****Siniestro N°:**

Yo, (nosotros) señores.....asegurado de la póliza de vehículos N°.....a nombre del sr. (es).....

Por medio de la presente declaro (amos) que he (mos) recibido la indemnización de \$.....por parte de Sweaden Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. a mí (nuestra) entera satisfacción con motivo del siniestro ocurrido el....., entre el vehículo.....contra el vehículo.....de propiedad de.....

Este monto de \$.....lo recibo como única y definitiva liquidación por parte de Sweaden Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. por los daños causados al vehículo de propiedad del señor....., como a la carga que este vehículo transportaba el momento del accidente.

Declaro (amos) que mediante este pago he (mos) sido indemnizado (s) a mí (nuestra) entera satisfacción y que considero (amos) a Sweaden Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. totalmente liberada de cualquier otra reclamación con respecto a dicho accidente, así como a cualquier otra persona involucrada en este siniestro.

Ambato.....del 2011.

Sweaden Seguros**Beneficiario**

Anexo 4. Formulario para Ramos Técnicos en caso de Accidentes Personales.

Formulario para Ramos Técnicos en caso de Accidentes Personales.	
Póliza N°	
Siniestro N°	
Nombre del asegurado:	
Nombre del accidentado:	
Dirección del accidentado:	
Edad:	
Ocupación actual:	
Lugar en que ocurrió el accidente:	
Día y hora:	
Detalle del accidente:	
Detalle de las lesiones causadas:	
Persona que prestó los primeros auxilios:	
Dirección y teléfono:	
Dónde recibió atención médica:	
Tiene otros seguros de accidentes personales:	
Indique aseguradores y montos:	
El firmante declara la veracidad de todo lo manifestado.	
Contratante	Beneficiario


Anexo 5. Informe Médico.

Informe Médico.
Lugar y fecha de la primera atención:
Qué explicación le dieron sobre el accidente:
Presentó el paciente síntomas de embriaguez, intoxicación por drogas o agentes psicotrópicos?
Existe alguna incapacidad o lesión anterior que puedan agravar las consecuencias del accidente:
Las lesiones son consecuencia directa del accidente?
Diagnóstico:
Nombre del médico:
Dirección del médico y teléfono:
Credencial N°.

Anexo 8. Recibo de cobro Provisional.

Recibo de Cobro Provisional		
Recibo de Cobro		
N°		
Valor:		
Fecha:		
Recibimos de:		
Por concepto de:		
La suma de:		
Ramo	Póliza	Valor
Forma de pago:		
Efectivo		
Cheque		
Tarjeta de crédito		
Banco:		
Sello y firma autorizada		
Recibí conforme		

Anexo 10. Formulario Conozca a su cliente.

		A1			
PERFIL "CONOZCA A SU CLIENTE" PERSONA NATURAL					
A. Datos Generales					
Tipo de Seguro: _____		V. Prima: _____	Calificación: _____		
Cliente: _____		Suma Asegurada US\$: _____			
Propósito Relación Comercial: _____					
Vinculos existentes: _____					
Solicitante: _____		Asegurado: _____			
Afianzado: _____		Beneficiario: _____			
B. Datos Generales del Cliente					
Primer Apellido: _____		Número de Identificación: _____			
Segundo Apellido: _____		Tipo de Identificación: _____			
Nombre (s): _____		Fecha de Caducidad: _____			
Titular: S. _____ No. _____	Sexo: F. _____ M. _____	Estado Civil: Soltero _____ Casado _____ Divorjado _____ U/Libre _____ Vudo _____			
Fecha de Nacimiento: _____		País de Nacimiento: _____	Nacionalidad: _____		
Dirección de Domicilio: _____		Referencia: _____			
País: _____	Provincia: _____	Cantón: _____	Sector: _____		
Teléfono: _____	Teléfono: _____	Celular: _____	Correo: _____		
Instrucción	Primaria	Secundaria	Superior		
			Posgrado Universitario		
			Otro		
Datos Generales del Cónyuge (Si es aplicable)					
Primer Apellido: _____		Número de Identificación: _____			
Segundo Apellido: _____		Tipo de Identificación: _____			
Nombre (s): _____		Fecha de Caducidad: _____			
Nombre de la Empresa en donde trabaja: _____		Ocupación que desempeña: _____			
Actividad de la Empresa: _____		Tiempo: _____			
País, Ciudad, Cantón: _____		Profesión: _____			
C. Datos de la empresa o lugar en que genera sus Ingresos					
Nombre de la Empresa/Negocio: _____		Ocupación que desempeña: _____			
Actividad de la Empresa: _____		Tiempo: _____			
País: _____		Profesión: _____			
Provincia: _____		Teléfono Principal: _____			
Cantón: _____		Telefax: _____			
Sector: _____		Correo electrónico: _____			
D. Información Económica					
Ingreso Mensual US\$		Egreso Mensual US\$			
Sueldo, Honorarios, Comisiones		Gts. Personales/Familiares			
Otros Ingresos		Pago Préstamos, Tarjetas de Crédito			
Ventas (Negocio Propio)		Costos/Gastos (Negocio Propio)			
Total Ingresos		Total Egresos			
ACTIVOS US\$		PASIVOS US\$			
Corriente (Efectivo, Banco, Inversiones)		Corto Plazo (Menor a 1 año)			
Fijo (Vehículos, Terreno, Inmuebles, Equipos)		Largo Plazo (Mayor a 1 año)			
Otros Activos (Enseres, joyas, etc.)		Hipotecas por Pagar			
Total Activos	\$ _____	Total Pasivos	\$ _____		
Referencias Personales		Referencias Comerciales		Referencias Bancarias	
Nombre	Parentesco	Teléfono	Entidad	Teléfono	Banco
					Tipo de Cuenta
					Nº Cuenta
Tarjetas de Crédito					
Nombre de la Entidad Financiera			Nº Tarjeta de Crédito		Nacional
					Internacional
D. Personas Politicamente Expuestas PEPS					
¿Usted es funcionario o presta sus servicios en una entidad de Gobierno? S. _____ No. _____					
¿Usted mantiene relación con algún Funcionario ó Entidad de Gobierno? S. _____ No. _____					
Nombre del Funcionario: _____			Tipo de Relación: _____		
NOTA: SE SOLICITA NO DEJAR ESPACIOS EN BLANCO EN ESTE FORMULARIO, EN LOS CASOS QUE NO APLIQUE, INDIQUESE/ A					
Declaro que este formulario ha sido completado por mí y/o en mi presencia y que la información provista del mismo es fiel y verdadera. Por tanto acepto cualquier omisión o falsedad de la información contenida en este documento, de ser la causalidad de esta solicitud. Autorizo a Sweaden S.A. a verificar por otros medios la información proporcionada, y declaro que mis ingresos provienen de actividades lícitas.					
Firma del Cliente		Fecha		Firma y Sello del Ejecutivo	
C.C. _____		_____		C.C. _____	
Nombre/ Sello Agente de Seguros		Nº Credencial:		Código de Asesor:	
_____		_____		_____	
Uso Administrativo					
Aprobación		Verificación Central de Riesgo		Verificación Control Interno	
_____		_____		_____	
Visto Bueno		Visto Bueno		Visto Bueno	
Certificación de Asesor Comercial					
Certifico que he verificado personalmente la identidad del empleado y que he revisado la documentación e información contenida en el mismo de acuerdo a lo establecido en la política "Conozca su Empleado". Por lo tanto, basado en la información prevista recomiendo aceptarlo como empleado de la Institución: S. _____ NO. _____					
Conclusión: _____					
Nombre Funcionario: _____			C.C. _____	Cargo: _____	
Firma y Sello de Responsabilidad: _____					
Lugar: _____	Fecha: _____	Hora: _____	Oficina: _____		

Anexo 11. Encuestas.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO.

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

ENCUESTA 1. DEPARTAMENTO DE SINIESTROS.

Objetivo: Conocer las causas y efectos de la aplicación del Control Interno dentro del Departamento de Siniestros en Compañía Sweaden Seguros y Reaseguros S.A.

Instrucciones:

- Marque con una X la respuesta.
- Verifique sus respuestas luego de haber terminado el cuestionario.

Cuestionario:

1. ¿Cuenta su departamento con políticas y objetivos que se encuentren detallados por escrito?

SI.....

NO.....

2. ¿El departamento tiene realizado un flujo de la descripción del proceso de indemnización?

SI.....

NO.....

3. ¿Cuenta el cliente con alternativas para notificar oportunamente un siniestro?

SI.....

NO.....

4. ¿Se ha establecido un plazo máximo para realizar la apertura del reclamo?

SI.....

NO.....

5. ¿Cuenta con un orden preestablecido para la recepción de los documentos cuando se realiza un reclamo?

SI.....

NO.....

6. ¿Ha recibido usted capacitación periódica por parte de la empresa?

SI.....

NO.....

GRACIAS.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO.

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

ENCUESTA 2. DEPARTAMENTO DE COBRANZAS.

Objetivo: Conocer las causas y efectos de la aplicación del Control Interno dentro del Departamento de Cobranzas en Compañía Sweaden Seguros y Reaseguros S.A.

Instrucciones:

- Marque con una X la respuesta.
- Verifique sus respuestas luego de haber terminado el cuestionario.

Cuestionario:

1. ¿Cuenta su departamento con políticas y objetivos que se encuentren detallados por escrito?

SI.....

NO.....

2. ¿Se encuentra el cajero asegurado o caucionado?

SI.....

NO.....

3. ¿Cuenta con equipos de seguridad que permitan detectar billetes falsos?

SI.....

NO.....

4. ¿Cuenta la empresa con caja fuerte?

SI.....

NO.....

5. ¿Utiliza el cajero formularios pre impresos y prenumerados para registrar los ingresos y egresos?

SI.....

NO.....

6. ¿Existe una política de comunicación al cliente previo a realizar el cobro de valores?

SI.....

NO.....

7. ¿Existe una política para que el cobrador de la empresa inicie la gestión de cobro?

SI.....

NO.....

8. ¿Existe un plazo máximo de pago en caso de que la cartera vencida sea difícil de cobrar?

SI.....

NO.....

9. ¿Existe un monto máximo de efectivo para que el cobrador realice las recaudaciones diarias?

SI.....

NO.....

10. ¿Los valores recaudados en efectivo por el cobrador, son entregados al cajero el mismo día?

SI.....

NO.....

11. ¿Realiza el cobrador un depósito diario de los valores recaudados cuando se supera el monto establecido por la empresa?

SI.....

NO.....

12. ¿Ha recibido usted capacitación periódica por parte de la empresa?

SI.....

NO.....

GRACIAS.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO.

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

ENCUESTA 3. DEPARTAMENTO DE GERENCIA COMERCIAL.

Objetivo: Conocer las causas y efectos de la aplicación del Control Interno dentro del Departamento de Gerencia Comercial en Compañía Sweaden Seguros y Reaseguros S.A.

Instrucciones:

- Marque con una X la respuesta.
- Verifique sus respuestas luego de haber terminado el cuestionario.

Cuestionario:

1. ¿Cuenta su departamento con políticas y objetivos que se encuentren detallados por escrito?

SI.....

NO.....

2. ¿Cuenta la empresa con un procedimiento establecido para la calificación de nuevos brokers?

SI.....

NO.....

3. ¿Se controla y exige ciertos documentos para la aprobación de los contratos de los brokers?

SI.....

NO.....

4. ¿Existe un procedimiento para la presentación entre el bróker y el cliente?

SI.....

NO.....

5. ¿En caso de que el cliente vaya a obtener un seguro, existen ciertos requisitos que se deba presentar según el ramo?

SI.....

NO.....

GRACIAS.