

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con
especialización en Contabilidad y Auditoría

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE CONTROL
INTERNO PARA SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS**

AUTORA:

Ximena Gabriela Rosas Duque

DIRECTOR:

Dr. Carlos Salazar

Quito, junio 2010

Dedicatoria:

La presente tesis va dedicada con todo mi amor a, Diego Alejandro, Romina Abigail, mis hijos y esposo; quienes han sido el motivo de mi esfuerzo y dedicación para culminar con éxito mis estudios.

Agradecimiento:

A mis padres que han estado a mi lado siempre en todos los momentos buenos y difíciles de mi vida y que a pesar de las adversidades que hemos pasado me apoyaron para salir adelante. Les agradezco infinitamente por su esfuerzo al brindarme una educación de calidad y por formarme con valores que se han arraigado en mí permitiéndome ser una persona íntegra.

A aquellos maestros que a más de impartirme su conocimiento, me extendieron la mano para continuar; en especial a la Ing. Mercedes Zapata que conoce de cerca la historia de mi vida y siempre ha estado presta a ayudarme.

Al Dr. Carlos Salazar, mi director de tesis quien ha guiado el desarrollo del trabajo.

Al Eco. Esteban Merlo, Presidente de la empresa SECURITY RE INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS S.A y a todo el personal que allí labora y que me ha ayudado a resolver dudas e inquietudes que permitieron la culminación de mi tesis con éxito.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente Tesis se ha desarrollado en la empresa SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS, con la finalidad de desarrollar una metodología de control interno, que permita a sus directivos tener la certeza de que la información emitida por el área Financiera y Administrativa es confiable y oportuna, para una adecuada toma de decisiones.

Por lo cual fue necesario evaluar el control interno actual del área financiera y administrativa, aplicando el método de cuestionario, que contiene un conjunto de preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones en los procedimientos realizados por el área; así como los responsables de cada una de las actividades o controles establecidos.

El cuestionario fue aplicado a los principales ejecutores de cada procedimiento; en el caso de Compras – Pagos a la Directora Administrativa y de Recursos Humanos, Ventas – Cobros a la Gerencia Financiera y Nómina al Contador. El mismo se formuló de tal manera que las respuestas afirmativas indiquen la existencia de una adecuada medida de control; mientras que las respuestas negativas señalaron una falla o debilidad en el sistema establecido; siendo categorizadas como altas o bajas.

Concluido el análisis se obtuvo las conclusiones que se detallan a continuación:

- La estructura organizacional de la empresa no se encuentra bien definida.
- La delimitación de cargos, funciones y responsabilidades es inexistente.
- La falta de manuales de procedimientos que evidencien las actividades y los responsables de las mismas; ocasionan una inadecuada segregación de funciones entre los funcionarios del área.
- El personal seleccionado no cumple con requisitos mínimos para el cargo a desempeñar debido a que no se encuentran establecidos en los manuales de funciones.
- Los integrantes del área no se encuentran completamente capacitados para el trabajo encomendado.

- La carencia de controles aplicables a los procedimientos de Compras – Pagos, Ventas – Cobros, Nómina y Bancos ocasionan información financiera inexacta y poco oportuna.
- Inexistencia de medidas de seguridad en los procedimientos, que permitan minimizar la posibilidad de riesgos.

Las soluciones desarrolladas en la tesis para los puntos críticos anteriormente descritos son las siguientes:

- Se actualizó y definió el organigrama estructural de forma vertical, incluyendo los niveles faltantes de asistencia en cada una de las áreas, permitiendo que se encuentre reflejada la realidad de la empresa.
- Se presentó una propuesta de cargos, funciones y responsabilidades; lo cual permitirá que todos los integrantes del área tengan conocimiento de su cargo y se encuentren involucrados en la eficiencia de los controles internos.
- Se hizo el levantamiento de los manuales de procedimientos de Compras – Pagos, Ventas – Cobros, Nómina y Bancos detallando las actividades y responsables; así como el flujograma y registro contable de los mismos; permitiendo evitar la inadecuada segregación de funciones.
- Se reestructuró el manual de funciones para los integrantes del área financiera y administrativa detallando las actividades a realizar e incluyendo requisitos mínimos para los cargos; lo cual permitirá la selección de personal hábil y capacitado que aporte eficiencia en el desempeño de sus funciones.
- Se elaboró un programa de capacitación continua para el personal que se encuentra laborando actualmente en el área, el cual permitirá un crecimiento profesional para una adecuada ejecución de sus funciones.
- Se estableció pruebas de exactitud continua y controles aplicables a los procedimientos de Compras – Pagos, Ventas – Cobros, Nómina y bancos; que permitirán evidenciar la transparencia de las transacciones realizadas, así como la emisión de información financiera confiable y oportuna.
- Se implementaron medidas y dispositivos de seguridad en los procedimientos que permitirán salvaguardar los recursos de la empresa.

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito a, 09 de junio de 2010

Ximena G. Rosas Duque

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Como consecuencia del creciente desarrollo industrial, comenzó a percibirse la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que la importancia indiscutible que cumple tanto el área administrativa como financiera dentro de cada una de las empresas, proveen la necesidad de generar e implantar controles que permitan un desarrollo eficiente de las actividades.

El éxito de una organización empresarial, es responsabilidad de todos los integrantes de la misma y del establecimiento de un adecuado Control Interno.

El mismo que ha de ser diseñado, aplicado y considerado como una herramienta importante para facilitar el logro de los objetivos propuestos, permitiendo la utilización eficiente de los recursos , identificando los riesgos probables de fraudes o errores así como el cumplimiento de normas contables, fiscales y tributarias.

El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura; ya que con base en ella se toman las decisiones y se formulan programas de acciones futuras en las actividades de la empresa. Además permitirá el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una información confiable acerca de la situación de la compañía y sus operaciones en el mercado.

SECURITY RE es una empresa que se encuentra expandiendo sus negocios alrededor del mundo las certificaciones obtenidas en diversos procesos operativos son la carta de presentación ante el mercado reasegurador internacional, que cada vez

da más importancia a este tipo de reconocimientos, el deseo de los Directivos, es que todos los procesos realizados en la empresa tengan las certificaciones internacionales pertinentes, lo cual facilitará la obtención de negocios.

La parte Financiera es indiscutiblemente importante en cada organización, razón por la cual la Gerencia ha visto la necesidad de organizar esta área para la obtención de mejores resultados. El personal nuevo que ingresa a laborar dentro del departamento Administrativo y Financiero no tiene un manual sobre el cual guiarse para empezar a desarrollar sus funciones adecuadamente; a esto debemos la discrepancia de criterios en los registros contables así como en la elaboración de informes.

Las falencias y discordancias encontradas en los informes así como la información obtenida de los mismos, fueron los detonantes para la decisión de implementación del presente proyecto ya que permitirá el establecimiento de procedimientos de control como una alternativa preventiva, recurrente y posterior a los procesos realizados dentro de la empresa, así como también controlará e implantará el manejo adecuado del registro, que servirá de instrumento para la prevención de fraudes y detección de errores con la finalidad de salvaguardar los recursos de la compañía, determinando así con exactitud y veracidad la situación financiera de la empresa.

Para la aplicación e implementación de los controles es necesaria la colaboración de todos los integrantes de la organización con la finalidad de alcanzar los resultados esperados mediante la aplicación de mecanismos así como de procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de operaciones y el cumplimiento de disposiciones legales, a través del aprovechamiento eficiente de recursos y adopción oportuna de medidas correctivas que permitirán una evaluación permanente al desarrollo de las operaciones.

Esto sin duda alguna será de gran utilidad para la compañía, tanto en el aspecto operativo como económico ya que se mantendrá uniformidad en los procesos realizados que permitirán que los controles internos implementados generen información confiable para la Gerencia, también evitarán Auditorías de Gestión realizadas actualmente semestralmente y las Auditorías Externas tendrán menos recomendaciones.

1.1 Control Interno

1.1.1 Definición

“Es el proceso realizado por el consejo de administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las categorías de 1) eficacia y eficiencia de las operaciones, 2) confiabilidad de los informes financieros 3) cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”.¹

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y cumplimiento de las leyes y ordenamientos.”²

Abraham Perdomo define al control interno como “el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización”.

Por lo tanto el Control Interno constará de una serie de políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de la entidad, y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

De esta manera se proporcionará seguridad razonable en cuanto a la efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la compañía.

¹ www.monografias.com/trabajos11/veref

² CHAPMAN WILLIAM L., Procedimientos de auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965.

Cabe destacar que el control interno no se encuentra únicamente enfocado a nivel financiero y contable sino también a controles que conllevan a alcanzar la meta operativa y administrativa, dentro de la empresa, puesto que son los encargados de supervisar los procedimientos y evitar posibles riesgos significativos para la organización.

Por las razones antes expuestas, el presente proyecto tiene como objeto el diseñar una metodología de control interno para SECURITY RE INTERMEDIARIO DE RESEGUROS, en sus operaciones administrativas y contables con la finalidad de que sea una herramienta útil para la consecución de sus objetivos empresariales.

1.1.2 Clasificación

El control interno se clasifica en:

- a) Control Interno Administrativo
- b) Control Interno Contable:³

a) Control Interno Administrativo

Los controles administrativos incluyen el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que facilitan la planeación y el control administrativo de las operaciones. Algunos ejemplos son los procedimientos para las compras, los reportes de desempeño y los procedimientos para el otorgamiento de crédito a los clientes.

b) Control Interno Contable

Los controles contables incluyen los métodos y procedimientos para autorizar las transacciones, salvaguardar los activos y asegurar la precisión de los registros financieros. Los buenos controles contables ayudan a maximizar la eficiencia ayudan a minimizar el desperdicio, los errores y el fraude.

³ AGUIRRE ORMAECHEA JUAN M, Tomo II Auditoría, Edición 2001, Cultural S.A. España 2001, p.7.

1.1.3 Alcances

El alcance del control interno está dentro del sistema mismo y la responsabilidad de las decisiones son de la Gerencia; por ende estas deberán ser tomadas en función de las necesidades y objetivos de la empresa.

En las empresas de gran tamaño debido al volumen de transacciones que realizan; los procedimientos y controles son complejos, ya que se encuentran controlados en los sistemas de información que en su gran mayoría son direccionados por la Gerencia y/o el Contralor. En las empresas que no poseen un gran volumen de transacciones la responsabilidad de la Dirección es más directa, por lo que existe un control eficaz frecuente; obteniendo información más confiable.

1.1.4 Objetivos

1. “La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.”⁴

El objetivo fundamental de la aplicación del control interno en la empresa será el establecimiento de políticas y procedimientos de ejecución para la administración para salvaguardar y proteger los bienes de la compañía, de manera que se garantice la confiabilidad de la información administrativa y contable para la Gerencia.

⁴ ESTUPIÑÁN GAITÁN RODRIGO, Control Interno y Fraudes, Primera Edición, Bogotá 2002, p. 15.

Es necesario el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos, para conllevar a los procedimientos establecidos, a generar resultados eficaces y eficientes a nivel operativo.

1.1.5 Elementos del Control Interno

Al igual que la clasificación del control interno existen dos tipos de elementos que son:

- a) Elementos del Control Interno Administrativo
- b) Elementos del Control Interno Contable y operativo.

1.1.5.1 Elementos del Control Interno Administrativo

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión y que llevan a la autorización de transacciones o actividades por la administración, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programados.

Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de decisión.

“Los elementos del control interno administrativo son:

- a. Organización
- b. Procedimientos
- c. Personal
- d. Supervisión”⁵

a. Organización

- **Dirección:** “Implica asumir la responsabilidad de la política general de la entidad y de las decisiones tomadas en su desarrollo”⁶

⁵ SANTILLANA JUAN RAMÓN, Establecimiento de Sistemas de Control Interno - La Función de Contraloría, Primera edición, México 2001, p.9.

⁶ Idem, p.9.

- **División de Funciones:** Significa establecer la independencia de las funciones de operación, custodia y registro, es decir designar la función a cada empleado de la organización.
- **Asignación de responsabilidades:** Es delegar responsabilidades y autoridad a través del diseño de jerarquías para la organización.

b. Procedimientos

- **Planeación y Sistematización:** Es diseñar un manual de procedimientos, indicando las funciones y responsabilidades de cada miembro de la organización.
- **Registros y Formas:** Implica establecer procedimientos adecuados para el registro de las cuentas contables, y el diseño de los procesos.
- **Informes:** El control interno empieza desde la preparación de los estados financieros hasta las hojas complementarias, las mismas que son necesarias para la toma de decisiones por parte de la Gerencia También son integrados por los informes administrativos y operacionales analizados por una autoridad designada por la organización.

c. Personal

- **Reclutamiento y Selección:** Es realizar la selección y el reclutamiento del personal tomando en cuenta su eficiencia, lealtad y buen desempeño para ocupar la función requerida por la organización.
- **Entrenamiento:** Ejecutar programas de capacitación constantes para una actualización continua; con la finalidad de obtener un desenvolvimiento del personal adecuado.
- **Retribución:** Deberá existir planes de incentivos, permisos, recompensas u otros mecanismos de retribución para el buen desempeño de los empleados, ya que estos constituyen el pilar fundamental en la eficacia de la aplicación del control interno.

d. Supervisión

Al existir una buena planeación en la asignación de tareas a los empleados, el control interno es más eficiente, además se puede requerir de un auditor para una supervisión en las diferentes áreas de la organización.

1.1.5.2 Elementos del Control Interno Contable y Operativo

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados e informes financieros que se produzcan, sobre los activos, pasivos, patrimonio y demás derechos y obligaciones de la organización.

Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han manejado y utilizado los recursos financieros a través de los presupuestos respectivos.

“Los elementos que conforman el control interno contable complementando con el operativo son:

- a. Catálogo de cuentas
- b. Instructivo para el manejo de cuentas
- c. Técnicas de control aplicables a las operaciones que se registra en cada cuenta contable.
- d. Guía de contabilización
- e. Paquete de estados financieros
- f. Catálogo de formas que inciden en el sistema contable.”⁷

a. Catálogo de cuentas

Es una relación ordenada de cuentas, la misma que deberá ser clasificada de acuerdo a las necesidades y operaciones de las empresas. Las cuentas son la columna vertebral de los procesos contables.

b. Instructivo para el manejo de cuentas

⁷ SANTILLANA JUAN RAMON, Op. Cit., p.8.

Es la descripción de los movimientos de las cuentas, su naturaleza y su registro contable. Este instructivo deberá diseñarse de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

c. Técnicas de control aplicables a las operaciones que se registra en cada cuenta contable

Facilita la identificación de los elementos que se aplican en el control interno para cada cuenta contable.

d. Guía de contabilización

Es una herramienta para la contabilización detalla los procedimientos que se requieren para el registro contable. Estos deben ser normados por la alta dirección para que exista uniformidad en las operaciones contables y en la presentación de los estados financieros.

e. Paquete de estados financieros

“Por paquete de estados financieros se debe entender el conjunto de documentos que muestran la situación financiera de la entidad en una fecha dada y los resultados de operación en un periodo determinado, complementados con las notas a los estados financieros y los anexos que sean necesarios para proporcionar el conjunto informativo base para conocer el estado financiero de la entidad y para la toma de decisiones.”⁸

f) Catálogo de formas que inciden en el sistema contable

Debe existir formatos y formas vigentes para la presentación de estados financieros, informes operativos y administrativos.

1.1.6 Componentes del Control Interno

“Los componentes del control interno tomados del estudio de Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador (CORRE) COSO ERM son los siguientes:

⁸ www.degerencia.com/articulos/los_cinco_componentes_del_control_interno

- Ambiente de Control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta al Riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo”⁹

1.1.6.1 Ambiente de control interno

Este componente establece:

- Una filosofía de gestión integral de riesgo
- Nivel de riesgo que la alta dirección asume (apetito de riesgo)
- Rol supervisor de la máxima autoridad y demás ejecutivos en la gestión integral de riesgo
- La integridad y los valores éticos
- Una estructura de gestión integral de riesgos: sistemas de delegación de autoridad, roles y responsabilidades y líneas de reporte
- Estándares de recursos humanos: habilidad y competencia de los empleados

1.1.6.2 Establecimiento de objetivos

Dentro del marco de la definición de la misión y la visión, la gerencia establece las estrategias y objetivos.

- La gestión integral de riesgo se asegura que la administración cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión.
- Los objetivos se clasifican en cuatro categorías:
 - a) Estratégicos
 - b) Operacionales

⁹ Marco Integrado, Control de los Recursos y los Riesgos (CORRE), Ecuador, IAL, USAID, Proyecto Anticorrupción “Si se puede”2006, p.5.

- c) Reporte o presentación de resultados
- d) Cumplimiento

1.1.6.3 Identificación de eventos

Se identifican eventos potenciales que si ocurren pudieren afectar al desenvolvimiento normal del negocio. Este análisis es la base para los componentes: evaluación de riesgos y respuesta al riesgo

La administración reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras.

En este componente se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) y con impacto positivo (oportunidades).

1.1.6.4 Evaluación de riesgos

Permite a la entidad considerar el grado en el cual eventos potenciales podrían impactar en el logro de los objetivos

La evaluación de los riesgos puede realizarse desde dos perspectivas: probabilidad de ocurrencia e impacto

Se realiza una distribución de los riesgos en forma representativa, de acuerdo con el nivel de exposición.

1.1.6.5 Respuesta al riesgo

Una vez evaluado el riesgo, la Gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación al asumido por el mismo.

“Se pueden identificar varias respuestas al riesgo con la finalidad de:

- ✓ Evitarlo: se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo
- ✓ Reducirlo: se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos
- ✓ Compartirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- ✓ Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y la probabilidad de ocurrencia del riesgo.”¹⁰

1.1.6.6 Actividades de control

Se realizan a lo largo de toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones y se pueden aplicar:

Controles preventivos	Diseñados para evitar riesgos, errores o incidentes antes de su ocurrencia
Controles detectivos	Diseñados para detectar de forma rápida riesgos, errores o incidentes
Controles correctivos	Diseñados para remediar o reducir daños como consecuencia de riesgos, errores o incidentes ocurridos

1.1.6.7 Información y Comunicación

- La información relevante debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada oportunamente y de forma adecuada.
- El personal debe entender la importancia de su rol para la aplicación eficiente del control interno
- La comunicación debe fluir por todos los niveles de la organización.

¹⁰ www.theiia.org/chapters/pubdocs/263/ERM.pdf

1.1.6.8 Monitoreo

Implica supervisar los procedimientos de control interno para constatar su efectividad a través del tiempo esto se lo hará a través de las actividades de monitoreo continuo o evaluaciones puntuales, realizadas por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades.

1.1.7 Sistemas del Control Interno

1.1.7.1 Definición

“Conjunto ordenado, concatenado e interactuante de los objetivos que persigue el control interno para el logro de la misión y objetivos más importantes de la entidad”.¹¹

El COSO en su estudio define al sistema de control interno como aquel proceso que se encarga de realizar el Consejo de Administración, la dirección y el colectivo restante de una entidad, con el propósito de otorgar un nivel razonable de confianza en la consecución de los siguientes objetivos:

- Asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos de la contabilidad y de las operaciones financieras.
- Proteger los recursos contra el despilfarro, el fraude o el uso ineficiente, así
- Proteger los recursos contra el despilfarro, el fraude o el uso ineficiente, así como evaluar el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la entidad (eficacia y eficiencia de las operaciones).
- Proteger los recursos contra el despilfarro, el fraude o el uso ineficiente, así como evaluar el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la entidad (eficacia y eficiencia de las operaciones).

¹¹ SANTILLANA JUAN RAMÓN, Op. Cit., p. 2.

- Asegurar el cumplimiento de las políticas normativas económicas de la entidad.

Es por ello que podemos afirmar que el sistema de control interno es el conjunto de mecanismos ordenados lógicamente, para asegurar una eficiente gestión en la entidad, la consecución de sus objetivos y el mantenimiento de su patrimonio, en un ambiente de participación e integración de toda la organización

1.1.7.2 Objetivos del Sistema del Control Interno

“De manera general se pueden identificar los siguientes objetivos de control en el proceso de transacciones que serán aplicables a todos los sistemas de organización empresarial:

- a) Autorización de las transacciones
- b) Adecuado registro, clasificación e imputación del periodo contable de las transacciones.
- c) Verificación de los sistemas
- d) Obtención de una información exacta y fiable
- e) Adecuada segregación de funciones
- f) Salvaguardia y custodia física de activos y registros
- g) Operando de acuerdo con las políticas establecidas por la entidad.”¹²

Autorización de las transacciones

Las transacciones por su naturaleza y volumen de operaciones, se designa la responsabilidad a cada miembro de la organización de acuerdo a las instrucciones que destine la Gerencia.

Adecuado registro, clasificación e imputación del periodo contable de las transacciones

¹² AGUIRRE ORMACHEA JUAN M, Tomo II Auditoría, Edición 2001, Cultural S.A. España 2001, p. 26 - 27

Cada transacción debe estar codificada, clasificada y registrada en el periodo correspondiente, así como también soportada con documentos, que ayudan a generar los estados financieros a la empresa, los mismos que deben estar sujetos a las normas contables y políticas establecidas en la organización.

Verificación de los sistemas

La verificación de sistemas es de manera periódica, por lo que deben arrojar transacciones reales en el período correspondiente, estos sistemas pueden detectar posibles errores, logrando obtener transacciones válidas.

Obtención de una información exacta y fiable

Mediante los registros se obtiene una información exacta y correcta, que refleja la situación real de la empresa, y se incluye los presupuestos, variaciones, estudios especiales, en cualquier período contable, para ser analizados e interpretados, en la toma de decisiones de la Gerencia.

Adecuada Segregación de Funciones

La segregación de funciones dentro del procedimiento de transacciones, delega a cada miembro de la organización la responsabilidad y autorización para evitar fraudes en la información.

Salvaguardia y Custodia física de activos y registros

Para salvaguardar los activos y registros de la empresa se debe tener un acceso restringido y el personal designado debe ser muy cauteloso en su proceder.

Operando de acuerdo con las políticas establecidas por la entidad

Este objetivo determina que cada organización debe establecer políticas y procedimientos los mismos que deberán estar escritas en un manual de

procedimientos, que detalle las actividades, metodologías, tratamientos, para el área financiera de la empresa.

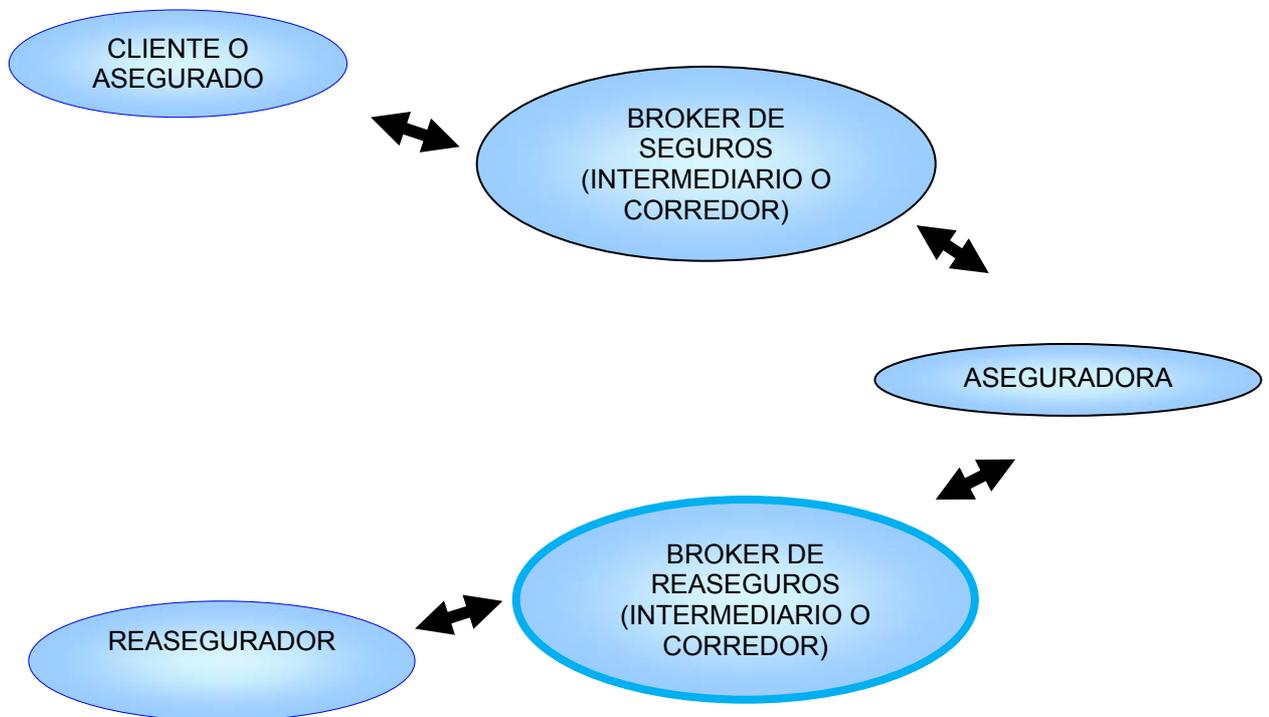
Los manuales de procedimientos tienen que estar actualizados así como los planes de verificación y pruebas de control periódicas, que deberán ser realizados por personas independientes.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS

2.1 Conocimiento del negocio

Los participantes en la industria de seguros son:



SECURITY RE

La Codificación de la Ley General de Seguros respecto de los intermediarios dice:

“Art. 5.- Los intermediarios de reaseguros, son personas jurídicas, cuya única actividad es la de gestionar y colocar reaseguros y retrocesiones para una o varias empresas de seguros o compañías de reaseguros.”

El servicio que concede el intermediario de reaseguros consiste en asistir en la correcta colocación de las primas cedidas por la compañía de seguros (cedente) en el mercado reasegurador a nivel mundial, que brinde las capacidades adecuadas y condiciones necesarias para un ramo en particular, por lo cual se comisiona.

Para lograr una colocación de reaseguro efectiva, el intermediario debe contar con una amplia experiencia técnica y dominio de las coberturas que se otorgan en cada mercado reasegurador; el mismo que por su propia naturaleza es especializado y muy exigente. Es así, que parte del servicio se mide ante la ocurrencia de un siniestro; es decir, cuando estos deben ser indemnizados por los reaseguradores.

En los últimos años ha existido una tendencia por parte de las compañías de seguros para eliminar los servicios de intermediación en la colocación de reaseguro; sin embargo en algunas ocasiones el intermediario se convierte en el mediador para llegar a un acuerdo en la indemnización de siniestros o en la misma colocación de reaseguro.

La Asociación Italiana de Brokers de Seguros y Reaseguros, en un comunicado manifiesta que una actividad de brokeraje de reaseguros se sustenta en los principios de profesionalismo, independencia y transparencia respecto a las cedentes.

Revistas especializadas en la industria, como por ejemplo, Todo Riesgo, de Argentina revela que el broker de reaseguros no sólo se encarga de ofertar la intermediación en la colocación de un reaseguro, sino brindar asesoramiento en todas las etapas y necesidades de negocios de sus clientes.

Los intermediarios ganan una comisión otorgada por las aseguradoras; es decir, un porcentaje de lo que cada aseguradora gana por prima. Esto significa que la asesoría no tiene ningún costo adicional para el cliente.

La rentabilidad de los intermediarios depende mucho del tipo de seguro que vendan. Si bien no tiene un porcentaje fijo de ganancia, puede resultar un negocio atractivo si logran captar varios clientes.

La Superintendencia de Bancos y Seguros regula a las empresas y a los intermediarios, obligándolos a tener sus respectivas licencias para operar en el mercado. Esta licencia se obtiene con el cumplimiento de diferentes requisitos, como la aprobación de ciertas evaluaciones y una experiencia mínima en el sector entre otras.

2.1.1 Requisitos para ser un intermediario de reaseguros

Los intermediarios de reaseguros deberán constituirse en la Superintendencia de bancos y regirse a las normas dictadas por el mismo; así como a la Ley General de Seguros que al respecto de su creación dice:

Art. 14.- El capital pagado para la constitución de una empresa de seguros, será expresado en moneda de curso legal y no será menor a cuatrocientos sesenta mil cincuenta y siete con 50/100 dólares de los Estados Unidos de América.

El capital pagado para las empresas que operan en seguros generales, en un solo ramo, será expresado en moneda de curso legal y no será menor a ciento noventa y siete mil ciento sesenta y siete con 50/100 dólares de los Estados Unidos de América.

El capital pagado para la constitución de una compañía de reaseguros será expresado en moneda de curso legal y no podrá ser menor a novecientos veinte mil ciento quince dólares de los Estados Unidos de América.

El capital pagado para la constitución de intermediarias de reaseguros no podrá ser menor al equivalente al 20% del capital mínimo exigido a las empresas de seguros.

El capital pagado mínimo exigido deberá ser aportado en efectivo.

Los recursos para el aumento de capital podrán provenir:

- 1) De nuevos aportes en efectivo.
- 2) Del excedente de la reserva legal.
- 3) De las utilidades no distribuidas.
- 4) De la capitalización de cuentas de reserva, siempre que estuvieren destinadas a este fin.
- 5) De la capitalización de las reservas formadas por la aplicación de sistemas de corrección de los estados financieros; siempre y cuando se capitalice en numerario una cantidad igual.

Los recursos para el pago de capital no podrán provenir de préstamos u otro tipo de financiamiento directo o indirecto concedidos por la propia empresa.

La Superintendencia de Bancos y Seguros verificará la legalidad del pago de dicho capital, su procedencia y aplicación de los fondos.

El capital autorizado no podrá ser materia de publicidad. Las sucursales de empresas extranjeras que operen en el Ecuador sólo podrán anunciar la cuantía del capital asignado a la sucursal.

Art. 10.- El Superintendente de Bancos y Seguros, en un plazo no mayor de sesenta días, admitirá o rechazará las solicitudes presentadas para la constitución o establecimiento de las personas jurídicas que integran el sistema de seguro privado, en base a los informes técnico, económico y legal de la Superintendencia de Bancos y Seguros, los que se elaborarán en función de los estudios de factibilidad y demás documentos presentados por los promotores o fundadores. En dichos informes se evaluará la solvencia, probidad y responsabilidad de los promotores, fundadores o solicitantes.

Una vez cumplidos los requisitos legales y efectuadas las investigaciones correspondientes, el Superintendente de Bancos y Seguros aprobará, mediante resolución, la constitución de la compañía, en un plazo no mayor de sesenta días, dispondrá su inscripción en el registro mercantil de su domicilio principal y extenderá el certificado de autorización, que estará a la vista del público.

Art. 15.- Las personas jurídicas que integran el sistema de seguro privado, formarán y mantendrán un fondo de reserva legal no inferior al cincuenta por ciento (50%) del capital pagado. Al final de cada ejercicio económico, destinarán por lo menos el diez por ciento (10%) de sus utilidades netas a la reserva legal.

2.1.2 Beneficios que prestan los intermediarios de reaseguros

Existen una serie de ventajas al tratar con un broker o intermediario:

- **Atención:** Se obtiene una atención personalizada (ninguna compañía se la puede brindar si cuenta con pocos seguros)
- **Precio:** En la mayoría de los casos consigue mejores precios en sus seguros dado que como broker y al tener una gran cartera de clientes negociamos otro tipo de precios que un individuo en forma particular no logra alcanzar
- **Beneficios exclusivos:** Se accede a una serie de beneficios exclusivos, dentro de los que se destaca la gestión de siniestros en caso de tener que hacer reclamos de terceros en forma profesional, a través de sus abogados, y sin costo adicional para el asegurado, gestiona ante la compañía del tercero la indemnización correspondiente por el daño del siniestro.
- **Mayores beneficios en la cobranza:** Operando con el broker tiene el beneficio de extender los vencimientos de pago (las compañías sólo acceden a ello cuando operan con grandes carteras).

- **Información continua de las pólizas:** recibe periódicamente información sobre sus pólizas, estado de cuenta, deudas, pagos y cobranzas. Contará con un departamento de siniestros que gestionará todo lo a teniente a la tramitación adecuada de los mismos hasta su total finalización.

Alejandro Lagos, Gerente de AVALTEK, un broker relativamente nuevo en el mercado., dice que, “el asesoramiento que otorgan los brokers a los clientes es lo que marca la diferencia entre acudir a un asesor e ir directamente a una aseguradora”

El trabajo de un bróker de seguros y reaseguros consiste en lograr las mejores coberturas al mejor costo del mercado. Normalmente, los clientes desconocen las estrategias que permiten obtener los mejores resultados.

Freddy Galarza, Gerente General de la aseguradora Amedex y director de Compañías de Seguros del Ecuador, sostiene que las compañías respaldan a los brokers, porque estos agentes asesores de seguros son su canal más fuerte y efectivo de distribución en todo sentido, inclusive en termino de costo beneficio, ya que no tienen el riesgo de mantener una distribución costosa.

2.2 Antecedentes de la Empresa

Security Re es el nombre de la compañía ecuatoriana que inició sus labores en octubre del 2001; creada con el objetivo de satisfacer la necesidad del mercado de una intermediación de reaseguro, especializada en el área de energía e instituciones financieras y que posteriormente revolucionó en el mercado nacional, al convertirse en la primera en exportar el servicio de seguros.

De empresas con un alto porcentaje de riesgos; como la Empresa Eléctrica Quito, Agua Potable de Quito, Andinatel, Pacifictel, Termoesmeraldas, entre otras, surgió la necesidad de atraer a aseguradores internacionales y nacionales que puedan afrontar con el monto de riesgo en caso de un siniestro.

Así, por ejemplo, explica el presidente de la empresa, Esteban Merlo, que una de las compañías con más riesgos en el país es la Empresa Eléctrica, que tiene un riesgo de aproximadamente \$800 millones. El objetivo de Security Re “es que varias aseguradoras se encarguen de algunas áreas y no solamente una empresa asuma con todo el riesgo de la compañía”, sentencia Merlo.

En el *Manual de Calidad, sección 1* de SECURITY RE se menciona: “Las credenciales otorgadas en el 2001 permiten operar en los siguientes ramos: Bancarias; Generales: incendio y aliadas, lucro cesante, robo, vehículos, transporte, responsabilidad civil, fidelidad, riesgos diversos; Ramos Técnicos: contratistas, montaje de maquinaria, rotura de maquinaria, equipo y maquinaria de contratista, equipo electrónico, obra civil terminada; Ramos de vida: vida en grupo y vida individual.”

Esta empresa, cuenta con oficina en Miami, manteniendo relaciones con el mercado de reaseguros en todo el mundo y tiene corresponsales en: Londres, Bogotá, Lima, Buenos Aires, México y Asunción. Actualmente Security Re tiene un acuerdo comercial con Guy Carpenter del grupo Marsh y Mc. Lennan Companies como corredores internacionales.

Varios años de experiencia, constancia y profesionalismo han dado como resultado de que los reaseguradores de renombre a nivel mundial nos den su respaldo para cubrir las cuentas más grandes del país, entre los cuales podemos citar: Munich Re, Scor, Hannover Re, AIG, ACE, New Hampshire, Paris Re, Lockton, entre otros.

El grupo humano y profesional con el que cuenta la empresa se encuentra permanentemente sometido a un proceso de capacitación tanto en Ecuador como en el extranjero con la finalidad de la obtención de las recertificaciones anuales de la ISO 9001:2000; a través de la cual se reforzará y afianzará la presencia y protagonismo en el mercado nacional frente a los competidores, consolidando la confianza de los Reaseguradores y Compañías de Seguros.

Los índices de producción de la empresa en comparación anual conducen a una pendiente positiva que refleja resultados mejores a los esperados en los presupuestos

realizados. Dentro del campo humano y social la empresa tiene como objetivo el apoyo a fundaciones u organizaciones independientes que carezcan de financiamiento; así como a casos específicos y comprobados, presentados ante el directorio de enfermedades congénitas, a los cuales se les otorga la ayuda total o parcial de acuerdo al presupuesto establecido y a los casos presentados durante el mes; otro tipo de ayuda es la que se realiza a las entidades de protección animal.

En el año 2008 la empresa se ubicó entre los 5 intermediarios de reaseguros mejor rankiados según el listado de la superintendencia de bancos y seguros.

INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS (NACIONALES)					
No.	RAZON SOCIAL.	Codigo entidad	Credencial	Valor US\$	%Porcentaje
1	AON GROUP ECUADOR S.A. INTERMEDIARIA DE REASEGUROS	2565	00027	1650651.81	25.21
2	RE-INNOVATION INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A.	3302	00034	1478745.79	22.58
3	COOPER GAY ECUADOR C.A. INTERMEDIARIO DE REASEGUROS	2567	00029	1076342.36	16.44
4	SECURITY-RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A.	2568	00030	950879.09	14.52
5	SOLUTIONS RE CIA. LTDA. INTERMEDIARIA DE REASEGUROS	2551	00006	809682.06	12.37
6	EURO AMERICAN RE ECUADOR C.A. INTERMEDIARIO DE RESGUROS	2570	00032	359424.78	5.49
7	REASEORES INTERMEDIARIA DE REASEGUROS S.A.	2556	00014	86420.77	1.32
8	CONFIDENTIAL REINSURANCE CONFIRANCE S.A. INTERMEDIARIA DE	2561	00022	66740.90	1.02
9	INTERE CIA. LTDA. INTERMEDIARIA DE REASEGUROS	2564	00026	60343.75	.92
10	STERLING RE S.A.	2571	00033	8686.36	.13
		TOTAL		6547917.67	

Fuente: Superintendencia de Bancos, ranking intermediarios de reaseguros nacionales, 2008

2.3 Misión

El *Manual de Calidad* de SECURITY RE dice: “Somos una empresa ecuatoriana de intermediación de reaseguros eficiente y profesional, enfocada a la satisfacción del cliente, contribuyendo a la sociedad con principios éticos y parámetros internacionales de calidad.”

2.4 Visión

Según el *Manual de Calidad* de SECURITY RE la visión es “Ser la empresa líder del mercado ecuatoriano de corretaje de reaseguros con presencia internacional.”

2.5 Objetivos de la Empresa

2.5.1 Objetivos Estratégicos

Los objetivos de SECURITY RE son:

- 1) “Mantener certificación del Sistema de Gestión de Calidad
- 2) Mantener el nivel de rentabilidad vigente al 2009
- 3) Diversificar la cartera
- 4) Internacionalizar operaciones
- 5) Salir en vivo con el Sistema de corretaje”

2.5.2 Objetivos de Calidad

Los objetivos de calidad fueron tomados y resumidos de la planificación estratégica de SECURITY RE.

1. Liderar el mercado ecuatoriano

- a. Mantener el nivel de rentabilidad vigente (actividad)
 - i. Todos los procesos (responsable)
- b. Diversificar la cartera (actividad)
 - i. Comercialización (responsable)

- c. Realizar estudio de mercado (actividad)
 - i. Comercialización / Encuestadora (responsable)
- d. Elaboración de Plan de Ventas (actividad)
 - i. Comercialización / Dirección

2. Ser el No. 1 en el servicio de intermediación de reaseguros

- a. Cumplir la planificación estratégica anual (actividad)
 - i. Todos los procesos (responsable)
- b. Programar y cumplir cronograma de capacitaciones y de visitas a cedentes (actividad)
 - i. Control de Riesgos
- c. Reducir 75% siniestros abiertos con reservas netas entre \$0 y \$5000 (actividad)

3. Mantener la Certificación de Calidad

- a. Obtener certificación ISO 9001:2008 (actividad)
 - i. Coordinación de Calidad / Todos los procesos (responsable)
- b. Obtener certificación de seguimiento anual (actividad)
 - i. Coordinación de Calidad / Todos los procesos (responsable)
- c. Realizar auditorías internas (actividad)
 - i. Coordinación de Calidad (responsable)
- d. Realizar revisiones por la dirección (actividad)
 - i. Coordinación de Calidad (responsable)

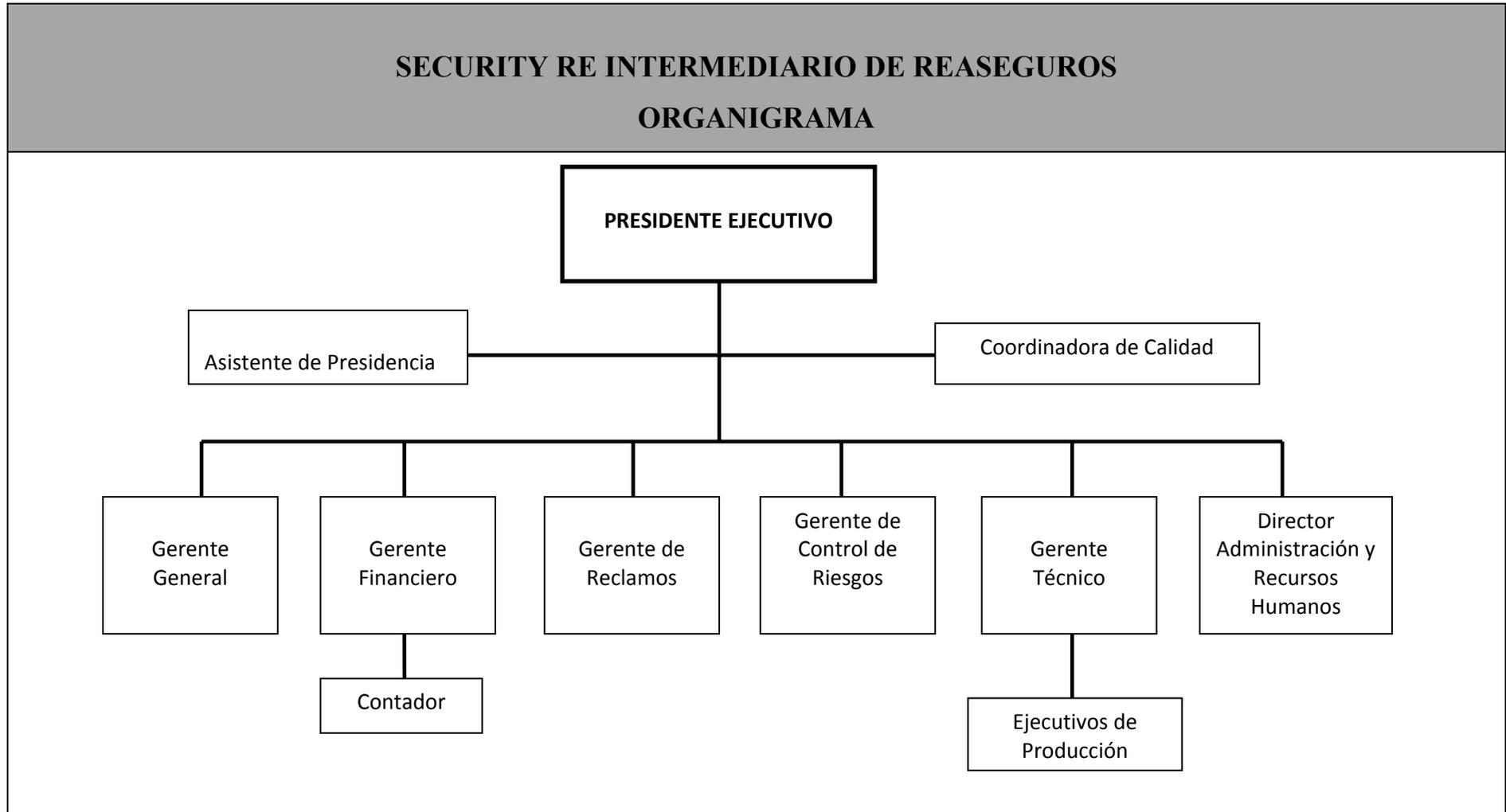
4. Implementar el sistema de producción

- a. Definir cronograma de implementación (actividad)
 - i. Gerencias: General, Técnica, Operativa, Administrativa Financiera y Jefe de Siniestros (responsable)
- b. Obtener estadísticas anuales (actividad)
 - i. Técnico, Siniestros y Finanzas (responsable)

5. Ejecutar proyectos de obra social

- a. Cumplir con el presupuesto anual de donaciones (actividad)
 - i. Comité Ayuda Social (responsable)

2.6 Organigrama



Fuente: Manual de Funciones 2007, Security Re

2.7 Matriz y Análisis FODA

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS		
MATRIZ	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>(1) Liderazgo y presencia internacional en el mercado de intermediación</p> <p>(2) Personal altamente capacitado en el área de reaseguros.</p> <p>(3) Adecuada segregación de funciones en el área técnica</p>	<p>(1) Falta de incursión en la inclusión de nuevas líneas de reaseguro</p> <p>(2) Inexistencia de metodologías de control financiero.</p> <p>(3) Escasos negocios de empresas privadas</p>
FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>(1) Buenas relaciones con el partido gobernante actualmente en el país.</p> <p>(2) Tecnología de comunicación de punta</p> <p>(3) Firmas representantes en el Ecuador de varios reaseguradores</p>	<p>(1) Problemas políticos de partidos contrarios al gobierno en los que se ha visto inmersa la empresa</p> <p>(2) Incremento notable de empresas que ofrecen el servicio de intermediación</p> <p>(3) Altos impuestos a la salida de divisas que afectan a los pagos de los reaseguradores</p>

Estrategias:

FO	FA
<p>(1) Aprovechar las buenas relaciones con el partido gobernante actualmente en el país, para fortalecer el liderazgo y la presencia internacional</p> <p>(2) El personal a más de ser el idóneo para cada área deberá ser capacitado en la tecnología de comunicación implementada por la empresa para utilizar al máximo cada herramienta.</p> <p>(3) La adecuada segregación de funciones en el área técnica permite agilizar las negociaciones y respuestas para los reaseguradores, lo cual permitirá obtener nuevas firmas representantes de los mismos en el país.</p>	<p>(1) No hacer público los vínculos con el gobierno para evitar inmiscuirse en problemas con la oposición.</p> <p>(2) El plan de capacitación constante para el personal, será actualizado permanentemente, obteniendo evaluaciones de satisfacción con nuestros clientes directos que aseguren futuras negociaciones, de tal manera que el incremento de empresas de intermediación no afecte a la empresa.</p> <p>(3) La persona encargada de la negociación en el área técnica será la encargada de minimizar el impacto o viabilizar posibles soluciones a los altos porcentajes de impuestos por la salida de divisas.</p>
DO	DA
<p>(1) Las buenas relaciones con el gobierno permitirían el incursionar en nuevas líneas de reaseguro en el área pública.</p> <p>(3) La obtención de nuevas firmas representantes en Ecuador de reaseguradoras internacionales, permitiría incursionar en negociaciones con empresas privadas</p>	<p>(1) Evitar problemas políticos que impidan la incursión en nuevas líneas de reaseguro.</p> <p>(2) Elaborar una metodología de control interno que permita obtener información contable confiable y oportuna; para una adecuada toma de decisiones, de la presidencia, frente al incremento de empresas de intermediación.</p> <p>(3) Las negociaciones que se hagan con empresas privadas deberán contemplar y buscar mecanismos que permitan reducir el impacto de los impuestos por las salidas de divisas</p>

Del cuadrante DA que se refiere a estrategias de defensa se desarrollará el punto 2, una metodología de control interno como la base fundamental de la propuesta del presente trabajo.

El control interno permitirá que la empresa pueda conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Además ayudará a asegurar información financiera confiable, verídica y oportuna.

2.8 Manual de Funciones

La presente descripción de funciones departamentales fue obtenida del *Manual de Funciones de Security Re, actualizado al 2007*:

ÁREA

DEPARTAMENTO FINANCIERO

TÍTULO DEL PUESTO

GERENTE FINANCIERO

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Apoyar en la administración y control del presupuesto asignado, con el propósito de que el ejercicio del gasto se realice conforme a los lineamientos establecidos y disposiciones aplicables en la materia, así como coordinar y supervisar que los registros y movimientos contables se lleven a cabo de acuerdo a los principios de contabilidad, revisión y presentación de información y estados financieros para la presidencia y demás organismos de control.

ATRIBUCIONES

- Apoyar en la administración y controlar los ingresos y egresos relacionados con el funcionamiento de la empresa.
- Elaborar los estados financieros, revisando que los registros contables, estén de

acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

- Supervisar que se mantenga actualizado el catálogo de cuentas contables de la empresa.
- Verificar que se realicen mensualmente las conciliaciones de cuentas bancarias, contra los registros en libros.
- Supervisar que se contabilicen todos los cheques y/o transferencias bancarias realizadas diariamente.
- Llevar a cabo los movimientos bancarios correspondientes de acuerdo a las necesidades de liquidez.
- Supervisar la recepción y control de los ingresos, que por concepto de prestación de servicios.
- Controlar las diferentes cuentas bancarias que opere la empresa.
- Elaboración de nómina de la empresa.
- Elaborar reporte mensual informativo a la Presidencia, sobre las actividades realizadas por el departamento.
- Resguardar los documentos autorizados.
- Actualizar y conciliar diariamente el cuadro de Financiero Reaseguradores.

PERFIL DEL PUESTO

- Experiencia necesaria: 5 años.
- Escolaridad requerida: Máster en Finanzas
- Rango de edades: 28 a 35 años.
- Sexo: Indistinto.

AUTORIDAD PARA DECIDIR SOBRE LAS FUNCIONES Y/O ATRIBUCIONES DE ESTE PUESTO

La necesaria para llevar a cabo con eficacia y eficiencia las labores del departamento,

además de las facultades que le confiera la presidencia.

UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE REPORTAN A ESTE PUESTO

Área de Producción y Siniestros.

ÁREA

DEPARTAMENTO FINANCIERO

TÍTULO DEL PUESTO

CONTADOR

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

El titular del puesto es responsable de que la información contable generada por el departamento sea confiable y oportuna para la toma de decisiones.

ATRIBUCIONES

- Organizar, distribuir y compartir las actividades con el asistente contable.
- Registro contables de todas las operaciones realizadas.
- Elaboración de conciliaciones bancarias.
- Elaboración de declaraciones de impuestos
- Caja Chica
- Proveedores

PERFIL DEL PUESTO

- Experiencia necesaria: 3 años.
- Escolaridad requerida: Contador Público Autorizado
- Rango de edades: 23 a 30 años.
- Sexo: Indistinto.

AUTORIDAD PARA DECIDIR SOBRE LAS FUNCIONES Y/O ATRIBUCIONES DE ESTE PUESTO

Expresamente la que le sea conferida por su jefe directo, con el propósito de cumplir cabalmente con sus responsabilidades.

ÁREA

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

TÍTULO DEL PUESTO

DIRECTOR DE ADMINISTRACION Y RRHH

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

El titular del puesto, deberá apoyar en las labores administrativas y de Recursos Humanos de le sean encomendadas.

ATRIBUCIONES

- Publicación de requerimientos de personal en los medios adecuados.
- Recepción de carpetas y selección de posibles candidatos.
- Selección de Proveedores
- Envío y Recepción de documentos.
- Trámites administrativos respectivos para el adecuado funcionamiento de la empresa.
 - Coordinación de la ruta de mensajería

PERFIL DEL PUESTO

- Experiencia necesaria: 1 año.

- Escolaridad requerida: Superior
- Rango de edades: 25 a 30 años.
- Sexo: Indistinto.

2.8.1 Análisis del manual de funciones

Después de realizar la investigación respectiva; basada principalmente en la experiencia adquirida en la empresa, a través del trabajo diario se determina que deberían existir las siguientes modificaciones e inclusiones a las áreas Financiera y Administrativa del Manual de Funciones de SECURITY RE:

- **Inclusión**

<p>ÁREA</p> <p>DEPARTAMENTO FINANCIERO</p> <p>TÍTULO DEL PUESTO</p> <p>ASISTENTE CONTABLE</p>

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

El titular del puesto, deberá apoyar en todas aquellas labores de oficina y atención a los proveedores, elaboración de registros y documentos, que se le asignen y/o que reciba con motivo de su responsabilidad.

ATRIBUCIONES

- Auxiliar en las actividades departamentales que le sean requeridas.
- Mecnografiar todo tipo de documentos.

- Auxiliar en las actividades de pago a proveedores, resolver inquietudes que hagan a través de la vía telefónica, personal, e-mail y otros.
- Realizar pagos a proveedores.
- Las demás actividades que le sean encomendadas por su Jefe Inmediato o Superiores.

PERFIL DEL PUESTO

- Experiencia necesaria: 1 año.
- Escolaridad requerida: Medio, Superior
- Rango de edades: 20 a 25 años.
- Sexo: Indistinto.
- **Modificación**

TÍTULO DEL PUESTO

GERENTE FINANCIERO

ATRIBUCIONES

- Elaborar los estados financieros, revisando que los registros contables, estén de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Verificar que se realicen mensualmente las conciliaciones de cuentas bancarias, contra los registros en libros.
- Supervisar que se contabilicen todos los cheques y/o transferencias bancarias realizadas diariamente.
- Llevar a cabo los movimientos bancarios correspondientes de acuerdo a las

necesidades de liquidez.

- Supervisar la recepción y control de los ingresos, por concepto de prestación de servicios.
- Controlar las diferentes cuentas bancarias que opere la empresa.
- Revisión y cancelación de nómina de la empresa.
- Elaborar reporte mensual informativo a la Presidencia, sobre las actividades realizadas por el departamento.
- Resguardar los documentos autorizados.
- Elaborar los informes requeridos por los entes reguladores.
- Actualizar y conciliar diariamente el cuadro de Financiero Reaseguradores.

TÍTULO DEL PUESTO

CONTADOR

ATRIBUCIONES

- Organizar, distribuir y compartir las actividades con el asistente contable.
- Registro contable de egresos y cheques.
- Elaboración de conciliaciones bancarias.
- Elaboración de declaraciones de impuestos
- Elaboración de nómina
- Análisis de cuentas de proveedores
- Asistir a la Gerencia Financiera en todos los requerimientos solicitados.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DEL MANEJO Y GESTIÓN DEL ÁREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

3.1 POLÍTICAS INTERNAS

El documento presentado a continuación fue obtenido de las Políticas y Normas Contables SRAAF05 y SRAAF06 edición 02 del 15-01-2007 de SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS.

A. Disposiciones Contables

1. Los balances mensuales provisionales de Security Re deben ser presentados por Contabilidad al Gerente Financiero, para su revisión y aprobación, dentro de los cinco primeros días del siguiente mes.
2. Luego de la revisión y aprobación por parte del Gerente Financiero, Contabilidad tiene hasta el 7 del mes siguiente para presentar a la Presidencia Ejecutiva los balances mensuales definitivos de la compañía.
3. Contabilidad establece un cronograma anual de todos los pagos fijos correspondientes a las obligaciones que se tiene con los diferentes entes de control. En base a este cronograma se presupuestan los egresos correspondientes a fin de garantizar su oportuno cumplimiento.
4. Los Comprobantes de Egreso y Cheques se elaboran semanalmente hasta el día miércoles de cada semana. El Gerente Financiero los revisa y aprueba los días miércoles y el Presidente Ejecutivo procede a firmarlos (en su ausencia el Gerente General autorizado por el Presidente Ejecutivo), y los pagos son efectuados los días viernes en Contabilidad.
5. Los Comprobantes de Egreso incluyen un detalle del pago que se está realizando, el movimiento contable y la cuenta contable de gasto a la que se afecta (codificación y nombre).
6. Contabilidad es responsable de preparar la documentación y formularios relativos a salarios, descuentos de ley, tales como impuestos, seguro social, seguros médicos, entre otros, para fines de elaboración del pago. Junto con el pago al empleado se solicita la firma de este en el roll de pagos donde consta un detalle de las deducciones realizadas.

B. Disposiciones para los gastos

1. La empresa cuenta con un fondo de Caja Chica por USD 350,00 para efectuar gastos menores que requiere la oficina, el mismo que se repone cuando se lo requiera.
2. Todo gasto realizado con cargo a Caja Chica no debe exceder los USD 50,00 y debe estar respaldado por facturas y/o recibos. Los recibos únicamente se aceptan para gastos realizados por montos pequeños y con proveedores informales.
3. Los gastos mayores a USD 50,00 tienen que ser realizados a través de un Comprobante de Egreso aprobado por el Gerente Financiero, con emisión de un cheque y el respaldo de una Factura o Liquidación de Compras y Servicios, y el Comprobante de Retención de ser el caso.
4. Previo a incurrir en cualquier gasto superior a los USD 50,00, esto es gastos que requieren de un Comprobante de Egreso, éste debe ser comunicado al Gerente Financiero para su aceptación, previa la emisión y aprobación del Comprobante de Egreso.
5. Los gastos realizados con la tarjeta de crédito corporativa deben estar respaldados por la respectiva factura a nombre de Security Re. Se aceptan facturas que no estén a nombre de la empresa únicamente en el caso de gastos realizados en el exterior, para los que no se pueda conseguir que las facturas se emitan a nombre de Security Re.
6. Los respaldos de gastos realizados con la tarjeta de crédito corporativa, facturas a nombre de Security Re, deben ser entregadas a Contabilidad hasta 5 días calendario posteriores a la realización del gasto. En el caso de gastos en el exterior que no cuenten con factura a nombre de Security Re, deben ser liquidados como reembolso de gastos (literal A, Políticas y Normas para el Control de Gastos) y entregados a Contabilidad hasta máximo 5 días laborables posteriores al retorno del empleado.
7. Las compras con la tarjeta corporativa de la empresa están limitadas al pago de gastos de negociación (atención a clientes), alimentación, pagos de alojamiento, pasajes, y gastos de viaje. Estas compras serán sujetas de revisión y autorización por parte de la Presidencia Ejecutiva al momento del pago de la tarjeta.
8. Los gastos realizados y cancelados por los funcionarios de la empresa, con fondos propios o con anticipos entregados por la empresa y que por tanto no cuenten con la retención respectiva, se tramitan como reembolso de gastos (literal A, Políticas y Normas para el Control de Gastos) y deben cumplir con los requisitos para ello señalados (facturas deben estar a nombre del empleado).
9. La liquidación de los gastos realizados con fondos propios o con anticipos, deben ser liquidados como reembolso de gastos (literal A, Políticas y Normas para el Control de Gastos) y entregados a Contabilidad hasta máximo 5 días posteriores a la realización del gasto.
10. No son aprobados reembolsos de gastos realizados por funcionarios por cualquier concepto, si no se encuentran debidamente respaldados (con la respectiva factura) y justificados.
11. Valores entregados como anticipos que no han sido debidamente justificados dentro de los plazos establecidos, son descontados del sueldo mensual del empleado

C. Disposiciones para la adquisición de bienes o servicios

BIENES Y SERVICIOS	BIENES	SUMINISTROS	<p>Todo bien de naturaleza fungible, cuyo consumo es recurrente, requerido para el desempeño de las actividades administrativas. Ejemplos: útiles de oficina, cafetería, utensilios de cocina y limpieza, combustibles, etc. Otros no especificados como por ejemplo los uniformes, se considerarán como suministros.</p>	<p>Suministros con VALOR ≤ \$ 50,00 se tramitan por Caja Chica</p>
			<p>Suministros con VALOR > \$ 50,00 se tramitan para el pago normal mediante cheque.</p>	
		ACTIVOS	<p>ACTIVOS FIJOS</p>	<p>Bien mueble o inmueble cuya vida útil es mayor a un año, no está destinado para la venta dentro del giro normal de la actividad de la empresa y se usa con la intención de emplearlo en forma permanente en la producción de otros bienes y servicios, o para el uso administrativo de la empresa.</p>
	<p>EQUIPAMIENTO DE OFICINA</p>		<p>Activos que por su valor menor a \$ 300,00 no pueden ser considerados como activos fijos.</p>	<p>Equipamientos con VALOR ≤ \$ 50,00 se tramitan por Caja Chica Equipamientos con VALOR > \$ 50,00 se tramitan para el pago normal mediante cheque.</p>
	SERVICIOS	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	<p>Todo servicio que sirve para el cumplimiento de las actividades de cualquier área como es el caso del mantenimiento de la oficina, de equipos, vehículos, comunicaciones, monitoreo, honorarios legales, etc</p>	<p>Servicios con VALOR ≤ \$ 50,00 se tramitan por Caja Chica Servicios con VALOR > \$ 50,00 se tramitan para el pago normal mediante cheque.</p>
			<p>SERVICIOS DE AREA</p>	<p>Aquellos servicios especializados requeridos por cada área, como por ejemplo traducciones, asesoría técnica, estudios especiales, capacitación, etc.</p>

3.2 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, sistémica 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.”¹³

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales, los cuales son los que forman el pilar para 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 los directivos de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

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.

3.2.1 PROCESO DE COMPRAS - PAGOS

El siguiente procedimiento a detallar es el que se encuentra ejecutando en la actualidad pero sin ningún documento que lo sustente.

¹³LATTUCA ANTONIO; MORA, CAYETANO y otros, Manual de Auditoría, Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, segunda Edición, Buenos Aires, junio de 1991, p.84

Objetivo

Establecer un procedimiento para el seguimiento, control y registro de las compras.

Alcance

A este procedimiento se registrarán todas las compras de bienes y servicios que se encuentren directamente vinculadas al giro del negocio.

3.2.1.1 Descripción**Responsables:**

La Gerencia Financiera es la encargada de controlar el cumplimiento del procedimiento y el Director Administrativo y de Recursos Humanos realiza las adquisiciones.

Procedimiento utilizado

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO PROCESO: COMPRAS - PAGOS			Pag. (1/2)
Responsable	Actividad	Documento Fuente	
Director Administrativo y de RRHH	- Identificación de necesidades de bienes o servicios. - Elaboración de propuesta de compra con el justificativo respectivo	Mail	
Gerencia Financiera	- Aprobación propuesta de compra si los montos no superan los \$500.00 o si las compras son recurrentes - Análisis del motivo de compra de bienes o servicios para montos superiores a los \$500.00.	Propuesta de compra Propuesta de Compra	
Director Administrativo y de RRHH	- Solicita 3 cotizaciones de posibles proveedores - Recepción de proformas de proveedores.	Proformas Proformas	
Gerencia Financiera	- Elección de la mejor oferta de acuerdo al precio, cantidad y tiempo de entrega.	Proformas	
Presidencia	- Aprobación o desaprobación de compra		
Gerencia Financiera	- Si es aprobada se procede con la compra - Si no es aprobada se archiva en un listado de pendientes.	Listado de Pendientes	

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS**PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO**

Pag.

PROCESO: COMPRAS - PAGOS

(2/2)

Director Administrativo y de RRHH	- Realiza la compra - Solicita la factura de compra	Factura Factura
Asistente Contable	- Verificación validez de factura - Elaboración de retenciones y diarios	Factura Retenciones y Diarios
Contador	- Elaboración de egresos y cheques	Cheques y egresos Diarios, egresos, retenciones, cheques
Gerencia Financiera	- Revisa documentación - Presenta documentación para la respectiva firma	Diarios, egresos, retenciones, cheques
Presidencia	- Si Presidencia está firma los cheques	Cheques
Gerencia General	- Es firma autorizada en los bancos en caso de ausencia del Presidente	Cheques
Gerencia Técnica	- Firma en caso de ausencia del Presidente y Gerente	Cheques
Asistente Contable	- Procede con los pagos	Cheques y Retenciones

Elaborado por: Ximena Rosas

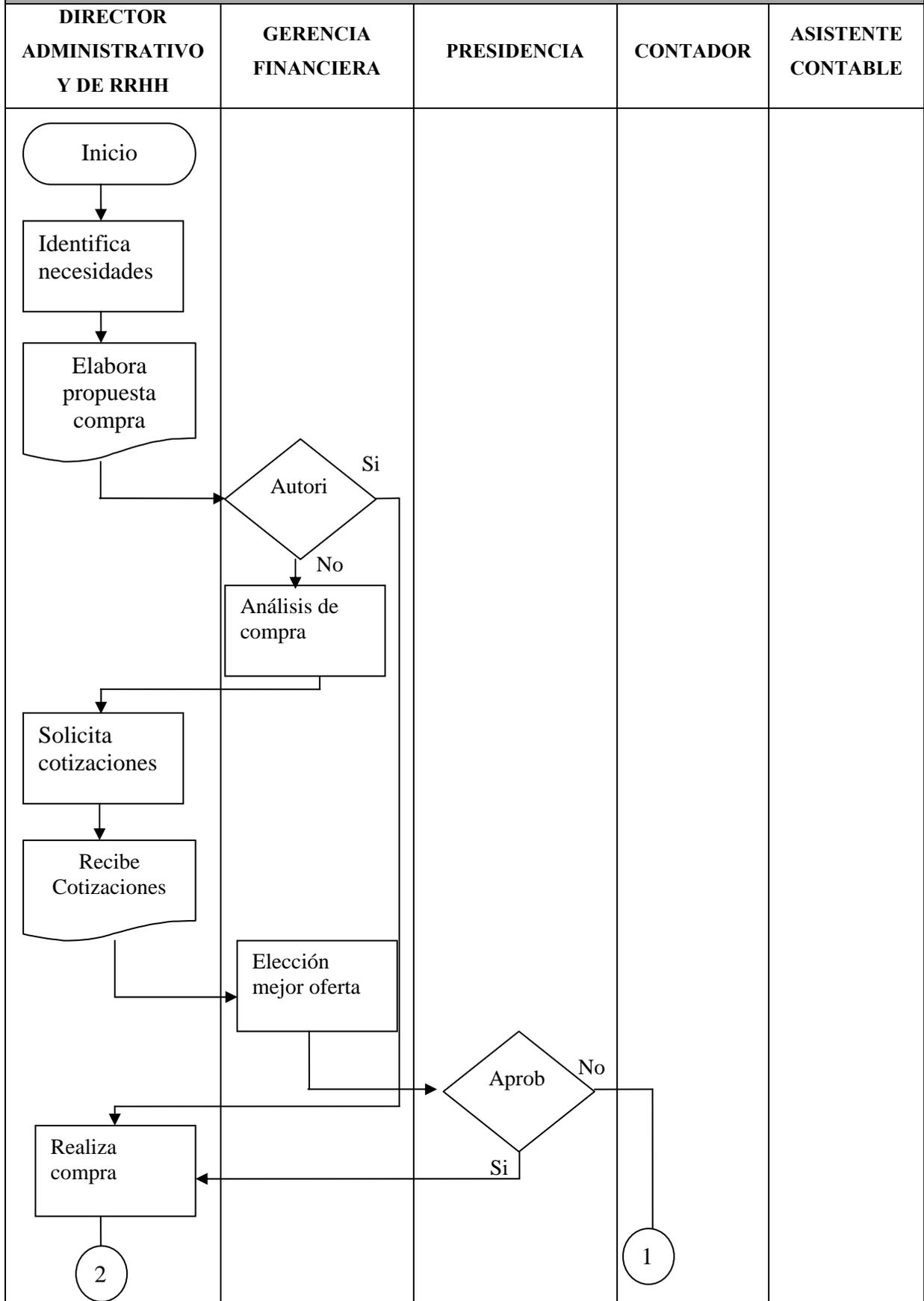
Fecha: 22 abril 2010

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS

PROCESO: COMPRAS – PAGOS

Pag. (1/2)

FLUJOGRAMA

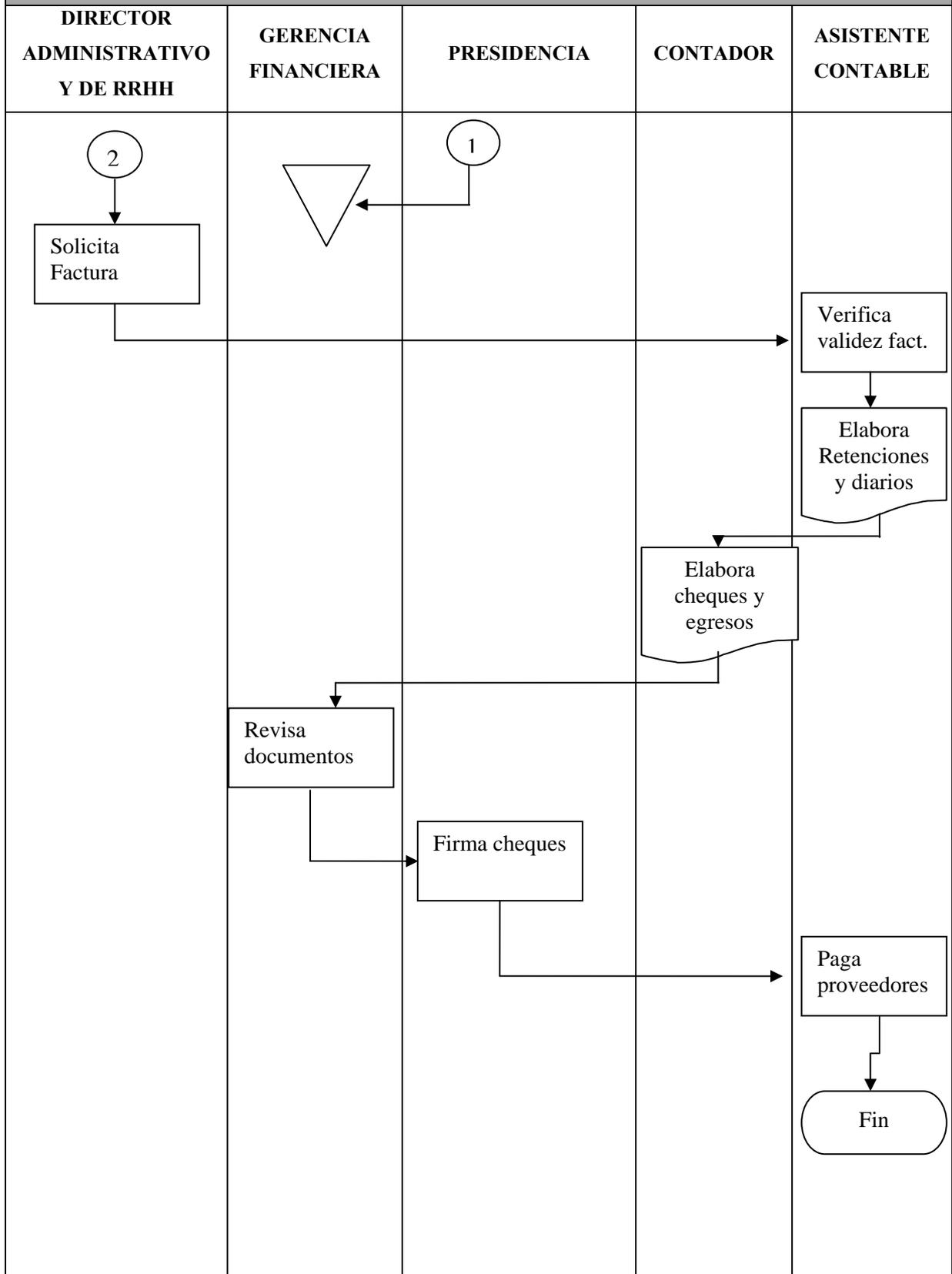


SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS

PROCESO: COMPRAS – PAGOS

Pag. (2/2)

FLUJOGRAMA



3.2.1.2 Controles aplicados

- Solicitar 3 cotizaciones de posibles proveedores
- Registro de firmas autorizadas en los bancos para cheques
- Registro de sellos empresariales autorizados en los bancos
- Autorizaciones y revisiones de las compras a efectuar tanto por la Gerencia Financiera como por Presidencia

3.2.1.3 Registros Contables

DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
- X –		
Compras	XXX	
12% IVA	XXX	
a) Bancos		XXX
Retención en la fuente		XXX
P/R Compras de bienes y Servicios		

3.2.2 PROCESO DE SERVICIOS - COBROS

Los servicios prestados por SECURITY RE consisten en la Intermediación de Reaseguros, es decir la colocación o distribución del riesgo de una cuenta con los reaseguradores; procedimiento llevado a cabo por el área de Producción. Otro de los servicios consiste en el cobro de siniestros a los reaseguradores y es realizado por el área de Reclamos.

Según los Procedimientos de Control Financiero obtenidos del documento SRAAF03 edición 4 de SECURITY RE tenemos lo siguiente:

Objetivo

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

3.2.2.1 Descripción

Responsables:

El Gerente Financiero es el responsable de hacer cumplir este procedimiento.

Procedimiento utilizado

a. Para procedimiento de producción

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO Pag. PROCESO: SERVICIOS- COBROS PRODUCCIÓN (1/2)		
Responsable	Actividad	Documento Fuente
Producción	- Envía el cuadro de distribución de valores asegurados y primas	mail
Gerencia Financiera	- Revisa el cuadro de distribución.	Cuadro Distribución
Producción	- Comunica la notificación de pago de primas por parte de la cedente detallando los datos del negocio (cedente, cliente, ramo de cobertura, vigencia) y datos bancarios (banco, fecha y valores)	Notificación de pago de primas vía mail
Gerencia Financiera	- Constata los datos proporcionados con las cuentas bancarias y verifica que los valores acreditados se encuentran disponibles. - Confirma la recepción de fondos - Si los valores notificados no se encuentran acreditados en el banco, realiza un comunicado informando este particular	Estado de cuenta mail mail
Producción	- Si los valores no han sido acreditados revisa el comunicado y se contacta con la cedente para iniciar la gestión de cobro. - Actualiza el cuadro de distribución con saldos actuales. - Envía el cuadro de distribución de valores asegurados y primas actualizado.	

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

Pag.

PROCESO: SERVICIOS- COBROS

PRODUCCIÓN

(2/2)

Gerencia Financiera	- Revisa el cuadro y guarda en un archivo	
Producción	- Elabora instrucciones de pago a los reaseguradores de acuerdo al Cuadro de distribución de valores asegurados y primas	Mail de Instrucciones de pago
Presidencia	- Aprueba o desaprueba las instrucciones de pago de acuerdo a la disponibilidad de los fondos provenientes de las primas cobradas.	Mail de Instrucciones de pago
Producción	- No aprueba revisa observaciones e inicia gestión de cobro.	
Gerente Financiero	- Si aprueba Elabora los documentos necesarios para la transferencia	Cartas de transferencia
Presidencia	- Firma documentos	
Gerente Financiero	- Ejecuta la transferencia - Confirma con el banco la correcta recepción de las instrucciones de pago - Revisa dentro de las 24 horas posteriores que la solicitud de pago se haya procesado y que los fondos se encuentren debitados de la cuenta respectiva. - Notifica la transferencia realizada	Estado de cuenta
Producción	- Transfiere la notificación al reasegurador. - Actualiza el cuadro de cobros y pagos con esta operación	Mail notificación Cuadro de Cobros y pagos
Gerencia Financiera	- Revisa y guarda el archivo	Cuadro de cobros y pagos actualizado

Elaborado por: Ximena Rosas**Fecha:** 22 abril 2010

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS

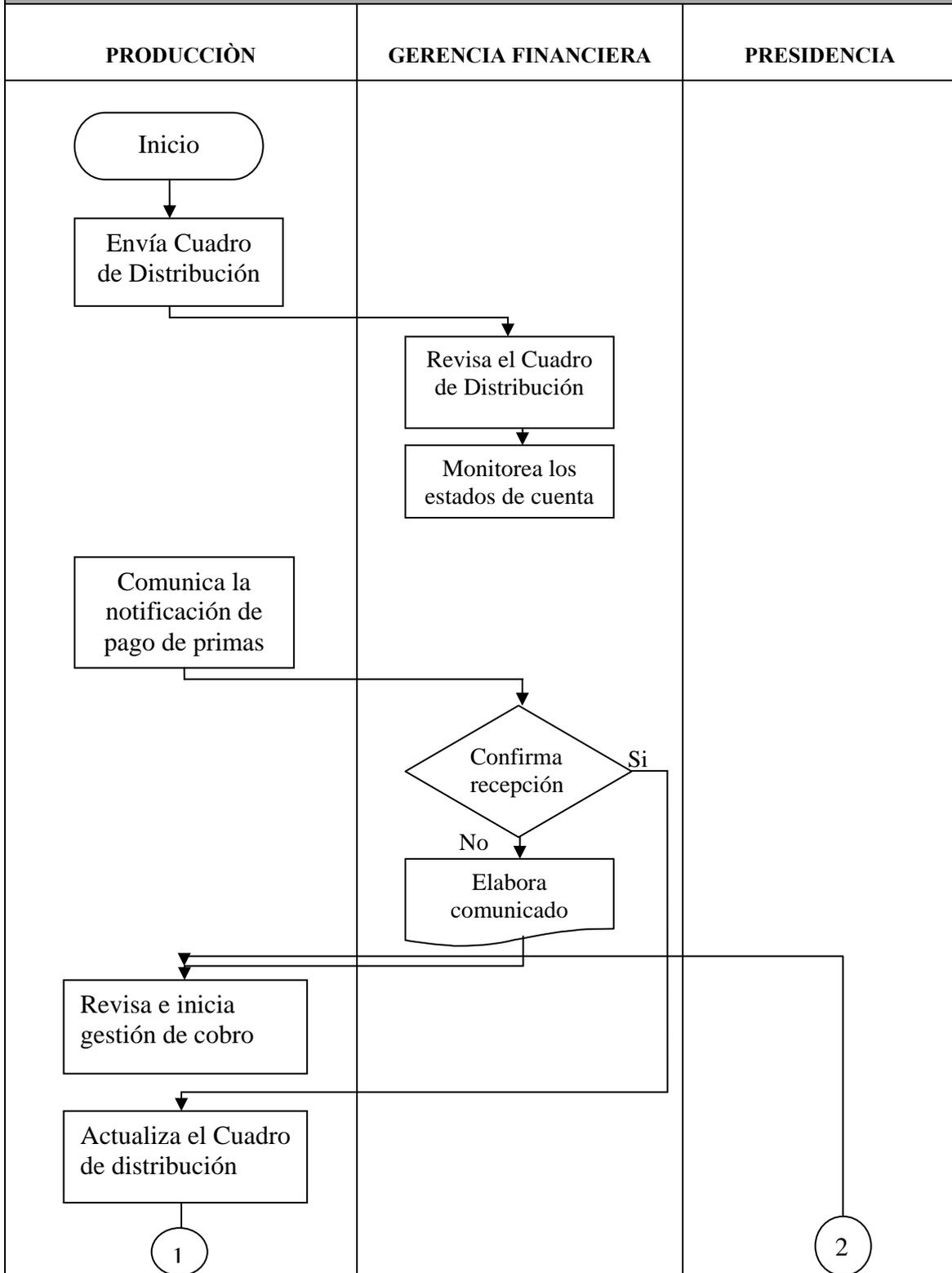
PROCESO: SERVICIOS- COBROS

Pag.

PRODUCCIÓN

(1/2)

FLUJOGRAMA



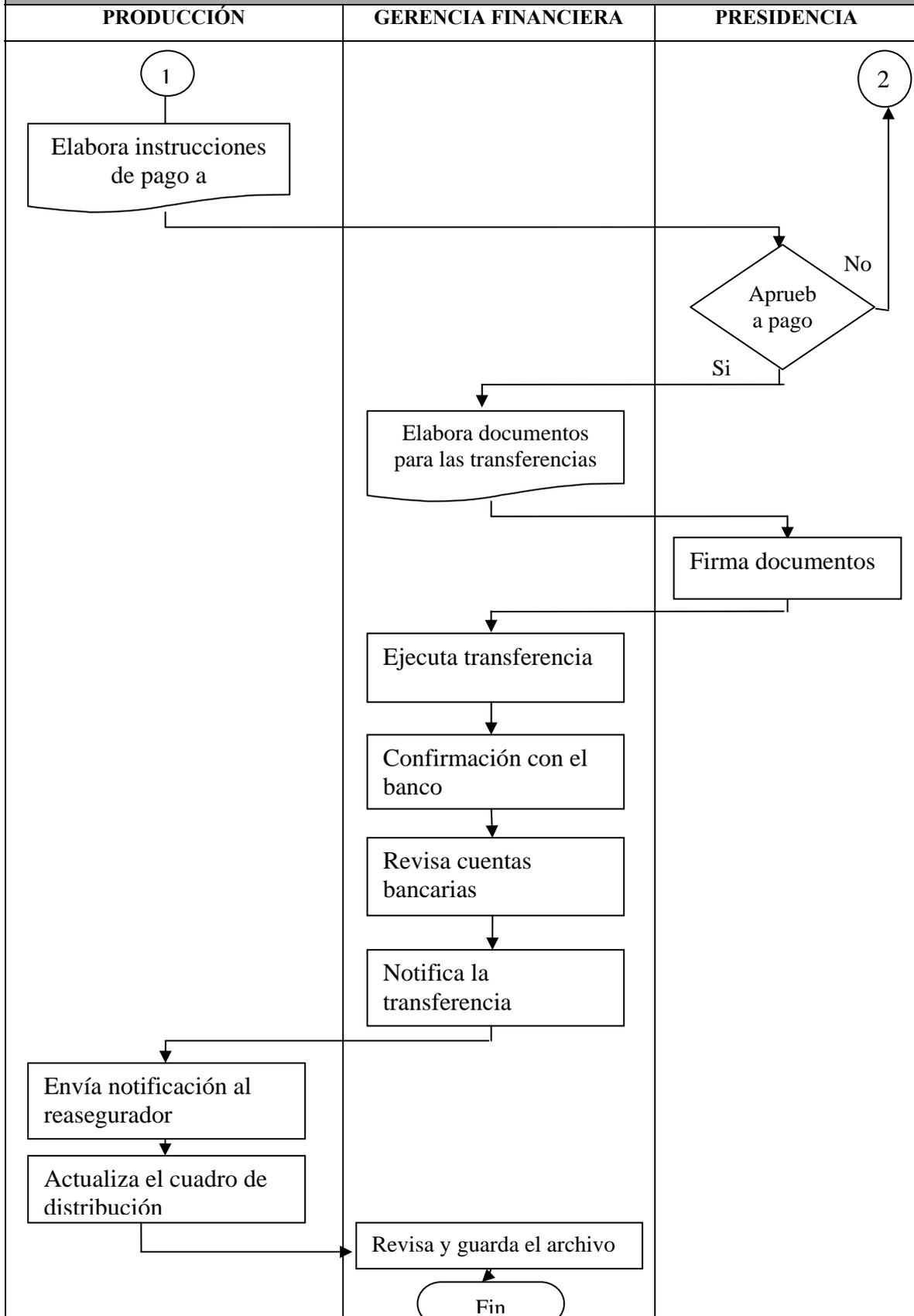
SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS

PROCESO: SERVICIOS- COBROS

Pag.

FLUJOGRAMA

(2/2)



b. Para procedimiento de Manejo de Reclamos

<p align="center">SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS</p> <p align="center">PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO</p> <p align="center">PROCESO: SERVICIOS- COBROS</p> <p align="center">RECLAMOS</p>		
		Pag. (1/2)
Responsable	Actividad	Documento Fuente
Manejo de Reclamos	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe notificación del reasegurador de cobertura del siniestro. - Comunica la notificación de pago para siniestros y/o Honorarios de Ajustadores detallando el concepto, reclamo al que se aplica, nombre de la cuenta del negocio y datos bancarios (banco, fecha y valores) 	Mail notificación de Pago
Gerencia Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Constata los datos proporcionados con las cuentas bancarias y verifica que los valores acreditados se encuentran disponibles. - Confirma la recepción de fondos - Si los valores notificados no se encuentran acreditados en el banco, realiza un comunicado informando este particular 	Estado de cuenta
Manejo de Reclamos	<ul style="list-style-type: none"> - Si los valores no han sido acreditados revisa el comunicado y se contacta con los reaseguradores para iniciar la gestión de cobro. - Si se han acreditado se elabora instrucciones de pago para siniestros y/o honorarios para ajustadores 	Mail Instrucciones de Pago

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS**PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO**

Pag.

PROCESO: SERVICIOS- COBROS

(2/2)

RECLAMOS

Presidencia	- Aprueba o desaprueba de acuerdo a la disponibilidad de fondos provenientes de siniestros	
Manejo de Reclamos	- No aprueba revisa observaciones e inicia gestiones de cobro.	
Gerencia Financiera	- Si aprueba se elabora la carta de transferencia adjuntando los documentos pertinentes.	Cartas de transferencia
Presidencia	- Firma documentos	Cartas de transferencia
Gerencia Financiera	- Ejecuta la transferencia - Confirma con el banco la correcta recepción de las instrucciones de pago - Revisa dentro de las 24 horas posteriores que la solicitud de pago se haya procesado y que los fondos se encuentren debitados de la cuenta respectiva. - Notifica la transferencia realizada	
Manejo de Reclamos	- Comunica la notificación de pagos a la cedente. - Archiva la documentación	Vía mail

Elaborado por: Ximena Rosas**Fecha:** 22 abril de 2010

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS

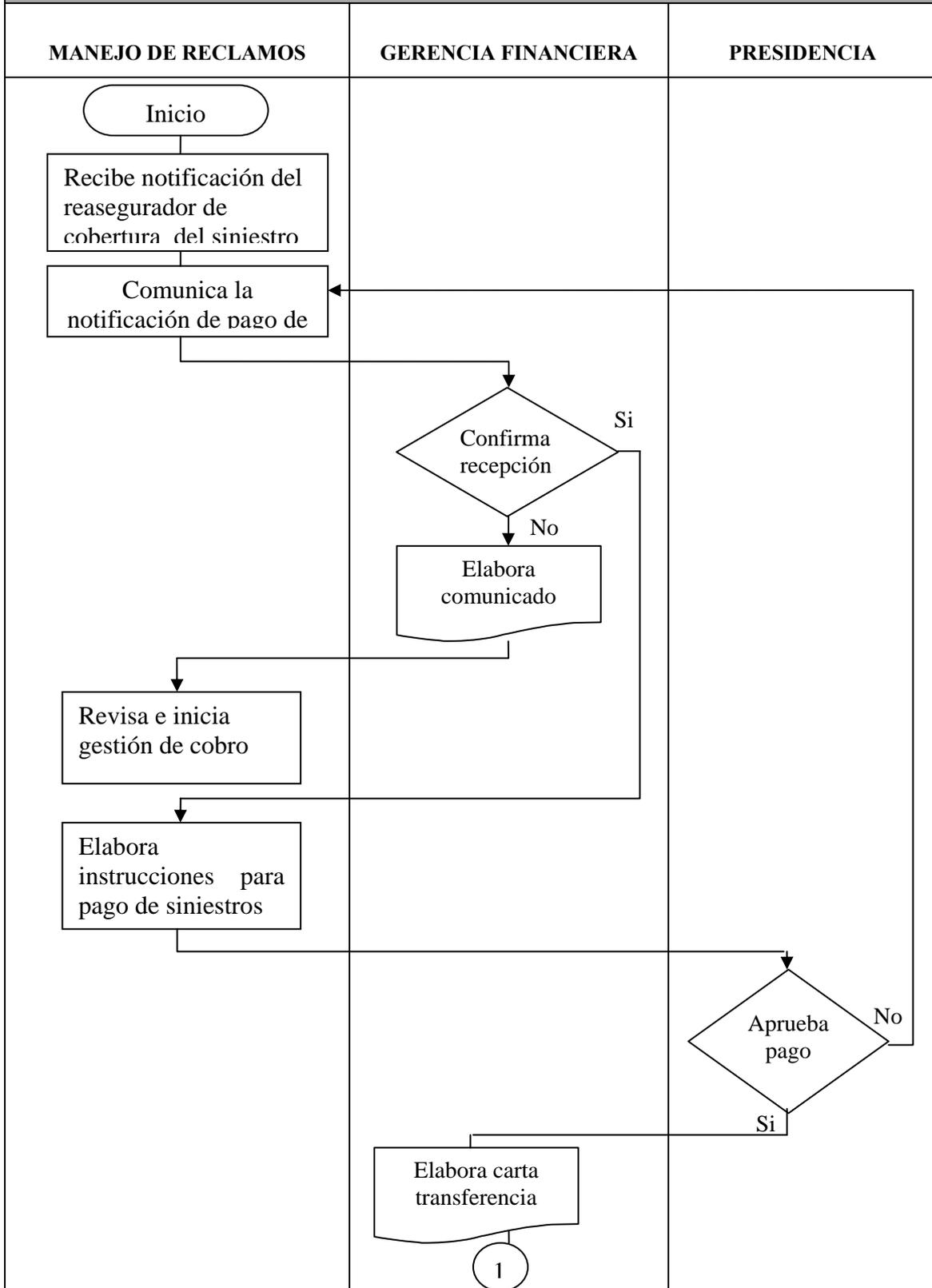
PROCESO: SERVICIOS- COBROS

Pag.

MANEJO DE RECLAMOS

(1/2)

FLUJOGRAMA



SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS

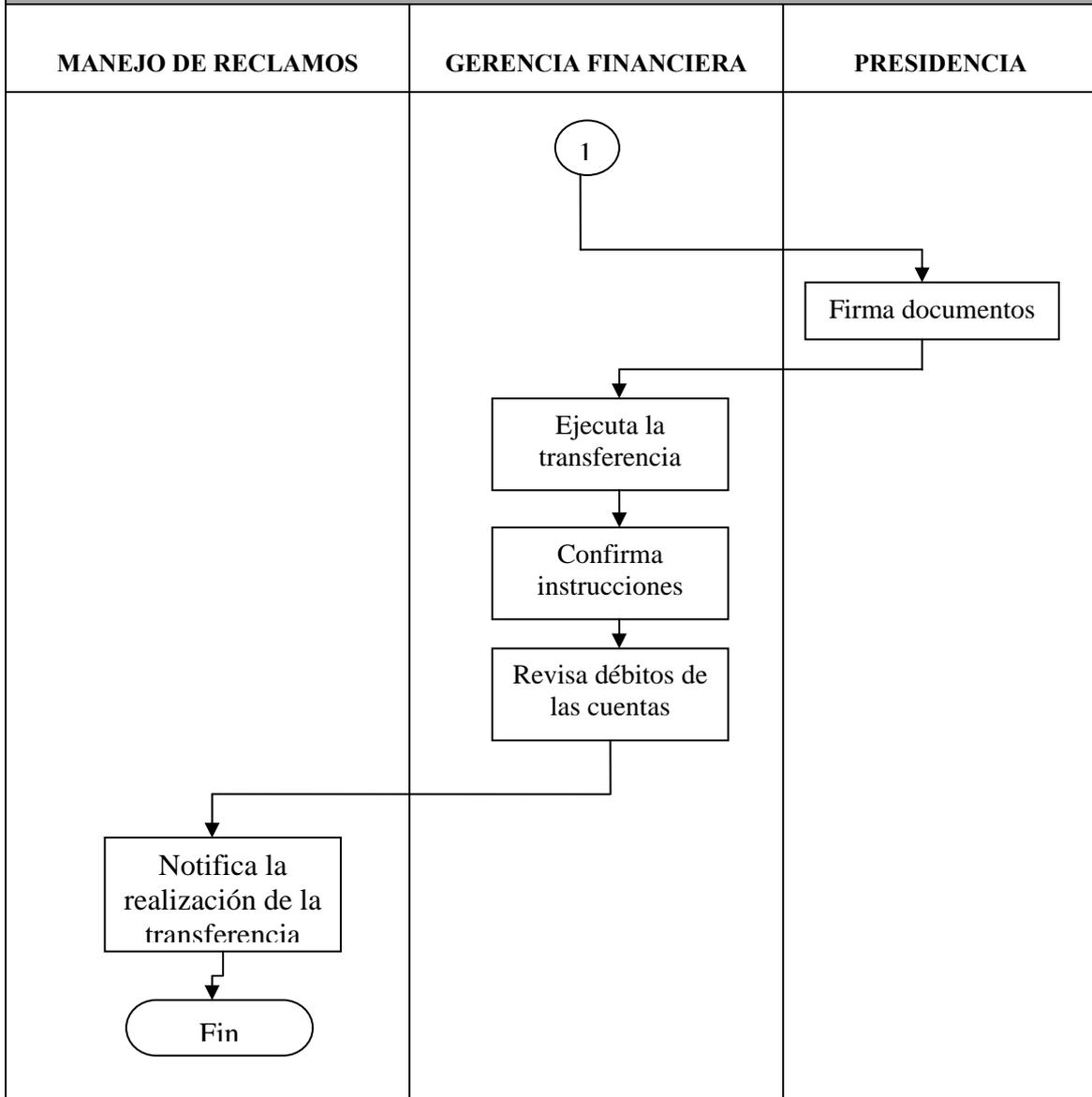
PROCESO: SERVICIOS- COBROS

Pag.

MANEJO DE RECLAMOS

(2/2)

FLUJOGRAMA



3.2.2.2 Controles aplicados

- Revisión diaria del Cuadro de Cobros y Pagos para constatar las afectaciones de todos los movimientos y compararlos con los generados por el área de producción.
- Registro de firmas autorizadas, así como de formatos para transferencias bancarias tanto en bancos locales como extranjeros.
- Revisión de las transferencias bancarias por cada responsable de cuenta antes de su ejecución

3.2.2.3 Registros Contables

DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
- X – Banco Fondos Reaseguradores a) Reaseguradores P/R cancelación de cuotas	XXX	XXX
- X – Banco Fondos Siniestros a) Siniestros P/R ingreso de dinero para cancelar Siniestros	XXX	XXX

3.2.3 NÓMINA

El proceso a detallar no se encuentra documentado, por lo cual se sugiere tomar en cuenta el siguiente:

Objetivo

Establecer un procedimiento para el registro de nómina

Alcance

Este procedimiento abarca a todos los empleados contratados por SECURITY RE

3.2.3.1 Descripción

Responsable

Gerente Financiero

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS		
PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO		Pag.
PROCESO: NÓMINA		(1/1)
Responsable	Actividad	Documento Fuente
Asistente Contable	<ul style="list-style-type: none"> - Genera planillas del IESS - Revisa los anticipos y cuotas por préstamos a descontar mensualmente a los empleados. - Valida la información con el sistema 	Planillas IESS Archivo de anticipos y préstamos
Contador	<ul style="list-style-type: none"> - Revisa la información 	Planillas IESS y archivo de anticipos y préstamos
Asistente Contable	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de datos al sistema - Genera los roles individuales y asientos contables. - Llena el formato de transferencia bancaria con los valores a recibir por cada uno de los empleados en sus cuentas. - Entrega información 	Roles individuales y Asientos contables, Formato de transferencia
Contador	<ul style="list-style-type: none"> - Coteja los roles, asientos y formato de transferencia. - Presenta la información 	Roles individuales y Asientos contables, Formato de transferencia
Gerencia Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Revisa la información 	Rol de pago individual
Presidencia	<ul style="list-style-type: none"> - Autoriza el pago 	
Asistente Contable	<ul style="list-style-type: none"> - Si no autoriza revisa los anticipos y cuotas de préstamos 	
Gerencia Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Si autoriza ejecuta la transferencia bancaria - Notifica el depósito del sueldo en las cuentas. 	Mail de notificación

Elaborado por: Ximena Rosas

Fecha: 22 abril 2010

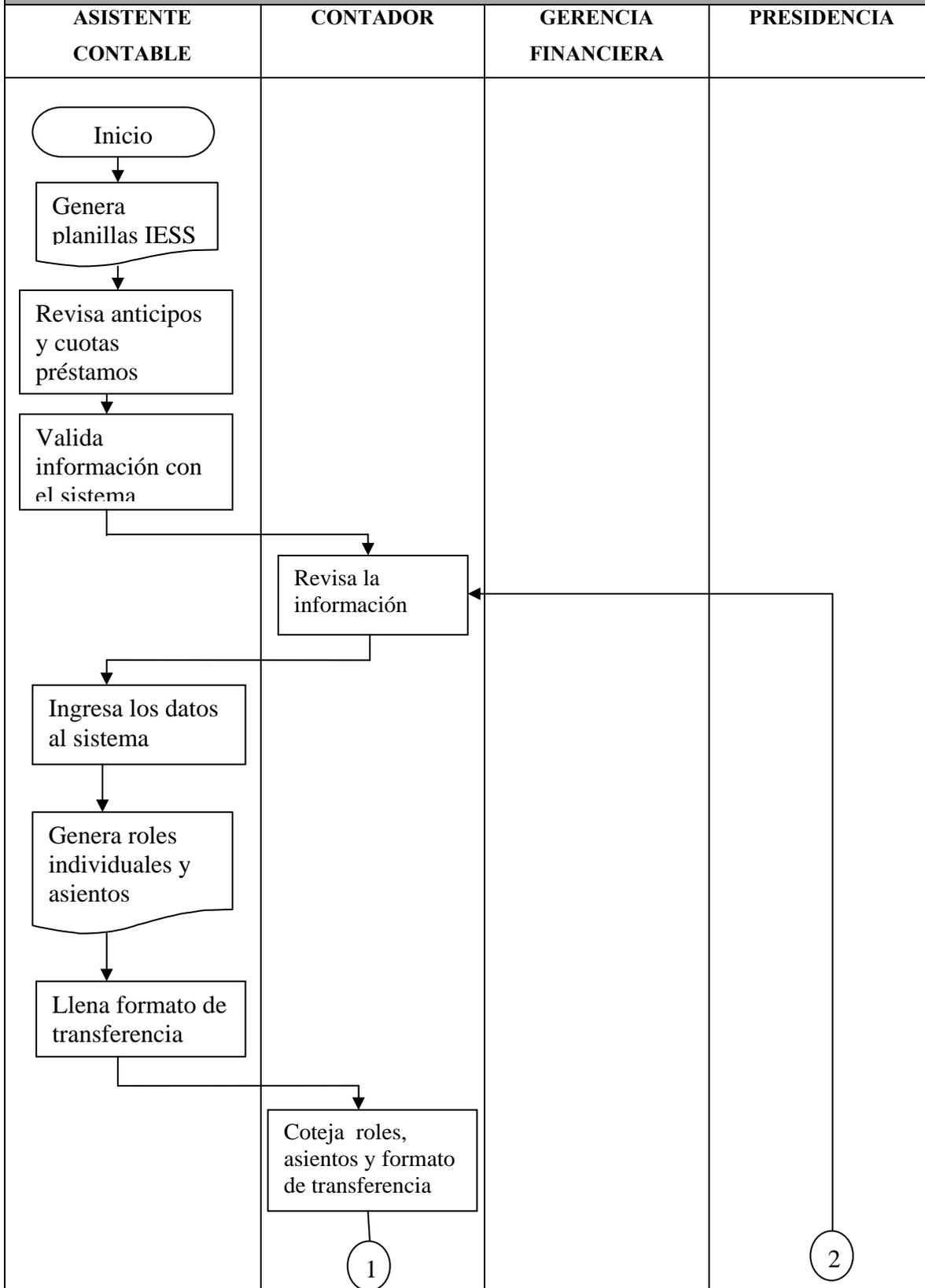
SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS

PROCESO: NÓMINA

Pag.

FLUJOGRAMA

(1/2)



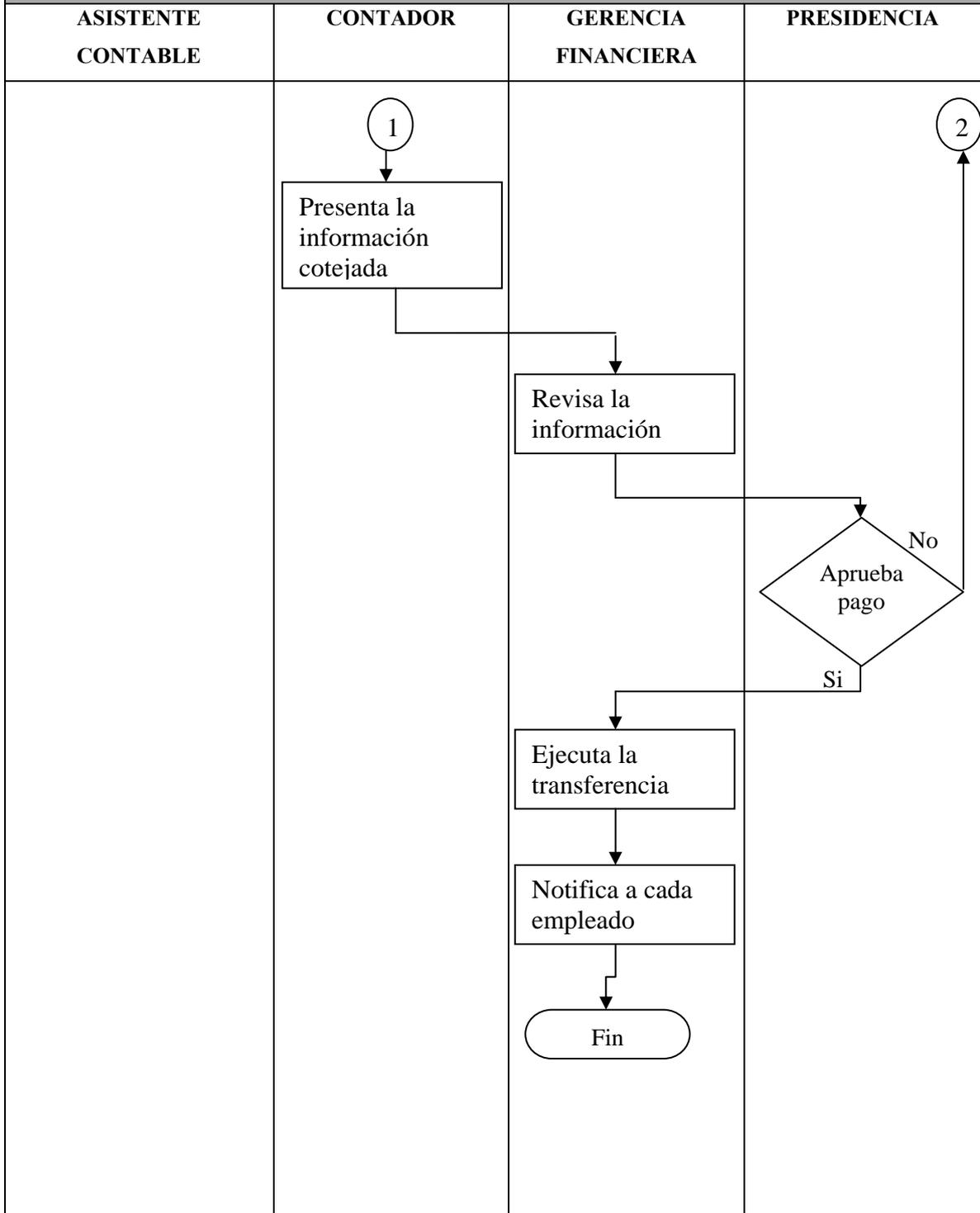
SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS

PROCESO: NÓMINA

Pag.

FLUJOGRAMA

(2/2)



3.2.3.2 Controles aplicados

- Revisión de descuentos de planillas del IESS con el SAFI
- Revisión del cuadro de envío de transferencia bancaria vía on – line

3.2.3.3 Registros Contables

DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
- X-		
Sueldos y Salarios	XXX	
Gasto Décimo Tercero	XXX	
Gasto Décimo Cuarto	XXX	
Gasto Aporte Patronal	XXX	
Gasto Fondo Reserva	XXX	
a) IESS por pagar		XXX
Imp. Renta por pagar		XXX
Décimo Tercero por pagar		XXX
Décimo Cuarto por pagar		XXX
Anticipos		XXX
Bancos		XXX
P/R Cancelación de sueldos		

DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
- X-		
IESS por pagar	XXX	
a) Bancos		XXX
P/R Cancelación planillas IESS		

DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
- X-		
Imp. Renta empleados por pagar	XXX	
a) Bancos		XXX
P/R Cancelación Impuestos Retención en la Fuente		

DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
- X-		
Décimo Tercero por pagar	XXX	
Décimo Cuarto por pagar	XXX	
a) Bancos		XXX
P/R Cancelación de décimos en las fechas correspondientes		

3.2.4 MANEJO DE FONDOS PROPIOS

Una vez canceladas todas las obligaciones del negocio a los reaseguradores, se procede a facturar por concepto de comisión de intermediación de reaseguros, en el caso de que este valor haya sido depositado en nuestras cuentas conjuntamente con la prima el registro contable es el siguiente:

DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
-X-		
Reaseguradores	XXX	
a) Bancos Fondos Reaseguradores		XXX
P/R Cancelación del pasivo de reaseguradores		

DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
-X-		
Bancos Fondos Propios	XXX	
a) Exportación de servicios		XXX
PR/ Ingreso de la comisión		

Habitualmente se estima que el 80% de los fondos propios son destinados a los gastos operacionales de la compañía y el excedente, tiene que encontrarse disponible en las cuentas bancarias en todo momento, para evitar posibles contingencias. Por esta razón no se manejan inversiones y las compras significativas de activos fijos son programadas e inhabituales.

Los gastos significativos de la compañía se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Nómina:

Sueldos y Salarios, IESS,
Beneficios Sociales 25/80 %

Beneficios Corporativos:

Seguro Médico privado, 20/80%
Plan Celular, viáticos

Gastos Tarjeta Corporativa

Alimentación, Hospedaje, 10/80%
Atención a clientes

Suministros de oficina:

Suministros de papelería, 5/80%
Computación y limpieza

Asesorías:

Técnicas, Financieras 5/80%

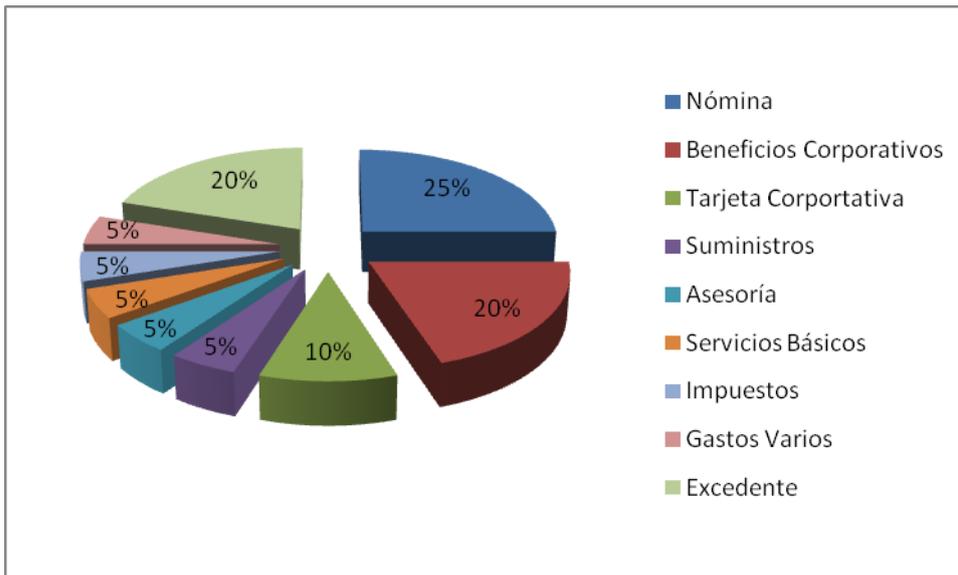
Gastos Servicios Básicos 5/80%

Agua, luz, teléfono, cable,
Internet

Impuestos 5/80%

Gastos varios 5/80%

DISTRIBUCIÓN DE FONDOS PROPIOS



Autor: Ximena Rosas

3.2.4.1 CONCILIACIONES BANCARIAS

Alcance

En este procedimiento se incluyen las cuentas bancarias nacionales e internacionales

3.2.4.2 Descripción

Responsable

Gerente Financiero

Procedimiento utilizado

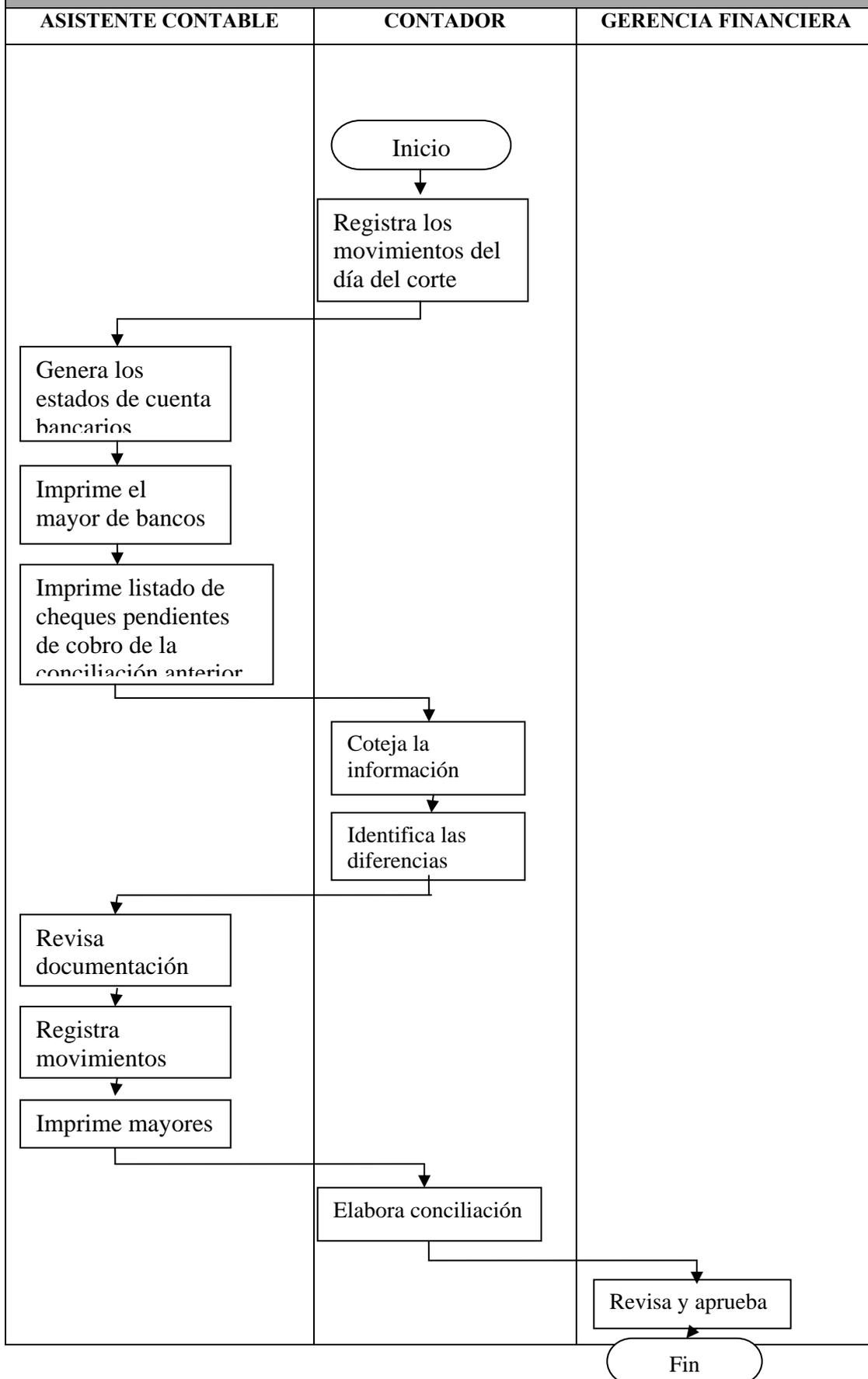
SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS		
PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO		Pag.
PROCESO: CONCILIACIONES BANCARIAS		(1/1)
Responsable	Actividad	Documento Fuente
Contador	- Registra los movimientos del día del corte	
Asistente Contable	- Genera estados de cuenta bancarios vía on line de las cuentas nacionales e internacionales	Estados de cuenta
Asistente Contable	- Imprime mayor de bancos del sistema -Imprime listado de cheques pendientes de cobro de la conciliación anterior.	Mayores de bancos
Contador	- Coteja información de los estados de cuenta con los mayores y los cheques pendientes de cobro de la conciliación anterior. - Identifica las diferencias existentes	Estados de cuenta y mayores de bancos
Asistente Contable	- Revisa documentación - Registra los movimientos faltantes	Estados de cuenta y mayores de bancos
Asistente Contable	- Genera mayores de bancos	Mayores de bancos
Contador	- Elabora la conciliación	
Gerencia Financiera	- Revisa y aprueba la conciliación bancaria	

Elaborado por: Ximena Rosas
Fecha: 22 abril de 2010

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS

FLUJOGRAMA

(1/1)



Los procedimientos descritos anteriormente, son los que se encuentran ejecutando actualmente en la empresa, por lo tanto deben ser mejorados y modificados de acuerdo a las observaciones realizadas en la metodología de control interno, que será propuesta en el capítulo siguiente; con la finalidad de que el departamento financiero y administrativo realice procesos efectivos que proporcionen a los directivos información confiable, verás y oportuna.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS

4.1 Planificación para el Diseño de un Sistema de Control Interno

Mediante esta propuesta se pretende, detectar errores a tiempo y evitar posibles riesgos que impidan que el área financiera y administrativa de la empresa, genere una información confiable y oportuna para la dirección; a través del diseño de una metodología de control interno que permita que los procesos que se realizan en el área, sean eficaces y eficientes para una adecuada obtención de resultados.

Se plantea en primer lugar una evaluación previa a los controles internos que actualmente maneja la empresa; en donde se detallará las deficiencias y errores que hasta el momento, se están generando en los procesos, proponiendo minimizar los riesgos y dar soluciones.

Se evaluará la estructura organizacional de la empresa, para verificar su funcionalidad y detectar las debilidades encontradas en los cargos desempeñados, por los funcionarios; proponiendo modificaciones y controles que permitan tener una estructura sólida, que facilite la implementación de los controles internos.

Una vez obtenidos los resultados de las evaluaciones, se propondrán controles a ser aplicados en el área Financiera y Administrativa de SECURITY RE; basados en los principales procedimientos realizados por el área, que fueron descritos anteriormente como son: Compras – Pagos, Servicios – Cobros y Nómina.

El control interno a diseñar constará de un conjunto de procedimientos, que proporcionen una seguridad razonable que permita la consecución de sus objetivos organizacionales, a través de la veracidad de la información contable y administrativa, evitando posibles riesgos que afecten al ambiente de control.

4.2 Evaluación del Control Interno del área Financiera y Administrativa

Para evaluar el control interno del área financiera y administrativa, se aplicará el método de cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones en los procedimientos realizados por el área a investigar; así como los responsables de cada una de las actividades o controles establecidos.

El cuestionario será realizado al principal encargado de cada procedimiento; en el caso de Compras – Pagos a la Directora Administrativa y de RRHH, Ventas – Cobros a la Gerencia Financiera y Nómina al Contador; ya que estas personas son los principales ejecutores de los procedimientos a evaluar en el área financiera y administrativa. El mismo estará formulado de tal manera que las respuestas afirmativas indiquen la existencia de una adecuada medida de control; mientras que las respuestas negativas señalarán una falla o debilidad en el sistema establecido.

Las preguntas con respuesta no, serán medidas en base a un cuadro de calificación de las debilidades como altas o bajas de la siguiente manera:

ALTA	Errores graves que abren la posibilidad de riesgo notorio de fraude.
BAJA	Errores por estructura o forma.

Cuestionario de Control Interno

Proceso: Compras - Pagos

Pag.

Cargo: Directora Administrativa y de RRHH

(1 de 4)

PREGUNTAS		RESPUESTAS					
		N/A	Si	No	Debilidades		Comentarios
					Alta	Baja	
1	Existe una lista de proveedores calificados?			X		X	Falta de control en la selección de proveedores
2	Tiene algún método de evaluación para la selección de proveedores?			X		X	La selección de proveedores se lo realiza en base a cotizaciones presentadas sin embargo éstas no son verificadas.
3	Se aplica la política de adquisiciones?			X	X		Es aplicada parcialmente
4	La solicitud de compra es documentada?		X				
5	Las compras recurrentes autorizadas por la Gerencia Financiera son informadas a presidencia?		X				
6	La recepción de la factura y la verificación de la mercadería o servicio es efectuado por personas diferentes?			X	X		La recepción de la factura y la verificación de la mercadería es realizada por la misma persona no existe un control aplicado

Cuestionario de Control Interno

Proceso: Compras - Pagos

Cargo: Directora Administrativa y de RRHH

Pag.

(2 de 4)

PREGUNTAS		RESPUESTAS					
		N/A	Si	No	Debilidades		Comentarios
					Alta	Baja	
7	Se verifica la validez de la factura?		X				
8	Las compras significativas son comunicadas oportunamente para poder solicitar y buscar los proveedores?			X		X	No existen tiempos establecidos y muchas veces lo hacen con un día de anticipación
9	Se mantiene un registro actualizado sobre las existencias de suministros o sobrantes de materiales?			X		X	Únicamente en lo que respecta a suministros o materiales de construcción para el mantenimiento de las instalaciones se hace compras programadas sin un registro de las existencias
10	Se verifica que los cheques emitidos salgan a nombre de los proveedores?		X				
11	Los cheques generados son cruzados?			X	X		No se controla que todos los cheques generados sean cruzados

Cuestionario de Control Interno

Proceso: Compras - Pagos

Pag.

Cargo: Directora Administrativa y de Recursos Humanos

(3 de 4)

PREGUNTAS		RESPUESTAS					
		N/A	Si	No	Debilidades		Comentarios
					Alta	Baja	
12	Se tiene algún respaldo de la entrega de los cheques?		X				
13	Los cheques son entregados por alguien diferente a quien realizó la compra?		X				
14	Los cálculos de facturas, retenciones y registros contables son revisados?		X				
15	En caso de ausencia de presidencia las otras firmas autorizadas de los cheques revisan la documentación de compra?			X	X		La documentación es revisada pero no minuciosamente solo dan un vistazo breve.
16	Los anticipos entregados tienen alguna documentación?			X	X		Los anticipos no tienen ninguna documentación solo son registrados contablemente y debitados en el pago total

Cuestionario de Control Interno

Proceso: Compras - Pagos

Pag.

Cargo: Directora Administrativa y de RRHH

(4 de 4)

	PREGUNTAS	RESPUESTAS					Comentarios
		N / A	Si	No	Debilidades		
					Alta	Baja	
17	Su formación profesional se encuentra acorde al cargo y funciones que está desempeñando?			X		X	Tiene formación superior sin terminar y la carrera no se encuentra acorde al rol que desempeña.
18	Tiene una buena comunicación con su superior?			X		X	La Gerencia financiera no tiene apertura para el diálogo
19	Todos los requerimientos de sus superiores se encuentran documentados?		X				Los requerimientos y comunicaciones se las realiza vía mail
20	Se siente apta y capacitada para las funciones que desempeña?			X	X		Desempeño varios cargos y mi perfil profesional se encuentra acorde solo a uno de ellos y para el otro no he recibido capacitación
21	Las políticas y procedimientos internos de sus funciones le han sido comunicados oportunamente?			X	X		Las políticas y procedimientos de la empresa no son difundidos adecuadamente ni oportunamente
22	Le realizan evaluaciones de su trabajo?			X	X		No me realizan evaluaciones con respecto al cargo de administración

Cuestionario de Control Interno

Proceso: Servicios - Cobros

Cargo: Gerencia Financiera

Pag.
(1 de 4)

PREGUNTAS		RESPUESTAS					
		N/A	Si	No	Debilidades		Comentarios
					Alta	Baja	
1	Se revisa el cuadro de distribución de valores asegurados y primas?		X				
2	Se mantienen cuentas bancarias independientes para reaseguradores y siniestros?			X		X	Se mantienen varias cuentas pero estas contablemente son divididas en Fondos Propios, Reaseguradores y Siniestros
3	Se identifica fácilmente de donde son provenientes los fondos depositados en las cuentas?		X				
4	Las notificaciones de pago de las cedentes y reaseguradores son informadas a presidencia		X				
5	Se manejan indicadores de tiempo para las notificaciones de pago?			X		X	En el manual de Gestión de Calidad para las certificaciones de la ISO se mantienen estos indicadores sin embargo los tiempos no han sido mejorados

Cuestionario de Control Interno

Proceso: Servicios - Cobros

Cargo: Gerencia Financiera

Pag.
(2 de 4)

PREGUNTAS		RESPUESTAS					Comentarios
		N/A	Si	No	Debilidades		
					Alta	Baja	
6	Se mantiene un registro actualizado de los Reaseguradores y las Cedentes con sus respectivas cuentas			X		X	No se mantiene un listado en el área Financiera de los Reaseguradores y las Cedentes con sus respectivas cuentas estas son notificadas en Producción o Siniestros.
7	Se maneja algún sistema integrado que refleje los cuadros y se actualice automáticamente al realizar los pagos?			X		X	Los cuadros son elaborados y actualizados manualmente por lo cual están propensos a errores, se adquirió un sistema de producción con todas esas utilidades hace 1 año sin embargo aún no es aplicado.
8	Las transferencias bancarias para pago a reaseguradores y cedentes es revisado y autorizado por presidencia antes de ser procesado		X				
9	Las confirmaciones bancarias son realizadas a alguien diferente de quien realiza la transferencia?			X	X		Las confirmaciones bancarias son realizadas por bancos internacionales y quien las elabora y confirma es la misma persona.

Cuestionario de Control Interno

Proceso: Servicios - Cobros

Cargo: Gerencia Financiera

Pag.
(3 de 4)

PREGUNTAS		RESPUESTAS					
		N/A	Si	No	Debilidades		Comentarios
					Alta	Baja	
10	Las transferencias bancarias son realizadas bajo algún formato bancario establecido?		X				Las transferencias bancarias tanto nacionales como internacionales se las realiza bajo formato, con las firmas de autorización respectiva y son escaneadas para enviar por mail o fax
11	Se tienen firmas autorizadas en bancos nacionales e internacionales		X				Los bancos nacionales e internacionales tienen registradas firmas autorizadas así como formatos.
12	Los cálculos de pagos a reaseguradores enviados por producción son siempre correctos?			X		X	Siempre el área financiera revisa estos cálculos por que han existido errores recurrentes por parte del ejecutivo de producción encargado.
13	El cuadro de cobros y pagos de reaseguradores es cotejado con las cuentas bancarias?		X				Si es cotejado sin embargo muchas ocasiones no se encuentra actualizado.

Cuestionario de Control Interno

Proceso: Servicios - Cobros

Pag.

Cargo: Gerencia Financiera

(4 de 4)

PREGUNTAS		RESPUESTAS					Comentarios
		N/ A	Si	No	Debilidades		
					Alta	Baja	
15	Mantiene una buena relación con sus subalternos?			X		X	Únicamente se limita a tener relaciones laborales con los subalternos
16	Tiene apertura para dialogar con sus subalternos?			X		X	Ocasionalmente, no puedo hacerlo me mantengo ocupada en reuniones y cumpliendo requerimientos de presidencia
17	Sus subalternos tienen conocimiento de las políticas, procedimientos y funciones concernientes al área financiera y administrativa?			X	X		Era personal nuevo que no tuvo la inducción necesaria acerca de las políticas y procedimientos de la empresa.
18	Cree que el personal que se encuentra dentro del área se encuentra profesionalmente capacitado para ejercer su cargo?			X	X		La empresa tiene programas de capacitación constante, sin embargo no ha podido ser aplicado en el área, por la carga de trabajo de los empleados.
19	Se monitorea los controles internos?		X				Los controles visibles como formatos, firmas

Cuestionario de Control Interno

Proceso: Nómina

Cargo: Asistente Contable

Pag.
(1 de 2)

PREGUNTAS		RESPUESTAS					
		N/A	Si	No	Debilidades		Comentarios
					Grande	Menor	
1	Existe algún documento firmado que evidencie la solicitud de anticipos y préstamos?			X	X		Lo único que se tiene son los mails pero no en todos los casos.
2	Se tiene un documento extra contable de las cuotas y tiempos de los préstamos?			X	X		No todo se lo maneja en base al mayor
3	El cálculo de los roles y la ejecución de la transferencia lo realizan personas diferentes?		X				
4	Existe autorización para pago de sueldos?		X				
5	Se mantiene un archivo con los roles de pago individuales firmado por cada uno de los empleados?		X				
5	Los registros de nómina lo realiza alguien que no tenga que ver con su ejecución?		X				

Cuestionario de Control Interno

Proceso: Nómina

Cargo: Asistente Contable

Pag.

(2 de 2)

PREGUNTAS		RESPUESTAS					
		N/A	Si	No	Debilidades		Comentarios
					Alta	Baja	
6	Mantiene una buena relación con su superior?			X		X	La relación es meramente laboral y bastante conflictiva.
7	Los requerimientos solicitados son informados oportunamente y por escrito?			X		X	Muchas veces son informados el mismo día y únicamente lo comunican verbalmente
8	Los controles internos con respecto a la utilización de formatos, sellos y firmas son monitoreados permanentemente?		X				
9	Se encuentra profesionalmente capacitado para desempeñar su cargo?			X	X		Está iniciando la educación superior en el área.
10	Tiene conocimiento de las políticas y procedimientos así como el manual de funciones concernientes al área financiera y administrativa?			X	X		No tengo conocimiento de la existencia de políticas y manuales para el área.

Cuestionario de Control Interno

Bancos

Pag.

Cargo: Gerente Financiera

(1 de 1)

PREGUNTAS		RESPUESTAS					
		N/A	Si	No	Debilidades		Comentarios
					Alto	Bajo	
1	Existen políticas para manejar el disponible			X	X		
2	Se realiza algún tipo de inversión con el dinero existente en bancos?	X					La naturaleza del negocio no permite realizar ningún tipo de inversión ya que el dinero que se posee en la cuenta es transitorio.
3	Se realizan presupuestos anuales de gastos?			X	X		Se lo hizo tiempo atrás pero actualmente no se lo realiza.
4	Se elaboran flujos de efectivo periódicos?			X	X		No se lo elabora y ya hemos tenido problemas de liquidez.
5	Se realizan informes con indicadores financieros que determinen la situación de la empresa?			X	X		Esta herramienta no es utilizada por la empresa para determinar su situación.
6	Se realizan conciliaciones bancarias periódicas?		X				
7	Se elaboran extra contables de bancos o se tiene un libro de bancos?			X	X		Únicamente se utiliza la información obtenida del mayor y los estados de cuenta

4.3 Medición del Riesgo de Control

La medición de los riesgos se hará partiendo de las respuestas que tuvieron resultado no y no aplica, los mismos que serán categorizados como riesgo inherente o de detección.

MEDICIÓN DE LOS RIESGOS				
Proceso: Compras - Pagos				
Ref.	Preguntas	Riesgos		Observación
		R.I.	R.D.	
1	Existe una lista de proveedores calificados?		X	Se debe tener un listado de proveedores previamente calificados para realizar las adquisiciones sin riesgos de incumplimiento.
2	Tiene algún método de evaluación para la selección de proveedores?		X	Se debe elaborar un procedimiento para la selección de proveedores.
3	Se aplica la política de adquisiciones?	X		Se debe difundir al área, la política de adquisiciones establecida por la empresa, para que los controles y el procedimiento como tal se cumpla
6	La recepción de la factura y la verificación de la mercadería o servicio es efectuado por personas diferentes?	X		La recepción de la factura y la revisión de la mercadería debe ser realizado por personas diferentes para evitar faltantes.

MEDICIÓN DE LOS RIESGOS

Proceso: Compras - Pagos

Responsable: Director Administrativo y de RRHH

Ref.	Preguntas	Riesgos		Observación
		R.I.	R.D.	
8	Las compras significativas son comunicadas oportunamente para poder solicitar y buscar los proveedores?		X	Se deben establecer tiempos de solicitud de compras significativas que consten dentro de la política de adquisiciones.
9	Se mantiene un registro actualizado sobre las existencias de suministros o sobrantes de materiales?		X	Se debe elaborar un archivo o utilizar el módulo de inventarios en el sistema contable para tener un control sobre la existencia de los mismos.
11	Los cheques generados son cruzados?	X		Todos los pagos realizados deben ser mediante cheque cruzado para evitar los cobros por otras personas
15	En caso de ausencia de presidencia las otras firmas autorizadas de los cheques revisan la documentación de compra?	X		La documentación siempre tiene que ser revisada por el responsable de la firma del cheque
16	Los anticipos entregados tienen alguna documentación?	X		Se debe elaborar un formato para constancia de la entrega del anticipo.
17	La formación profesional del encargado del proceso se encuentra acorde al cargo y funciones que está desempeñando?		X	Se deben ejecutar los programas de capacitación continua existentes en la empresa.

MEDICIÓN DE LOS RIESGOS

Proceso: Compras - Pagos

Responsable: Director Administrativo y de RRHH

Ref.	Preguntas	Riesgos		Observación
		R.I.	R.D.	
18	Tiene una buena comunicación con su superior?		X	Se deben buscar mecanismos de motivación y trabajo en equipo
20	Se siente apta y capacitada para las funciones que desempeña?	X		El perfil de los cargos a desempeñar tiene que establecer requisitos mínimos que deben ser cumplidos obligatoriamente; además no es viable el que una persona ejerza dos puestos.
21	Las políticas y procedimientos internos de sus funciones le han sido comunicados oportunamente?	X		Las políticas y procedimientos internos de la empresa, así como el manual de funciones deben ser difundidos y estar expuestos en la intranet para que todos los empleados tengan acceso.
22	Le realizan evaluaciones de su trabajo?	X		Se deben realizar evaluaciones, así como elaborar indicadores de gestión que permitan constatar la eficiencia del trabajo realizado

MEDICIÓN DE LOS RIESGOS

Proceso: Servicios - Cobros

Responsable: Gerencia Financiera

Ref.	Preguntas	Riesgos		Observación
		R.I.	R.D.	
2	Se mantienen cuentas bancarias independientes para reaseguradores y siniestros?		X	Se deben aperturar cuentas independientes, en las cuales se realicen los movimientos para siniestros, reaseguradores y fondos propios de tal manera que se facilite el reconocimiento de los fondos.
5	Se manejan indicadores de tiempo para las notificaciones de pago?		X	Los indicadores de tiempo permitirán optimizar la calidad del servicio ofertado así como el ordenamiento del proceso productivo
6	Se mantiene un registro actualizado de los Reaseguradores y las Cedentes con sus respectivas cuentas		X	El área contable, necesariamente deberá elaborar un listado de reaseguradores y cedentes con sus cuentas tanto nacionales como internacionales, actualizado permanentemente de manera que se minimice la posibilidad de errores en las transferencias
7	Se maneja algún sistema integrado que refleje los cuadros y se actualice automáticamente al realizar los pagos?		X	La utilización de un sistema integrado permitirá la optimización de recursos y tiempo y la mantención de registros actualizados.

MEDICIÓN DE LOS RIESGOS

Proceso: Servicios - Cobros

Responsable: Gerencia Financiera

Ref.	Preguntas	Riesgos		Observación
		R.I.	R.D.	
9	Las confirmaciones bancarias son realizadas a alguien diferente de quien realiza la transferencia?	X		Establecer a una persona responsable de las confirmaciones bancarias por ejemplo el Gerente Técnico o la Ejecutiva de Producción encargada de los pagos.
12	Los cálculos de pagos a reaseguradores enviados por producción son siempre correctos?		X	El sistema de producción a implementar evitará los errores humanos.
14	Se realizan flujos de caja periódicos?	X		Elaborar flujos de caja que permitan determinar la disponibilidad de la empresa.
15	Mantiene una buena relación con sus subalternos?		X	Mejorar las vías de comunicación y diálogo entre mandos jerárquicos.
16	Tiene apertura para dialogar con sus subalternos?		X	Establecer horarios para atención a empleados
17	Sus subalternos tienen conocimiento de las políticas y manuales concernientes al área financiera y administrativa?	X		Difundir las políticas y procedimientos a todo el personal del área
18	El personal del área se encuentra capacitado para ejercer su cargo?	X		En la selección cumplir con los requisitos mínimos exigidos para los cargos.

MEDICIÓN DE LOS RIESGOS

Proceso: Nómina

Responsable: Asistente Contable

Ref.	Preguntas	Riesgos		Observación
		R.I.	R.D.	
1	Existe algún documento firmado que evidencie la solicitud de anticipos y préstamos?		X	Crear un formato en el que conste la fecha y las firmas de responsabilidad respectivas para la optimización de tiempo y evitar errores en los cálculos
2	Se tiene un documento extra contable de las cuotas y tiempos de los préstamos?		X	Elaborar un documento extra contable con la tabla de cuotas y tiempo de los préstamos a los empleados.
6	Mantiene una buena relación con su superior?		X	Realizar charlas motivacionales que incentiven el trabajo en equipo
7	Los requerimientos solicitados son informados oportunamente y por escrito?		X	Mejorar las vías de comunicación en todos los niveles mediante el establecimiento de políticas.
9	Se encuentra profesionalmente capacitado para desempeñar su cargo?	X		Aplicar el programa de capacitación continua en el área financiera y administrativa.
10	Tiene conocimiento de las políticas y procedimientos así como el manual de funciones concernientes al área financiera y administrativa?	X		Difundir y exponer las políticas, procedimientos y manuales al personal involucrado mediante comunicados de las publicaciones en intranet.

MEDICIÓN DE LOS RIESGOS

Bancos

Responsable: Gerencia Financiera

Ref.	Preguntas	Riesgos		Observación
		R.I.	R.D.	
1	Existen políticas para manejar el disponible	X		Elaborar políticas de manejo de disponible que permitan controlar y salvaguardar el dinero.
2	Se realiza algún tipo de inversión con el dinero existente en bancos?	X		Si bien es cierto la naturaleza del negocio impide realizar algún tipo de inversión a largo plazo que genere rendimientos significativos se podría optar por negociar inversiones a corto plazo.
3	Se realizan presupuestos anuales de gastos?	X		Elaborar el presupuesto anual y determinar el responsable de que se cumpla para un adecuado control de gastos.
4	Se elaboran flujos de efectivo periódicos?	X		Elaborar flujos de efectivo que permitan determinar la disponibilidad y solvencia de la empresa
5	Se realizan informes con indicadores financieros que determinen la situación de la empresa?	X		El análisis financiero sería una herramienta útil para determinar la situación de la empresa.
7	Se elaboran extra contables de bancos o se tiene un libro de bancos?	X		Elaborar documentos extra contables para cotejar con el mayor de bancos.

4.4 Resultados de la Evaluación del Control Interno del área Financiera y Administrativa.

El resultado arrojado en la evaluación del control interno de los procedimientos realizados por el área financiera y administrativa de SECURITY RE, indica:

Las debilidades fueron categorizadas como alta y baja; de las 58 preguntas realizadas en los procesos de Compras – Pagos, Ventas – Cobros, Nómina y Bancos; 21 fueron debilidades altas y 15 bajas.

El resultado fue medido de la siguiente manera:

58 preguntas = 100%

21 debilidades altas = 36.21%

15 debilidades bajas = 25.86%

Dado que $36/58 = 0.62$

Interpretándose que el 62% de los procedimientos investigados se encuentran carentes de control, ya sea administrativos o contables; o presentan algún tipo de falencia.

Puntos Críticos:

- ✓ No existe una política de selección de proveedores calificados
- ✓ No existe una adecuada segregación de funciones que permita evitar posibles riesgos.
- ✓ Ausencia de documentación soporte de entrega de anticipos y préstamos tanto en compras como en nómina.
- ✓ Inadecuada selección de personal para el área por incumplimiento de requisitos mínimos.
- ✓ Falta de difusión de políticas, procedimientos y manuales.
- ✓ Comunicación interna departamental con problemas.
- ✓ No se utilizan herramientas como indicadores o análisis financiero que permita determinar la situación de la empresa.

- ✓ No se elaboran presupuestos impidiendo tener un control de los gastos.
- ✓ Inexistencia de un sistema integrado entre producción y el área financiera, en el cual se realicen actualizaciones automáticas y minimicen la posibilidad de error humano.

La implementación de una metodología de control interno para el área financiera y administrativa de la empresa, estará enfocada en los principales procedimientos anteriormente descritos y contendrá los lineamientos que permitan mejorar los puntos críticos detectados en la evaluación realizada.

4.5 Principios y lineamientos de control interno para el Área Financiera y Administrativa

La propuesta de principios de control interno presentada a continuación, será la base fundamental, para el desarrollo de la estructura y procedimientos de control interno en el área financiera y administrativa.

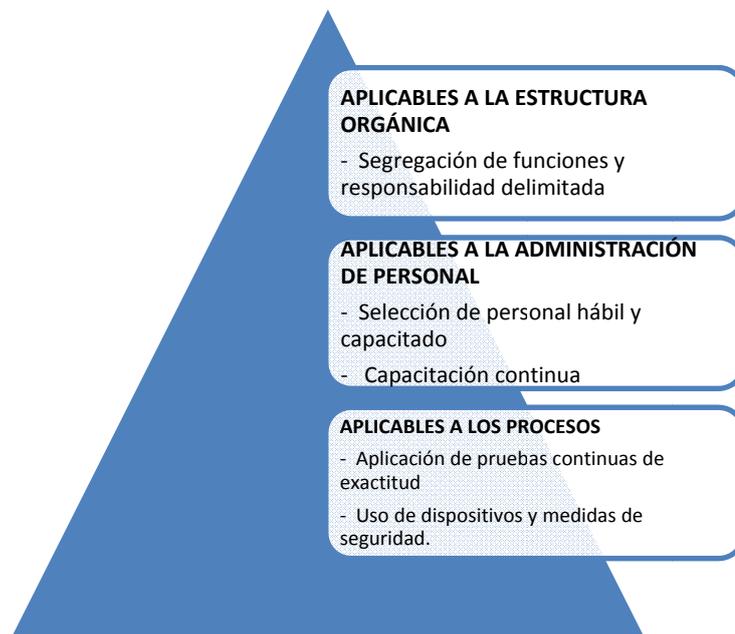
La aplicación racional del control debe fundamentarse en lo siguiente:

- A cada integrante del área debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.
- El control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error.
- Las variaciones o desviaciones que pudieren presentarse en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las acciones correctivas necesarias para prevenirlas en un futuro.

- El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales son los procedimientos estratégicos.

La metodología de control interno se encontrará distribuida de acuerdo a los siguientes parámetros:

PARÁMETROS APLICABLES AL CONTROL INTERNO



4.5.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es el orden de jerarquía que se aplica a diferentes empresas, para saber las funciones, responsabilidades y cargos señalados para el desempeño de sus tareas y logro del objetivo común en una organización.

Basados en este concepto podemos decir que de acuerdo al organigrama, que se mantiene en el manual de funciones de la empresa y que fue presentado en el capítulo II del presente trabajo, su estructura no es funcional, debido a que los niveles de mando no se encuentran bien jerarquizados; además se encuentra desactualizado, ya que existen más niveles en las Gerencias.

La propuesta de la nueva estructura organizacional tomará en cuenta las debilidades detectadas y la realidad de la empresa; aplicando el modelo vertical, con un tipo de organigrama específico, en el cual se aplica la relación lineal.

Debilidades de la estructura organizacional

Las debilidades detectadas son:

- La Asistente de Presidencia y la Directora Administrativa y de Recursos Humanos es la misma persona, así como la Gerente Financiera y Coordinadora de calidad.
- No se encuentran ubicados en el organigrama los ejecutivos de manejo de reclamos, ejecutivos de control de riesgos y asistente contable.
- La Gerencia Financiera y Gerencia Técnica rinden cuentas a la Gerencia General, formando una estructura vertical y no horizontal como la que se presenta en el organigrama que se mantiene en los archivos de Security Re.
- El Contador y el Director administrativo y de Recursos humanos se encuentran bajo el control de la Gerencia Financiera, pero el organigrama mantenido en los archivos no ha sido actualizado.
- La Gerencia de Reclamos y la Gerencia de riesgos se han convertido en Jefaturas y conjuntamente con la persona que desempeña la función de Jefe de producción rinden cuentas a la Gerencia Técnica, sin embargo, esta estructura no se encuentra reflejada en el organigrama.

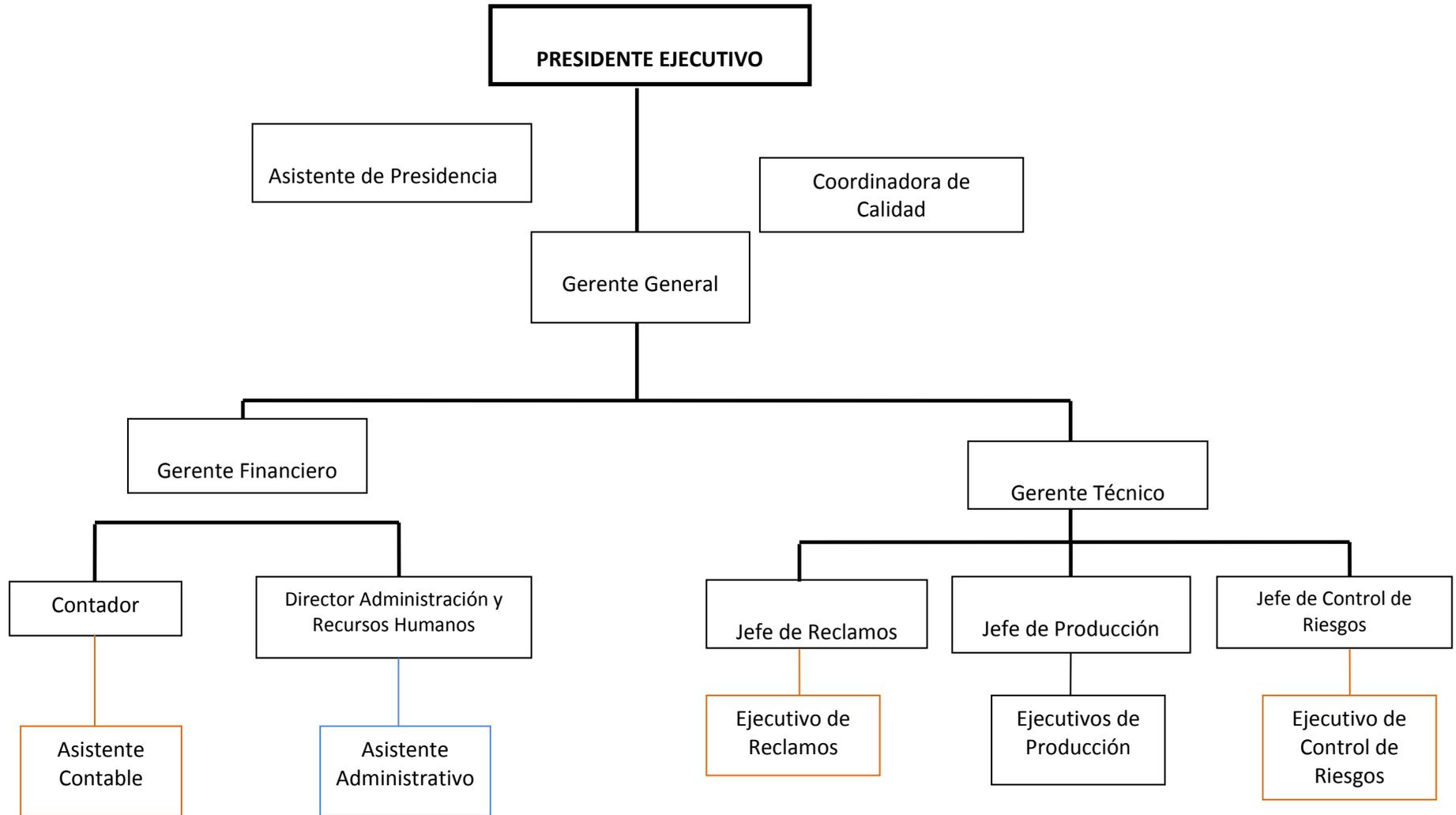
Los cargos de Asistente de Presidencia y Director Administrativo y de Recursos Humanos son llevados a cabo por la misma persona; aduciendo que las funciones que debe desempeñar en cada puesto ocupa únicamente la mitad de su tiempo en cada cargo, sin embargo el cuestionario de control interno, realizado a su procedimiento refleja una evaluación poco satisfactoria de las actividades realizadas. Identificándose la necesidad de una Asistencia Administrativa por la carga de funciones encomendadas al responsable actual de la Administración de la empresa.

La Gerente Financiera aduce a que el cargo de Coordinadora de Calidad únicamente se ejerce por períodos cuando se requiere la planificación para la re certificación de la ISO o la obtención de otras certificaciones que no son permanentes para los reaseguradores internacionales.

Debido a las observaciones realizadas se sugiere a la empresa tomar en cuenta las siguientes modificaciones, que reflejan la realidad actual, en cuanto a la jerarquía de cada uno de los cargos y que permitirán a los empleados ubicar sus posiciones en el organigrama.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL – GERENCIAS	
GERENCIA	PROPÓSITO SUGERIDO
Gerencia General	Planificación, organización, supervisión y control de las actividades empresariales llevadas a cabo por cada una de las áreas.
Gerencia Financiera	Planificar, organizar, controlar y supervisar que las actividades Financieras y Administrativas sean llevadas a cabo bajo las políticas internas tanto como por la normativa del ente regulador externo vigentes, de tal manera que permita una optimización de recursos.
Gerencia Técnica	Controlar la calidad del servicio ofertado y garantizando la eficiencia en cada procedimiento realizado.

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL 2010



AUTOR: Ximena Rosas

Para que la Directora Administrativa y de Recursos Humanos pueda cumplir a cabalidad las funciones del área encomendadas, la empresa debería tomar en cuenta la siguiente alternativa:

- Contratar a otra persona profesionalmente capacitada para la asistencia administrativa, de tal manera que la Directora Administrativa y de RRHH pueda ejercer únicamente un cargo de supervisión, a través de una capacitación en los temas relacionados a sus funciones. Debido a que es un puesto clave para el adecuado desenvolvimiento de la empresa y necesita de una persona que se encuentre inmersa al 100% en cada una de sus actividades.

4.5.1.1 Segregación de funciones y delimitación de responsabilidades

Es importante realizar una adecuada segregación de funciones que ayude al mejoramiento de los procesos del área, definiendo funciones y responsabilidades, que permitan que los procedimientos sean cumplidos a cabalidad.

Ningún empleado manejará de principio a fin todas las actividades o fases de un mismo procedimiento. Estos serán realizados en cuatro etapas; aprobación, autorización, ejecución y registro; el control establecido a determinada tarea será realizado por una persona independiente a quien la ejecuta.

La segregación de funciones se hace con la finalidad de poder detectar los errores involuntarios, y para que ningún empleado tenga la posibilidad de manipular los datos, generar riesgos y cometer actos de corrupción ocultando su acción.

A continuación se describe las funciones y responsabilidades para los integrantes del área financiera y administrativa:

PROPUESTA (1/4)		
CARGOS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
AREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA		
CARGOS	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES
Gerencia Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir al personal las políticas, procedimientos y manuales del área. - Planear, organizar, dirigir y controlar el cumplimiento de las actividades del área. - Elaborar los estados financieros, revisando que los registros contables, estén bajo la normativa contable y tributaria vigente. - Verificar que se realicen mensualmente las conciliaciones de cuentas bancarias - Elaborar y ejecutar las transferencias bancarias de pago a reaseguradores. - Llevar a cabo los movimientos bancarios correspondientes, de acuerdo a las necesidades de liquidez. - Supervisar la recepción y control de los ingresos, por concepto de prestación de servicios. - Controlar las diferentes cuentas bancarias que opera la empresa. - Revisión y cancelación de nómina de la empresa. - Elaborar reporte mensual informativo a la Presidencia, sobre las actividades realizadas por el departamento. - Elaborar los informes requeridos por los entes reguladores externos. - Actualizar y conciliar diariamente el cuadro de Financiero Reaseguradores. 	Controlar que los reportes financieros emitidos por el área sean confiables y oportunos.

PROPUESTA (2/4)		
CARGOS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
AREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA		
CARGOS	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES
Director Administrativo Y RRHH	<ul style="list-style-type: none"> - Publicación de requerimientos de personal en los medios adecuados. - Reclutamiento y selección de personal. -Selección de Proveedores. - Verificación de la mercadería comprada. - Envío y Recepción de documentos. - Trámites administrativos respectivos para el adecuado funcionamiento de la empresa. - Coordinación de la ruta de mensajería. - Análisis órdenes de compra. - Autoriza las órdenes de compra. - Revisa y autoriza la entrega de suministros. - Revisa el inventario físico de los materiales existentes. - Revisa informe de cotizaciones. - Atención al cliente interno y externo. 	Coordinación de los recursos en función de las necesidades operativas del negocio y selección de personal idóneo
Asistente Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el inventario físico de los materiales existentes en las áreas - Elaboración de las órdenes de compra - Elaboración y actualización del archivo de existencias de suministros. - Elaboración del informe de cotizaciones. - Custodia de caja chica. - Pago a proveedores. 	Apoyo operacional y logístico del Director Administrativo y de RRHH.

PROPUESTA (3/4)		
CARGOS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
AREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA		
CARGOS	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES
Contador	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar, distribuir y compartir las actividades con el asistente contable. - Supervisión de los registros contables y documentación de todas las operaciones realizadas. - Elaboración de cheques y egresos. - Elaboración de conciliaciones bancarias. - Revisión del anexo transaccional. - Elaboración de formularios de declaraciones de impuestos. - Elaboración de nómina. - Supervisión de los arqueos periódicos de caja chica. - Análisis de cuentas de proveedores. - Asistir a la Gerencia Financiera en todos los requerimientos solicitados. 	Emitir mensualmente los reportes contables que contengan información confiable para una adecuada toma de decisiones.
Asistente Contable	<ul style="list-style-type: none"> - Registro contable de las transacciones realizadas. - Recepción de la factura de proveedores. - Elaboración de facturas y retenciones. - Generación de la información para la elaboración de nómina (planillas del IESS, cuadro de préstamos) - Ingreso de información de nómina al sistema para generación de roles y asientos. - Llenar el formato de transferencia bancaria para el pago de nómina. - Verificación de la validez de las facturas recibidas para compras. 	Elaborar los registros conforme la normativa tributaria y contable vigente y Cumplir a cabalidad con las actividades encomendadas.

PROPUESTA

(4/4)

CARGOS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

AREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

Asistente Contable	<ul style="list-style-type: none">-Realiza cálculos y modificaciones respectivas para la declaración del impuesto a la renta del personal.- Generación de estados de cuenta bancarios vía on – line.- Registro de movimientos o transferencias bancarias.- Control de caja chica mediante arqueos de caja periódicos.- Elaborar informe de solicitud de préstamo.- Archivo y custodia de la documentación manejada en el área financiera y administrativa.- Las demás actividades que le sean encomendadas por el Contador.	
-----------------------	---	--

Elaborado por: Ximena Rosas

Fecha: 7 de abril de 2010

4.5.2 Aplicables a la Administración del Personal

La administración del personal requiere de criterios básicos para fijar técnicamente sus responsabilidades, de acuerdo a sus capacidades o experiencia adquirida en un cargo; los controles internos a implementar promueven lo siguiente:

RELACIONES INTERNAS

Lograr que las relaciones entre los distintos niveles jerárquicos de la organización, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

- Comunicación

Proveer los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda el área.

- Disciplina

Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

- Motivación del personal

Desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo y la calidad de personal.

- Desarrollo del personal

Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin que logren satisfacer sus necesidades y tengan posibilidad de ascender a puestos superiores.

- Entrenamiento

Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

4.5.2.1 Capacitación Continua

De acuerdo a la evaluación realizada, podemos constatar que la mayoría del personal perteneciente al área financiera y administrativa, no se encuentra capacitado, ni tiene la formación profesional requerida para desempeñar sus funciones de forma eficaz. Las reformas tributarias, laborales y contables constantes en el país, implican una actualización periódica de los integrantes de la misma.

El Recurso Humano en la empresa es fundamental dentro del accionar, al ser el encargado de realizar y observar el cumplimiento de los manuales, normas y políticas internas. Así también, uno de los objetivos que se persigue con este control, es actualizar constantemente a los empleados, en varias temáticas que buscan ampliar el conocimiento profesional y personal de quienes laboran en el área financiera y administrativa.

Razón por la cual se propone la capacitación del personal involucrado en los procedimientos del área como un requisito indispensable, para lograr mejores resultados encaminados al cumplimiento del objetivo de la organización. La capacitación permitirá que los responsables de los procedimientos, apliquen los conocimientos obtenidos, con el fin de evitar posibles riesgos en la ejecución de los mismos; además permitirá que los empleados puedan acceder al ascenso de cargos a través de evaluaciones periódicas.

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

PERIODO: 2010

ÁREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

EVENTO	CARGO						TIEMPO	COSTO PERSONA	COSTO TOTAL	
	Gerencia General	Gerencia Financiera	Contador	Director Adm y RRHH	Asistente Contable	Asistente Administra				
Gerencia y Liderazgo		✓					80 horas	\$300.00	\$300.00	
Talleres motivacionales para el personal		✓					40 horas	\$35.00	\$35.00	
Contabilidad Intermedia					✓		40 horas	\$35.00	\$35.00	
Selección y negociación con proveedores				✓		✓	30 horas	\$80.00	\$160.00	
Contabilidad Básica				✓		✓	40 horas	\$35.00	\$70.00	
Análisis Financiero		✓	✓		✓		40 horas	\$35.00	\$105.00	
Reclutamiento y Selección de personal			✓	✓			40 horas	\$35.00	\$35.00	
Actualización Tributaria		✓	✓		✓		80 horas	\$70.00	\$210.00	
Introducción a las NIIFS	✓	✓	✓		✓		80 horas	\$70.00	\$210.00	
Legislación laboral		✓	✓	✓			40 horas	\$35.00	\$105.00	
Elaborado por: Ximena Rosas								Fecha: 7 de abril de 2010		\$1600.00

Se propone que la Directora Administrativa y de RRHH encargada de la capacitación del personal, se mantenga informada sobre los cursos dictados por el SRI, puesto que esta entidad realiza eventos sobre temas muy importantes, respecto al área financiera y administrativa; que servirá como herramienta estratégica para la empresa y el personal involucrado.

4.5.2.2 Selección de personal hábil y capacitado

La aplicación de este principio permite que cada puesto de trabajo disponga del personal idóneo, seleccionado bajo criterios técnicos que se relacionen con su especialización, el perfil del puesto y su respectiva jerarquía, así como dentro del marco legal correspondiente.

La Directora Administrativa y de RRHH, deberá coordinar los requisitos mínimos y el perfil requerido para las vacantes con las áreas solicitantes, de tal manera que el proceso de selección sea el más adecuado a los intereses de la organización, ya que de esto depende la eficiencia que tengan las operaciones.

El manual de funciones que posee la empresa y que fue presentado en el capítulo II requiere que se tome en cuenta las siguientes modificaciones en el ítem de escolaridad requerida para los perfiles de Director Administrativo y Asistente Contable; además se recomienda mantener el perfil requerido para los puestos de Gerente Financiero y Contador.

PROPUESTA DE PERFILES REQUERIDOS	
DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y DE RRHH	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none">• Experiencia necesaria: 5 años.• Escolaridad requerida: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas• Rango de edades: 25 a 30 años.• Sexo: Femenino o Masculino.	

ASISTENTE CONTABLE

PERFIL DEL PUESTO

- Experiencia necesaria: 1 año.
- Escolaridad requerida: Estudiante últimos años o Egresado de Contabilidad y Auditoría
- Rango de edades: 22 a 27 años.
- Sexo: Femenino o Masculino.

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

PERFIL DEL PUESTO

- Experiencia necesaria: 1 año.
- Escolaridad requerida: Estudiante últimos años o Egresado de Ingeniería Comercial.
- Rango de edades: 22 a 27 años.
- Sexo: Femenino o Masculino.

Con estas modificaciones se pretende, que el personal contratado para desempeñar los cargos del área, se encuentre profesionalmente capacitado para realizar su trabajo de forma eficaz y contribuya con sus conocimientos a la mejora de los procedimientos.

4.5.3 Aplicables a los procesos

Todos los procesos, deben ser diseñados tomando en cuenta que el control es para salvaguardar los recursos que dispone la organización, destinados a la ejecución de sus operaciones; por tanto son aplicables los siguientes Principios de Control Interno:

4.5.3.1 Aplicación de pruebas continuas de exactitud

La aplicación de pruebas continuas de exactitud, permitirá que los errores cometidos por otros funcionarios sean detectados oportunamente, y se tomen medidas para corregir y evitar.

De acuerdo a las evaluaciones de los procedimientos realizados en el área Financiera y Administrativa se propone que se apliquen las siguientes pruebas, tomando en cuenta los formatos de documentos y la información que contiene.

PROPUESTA DE PRUEBAS CONTINUÚAS DE EXACTITUD

PROCESO: COMPRAS – PAGOS

- El presupuesto de gastos será la principal herramienta de control de compras, este será elaborado anualmente por cada departamento siendo entregado dentro de los 15 primeros días del mes de enero; se hará una revisión semestral para contemplar posibles situaciones no previstas; los ítems variarán de acuerdo a las necesidades de cada área y puede constar de:
 - a. Precios de los materiales a utilizar.
 - b. Cantidad de operarios a emplear y el total de salarios y beneficios a pagar mes a mes.
 - c. Servicios ajenos a contratar; la cantidad y el precio aproximado de los mismos.
 - d. Los gastos de administración del negocio (gastos de movilidad; papelería; mantenimiento de instalaciones y máquinas etc.)
 - e. Los gastos promocionales (folletos, volantes, afiches) y publicidad (cuñas de avisos en radio, avisos en periódicos, etc.).

El presupuesto será elaborado en base a los gastos departamentales del año anterior con un alza equivalente al valor de la inflación anual y que posiblemente puede ser mayor, bajo autorización previa de presidencia, debido a posibles incrementos de trabajo y de personal; acordes a la incursión de nuevas líneas de negocios. Estos datos serán sometidos a revisión por el Director Administrativo y de RRHH para una posterior aprobación a cargo de la Gerencia Financiera.

Objetivo del presupuesto de gastos

1. Planear integral y sistemáticamente todos los gastos en los que tendrá que incurrir la empresa en un periodo determinado.
2. Mantener el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables

**SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS
PRESUPUESTO DE GASTOS**

10/01/2010

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE RIESGOS
PERIODO 2010

Personal	Presupuesto	Año anterior	Diferencia USD	Diferencia (%)
Sueldos y Salarios	31000,00USD	30840,00 USD	160,00 USD	0,5%
Beneficios Sociales	4847,89 USD	4765,40 USD	82,49 USD	2%
Seguro Médico Privado	2400,00 USD	2238,00USD	13,50 USD	7%
Plan Celular	300,00 USD	300,00 USD	5,00 USD	0%

Costos	Presupuesto	Año Anterior	Diferencia USD	Diferencia (%)
Mantenimiento y reparaciones equipos	163,00 USD	152,00 USD	28,00 USD	6,7%
Suministros y Materiales	500,00 USD	485,30 USD	14,70 USD	2,9%
Asesoría Técnica, Financiera	2600,00 USD	2544,68 USD	55,32 USD	2,1%
Viáticos	6200,00 USD	5987,64 USD	212,36 USD	3,4%
Capacitación	550,00 USD	520,00 USD	30,00 USD	5,5%
Courier	380,00 USD	368,65 USD	11,35 USD	3,0%
Equipamiento oficina	500,00 USD	575,32 USD	-75,32 USD	-15,1%
Promoción y Publicidad	520,00 USD	503,25 USD	16,75 USD	3,2%
Combustibles y Lubricantes	256,00 USD	240,00 USD	20,00 USD	6,3%
Gastos totales	47767,89 USD	47193,74 USD	574,15 USD	1,1%

- Las compras serán monitoreadas permanentemente en base al presupuesto de las áreas; si estas estuvieren dentro del presupuesto se constatará la selección de proveedores en base a la mejor oferta de las cotizaciones.

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS REQUERIMIENTO DE BIENES O SERVICIOS Número: RBS00001		
Fecha: 13/11/2009		
AREA	BIEN / SERVICIO	CARACTERÍSTICAS
Control de Riesgos	División Modular con dos escritorios	2.5 x 1.5 en PDF color caramelo para utilizarse desde 25/11/2009
Elaborado por: Jefe de Control de Riesgos		Autorizado por:

INFORME DE COTIZACIONES PROVEEDORES
Nº IC005

PRODUCTO: División modular de oficina con 2 escritorios
ÁREA: Control de Riesgos
MEDIDAS: 2.5 X 1.5 m
MATERIAL: PDF
FECHA: 25/11/2009

FECHA	PROVEEDOR	OBJETO	VALOR	IVA	VALOR TOTAL	TIEMPO ENTREGA	OFERTA
15/11/09	ATU	Modular con dos escritorios en PDF	960	115,20	1075,20	8 días	
15/11/09	FAVEN MUEBLES	Modular dos escritorios en PDF	850	102	952	15 días	División forrada
15/11/09	MADEVAL	Modular dos escritorios en PDF	1100	132	1232	5 días	Sillas

Nota: Adjunto encontrará los documentos de respaldo correspondientes.

Elaborado por: Asistente Administrativo

Autorizado por: Gerencia Financiera

ORDEN DE COMPRA
Número: OC00012



Fecha: 16/11/2009
Referencia: IC005
Proveedor : ATU

CANTIDAD	BIEN / SERVICIO	CARACTERÍSTICAS	Valor	IVA	Valor Total
1	División Modular con dos escritorios	2.5 x 1.5 en PDF color caramelo para utilizarse desde 25/11/2009	960	115,20	1075,20

Observaciones: Para seleccionar la mejor oferta se tomó en cuenta el precio y el tiempo de entrega.

Elaborado por: Asistente Administrativo

Autorizado por: Presidencia

Revisado por: Director Administrativo y RRHH

Responsable: Gerencia Financiera es la encargada de revisar el informe de cotizaciones elaborado por la Directora Administrativa y de RRHH y de seleccionar la mejor oferta de acuerdo a los parámetros de precio, cantidad y tiempo.

Aunque el uso de estos formatos es básico para un control adecuado sobre determinadas actividades en toda empresa; no han sido implementados en Security – Re, razón por la cual se recomienda su aplicación, ya que permitirán tener la documentación archivada y en orden de las compras como constancia de la transparencia del proceso llevado a cabo para la adjudicación de la compra.

La Directora Administrativa y de RRHH, conforme vaya realizando este tipo de formatos podrá ir evaluando a los proveedores y creando un listado; en el cual se encontrarán aquellos que cumplan con los requerimientos exigidos por la empresa. El listado será llamado Proveedores Calificados y estará clasificado por bienes o servicios; conteniendo la información necesaria para poder contactarse con facilidad.

El listado de proveedores se elaborará sobre, aquellos que disponen del producto o servicio que necesitamos, la empresa evalúa preliminarmente y selecciona los que, en principio, se ajustan a nuestros requisitos (calidad, precio, tiempo de entrega, beneficios adicionales). Aquellos que superan el filtro inicial pasan a formar parte de nuestro panel de proveedores.

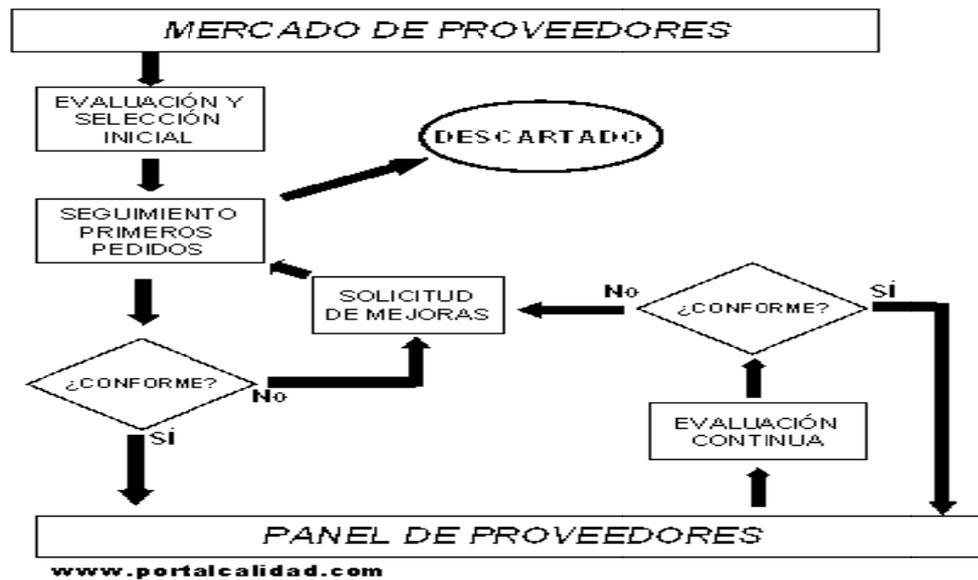
Este panel conforman el conjunto de proveedores a los que se seleccionan para realizar la compra. Los proveedores son evaluados y reevaluados continuamente para garantizar que permanentemente se encuentran cumpliendo los requisitos y que mejoran de acuerdo con las expectativas de la empresa. Las calificaciones serán de la siguiente manera:

A	El proveedor no cumple con los requerimientos
AA	El proveedor tuvo observaciones menores de parte de la empresa.
AAA	El proveedor cumple con los requerimientos.

Al panel de proveedores ingresaran aquellos que tengan calificación AA y AAA y su estructura constará de lo siguiente:

PROVEEDOR	Bien/ Servicio	Teléfono	Dirección	Calificación	Especificación
Worldcourier	Courier	2336587	Mercadillo E17-8 y Colón	AA	Nacional e Internacional
DHL	Courier	2654785	El Labrador N12-8 e Inca	AAA	Nacional e Internacional
Servientrega	Courier	2475815	12 Octubre E14 -4 y Lincon	AA	Nacional

El procedimiento de evaluación de proveedores se basará en el siguiente flujograma:



- Revisar físicamente, las existencias de materiales en las áreas periódicamente; de tal manera que pueda tener un criterio, para proceder con las autorizaciones en las solicitudes de compra.
- Los suministros de oficina son considerados compras recurrentes y hasta el momento, este gasto no ha sido clasificado por área lo que impide un adecuado control y registro del mismo. Es necesario un formato pre impreso de solicitud y entrega de materiales, en donde se pueda identificar claramente el destino de estos.

Responsable: Director Administrativo y de RRHH de la autorización

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS SOLICITUD/ ENTREGA DE SUMINISTROS			
ÁREA:			
FECHA:			
Cantidad Autorizada	Cantidad Solicitada	OBJETO	ESPECIFICACIÓN
		Resmas de Papel Bond	
		Tinta impresora HP	
		Cinta impresora EPSON	
		Juego de separadores	
		Folders con vinchas	
		Sobres de manila	
		Carpetas Bene	
		Marcadores y Resaltadores	
		Bolígrafos	
		Lápices y minas	
		Borrador	
		Cuadernos	
		Goma	
		Cd con estuche	
		Diskete	
		Tinta correctora	
		Grapas	
		Clips	
		Tinta almohadilla	
		Masquin, scotch, cinta adhesiva	
		Hojas adhesivas	
		Tijeras, estilete	
OTROS NO ESPECIFICADOS			
Elaborado por:		Autorizado por:	
Recibido por:		Entregado por:	

La norma a implementar será: que los primeros 3 días de cada mes, se receptorán las solicitudes de suministros por departamentos y para ello se requiere que tomen en cuenta; todo lo que necesitan para el lapso de 30 días; con la finalidad de efectuar únicamente 1 compra al mes.

La Directora Administrativa y de recursos humanos tiene la potestad de solicitar de los suministros que estimare conveniente, unas unidades adicionales; equivalentes a nomás del 10% solicitado en cada ítem, con la finalidad de tener reservas para las áreas en caso de eventualidades y por la cual éstas deberán encontrarse registradas en existencias.

Ejemplo:

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS SOLICITUD/ ENTREGA DE SUMINISTROS SS 001			
ÁREA: FINANCIERA			
FECHA: 3/12/2009			
Cantidad Autorizada	Cantidad Solicitada	OBJETO	ESPECIFICACIÓN
4	5	Resmas de Papel Bond	Tamaño A4
		Toner impresora HP	
1	1	Cinta impresora EPSON	
3	3	Juego de separadores	2 Color rojo y amarillo
5	5	Folders con vinchas	Color azul
10	12	Sobres de manila	5 Tamaño A4 y 5 pequeños
7	7	Carpetas Bene	3 grande, 2 med, 2 pequeña
		Marcadores y Resaltadores	
5	5	Bolígrafos	Color azul
4	4	Lápices y minas	Marca standler
4	4	Borrador	De queso
		Cuadernos	
		Goma	
3	3	Cd con estuche	
		Diskete	
		Tinta correctora	
1	1	Grapas	Caja
1	1	Clips	Caja
1	1	Tinta almohadilla	Color azul
		Masquin, scotch, cinta adhesiva	
5	5	Hojas adhesivas	
		Tijeras, estilete	
OTROS NO ESPECIFICADOS			
1		Memory 2GB	Kingston
Elaborado por: Asistente Contable		Autorizado por: Director Administrativo y RRHH	
Recibido por: Contador		Entregado por: Asistente Administrativo	

**SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS
SOLICITUD/ ENTREGA DE SUMINISTROS**

SS 002

ÁREA: MANEJO DE RECLAMOS

FECHA: 2/12/2009

Cantidad Autorizada	Cantidad Solicitada	OBJETO	ESPECIFICACIÓN
3	5	Resmas de Papel Bond	Tamaño A4
		Toner impresora HP	
		Cinta impresora EPSON	
1	1	Juego de separadores	Color azul
5	5	Folders con vinchas	Color verde
		Sobres de manila	Tamaño A4 y pequeños
3	3	Carpetas Bene	Grandes
2	2	Marcadores y Resaltadores	
3	3	Bolígrafos	Color azul
		Lápices y minas	Marca standler
		Borrador	De queso
		Cuadernos	
		Goma	
3	3	Cd con estuche	
		Diskete	
		Tinta correctora	
½	½	Grapas	½ Caja
½	½	Clips	½ Caja
		Tinta almohadilla	
		Masquin, scotch, cinta adhesiva	
3	3	Hojas adhesivas	
		Tijeras, estilete	
OTROS NO ESPECIFICADOS			
Elaborado por: Ejecutivo de Reclamos		Autorizado por: Director Administrativo y RRHH	
Recibido por: Jefe de Reclamos		Entregado por: Asistente Administrativo	

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS
SOLICITUD/ ENTREGA DE SUMINISTROS
SS 003

ÁREA: CONTROL DE RIESGOS
FECHA: 2/12/2009

Cantidad Autorizada	Cantidad Solicitada	OBJETO	ESPECIFICACIÓN
4	4	Resmas de Papel Bond	Tamaño A4
		Toner impresora HP	
		Cinta impresora EPSON	
		Juego de separadores	
		Folders con vinchas	
		Sobres de manila	
		Carpetas Bene	
		Marcadores y Resaltadores	
2	2	Bolígrafos	Color azul
		Lápices y minas	
		Borrador	
		Cuadernos	
		Goma	
10	10	Cd con estuche	
		Diskete	
		Tinta correctora	
1/2	1/2	Grapas	½ Caja
1	1	Clips	Caja clips mariposa
		Tinta almohadilla	
		Masquin, scotch, cinta adhesiva	
		Hojas adhesivas	
		Tijeras, estilete	
OTROS NO ESPECIFICADOS			
Elaborado por: Ejecutivo Control de Riesgos		Autorizado por: Director Administrativo y de RRHH	
Recibido por: Jefe de Control de Riesgos		Entregado por: Asistente Administrativo	

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS
SOLICITUD/ ENTREGA DE SUMINISTROS
SS 004

ÁREA: PRODUCCIÓN
FECHA: 2/12/2009

Cantidad Autorizada	Cantidad Solicitada	OBJETO	ESPECIFICACIÓN
3	3	Resmas de Papel Bond	Tamaño A4
1	1	Toner impresora HP	
		Cinta impresora EPSON	
1	1	Juego de separadores	Color amarillo
		Folders con vinchas	
10	10	Sobres de manila	Tamaño A4
5	5	Carpetas Bene	Grandes
		Marcadores y Resaltadores	
		Bolígrafos	
		Lápices y minas	
		Borrador	
		Cuadernos	
		Goma	
		Cd con estuche	
		Diskete	
		Tinta correctora	
1/2	1/2	Grapas	½ Caja
1	1	Clips	Caja
		Tinta almohadilla	
		Masquin, scotch, cinta adhesiva	
3	3	Hojas adhesivas	
		Tijeras, estilete	
OTROS NO ESPECIFICADOS			
Elaborado por: Ejecutivo de Producción (1)		Autorizado por: Director Administrativo y de RRHH	
Recibido por: Ejecutivo Producción (2)		Entregado por: Asistente Administrativo	

La Directora Administrativa y de Recursos Humanos será la encargada de incluir los requerimientos de suministros de Presidencia y Gerencia General dentro del área Financiera.

La sumatoria de las solicitudes de suministros por área nos da como resultado lo siguiente:

CANTIDAD	OBJETO	ANALISIS
14	Resmas de Papel Bond	
1	Toner impresora HP	
1	Cinta impresora EPSON	
5	Juego de separadores	Paquete de 6
10	Folders con vinchas	
20	Sobres de manila	
15	Carpetas Bene	
2	Marcadores y Resaltadores	
10	Bolígrafos	Paquete de 12
4	Lápices y minas	
4	Borrador	
16	Cd con estuche	Paquete de 20
2 ½	Grapas	Cajas
3 ½	Clips	Cajas
1	Tinta almohadilla	
11	Hojas adhesivas	

Al realizar el análisis de los suministros que se van a comprar; para una optimización de los recursos tenemos lo siguiente:

Juego de Separadores

$$P.V.U = 0.87$$

$$0.87 * 5 = 4.35$$

Paquete 6 juegos P.V = 4.70

$$4.70 / 6 = 0.78$$

Bolígrafos

$$P.V.U = 0.30$$

$$0.30 * 10 = 3.00$$

Caja 12 u P.V = 2.45

$$2.45 / 12 = 0.20$$

Cd

P.V.U = 1.00

1.00*16= 16.00

Cono 20= 17.50

17.50/20= 0.88

Se determina que es necesaria una reserva de papel bond

- 14 resmas solicitadas *10% = 1.4 se solicitará una resma adicional para reserva

En el caso de grapas y clips el proveedor vende por cajas.

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS					
ORDEN DE COMPRA					
Número: OC00015					
Fecha: 6/12/2009					
Referencia: SS001-004					
Proveedor : SOCI S.A					
CANT	BIEN / SERVICIO	Característica	Valor	IVA	Valor Total
15	Resmas de Papel Bond				
1	Toner impresora HP				
1	Cinta impresora EPSON				
6	Juego de separadores	2roj, 2 am, 1 azul			
10	Folders con vinchas	5 azul, 5 verde			
20	Sobres de manila	15 A4, 5 pequeño			
10	Carpetas Bene	6 gran,2 me,2 peq			
2	Marcadores y Resaltadores	variados			
12	Bolígrafos	azul			
4	Lápices y minas	standler			
4	Borrador	blanco			
20	Cd con estuche				
3	Grapas	cajas			
4	Clips	3 norm,1 maripos			
1	Tinta almohadilla				
12	Hojas adhesivas	paquetes variados			
1	Flash Memory	2 GB			
Observaciones:					
Elaborado por: Asistente Administrativo			Autorizado por: Gerencia Financiera		
Revisado por: Director Administrativo y RRHH					

- En el registro de existencia de suministros se encontrará la fecha de recepción de la mercadería, descripción, cantidad sobrante y de igual manera se registrarán las disminuciones de estos materiales.

No es necesario realizar un Kardex o una hoja de Excel por cada uno de estos ítems ya que los movimientos no son significativos y no corresponden a la naturaleza del negocio; los suministros excedentes serán debitados de la siguiente compra. Sin embargo es importante que exista este archivo como resultado de la transparencia en el manejo de los recursos de la empresa y como control de los mismos.

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS EXISTENCIA DE SUMINISTROS					
FECHA	OBJETO	CANT	SALIDAS	SALDO	ENTREGADO A
10/12/2009	Resma Papel Bond	1			
	Juego de Separadores	1			
	Bolígrafos	2			
	Cd con estuche	4			
	Caja de Grapas	1/2			
	Caja de Clips	1/2			
Elaborado por: Asistente Administrativo					

- Una vez implementadas estas recomendaciones, en el registro de la factura se podrá cargar a cada una de las áreas de forma exacta la cantidad correspondiente. El sistema contable que se maneja actualmente cuenta con un espacio de centro de costos que no es utilizado; donde se ubicará, una codificación que identifique a cada departamento de tal manera que los gastos sean direccionados a cada una de las áreas.

La codificación recomendada es la siguiente:

CODIFICACIÓN	DEPARTAMENTO
001	FINANCIERO
002	PRODUCCIÓN
003	MANEJO DE RECLAMOS
004	CONTROL DE RIESGOS
005	ADMINISTRATIVO

El área de producción es la encargada de realizar la captación del negocio y la colocación en el mercado reasegurador.

- Verificación de la exactitud aritmética de los registros contables de una compra, comparando la factura, diario, egreso y cheque.

Responsable: Gerencia Financiera, en el momento de revisión de los registros antes de firmar los cheques.

SOCI S.A.				
FACTURA				
FECHA		OBJETO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
2-oct-09	15	Resmas de papel bond	3,37	50,55
2-oct-09	1	Toner impresora HP	98,90	98,90
2-oct-09	1	Cinta impresora epon	25,30	25,30
2-oct-09	4	cajas de clips	0,25	1,00
2-oct-09	1	Paquete juego de separadores plasticos	4,70	4,70
2-oct-09	10	folders con vincha	0,15	1,50
2-oct-09	20	sobres manila	0,12	2,4
2-oct-09	2	Carpetas Bene pequeñas	1,65	3,30
2-oct-09	2	Carpetas Bene medianas	1,95	3,90
2-oct-09	11	Carpetas Bene grandes	2,30	25,30
2-oct-09	2	Resaltadores	1,55	3,10
2-oct-09	1	caja de biligrafos big 12	2,45	2,45
2-oct-09	4	Lapiceros con minas	1,10	4,40
2-oct-09	4	Borradores	0,25	1,00
2-oct-09	3	Cajas de grapas	0,22	0,66
2-oct-09	1	Tinta almohadilla	2,20	2,20
2-oct-09	12	Paquetes Hojas adhesivas	1,1	13,20
2-oct-09	1	Flash Memory Kingstone 2GB	23.50	23.50
			SUB TOTAL	267,36
			BASE 0%	50,55
			BASE 12%	216,81
			IVA12%	26,02
			TOTAL	293,38

Registros Contables

- Diario CD1194

✓

DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
-X-		
Suministros y materiales de oficina 0%	50,55	
Suministros y materiales de oficina 12%	216,81	
IVA Pagado	26,02	
a) Soci		
1% Retención en la fuente		290,71
P/R compra suministros oficina F XXXX		2,67

- Egreso CE1502

✓

DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
- X -		
Soci		
a) Banco Internacional Fondos Propios	290,71	
P/R Cancelación Soci F XXXX		290,71

Cheque N° xxxxx

Pagado a: SOCI S.A.
 Valor 290,71

✓

- Dentro de la política de adquisiciones de Security Re debe constar que las compras recurrentes de hasta \$500,00 serán aprobadas directamente por la Gerencia Financiera; aquellas que superen este monto serán consideradas compras significativas y tendrán que ser comunicadas con 8 días de anticipación para realizar la selección de proveedores y aprobación de Presidencia.

PROCESO: VENTAS - COBROS

- Se debe constatar permanentemente que la sumatoria de los valores de las cuentas de Bancos fondos reaseguradores sea igual que el pasivo de cuentas por pagar reaseguradores, de igual manera con siniestros; así:

De acuerdo al Balance general de SECURITY RE tenemos que:

DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
ACTIVO		
BANCO INTERNACIONAL		

Banco Internacional Fondos R	1,150,639.83	
Banco Internacional Fondos S	-557,319.69	
BANCO DEL PICHINCHA		

Banco del Pichincha Fondos R	72,645.96	
Banco del Pichincha Fondos S	4,331.24	
BANCOS EXTERIOR		

INTERNATIONAL FINANCIAL BANK		

International Financial Fondos R	-856,350.87	
International Financial Fondos S	935,308.89	
SUNSTATE BANK		

Sunstate Bank Fondos R	988,992.15	
Sunstate Bank Fondos S	-267,626.70	
PASIVO		
CUENTAS POR PAGAR GIRO NEGOCIO		

✓ Reaseguradores		-1,355,927.07
✓ Siniestros		-115,604.36

- Los datos de la cuenta reaseguradores del balance general, debe concordar con el archivo extra contable de financiero reaseguradores, así:

RESUMEN CUENTA REASEGURADORES / 29-DIC-09

Cuenta	Saldo
<u>ELECAUSTRO</u>	17.325,32
<u>BCE OBRAS DE ARTE</u>	11.659,92
<u>PINTO</u>	125.286,32
<u>CARTORAMA</u>	127.632,32
<u>ELECGALAPAGOS</u>	26.532,32
<u>CEMENTOS GUAPAN ANEXOS 1 AL 4</u>	157.325,32
<u>ETAPA ANEXOS 2 AL 15</u>	247.325,84
<u>TRANSELECTRIC</u>	257.321,64
<u>LA FABRIL ANEXOS 1 Y 2</u>	254.126,79
<u>BCE TRANSITO</u>	8.452,32
<u>ANDEC</u>	3.246,74
<u>LICORESA</u>	74.521,34
<u>EMAAP</u>	4.590,92
<u>TROEXA ANEXO 12 Y 13</u>	9.653,24
<u>ELECTROGUAYAS</u>	30.926,72
Saldo Total	1.355.927,07



FUENTE: Financiero Reaseguradores, Security Re, 2009

- Se cotejarán en los estados de cuenta bancarios los valores recibidos y los pagos realizados a los reaseguradores, que corresponden al giro normal del negocio; con el cuadro de distribución de valores asegurados y primas, elaborado por el área de producción para cada cuenta y que es entregado a la Gerencia Financiera para el conocimiento de los valores a pagar.

ESTADO DE CUENTA

Date,Description,Amount,Balance

22/11/2009,"TO AMERICANA DE REASEGUROS",	-2982.31	✓
22/11/2009,"WIRE TRANSFER FEE",-5.00		
22/11/2009,"FEDO QBE DEL ITSMO",	-2918.03	✓
22/11/2009,"WIRE TRANSFER FEE",-30.00		
18/11/2009,"FEDI SEGUROS COLONIAL",	6726.77	✓

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS

CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE VALORES ASEGURADOS Y PRIMAS

ASEGURADO EDIFICIO TORRES DEL SOL
CEDEnte SEGUROS EQUINOCCIAL
VIGENCIA 08 DE AGOSTO 2009 - 08 DE AGOSTO 2010
PARTICIPACION SECURITY RE 58,00%
REFERENCIA VIGENCIA ANUAL

VALORES AL 100% :	ASEGURABLES	LIMITE PERDIDAS
Edificios y contenidos	8.284.200,00	---
TOTAL	8.284.200,00	

COBERTURA INC 58%

REASEGURADORES PROPORCIONALES	% PARTICIPACION	VALOR ASEGURABLE	TASA	PRIMA 100%	PRIMA% PARTICIPACION	% COMISION	COMISION	IMPUESTOS ADICIONALES	PRIMA NETA	PPW	PAGOS REALIZADOS
											VALOR
AMERICANA DE REASEGUROS	30,00%	8.284.200,00	1,60%	13.254,72	3.976,42	25,00%	994,10	0,00	2.982,31	22-nov-09	
QBE	28,00%	8.284.200,00	1,70%	14.083,14	3.943,28	25,00%	985,82	39,43	2.918,03	22-nov-09	
INC	58,00%	8.284.200,00		18.889,26	7.919,70		1.979,92	39,43	5.900,34		

CEDEnte

SEGUROS UNIDOS	% PARTICIPACION	VALOR ASEGURABLE	TASA	PRIMA 100%	PRIMA% CESION FACULTATIVA	% COMISION	COMISION	IMPUESTOS ADICIONALES	PRIMA NETA	PPW	PAGOS REALIZADOS
											VALOR
INC	58,00%	8.284.200,00	1,75%	14.497,35	8.408,46	20,00%	1.681,69	0,00	6.726,77	22-nov-09	0,00
				14.497,35	8.408,46		1.681,69	0,00	6.726,77		6.726,77

TOTAL A PAGAR REASEGURO	5.900,34	
TOTAL A COBRAR CEDEnte	6.726,77	6.726,77
UTILIDAD	826,43	

COMENTARIOS: -----
ACTUALIZADO POR: Daniela Ruiz
FECHA: 24-nov-09

- Los valores recibidos y cancelados por concepto del giro del negocio serán registrados en el cuadro de Financiero Reaseguradores, como una herramienta útil, que permitirá la obtención de un estado de cuenta por cliente y que presentará el saldo total adeudado. Los datos de este cuadro serán cotejados con el cuadro de distribución de valores reasegurados y con los estados de cuenta bancarios; realizándose revisiones periódicas que constaten su actualización continua.

1												
2	EDIFICIO TORRES DEL SOL											
3	A PAGAR CEDENTE			COMISION								
4	A PAGAR REASEGURADORES											
5	Año	Descripción	Ref.	Fecha	Tipo	Días	Período	REFERENCIA	Valor	Empresa	Saldo	Estado
6	2009	PAGO CEDENTE		18-nov-09			08/2009 08/2010	TRANSFER	6.726,77	Seguros Unidos	6.726,77	PROCESADO
7	2009	PAGO REASEGURADOR		22-dic-09			08/2009 08/2010	\$13824,37	- 2.982,31	Americana	3.744,46	PROCESADO
8	2009	PAGO REASEGURADOR		22-dic-09			08/2009 08/2010	\$10254,32	- 2.918,03	Q&E	826,43	PROCESADO
9		COMISIÓN									826,43	POR PROCESAR
10											826,43	POR PROCESAR
11											826,43	POR PROCESAR
12												

PROCESO DE NÓMINA

- El siguiente formato es propuesto con la finalidad de tener una documentación de los anticipos entregados a los empleados y que serán descontados a fin de mes por este concepto, de tal manera que se pueda tener un mejor control sobre la nómina; ya que hasta el momento la empresa no cuenta con dichos respaldos.

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS			
ANTICIPOS SUELDOS			
Empleado:			
Mes:			
FECHA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	FIRMA
Elaborado por: Asistente Contable			

AUTOR: Ximena Rosas

- Actualmente se encuentran realizándose concesiones de préstamos sin ningún tipo de lineamientos, políticas o documentación, que permitan evidenciar el procedimiento realizado; razón por la cual se propone la siguiente normativa:
 - o Los empleados que hayan laborado 2 años consecutivos en la empresa tienen la posibilidad de acceder a un préstamo.
 - o Sobre los préstamos realizados en la empresa no se cobrarán intereses.
 - o El monto máximo otorgado como préstamo dependerá de que:
 - La cuota mensual no podrá comprometer más del 40% del sueldo neto del empleado.
 - Todos los préstamos tendrán como tiempo máximo de pago 3 años equivalentes a 36 aportaciones mensuales.
 - Las cuotas por préstamos serán debitados sin previo aviso del sueldo mensual.
 - El monto del préstamo no podrá exceder de los \$20.000 (veinte mil dólares)

- El empleado tendrá la potestad de proponer el valor de la cuota y el tiempo del préstamo; siempre y cuando no se infrinja en el ítem anterior.
- Si por cualquier eventualidad el empleado se desvincula laboralmente de la empresa, el saldo del préstamo será descontado de la liquidación de haberes y si aún así quedare algún valor pendiente, se procederá al cobro mediante el pagaré.

PROCEDIMIENTO PRÉSTAMO A EMPLEADOS

Una vez que el empleado presenta la solicitud de préstamo al asistente contable este realizará un documento adjunto en el cual se detallarán los cálculos con respecto al monto máximo que puede solicitar y las cuotas a pagar; será presentado a la Gerencia Financiera para verificar la disponibilidad de fondos, documentación que será entregada a presidencia quien autorizará su desembolso de acuerdo al presupuesto y al orden cronológico de recepción de la solicitud, una vez aprobado el préstamo el empleado firmará un pagaré en el cual constará claramente la fecha, monto, valor de cuota, nombre del deudor y demás especificaciones necesarias; que serán asesoradas por un abogado de tal manera que permita una total transparencia de la transacción realizada. Ejemplo:

Presentación de la solicitud

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS			
SOLICITUD DE PRÉSTAMO			
SP001			
Empleado: Ángel Moisés Vite Diócrenes			
Monto: \$1500,00			
Tiempo de Servicio: 2 años 4 meses			
FECHA	JUSTIFICACIÓN	CUOTA	TIEMPO
29/09/2009	Operación esposa del útero	\$60,00	25 meses
Autorizado por:			

INFORME DE SOLICITUD DE PRÉSTAMO

Empleado: Ángel Moisés Vite Diócrenes

Monto: \$1500.00

Cuota propuesta: \$60

Tiempo: 25 meses

Sueldo: 240,00

Aporte IESS 9.35%: 22,44

Sueldo Neto: 217,56

40% cuota que puede comprometer 87,02

Monto máximo préstamo: $87,02 * 36 = 3132,72$

Fondos Disponibles: Si

Elaborado por: Asistente Contable

Revisado por: Gerente Financiera

Autorización de la solicitud

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS

SOLICITUD DE PRÉSTAMO

SP001



Empleado: Ángel Moisés Vite Diócrenes

Monto: \$1500,00

Tiempo de Servicio: 2 años 4 meses

FECHA	JUSTIFICACIÓN	CUOTA	TIEMPO
29/09/2009	Operación esposa del útero	\$60,00	25 meses

Autorizado por: PRESIDENCIA

MODELO DE PAGARÉ

Pagare No 001

Valor \$ 1500.00

Interés mensual: 0% Cuotas: 60.00

Vencimiento Primera cuota: Octubre 2009

Vencimiento final: Noviembre 2011

DEUDOR:

Ángel Moisés Vite Diócrenes; quién ejerce el cargo de Mensajero en la empresa.

ACREEDOR: SECURITY – RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS

Ciudad y dirección donde se efectuará el pago Quito, Bermejo y Motilones s/n Nosotros Ángel Moisés Vite Diócrenes identificado como aparece al pie de la firma obrando en nombre propio hago la siguiente declaración:

PRIMERA - Objeto: Que por virtud del presente título valor pagaremos incondicionalmente, en la ciudad de Quito a la orden de SECURITY – RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A. identificado con RUC 1714358981001 o a quién represente sus derechos, la suma de MIL QUINIENTOS DOLARES AMERICANOS (\$1500,00).

SEGUNDA - Plazo: Que pagaremos la suma indicada en la cláusula anterior mediante instalamentos mensuales sucesivos y en VEINTE Y CINCO (25) cuotas, correspondientes cada una a la cantidad de SESENTA DÓLARES (\$60.00).

TERCERA - Intereses: Que sobre la suma debida reconoceremos intereses equivalentes al 0% mensual, sobre el saldo de capital insoluto, los cuales se liquidarán y pagarán mes vencido, junto con la cuota mensual correspondiente al mes de causación. En caso de mora, reconoceremos intereses moratorios del 0 (%) mensual. PARAGRAFO: En caso que la tasa de interés corriente y/o moratorio pactado, sobrepase los topes máximos permitidos por las disposiciones comerciales, dichas tasas se ajustarán mensualmente a los máximos legales.

CUARTO - Cláusula aceleratoria: EL ACREEDOR podrá declarar insubsistente los plazos de esta obligación o de las cuotas pendientes de pago, estén o no vencidas, y exigir el pago total e inmediato judicial o extrajudicialmente en los siguientes casos: Cuando EL DEUDOR incumplan una cualquiera de las obligaciones derivadas del presente documento, así sea de manera parcial, por muerte de EL DEUDOR. Cuando EL DEUDOR se desvincule de la empresa.

QUINTO - Impuesto de timbre: Los gastos originados por concepto de impuesto de timbre correrán a cargo de EL DEUDOR.

EL DEUDOR

Ángel Moisés Vite Diócrenes

C.I.101258769-7

- Mantener un registro contable de los anticipos y préstamos. Se sugiere tomar en cuenta la siguiente estructura para ser creado en un archivo de Excel con una hoja de cálculo para cada empleado.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1														
2	AÑO 2009													
3	Angel Vite													
4														
5		Saldo anterior	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
6	Préstamo	1000	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
7	Anticipo			50										
8														
9														
10														
11														
12	José Olmedo													
13														
14		Saldo anterior	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
15	Préstamo													
16	Anticipo		150											
17														
18														
19														
20														
21														

PROCESO BANCOS

- Se recomienda la utilización de un auxiliar de bancos en donde se registrará todas las operaciones que realiza la empresa, con la entidad bancaria en la cual se mantiene su cuenta corriente, este libro permitirá mejorar el control ejercido sobre las operaciones bancarias, facilitando la optimización de los recursos financieros de la empresa y por ende facilitan el gerenciamiento eficaz que viene a ser el objetivo final. El formato es el siguiente:

LIBRO BANCOS					
Banco:					
Mes:		Cta. Nº:			
FECHA	CONCEPTO	MOVIMIENTO		SALDOS	
		DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR

- Se propone invertir en corto plazo mediante la utilización del efectivo temporalmente libre, proveniente de las operaciones normales. Obteniendo como beneficios réditos y la disponibilidad para su uso en el pago de los pasivos circulantes. Los bancos y administradoras de fondos presentan las siguientes propuestas de inversión a corto plazo:

Banco Internacional

- CUENTA CON TODO PLATINUM

Es una Cuenta Corriente que reconoce intereses a la empresa.

Beneficios:

Es una cuenta Corriente con chequera dirigida a clientes personas naturales y jurídicas que buscan obtener rendimientos sobre saldos promedios.

Al abrir la cuenta corriente Platinum la empresa accede a todos los servicios electrónicos del Banco Internacional.

Genera intereses desde el primer dólar, los mismos que se pagan mensualmente según el saldo promedio mensual mantenido, hasta un 1.25% anual.

Administradora de fondos Pichincha

- Asegura un futuro productivo para las inversiones a corto plazo, brinda una alternativa moderna y diferente que diversifica el riesgo, ofreciendo buena liquidez y rentabilidad acorde con la realidad del mercado, con un manejo seguro del dinero.

El FONDO REAL es un fondo a corto plazo, que ofrece la disponibilidad de los recursos con alta liquidez.

CARACTERISTICAS	
Monto de Apertura	USD. 1.000
Inversión mínima permanente	USD. 1.000
Permanencia Mínima	4 días hábiles por depósito.
Notificación para rescates	Al menos con 3 días hábiles de anticipación. Para pagar cada rescate se necesita que el depósito haya cumplido la permanencia mínima
Incremento mínimo	USD. 500
Rescate mínimo	USD. 100
Estado de cuenta	mensual

- Debido a la naturaleza y giro del negocio es necesario que la empresa identifique fácilmente cada uno de los movimientos realizados en las cuentas bancarias; por lo cual deberá aperturar cuentas individuales con la finalidad de ejercer un adecuado control y registro.

FONDOS	TIPO DE CUENTA
o Reaseguradores:	Nacional e Internacional
o Siniestros:	Nacional e Internacional
o Fondos Propios:	Nacional

4.5.3.2 Uso de dispositivos y medidas de seguridad.

Los dispositivos y medidas de seguridad propuestos a continuación permitirán complementar los controles aplicados a los procedimientos de tal manera que se minimice la posibilidad de riesgo.

- Los registros contables generados por el sistema cuentan actualmente con firmas de responsabilidad en la parte inferior, sin embargo no es utilizado por el personal del área financiera; razón por la cual es importante implementar esta medida que permitirá que ningún cheque sea emitido sin las firmas responsables en la documentación, correspondientes a elaboración, revisión y autorización.
- El archivo financiero y administrativo tendrá un lugar seguro al que solo pueda ingresar el personal autorizado, con la finalidad de salvaguardar la información que contiene los formatos y firmas autorizadas, que son aplicadas como medida de control.
- Las firmas autorizadas, formatos de transferencias bancarias internacionales y sellos en los cheques se mantendrán sin variaciones, excepto ante posibles indicios de suplantación de los mismos.
- Las confirmaciones bancarias, realizadas por los bancos internacionales para el pago de reaseguradores y siniestros se establecerá que sean realizadas a la Gerencia Técnica, para permitir una adecuada segregación de funciones y que la Gerencia Financiera no sea quien la ejecute y ratifique.

- Los cheques elaborados por el área financiera serán emitidos a nombre del beneficiario y por ningún motivo al portador; además serán cruzados para evitar el cobro por parte de otras personas.
- Configurar el sistema contable, en cuanto al grado de accesibilidad a cada uno de los módulos del personal involucrado, con la finalidad de evitar modificaciones mediante desmayorización de registros que ya han sido aprobados; de tal manera que la Gerencia Financiera pueda tener control sobre la información manejada.
- Distribución de guías de información sobre las políticas y normas de seguridad a los responsables de los procesos.
- Los formatos utilizados en los procedimientos serán pre impresos y pre numerados de tal manera que se pueda controlar su secuencia numérica.
- Actualizaciones constantes a la versión del sistema contable, con la finalidad de obtener herramientas útiles para la generación de informes.
- El gasto asumido actualmente por Security Re por concepto de salida de divisas deberá ser deducido de la comisión con la finalidad de evitar incurrir en más tributos sobre ese porcentaje del gasto.

CAPÍTULO V

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS

5.1 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son las medidas para determinar el éxito de los procedimientos realizados, estos serán utilizados periódicamente, para evaluar el desempeño de los responsables y los resultados obtenidos; siendo un apoyo para evidenciar el cumplimiento de las actividades realizadas.

Los siguientes indicadores monitorearán la eficiencia de los procedimientos

5.1.1 Aplicables a la administración del personal

Nombre	Forma Cálculo	Unidad	Frecuencia
Nivel de Competencia del personal	$(\# \text{ empleados que cumplen los requisitos profesionales} / \# \text{ total de empleados}) \times 100$	%	Anual
Motivación Personal	$(\# \text{ empleados motivados} / \# \text{ motivaciones realizadas}) \times 100$	%	Anual
Personal capacitado	$(\# \text{ empleados capacitados} / \# \text{ total de empleados}) \times 100$	%	Anual
Costo de capacitación por empleado	Costo de capacitación / $\#$ personas capacitadas		Anual
Capacitación entre gastos	Costos de capacitación / total de gastos		Anual
Factor de rotación	$(\# \text{ empleados separados} / \# \text{ total empleados})$		Anual

5.1.2 Aplicables a los procedimientos

PROCESO	Nombre	Forma Cálculo	Unidad	Frecuencia
COMPRAS	Ejecución presupuestaria	$\text{Inversión y gasto} \times 100 / \text{Presupuesto total.}$	%	Anual
	Índice de representación de proveedor	$(\text{Total compras} / \text{total compra proveedor X}) \times 100$	%	Trimestral
	Efectividad compras	$(\# \text{solicitudes de compra recibidas} / \# \text{compras realizadas}) \times 100$	%	Mensual
	Proveedores que cumplieron requisitos de la empresa	$(\# \text{Compras rechazadas} / \# \text{órdenes de compra}) \times 100$	%	Mensual
	Compras fuera de tiempo	$(\# \text{compras fuera de tiempo} / \# \text{órdenes de compra}) \times 100$	%	Mensual
	Rotación cuentas por pagar	$(\text{Compras} / \text{cuentas por pagar promedio})$		Mensual
	Periodo de pago promedio	$\text{Cuentas por pagar promedio} \times 360 / \text{Compras}$		Anual
	Compras con beneficios, descuentos	$(\# \text{compras con beneficios} / \# \text{total de compras}) \times 100$	%	Mensual

PROCESO	Nombre	Forma Cálculo	Unidad	Frecuencia
SERVICIOS	Gasto Impuesto Salida de divisas	Promedio (Gasto Impuesto Salida de divisas anual – 1% Total Comisiones anuales)	\$	Anual
	Notificación a reaseguradores	Promedio (Fecha de Notificación de la Cedente - Fecha de Notificación a los Reaseguradores)	días	Mensual
	Tiempo de confirmación de pago a Reaseguradores	Promedio (Fecha, hora de confirmación del procesamiento de transferencia - Fecha, hora de solicitud de transferencia)	Horas	Mensual
	Tiempo de confirmación de recepción de fondos	Promedio (Fecha aviso recepción de fondos a producción - Fecha ingreso de fondos a cuenta de Security)	Días	Mensual
NOMINA	Recuperación de Préstamos	(Dinero recuperado/Total dinero prestado)*100	%	Anual
	Rotación de préstamos	(Préstamos otorgados/ Préstamos solicitados)*100	%	Anual
	Anticipos atendidos	(anticipos otorgados/ anticipos solicitados)*100	%	Anual

La aplicación de estos índices una vez implementado el sistema refleja lo siguiente:

Nombre	Forma Cálculo	Respuesta
Personal capacitado	$\left(\frac{\text{\#empleados capacitados}}{\text{\# total de empleados}}\right) * 100$ $(5/20) * 100 = 25\%$	<p>El personal capacitado actualmente se verá incrementado en un 25%, debido a la ejecución del programa de capacitación continua, en el que se encuentran involucrados todos los integrantes del área financiera y administrativa.</p>
Nivel de Competencia del personal	$\left(\frac{\text{\# empleados que cumplen los requisitos profesionales}}{\text{\# total de empleados}}\right) * 100$ $(4/20) * 100 = 20\%$	<p>Con las contrataciones en curso basadas en los requisitos mínimos propuestos para el manual de funciones de los cargos de Asistente Administrativa y Contador el 20%, del 25 correspondiente al área cumplen con lo estipulado.</p>
Capacitación entre gastos	$\frac{\text{Costos de capacitación}}{\text{total de gastos}}$ $1020/1'010.469,96 = 0,1\%$	<p>El total de gastos en comparación del costo de la capacitación en el que se deberá incurrir para el área financiera y administrativa es 0,1% valor realmente ínfimo y que traerá consigo grandes beneficios para el desempeño eficiente de los empleados.</p>
Factor de rotación	$\left(\frac{\text{\#empleados separados}}{\text{\# empleados del área}}\right) * 100$ $(1/5) = 0.20$	<p>El programa disminuirá este valor 0,20 en su totalidad ya que no será necesario separar a los empleados del área de sus funciones ya que serán capacitados para el desempeño eficiente de su trabajo.</p>

PROCESO	Nombre	Forma Cálculo	Respuesta
COMPRAS	Ejecución presupuestaria departamental	(Gasto Departamental/ Presupuesto total)*100. (45820/47767,89)*100 = 95,92%	Demuestra que el 95, 92% del presupuesto departamental establecido se encuentra ejecutado
	Índice de representación de proveedor	(Total suministros proveedor X/ total suministros)*100 (15500 SOCI/20900)*100 = 74,16%	El 74,16% de las compras de suministros son realizadas a SOCI por los cual se le considera como un proveedor mayoritario
	Proveedores que cumplieron requisitos de la empresa	(# Compras rechazadas/ # órdenes de compra)*100 (3/45) * 100 = 7%	El 7% de los proveedores seleccionados durante el mes no cumplieron los requerimientos de la empresa.
	Compras con beneficios, descuentos	(Total descuentos/ total de compras)*100 (9.094,23/454711,48)*100 = 2%	Del total de las ventas se obtuvo un descuento del 2% de ahorro.

PROCESO	Nombre	Forma Cálculo	Respuesta
SERVICIOS	Gasto Impuesto Salida de divisas	Promedio (Gasto Impuesto Salida de divisas anual – 1% Total Comisiones anuales) $(950879,09*1\%)-(790*12) = 29 \text{ USD}$	El impuesto por salida de divisas es el 2%, se propone que el gasto asumido por la empresa por concepto de este, será absorbido por el 1% de reducción de comisión con un margen adicional de \$29 USD promedio y el 1% restante debe ser contemplado en las negociaciones al momento de proponer la cotización.
	Notificación a reaseguradores	Promedio (Fecha de Notificación Reaseguradores - Fecha de Notificación Cedente) – Días no laborables 11 Abril – 5 Abril = 6 días – 2 = 4 días	La notificación a Lockton se la realiza en promedio de 4 días, lo ideal será que este índice se encuentre reducido a máximo 3 días.
NOMINA	Recuperación de Préstamos	(Dinero recuperado/Total dinero prestado)*100 $(8350/18000)*100 = 46,39 \%$ (anterior) $(11475/18000)*100 = 63,75\%$ (actual)	El 46,39% refleja la recuperación de préstamos actualmente y este índice irá aumentando paulatinamente debido al proceso propuesto para préstamos que permite tener la documentación necesaria en caso de incumplimiento con lo cual se estima recuperar el 63,75%.

PROCESO	Nombre	Forma Cálculo	Respuesta
NÓMINA	Rotación de préstamos	$(\text{Préstamos otorgados} / \text{Préstamos solicitados}) * 100$ $(4/9) * 100 = 44,44\%$ (anterior) $(7/9) * 100 = 77,78\%$ (actual)	Se ha podido atender el 44,44% de los requerimientos de préstamos para los empleados, conforme vaya mejorando la recuperación de la cartera este porcentaje irá incrementando, debido al procedimiento sistemático propuesto para la solicitud de préstamos, se estima que se podrá atender el 77,78% de los requerimientos.
	Anticipos atendidos	$(\text{anticipos otorgados} / \text{anticipos solicitados}) * 100$ $(3/7) * 100 = 42,85\%$ (anterior) $(7/7) * 100 = 100\%$ (actual)	Únicamente se había otorgado el 42,85% debido a que no existía un procedimiento detallado para solicitarlos, este requerimiento será atendido al 100% con la propuesta.

INDICADORES FINANCIEROS

- Liquidez:
 - Razón Corriente = Activos Corriente / Pasivos Corriente

$$1.756.974,55 / 1.577.263,84 = 1,11$$

Este indicador demuestra la capacidad de la empresa para cancelar sus deudas y el resultado indica que por cada dólar de deuda, la empresa cuenta con \$1,11 para pagarlo

- Rentabilidad:
 - Rentabilidad Neta = Utilidad Neta / Ventas

$$287.870,50 / 1.472.456,00 = 0.20$$

Este indicador expresa la utilidad obtenida por la empresa y el resultado indica que por cada dólar recibido por concepto de servicios prestados hemos obtenido como utilidad el 20%.

- Endeudamiento:
 - Apalancamiento Financiero = Pasivos Totales / Activos Totales

$$1.655.392,82 / 2.104.077,94 = 0,79$$

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos, y el resultado indica que el 79% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos al precio en libros quedaría un saldo del 11% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes

- Pasivo a Capital = Pasivos Totales / Patrimonio Neto

$$1.655.392,82 / 448.685,12 = 3,69$$

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio el índice evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio y su resultado

nos indica que por cada dólar aportado por el dueño el 37% es aportado por los acreedores.

- Prueba Defensiva = Caja Bancos/ Pasivo Corriente

$$1.403.355,59 / 1.577.263,84 = 0,89$$

Es decir, la empresa cuenta con el 89% de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de venta.

5.2 Costo – Beneficio

El Costo / Beneficio de la implementación de la metodología de control interno en SECURITY – RE será:

COSTOS

La contratación de un Asistente Administrativo, permitirá que la segregación de funciones propuesta sea viable y se efectúe de manera eficaz; lo cual implica los siguientes costos:

FIJO ANUAL

Sueldo acorde al mercado: 4800,00

(\$400,00*12)

12,15% Aporte Patronal: 583,20

(\$48,60*12)

Décimo Tercer sueldo: \$400,00

Décimo Cuarto sueldo \$240,00

\$6023.20

Capacitación personal \$1600,00

TOTAL COSTOS \$7623,20

BENEFICIOS

Según el Estado de Resultados de SECURITY – RE en el año 2009 los gastos ascienden a \$ 1'.010.469,96, de los cuales el 55% corresponden a:

- Sueldos y Salarios
- Aportes
- Beneficios Sociales
- Fondos de reserva
- Gastos financieros
- Seguros
- Servicios Básicos , etc

Valores que no pueden ser negociados con la finalidad de obtener un descuento o beneficio adicional, el 45% restante corresponde a los gastos realizados en la adquisición de bienes o servicios en los cuales se puede aplicar políticas de negociación con la finalidad de optimizar los recursos.

Es decir que si se consigue que de este saldo los proveedores nos concedan descuentos o beneficios adicionales, se obtendrían réditos para la empresa, aproximadamente de:

$$1.010.469,96 * 45\% = \$454.711,48$$

$$454.711,48 * 2\% = \quad \$ 9094,23$$

El beneficio de la implantación de la metodología de control interno en el área financiera y administrativa de la empresa, será medido por la minimización de riesgos de fraude, eficacia y eficiencia en los procedimientos ejecutados, confiabilidad y veracidad de la información generada; permitiendo a los directivos contar con las herramientas necesarias para una adecuada toma de decisiones. Adicionalmente la propuesta trae consigo un beneficio económico originado por la propuesta de análisis de las órdenes de compra y aplicación de técnicas de negociación con los proveedores.

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE CONTROL INTERNO AREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA COSTO/ BENEFICIO	
BENEFICIOS	
Obtenido de descuentos, pronto pago, beneficios adicionales	\$9094,23
COSTOS	
Contratación Asistente Administrativo	\$6023.20
Capacitación personal del área	\$1600,00
BENEFICIO ECONÓMICO	\$ 1471,03

5.3 Comunicación de resultados

Quito, 7 de junio de 2010

Esteban Merlo

Presidente

SECURITY RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS

Presente.-

INFORME DE CONTROL INTERNO

Antecedentes

La parte Financiera es indiscutiblemente importante en cada organización, razón por la cual se ha visto la necesidad de organizar esta área para la obtención de mejores resultados. El personal que labora dentro del departamento Administrativo y Financiero no tiene un manual de procedimientos o de funciones sobre el cual guiarse para el desarrollo eficiente de sus actividades; a esto debemos la duplicidad de funciones y la discrepancia de criterios en los registros contables así como en la elaboración de informes.

Las falencias y discordancias encontradas en la información obtenida de los informes emitidos por el área, fueron los detonantes para la decisión de implementación de una metodología de control interno que permita el establecimiento de procedimientos de control como una alternativa preventiva, recurrente y posterior a los procesos realizados con la finalidad de salvaguardar los recursos de la compañía, determinando así con exactitud y veracidad la situación financiera de la empresa.

Análisis

Se procedió a evaluar el control interno del área financiera y administrativa, aplicando el método de cuestionario, que contenía un conjunto de preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones en los procedimientos realizados por el área; así como los responsables de cada una de las actividades o controles establecidos.

El cuestionario fue aplicado a los principales ejecutores de cada procedimiento; en el caso de Compras – Pagos a la Directora Administrativa y de Recursos Humanos, Ventas – Cobros a la Gerencia Financiera y Nómina al Contador. El mismo se formuló de tal manera que las respuestas afirmativas indiquen la existencia de una adecuada medida de control; mientras que las respuestas negativas señalaron una falla o debilidad en el sistema establecido; siendo categorizadas como altas o bajas.

Diagnóstico

El resultado de la evaluación que se realizó a los procesos de compras - pagos, ventas - cobros, nómina y bancos, del periodo 2009 con el objeto de constatar la eficacia de los mismos, arrojaron lo siguiente:

El 62% de los procedimientos investigados se encuentran carentes de control, ya sea administrativo o contable; o presentan algún tipo de falencia.

Concluido el análisis se obtuvo las conclusiones que se detallan a continuación:

- La estructura organizacional de la empresa no se encuentra bien definida, razón por la cual los controles existentes no son eficaces.
- La delimitación de cargos, funciones y responsabilidades es inexistente, lo cual conlleva a que la Gerencia Financiera tenga una carga de responsabilidad centralizada.
- La falta de manuales de procedimientos que evidencien las actividades y los responsables de las mismas; ocasionan una inadecuada segregación de funciones entre los funcionarios del área.

- El personal seleccionado no cumple con requisitos mínimos para el cargo a desempeñar debido a que no se encuentran establecidos en los manuales de funciones.
- Los integrantes del área no se encuentran completamente capacitados para el trabajo encomendado, razón por la cual existe ineficiencia en el desempeño del mismo.
- La carencia de controles aplicables a los procedimientos de Compras – Pagos, Ventas – Cobros, Nómina y Bancos ocasionan información financiera inexacta y poco oportuna.
- Inexistencia de medidas de seguridad en los procedimientos, que permitan minimizar la posibilidad de riesgos.

Recomendaciones

- Se actualizó y definió el organigrama estructural de forma vertical, incluyendo los niveles faltantes de asistencia en cada una de las áreas, permitiendo que se encuentre reflejada la realidad de la empresa.
- Se presentó una propuesta de cargos, funciones y responsabilidades; lo cual permitirá que todos los integrantes del área tengan conocimiento de su cargo y se encuentren involucrados en la eficiencia de los controles internos.
- Se hizo el levantamiento de los manuales de procedimientos de Compras – Pagos, Ventas – Cobros, Nómina y Bancos detallando las actividades y responsables; así como el flujograma y registro contable de los mismos; permitiendo evitar la inadecuada segregación de funciones.
- Se reestructuró el manual de funciones para los integrantes del área financiera y administrativa detallando las actividades a realizar e incluyendo requisitos mínimos para los cargos; lo cual permitirá la selección de personal hábil y capacitado que aporte eficiencia en el desempeño de sus funciones.
- Se elaboró un programa de capacitación continua para el personal que se encuentra laborando actualmente en el área, el cual permitirá un crecimiento profesional para una adecuada ejecución de sus funciones.
- Se estableció pruebas de exactitud continua y controles aplicables a los procedimientos de Compras – Pagos, Ventas – Cobros, Nómina y bancos; que

permitirán evidenciar la transparencia de las transacciones realizadas, así como la emisión de información financiera confiable y oportuna.

- Se implementaron medidas y dispositivos de seguridad en los procedimientos que permitirán salvaguardar los recursos de la empresa.

Resultados

- El 100% del personal se encuentra incluido en el organigrama estructural.
- Los integrantes del área tendrán conocimiento de un 100% de su cargo, funciones y responsabilidades.
- El personal capacitado actualmente se verá incrementado en un 25%, debido a la ejecución del programa de capacitación continua, en el que se encuentran involucrados todos los integrantes del área financiera y administrativa.
- El total de gastos en comparación del costo de la capacitación en el que se deberá incurrir para el área financiera y administrativa es 0,1%; valor realmente ínfimo y que traerá consigo grandes beneficios para el desempeño eficiente de los empleados.
- El 100% del personal tendrá conocimiento de los pasos a seguir en los procedimientos de Compras – Pagos, Ventas – Cobros, Nómina y Bancos.
- El 98% de los controles internos establecidos podrán ser medidos a través de los indicadores de gestión.

Atentamente,

Ximena Rosas D.

CONCLUSIONES

1. El 62% de actividades realizadas en los procedimientos desarrollados en el área financiera y administrativa, carece de controles adecuados, ocasionando riesgos inherentes derivados de la deficiencia en la ejecución de los mismos y cuyos resultados se encuentran reflejados en una determinación errónea tanto en exactitud como en veracidad de la información financiera.
2. Los controles aplicados en la empresa son escasos y el direccionamiento de estos son llevados a cabo únicamente por la Gerencia Financiera de tal manera que toda la responsabilidad en la ejecución eficiente de los procedimientos se encuentra totalmente centralizada.
3. La empresa aún no ha definido una estructura organizacional, de acuerdo a sus necesidades, y al personal con el que cuenta para la consecución de sus objetivos; al no existir un organigrama bien definido es bastante complejo el establecimiento de controles, responsabilidades y funciones.
4. La carencia de responsabilidad compartida y la inadecuada segregación de funciones, ha ocasionado la duplicidad de actividades, provocando la descoordinación en la ejecución de procedimientos que conllevan a la inoperancia de los mismos.
5. La inadecuada difusión de las normas, manuales y políticas al personal involucrado en los procedimientos así como la inexistencia de documentación que evidencie la transparencia de los movimientos realizados maximiza la posibilidad de riesgo en los procedimientos llevados a cabo por el área financiera y administrativa.
6. El personal no se encuentra apto, ni capacitado para ejercer las funciones encomendadas lo cual entorpece el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades del área, no existe un programa de capacitación continua que permita

que el personal pueda fortalecerse profesionalmente para el adecuado desempeño de sus labores.

7. Al no realizarse una evaluación o monitoreo de los procedimientos efectuados es imposible detectar la carencia o ineficacia de los controles; el resultado de la falta de aplicación de pruebas de control se encuentra reflejado en la inexactitud de la información financiera emanada por el área.

RECOMENDACIONES

1. Establecer procedimientos de control interno en los procedimientos de Compras – Pagos, Servicios – Cobros, Nómina y Bancos que permita detectar errores a tiempo y salvaguardar los recursos de la empresa. Es importante mantener procesos ordenados sistemáticamente con controles establecidos; dirigidos a cumplir con los objetivos institucionales permitiendo la generación oportuna, exacta y verídica de información financiera, que contribuya a una adecuada toma de decisiones.
2. La delegación de funciones y delimitación de responsabilidades, permitirá tener obligaciones compartidas entre los integrantes del área; lo cual facilita la descentralización en la ejecución de los procedimientos.
3. Es necesario adecuar una estructura organizacional, que ayude al direccionamiento de los objetivos generales y específicos de la empresa; de tal manera que se puedan evitar riesgos difíciles de controlar mediante la designación de niveles jerárquicos mediante los cuales se puedan controlar los procedimientos significativos de cada área.
4. La definición de funciones y responsabilidades en los procedimientos contribuye a que el personal involucrado se encuentre al tanto de las actividades que debe desempeñar en la empresa; minimizando la posibilidad de duplicidad de las mismas logrando una optimización de recursos.

5. El personal debe tener acceso libre a las normas, políticas, manuales y procedimientos de su área, de tal manera que pueda mantenerse informado permanentemente acerca de las actividades que le competen y de posibles modificaciones que pudieren darse. El establecimiento de formatos de aplicación en los procedimientos que permitan evidenciar los movimientos realizados son de gran importancia para la eficiente operación de las actividades.
6. Cumplir las políticas, normas, procedimientos y manuales es de vital importancia; ya que estos han sido desarrollados con el objetivo de que el desempeño de las labores de los funcionarios sea óptima, el personal seleccionado deberá cumplir con los requisitos mínimos detallados en el manual de funciones para cada uno de los cargos, de manera que pueda realizar las funciones encomendadas de forma eficaz y eficiente.
7. Se debe realizar un monitoreo y evaluación permanente a los procedimientos; los indicadores son la herramienta más útil de medición y permitirán obtener resultados acerca de los controles aplicados, determinando la eficiencia y eficacia de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- CHAPMAN WILLIAM L., Procedimientos de auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965.
- AGUIRRE ORMAECHEA JUAN M, Tomo II Auditoría, Edición 2001, Cultural S.A. España 2001,
- ESTUPIÑÁN GAITÁN RODRIGO, Control Interno y Fraudes, Primera Edición, Bogotá 2002
- SANTILLANA JUAN RAMÓN, Establecimiento de Sistemas de Control Interno - La Función de Contraloría, Primera edición, México 2001
- Marco Integrado, Control de los Recursos y los Riesgos (CORRE), Ecuador, IAL, USAID, Proyecto Anticorrupción “Si se puede”2006
- BURGWAL GERRIT, Planificación Estratégica y operativa, Editorial Abya Yala, 1994.
- GERRY JOHNSON, DEVAN SCHOLE, Dirección Estratégica, Quinta Edición, España 2002.
- GIBSON, IVANCEVICH, DONELLY, Las Organizaciones, Décima Edición, Santiago, Chile, 2001.
- HEINZ WIHRICH, HAROLD KOONTZ, Administración una perspectiva global, Cuarta Edición, México, 1994, p. 483
- HERBER MOSKOWITZ Y GORDON P. WRIGHT, Investigación de Operaciones, Editorial Prentice Hall, Primera Edición, México 1.987.
- MANTILLA SAMUEL, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición, Ecoe Ediciones Bogotá, 2005.
- PERDOMO MORENO ABRAHAM, Administración financiera de inventarios tradicional y justo a tiempo, Internacional Thomson Editores, México, 2000.
- *Manual de Calidad* de SECURITY RE 2007
- *Planificación Estratégica* de SECURITY RE 2009.
- *Manual de Funciones* SECURITY RE 2007

NETGRAFÍA

- <http://pdf.rincondelvago.com/indicadores-de-gestion.html>
- <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>
- www.sice.oas.org/Investment/NatLeg/Ecu/Ec1297_s.asp
- www.degerencia.com/articulos/los_cinco_componentes_del_control_interno
- www.monografias.com/trabajos11/veref
- www.theiia.org/chapters/pubdocs/263/ERM.pdf

CODIGOS NORMAS Y LEYES

- COMITÉ INTERNACIONAL DE PRÁCTICAS DE AUDITORIA, Normas Internacionales de Auditoría, Equus Impresores, S.A., México, 1995.
- HOY, Normas Ecuatorianas de Auditoría, Edición 2004, Edimpres S.A.
- Superintendencia de Bancos, rankings intermediarios de reaseguros nacionales, 2008
- Ley de Seguros, Codificación 2008.