



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS  
ÁREAS DE TESORERÍA, CARTERA Y RECURSOS HUMANOS DE  
LA EMPRESA MEDICINA PREPAGADA CRUZBLANCA S.A.”

PATRICIA MISHELL ESPINOSA ONTANEDA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA-  
AUDITORA

AÑO 2013

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Patricia Mishell Espinosa Ontaneda

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Propuesta de un sistema de control interno en las áreas de tesorería, cartera y recursos humanos de la empresa Medicina Prepagada CruzBlanca S.A.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui, 14 de mayo del 2013

---

Patricia Mishell Espinosa Ontaneda

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

PATRICIA MISHELL ESPINOSA ONTANEDA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Propuesta de un sistema de control interno en las áreas de tesorería, cartera y recursos humanos de la empresa Medicina Prepagada CruzBlanca S.A.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolqui, 14 de mayo del 2013

---

Patricia Mishell Espinosa Ontaneda

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**CERTIFICADO**

Ing. Juan Salcedo y Eco. Walter Gaibor

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Propuesta de un sistema de control interno en las áreas de tesorería, cartera y recursos humanos de la empresa Medicina Prepagada CruzBlanca S.A.” realizado por la Srta. Patricia Mishell Espinosa Ontaneda, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que ha sido un trabajo desarrollado de manera responsable guarda total concordancia con la realidad y cumple su función como una herramienta para mejorar el control interno dentro de los procesos de las áreas de la empresa CruzBlanca.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a Patricia Mishell Espinosa Ontaneda que lo entregue al Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolqui, 14 de mayo del 2013

---

Ing. Juan Salcedo

DIRECTOR

---

Eco. Walter Gaibor

CODIRECTOR

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo fue desarrollado con mucho esfuerzo y sacrificio, es por eso que dedico a Dios, por permitirme disfrutar y compartir todas las bendiciones que me ha dado con las personas que amo.

A mis padres Mercy y José que siempre se han preocupado por mi bienestar, mi hermano Stalin que siempre me ha alentado para culminar todo lo que me he propuesto en la vida, quienes les debo todo lo que ahora soy gracias a ellos he logrado culminar una etapa más en mi vida.

A mi abuelita que siempre está pendiente de mí y es a la cual amo con todo mi corazón, mis tíos, tías, primos y primas.

A mi novio Xavi que ha estado empujándome, guiándome apoyándome, y brindándome su cariño y tiempo para alcanzar este logro tan importante para mí.

## **AGRADECIMIENTO**

De todo corazón agradezco a todas las personas que de una u otra forma siempre han estado pendientes de mí, en la culminación de este trabajo.

A mis padres y niño por ser parte de mi vida y siempre brindarme el apoyo y amor que necesito para seguir adelante en los momentos alegres y difíciles que se presenta en la vida.

A mi novio Xavi que amo mucho por ser mi mejor amigo y compañero el cual me ha brindado sus conocimientos, tiempo, paciencia y apoyo desde el primer día que estuve con él y es una de las personas más importantes en mi vida.

A mis amigos y mi jefe por ser copartícipes y cómplices en la elaboración de este proyecto de tesis.

A mis distinguidos maestros por ser una guía y compartirme conocimientos para la elaboración y culminación del proyecto de tesis.

A mi querida Universidad, lugar en el que forme amistades, y lo más importante en la cual me formé, en ella se quedan recuerdos gratos que son testigos de una gran transformación.

## **ABREVIATURAS**

**PGE:** Presupuesto General del estado

**PIB:** Producto Interno Bruto

**IESS:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

**RRHH:** Recursos Humanos

**S.A.:** Sociedad Anónima

**EPS:** Entidad Promotora de Salud

**M.S.P.:** Ministerio de Salud Pública

**M.P.:** Medicina Prepagada

**INEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**P.T.:** Puntaje

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
SUMMARY .....	3
CAPITULO 1.....	5
ASPECTOS GENERALES .....	5
1.1 ANTECEDENTES.....	5
1.1.1 Base Legal de la Empresa .....	5
1.1.2 Objetivos de la Empresa.....	7
1.2 LA EMPRESA .....	7
1.2.1 Reseña Histórica.....	7
1.2.2 Misión y Visión.....	9
1.2.2.1 Misión .....	9
1.2.2.2 Visión .....	9
1.2.3 Productos y Beneficios.....	9
1.2.4 Beneficios:.....	9
1.2.5 Organigrama.....	11
1.2.5.1 Estructural .....	11
1.2.5.2 Funcional .....	13
CAPÍTULO 2.....	15
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	15
2.1 ANÁLISIS INTERNO .....	15
2.1.1 Áreas Administrativas .....	15
2.1.1.1 Área de Tesorería .....	15
2.1.1.2 Área de Cartera.....	16

2.1.1.3	Área de Recursos Humanos .....	17
2.2	ANÁLISIS EXTERNO .....	17
2.2.1	Influencias Macroeconómicas.....	17
2.2.1.1	Factor político .....	17
2.2.1.2	Factor Económico .....	19
2.2.1.2.1	Inflación .....	19
2.2.1.2.2	Producto interno Bruto (PBI).....	21
2.2.1.2.3	Empleo .....	24
2.2.1.2.4	Tasa de Interés.....	27
2.2.1.2.4.1	Tasa de Interés Activa.....	27
2.2.1.2.4.2	Tasa de Interés Pasiva .....	29
2.2.1.2.5	Canasta Básica .....	31
2.2.1.3	Factor Tecnológico.....	32
2.2.2	Influencias Macro Ambientales .....	33
2.2.2.1	Clientes .....	33
2.2.2.2	Proveedores .....	35
2.2.2.3	Competencia.....	36
CAPITULO 3	.....	39
METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
POR EL MÉTODO COSO ERM.....		
3.1	DEFINICIÓN DE COSO ERM .....	39
3.2	OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO.....	40
3.3	METODOLOGÍA .....	41
3.3.1	Ambiente Interno .....	41

3.3.2 Establecimiento de Objetivos.....	41
3.3.4 Evaluación de riesgos.....	46
3.3.5 Respuesta a los Riesgos .....	48
3.3.6 Actividades de control.....	48
3.3.7 Información y Comunicación.....	49
3.3.8 Supervisión y Monitoreo.....	51
CAPITULO 4 .....	52
<b>PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR EL METODO COSO ERM EN LAS ÁREAS DE TESORERÍA, CARTERA Y RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA MEDICINA PREPAGADA CRUZBLANCA .S.A.</b> .....	<b>52</b>
4.1 ÁREA DE TESORERÍA.....	52
4.1.1 Naturaleza y función del área de cartera. ....	52
4.1.1.1 Función.....	52
4.1.1.2 Naturaleza .....	52
4.1.2 Características del área de Tesorería.....	53
4.1.3 Personal del área de Tesorería.....	53
4.1.4 Descripción de funciones del área de Tesorería.....	54
4.1.5 Objetivos de control interno del área de Tesorería .....	56
4.1.6 Diagnostico y evaluación del Control interno del área de Tesorería .....	58
4.1.6.1. Diagnostico del área de Tesorería utilizando el análisis F.O.D.A. ....	58
4.1.7 Calificación y Matriz de riesgo para el área de Tesorería.....	59
4.1.8 Diagramas de procesos de Tesorería.....	61
4.1.9 Eventos detectados en el área de Tesorería.....	75
4.1.10 Evaluación del Riesgo de Tesorería.....	76

4.1.10.1 Riesgos que suceden y retrasan el logro de objetivos del área de Tesorería.....	78
4.1.11 Respuesta al Riesgo de Tesorería.....	79
4.1.12 Actividades de Control de Tesorería.....	80
4.2 ÁREA DE CARTERA.....	85
4.2.1 Naturaleza y función del área de Cartera.....	85
4.2.1.1 Función.....	85
4.2.1.2 Naturaleza.....	85
4.2.2 Características del área de Cartera.....	85
4.2.3 Personal del área de Cartera.....	86
4.2.4 Descripción de funciones del área de Cartera.....	86
4.2.5 Objetivos de control interno del área de Cartera.....	87
4.2.6 Diagnostico y evaluación del Control interno del área de Cartera.....	89
4.2.6.1 Diagnostico del área de Cartera utilizando el análisis F.O.D.A.....	89
4.2.7 Calificación y Matriz de riesgo para el área de Cartera.....	90
4.2.8 Diagramas de procesos de Cartera.....	92
4.2.9 Eventos detectados en el área de Cartera.....	106
4.2.10 Evaluación del Riesgo de Cartera.....	107
4.2.11 Respuesta al Riesgo de Cartera.....	110
4.2.12 Actividades de Control de Cartera.....	111
4.3 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	117
4.3.1 Naturaleza y función del área de Recursos Humanos.....	117
4.3.1.1 Función.....	117
4.3.1.2 Naturaleza.....	117

4.3.2 Características del área de Recursos Humanos.....	117
4.3.3 Personal del área de Recursos Humanos.....	118
4.3.4 Descripción de funciones del área de Recursos Humanos.....	118
4.3.5 Objetivos de control interno del área de Recursos Humanos .....	119
4.3.6 Diagnostico y evaluación del Control interno del área de Recursos Humanos.....	120
4.3.6.1. Diagnostico del área de Recursos Humanos utilizando el análisis F.O.D.A.....	120
4.3.7 Calificación y Matriz de riesgo para el área de Recursos Humanos.....	121
4.3.8 Diagramas de procesos de Recursos Humanos.....	123
4.3.9 Eventos detectados en el área de Recursos Humanos.....	139
4.3.10 Evaluación del Riesgo de Recursos Humanos.....	141
4.3.11 Respuesta al Riesgo de Recursos Humanos.....	146
4.3.12 Actividades de Control de Recursos Humanos.....	148
4.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	160
4.5 SUPERVISIÓN Y MONITOREO.....	161
CAPITULO 5.....	162
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	162
5.1 CONCLUSIONES .....	162
5.2 RECOMENDACIONES.....	163
BIBLIOGRAFÍA .....	164
ANEXOS .....	166

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Inflación Mensual 2012 .....	19
Tabla No. 2: PIB Anual.....	21
Tabla No. 3: Actividades Económicas de mejor desempeño 2012.....	22
Tabla No. 4: Tasa de Desempleo .....	24
Tabla No. 5: Tasa de Interés Activa.....	27
Tabla No. 6: Tasa de Interés Pasiva.....	29
Tabla No. 7: Canasta Familiar Año 2011.....	31
Tabla No. 8 Canasta Familiar Año 2012.....	31
Tabla No. 9: Población por edades en Quito .....	34
Tabla No. 10: Proveedores de la Empresa CruzBlanca S.A. ....	35
Tabla No. 11: Cuadro comparativo de servicios.....	37
Tabla No. 12: Conocimiento de la Empresa .....	43
Tabla No. 13: Calificación del Riesgo .....	47
Tabla No. 14: Calificación del Riesgo .....	47
Tabla No. 15: Respuesta al Riesgo .....	48
Tabla No. 16: Calificación de componentes del COSO ERM de Tesorería.....	59
Tabla No. 17: Eventos detectados en el área de Tesorería.....	75
Tabla No. 18: Depósitos / Transferencias de usuarios.....	76
Tabla No. 19: Movimientos Bancarios / Reporte de Liquidez.....	76
Tabla No. 20: Emisión de cheques / Actualización Libro Bancos.....	76
Tabla No. 21: Supervisión de Caja .....	77
Tabla No. 22: Caja .....	77
Tabla No. 23: Envío de sueltos a Sedes en Quito. ....	77
Tabla No. 24: Matriz de Riesgo y Respuesta al Riesgo.....	79
Tabla No. 25: Calificación de componentes del COSO ERM de Cartera .....	90
Tabla No. 26: Eventos Detectados en el área de Cartera .....	106
Tabla No. 27: Gestión de Cobranzas.....	107
Tabla No. 28: Ingresar depósitos/ transferencias a Caja.....	107

Tabla No. 29: Cheques protestados.....	108
Tabla No. 30: Control de Recaudadores .....	108
Tabla No. 31: Elaboración de Notas de Crédito y ajuste en el sistema .....	108
Tabla No. 32: Actualización de Datos / cambio de contratante.....	109
Tabla No. 33: Débitos Automáticos.....	109
Tabla No. 34: Facturación Débitos, corporativas.....	109
Tabla No. 35: Matriz de riesgo y Respuesta al Riesgo de Cartera.....	110
Tabla No. 36: Calificación de componentes del COSO ERM de Recursos Humanos .....	121
Tabla No. 37: Eventos detectados en el área de Recursos Humanos.....	139
Tabla No. 38: Contratación del personal.....	141
Tabla No. 39: Legalización de contrato .....	141
Tabla No. 40: Supervisión de horarios.....	142
Tabla No. 41: Revisión de contratos por finalizar .....	142
Tabla No. 42: Coordinación de Eventos .....	142
Tabla No. 43 Control de presentación personal y profesional.....	143
Tabla No. 44: Liquidaciones.....	143
Tabla No. 45: Incidencias del personal.....	143
Tabla No. 46: Pago Nómina.....	144
Tabla No. 47 : Vacaciones .....	144
Tabla No. 48: Pago décimo tercer sueldo .....	144
Tabla No. 49: Pago décimo cuarto sueldo .....	145
Tabla No. 50: Utilidades .....	145
Tabla No. 51: Matriz de Riesgos y Respuesta al riesgo área de Recursos Humanos .....	146

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Organigrama Estructural.....	11
Gráfico No. 2: Organigrama Funcional .....	13
Gráfico No. 3: Inflación Mensual 2012 .....	20
Gráfico No. 4: PIB Anual .....	21
Gráfico No. 5: Valor Agregado Bruto por industrias.....	23
Gráfico No. 6: Encuesta trimestral de 127 centros poblados urbanos .....	24
Gráfico No. 7: Tasa de Desempleo .....	25
Gráfico No. 8: Evolución del Mercado Laboral.....	26
Gráfico No. 9: Tasa de Interés Activa.....	28
Gráfico No. 10: Tasa de Interés Pasiva.....	30
Gráfico No. 11: Población por sectores de la provincia de Pichincha.....	34
Gráfico No. 12: Coso ERM.....	40
Gráfico No. 13: Establecimientos de Objetivos.....	42
Gráfico No. 14: Identificación de Eventos.....	44
Gráfico No. 15: Consecuencia del Evento .....	45
Gráfico No. 16: Formación del Riesgo .....	46
Gráfico No. 17: Información y Comunicación .....	50
Gráfico No. 18: Supervisión continua.....	51
Gráfico No. 19: Estructura Organizacional de Tesorería.....	53
Gráfico No. 20: Diagnóstico del Área de Tesorería mediante F.O.D.A .....	58
Gráfico No. 21: Riesgos que retrasan al logro de los objetivos en Tesorería .....	78
Gráfico No. 22: Estructura Organizacional de Cartera .....	86
Gráfico No. 23: Diagnóstico del Área de Cartera mediante F.O.D.A .....	89
Gráfico No. 24: Estructura Organizacional de Recursos Humanos.....	118
Gráfico No. 25: Diagnostico del área de Recursos Humanos mediante F.O.D.A .....	120
Gráfico No. 26: Canales de Comunicación.....	160
Gráfico No. 27: Supervisión y Monitoreo en CruzBlanca S.A.....	161

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama No. 1 Depósitos / Transferencias de usuarios .....	61
Diagrama No. 2 Movimientos Bancarios / Reporte de Liquidez .....	62
Diagrama No. 3 Emisión de cheques / Actualización Libro Bancos .....	63
Diagrama No. 4: Archivo de cheques en Tesorería .....	64
Diagrama No. 5: Entrega de Cheques .....	65
Diagrama No. 6: Archivo de Egresos .....	66
Diagrama No. 7: Archivo de Facturas Mensuales .....	67
Diagrama No. 8: Cheques devueltos .....	68
Diagrama No. 9: Transferencias Locales .....	69
Diagrama No. 10: Supervisión de Caja.....	70
Diagrama No. 11: Consolidado de Ingresos Mensuales .....	71
Diagrama No. 12: Caja.....	72
Diagrama No. 13: Cuadre de Caja .....	73
Diagrama No. 14: Envío de sueltos a Sedes en Quito.....	74
Diagrama No. 15: Gestión de Cobranza .....	92
Diagrama No. 16: Cancelación de Contratos por falta de pago .....	93
Diagrama No. 17: Ingresar deposito/ transferencia a caja .....	94
Diagrama No. 18: Cheques Protestados.....	95
Diagrama No. 19: Control de stock de facturas y envío a diferentes sedes. ....	96
Diagrama No. 20: Control recaudadores.....	97
Diagrama No. 21: Corrección de detalle de usuarios con error de facturas.....	98
Diagrama No. 22: Elaboración de Notas de crédito y ajuste en el sistema.....	99
Diagrama No. 23: Actualización de Datos.....	100
Diagrama No. 24: Reactivación de Contrato .....	101
Diagrama No. 25: Cambio de Contratante .....	102
Diagrama No. 26: Débitos Automáticos. ....	103
Diagrama No. 27: Facturación Débitos.....	104
Diagrama No. 28: Facturas corporativas (pre – generadas).....	105

Diagrama No. 29: Reclutamiento de personal .....	123
Diagrama No. 30: Selección del Personal.....	124
Diagrama No. 31: Inducción de personal.....	125
Diagrama No. 32: Legalización de contrato .....	126
Diagrama No. 33: .- Realizar credenciales de identificación.....	127
Diagrama No. 34: Control de Horarios .....	128
Diagrama No. 35: Revisión contrato por finalizar .....	129
Diagrama No. 36: Coordinación de Eventos.....	130
Diagrama No. 37: Control de presentación personal y profesional .....	131
Diagrama No. 38: Liquidación.....	132
Diagrama No. 39: Incidencias del personal. ....	133
Diagrama No. 40: Pago Nómina .....	134
Diagrama No. 41: Vacaciones.....	135
Diagrama No. 42: Décimo tercer sueldo.....	136
Diagrama No. 43: Décimo cuarto sueldo .....	137
Diagrama No. 44: Pago de Utilidades.....	138

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXOS</b> .....	166
ANEXO A.....	167
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE TESORERÍA .....	167
ANEXO B .....	175
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE CARTERA .....	175
ANEXO C .....	183
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE RECURSOS HUMANOS .....	183

## **RESUMEN**

El presente trabajo, se lo ha realizado con el fin de mejorar el Sistema de Control Interno de las diferentes áreas de: Tesorería, Cartera y Recursos Humanos de la Empresa Medicina Prepagada CruzBlanca S.A.

Este trabajo se lo realizo bajo una investigación descriptiva y practica, ya que se utilizaron varias técnicas como la observación, indagación.

El personal de cada área comprendido entre nivel directivo y operativo fue sujeto para la recopilación de información, evaluando mediante cuestionarios diferentes deficiencias presentadas en el control interno de la Empresa.

El resultado y propuesta de este trabajo, está a disposición de la Empresa para un análisis y aplicación dentro de las áreas estudiadas, con el fin de mejorar el control interno a los procesos realizados por la Empresa.

Con la finalidad de cumplir los objetivos planteados en el presente trabajo, se ha desarrollado en cinco capítulos que se detallan a continuación:

En el primer capítulo se detalla la información de la Empresa en los que se refiere a su reseña histórica, su misión, visión, estructura organizacional así como también los servicios y beneficios que ofrece.

En el segundo capítulo se realiza un análisis situacional comparando datos pasados y presentes de la Empresa a nivel interno, de cómo se encuentran las áreas analizadas en su estructura y control a sus procesos. En el nivel externo se analiza las influencias Macro Económicas en el que se conoce como se encuentra en el ámbito político, económico, tecnológico y social, para el caso de las influencias Macro

Ambientales se analiza la situación de la Empresa respecto a su competencia, clientes y proveedores.

En el tercer capítulo se presenta y se da a conocer la metodología de control interno a utilizar en este trabajo, donde se detalla la definición, objetivos de control interno y los componentes explicando cada uno de ellos para un mejor entendimiento y facilitando su aplicación.

En el cuarto capítulo se desarrolla la propuesta de implementación del control interno por el método COSO ERM en las áreas de tesorería, cartera y recursos humanos de la Empresa Medicina Prepagada CruzBlanca S.A.

En el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron como resultado de la aplicación, donde se muestra el estado actual de control interno en la Empresa y las soluciones para mitigar los riesgos detectados que retrasan la buena consecución de los procesos de cada área y por ende el objetivo principal de la Empresa.

## SUMMARY

The present work, it has been made in order to improve the Internal Control System of the different areas of: Treasury, Portfolio and Human Resources of the Company CruzBlanca Prepaid Medical S.A.

This work is carried out under a descriptive and practice research, already used several techniques such as observation and inquiry.

The staff in every area between managerial and operational level was subject to gathering information, evaluating questionnaires different deficiencies in the internal control of the company.

The result, and proposal of this work, is available to the company for an analysis and application within the areas studied, in order to improve the internal control to the processes carried out by the Company.

In order to fulfill the aims of this work, has been developed in five chapters that are detailed below:

The first chapter details the company information that relates the history, mission, vision, organizational structure as well as also services and benefits that the company offers.

In the second chapter is a situational analysis comparing past and present company data internally, how are the areas analyzed in its structure and control of its processes. The external level analyses the Macroeconomic influences on is known as found in political, economic, technological and social, for the case of influences environmental Macro analyses the situation of the company regarding your competitors, customers and suppliers.

In the third chapter is presented and given to know the methodology of internal control to use in this work, detailing the definition, objectives of internal control components and explaining each one of them for a better understanding and facilitating its implementation.

In the fourth chapter develops the proposal for implementation of the internal control method for the COSO ERM in the areas of treasury, portfolio and human resources of the company CruzBlanca prepaid medical S.A.

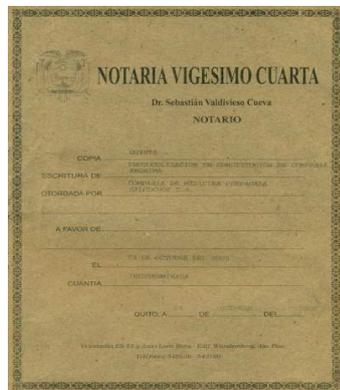
In the fifth chapter presents the findings and recommendations that were obtained as a result of the implementation, where it shows the current status of internal control in the Company and the solutions to mitigate the identified risks that delayed the good results of the process for each area, and therefore the main objective of the Company.

# CAPITULO 1

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1 ANTECEDENTES

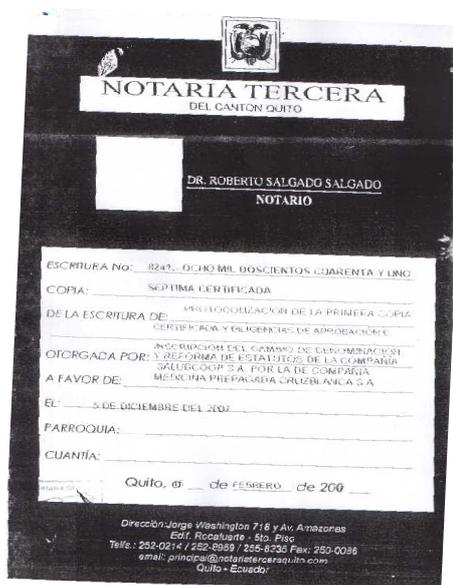
#### 1.1.1 Base Legal de la Empresa



Según la notaria Vigésimo Cuarta se realiza la constitución de la Compañía Anónima “Compañía de Medicina Prepagada SaludCoop S.A.” bajo sus socios fundadores “Entidad Promotora de Salud Organismo Cooperativo SaludCoop OC EPS” y la Compañía “Coopseguros del Ecuador S.A.” Compañía de Seguros y Reaseguros con un capital autorizado de USD 424.000.00 y un Capital Social de USD 212.000.00. en la ciudad de Quito el día viernes 21 de Diciembre del 2001 los comparecientes declaran su voluntad de constituir, una compañía anónima de conformidad con las disposiciones de la Ley de Compañías; codificada en 1999 publicada en el registro oficial 312 el cinco de Noviembre de 1999, de la ley que regula el funcionamiento de las Empresas privadas de salud y medicina Prepagada, y de los estatutos de la compañía; la cual se constituye con el nombre SALUDCOOP S.A., de Nacionalidad Ecuatoriana, y por lo tanto se registrará a leyes y normas Ecuatorianas. La compañía tendrá una duración de 85 años a partir de la fecha de inscripción de la escritura en el Registro

Mercantil, su plazo podrá ser ampliado o reducido según acuerdos de la Junta General de Accionistas.

De los órganos de la compañía: la Compañía estará gobernada por la Junta general de Accionistas y será administrada por el Directorio, El Presidente, y el Gerente General, quienes tendrán funciones y atribuciones, deberes y responsabilidades.



El cinco de Diciembre del año 2007 ante el Doctor Roberto Salgado Salgado Notario tercero del cantón Quito, comparece libre y voluntariamente, la Sra. Esther Serrano Mantilla en representación de la compañía SALUDCOOP S.A. en calidad de Gerente General y como tal su representante legal y con la junta General de Accionistas resuelven por unanimidad cambiar la denominación de la compañía SALUDCOOP S.A. Por MEDICINA PREPAGADA CRUZBLANCA S.A.

Así mediante resolución N° 07 Q II 004173 de 18 Octubre 2007 ha sido aprobada por la Superintendencia de Compañías el cambio de denominación de la compañía, en donde se reformó los estatutos y ordenó la publicación del extracto de la escritura pública.

### **1.1.2 Objetivos de la Empresa**

- Brindar servicios de salud con calidad, calidez y oportunidad.
- Satisfacer a los usuarios de Medicina Prepagada CruzBlanca.
- Desarrollar y fortalecer el compromiso de nuestros colaboradores.
- Generar rentabilidad y valor agregado a la organización.

## **1.2 LA EMPRESA**

### **1.2.1 Reseña Histórica**

Saludcoop S.A. nació en Colombia en 1995 dedicada a prestar servicios de Medicina Prepagada, en el Ecuador se constituye legalmente el 21 de Diciembre del 2001, como “COMPAÑÍA DE MEDICINA PREPAGADA SALUDCOOP S.A.”.

En el mes de Septiembre del año 2007 toma la decisión de cambiar el nombre comercial a MEDICINA PREPAGADA CRUZBLANCA S.A. a lo largo de estos años de funcionamiento la Empresa ha crecido en infraestructura, servicios y usuarios; inició con las oficinas administrativas ubicadas en la calle General Salazar E11-115 y Av. 12 de Octubre y un centro médico “IPS El Retiro” establecido en la Av. 6 de Diciembre y Alpallana.

En la actualidad cuenta con una Clínica propia en la ciudad de Quito, y dos sedes ubicadas en Santo Domingo de los Tsáchilas en el año 2004 y Guayaquil en el año 2008.

Oficinas Administrativas (EPS)



Centro Médico “El Retiro” (IPS)



Clínica Cruz Blanca



Centro Médico Guayaquil



Seccional Santo Domingo



## **1.2.2 Misión y Visión**

### **1.2.2.1 Misión**

Prestar servicios integrales de salud de excelente calidad, con un equipo técnico y humano calificado, para satisfacción de nuestros usuarios, el bienestar de nuestros colaboradores y el progreso de la Empresa.

### **1.2.2.2 Visión**

Ser la Empresa de Medicina Prepagada preferida por los Ecuatorianos.

## **1.2.3 Productos y Beneficios**

Productos: Servicios médicos asistenciales con calidad, oportunidad, eficiencia y eficacia a costos razonables.

Al momento de aceptar el contrato el usuario tiene derecho a:

- Cobertura Médica Asistencial ambulatoria y hospitalarios por enfermedad y accidentes, sin montos, topes de cobertura, deducibles ni copagos.
- Cobertura de enfermedades preexistentes.
- Cobertura de enfermedades catastróficas o de alto costo.
- Cobertura de medicinas genéricas.
- Cobertura odontológica básica, sin costos adicionales.
- Promoción y Prevención de Salud, control del niño sano, club de la tercera edad, salud oral, etc.

### **1.2.4 Beneficios:**

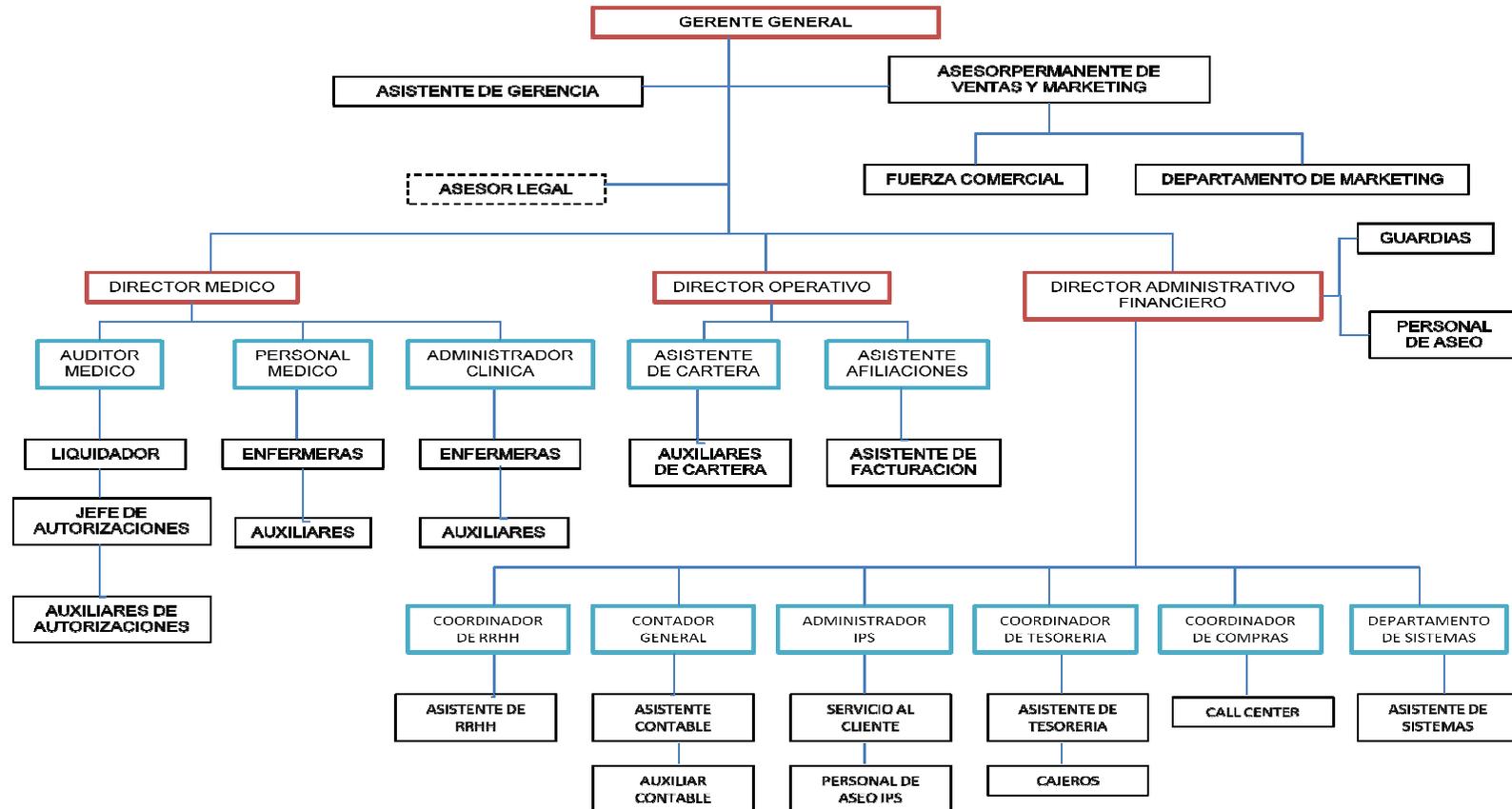
- Atención Médica sin límite de montos de cobertura.

- Afiliaciones sin límite de edad, previa evaluación por auditoría.
- Seguro de accidentes hasta 800.00 USD (sin costo adicional) por una única vez.
- Cobertura de enfermedades preexistentes declaradas de acuerdo a evaluación por auditoría.
- Cobertura de enfermedades catastróficas y de alto costo, una vez transcurridos periodos de carencia y que consten en listado de cobertura.
- Cobertura de odontología básica sin costo adicional.
- Suministro de medicamentos genéricos, como parte del vademécum incluidos en el cuadro básico del M.S.P.
- Atención de emergencias en red binacional ECUADOR – COLOMBIA, en todas las clínicas de la red de SaludCoop EPS en Colombia.
- Aceptamos embarazos en curso, previa evaluación de Auditoría.
- Atención de emergencias a partir de las 24 horas de afiliación.

## 1.2.5 Organigrama

### 1.2.5.1 Estructural

Gráfico No. 1: Organigrama Estructural



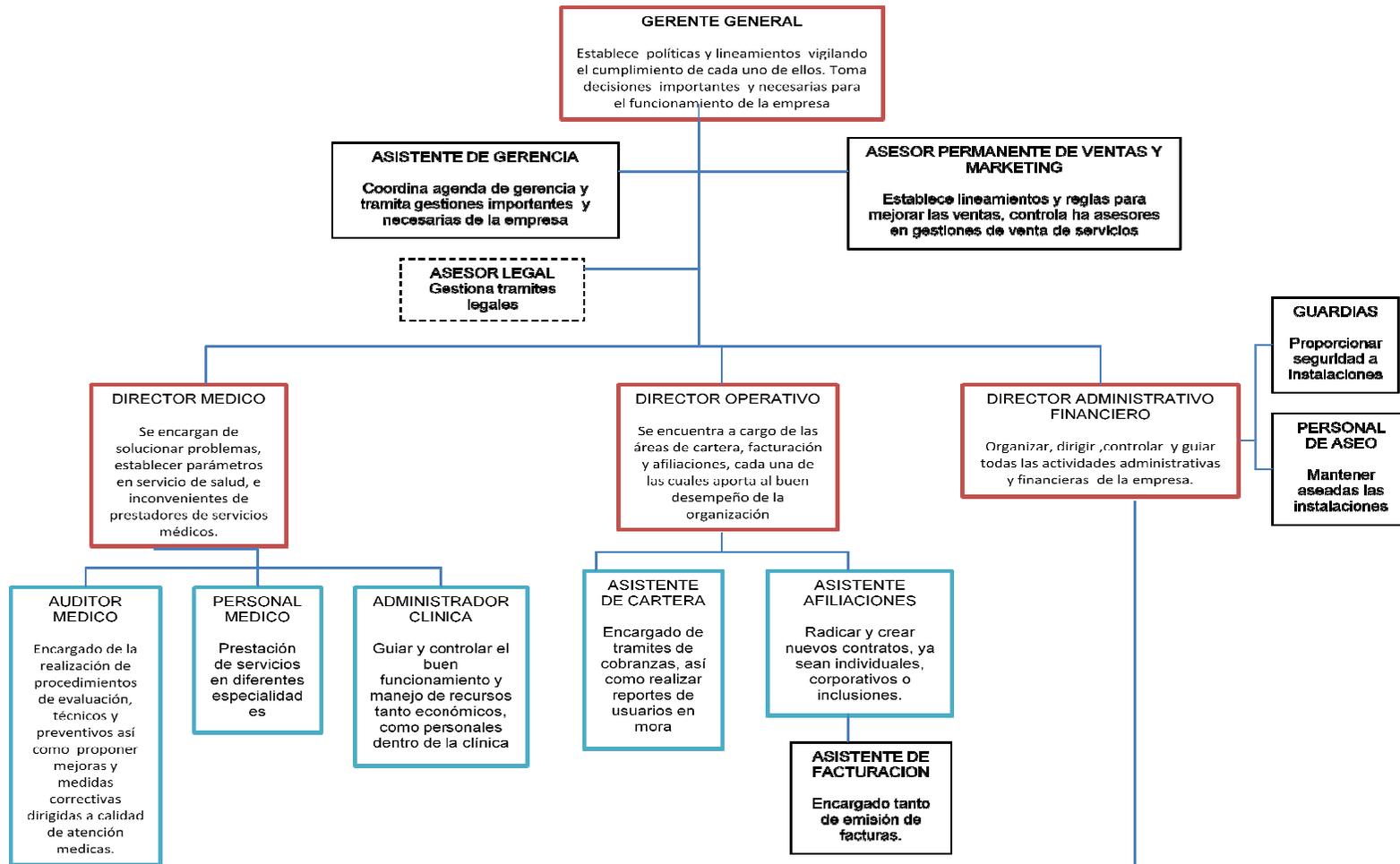
Fuente: CruzBlanca S.A.

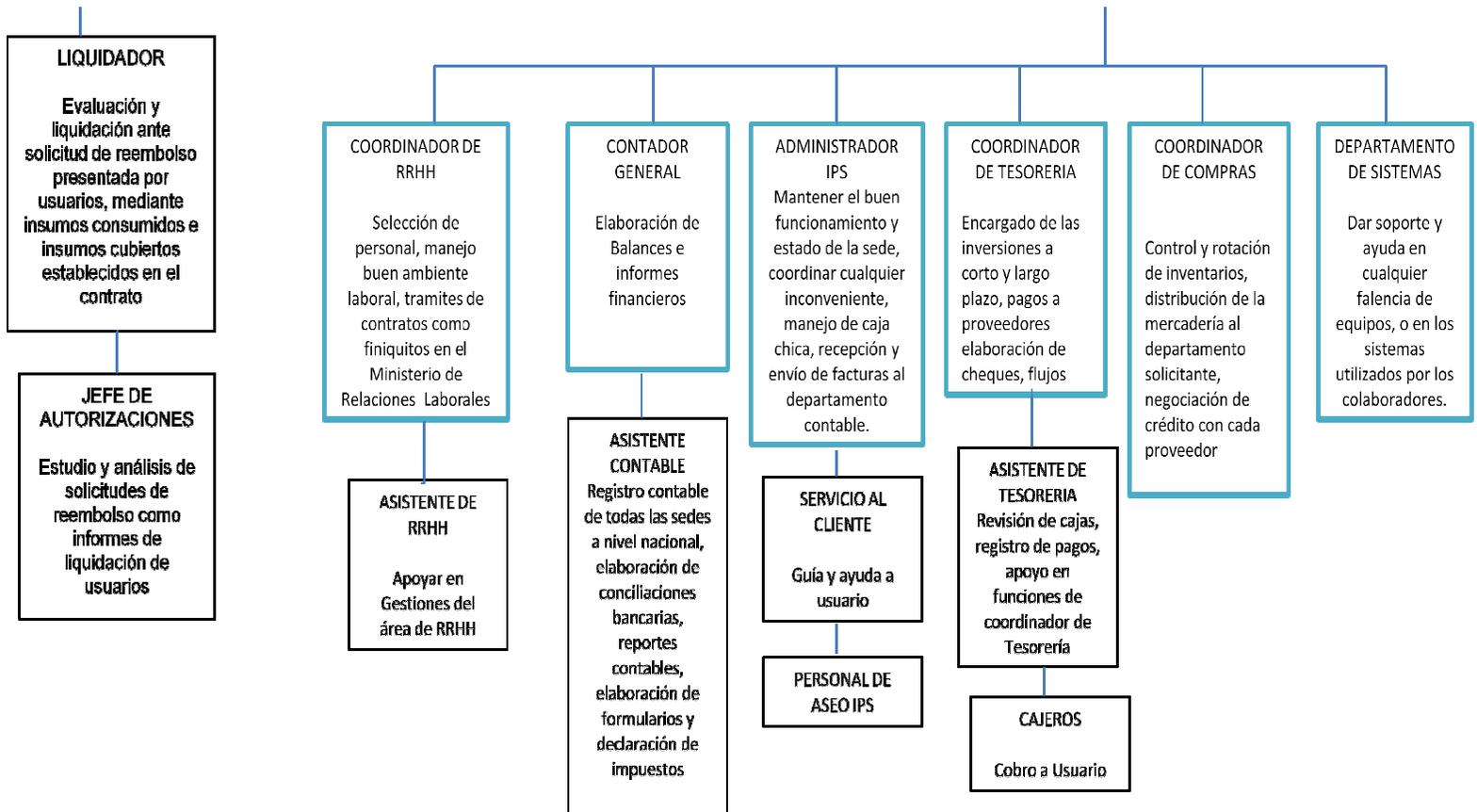
En la Empresa Medicina Prepagada CruzBlanca S.A. existen cuatro niveles claramente establecidos para cada área estas son:

- Área médica
  - Área de ventas
  - Área administrativa
  - Área financiera
- 
- Nivel Directivo: Será responsable de tomar decisiones que conlleven a la Empresa a la mejor gestión tanto administrativa como financiera.
  
  - Nivel Asesor: Será el encargado de guiar, dirigir, y tramitar todas las actividades legales que posea la Empresa en el ámbito jurídico – legal.
  
  - Nivel de Apoyo: Será el encargado de desarrollo de las actividades de la Empresa las cuales ayudaran con sus resultados a la toma de decisiones. Dentro de este nivel tenemos los departamentos de Operaciones, Contabilidad, Tesorería, Recursos Humanos, Sistemas y Servicios Generales.
  
  - Nivel operativo: Será el encargado de cumplir funciones directamente relacionadas con la misión de la Empresa en este caso, dar servicios médicos y asesoría comercial.

### 1.2.5.2 Funcional

**Gráfico No. 2: Organigrama Funcional**





Elaborado por: Patricia Espinosa

## **CAPÍTULO 2**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

El Análisis situacional es primordial para CruzBlanca S.A. tanto a nivel macro como a nivel micro, con el objeto de definir estrategias y proyectos precisos para la consecución del objetivo planteado “mejorar el sistema de control de las áreas de tesorería, cartera, Recursos humanos”.

El Análisis situacional es un estudio, mediante el cual se compara datos pasados y presentes, internos y externos de una organización, que provean una base fundamental para la buena toma de decisiones. Su función es realizar más comprensible la situación a través de la identificación de diferentes variables que influyen en el estado actual de la Empresa.

#### **2.1 ANÁLISIS INTERNO**

##### **2.1.1 Áreas Administrativas**

###### **2.1.1.1 Área de Tesorería**

El área de Tesorería, se encuentra dentro de la Dirección Financiera – Administrativa, está conformada por un Coordinador de Tesorería el cual no se ha contratado aun desde el 28/11/2012, un asistente de tesorería y cajeros.

Entre las principales funciones que realiza esta área son:

- Análisis y administración de las inversiones que sean manejadas por la Empresa ya sean a corto y largo plazo.

- Programación de pagos a proveedores, por lo cual se tiene un convenio de pago que son 30 días contados desde la fecha de recepción de las facturas, en lo que se refiere a proveedores existen pagos que se los realiza con 15 días desde la fecha de recepción de las facturas entre ellos tenemos Hospital Vozandes y Junta de Beneficencia de Guayaquil y solicitudes de reembolso de usuarios y pagos urgentes como son los de servicios básicos.

- Elaboración de cheques
- Entrega de cheques
- Manejo de las cuentas de la Empresa
- Autorización de registro de pagos
- Manejo y supervisión de cajas

#### **2.1.1.2 Área de Cartera**

Esta área se encuentra ubicada dentro del departamento operativo.

Cartera se encarga de:

- Realizar reportes mensualmente de contratos en mora.
- Llamar a cada usuario que se encuentra en mora para determinar razones de por qué el usuario no ha cancelado sus cuotas de mensualidad y si el usuario si no ha cancelado tres meses consecutivos el contrato inmediatamente será cancelado.
- Llegar a un acuerdo con el usuario para realizar débitos en los diferentes bancos y tarjetas, subir al sistema los débitos.

El pago de la mensualidad por parte de los usuarios será desde el primer día de cada mes, la Empresa concede un tiempo de gracia a los usuarios para estar al día en sus

pagos de 10 días, si no se ha cancelado a partir de ese tiempo el usuario no podrá hacer uso de los beneficios que ofrece la Empresa.

### **2.1.1.3 Área de Recursos Humanos**

Esta área se encuentra conformado por cuatro personas, un coordinador de RRHH, tres asistentes; uno encargado de personal, de contratación de personal y tramites con el ministerio de relaciones laborales.

Entre las funciones de Recursos Humanos están:

- Selección del personal que sea requerido en las diferentes áreas de la Empresa.
- Trámites con el IESS del nuevo personal.
- Elaboración de contratos y legalización de los mismos en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Liquidar a personas que ya no laboren dentro de la Empresa.
- Controlar asistencia, buen uso del uniforme, reuniones sociales de integración.
- Capacitación de cada una de las áreas que conforman la Empresa.
- Manejar un buen ambiente laboral.

## **2.2 ANÁLISIS EXTERNO**

### **2.2.1 Influencias Macroeconómicas**

#### **2.2.1.1 Factor político**

Ecuador atravesado por varias situaciones políticas a lo largo de su historia, la conocida etapa del neoliberalismo la cual sucedió antes del 2006 la cual liquidó lo que se refiere a la producción. Se manejaba una economía especulativa a tal punto que se llego

a un “salvataje bancario” que perjudicó de manera interna y externa al Ecuador, con una cantidad aproximada de USD 8000 millones de dólares.

Una de las características de nuestro sistema político ha sido la inestabilidad lo cual se traduce en una constante amenaza a la democracia desde las posiciones que tiene la ciudadanía sobre los fenómenos sociales, políticos y económicos.

En Diciembre de 2008, el 63,9% de los Ecuatorianos aprobó en referéndum de la nueva Constitución, que se ha reformado varios sectores dentro del país, entre ellos se encuentra la Salud que se destina 1.755 millones de dólares que incluye 469 establecimientos de salud remodelados, 52 establecimientos de salud construidos, 119 millones de dólares invertidos en equipo; 152 ambulancias nuevas adquiridas, 182 millones destinados para medicina gratuita, 14.977 profesionales de la salud contratados y 1.753 equipos básicos de salud adquiridos.

Según la disposición transitoria vigésimo segunda de la constitución, “El Presupuesto General del Estado destinado al financiamiento del sistema nacional de salud, se incrementará cada año en un porcentaje no inferior al 0.5% del Producto Interior Bruto, hasta alcanzar al menos el cuatro por ciento”. Para el 2011, el PGE destinó al sectorial de salud USD 1.414,6 millones, lo que significó el 2.34% PIB. Consecuentemente, la proforma para el 2012, presupuesta el valor de USD 1.775,83 millones lo que significará el 2.86% según el PIB estimado por el Banco Central en el sector salud (MINISTERIO DE FINANZAS)

Ecuador llega al año 2012 en una situación política estable con la Administración del Sr. Economista Rafael Correa, actualmente se está atravesando periodo de elecciones donde se realizan campañas de todos los postulantes para ser Primer Mandatario, estas elecciones se realizarán en Febrero del año 2013.

## 2.2.1.2 Factor Económico

### 2.2.1.2.1 Inflación

La inflación se refiere al movimiento de precios de bienes y servicios en un periodo de tiempo.

En el año 2011 se terminó con la inflación anual del 4.77%; cómo se puede observar en la Tabla No 1, desde el mes de Enero del 2012 se empezó con una inflación mensual del 5.29%, y para el mes de Febrero ya se presentan volatilidades en este indicador.

Por su parte, la inflación mensual de Diciembre de 2012 fue de 4,17%, la variación del mes anterior fue de 4,77%, lo cual se observa una disminución de 0.60% realizando una comparación con el mes de Diciembre de 2011 que se ubicó en 5,41% haciendo que la inflación disminuya un 1.24%.

A continuación se muestra la evolución de la inflación anual durante los dos últimos años. (Inec).

**Tabla No. 1: Inflación Mensual 2012**

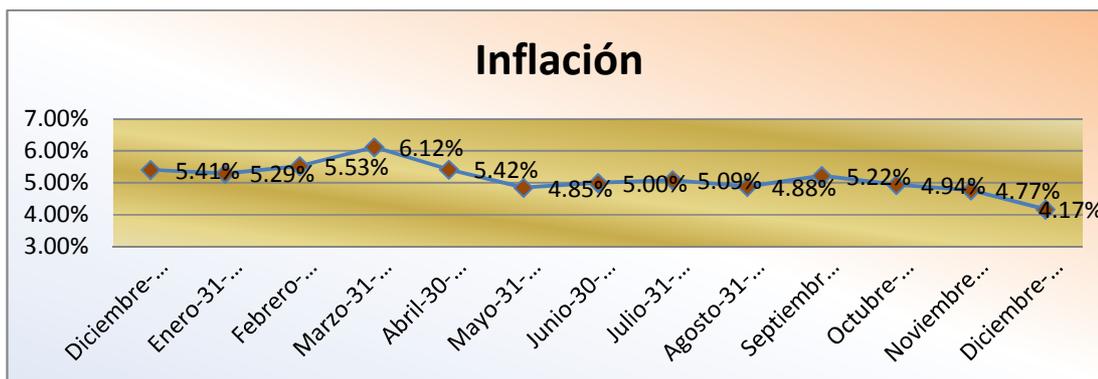
FECHA	VALOR
Diciembre-31-2011	5.41%
Enero-31-2012	5.29%
Febrero-29-2012	5.53%
Marzo-31-2012	6.12%
Abril-30-2012	5.42%
Mayo-31-2012	4.85%
Junio-30-2012	5.00%
Julio-31-2012	5.09%
Agosto-31-2012	4.88%
Septiembre-30-2012	5.22%
Octubre-31-2012	4.94%

Noviembre-30-2012	4.77%
Diciembre-31-2012	4.17%

**Fuente:** Banco Central Del Ecuador

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Gráfico No. 3: Inflación Mensual 2012**



**Elaborado por:** Patricia Espinosa

Como se puede observar en el Gráfico No 3 el comportamiento de la tasa de inflación no ha sido fluctuante con respecto a meses anteriores por lo que mantiene un ritmo decreciente desde el mes de Agosto 2012. Realizando una comparación la inflación de Diciembre 2011 de 5.41% con la de Diciembre 2012 4.17% se muestra que la inflación se ha reducido en un 1.24%. Cabe mencionar que este ritmo decreciente está lejos de convertirse en un proceso deflacionario, que sería muy grave para la economía Ecuatoriana.

El ritmo decreciente de la inflación que se ha ido presentando durante este último año, favorece a la Empresa Medicina Prepagada CruzBlanca S.A. ya que la tasa de inflación baja y predecible contribuye a lograr un mayor crecimiento y mayores niveles de bienestar de la población, es decir las personas estarán en capacidad de organizarse y contratar los servicios que ofrece la Empresa.

### 2.2.1.2.2 Producto interno Bruto (PBI)

Esta variable da el producto interno bruto (PIB) o el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado.

([http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto\\_interno\\_bruto\\_\(pib\).html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_(pib).html))

Producto Interno Bruto (PIB) (miles de millones \$) Precios del 2007

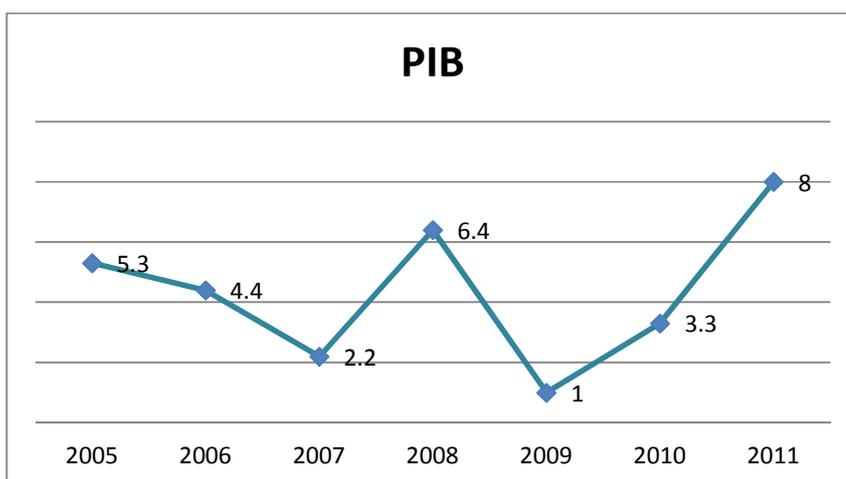
**Tabla No. 2: PIB Anual**

Años	Ecuador
2005	47.809
2006	49.915
2007	51.008
2008	54.250
2009	54.810
2010	56.603
2011	61.121

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Gráfico No. 4: PIB Anual**



**Elaborado por:** Patricia Espinosa

Como se observa en el Gráfico No 4 el PIB en el año 2011 se ubicó en 61,121 millones de dólares y su crecimiento con relación al año 2010 fue de 8.0%. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR).

El Segundo trimestre del año 2012 el PIB se incrementó en 1.2% respecto al primer trimestre y en 5.2%, en relación al segundo trimestre de 2011.

**Tabla No. 3: Actividades Económicas de mejor desempeño 2012**

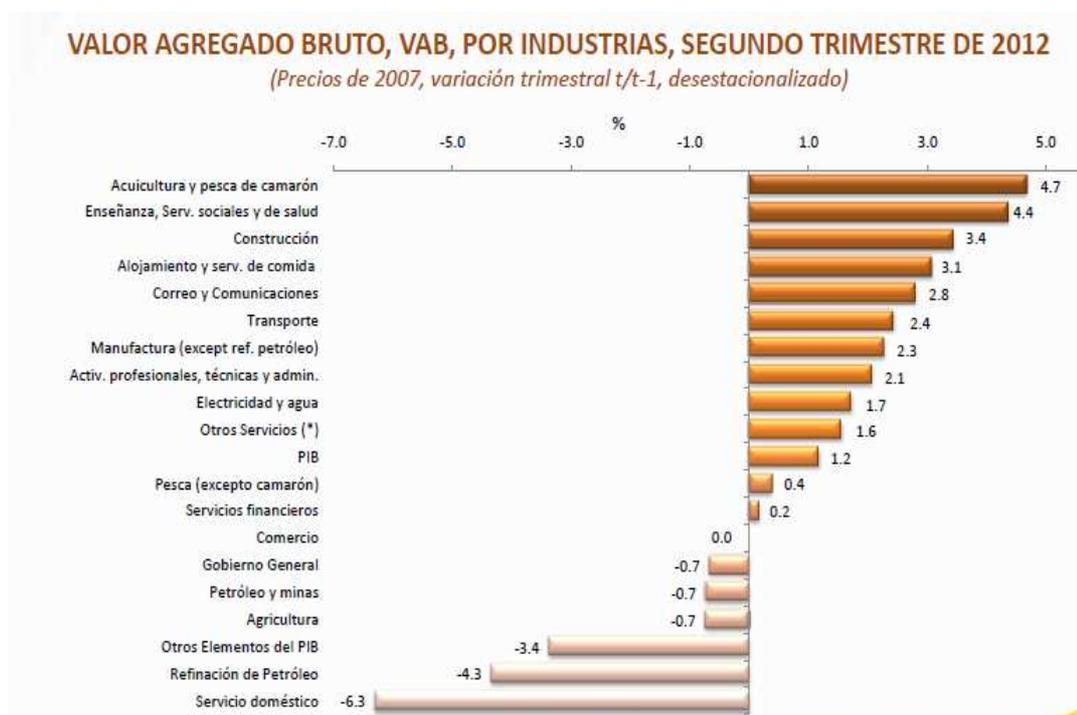
ACTIVIDADES ECONOMICAS DE MEJOR DESEMPEÑO 2012	
Acuicultura y pesca de camarón	4.70%
ENSEÑANZA, SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	4.40%
Construcción	3.40%
Alojamiento y servicios de comida	3.10%
Correo y telecomunicaciones	2.80%



**Fuente:** Inec

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Gráfico No. 5: Valor Agregado Bruto por industrias**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

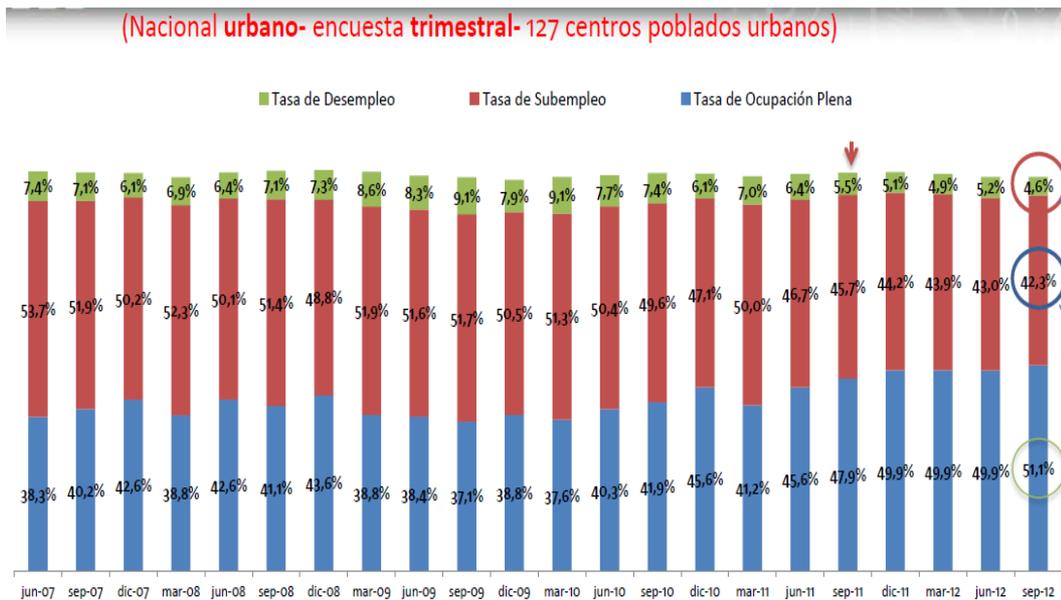
Se observa en la Tabla No 3 una de las actividades económicas beneficiadas en el año 2012 por la administración del Sr. Economista Rafael Correa ha sido el sector salud con un 4.40% del PIB; las Empresas dedicadas al sector de salud crecen en relación directa con el crecimiento de la economía en el Ecuador.

La tendencia del PIB es creciente, esto no significa un total aliciente para la economía Ecuatoriana, ya que dentro de la región Latinoamericana el Ecuador es uno de los países con menor crecimiento económico.

### 2.2.1.2.3 Empleo

En lo que se refiere al empleo según el informe del INEC del tercer trimestre del año 2012, detalla que la Tasa de Ocupación Plena ha aumentado con respecto al segundo trimestre por lo que el 51.1% de la población se encuentra en un trabajo digno cumpliendo las horas legales de jornada y su ingreso mensual es mayor al salario mínimo unificado, De la misma manera la tasa de subempleo y de desempleo ha logrado reducirse 0.7% y 0.6% respectivamente con el segundo trimestre del año 2012.

**Gráfico No. 6: Encuesta trimestral de 127 centros poblados urbanos**



Fuente: Inec

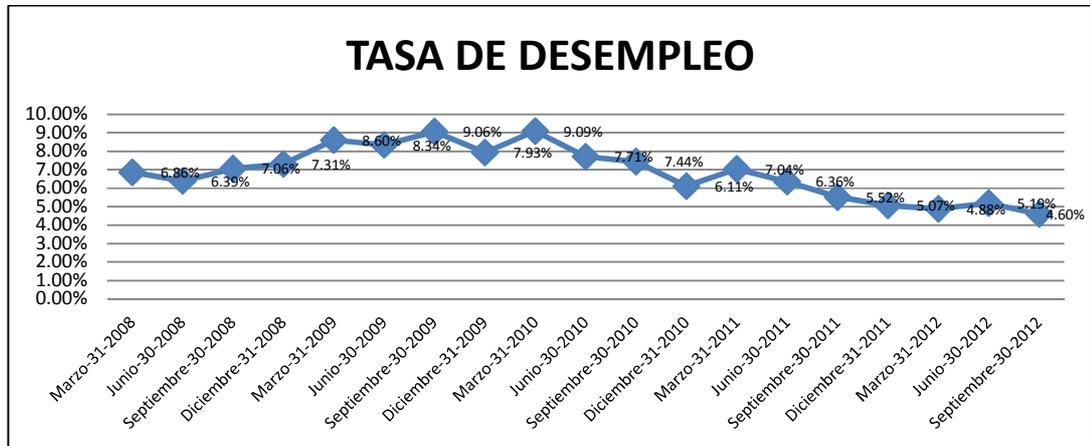
**Tabla No. 4: Tasa de Desempleo**

FECHA	VALOR
Marzo-31-2008	6.86%
Junio-30-2008	6.39%
Septiembre-30-2008	7.06%
Diciembre-31-2008	7.31%
Marzo-31-2009	8.60%

Junio-30-2009	8.34%
Septiembre-30-2009	9.06%
Diciembre-31-2009	7.93%
Marzo-31-2010	9.09%
Junio-30-2010	7.71%
Septiembre-30-2010	7.44%
Diciembre-31-2010	6.11%
Marzo-31-2011	7.04%
Junio-30-2011	6.36%
Septiembre-30-2011	5.52%
Diciembre-31-2011	5.07%
Marzo-31-2012	4.88%
Junio-30-2012	5.19%
Septiembre-30-2012	4.60%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Gráfico No. 7: Tasa de Desempleo**



**Elaborado por:** Patricia Espinosa

La tendencia en la tasa de desempleo es decreciente comparado con el segundo trimestre con 0.59% como se observa en el Gráfico No 7.

**Gráfico No. 8: Evolución del Mercado Laboral**

EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL							
En Porcentaje							
	2011				2012		
NACIONAL URBANO	Mar	Jun	Sep	Dic	Mar	Jun	Sep
Tasa de desempleo	7,00	6,40	5,50	5,07	4,88	5,19	4,60
Tasa de subempleo bruta	50,00	46,70	45,70	44,2	43,90	42,96	42,28
Tasa de ocupados plenos	41,20	45,60	47,90	49,90	49,91	49,86	51,12
GUAYAQUIL							
Tasa de desempleo	9,90	9,60	5,70	5,92	6,25	6,28	6,54
Tasa de subempleo bruta	46,30	42,90	44,30	39,60	39,85	36,98	33,78
Tasa de ocupados plenos	41,90	46,80	49,30	53,42	52,78	55,44	57,45
QUITO							
Tasa de desempleo	5,70	3,80	4,20	4,31	3,67	4,35	3,38
Tasa de subempleo bruta	35,40	33,10	29,00	35,54	32,86	33,76	28,29
Tasa de ocupados plenos	55,60	57,40	64,50	58,63	59,97	54,51	62,30
CUENCA							
Tasa de desempleo	4,10	3,60	4,10	3,88	4,66	3,42	4,41
Tasa de subempleo bruta	43,60	43,60	41,20	34,24	33,83	36,24	31,96
Tasa de ocupados plenos	51,90	52,30	54,30	61,46	60,53	59,45	63,00

**Fuente:** Cámara de Comercio Guayaquil

Se observa en el Gráfico No 8 la evolución laboral que se produjo entre el año 2011 y el tercer trimestre del año 2012 en las tres tasas: desempleo, subempleo y tasa de ocupados plenos.

Se observa que en la ciudad de Guayaquil aumentó la tasa de desempleo en un 0.26% realizando una comparación entre el año 2011 y el segundo trimestre del año 2012.

La tasa de subempleo disminuyó un 3.2%, significa que existe personas que trabajaron o tuvieron un empleo y están disponibles para prestar servicios en otras actividades adicionales.

La tasa de ocupados plenos en la ciudad de Guayaquil se incrementó en 2.01% lo cual es beneficioso para la Empresa Medicina Prepagada CruzBlanca S.A. porque

existen más personas que aumentaron sus ingresos y tienen posibilidad de contratar los servicios de la Empresa.

En la ciudad de Quito las tasas de desempleo y subempleo disminuyeron en un 0.97%, 5.47% respectivamente al segundo trimestre del año 2012, y la tasa de ocupados plenos aumentó en un 7.79%; por lo que las personas de Quito tendrán más opción de contratar el servicio de la Empresa, beneficiando a la sucursal de CruzBlanca S.A. que se encuentra ubicada en Quito.

#### **2.2.1.2.4 Tasa de Interés**

##### **2.2.1.2.4.1 Tasa de Interés Activa**

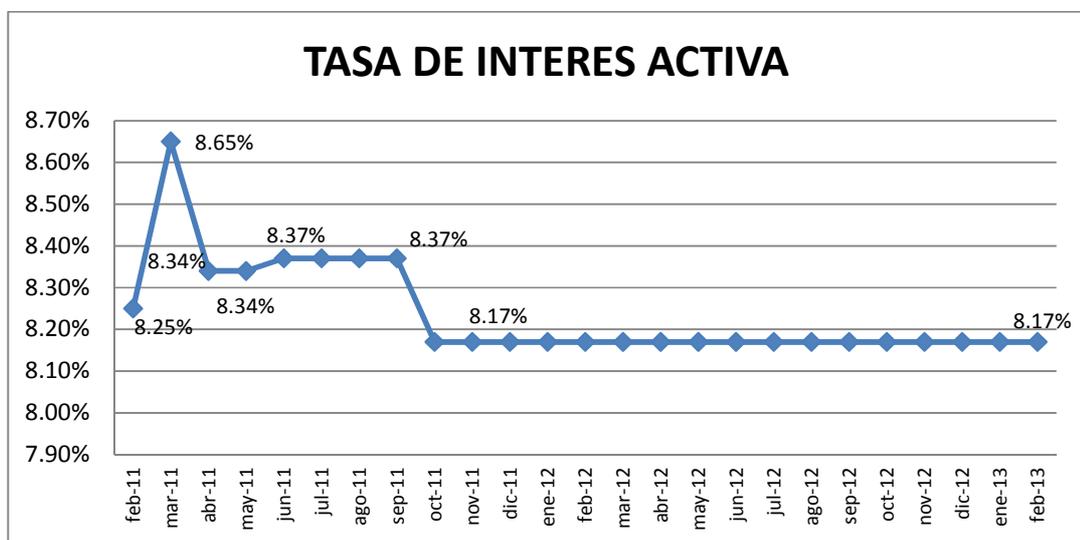
**Tabla No. 5: Tasa de Interés Activa**

<b>MES</b>	<b>TASA</b>
Febrero-28-2011	8.25 %
Marzo-31-2011	8.65 %
Abril-30-2011	8.34 %
Mayo-31-2011	8.34 %
Junio-30-2011	8.37 %
Julio-31-2011	8.37 %
Agosto-31-2011	8.37 %
Septiembre-30-2011	8.37 %
Octubre-31-2011	8.17 %
Noviembre-30-2011	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %
Enero-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %
Marzo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %
Mayo-31-2012	8.17 %
Junio-30-2012	8.17 %
Julio-31-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %

Septiembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Gráfico No. 9: Tasa de Interés Activa**



**Elaborado por:** Patricia Espinosa

Se observa en el Gráfico No 9 que la tasa de interés activa se ha mantenido constante desde Octubre del año 2011 con una tasa de 8.17% en la cual la entidad financiera prestamista recauda sobre la situación de solvencia del deudor.

Realizando una comparación a la región Latino Americana la tasa de interés activa en Ecuador sigue siendo alta como para brindar una tranquilidad o poder de endeudamiento a las Empresas.

Para Medicina Prepagada CruzBlanca S.A. aún cuando se haya mantenido constante durante los últimos dos años, influye negativamente, ya que con tasas de

interés altas se puede estancar o eliminar proyectos de mejoras en la infraestructura para un crecimiento continuo.

#### 2.2.1.2.4.2 Tasa de Interés Pasiva

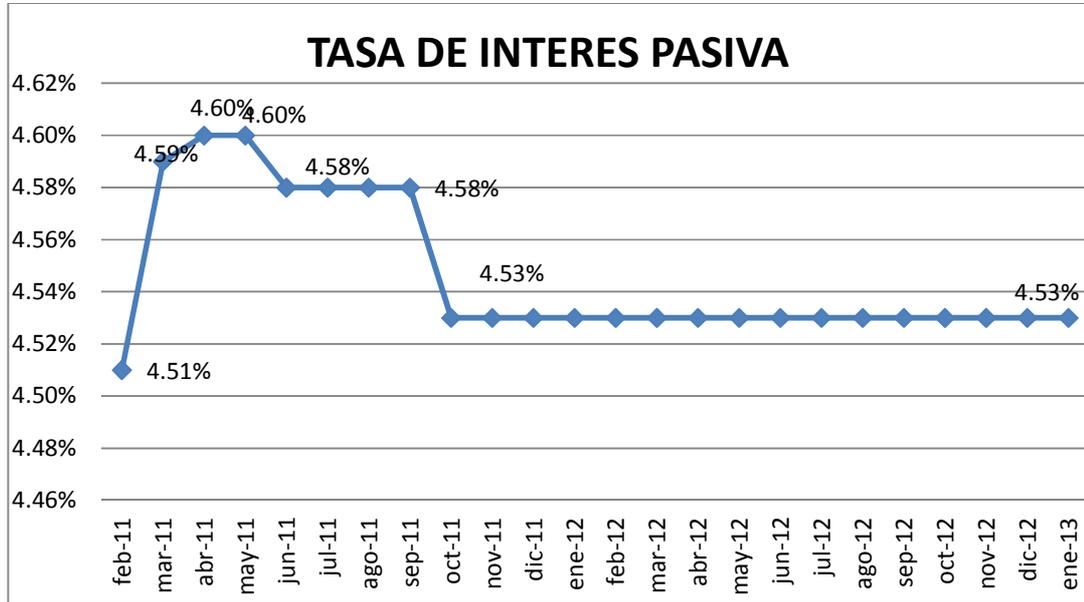
**Tabla No. 6: Tasa de Interés Pasiva**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %
Noviembre-30-2012	4.53 %
Octubre-31-2012	4.53 %
Septiembre-30-2012	4.53 %
Agosto-31-2012	4.53 %
Julio-31-2012	4.53 %
Junio-30-2012	4.53 %
Mayo-31-2012	4.53 %
Abril-30-2012	4.53 %
Marzo-31-2012	4.53 %
Febrero-29-2012	4.53 %
Enero-31-2012	4.53 %
Diciembre-31-2011	4.53 %
Noviembre-30-2011	4.53 %
Octubre-31-2011	4.53 %
Septiembre-30-2011	4.58 %
Agosto-31-2011	4.58 %
Julio-31-2011	4.58 %
Junio-30-2011	4.58 %
Mayo-31-2011	4.60 %
Abril-30-2011	4.60 %
Marzo-31-2011	4.59 %
Febrero-28-2011	4.51 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Gráfico No. 10: Tasa de Interés Pasiva**



**Elaborado por:** Patricia Espinosa

Se observa en el Gráfico No 10 que desde el mes de Octubre del 2011 se mantiene constante con una tasa del 4.53%, con esta tendencia se puede afirmar que el ahorro y la seguridad que brinda el sector financiero para colocar dinero es un factor atractivo para la población Ecuatoriana.

En Medicina Prepagada CruzBlanca S.A. un incremento en el ahorro de las personas es favorable por que pueden destinar a la salud de sí mismos y de sus familiares.

La tasa pasiva es favorable, ya que si bien es cierta la tendencia es constante, pero la estabilidad permite planificar a todos los ciudadanos en un rango de tiempo aceptable.

#### 2.2.1.2.5 Canasta Básica

**Tabla No. 7: Canasta Familiar Año 2011**

CANASTA FAMILIAR USD 2011		
Fecha	VITAL	BÁSICA
Enero 2011	393.4	548.63
Febrero 2011	395.04	551.24
Marzo 2011	396.04	551.87
Abril 2011	398.85	555.27
Mayo 2011	401.03	557.43
Junio 2011	400.81	556.93
Julio 2011	403.2	559.41
Agosto 2011	407.49	563.75
Septiembre 2011	410.08	567.41
Octubre 2011	413.51	571.08
Noviembre 2011	411.24	572.35
Diciembre 2011	419.25	578.04

**Fuente:** Inec

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 8 Canasta Familiar Año 2012**

CANASTA FAMILIAR USD 2012		
Fecha	VITAL	BÁSICA
Enero 2012	421.07	581.21
Febrero 2012	418.818	583.268
Marzo 2012	422.501	587.36
Abril 2012	424.77	588.48
Mayo 2012	423.358	584.713
Junio 2012	426.421	586.181
Julio 2012	424.4	585.814
Agosto 2012	426.46	587.86

Septiembre 2012	432.71	594.06
Octubre 2012	434.7	595.44
Noviembre 2012	434.04	596.42
Diciembre 2012	431.322	595.705

**Fuente:** Inec  
**Elaborado por:** Patricia Espinosa

Se observa en la Tabla No 7 el año 2011 terminó con USD 578.04 al 31 de Diciembre mientras que en la Tabla No 8 refleja el año 2012 se observa que terminó con una canasta básica de USD 595.70, como podemos observar el costo de la canasta básica es sumamente alto de acuerdo a los ingresos de la mayoría de la población percibe; siendo negativo para la Empresa CruzBlanca S.A. ya que no toda la población llega en sus ingresos mensuales ni al costo de la canasta básica lo que dificultará una contratación de los servicios que ofrece la Empresa.

### **2.2.1.3 Factor Tecnológico**

La tecnología en Ecuador es considerada escasa, la cual ha provocado varias consecuencias con respecto al desarrollo, la falta de tecnología de punta no permite avanzar de manera segura en el mercado.

Hoy en día todo se realiza en base de poseer una buena tecnología; los avances tecnológicos, ayudan a optimizar los procesos, es decir los hacen con Mayor rapidez y eficacia que con la mano de obra.

Cabe mencionar la fuerte inversión que se ha realizado para abastecer el sector salud, aun así no ha sido suficiente el presupuesto que se destina a la salud para mejorar en un 100%.

## **2.2.2 Influencias Macro Ambientales**

### **2.2.2.1 Clientes**

Clientes potenciales son aquellas personas a las cuales se les puede ofrecer un bien o un servicio que estén conformes en satisfacer sus necesidades, sin embargo el consumidor es aquella persona que tiene la última y definitiva palabra para comprar cualquier bien o servicio existente en el mercado.

El servicio de Medicina Prepagada es un servicio de consumo masivo por su naturaleza, por lo tanto para la Empresa Medicina Prepagada CruzBlanca serán todas las personas domiciliadas en la ciudad de Quito, que estén económicamente activas cuyos ingresos individuales sean iguales o superiores a 600 USD o mínimo 1000 USD a nivel familiar, ya que a lo largo de proporcionar el servicio de Medicina Prepagada se cuenta con datos estadísticos que se comprueba que al no tener un ingreso como los mencionados anteriormente pueden generar problemas al momento de recaudar las cuotas mensuales de los usuarios lo cual genera problemas de cobranza o se vuelve cartera incobrable.

En base al último censo realizado en el año 2010 el INEC nos proporciona datos en los cuales podemos definir la cantidad de mercado tentativo para ofrecer los servicios de Medicina Prepagada por parte de la Empresa CruzBlanca S.A.

La Empresa tiene un mercado meta estimado de 2.239.191 personas ya que esa es la población de la ciudad de Quito.

**Gráfico No. 11: Población por sectores de la provincia de Pichincha**

Cantones	Hombres	%	Mujeres	%	Total	Viviendas*	Viviendas**	Viviendas***	Razón niños mujeres****	Analfabetismo	Edad promedio
Cayambe	41.967	3,3%	43.828	3,3%	85.795	28.263	28.259	21.618	424,4	11,1%	26
Mejía	39.783	3,2%	41.552	3,1%	81.335	26.185	26.182	20.928	371,7	7,0%	28
Pedro Moncayo	16.311	1,3%	16.861	1,3%	33.172	11.207	11.203	8.633	444,8	10,2%	26
Pedro Vicente Maldonado	6.735	0,5%	6.189	0,5%	12.924	4.242	4.239	3.239	532,3	8,9%	25
Puerto Quito	10.774	0,9%	9.671	0,7%	20.445	6.630	6.629	5.037	510,2	10,1%	26
<b>Quito</b>	<b>1.088.811</b>	<b>86,7%</b>	<b>1.150.380</b>	<b>87,1%</b>	<b>2.239.191</b>	<b>764.167</b>	<b>763.719</b>	<b>634.611</b>	<b>317,1</b>	<b>3,0%</b>	<b>29</b>
Rumiñahui	41.917	3,3%	43.935	3,3%	85.852	28.008	27.995	23.305	304,1	2,9%	30
San Miguel de los Bancos	9.413	0,7%	8.160	0,6%	17.573	4.526	4.517	3.559	484,2	7,2%	26
<b>Total</b>	<b>1.255.711</b>	<b>100%</b>	<b>1.320.576</b>	<b>100%</b>	<b>2.576.287</b>	<b>873.228</b>	<b>872.743</b>	<b>720.930</b>			

Fuente: Inec

**Tabla No. 9: Población por edades en Quito**

Grupos de edad	Hombre	Mujer	Total
menor a 1 año	18071	17787	35858
De 1 a 4 años	84674	81205	165879
De 5 a 9 años	105266	102961	208227
De 10 a 14 años	104263	101320	205583
De 15 a 19 años	102306	102530	204836
De 20 a 24 años	105506	109519	215025
De 25 a 29 años	102305	107359	209664
De 30 a 34 años	87870	94478	182348
De 35 a 39 años	74910	83405	158315
De 40 a 44 años	64032	71680	135712
De 45 a 49 años	59386	67322	126708
De 50 a 54 años	47880	53798	101678
De 55 a 59 años	39468	44251	83719
De 60 a 64 años	29985	34138	64123
De 65 a 69 años	23153	26760	49913
De 70 a 74 años	15764	19039	34803
De 75 a 79 años	10754	13581	24335
De 80 a 84 años	7390	10232	17622
De 85 a 89 años	3740	5590	9330
De 90 a 94 años	1565	2523	4088
De 95 a 99 años	421	742	1163
De 100 años y más	102	160	262
<b>Total</b>	<b>1088811</b>	<b>1150380</b>	<b>2239191</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Quito

### 2.2.2.2 Proveedores

Se entiende por proveedor toda aquella persona o empresa que aporte al buen funcionamiento en la prestación del servicio o elaboración de producto.

La Empresa Medicina Prepagada CruzBlanca S.A. realiza la selección de proveedores tomando en cuenta diferentes factores como: la confianza, solidez, agilidad y variedad de los productos que aporte.

La Empresa cuenta con diferentes tipos de proveedores, que ayudan al buen funcionamiento de la Empresa entre ellos se tiene: clínicas, laboratorios, farmacéuticas, prestadores de servicios (médicos), servicio de ambulancia, dotadores de insumos médicos, equipos médicos entre otros.

A continuación se detalla los principales proveedores que cuenta la Empresa Medicina Prepagada CruzBlanca S.A.

**Tabla No. 10: Proveedores de la Empresa CruzBlanca S.A.**

<b>Proveedores de la empresa Medicina Prepagada CruzBlanca S.A.</b>			
<b>CLÍNICAS</b>	<b>LABORATORIOS</b>	<b>FARMACEUTICAS</b>	<b>EQUIPOS MÉDICOS</b>
Hospital Vozandes de Quito	Clínica de osteoporosis	Genfar	Adv medical
Conclina	Net – lab	Quifatex	Ani medical
Clínica el batan	Biodilab	Sumelab	
Novaclínica	Zurita y Zurita laboratorios	Dismed	
Clínica San Francisco	Vacunamed	Simed	
Centro médico Quirúrgico Pichincha	Imágenes medicas	Clini medical	
Corporación de la Asociación de los Adventistas	Imagenisco		
Clínica Villasalud			
Clínica Infes			

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

### **2.2.2.3 Competencia**

Competencia se origina cuando existen otras Empresas que ofrecen productos o servicios similares y de idénticas características. Como en todo mercado si la oferta tiende a aumentar los precios suelen disminuir y el consumidor es el más beneficiado porque existen diferentes opciones para que el beneficiario consuma.

En caso de productos sustitutos, se la conoce como una competencia indirecta ya que poseen características similares que pueden llegar a satisfacer al beneficiario del producto.

Actualmente la gama de servicios que ofrece Medicina Prepagada CruzBlanca S.A. es amplia en el Ecuador, va desde cobertura médica, exámenes de diagnóstico, hospitalización y/o cirugías programadas, derecho a reembolsos.

De las Empresas que se encuentran en el Ecuador y principalmente las Empresas que tienen las sucursales o matriz en la ciudad de Quito, se puede mencionar con certeza que existen varias Empresas que representan una competencia directa para Medicina Prepagada CruzBlanca entre las que se destacan son las siguientes:

- Salud S.A.
- Humana.
- Ecuasanitas.

Sin embargo la Empresa es diferente por ofrecer servicio de cobertura dependiendo al tiempo de afiliación más no de montos tope; a demás de aceptar segmentos como las personas de la tercera edad, embarazos en curso y enfermedades pre existentes.

**Tabla No. 11: Cuadro comparativo de servicios**

<b>BENEFICIOS</b>	<b>CRUZBLANCA</b>	<b>ECUASANITAS</b>	<b>HUMANA</b>	<b>SALUD</b>
<b>COBERTURA</b>	Quito Guayaquil Santo domingo	Quito, Guayaquil, Cuenca, Riobamba, Ambato, Ibarra, Esmeraldas, Portoviejo, Manta, Santo Domingo	Quito, Guayaquil, Cuenca	Imbabura, Pichincha, Santo Domingo, Manabí, Guayas, Azuay, El Oro, Loja, Tungurahua
<b>EXCLUSIONES</b>	Tratamientos de alcoholismo drogadicción, infertilidad, estética, sicológicos, aparatos ortopédicos	Preexistencias alcoholismo drogadicción, infertilidad, estética sicológicos, trasplante de órganos Sida, Aparatos ortopédicos	Preexistencias alcoholismo, Drogadicción, Infertilidad, Estética, sicológicos, trasplante de órganos, sida, aparatos ortopédicos	Preexistencias alcoholismo, drogadicción, infertilidad, estética, sicológicos, trasplante de órganos, sida aparatos ortopédicos.
<b>PLANES</b>	Plan cruz blanca	Elegir, total, ambulatorio, hospitalario	Individual pyme para medianas Empresas, corporativo	Familiar, corporativo, Empresarial
<b>PRECIOS</b>	Contratos Individuales menor a 1 año \$45, 1-14 años \$38, 15-44 \$38 y mujeres 65 45 -64 años \$45 Mayor a 65 años \$118/150 Contratos Corporativos Menor a 65 años 38 Mayor a 65 años 118	De 40 a 100	0 - 39 años \$22.80 40- 49 años \$23.20 50- 59 años \$23,50 60- 61 años \$23.60	Desde \$ 45 hasta \$ 105 con el 80% en procedimientos ambulatorios, 100% internación hospitalaria, 100% terapia intensiva, 60% cobertura de medicinas Desde \$ 40 por persona y su valor varía dependiendo los servicios adicionales

<b>COSTOS ADICIONALES PERDIDA DE TARJETA</b>	2	5	NO	5
<b>FACTURACION</b>	1 al 30 días	15-15 de cada mes	Cada quincena de mes	1 al 30 días dentro de los 5 primeros días
<b>FORMA DE PAGO</b>	T/C, efectivo, cheque, depósitos	T/C, efectivo, cheque	T/C, efectivo, cheque	T/C, efectivo, cheque

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

## **CAPITULO 3**

### **METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO COSO ERM.**

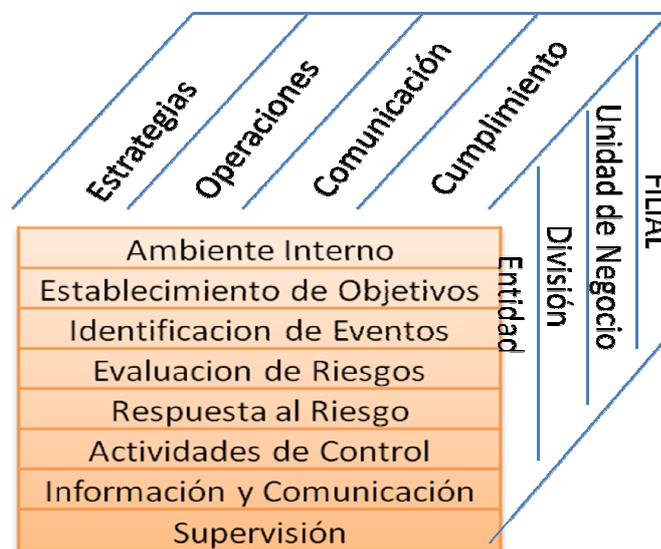
En cuanto a los controles internos existen diferentes modelos que son perfectamente adaptables a la Empresa a la cual se va a aplicar.

Sin embargo, antes de cualquier paso es necesario presentar la Empresa y especialmente a los profesionales que trabajan en ella una cultura de control operacional, es decir, es necesario que cada área entienda la importancia real en el contexto de actividades que realiza la Empresa.

#### **3.1 DEFINICIÓN DE COSO ERM**

El método COSO ERM se puede definir como un sistema de evaluación de los controles internos que tiene relación con los riesgos directos de negocios, ya que los controles que se evaluaron debe minimizar riesgos. Comprende de diferentes componentes, objetivos, como se puede observar en la figura:

**Gráfico No. 12: Coso ERM**



**Fuente:** Coso ERM

En el Gráfico No 12 se muestran columnas verticales de las cuatro categorías de objetivos, los ocho componentes en líneas horizontales, y las unidades de una organización en tercera dimensión.

### **3.2 OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO**

Se considera que para lograr la misión y los objetivos establecidos en la visión de la organización, la estructura de gestión de riesgos debe estar orientada a cuatro categorías:

- a) Las estrategias, en el que los objetivos deben estar alineados con la misión.
- b) Operaciones, dando prioridad a la utilización eficaz y eficiente de los recursos.
- c) La comunicación a través de informes con información confiable y decisiones en sus resultados.
- d) Cumplimiento, se basa en la comparación con leyes y reglamentos que se requieran.

## **3.3 METODOLOGÍA**

La metodología COSO ERM destaca ocho puntos clave dentro de la Empresa y los controles internos que deben estar bien supervisados.

### **3.3.1 Ambiente Interno**

El ambiente interno es fundamental para todos los demás componentes, se trata de ética, integridad, conducta, políticas, los factores organizacionales, el posicionamiento el consejo de administración como las políticas fiscales, el establecimiento de funciones y responsabilidades, y sobre todo la cultura negocio de la organización.

- Filosofía de la Gestión de Riesgos:
- Cultura de Riesgo
- Consejo de Administración o Dirección
- Integridad y Valores Éticos
- Compromiso de Competencia
- Asignación de Autoridad y Responsabilidad
- Políticas y Prácticas en Materia de Talento Humano.<sup>1</sup>

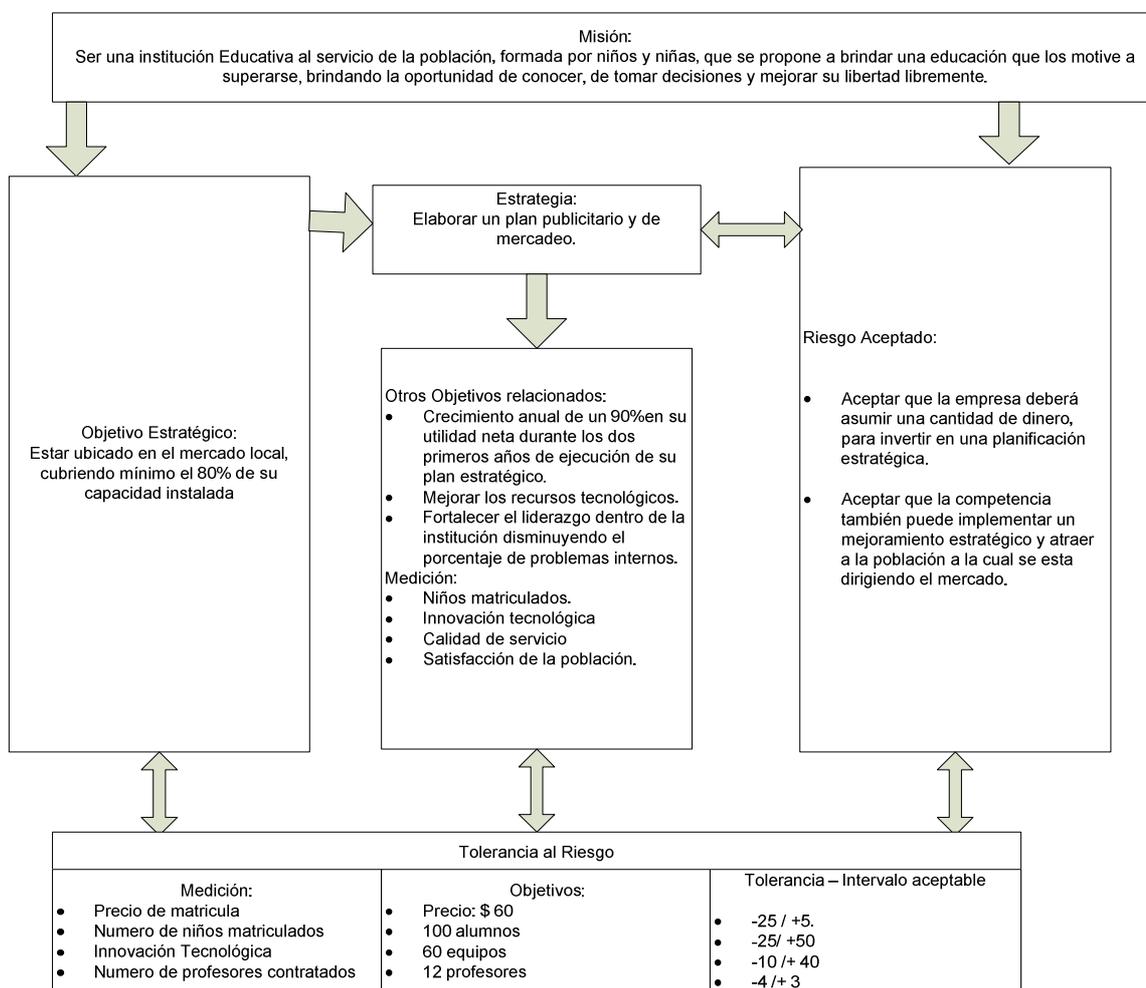
### **3.3.2 Establecimiento de Objetivos**

Los objetivos son los puntos clave a llevarse a cabo por la Empresa y sus directivos. La alta dirección tiene la necesidad de controlar los eventos que ponen en peligro la consecución de los objetivos y si es necesario, ajustar las estrategias para garantizar que objetivos serán alcanzados.

---

<sup>1</sup> COSO ERM Conceptos Básicos Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

**Gráfico No. 13: Establecimientos de Objetivos**



**Elaborado por: Patricia Espinosa**

### 3.3.3 Identificación de Eventos

Los eventos son sucesos que pueden llegar a afectar a algunas de las estrategias de la Empresa y, en consecuencia, el logro de los objetivos. Los eventos pueden ser negativos/positivos.

**Paso 1:**

Se identifican los procesos claves de la Empresa.

Paso 2:

Identificar los riesgos que afectan los procesos identificados.

Paso 3:

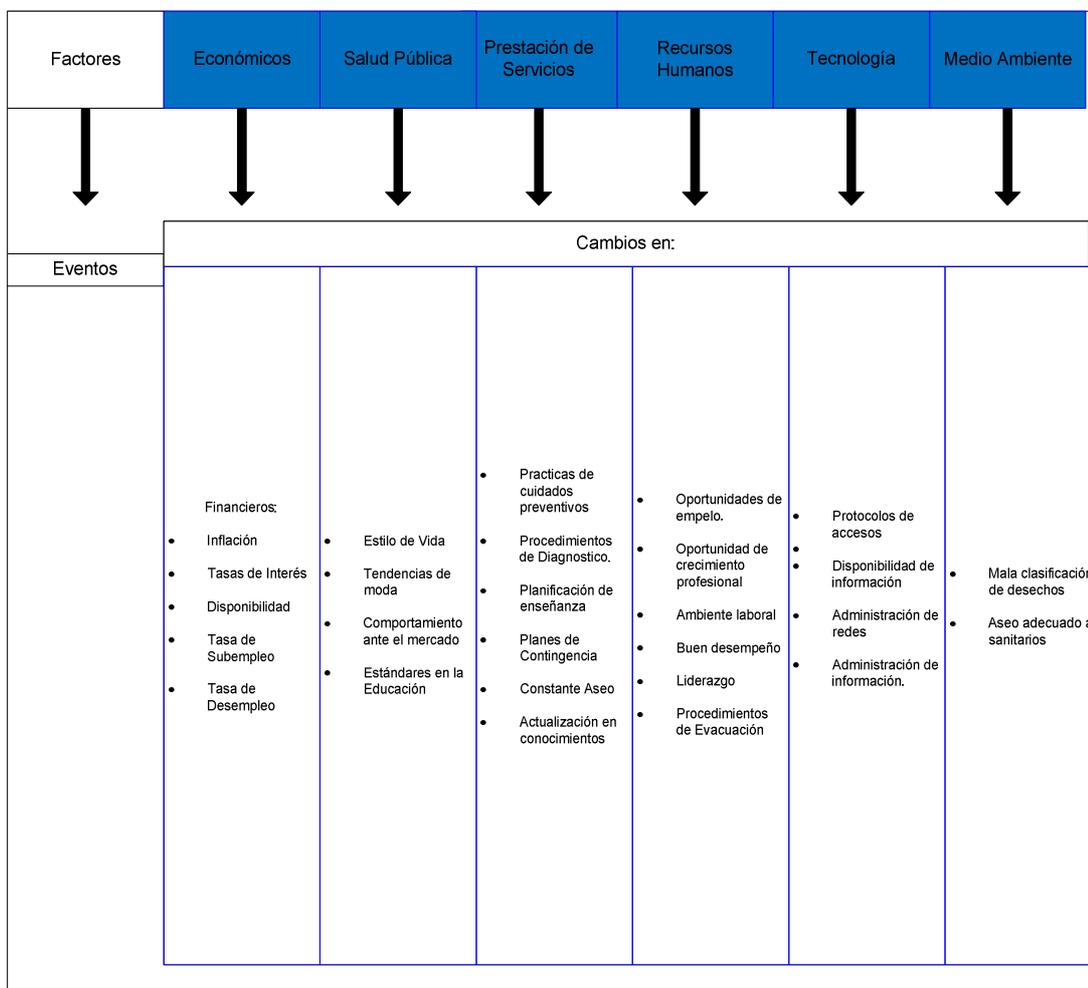
Identificar el tipo de riesgo de acuerdo a los riesgos de la Empresa.

**Tabla No. 12: Conocimiento de la Empresa**

<b>Misión</b>	Ser una institución Educativa al servicio de la población, formada por niños y niñas, que se propone a brindar una educación que los motive a superarse, brindando la oportunidad de conocer, de tomar decisiones y mejorar su libertad libremente.
<b>Objetivo Estratégico</b>	Estar ubicado en el mercado local, cubriendo mínimo el 80% de su capacidad instalada
<b>Otros objetivos relacionados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Crecimiento anual de un 90% en su utilidad neta durante los dos primeros años de ejecución de su plan estratégico.</li><li>•Mejorar los recursos tecnológicos.</li><li>•Fortalecer el liderazgo dentro de la institución disminuyendo el porcentaje de problemas internos</li></ul>
<b>Unidad de medida de los objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Precio de matrícula</li><li>•Número de niños matriculados</li><li>•Innovación Tecnológica</li><li>•Número de profesores contratados</li></ul>
<b>Tolerancia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•\$35 a \$65 precio de matrícula</li><li>•Entre 75 y 150 estudiantes matriculados (espacio físico y prevención de gastos hacia el personal)</li><li>•50 equipos( 1 por pareja) –/ 100 ( uno por estudiante)</li><li>•8 profesores contratados y 15 profesores contratados</li></ul>
<b>Eventos, Posibles Riesgo e impacto relacionado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Fluctuaciones crecientes de la inflación.</li><li>•Mejoramiento de escuelas públicas</li><li>•Incrementos en importaciones</li><li>•Procedimientos inadecuados en la implementación de la planificación estratégica.</li></ul>

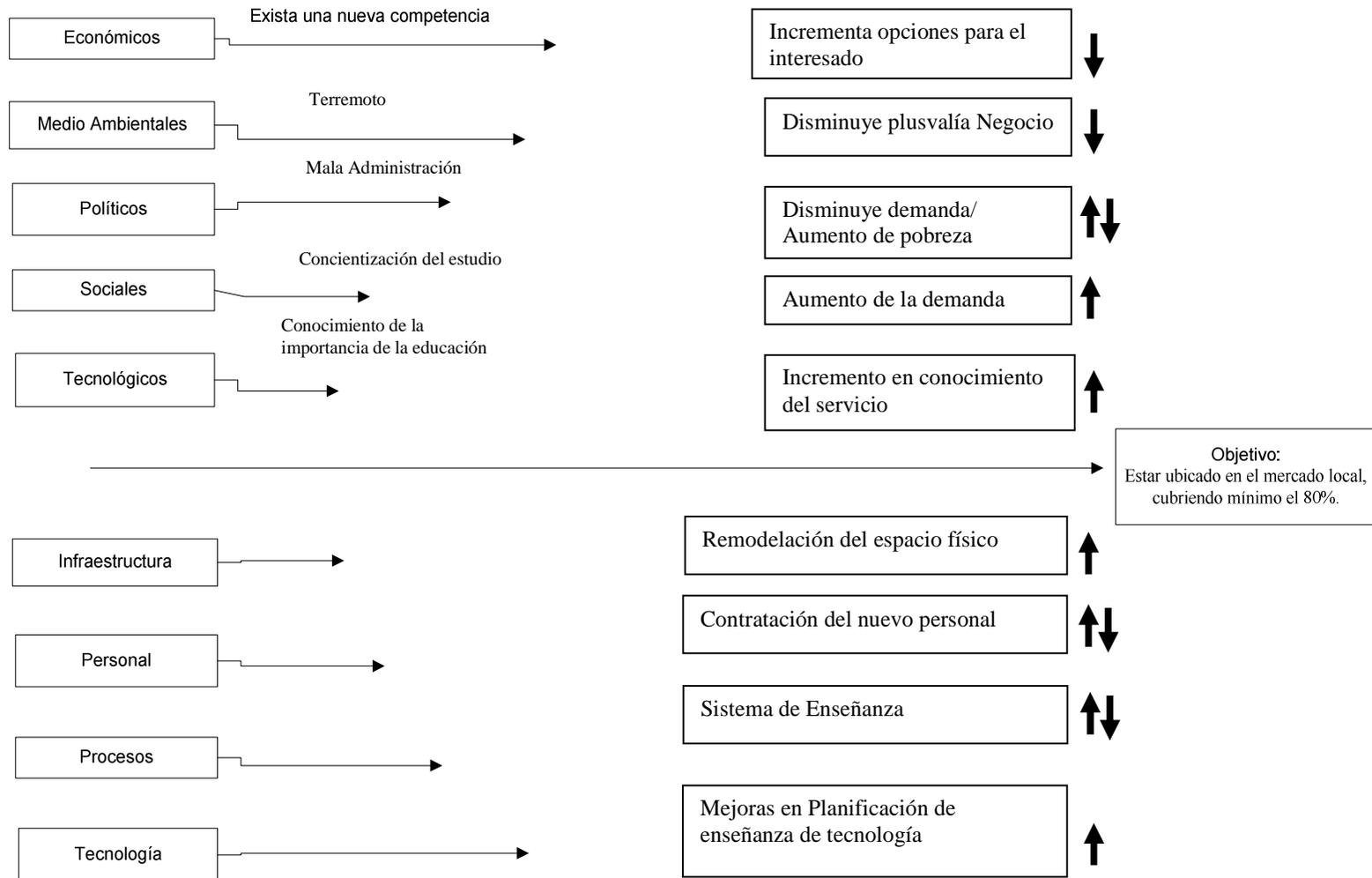
**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Gráfico No. 14: Identificación de Eventos**



**Elaborado por: Patricia Espinosa**

**Gráfico No. 15: Consecuencia del Evento**



**Elaborado por:** Patricia Espinosa

### 3.3.4 Evaluación de riesgos

Consiste en el análisis de los factores que ponen en peligro a la Empresa en cuanto al alcance de los objetivos. Para poder evaluar los riesgos nos basamos en diferentes tipos de riesgo y nos realizamos la siguiente pregunta:

¿Son los riesgos relacionados con la Liquidez del mercado, de crédito, entre otros de esta naturaleza?

Paso 4:

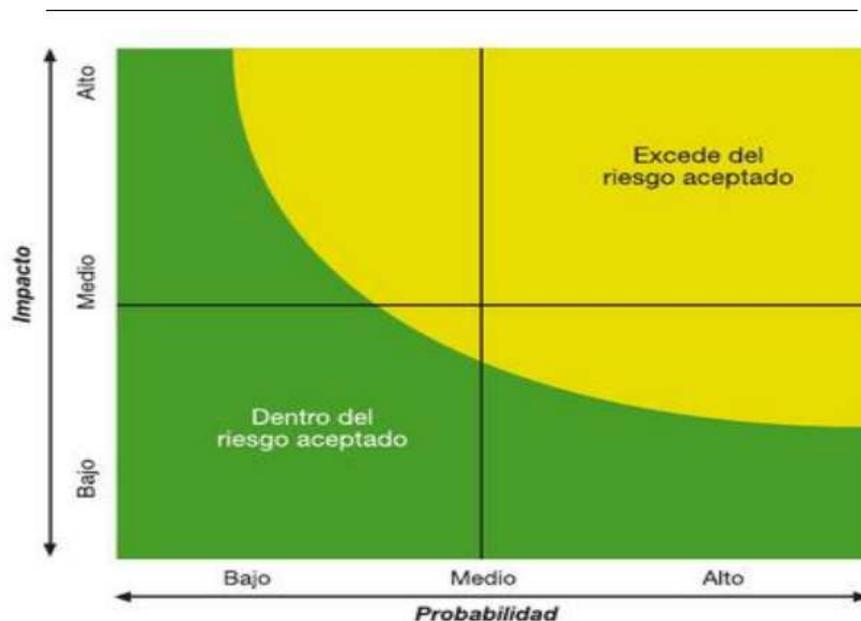
Identificación de riesgos.

Paso 5:

Describir el riesgo identificado.

Para nosotros poder evaluar al riesgo nos podemos apoyar en el diagrama mostrado que nos facilitara la evaluación y calificación del riesgo.

**Gráfico No. 16: Formación del Riesgo**



**Fuente:** Sistema de Control Interno para Organizaciones

De acuerdo al ejemplo planteado se puede calificar a los riesgos encontrados de la siguiente manera.

**Tabla No. 13: Calificación del Riesgo**

Nivel	Evento	Descripción	Probabilidad de suceso	Riesgo
1	Económicos	Muy Probables	Muy Alta	Al existir nueva competencia disminuye la probabilidad que existan más estudiantes que eligen al Centro Educativo
2	Medio Ambientales	Improbable	Baja	Un evento como un catástrofe natural, requiere un plan de contingencia para prevenir tal evento
3	Políticos	Posible	Moderada	Nuevas resoluciones y acuerdos, podrá fortalecer como debilitar al Centro Educativo
4	Sociales	Probable	Alta	Exista campañas para concientizar a la sociedad de la importancia del estudio.
5	Tecnológicos	Probable	Moderada	La sociedad recurre a Internet/ hace uso del recurso tecnológico para acceder a información no relacionada con la educación

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

Paso 6:

Para cada riesgo identificado se determinará el riesgo inherente considerando la probabilidad de ocurrencia y su consecuencia. Como ejemplo se pueden utilizar las siguientes categorías:

**Tabla No. 14: Calificación del Riesgo**

PROBABILIDAD	Frecuencia de Ocurrencia	Probabilidad
Improbable	1 vez en 5 años	5%
Muy raro	1 vez en 4 años	10%
Raro	1 vez en 3 años	25%
Posible	1 vez en 2 años	50%
Frecuente	1 vez en 1 años	100%

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

### 3.3.5 Respuesta a los Riesgos

La Empresa después de todo el aparato de evaluación de riesgos debe decidir las políticas de gestión para minimizar el riesgo las políticas estarán sujetas a la posición de la Empresa cómo las amenazas y también cómo van a ser explotadas las oportunidades diagnosticadas dentro de un presupuesto preestablecido, si lo hubiere.

En el ejemplo planteado los riesgos encontrados se da una respuesta al riesgo que es la siguiente:

**Tabla No. 15: Respuesta al Riesgo**

<b>EVITAR</b>	<b>COMPARTIR</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zonificar la demanda</li><li>• Decidir no emprender nuevas iniciativas que podrían dar lugar a riesgos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adoptar seguros contra perdida</li><li>• Establecer una sociedad</li><li>• Alianzas Estratégicas</li></ul>
<b>REDUCIR</b>	<b>ACEPTAR</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar materias atractivas para el desarrollo estudiantil</li><li>• Establecer procesos de enseñanza eficaces</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Provisionar posibles pérdidas</li><li>• Aceptar al riesgo si se adapta a la toleración al riesgo establecido.</li></ul>

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

### 3.3.6 Actividades de control

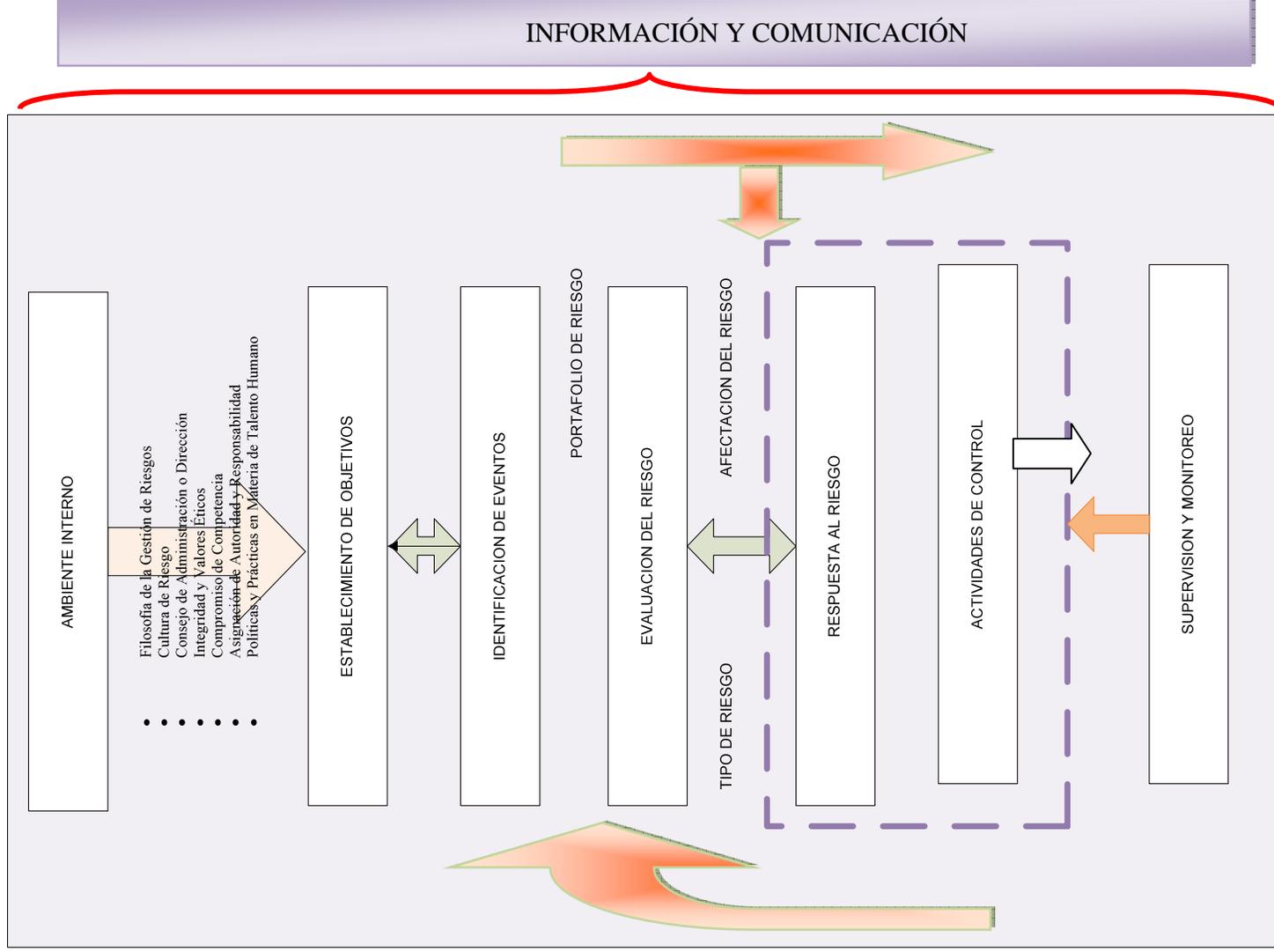
Las actividades de control son los movimientos que monitorean el progreso de la Empresa, señalando si los resultados están dentro de las estrategias pre-establecidas, y por lo tanto, contribuirán a alcanzar los objetivos de la Empresa.

### **3.3.7 Información y Comunicación**

Se refiere al tratamiento de las noticias y su fluctuación en la organización. La información debe ser clara y objetiva, mientras que lo que es necesario que la comunicación sea veraz y directa, sin interferencia.

Como podemos observar la Empresa debe estar debidamente comunicada e informada de todos los procesos que conlleva la misma para que los controles que se establezca sean sólidos y difíciles de derrumbarse para la buena consecución de los objetivos.

**Gráfico No. 17: Información y Comunicación**



**Elaborado por:** Patricia Espinosa

### 3.3.8 Supervisión y Monitoreo

Consiste en supervisar las operaciones de la Empresa en manos de sus empleados con el fin de reducir el riesgo en las actividades desarrolladas diariamente.

Para ello utilizaremos las siguientes:

**Gráfico No. 18: Supervisión continua**



**Elaborado por:** Patricia Espinosa

## **CAPITULO 4**

### **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO COSO ERM EN LAS ÁREAS DE TESORERÍA, CARTERA Y RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA MEDICINA PREPAGADA CRUZBLANCA .S.A.**

#### **4.1 ÁREA DE TESORERÍA.**

##### **4.1.1 Naturaleza y función del área de cartera.**

###### **4.1.1.1 Función**

El área de Tesorería y Caja se encarga de fomentar y cumplir las políticas, normas, procedimientos de control que son importantes para salvaguardar los recursos financieros de la Empresa, cumpliendo con las diferentes solicitudes de pago de las diferentes necesidades adquiridas por la Empresa, desarrollando las actividades con eficiencia y eficacia en el control de gestión.

###### **4.1.1.2 Naturaleza**

Operar apropiadamente los recursos financieros y estar en permanente atención a los diferentes pagos en un tiempo oportuno de las obligaciones a cargo de la Empresa.

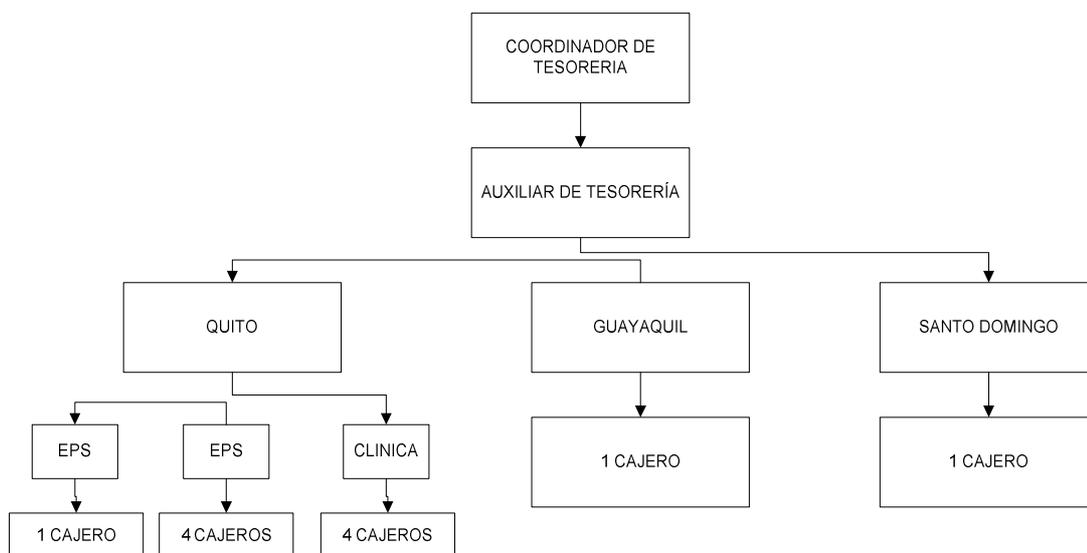
#### 4.1.2 Características del área de Tesorería.

- Relación directa con el Director financiero
- Preparar el presupuesto de las necesidades financieras y de los requerimientos que posea la Empresa
- Elaboración del flujo de efectivo.
- Elaboración y control diario de la liquidez de la Empresa realizando una comparación con saldos anteriores y actuales, para asegurarse que exista los debidos fondos para cubrir las diferentes obligaciones de la Empresa.
- Impresión de cheques.
- Programación de pagos a proveedores.

#### 4.1.3 Personal del área de Tesorería

El área de Tesorería es un área comprendida como se detalla a continuación:

**Gráfico No. 19: Estructura Organizacional de Tesorería**



**Elaborado por: Patricia Espinosa**

#### **4.1.4 Descripción de funciones del área de Tesorería.**

##### **Coordinador de Tesorería**

###### Diarias

- Verificar en el reporte de depósitos las transacciones reportadas por clientes, servicio al cliente y operaciones.
- Revisar e imprimir los movimientos de las cuentas bancarias de la compañía
- Entregar cheques a: usuarios por reembolsos, pago a proveedores, prestación de servicios de médicos y pago a empleados.
- Emitir cheques según corresponda para el pago a proveedores
- Elaborar el Reporte de Tesorería
- Elaborar el reporte Auxiliar de bancos con detalle de cheques emitidos y anulados

###### Eventuales

- Preparar cotizaciones para inversión de valores
- Recibir cheques devueltos y direccionar para la recuperación
- Atender requerimientos varios de los cajeros de las distintas sedes
- Preparar documentación para transferencias de fondos entre cuentas bancarias
- Elaborar el Flujo Proyectado y Real de Tesorería

##### **Auxiliar de Tesorería**

###### Diarias

- Registrar en el reporte de depósitos las transacciones reportadas por clientes, servicio al cliente y operaciones.
- Entregar soportes de los depósitos y transferencias al responsable de caja para el respectivo registro.
- Contar y verificar los valores que se depositan como remesas desde la caja de Administración.

- Reemplazar al responsable de Caja durante la hora del almuerzo, con la atención a usuarios y registro de pagos
- Recibir y clasificar registros contables para el pago según corresponda
- Recibir los reportes de caja diariamente con un plazo máximo de 48 horas posteriores al cierre de las mismas.
- Revisar los reportes de caja y facturas, verificando el correcto respaldo de los movimientos procesados Durante el día, así Como el control de la venta de bonos de atención.
- Entregar cheques a: usuarios por reembolsos, pago a proveedores, prestación de servicios de médicos y pago a empleados.
- Reporte de bonos facturados por secuencia y sedes

#### Mensual

- Elaborar el informe consolidado de cajas y el Consolidado General de Ingresos de forma mensual.

#### Ocasionales

- Emitir cheques en ausencia del coordinador en caso de requerirse.
- Verificar e imprimir los registros bancarios en caso de requerirse.
- Atender requerimientos varios de los cajeros de las distintas sedes
- Preparar documentación para transferencias de fondos entre cuentas bancarias en caso de requerirse
- Administrar el fondo de caja de tesorería para las necesidades de cajas de las sucursales de Quito.

### **Cajero**

#### Diarias

- Realizar facturación de:
  - Cuota Medicina Prepagada

- Pérdida de Carné (Cajero EPS)
- Radicaciones: (Cajero EPS)
  - Inclusión
  - Nuevo contrato.
- Bono de la tercera edad (Cajero EPS)
- Bono de Maternidad. (Cajero EPS)
- Bonos de atención.(Cajero IPS y Clínica)
- Personas que no estén afiliadas pero requieran atención médica. (Cajero IPS y m Clínica)
- Verificar e ingresar facturas y retenciones que fueron receptadas por los recaudadores. (Cajero EPS)
- Realizar el conteo y elaboración de respaldos de lo recaudado en caja para enviar a depositar.
- Realizar el cierre de caja
- Realizar y enviar un reporte de caja dirigido al auxiliar de tesorería para la respectiva supervisión y control.
- Eventuales:
- Entrega de cheque en caso de requerirse (Cajero EPS)
- Ubicar a la persona dueña del cheque devuelto.

#### **4.1.5 Objetivos de control interno del área de Tesorería**

El área de Tesorería comprende varios objetivos de control interno los cuales son: Autorización, verificación, evaluación, protección, los cuales podemos esquematizar de la siguiente manera:

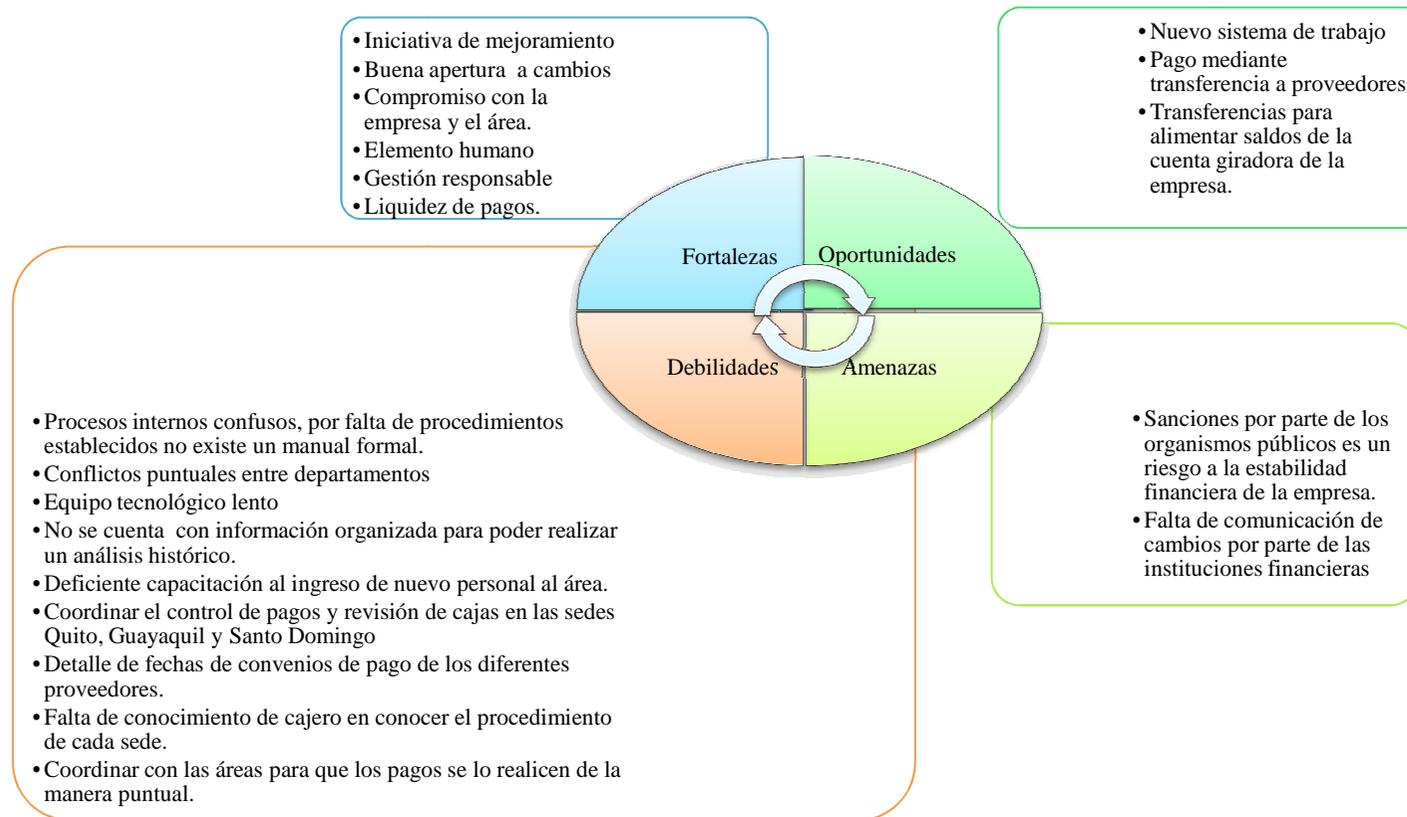
- Autorización: Conforme a las políticas y procedimientos se debe autorizar:  
La obtención de fondos

- **Verificación y Evaluación:** Se debe realizar una evaluación y verificación de los saldos con los que cuenta la Empresa para diferentes eventualidades, de igual manera inversiones y otras transacciones relacionadas al proceso de Tesorería.
- **Protección:** se debe reguardar constantemente información financiera de la Empresa y acceso al efectivo, se debe efectuar planes de seguridad y control, establecidos por la dirección.

#### 4.1.6 Diagnóstico y evaluación del Control interno del área de Tesorería

##### 4.1.6.1. Diagnóstico del área de Tesorería utilizando el análisis F.O.D.A.

Gráfico No. 20: Diagnóstico del Área de Tesorería mediante F.O.D.A



Elaborado por: Patricia Espinosa

#### 4.1.7 Calificación y Matriz de riesgo para el área de Tesorería.

Mediante los resultados de los cuestionarios aplicados a la evaluación de control interno se obtuvieron los siguientes resultados (**Revisar ANEXO A, Cuestionarios de Control Interno Tesorería y Caja**)

**Tabla No. 16: Calificación de componentes del COSO ERM de Tesorería**

N°	COMPONENTE	CALIFICACIÓN	
		PUNTAJE. OPTIMO	PUNTAJE. OBTENIDO
1	AMBIENTE DE CONTROL	24	13
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	24	6
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	24	16
4	EVALUACIÓN DEL RIESGO	22	8
5	RESPUESTA AL RIESGO	21	10
6	ACTIVIDADES DE CONTROL	19	10
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	24	17
8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	23	9
<b>SUMATORIA</b>		181	89

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

#### Nivel de Confianza:

$$NC = \frac{\text{PUNTAJE OBTENIDO}}{\text{PUNTAJE ÓPTIMO}} * 100$$

$$NC = \frac{89}{181} * 100$$

NC= 49.17% **Nivel de confianza Bajo**

**NIVEL DE CONFIANZA**

<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
76%-95%	51%-75%	15%-50%
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>

**RIESGO DE CONTROL**

**Riesgo de control=** 100 - Nivel de confianza

**Riesgo de control=** 100-49.17

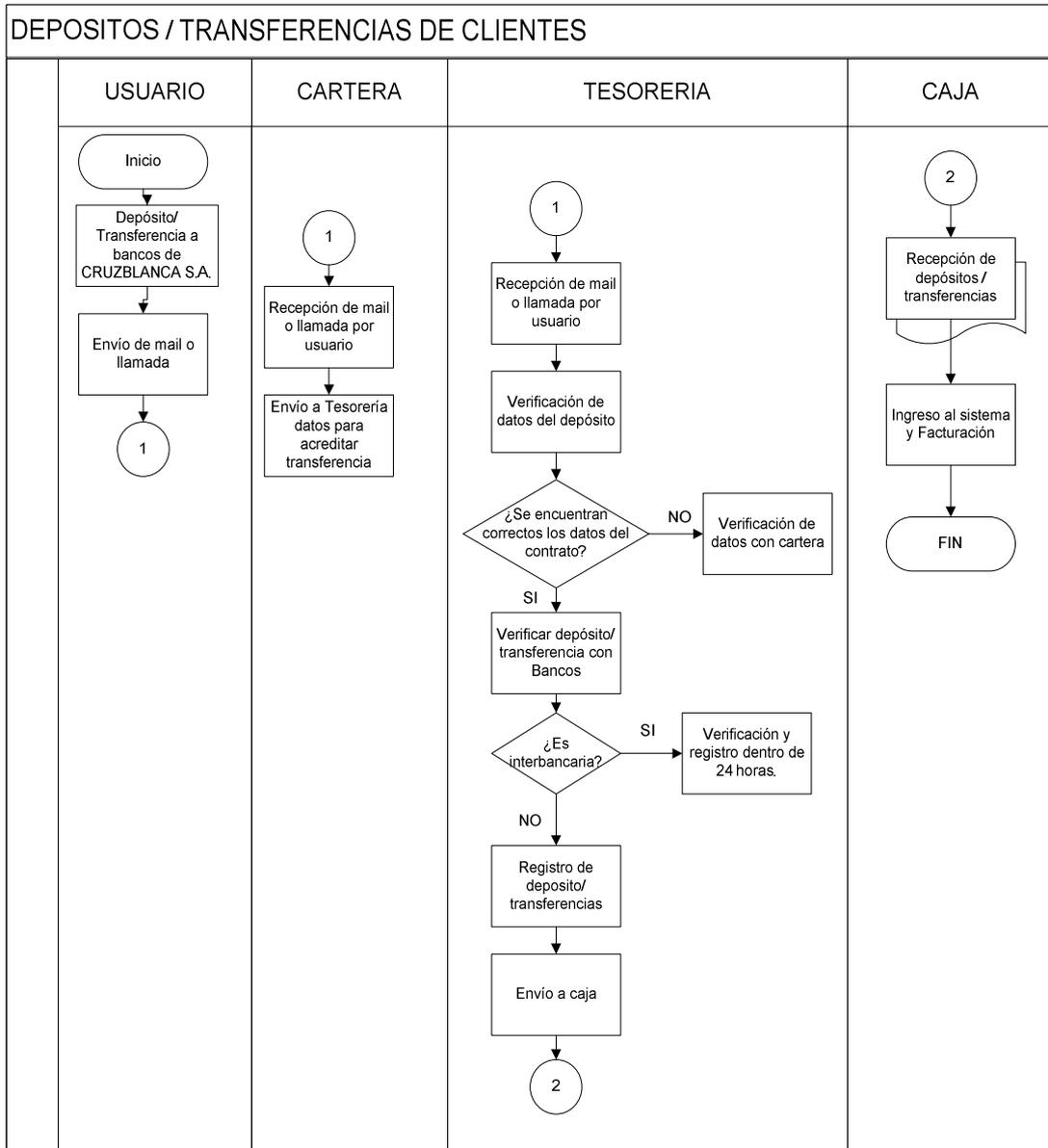
**Riesgo de control=** 50.83% **Riesgo de Control alto**

**Comentario:**

Mediante la matriz de medición de nivel de confianza del riesgo de control se ha obtenido en la Empresa "MEDICINA PREPAGADA CRUZBLANCA S.A." en el área de Tesorería, un porcentaje en el nivel de confianza del 49.17% (Bajo), el cual por medio de la implementación de nuevos procedimientos de control podría mejorar, en el control interno que existe en esta área hay una deficiencia de control, se considera al porcentaje obtenido de 50.83% de control interno alto – medio , el cual de no ser corregido a tiempo repercutirá en la consecución de los objetivos internos y por ende de la Empresa.

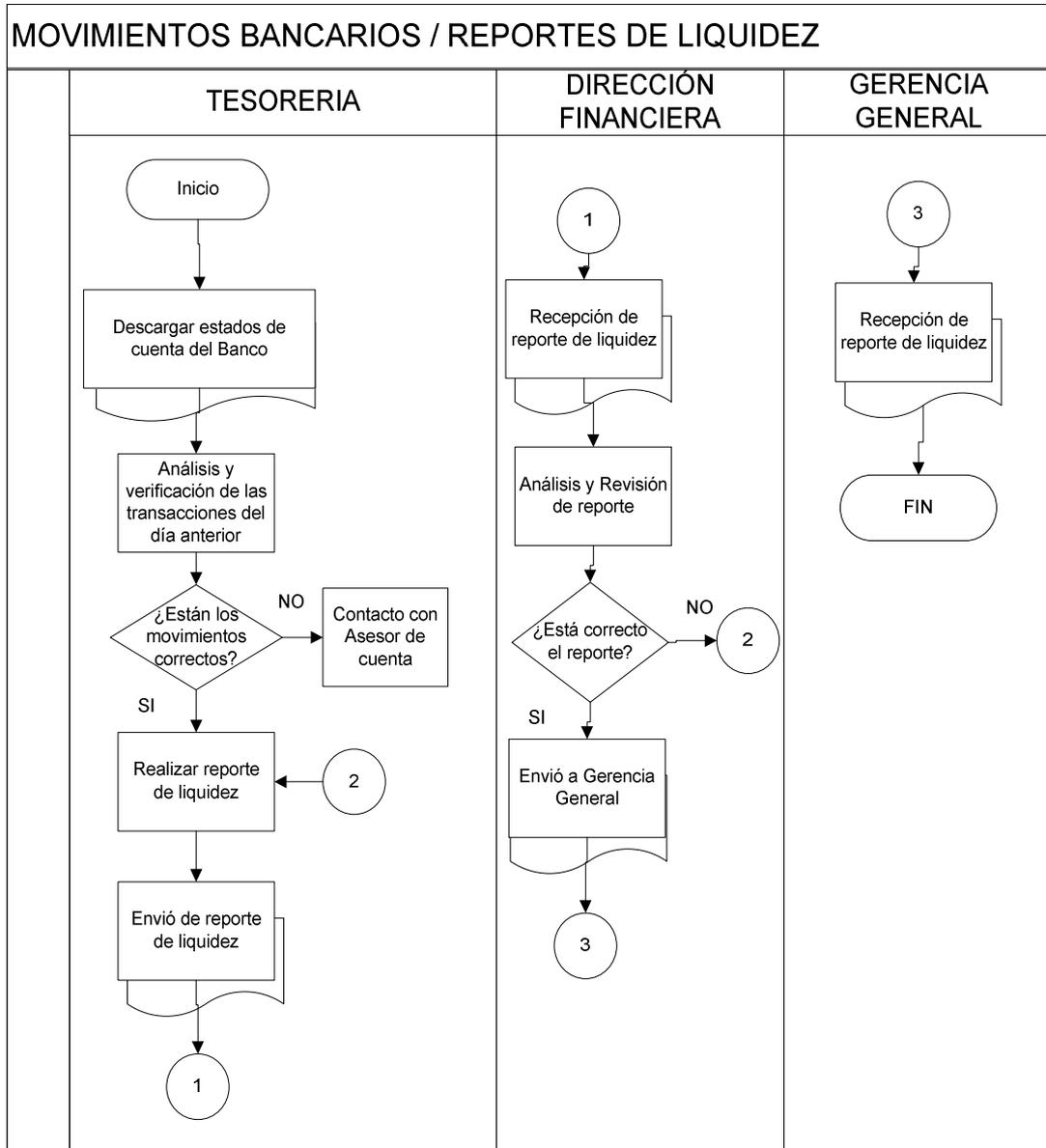
#### 4.1.8 Diagramas de procesos de Tesorería

**Diagrama No. 1 Depósitos / Transferencias de usuarios**



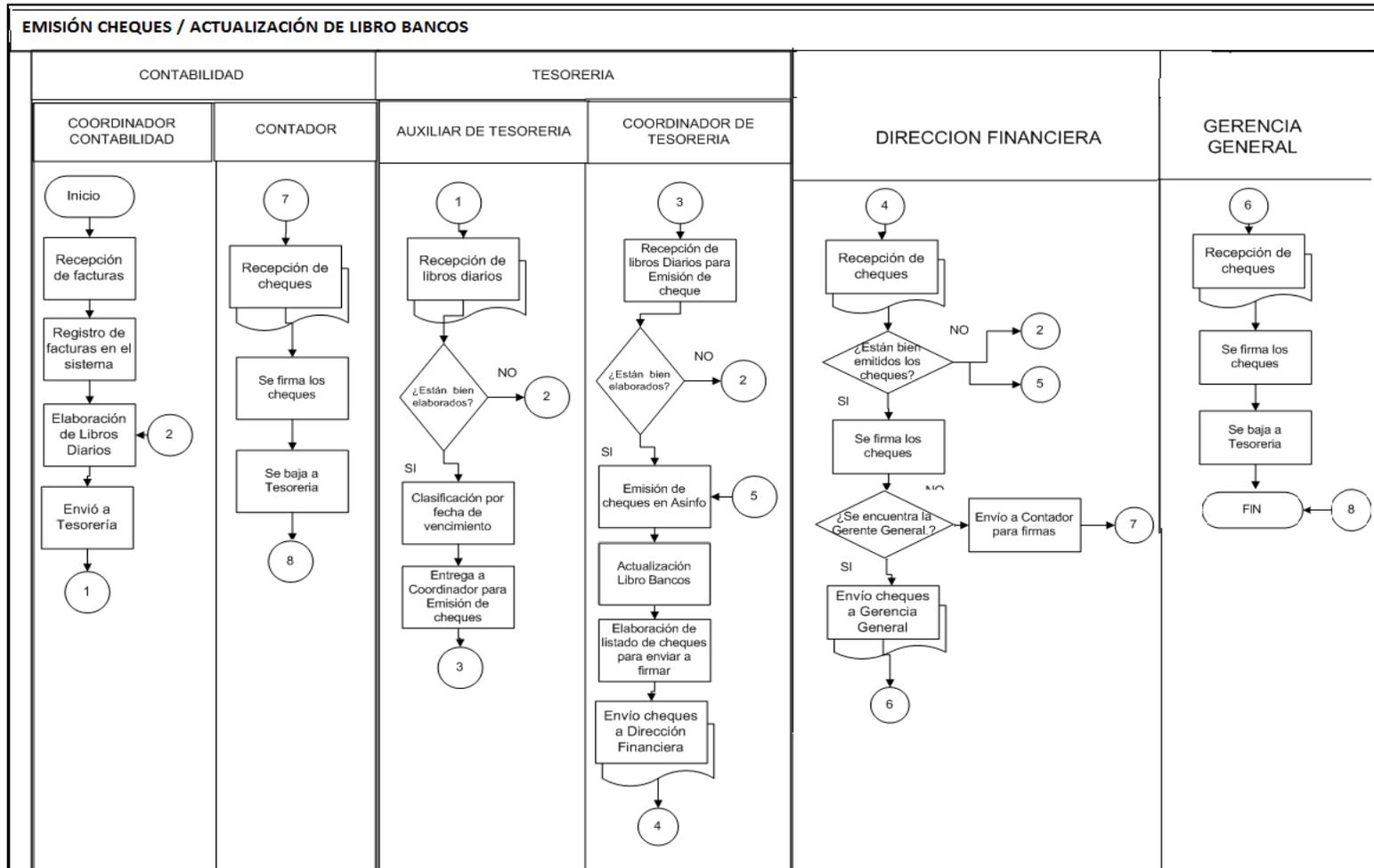
**Elaborado por: Patricia Espinosa**

**Diagrama No. 2 Movimientos Bancarios / Reporte de Liquidez**



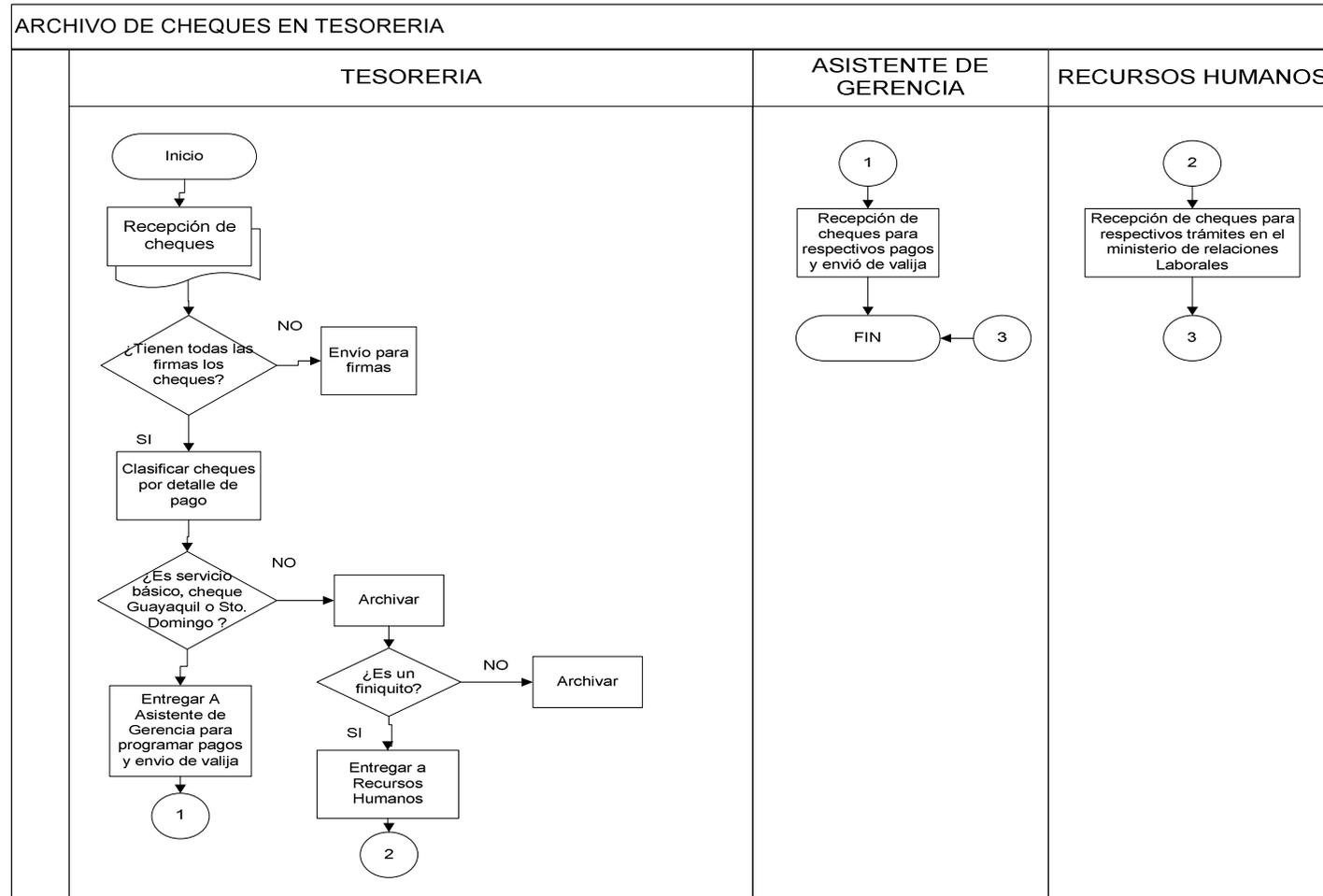
**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Diagrama No. 3 Emisión de cheques / Actualización Libro Bancos**



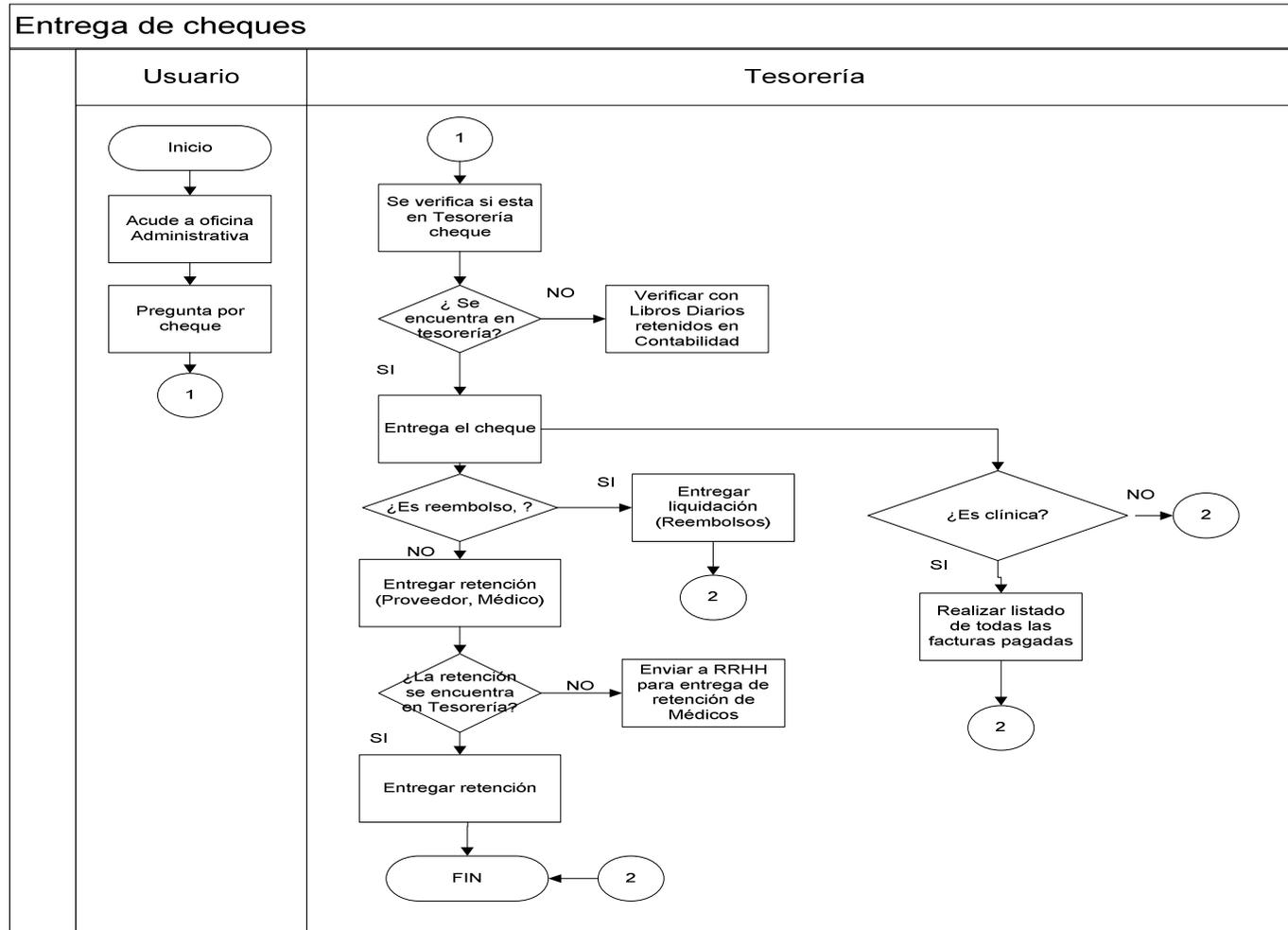
**Elaborado por: Patricia Espinosa**

**Diagrama No. 4: Archivo de cheques en Tesorería**



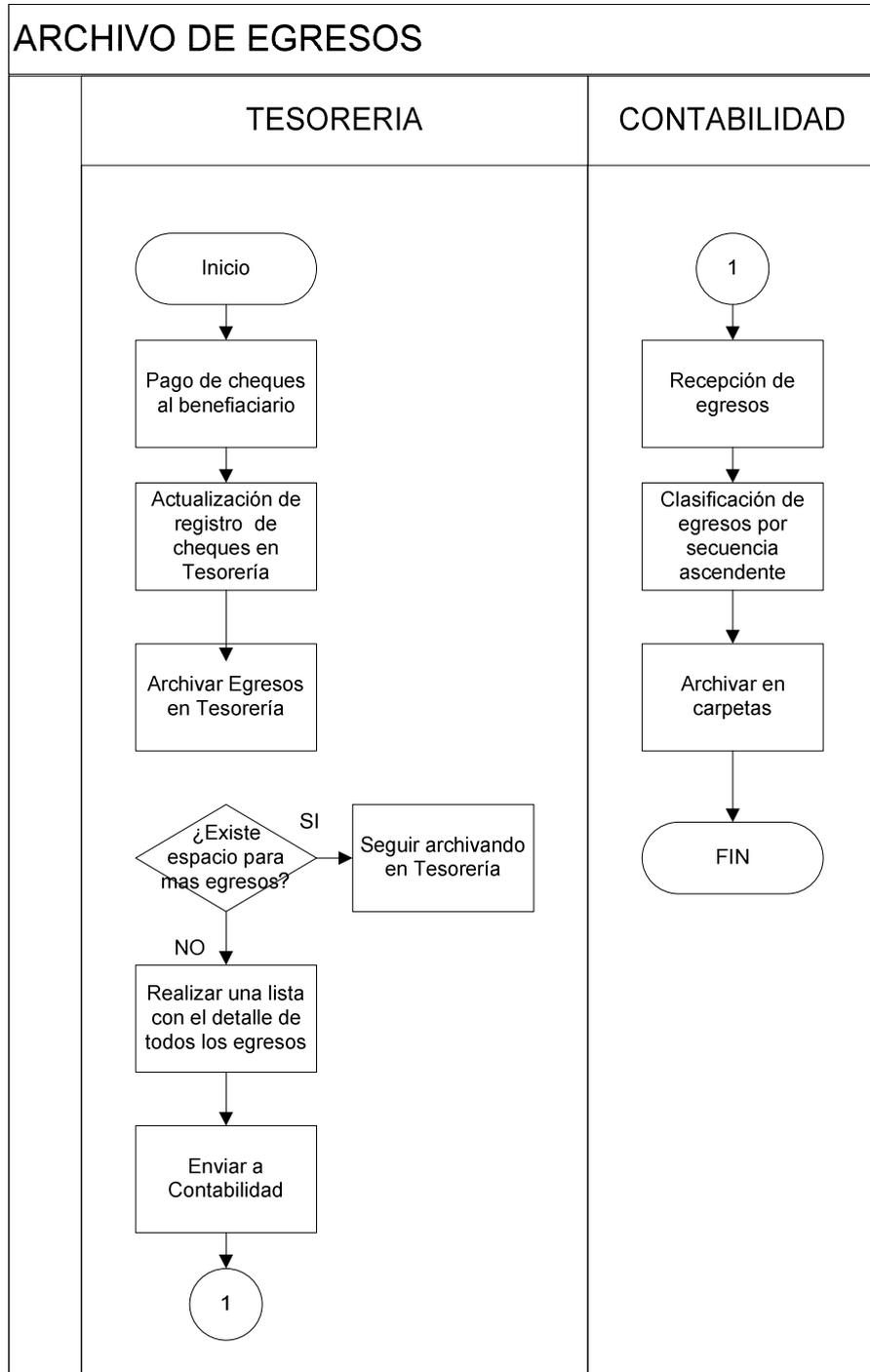
Elaborado por: Patricia Espinosa

Diagrama No. 5: Entrega de Cheques



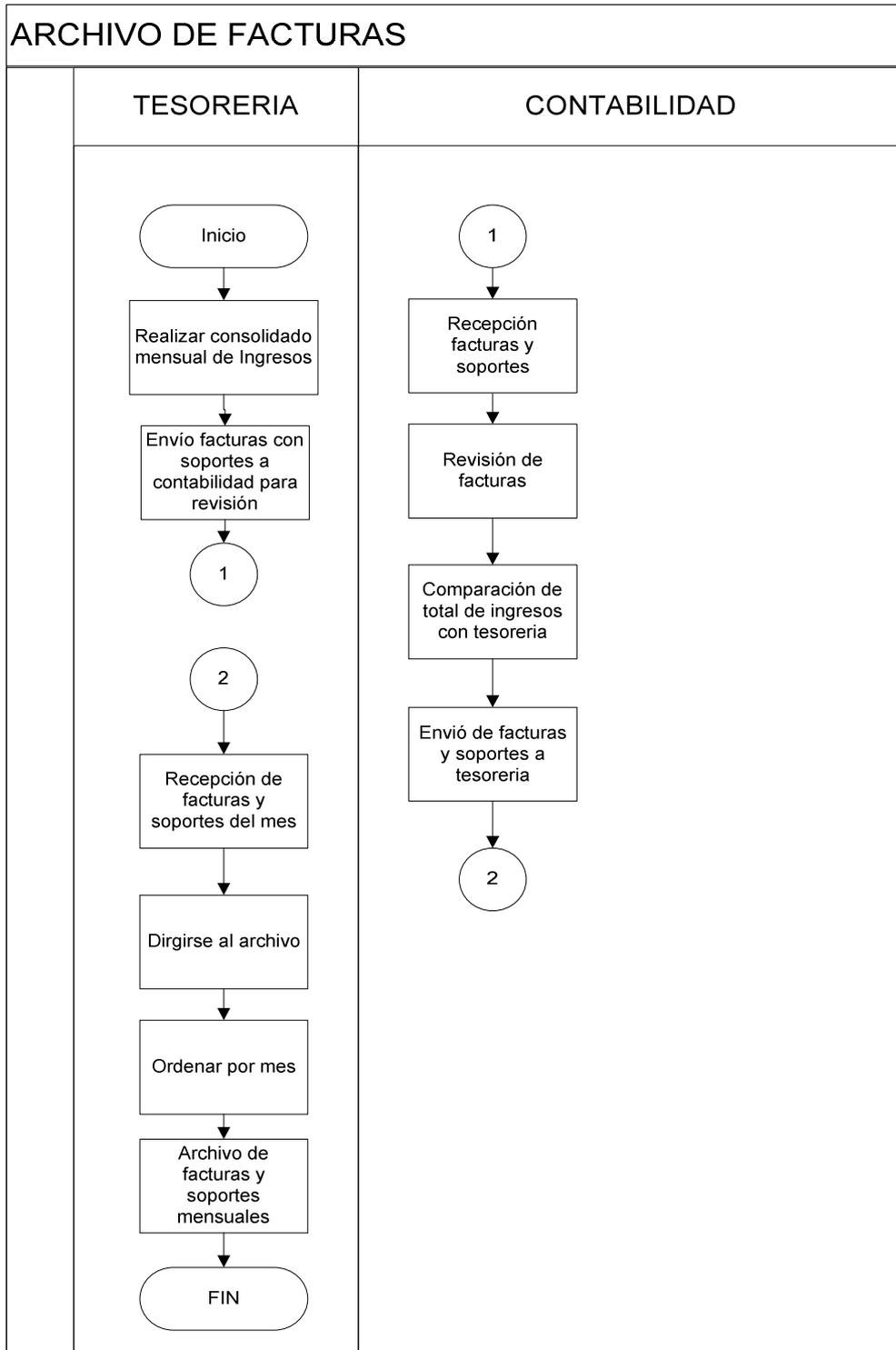
Elaborado por: Patricia Espinosa

**Diagrama No. 6: Archivo de Egresos**



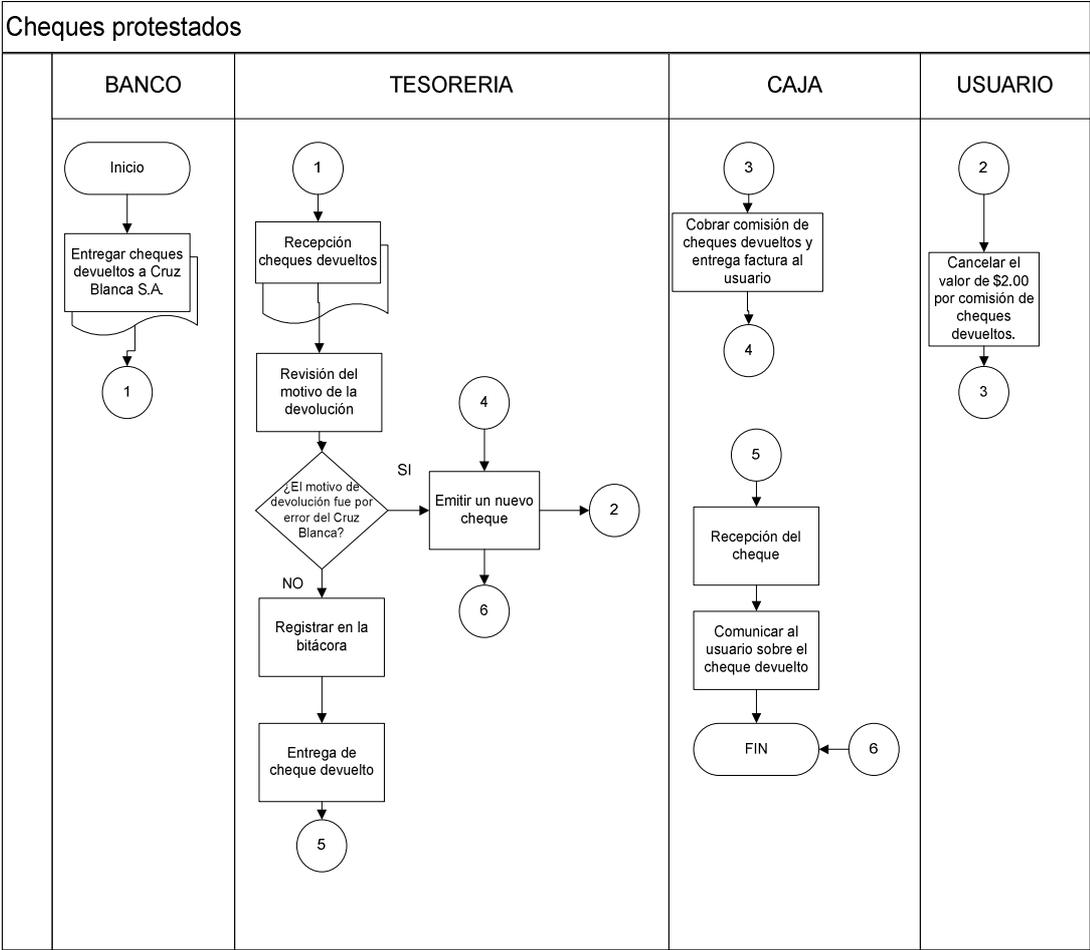
**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Diagrama No. 7: Archivo de Facturas Mensuales**



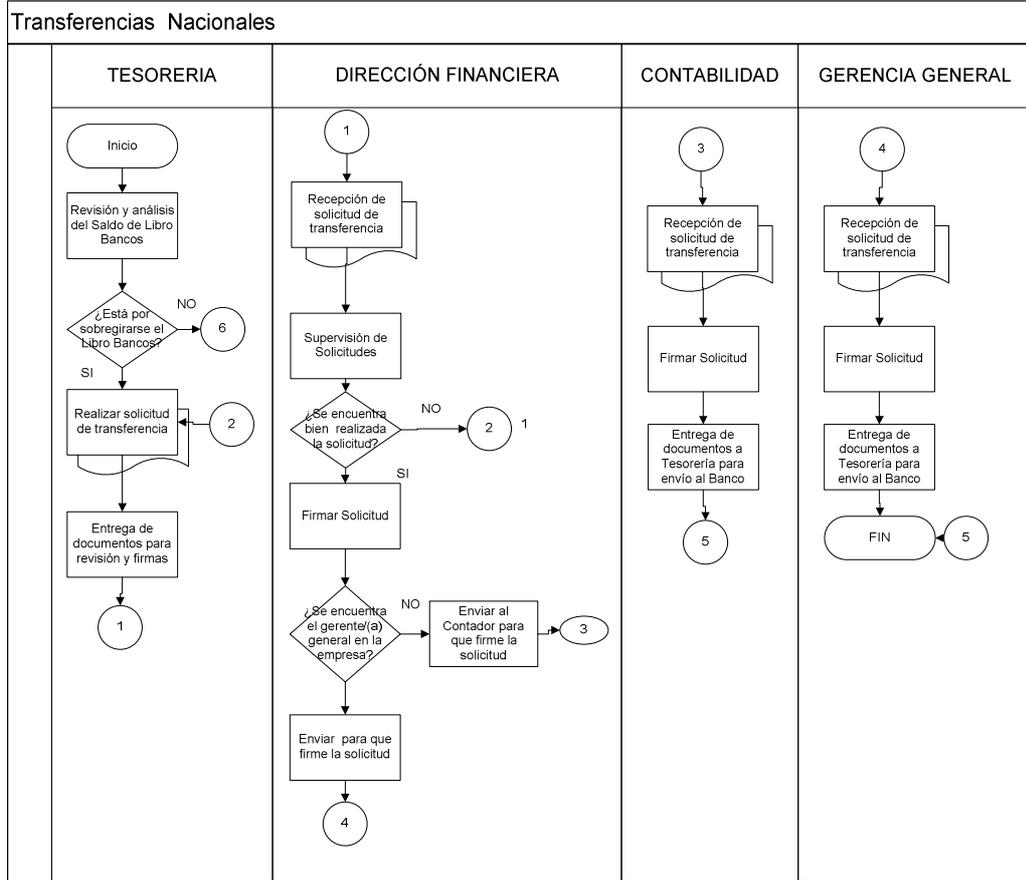
**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Diagrama No. 8: Cheques devueltos**



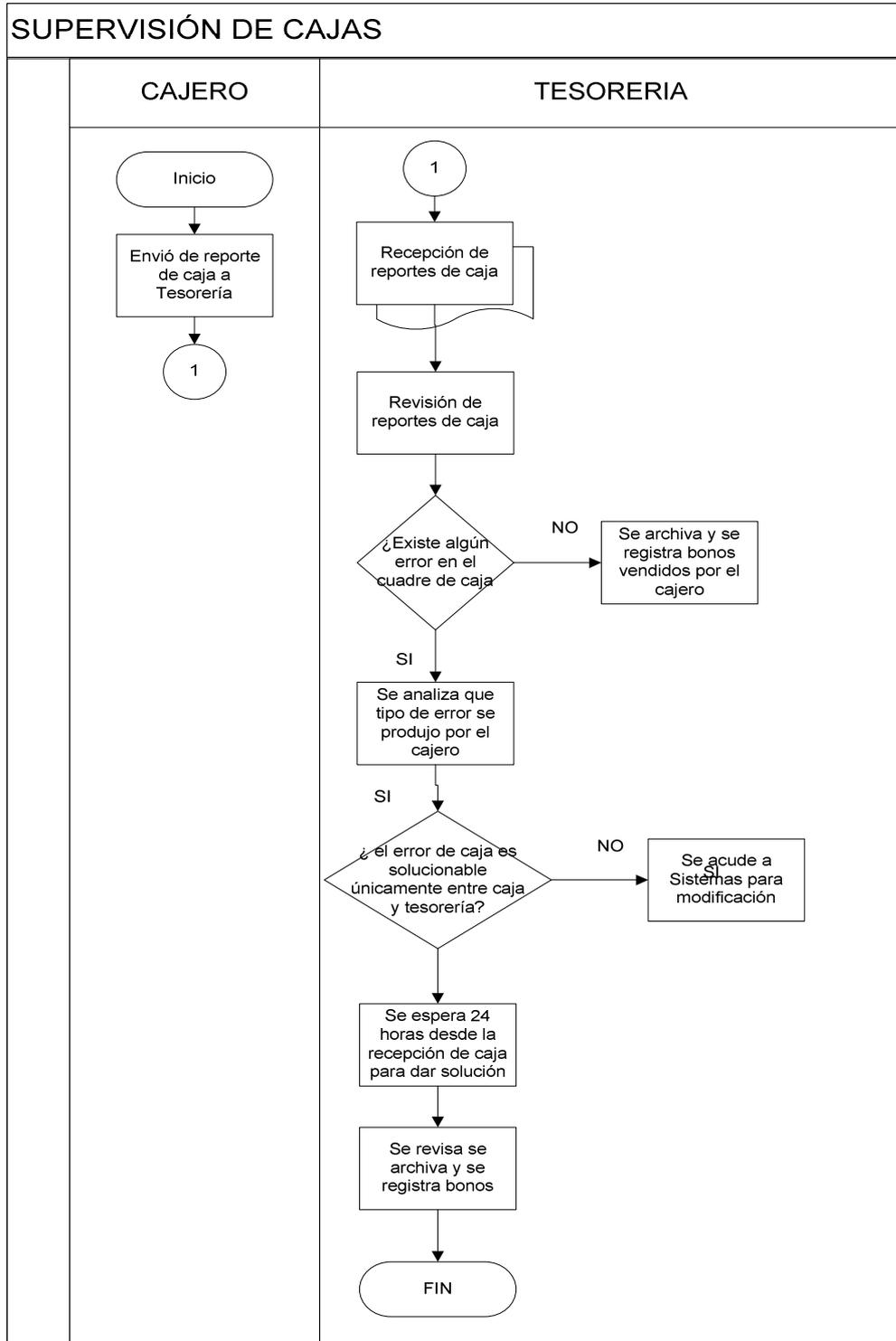
Elaborado por: Patricia Espinosa

## Diagrama No. 9: Transferencias Locales



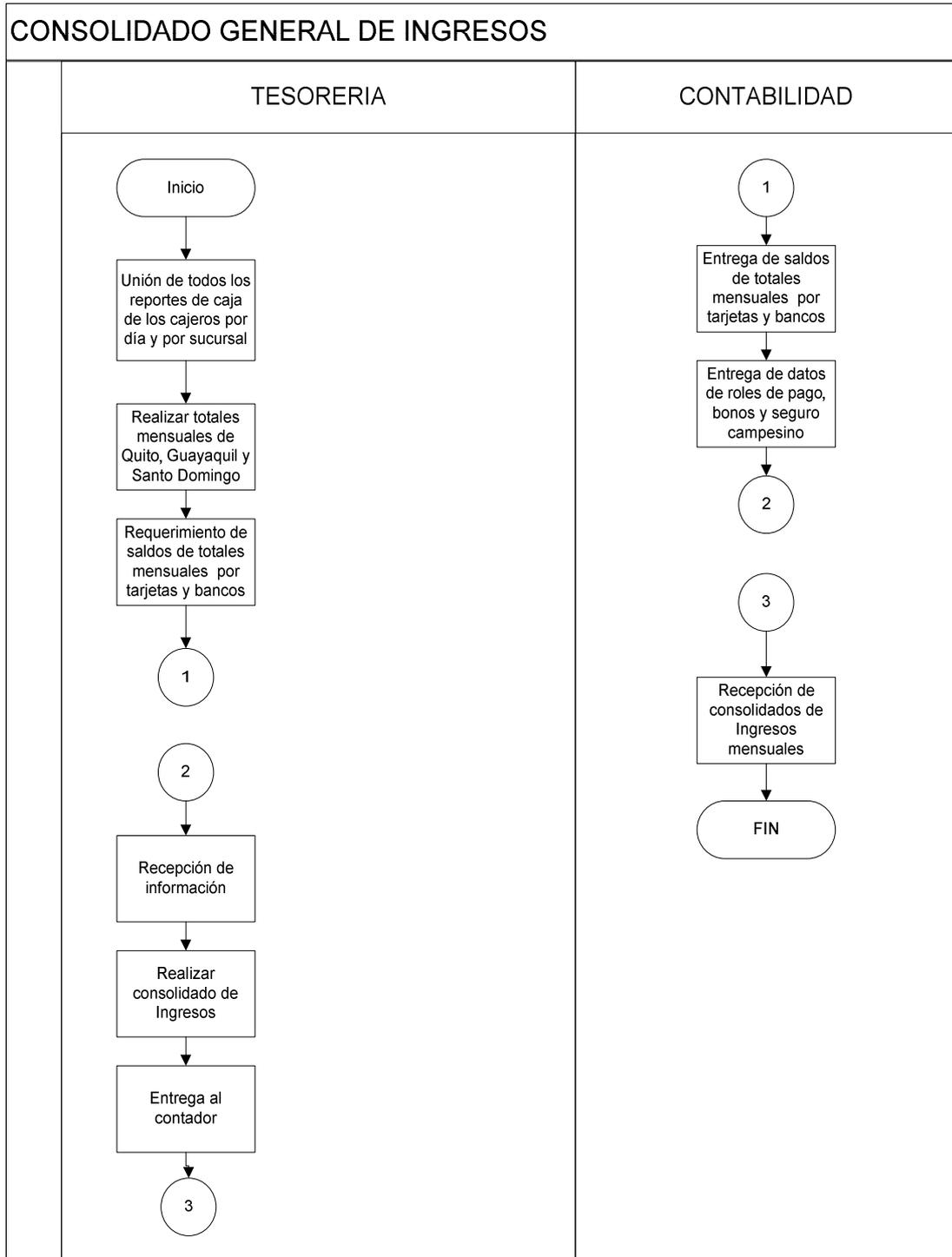
**Elaborado por: Patricia Espinosa**

**Diagrama No. 10: Supervisión de Caja.**



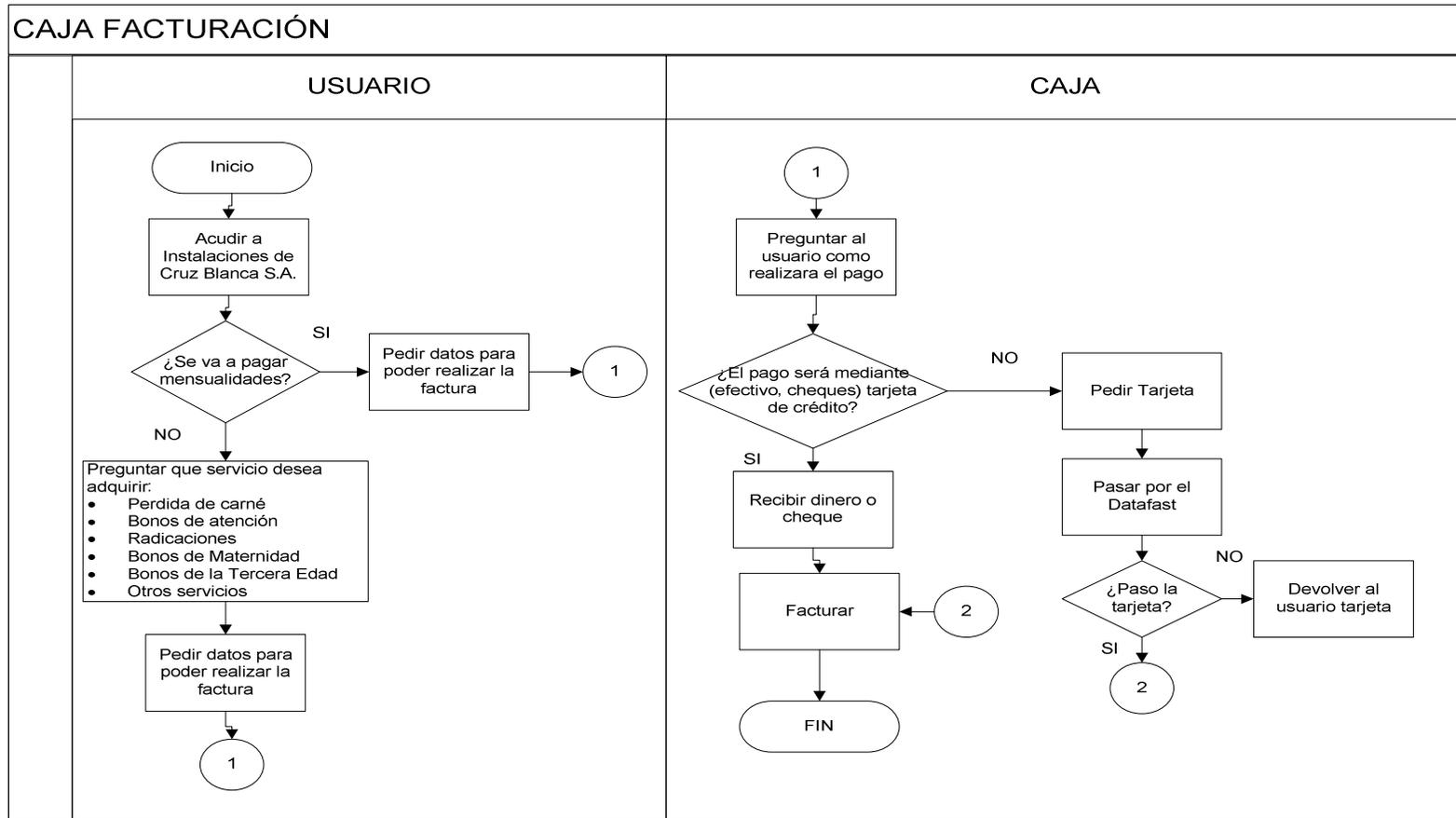
**Elaborado por: Patricia Espinosa**

**Diagrama No. 11: Consolidado de Ingresos Mensuales**



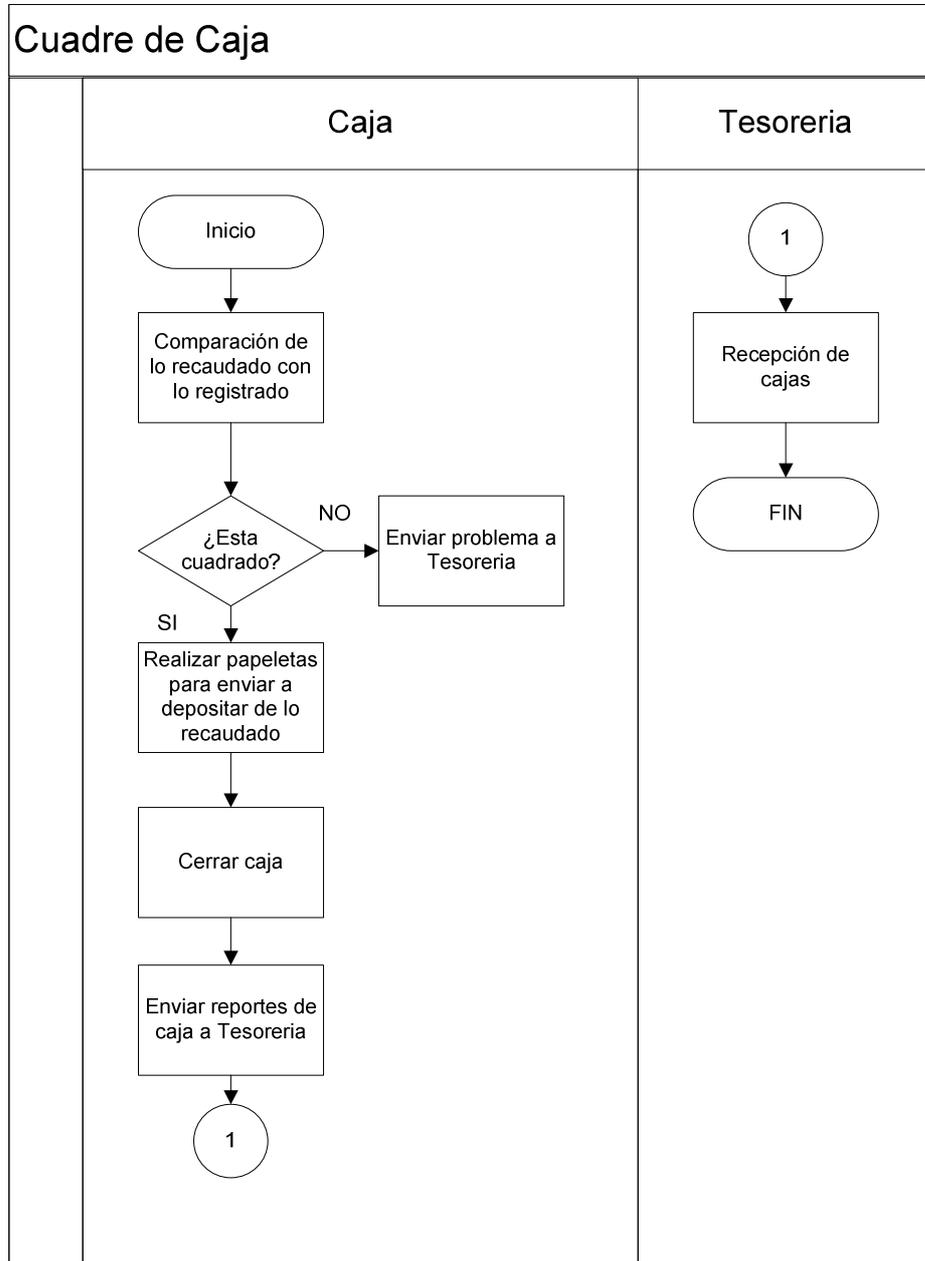
**Elaborado por: Patricia Espinosa**

Diagrama No. 12: Caja



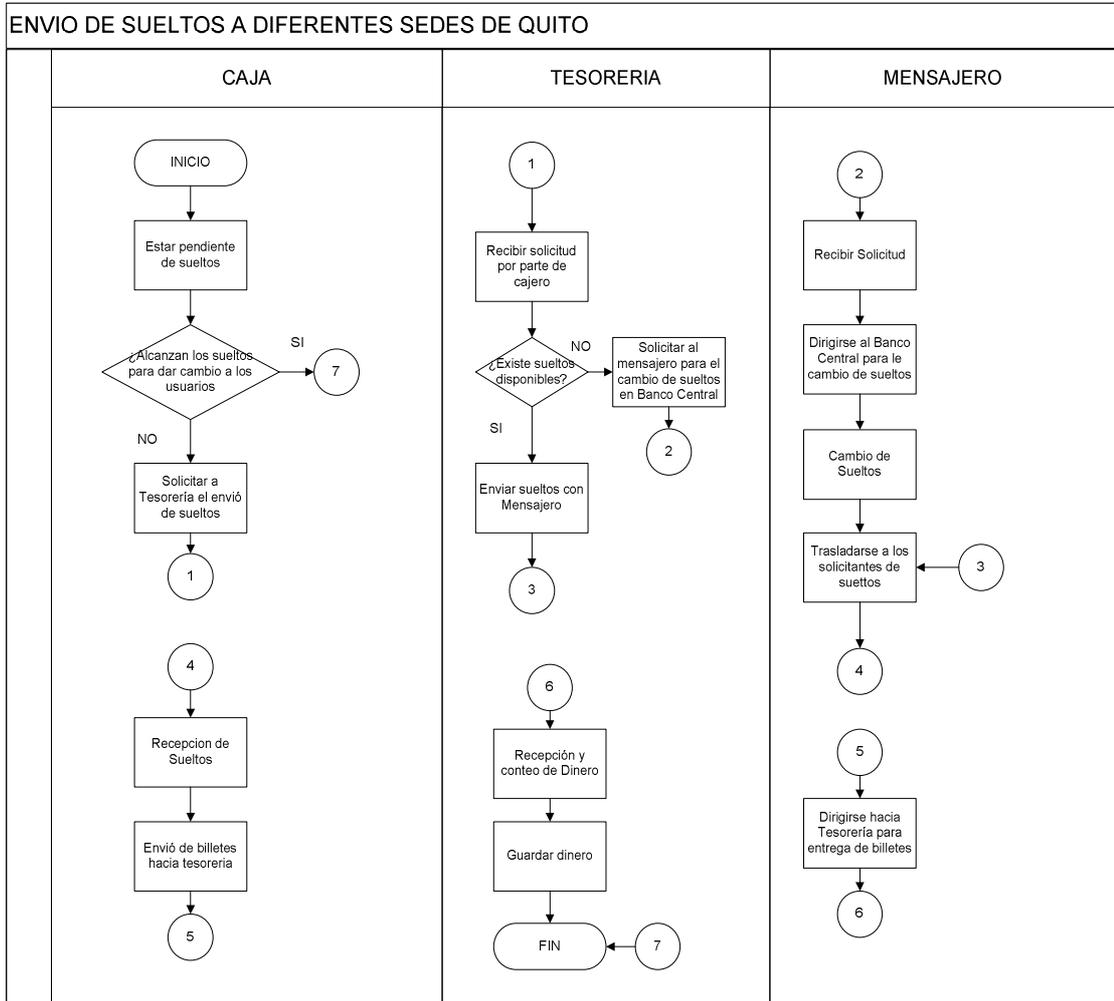
Elaborado Por: Patricia Espinosa

**Diagrama No. 13: Cuadre de Caja**



**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Diagrama No. 14: Envío de sueltos a Sedes en Quito**



**Elaborado por: Patricia Espinosa**

#### 4.1.9 Eventos detectados en el área de Tesorería

**Tabla No. 17: Eventos detectados en el área de Tesorería**

<b>NEGATIVOS</b>	<b>RIESGOS</b>
<b>Depósitos / Transferencias de usuarios.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío de Información falsa.</li> <li>• Información incompleta del contrato.</li> <li>• Duplicación de información de los depósitos.</li> </ul>
<b>Movimientos Bancarios / Reporte de Liquidez.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditación de Inversión overnight a tiempo.</li> <li>• Falla del sistema por parte de las instituciones financieras.</li> <li>• Administración de la liquidez.</li> </ul>
<b>Emisión de cheques / Actualización Libro Bancos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia de sistema para elaboración de cheques.</li> <li>• Equipo antiguo para impresión de cheques.</li> <li>• Error al momento de digitar el beneficiario y valor del cheque.</li> </ul>
<b>Archivo de cheques en Tesorería.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desorganizado archivo.</li> </ul>
<b>Cheques devueltos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia a pagar el valor de emisión de un nuevo cheque cuando es error del usuario.</li> </ul>
<b>Supervisión de Caja.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de cajas.</li> <li>• Solución de problemas por parte de los cajeros.</li> <li>• Recepción de reportes de caja.</li> </ul>
<b>Caja.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de pagos.</li> <li>• Depósito al banco.</li> <li>• Reporte de caja.</li> <li>• Recepción billetes falsos.</li> </ul>
<b>Envío de sueltos a Sedes en Quito.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación para enviar sueltos.</li> <li>• Dependencia del tiempo del mensajero.</li> </ul>
<b>Otros.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricción de llamadas.</li> <li>• Coordinación con diferentes áreas para los pagos a usuarios y proveedores.</li> </ul>
<b>POSITIVOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Tecnología.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo Sistema que optimiza tiempo en comparación con el antiguo</li> </ul>
<b>Personal.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable, proactivo, honesto.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente Laboral</li> </ul>

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

#### 4.1.10 Evaluación del Riesgo de Tesorería

**Tabla No. 18: Depósitos / Transferencias de usuarios.**

<b>Depósitos / Transferencias de usuarios.</b>	
✓ Envío de Información falsa.	Puede causar duplicación de registro de pagos.
✓ Información incompleta del contrato.	Retraso en el registro de pagos, usuario se queda sin servicios que ofrece CruzBlanca.
✓ Duplicación de información de los depósitos.	Doble registro de pago, lo que ocasiona que la Empresa asume valores que no están depositados.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa.

**Tabla No. 19: Movimientos Bancarios / Reporte de Liquidez.**

<b>Movimientos Bancarios / Reporte de Liquidez.</b>	
✓ Acreditación de Inversión overnight a tiempo.	Falta de fondo para cancelación de pagos a proveedores. Cheques protestados, lo que origina mala imagen a la Empresa.
✓ Falla del sistema por parte de las instituciones financieras.	Retraso en realizar el reporte de liquidez con el que cuenta la Empresa. Retraso en confirmación de depósitos/transferencias de usuarios hacia la Empresa.
✓ Administración de la liquidez.	La Empresa no podría contar con liquidez para pagar sus obligaciones. Descartar ofertas de inversiones. Sobregiro en pagos a proveedores, usuarios.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 20: Emisión de cheques / Actualización Libro Bancos**

<b>Emisión de cheques / Actualización Libro Bancos</b>	
✓ Dependencia de sistema para elaboración de cheques.	Retraso pago a proveedores, empleados, usuarios.
✓ Equipo antiguo para impresión de cheques.	Demora en realizar cheques.
✓ Error al momento de digitar el beneficiario y valor del cheque.	Anulación de cheque.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 21: Supervisión de Caja**

<b>Supervisión de Caja.</b>	
✓ Revisión de cajas.	Error al realizar el consolidado de ingresos mensuales, con lo que ha recaudado la Empresa.
✓ Solución de problemas por parte de los cajeros.	Saldos no reales de ingresos mensuales por Caja
✓ Recepción de reportes de caja	Retraso en la supervisión de cajas y solución a posibles errores por parte de usuario y/o software.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 22: Caja**

<b>Caja</b>	
✓ Registro de pagos.	Acreditación errónea al contrato. Información no real en los ingresos diarios.
✓ Depósito al banco	Descuadre de cierres de cajas.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 23: Envío de sueltos a Sedes en Quito.**

<b>Envío de sueltos a Sedes en Quito.</b>	
✓ Coordinación para enviar sueltos.	Caja sin fondos de sueltos. Retraso en atención al usuario al momento de dar el cambio.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

#### 4.1.10.1 Riesgos que suceden y retrasan el logro de objetivos del área de Tesorería.

**Gráfico No. 21: Riesgos que retrasan al logro de los objetivos en Tesorería**



**Elaborado por:** Patricia Espinosa

#### 4.1.11 Respuesta al Riesgo de Tesorería

**Tabla No. 24: Matriz de Riesgo y Respuesta al Riesgo**

N°	Proceso	Riesgo identificado	Consecuencia	Riesgo Inherente				Control y forma de Mitigar el Riesgo	Riesgo Residual			
				Impacto	Probabilidad	Riesgo Total	Bajo Medio Bajo		Impacto	Probabilidad	Riesgo Total	Bajo Medio Bajo
1	Depósitos / Transferencias de usuarios.	- Envío de Información falsa.	- Puede causar duplicación en registro de pagos.	4	3	12	Alto	- Realizar un registro detallando la información ingresada en el sistema.	4	2	8	Medio
		- Información incompleta del contrato.	- Retraso en el registro de pagos, usuario se queda sin servicios que ofrece CruzBlanca S.A.	3	4	12	Alto	- Monitorear los contratos, realizando una comparación con la base de datos del sistema.	3	3	9	Medio
		- Duplicación de información de los depósitos.	- Doble registro de pago, lo que ocasiona que la empresa asume valores que no están depositados.	3	1	3	Bajo		3	3	9	Medio
2	Movimientos Bancarios / Reporte de Liquidez.	- Acreditación de Inversión overnight a tiempo.	- Falta de fondos para cancelación de pagos a proveedores. - Cheques protestados, lo que origina mala imagen a la empresa	5	1	5	Bajo	Contactar al ejecutivo de cuenta bancaria por medio de email o vía telefónica para solución inmediata de acreditación de saldos y agilizar el envío de la información requerida.  - Monitorear y comparar constantemente el saldo contable de bancos vs saldo disponible.	5	1	5	Bajo
		- Falta del sistema por parte de las instituciones financieras.	- Retraso en realizar el reporte de liquidez con el que cuenta la empresa. - Retraso en confirmación de depósitos/ transferencias de usuarios hacia la empresa.	3	2	6	Medio		3	1	3	Bajo
		- Administración de la liquidez.	- La empresa no podría contar con liquidez para pagar sus obligaciones. - Descartar ofertas de inversiones. - Sobregiro en pagos a proveedores, usuarios.	5	1	5	Bajo		5	1	5	Bajo
3	Emisión de cheques / Actualización Libro Bancos.	- Dependencia de sistema para elaboración de cheques.	- Retraso pago a proveedores, empleados, usuarios.	3	3	9	Medio	- Cotizar nuevos equipos acorde al formato de los cheques. - Establecer capacitaciones constantes sobre el sistema para elaboración de cheques. - Realizar una plantilla que permita emitir cheques en caso de que el sistema no funcione correctamente.	3	2	6	Medio
		- Equipo antiguo para impresión de cheques.	- Retraso en realizar cheques.	2	4	8	Medio		2	2	4	Bajo
		- Error al momento de digitar el beneficiario y valor del cheque.	- Anulación de cheque.	3	3	9	Medio		3	1	3	Bajo
4	Supervisión de Caja.	- Revisión de cajas.	- Error al realizar el consolidado de ingresos mensuales.	5	2	10	Medio	- Sistematizar el módulo de supervisión de cajas. - Aplicar políticas de sanciones cuando el error sea generado por el usuario. - Monitorear constantemente las incidencias de caja.	5	2	10	Medio
		- Solución de problemas por parte de los cajeros.	- Saldos no reales de ingresos mensuales por Caja	4	3	12	Alto		4	1	4	Bajo
		- Recepción de reportes de caja	- Retraso en la supervisión de cajas y solución a posibles errores por parte de usuario y/o software.	3	4	12	Alto		3	1	3	Bajo
5	Caja	- Registro de pagos	- Acreditación errónea al contrato. - Información no real en los ingresos diarios	4	3	12	Alto	- Sistematizar un procedimiento de advertencias en el módulo de caja que permita el correcto ingresos de información del usuario. - Capacitar al personal sobre detección de billetes falsos. - Cotizar equipos para detección de billetes falsos.	4	1	4	Bajo
		- Depósito al banco	- Descuadre de cierres de cajas.	4	2	8	Medio		4	1	4	Bajo
6	Envío de sueltos a Sedes en Quito.	- Coordinación para enviar sueltos.	- Caja sin fondos de sueltos. - Retraso en atención a usuario al momento de dar el cambio.	3	3	9	Medio	- Contratar personal de mensajería caso contrario coordinar tareas por departamentos hacia el personal de limpieza para realizar actividades de mensajería.	3	1	3	Bajo
			Suma	3	2	8	Medio		3	1	5	Bajo
Es responsabilidad del personal del área de Tesorería informar oportunamente a la Gerencia General sobre la información presentada en la matriz de riesgos.												
Impacto. 1 = Insignificante 2 = Leve 3 = Moderado 4 = Grave 5 = Catastrófico												
Riesgo: 0-5 = Bajo 6-10 = Medio 11 o más = Alto												

Elaborado por: Patricia Espinosa

#### 4.1.12 Actividades de Control de Tesorería

<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM</b>		
Proceso: Depósitos / Transferencias	Fecha de Vigencia: _____	Fecha de Modificación: _____
Objetivo: Establecer medidas de control para el registro de los depósitos / transferencias.		
<b>POLÍTICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>- Registrar el depósito /transferencia en el mismo día de recepción.</li><li>- Depósitos o Transferencias interbancarias registrar máximo en 24 horas.</li><li>- Registrar siempre con un número de referencia otorgado por el estado de cuenta del Banco.</li><li>- Enviar información completa a caja para registrar el pago.</li></ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar un registro detallando la información ingresada en el sistema.</li><li>- Monitorear los contratos realizando una comparación con la base de datos del sistema.</li><li>- Responder a usuarios la recepción del respaldo.</li><li>- Verificar las direcciones electrónicas, para no duplicar información.</li><li>- Revisar que la información este completa antes de enviar a caja para el registro del pago.</li></ul>		
<b>PROCEDIMIENTO</b>		
<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Recepción de información del depósito / transferencias.</li><li>2.- Verificar el mismo en estado de cuenta del Banco.</li><li>3.- Registro del depósito/transferencia en Excel</li><li>4.- Envió a caja para subir el pago.</li><li>5.- Registrar el pago.</li></ol>		
F: _____ Elaborado	F: _____ Revisado	F: _____ Autorizado

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM</b>		
Proceso: Movimiento Bancario / Reporte de Liquidez.		
Fecha de Vigencia: _____		
Fecha de Modificación: _____		
Objetivo: Establecer medidas de control para realizar el reporte de liquidez.		
<b>POLÍTICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descargar los estados de cuenta de los Bancos de CruzBlanca S.A.</li> <li>- Realizar el reporte de liquidez diariamente.</li> <li>- Enviar el reporte de liquidez a Dirección Financiera y Gerencia General.</li> </ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contactar al ejecutivo de cuenta bancaria por medio de email o vía telefónica para solución inmediata de acreditación de saldos y agilizar el envío de la información en caso de requerirse.</li> <li>- Monitorear y comparar constantemente saldo contable de bancos vs saldo disponible.</li> </ul>		
<b>PROCEDIMIENTO</b>		
1.- Descargar información contable y disponible de los saldos en los Bancos.		
2.- Consolidar datos de transacciones realizadas en el Banco.		
3.- Realizar el reporte de liquidez.		
4.- Verificar que este cuadrado el reporte.		
5.- Enviar a Dirección Financiera y/o Gerencia General.		
F: _____	F: _____	F: _____
Elaborado	Revisado	Autorizado

**Elaborado por:** Patricia Espinosa.

**MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM**

Proceso: Emisión de cheques / Actualización Libro Bancos.

Fecha de Vigencia: \_\_\_\_\_

Fecha de Modificación: \_\_\_\_\_

Objetivo: Ejercer control sobre los egresos según los cheques emitidos.

**POLÍTICAS**

- Los cheques llevaran dos firmas
- Se emitirán cheques con valor tope de \$30.000
- Se tendrá una cuenta específica para pagos.
- Los cheques de reembolsos y roles de pago estarán con sellos de “Páguese al primer “Beneficiario”.
- Los cheques con facturas estarán con sello de “Cheque Cruzado”
- Se comunicará mediante una llamada al usuario cuando el cheque este con 12 meses desde la fecha de su emisión.
- Los cheques con 13 meses o más desde la fecha de su emisión serán enviados a Contabilidad.

**CONTROL INTERNO**

- Establecer capacitaciones constantes sobre el sistema para elaboración de cheques.
- Realizar una plantilla que permita emitir cheques en caso de que el sistema no funcione correctamente.
- Actualizar el detalle de cheques emitidos en el Libro Bancos.
- Control de cheques no cobrados.
- Llevar un control de cheques anulados.

**PROCEDIMIENTO**

- 1.- Recepción de respaldos para emitir cheque.
- 2.- Seleccionar facturas que van a registrarse en el cheque.
- 3.- Emitir el cheque.
- 4.- Enviar para firmas.

F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_  
Elaborado Revisado Autorizado

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM**

Proceso: Supervisión de caja.

Fecha de Vigencia: \_\_\_\_\_

Fecha de Modificación: \_\_\_\_\_

Objetivo: Establecer medidas de control para la supervisión de cajas.

**POLÍTICAS**

- Recepción de reporte de caja máximo en 48 horas desde su cierre.
- Revisar que lo recaudado sea igual al saldo que refleja el sistema.
- Verificar bien las diferentes formas de cobro.
- Realizar los depósitos de efectivo y de cheque.
- Verificar en el estado de cuenta que lo recaudado por los cajeros se encuentre depositado en el Banco.
- Anular facturas.

**CONTROL INTERNO**

- Monitorear constantemente el envío correcto de cajas
- Crear una alianza estratégica con la Empresa que presta servicios de transporte de valores, con el fin de que se comunique cualquier faltante en el depósito.

**PROCEDIMIENTO**

- 1.- Recepción de reportes de cajas.
- 2.- Revisión de cajas verificando correctamente que esté cuadrada.
- 3.- En caso de existir un error analizar el motivo.
- 4.- Buscar una solución inmediata al error de caja.
- 5.- Registrar correctamente los datos para la realización del consolidado de ingresos.

F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_

Elaborado Revisado Autorizado

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO  
ERM**

Proceso: Caja.

Fecha de Vigencia: \_\_\_\_\_

Fecha de Modificación: \_\_\_\_\_

Objetivo: Establecer controles para el buen registro de los pagos.

**POLÍTICAS**

- Registrar pagos de las cuotas mensuales de los usuarios.
- Mantener el fondo que dispone el cajero.
- Pasar una sola vez tarjetas de crédito / debito por las maquinas de Datafast o Medianet.
- Verificar que los billetes recaudados no sean falsos.
- Realizar una sola papeleta de depósito para cheques colocando el respectivo sello.
- Realizar papeleta de depósito para el efectivo.
- Enviar el reporte de caja para su respectivo control.

**CONTROL INTERNO**

- Capacitar al personal sobre detección de billetes falsos.
- Verificar que la forma de pago por parte del usuario sea completa antes de realizar la factura.
- Realizar un recuento de efectivo y cheques antes de enviar a depositar.
- Antes de realizar el cobro, verificar el mes correcto de pago en el sistema de consulta Reports.

**PROCEDIMIENTO**

- 1.- Registrar pagos en el sistema.
- 2.- Escoger de la manera correcta la forma de cobro.
- 3.- Digitar correctamente el nombre y valor de cobro.
- 4.- Imprimir la factura.
- 5.- Entregar la factura original al usuario y retener la copia.
- 6.- Comparar lo recaudado en efectivo, cheques, T/C con lo ingresado en el sistema.
- 7.- Cuadrar Caja
- 8.- Enviar caja para el respectivo control.

F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_ :  
Elaborado Revisado Autorizado

**Elaborado por: Patricia Espinosa**

## **4.2 ÁREA DE CARTERA.**

### **4.2.1 Naturaleza y función del área de Cartera.**

#### **4.2.1.1 Función**

El área de cartera se encarga de brindar información oportuna y certera de los saldos de los usuarios afiliados a CruzBlanca S.A.

#### **4.2.1.2 Naturaleza**

Administrar, controlar con eficiencia el recaudo de la cartera a favor de la Empresa CruzBlanca S.A. especialmente de los usuarios que tengan antigüedad en sus saldos los cuales pueden ser significativos en los resultados de gestión de cartera.

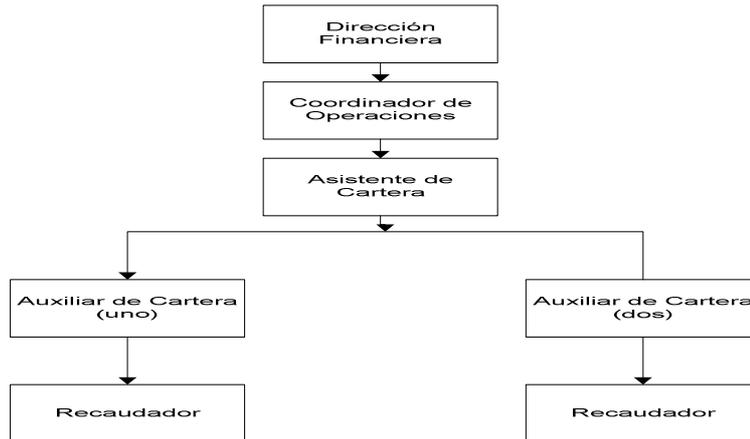
### **4.2.2 Características del área de Cartera**

- Administrar y controlar la cartera de los afiliados
- El área de cartera es independiente del área de ventas.
- Aumentar las ventas
- Informar de manera mensual sobre la cartera vencida.

### 4.2.3 Personal del área de Cartera.

El área de cartera está comprendida como se detalla a continuación:

**Gráfico No. 22: Estructura Organizacional de Cartera**



**Elaborado por:** Patricia Espinosa

### 4.2.4 Descripción de funciones del área de Cartera.

Las Funciones que desempeña el área de Cartera son las que se detalla a continuación:

- Facturar contratos corporativos.
- Corrección de detalle de usuarios con error o facturas.
- Controlar a recaudadores.
- Control de cartera cheque protestados.
- Control de cartera contratos corporativos.
- Entregar de facturas a recaudadores.
- Facturar débitos bancarios, tarjetas de crédito, rol de pagos.
- Ingresar a caja pagos con transferencia.
- Elaborar notas de créditos y ajuste en sistema.

- Ajustar cartera por incremento o disminución (saldos menores).
- Anular facturas pre generadas o de debito.
- Asignar contratos corporativos a recaudadores.
- Elaborar de facturas manuales para: afiliación, inclusión, reactivaciones de usuarios, cuotas atrasadas de contratos corporativos.
- Controlar el stock de facturas de la Empresa.
- Controlar la entrega de facturas por parte de los recaudadores a las Empresas.
- Entregar facturas a sedes.
- Informe de facturas generadas de toda la Empresa del mes pasado.
- Informe de facturas no pagadas.
- Informe del impuesto del 0.50% seguro campesino.
- Informe de facturas pre generadas.
- Informe para el pago de comisiones y premios a Asesores Comerciales.
- Elaborar archivo para prestación de servicios contratos corporativos (mail a línea de frente).
- Llamar a contratos corporativos.
- Revisar cartera de contratos corporativos.
- Revisar contratos corporativos con menos de 20 usuarios para retiro de recaudador y cambio de tarifa.
- Revisar cartera para inclusiones o traspasos.
- Revisar contratos para ser cancelados por falta de pago.
- Revisar cancelaciones y exclusiones agendadas.
- Atención de usuarios externos e internos.

#### **4.2.5 Objetivos de control interno del área de Cartera**

El Área de cartera comprende varios objetivos de control interno los cuales son:

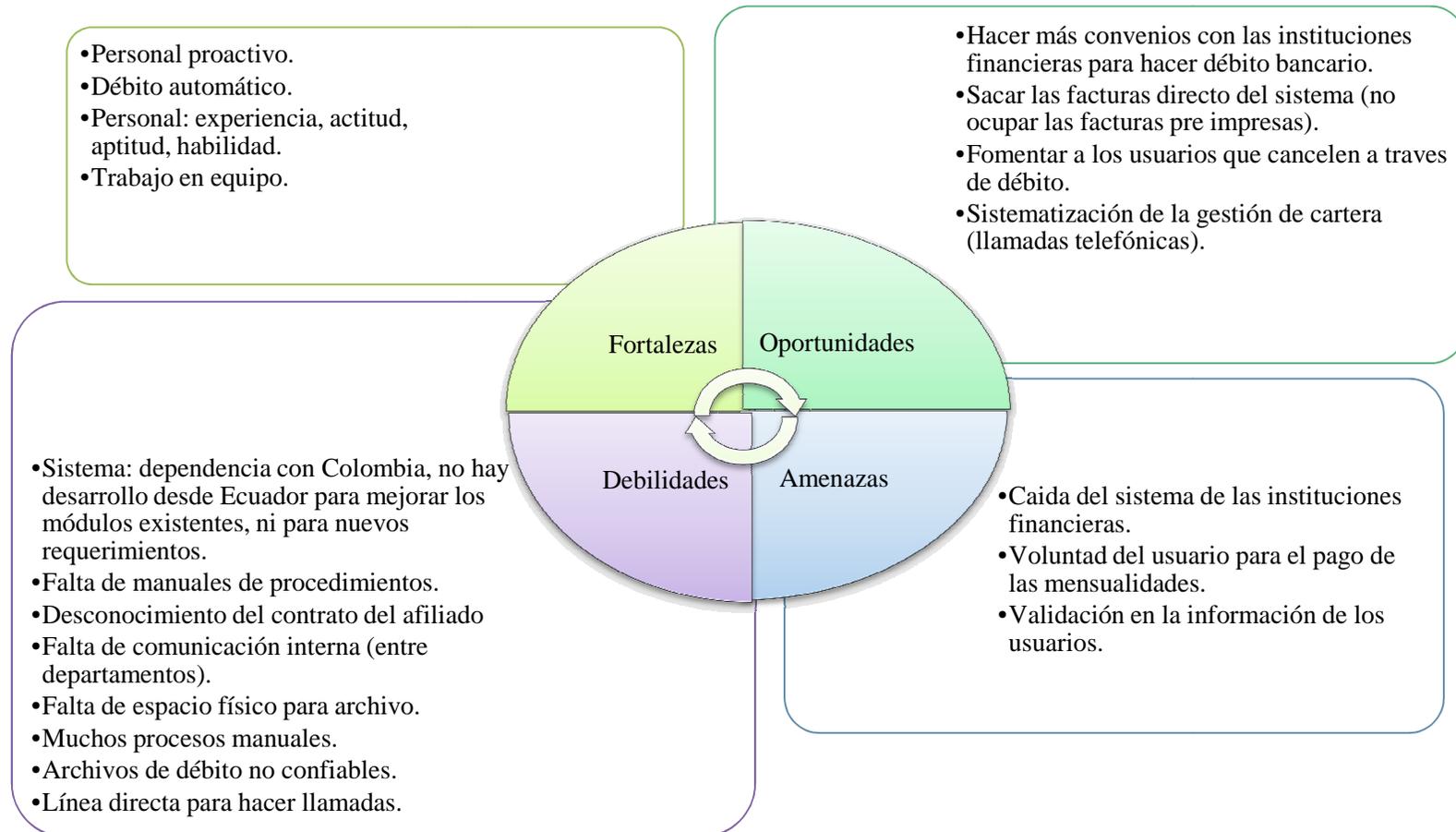
- Evitar mala gestión de cartera.

- Incrementar nivel de recuperación de cartera, aumentando la eficiencia en la gestión.
- Salvaguardar los recursos financieros de la Empresa, con el fin de obtener más liquidez en un menor tiempo sin afectar al área de ventas.

#### 4.2.6 Diagnóstico y evaluación del Control interno del área de Cartera

##### 4.2.6.1 Diagnóstico del área de Cartera utilizando el análisis F.O.D.A.

Gráfico No. 23: Diagnóstico del Área de Cartera mediante F.O.D.A



Elaborado por: Patricia Espinosa

#### 4.2.7 Calificación y Matriz de riesgo para el área de Cartera.

Mediante los resultados de los cuestionarios aplicados a la evaluación de control interno se obtuvieron los siguientes resultados (**Revisar ANEXO B, Cuestionarios de Control Interno de Cartera**).

**Tabla No. 25: Calificación de componentes del COSO ERM de Cartera**

N°	COMPONENTE	CALIFICACIÓN	
		PT. OPTIMO	PT. OBTENIDO
1	AMBIENTE DE CONTROL	22	14
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	22	14
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	21	15
4	EVALUACIÓN DEL RIESGO	22	16
5	RESPUESTA AL RIESGO	22	10
6	ACTIVIDADES DE CONTROL	22	11
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	22	15
8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	20	13
<b>SUMATORIA</b>		173	108

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

#### Nivel de Confianza:

$$NC = \frac{POB}{POP} * 100$$

$$NC = \frac{108}{173} * 100$$

$$NC = \boxed{62.43\%} \quad \text{Nivel de confianza Medio}$$

**NIVEL DE CONFIANZA**

<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
76%-95%	51%-75%	15%-50%
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>

**RIESGO DE CONTROL**

**Riesgo de control=** 100 - Nivel de confianza

**Riesgo de control=** 100-62.43

**Riesgo de control=** 37.57%

**Riesgo de Control alto**

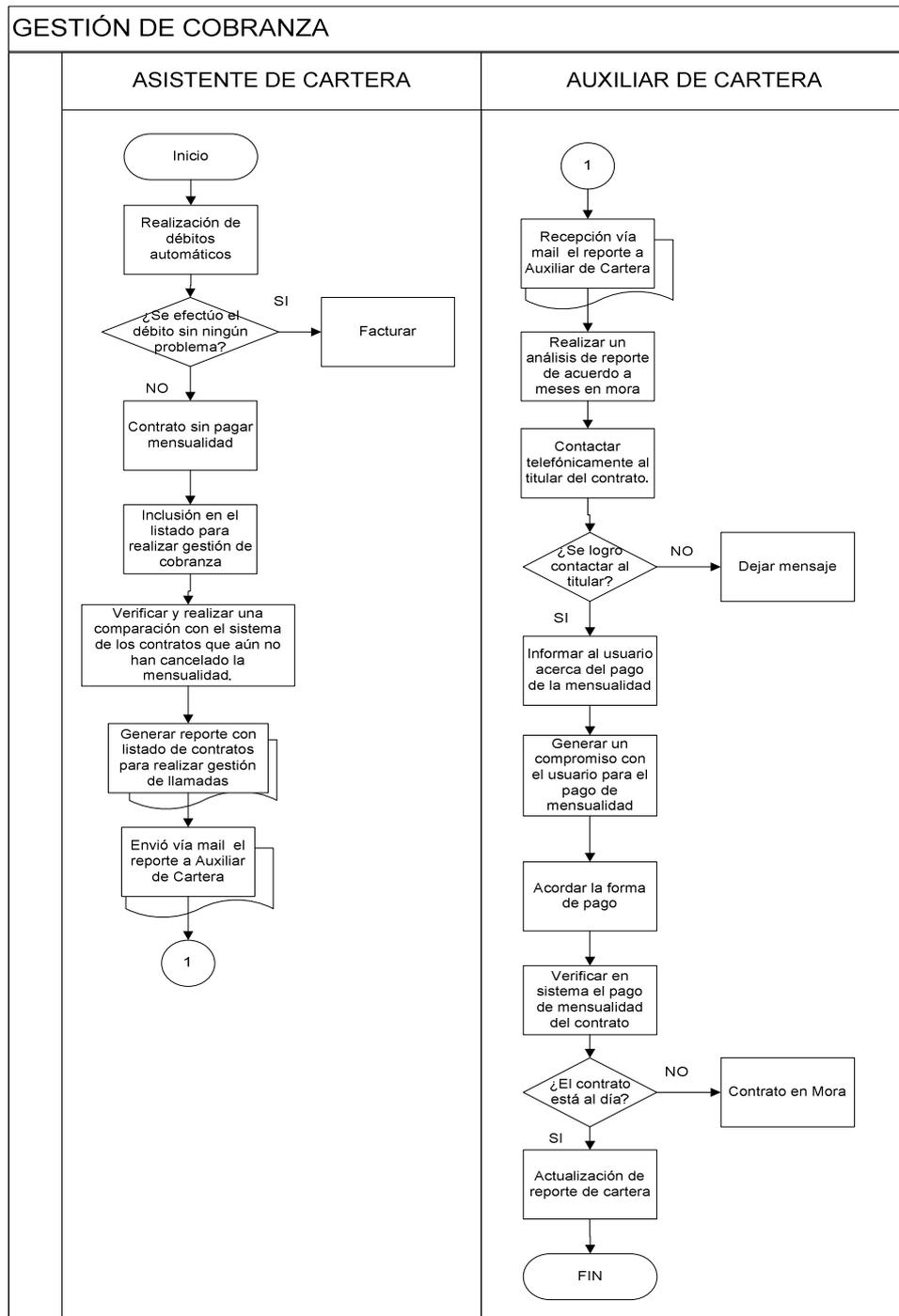
**Comentario:**

Mediante la matriz de medición de nivel de confianza del riesgo de control se ha obtenido en la Empresa "MEDICINA PREPAGADA CRUZBLANCA S.A." en el área de Cartera, obtiene un porcentaje en el nivel de confianza del 62.43% (Medio), el cual por medio del cuidado e implementación de nuevos procedimientos de control mejorará y no afectará a la consecución de los objetivos que se espera tener en el área.

El control interno que existe en esta área hay una deficiencia de control, se considera al porcentaje obtenido de 37.57% de control interno alto, el cual de no ser corregido a tiempo repercutirá en la consecución de los objetivos internos del área de cartera y por ende de la Empresa.

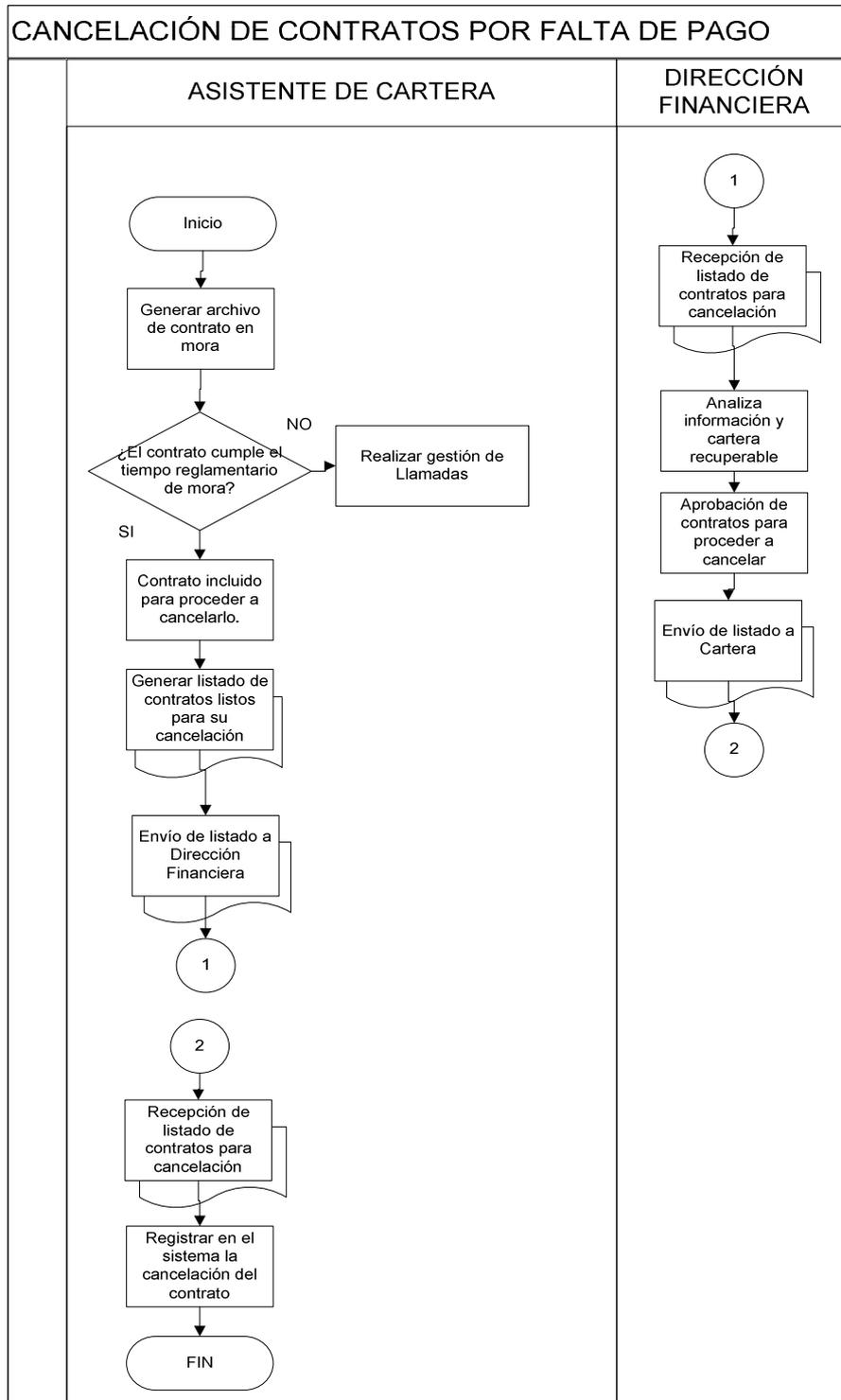
## 4.2.8 Diagramas de procesos de Cartera

**Diagrama No. 15: Gestión de Cobranza**



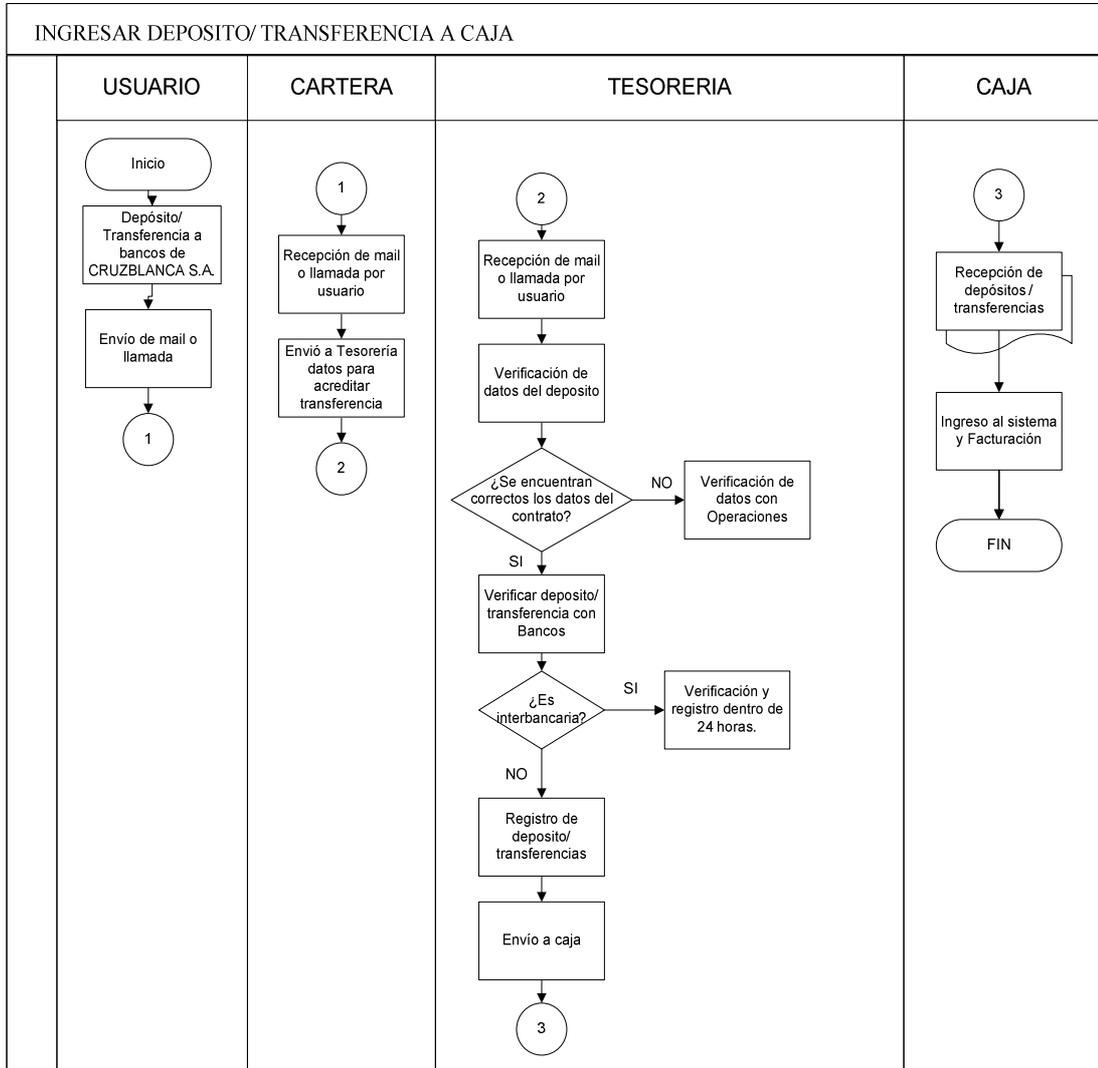
**Elaborado por: Patricia Espinosa**

**Diagrama No. 16: Cancelación de Contratos por falta de pago**



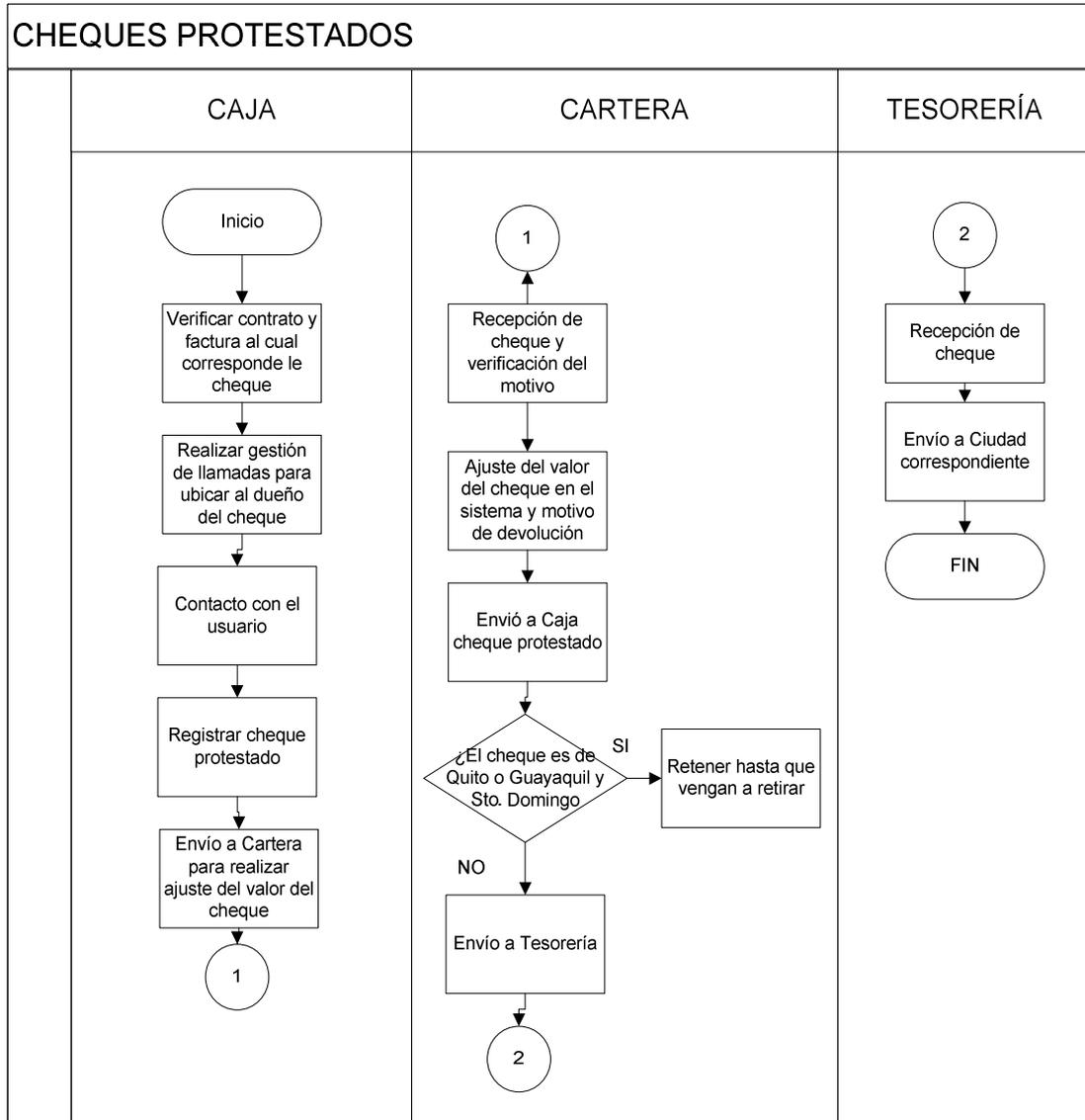
**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Diagrama No. 17: Ingresar deposito/ transferencia a caja**



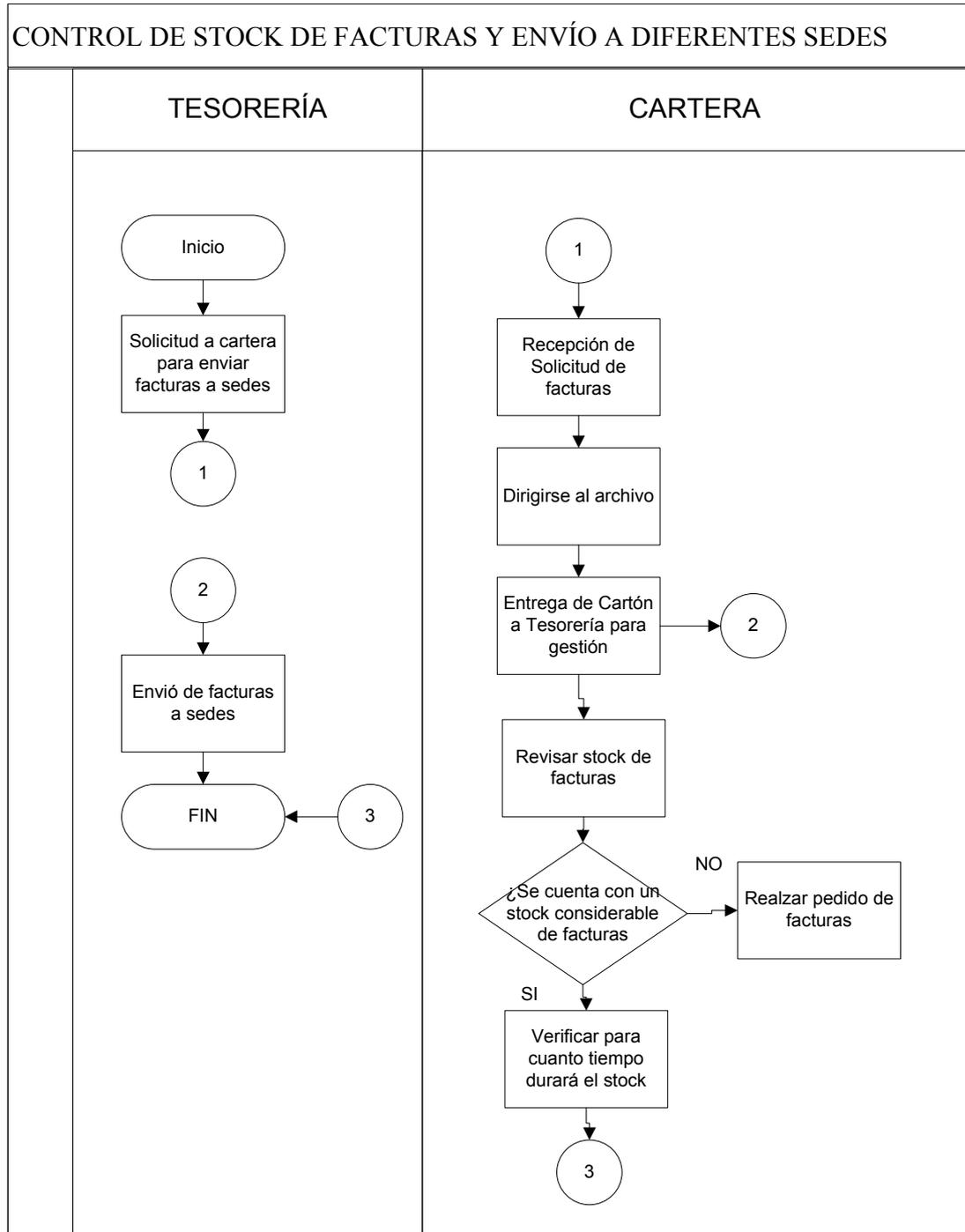
**Elaborado por: Patricia Espinosa**

**Diagrama No. 18: Cheques Protestados**



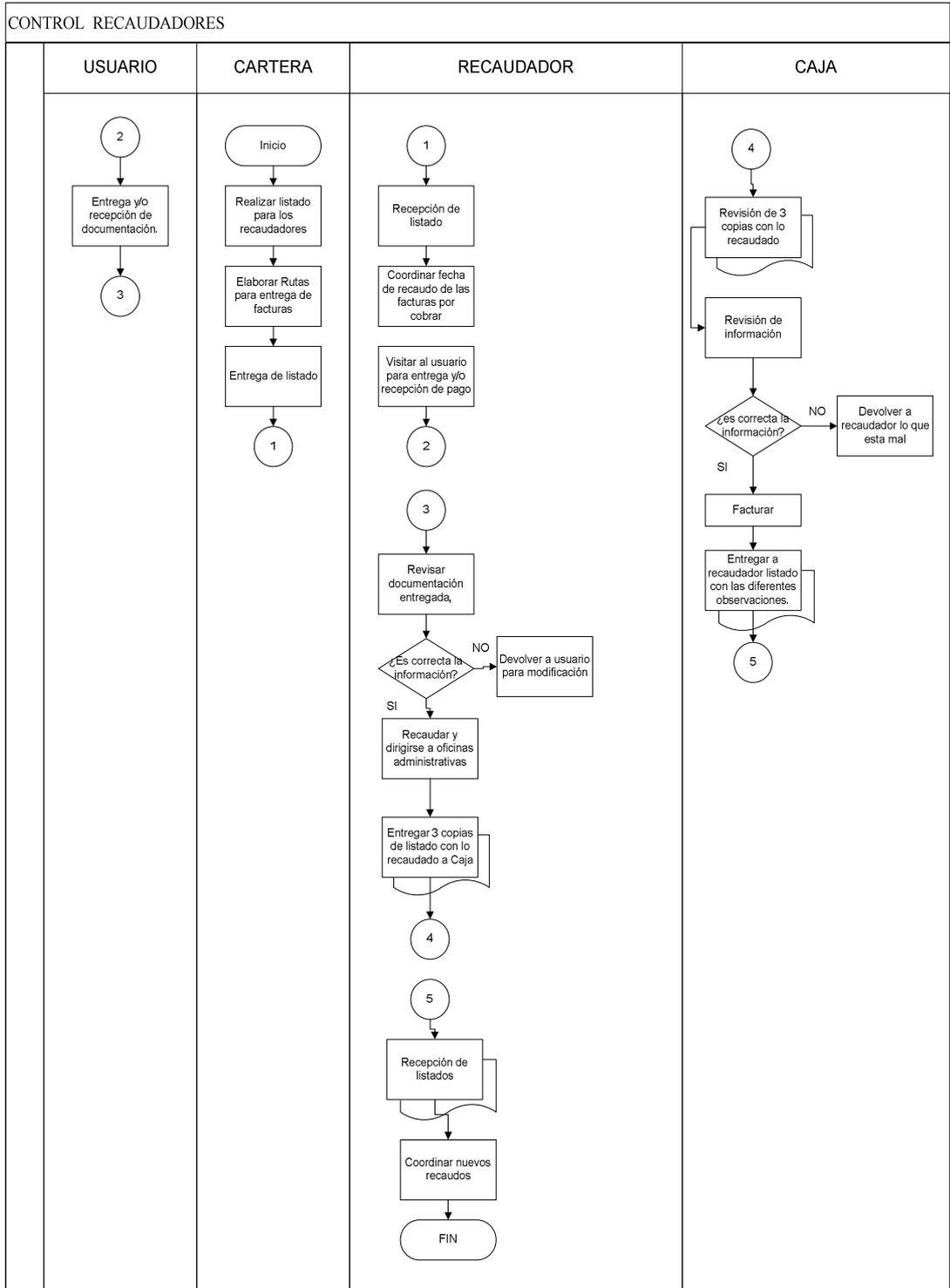
**Elaborado por: Patricia Espinosa**

**Diagrama No. 19: Control de stock de facturas y envío a diferentes sedes.**



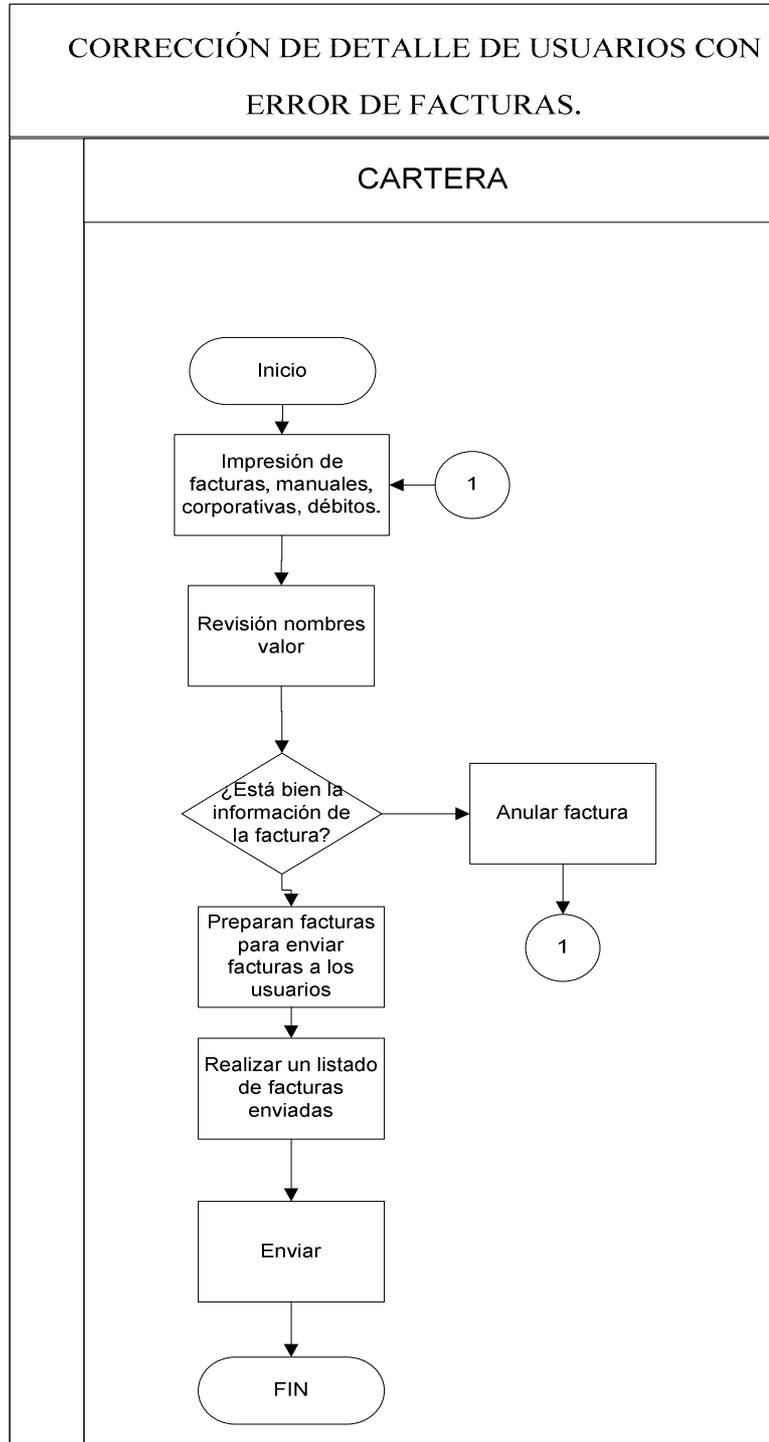
**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Diagrama No. 20: Control recaudadores.**



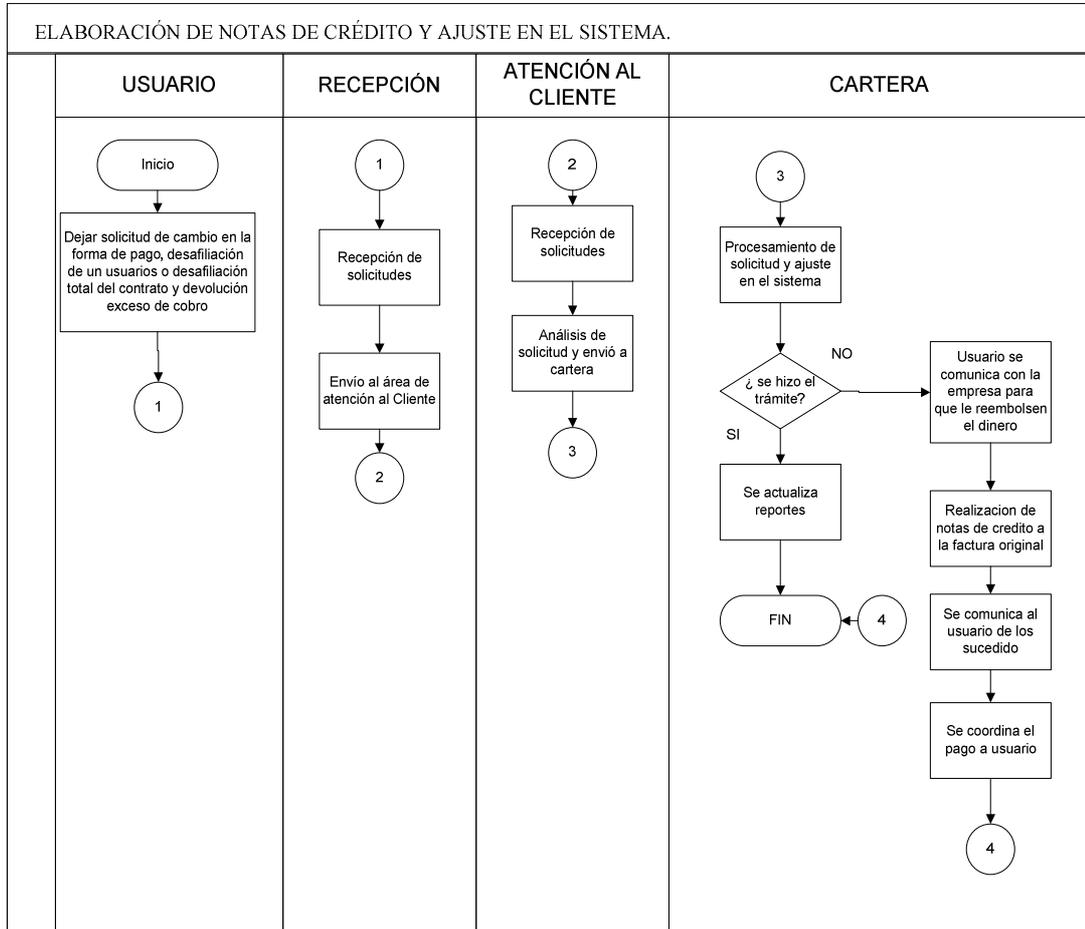
**Elaborado por: Patricia Espinosa**

**Diagrama No. 21: Corrección de detalle de usuarios con error de facturas**



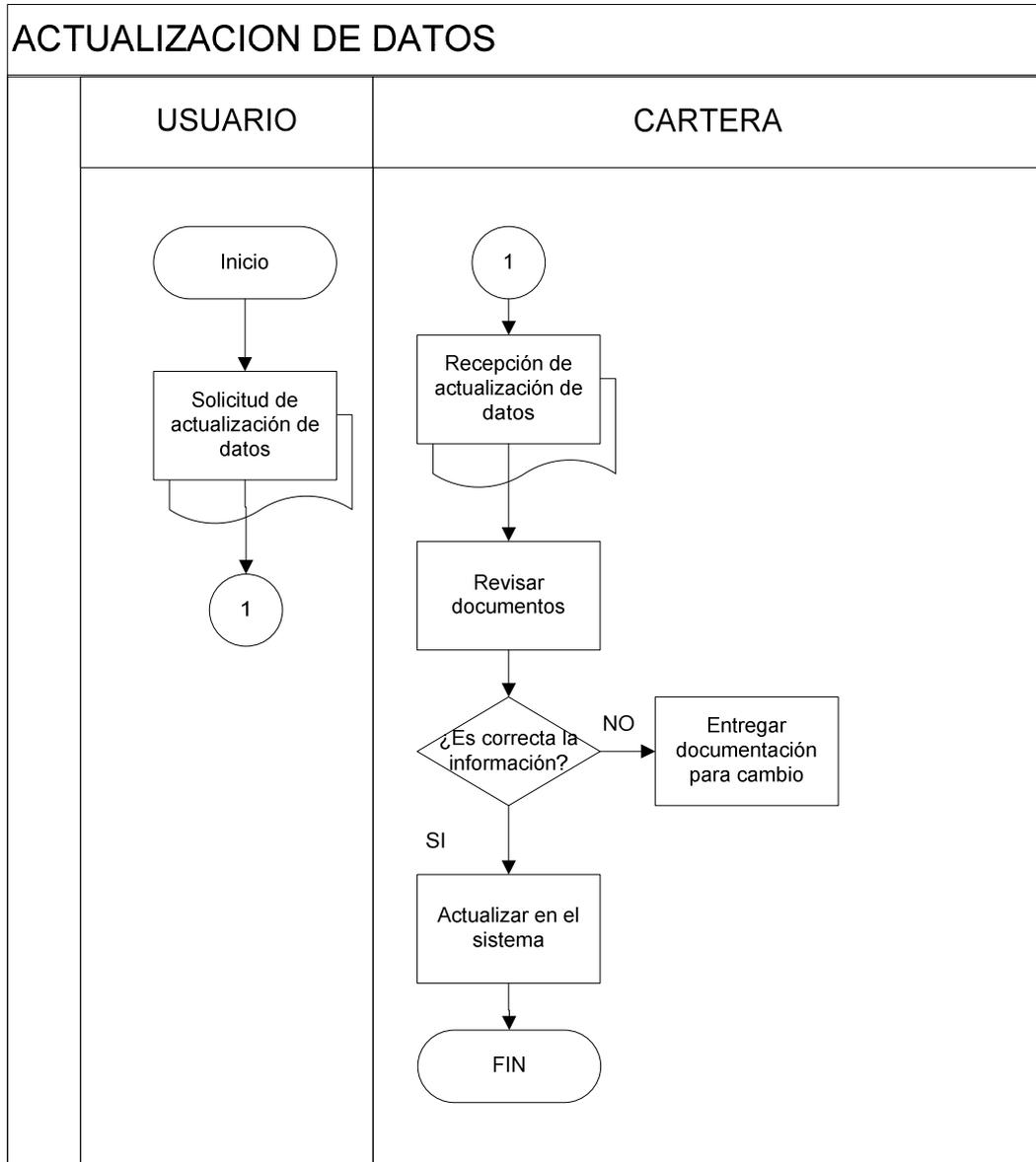
**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Diagrama No. 22: Elaboración de Notas de crédito y ajuste en el sistema**



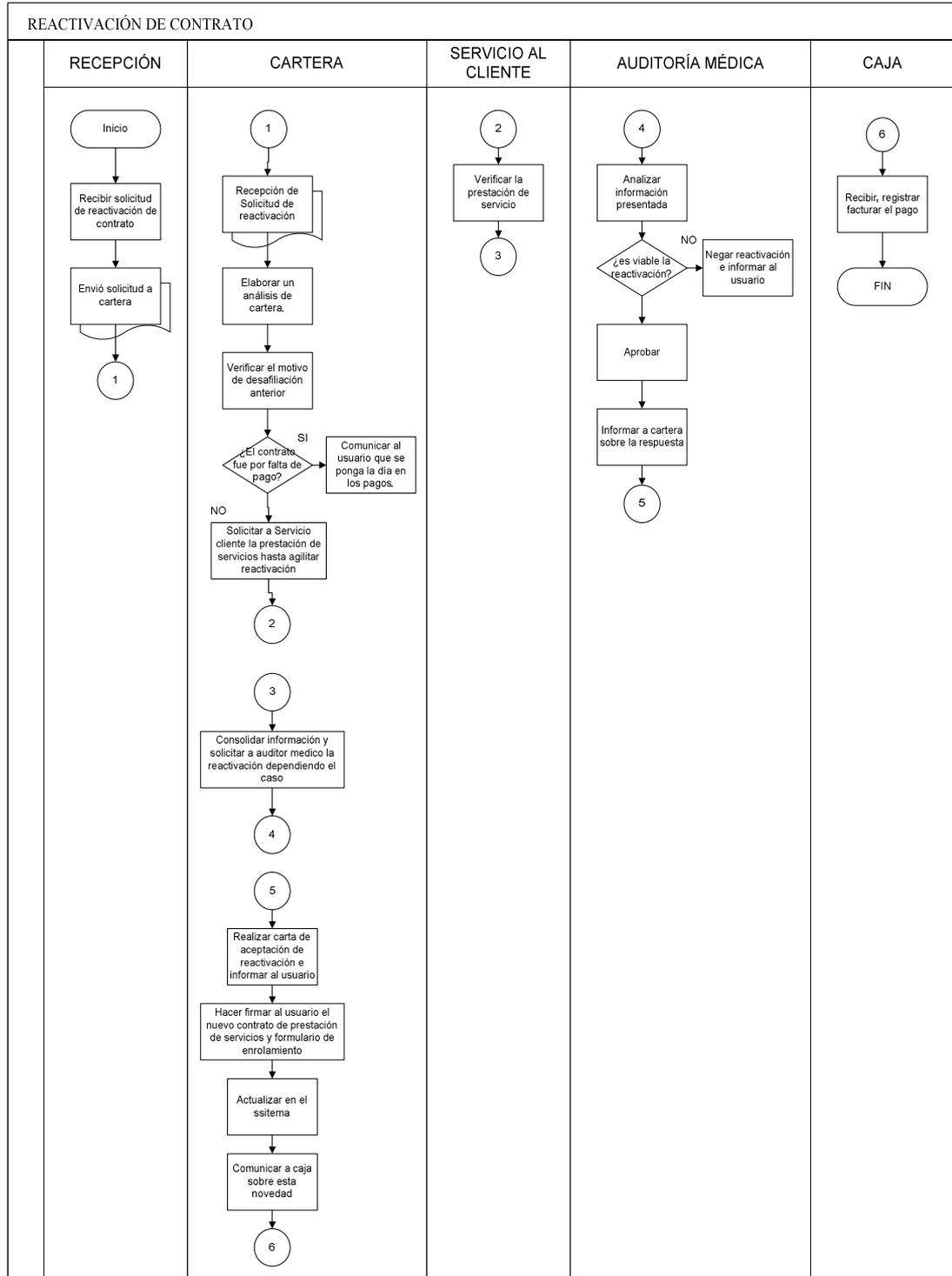
**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Diagrama No. 23: Actualización de Datos**



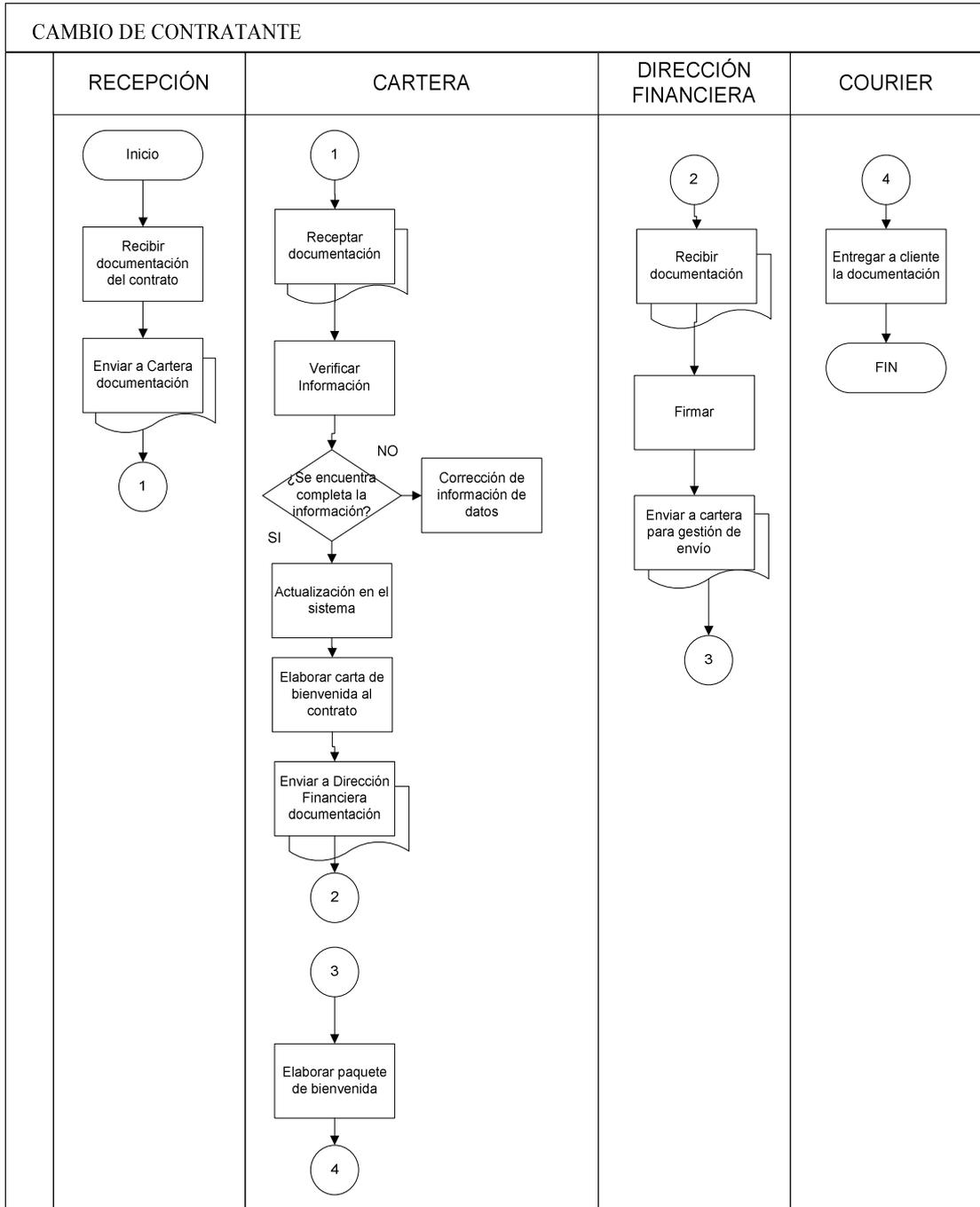
**Elaborado por:** Patricia Espinosa.

**Diagrama No. 24: Reactivación de Contrato**



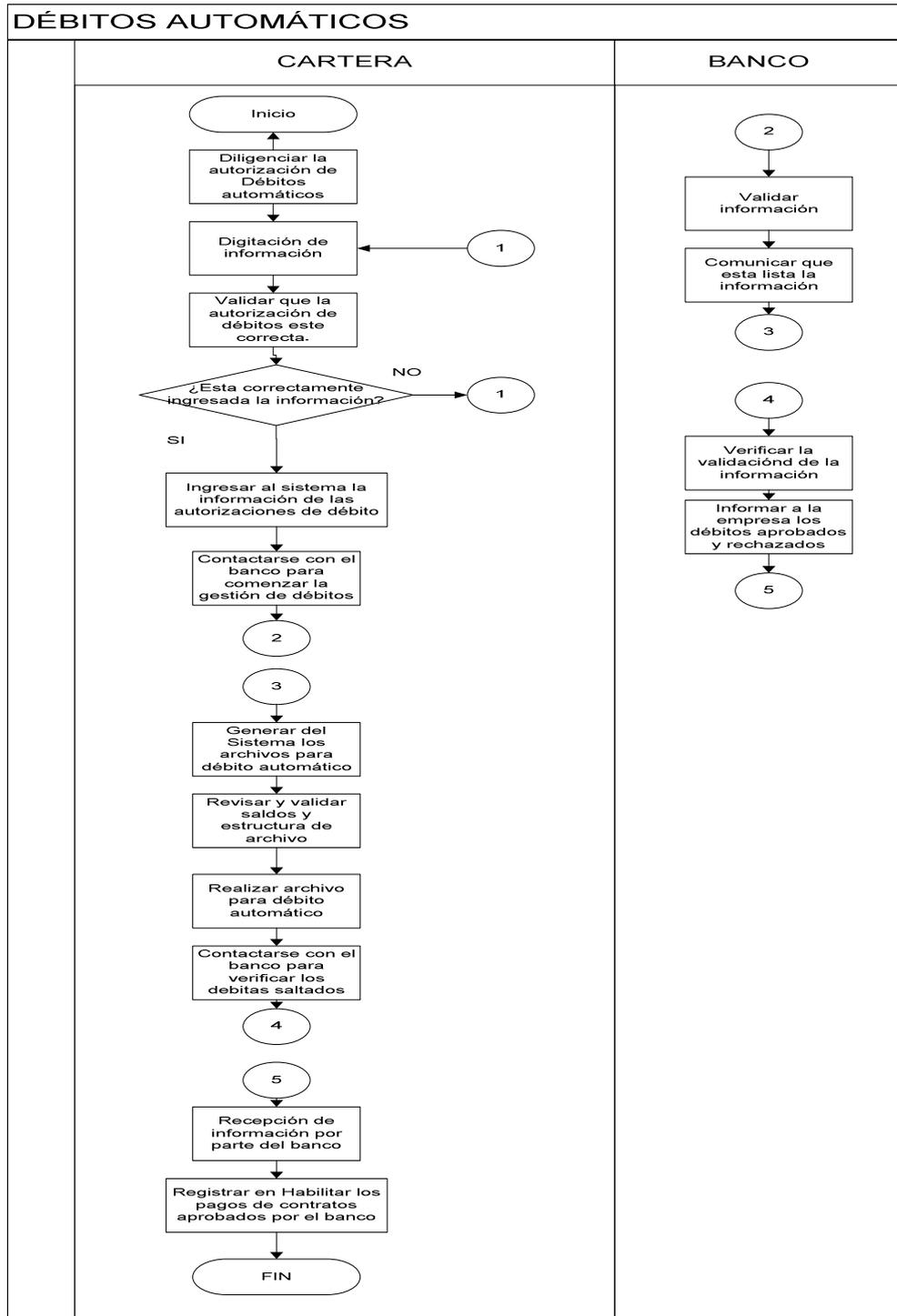
**Elaborado por: Patricia Espinosa.**

**Diagrama No. 25: Cambio de Contratante**



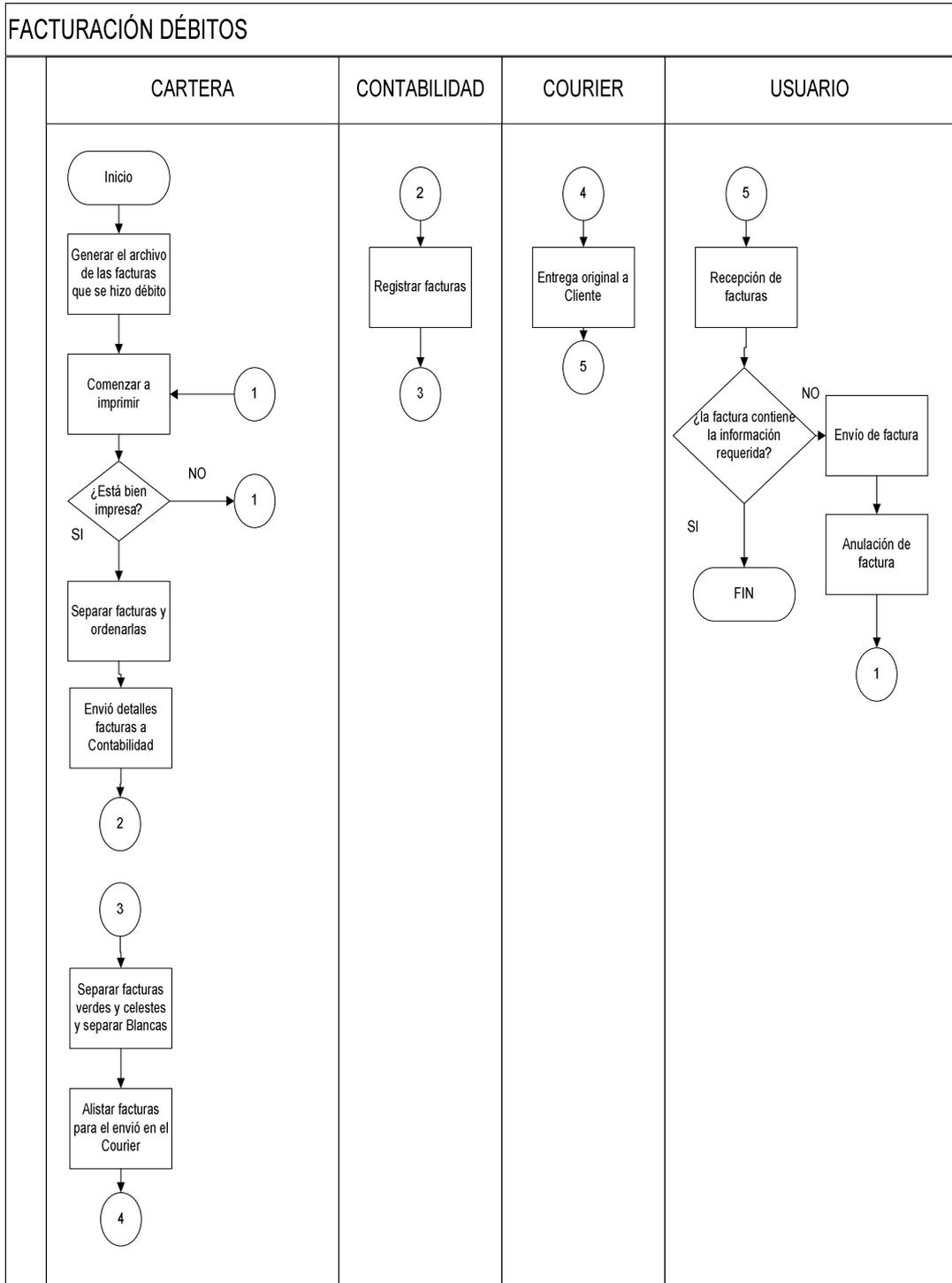
**Elaborado por: Patricia Espinosa**

**Diagrama No. 26: Débitos Automáticos.**



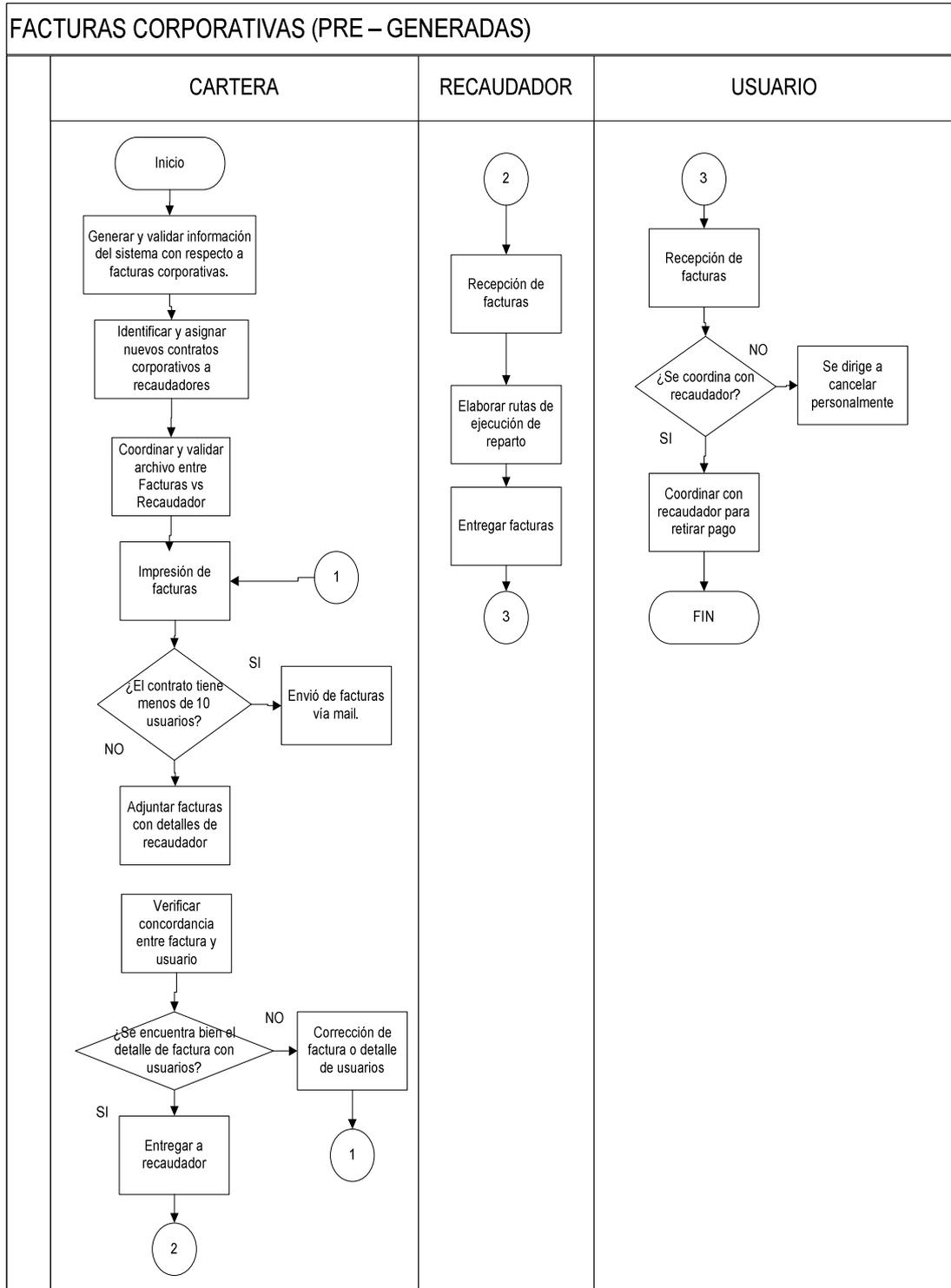
**Elaborado por: Patricia Espinosa**

**Diagrama No. 27: Facturación Débitos**



**Elaborado por: Patricia Espinosa**

**Diagrama No. 28: Facturas corporativas (pre – generadas)**



**Elaborado por: Patricia Espinosa**

#### 4.2.9 Eventos detectados en el área de Cartera

**Tabla No. 26: Eventos Detectados en el área de Cartera**

<b>NEGATIVOS</b>	<b>RIESGOS</b>
<b>Gestión de Cobranzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No pago por parte del usuario</li> <li>• No se logro de comunicación por parte del usuario.</li> <li>• Recepción de registro para realizar llamadas, muy cerca de fin de mes.</li> </ul>
<b>Cancelación de contratos por falta de pago</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se genera un gasto para la Empresa.</li> <li>• Rechazo de usuario para cancelar el valor total de la cuota.</li> </ul>
<b>Ingresar depósitos/ transferencias a Caja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío de Información falsa.</li> <li>• Información incompleta del contrato.</li> </ul>
<b>Cheques protestados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realice ajuste del cheque a tiempo</li> <li>• No se pueda recuperar el dinero</li> <li>• Cliente no desee asumir el valor de la comisión por devolución de cheques.</li> </ul>
<b>Control de Recaudadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora en la realización de reporte para los recaudadores.</li> <li>• No se realiza la recaudación de pagos</li> <li>• Recibir documentos caducados e información incorrecta.</li> <li>• Llamada de atención por parte del usuario que no se retira el pago.</li> </ul>
<b>Elaboración de Notas de Crédito y ajuste en el sistema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala aplicación de la nota de crédito.</li> <li>• Procesar nota de crédito a factura equivocada.</li> </ul>
<b>Actualización de Datos / cambio de contratante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No realización de actualización de datos.</li> <li>• Reclamo por parte del cliente</li> <li>• Pérdida de Facturas.</li> </ul>
<b>Reactivación del contrato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis deficiente para proceder con reactivación de contrato.</li> </ul>
<b>Débitos Automáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitación de valor erróneo</li> <li>• No funcione el sistema para cargar base de cartera.</li> <li>• Información errónea.</li> <li>• Rechazo por parte de la institución financiera al momento de realizar débito.</li> </ul>
<b>Facturación Débitos, corporativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atascamiento de papel en impresora</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especies agotadas.</li> </ul>
<b>POSITIVOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Tecnología.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nuevo Sistema que optimiza tiempo en comparación con el antiguo</b></li> </ul>
<b>Personal.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable, proactivo, honesto.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente Laboral</li> </ul>

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

#### 4.2.10 Evaluación del Riesgo de Cartera

**Tabla No. 27: Gestión de Cobranzas**

<b>Gestión de Cobranzas</b>	
✓ No pago por parte del usuario	Incremento de cartera en mora Gasto de cartera incobrable
✓ Recepción de registro para realizar llamadas, muy cerca de fin de mes.	Deficiencia en gestión de llamadas. Cubrir el 50% o menos de su cartera mensual. Indicador de cuentas por cobrar débil.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa.

**Tabla No. 28: Ingresar depósitos/ transferencias a Caja**

<b>Ingresar depósitos/ transferencias a Caja.</b>	
✓ Envío de Información falsa.	Puede causar duplicación de registro de pagos.
✓ Información incompleta del contrato.	Retraso en el registro de pagos, usuario se queda sin servicios que ofrece CRUZBLANCA S.A.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 29: Cheques protestados**

<b>Cheques protestados.</b>	
✓ No se realice ajuste del cheque a tiempo.	Puede seguir en el sistema el contrato como que si no tuviera observación. Usuarios tengan servicio cuando su contrato este en mora.
✓ No se pueda recuperar el dinero	Gasto para la Empresa
✓ Cliente no desee asumir el valor de la comisión por devolución de cheques.	Gasto para la Empresa

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 30: Control de Recaudadores**

<b>Control de Recaudadores</b>	
✓ Demora en la realización de reporte para los recaudadores.	Puede ocasionar retraso en la organización de ruta.
✓ No se realiza la recaudación de pagos	Reclamo por parte de contratos corporativos.
✓ Recibir documentos caducado e información incorrecta	No aceptación de documentos para ingresar en caja. Mal registro de factura en caja.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 31: Elaboración de Notas de Crédito y ajuste en el sistema**

<b>Elaboración de Notas de Crédito y ajuste en el sistema</b>	
✓ Mala aplicación de la nota de crédito.	Anular factura que no corresponde al aplicar la nota de crédito.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 32: Actualización de Datos / cambio de contratante**

<b>Actualización de Datos / cambio de contratante</b>	
✓ No realización de actualización de datos.	Factura inservible para el usuario por falta de actualización de datos. Envío de factura a otro lugar Pérdida de Factura Anulación facturas.
✓ Reclamo por parte del cliente	Mala imagen de la Empresa
✓ Pérdida de Facturas.	Multa por perdida de facturas. Rendir cuentas en el SRI de facturas no encontradas pero si registradas en la base.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 33: Débitos Automáticos**

<b>Débitos Automáticos</b>	
✓ Digitación de valor erróneo	Información errónea Aplicar nota de crédito Duplicación de cobro Cobro de factura por un valor menor.
✓ No funcione el sistema para cargar base de cartera.	Retraso al momento de realizar gestión de débitos.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 34: Facturación Débitos, corporativas**

<b>Facturación Débitos, corporativas</b>	
✓ Atascamiento de papel en impresora.	Puede ocasionar daño de facturas físicas Confusión de serie de facturas.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

## 4.2.11 Respuesta al Riesgo de Cartera

**Tabla No. 35: Matriz de riesgo y Respuesta al Riesgo de Cartera**

N°	Proceso	Riesgo identificado	Consecuencia	Riesgo Inherente				Control y forma de mitigación del riesgo	Riesgo Residual			
				Impacto	Probabilidad	Riesgo Total	Bajo Medio Bajo		Impacto	Probabilidad	Riesgo Total	Bajo Medio Bajo
1	<b>Gestión de Cobranzas</b>	- No pago por parte del usuario	- Incremento de cartera en mora - Gasto de cartera incobrable	5	5	25	Alto	Coordinar el envío de archivo para los auxiliares de cartera y gestionar llamadas.	5	2	10	Medio
		- Recepción de registro para realizar llamadas, muy cerca de fin de mes.	- Deficiencia en gestión de llamadas. - Cubrir el 50% o menos de su cartera mensual. - Indicador de cuentas por cobrar débil.	5	3	15	Alto	Organizar por parte de los auxiliares de tesorería, hasta que seles envíe el archivo gestionar con contratos en mora 4 y 5	5	2	10	Medio
2	<b>Ingresar depósitos/ transferencias a Caja</b>	Envío de Información falsa.	- Puede causar duplicación de registro de pagos.	4	3	12	Alto	Monitorear los contratos realizando una comparación con la base de datos del sistema.	4	2	8	Medio
		- Información incompleta del contrato.	- Retraso en el registro de pagos, usuario se queda sin servicios que ofrece CRUZBLANCA S.A.	4	3	12	Alto		4	2	8	Medio
3	<b>Cheques Protestados</b>	- No se realice ajuste del cheque a tiempo.	- Puede seguir en el sistema el contrato como que si no tuviera observación. - Usuarios tengan servicio cuando su contrato este en mora.	4	3	12	Alto	Cartera realiza gestión de ajuste en el sistema, eliminar a Tesorería lleguen los cheques y vayan directamente a caja.	4	2	8	Medio
		- No se pueda recuperar el dinero, Cliente no asume la comisión del valor de cheque devuelto.	- Gasto para la empresa	4	4	16	Alto	Cartera se encargue de envío de valija a Guayaquil y Santo Domingo.	4	3	12	Alto
4	<b>Control de Recaudadores</b>	- Demora en la realización de reporte para los recaudadores.	- Puede ocasionar retraso en la organización de ruta.	4	2	8	Medio	Organizar rutas por sectores	4	1	4	Bajo
		- No se realiza la recaudación de pagos	- Reclamo por parte de contratos corporativos.	3	3	9	Medio	Concentrar al recaudador lo importante de su colaboración al área de cartera y por ende a la empresa	3	2	6	Medio
		- Recibir documentos caducado e información incorrecta	- No aceptación de documentos para ingresar en caja. Mal registro de factura en caja.	5	3	15	Alto	Capacitar con un curso rápido acerca de como deben	5	2	10	Medio
5	<b>Elaboración de Notas de crédito y ajuste en el sistema</b>	- Mala aplicación de la nota de crédito.	- Anular factura que no corresponde al aplicar la nota de crédito.	5	2	10	Medio	Levar un control sistematizado para emitir Notas de Crédito que detalles factura a aplicar nota de crédito.	5	2	10	Medio
6	<b>Actualización de datos</b>	- No realización de actualización de datos.	- Factura inservible para el usuario por falta de actualización de datos. - Envío de factura a otro lugar - Pérdida de Factura - Anulación de Facturas	5	4	20	Alto	Levar un registro de pendiente para realizarlos ordenadamente.	5	2	10	Medio
		- Reclamo por parte del cliente	- Mala imagen de la empresa	4	4	16	Alto	Archivo organizado de cartas receiptadas para no olvidarse de este proceso.	4	2	8	Medio
		- Pérdida de Facturas.	- Multa por perdida de facturas. - Rendir cuentas en el SRI de facturas no encontradas pero si registradas en la base.	4	2	8	Medio		4	2	8	Medio
7	<b>Débitos Automáticos</b>	Digitación de valor erróneo	- Información errónea - Aplicar nota de crédito - Duplicación de cobro - Cobro de factura por un valor menor.	5	2	10	Medio	Sistematizar mediante registro histórico el valor de facturas que se han mantenido con el mismo valor por mas de un año.	5	2	10	Medio
		- No funcione el sistema para cargar base de cartera.	- Retraso al momento de realizar gestión de débitos.	4	3	12	Alto	Elaborar un plan de contingencia cuando exista problemas de sistemas para subir base o subida de base incompleta	4	2	8	Medio
8	<b>Facturación Débitos, corporativas</b>	- Atascamiento de papel en impresora.	- Puede ocasionar daño de facturas físicas. Confusión de serie de facturas.	3	4	12	Alto	Una persona del departamento de operaciones este pendiente al momento de imprimir lotes de facturas.	3	1	3	Bajo
			Suma	4	3	13	Alto	Suma	4	2	8	Medio

Es responsabilidad del personal del área de Tesorería informar oportunamente a la Gerencia General sobre la información presentada en la matriz de riesgos.

Impacto. 1 = Insignificante 2 = Leve 3 = Moderado 4 = Grave 5 = Catastrófico

Riesgo: 0-5 = Bajo 6-10 = Medio 11 o más = Alto

**Elaborado por: Patricia Espinosa**

#### 4.2.12 Actividades de Control de Cartera

<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM</b>		
Proceso: Gestión de Cobranzas	Fecha de Vigencia: _____	
	Fecha de Modificación: _____	
Objetivo: Establecer medidas para la buena gestión de llamadas.		
<b>POLÍTICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>- Enviar vía mail la primera semana de cada mes para realizar gestión de llamadas.</li><li>- Recuperar como mínimo el 51% de la cartera vencida.</li><li>- Clasificar contratos para comunicar su mora 1, 2, 3 mes vía telefónicamente.</li><li>- 4 y 5 mes vía mail.</li></ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar un registro detallando la cartera que está recuperando.</li><li>- Realizar un análisis con que mes de mora empezar a llamar.</li><li>- Si solo hay un teléfono con acceso directo empezar con contratos que se pueda comunicar con convencional.</li><li>- Generar compromiso para el pago de mensualidad.</li></ul>		
<b>PROCEDIMIENTO</b>		
<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Recepción vía mail el reporte para gestionar llamadas.</li><li>2.- Contactar telefónicamente a usuarios.</li><li>3.- Informar acerca del pago de la mensualidad.</li><li>4.- Estar pendiente del pago de la mensualidad ya acordada.</li></ol>		
F: _____ Elaborado	F: _____ Revisado	F: _____ Autorizado

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM**

Proceso: Depósitos / Transferencias de usuarios

Fecha de Vigencia: \_\_\_\_\_

Fecha de Modificación: \_\_\_\_\_

Objetivo: Establecer medidas de control para depósitos y transferencias

**POLÍTICAS**

- Enviar el depósito /transferencia en el mismo día de recepción a Tesorería
- Enviar información completa a caja para registrar el pago.

**CONTROL INTERNO**

- Realizar un registro de pagos recibidos.
- Monitorear los contratos realizando una comparación con la base de datos del sistema.
- Responder a usuarios la recepción del respaldo.
- Verificar las direcciones electrónicas, para no duplicar información.
- Revisar que la información este completa antes de enviar a Tesorería para el registro del pago.

**PROCEDIMIENTO**

- 1.- Recepción de información del depósito / transferencias.
- 2.- Envío de documento a Tesorería para revisión.
- 3.- Revisar constantemente que el depósito / transferencia este subido al sistema

F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_

Elaborado Revisado Autorizado

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM**

Proceso: Cheques protestados.

Fecha de Vigencia: \_\_\_\_\_

Fecha de Modificación: \_\_\_\_\_

Objetivo: Establecer medidas de control y organización al realizar ajuste de cheques protestados.

**POLÍTICAS**

- Desde la fecha de recepción de cheques ajustar en el sistema dentro de 24 horas.
- Detallar un registro de cheques protestados.
- Preparar para el envío a Sedes.

**CONTROL INTERNO**

- Verificar antes de registrar en el sistema el motivo de devolución.
- Informar a Tesorería mediante un mail que se encuentra realizado el ajuste para la comunicación a cajeros y que no facturen mal.
- Estar pendiente del retiro del cheque por parte del usuario.

**PROCEDIMIENTO**

- 1.- Recepción por parte de caja.
- 2.- Realizar ajuste en sistema Habilitar.
- 3.- Devolver el cheque a caja.

F: \_\_\_\_\_

Elaborado

F: \_\_\_\_\_

Revisado

F: \_\_\_\_\_

Autorizado

**Elaborado por:** Patricia Espinosa.

**MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM**

Proceso: Control Recaudador

Fecha de Vigencia: \_\_\_\_\_

Fecha de Modificación: \_\_\_\_\_

Objetivo: Establecer medidas de control para el buen desempeño del recaudador.

**POLÍTICAS**

- Se entregara a recaudar el reporte con 24 horas de anticipación.
- Coordinar las rutas de los recaudadores para optimizar el tiempo.
- Del reporte se recolectará todas las facturas detalladas.
- Recolectar facturas pre – generadas (corporativas).

**CONTROL INTERNO**

- Antes de recoger pagos revisar cheques (fecha, valor, manchas).
- Antes de recoger retenciones verificar si está retenido el 2% de la basa imponible.
- Revisar el número de factura
- Cuando es pago en efectivo recontar en frente del usuario el total de lo que esta receiptando.

**PROCEDIMIENTO**

- 1.- Recepción de reporte de futuras detalladas a recoger.
- 2.- Planificar Ruta.
- 3.- Dirigirse a usuarios para entrega y recepción de documentos.
- 4.- Revisión de factura, cheque, efectivo, retención.
- 5.- Entregar a caja para el registro de pagos.
- 6.- Registro de pagos.
- 7.- Entrega de reporte a auxiliar de tesorería.

F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_

Elaborado Revisado Autorizado

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM</b>		
Proceso: Elaboración de Notas de crédito y ajuste en el sistema		
Fecha de Vigencia: _____		
Fecha de Modificación: _____		
Objetivo: Establecer medidas de control para la elaboración de Notas de Crédito.		
<b>POLÍTICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar notas de crédito para:</li> <li>- Duplicación de pago en la factura</li> <li>- Realización en facturas mal generadas.</li> <li>- Devolución de servicios médicos.</li> </ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar el motivo de la elaboración de la nota de crédito.</li> <li>- Verificar que esta subida en el sistema nota de crédito.</li> </ul>		
<b>PROCEDIMIENTO</b>		
<p>1.- Solicitud por parte de atención al cliente la realización de nota de crédito para devolución de servicios médicos.</p> <p>2.- Realizar notas de crédito para casos de doble cobro en la factura.</p> <p>3.- Registrar en el sistema.</p> <p>4.- Verificar físico vs sistema.</p>		
F: _____	F: _____	F: _____
Elaborado	Revisado	Autorizado

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM</b>		
Proceso: Facturación y débitos automáticos.		
Fecha de Vigencia: _____		
Fecha de Modificación: _____		
Objetivo: Establecer medidas de control para la supervisión de cajas.		
<b>POLÍTICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar y validar archivo de facturas que se va a realizar débitos primera semana de cada mes.</li> <li>- Enviar al banco para la aprobación de débitos solicitados.</li> <li>- Cruzar información archivo de débitos vs reporte de Bancos.</li> <li>- Débitos rechazados realizar gestión de llamadas.</li> </ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar la información del archivo antes de enviar a que el banco autorice para el débito.</li> <li>- Crear alianza estratégica para que se agilite los débitos de las cuentas de las instituciones financiera que poseen los usuarios para gestionar lo más pronto posible.</li> <li>- Verificar los contratos que fueron rechazados de realizar el débito de sus cuentas.</li> <li>- Colocar a una persona responsable de la buena impresión de facturas para no anular.</li> </ul>		
<b>PROCEDIMIENTO</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Preparar archivo para envié al banco para que realice el debito de las cuentas en las instituciones financieras de los usuarios.</li> <li>2.- Estar pendiente del reporte del banco con la gestión de débitos.</li> <li>3.- Validar información antes de realizar gestión de llamadas.</li> <li>4.- Generar reporte para la impresión de facturas.</li> <li>5.- Impresión de facturas.</li> <li>6.- Preparar el envío por Courier a los diferentes usuarios.</li> </ol>		
F: _____	F: _____	F: _____
Elaborado	Revisado	Autorizado

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

## **4.3 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

### **4.3.1 Naturaleza y función del área de Recursos Humanos.**

#### **4.3.1.1 Función**

La función del área de Recursos Humanos está dirigida al desarrollo y administración del personal el cual consiste en emplear políticas, programas y procedimientos para proporcionar una estructura eficiente, que beneficie al personal, exista un buen ambiente laboral, oportunidad de crecimiento, evitando la rotación en el personal de la Empresa, perseverando al cumplimiento de objetivos que serán en beneficio de la Empresa.

#### **4.3.1.2 Naturaleza**

La naturaleza de área de Recursos Humanos permite el desarrollo de las Empresas, ayudando a todo el personal alcanzar un desempeño adecuado, formándose un ambiente favorable en el cual se permita una relación agradable que ayudará al logro de los objetivos planteados con los que cuenta la Empresa.

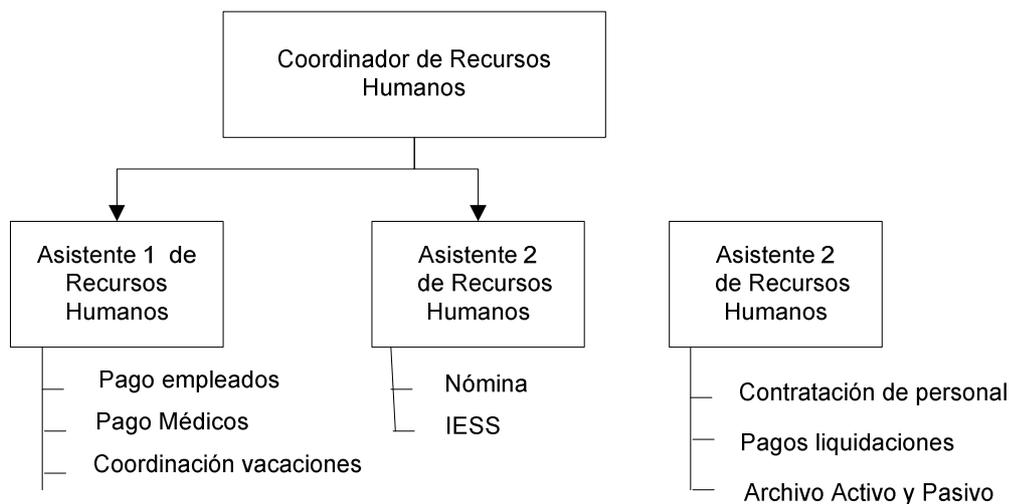
### **4.3.2 Características del área de Recursos Humanos.**

- No es considerada patrimonio de la Empresa, ya que las habilidades, conocimientos y experiencia laboral son exclusivamente del personal.
- Establece un ambiente laboral atractivo para el buen desempeño de las actividades del personal en su puesto de trabajo logrando los objetivos de la Empresa.
- que facilita a la Empresa la toma de decisiones para la selección adecuada del personal que cumpla las expectativas de Gerencia General.
- El área de recursos humanos debe velar la perfección y la capacitación del empleado dentro de sus funciones.

### 4.3.3 Personal del área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos es un área comprendida como se detalla a continuación:

**Gráfico No. 24: Estructura Organizacional de Recursos Humanos**



**Elaborado por:** Patricia Espinosa

### 4.3.4 Descripción de funciones del área de Recursos Humanos.

En el área de Recursos Humanos se tiene las siguientes funciones:

- Contratación y selección del personal manteniendo actualizada la nómina.
- Elaborar un cronograma de capacitación e inducción por cada área dentro de la Empresa.
- Recibir y resolver las diversas incidencias del personal que se presenten brindando ayuda psicológica con el fin de mantener una armonía en el área de trabajo.
- Estar pendiente que las actividades desempeñadas de todo el personal sean cumplidas con eficiencia y eficacia.
- Elaborar las credenciales de identificación para el personal.

- Controlar la presentación de los empleados físicamente en lo que se refiere a la buena utilización del uniforme y su higiene.
- Controlar la presentación de reportes y documentos de trabajo.
- Supervisar horarios de: Entrada, almuerzo y salida en la Empresa.
- Fomentar un ambiente disciplinado, organizado y respetuoso dentro de la Empresa permitiendo mejorar las actitudes y condiciones de trabajo.
- Definir las funciones de cada puesto de trabajo
- Revisar el vencimiento de contratos de trabajo
- Controlar el pago de sueldos cada quincena a empleados, médicos.
- Organizar eventos y actividades recreativas que permitan la integración de las diferentes sedes y áreas de la Empresa.
- Recepción de renunciaciones.
- Tramitar liquidación del personal.
- Gestionar procedimientos de despido por parte de la Empresa.

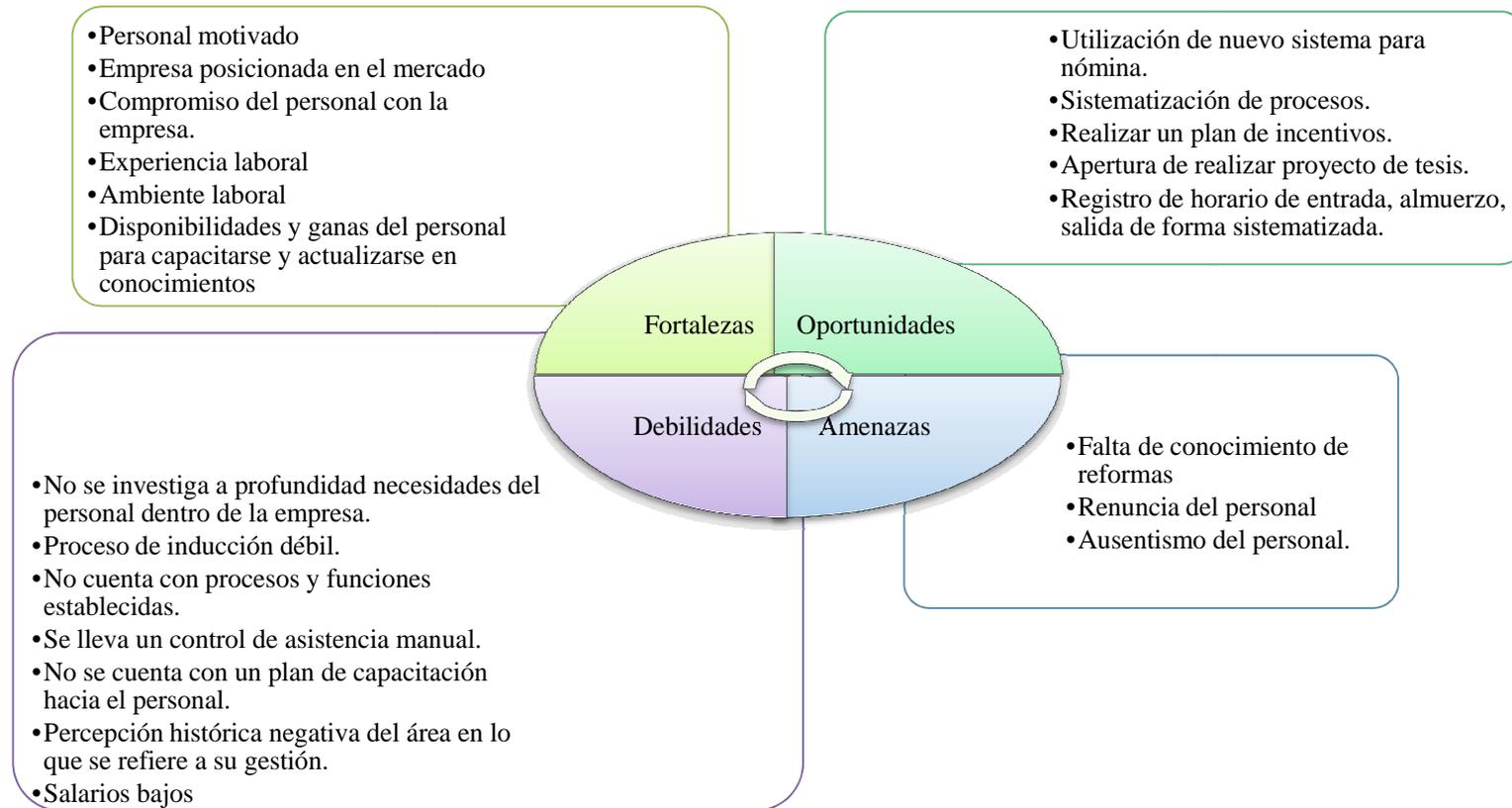
#### **4.3.5 Objetivos de control interno del área de Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos comprende varios objetivos de control interno entre ellos son:

- Cumplir normas y disposiciones legales que son aplicables a la Empresa.
- Examinar, verificar y evaluar cómo se administra el personal.
- Comunicar e involucrar al personal de la Empresa en los objetivos planteados en base a la Misión y Visión.
- Identificar debilidades a las funciones realizadas por el personal, ayudando al nivel directivo como una herramienta de apoyo para la toma de decisiones.

**4.3.6 Diagnostico y evaluación del Control interno del área de Recursos Humanos**  
**4.3.6.1. Diagnostico del área de Recursos Humanos utilizando el análisis F.O.D.A.**

**Gráfico No. 25: Diagnostico del área de Recursos Humanos mediante F.O.D.A**



**Elaborado por:** Patricia Espinosa

### 4.3.7 Calificación y Matriz de riesgo para el área de Recursos Humanos.

Mediante los resultados de los cuestionarios aplicados a la evaluación de control interno se obtuvieron los siguientes resultados (**Revisar ANEXO C, Cuestionarios de Control Interno de Recursos Humanos**)

**Tabla No. 36: Calificación de componentes del COSO ERM de Recursos Humanos**

N°	COMPONENTE	CALIFICACIÓN	
		PT. OPTIMO	PT. OBTENIDO
1	AMBIENTE DE CONTROL	22	12
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	17	12
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	22	14
4	EVALUACIÓN DEL RIESGO	21	17
5	RESPUESTA AL RIESGO	20	11
6	ACTIVIDADES DE CONTROL	17	10
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	14	10
8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	17	11
<b>SUMATORIA</b>		150	97

Elaborado por: Patricia Espinosa

#### Nivel de Confianza:

$$NC = \frac{POB}{POP} * 100$$

$$NC = \frac{97}{150} * 100$$

NC=

**64.67%**

**Nivel de confianza  
Medio**

## NIVEL DE CONFIANZA

<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
76%-95%	51%-75%	15%-50%
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>

## RIESGO DE CONTROL

Riesgo de control= 100 - Nivel de confianza

Riesgo de control= 100-64.67%

Riesgo de control= 35.33%

**Riesgo de Control  
alto**

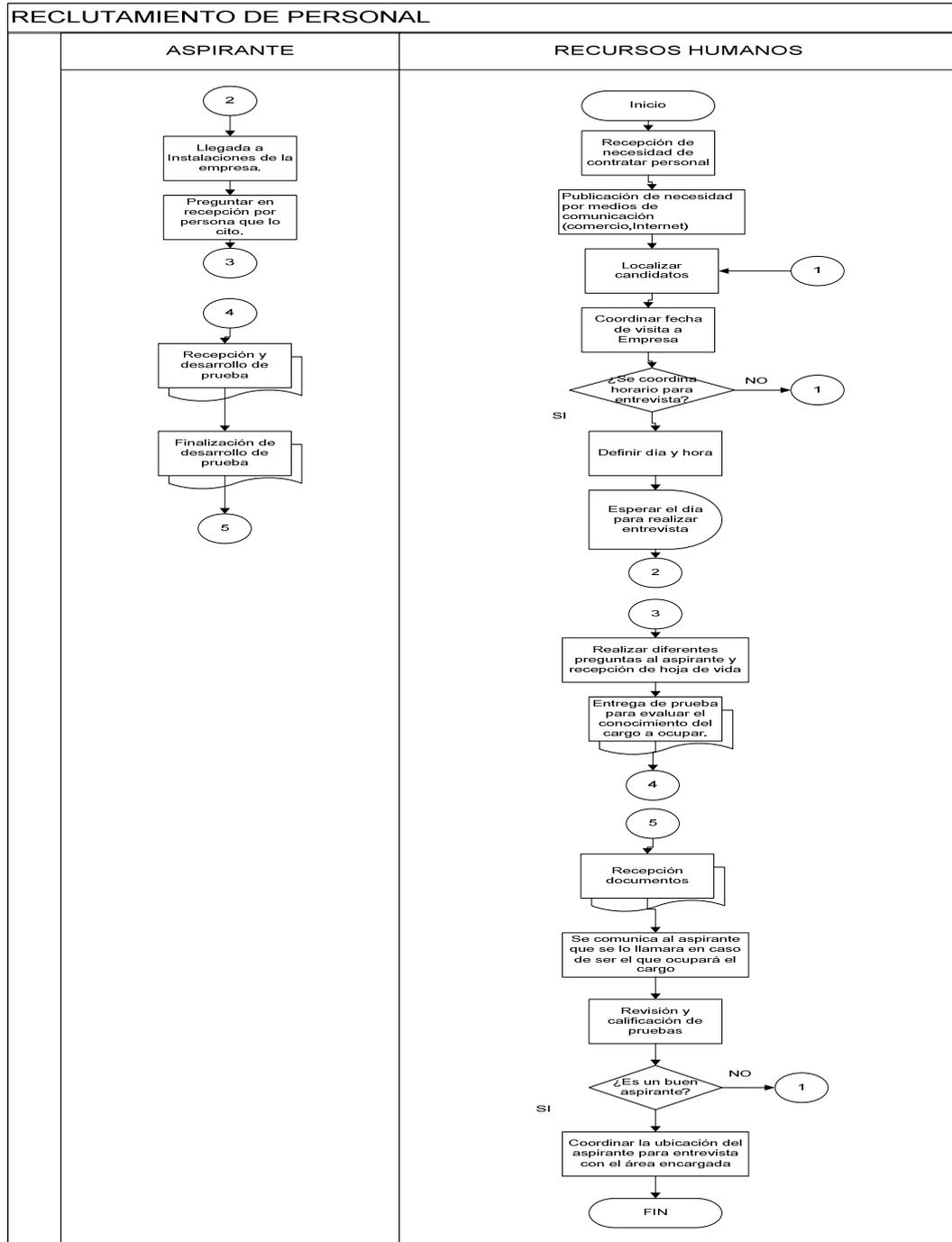
### Comentario

Mediante la matriz de medición de nivel de confianza del riesgo de control se ha obtenido en la Empresa "MEDICINA PREPAGADA CRUZBLANCA S.A." en el área de Recursos Humanos, un porcentaje en el nivel de confianza del 64.67% (Medio), el cual por medio de la implementación de nuevos procedimientos de control podría mejorar, en el control interno que existe en esta área hay una deficiencia de control.

La Empresa obtuvo un riesgo de control del 35.33% lo cual se lo califica como riesgo de control interno alto, el cual de no ser corregido a tiempo repercutirá en la consecución de los objetivos internos y por ende de la Empresa.

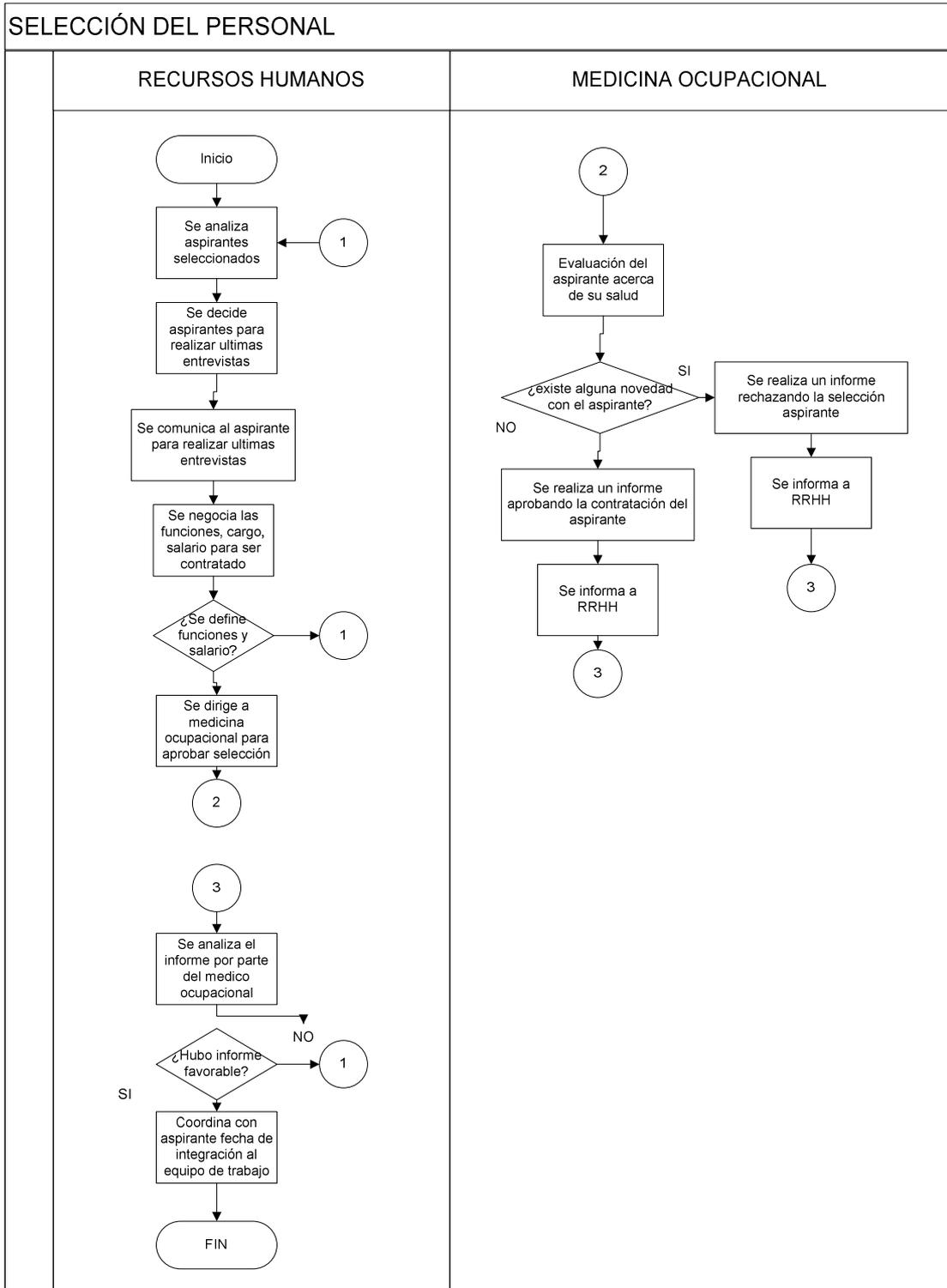
### 4.3.8 Diagramas de procesos de Recursos Humanos

**Diagrama No. 29: Reclutamiento de personal**



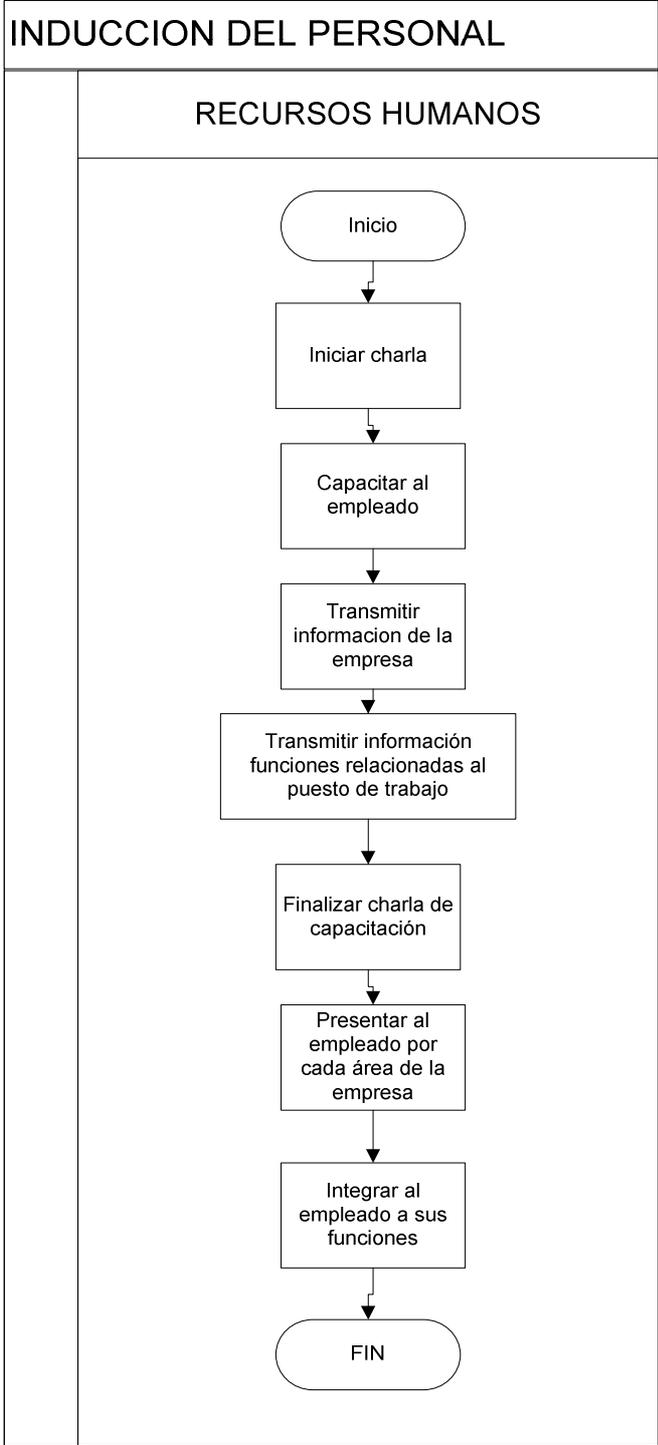
Elaborado por: Patricia Espinosa

**Diagrama No. 30: Selección del Personal**



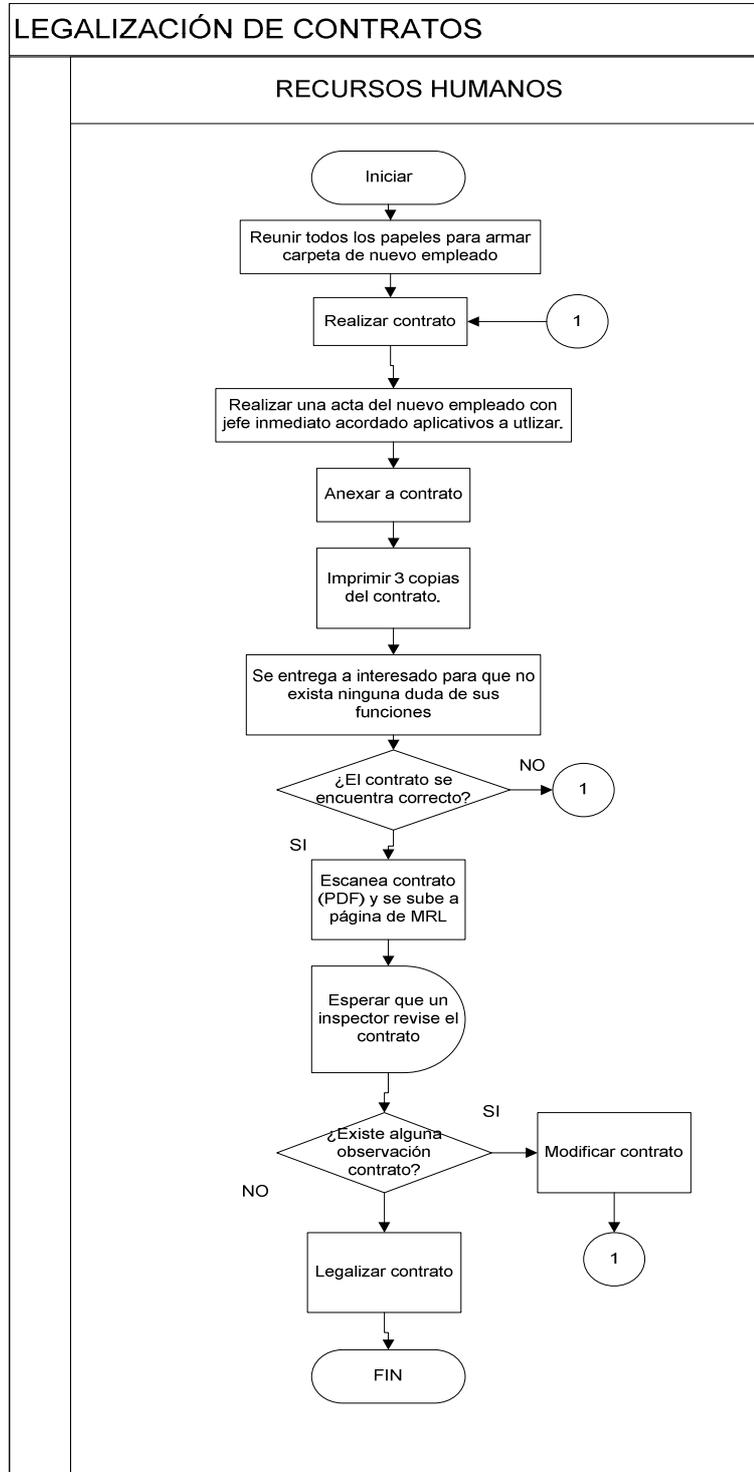
**Elaborado por: Patricia Espinosa**

**Diagrama No. 31: Inducción de personal**



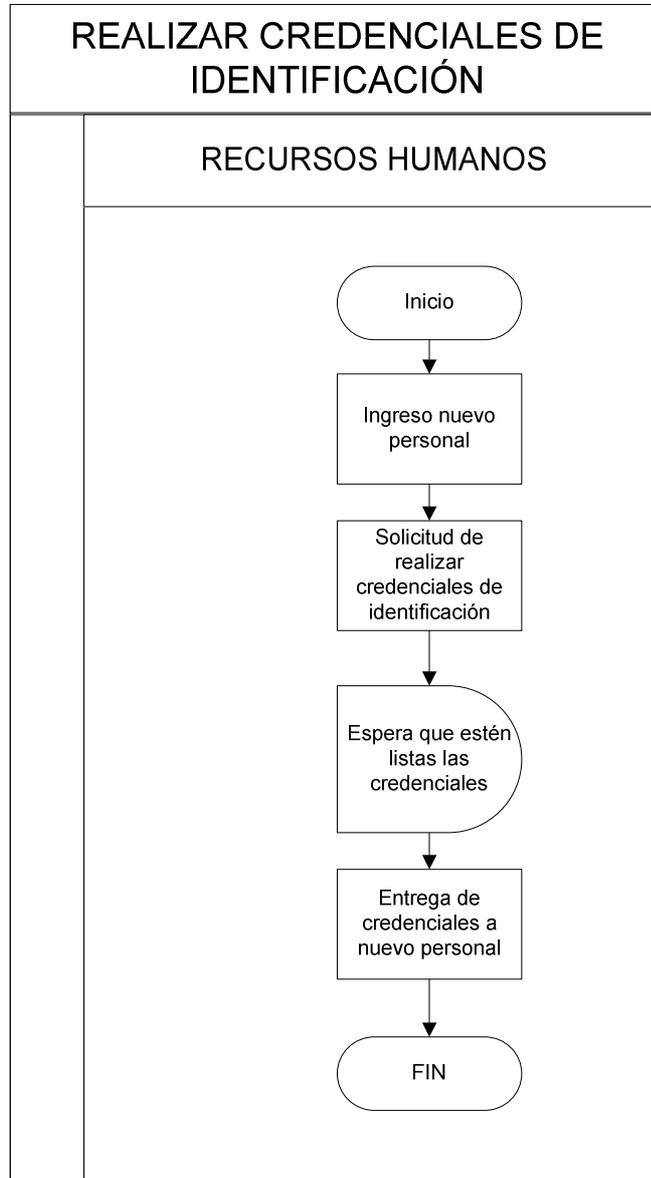
**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Diagrama No. 32: Legalización de contrato**



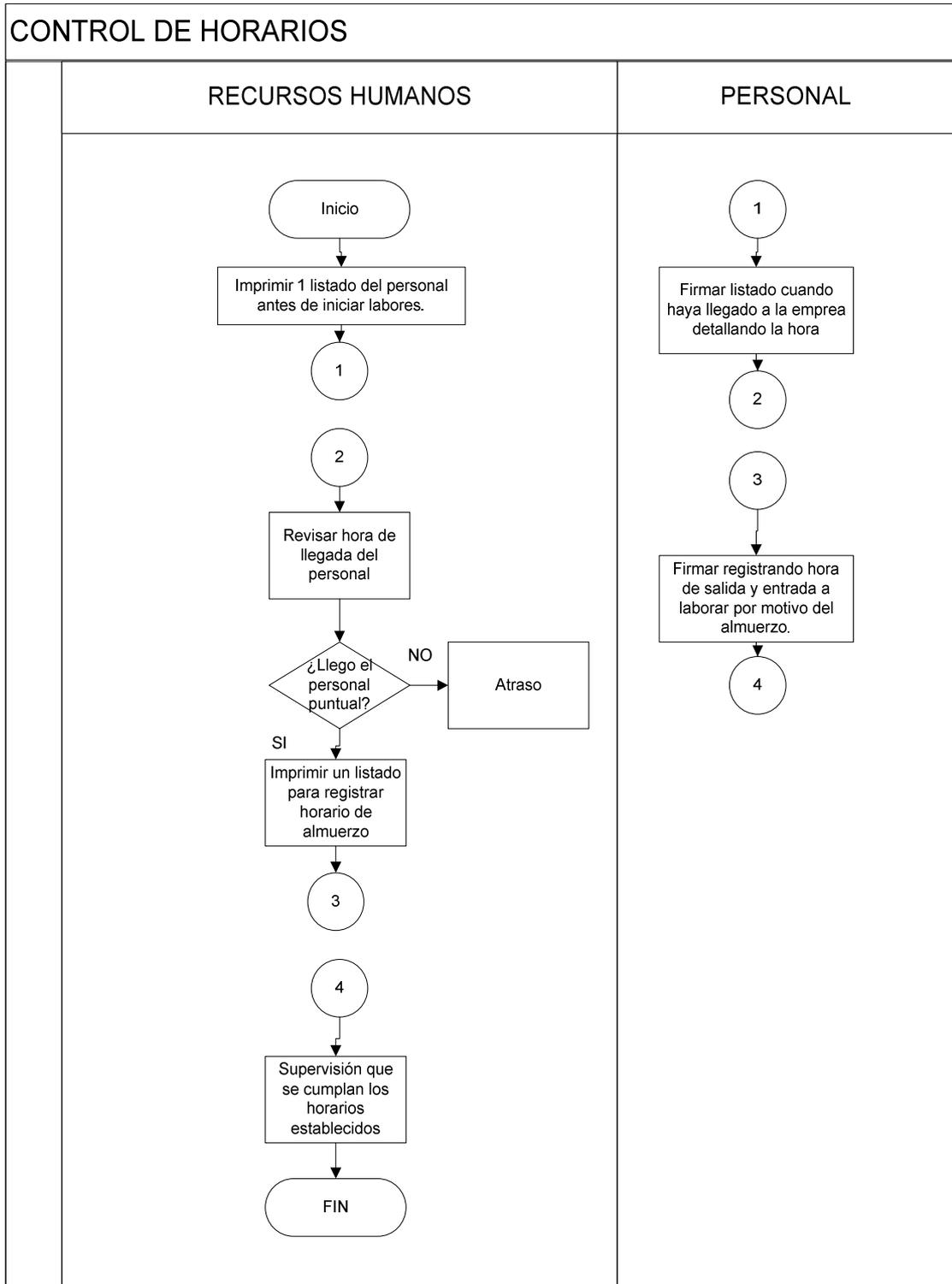
**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Diagrama No. 33: .- Realizar credenciales de identificación.**



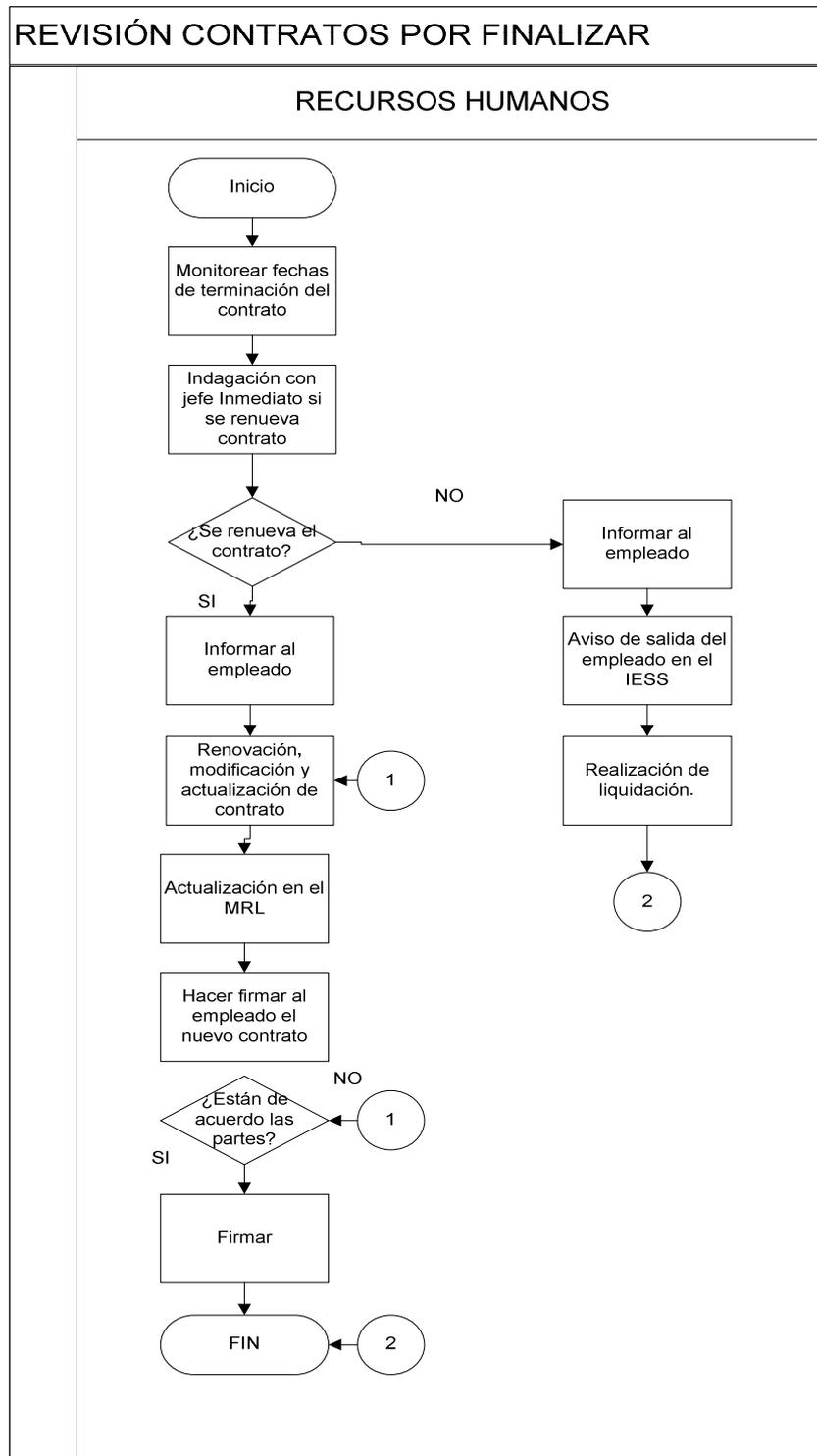
**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Diagrama No. 34: Control de Horarios**



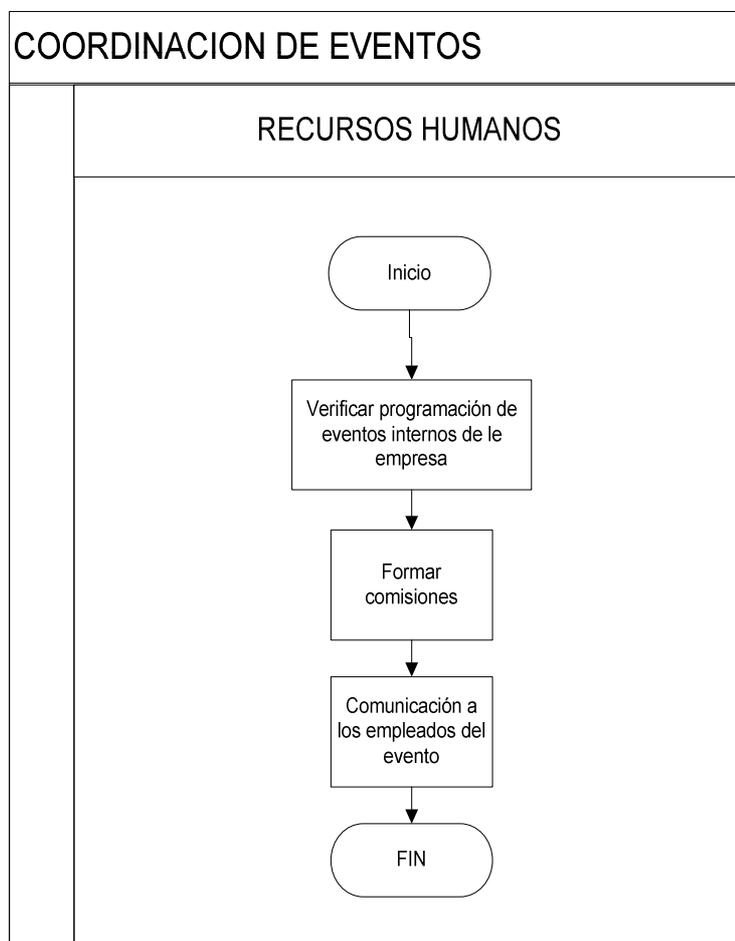
**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Diagrama No. 35: Revisión contrato por finalizar**



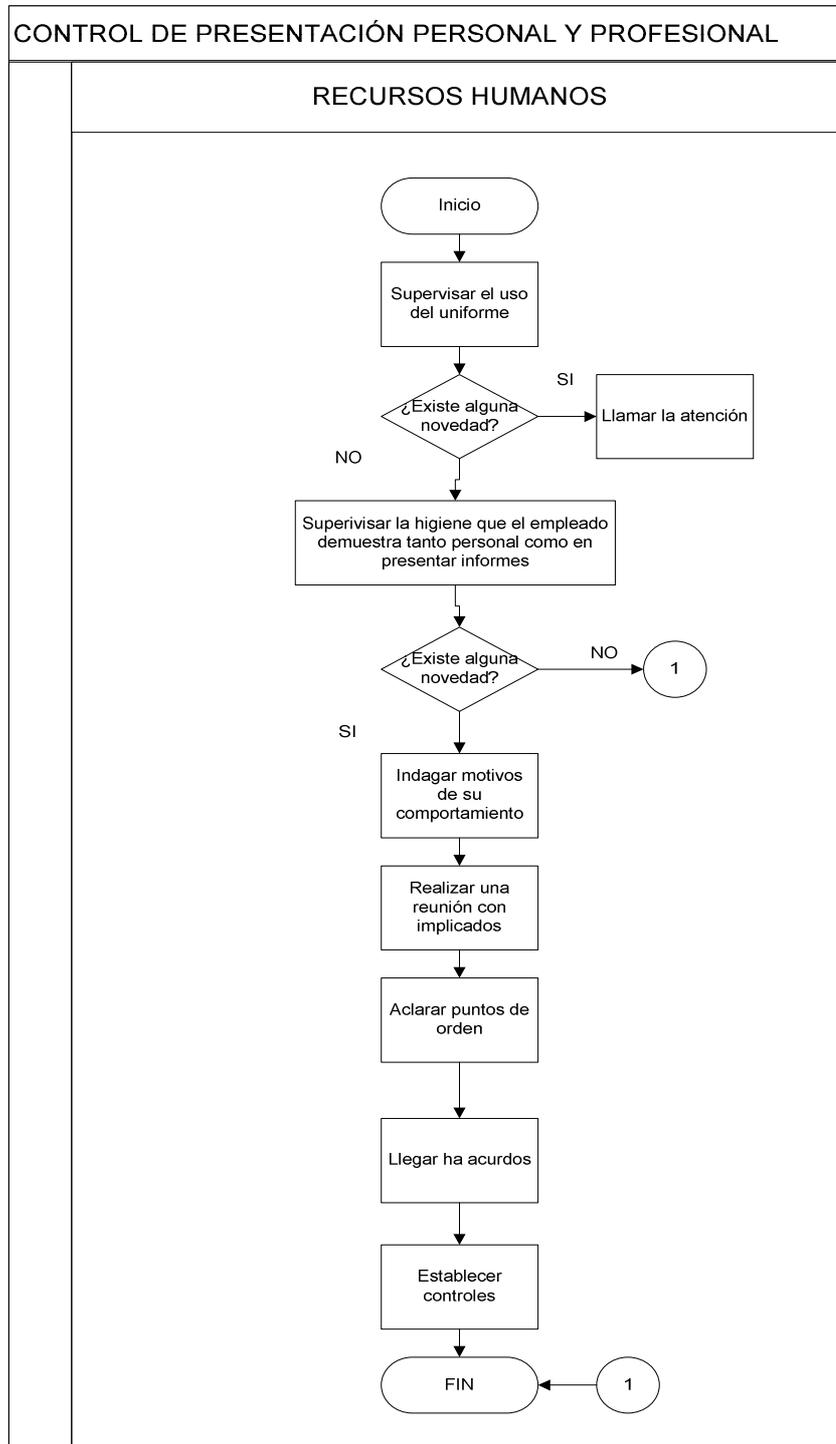
**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Diagrama No. 36: Coordinación de Eventos**



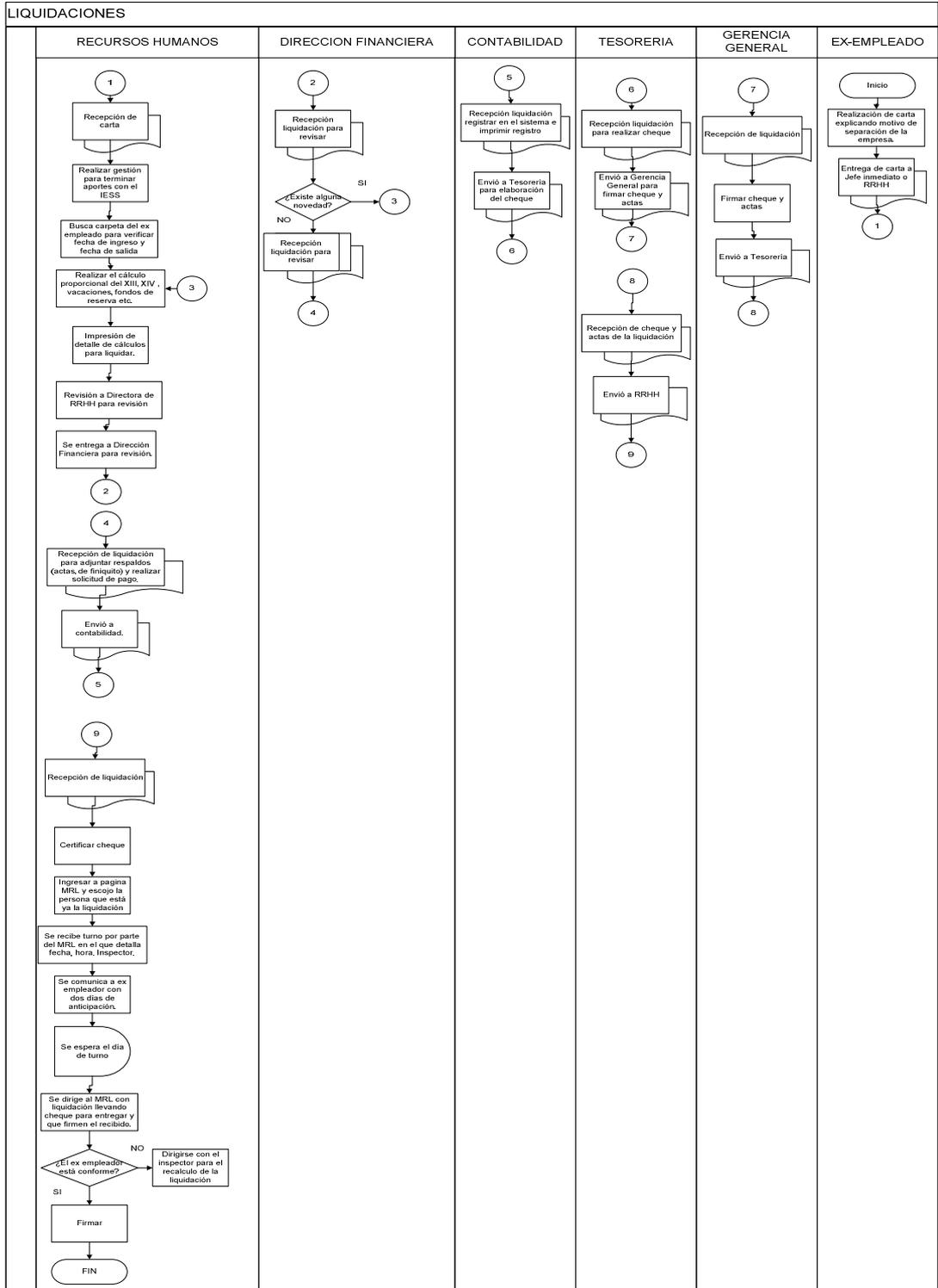
**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Diagrama No. 37: Control de presentación personal y profesional**



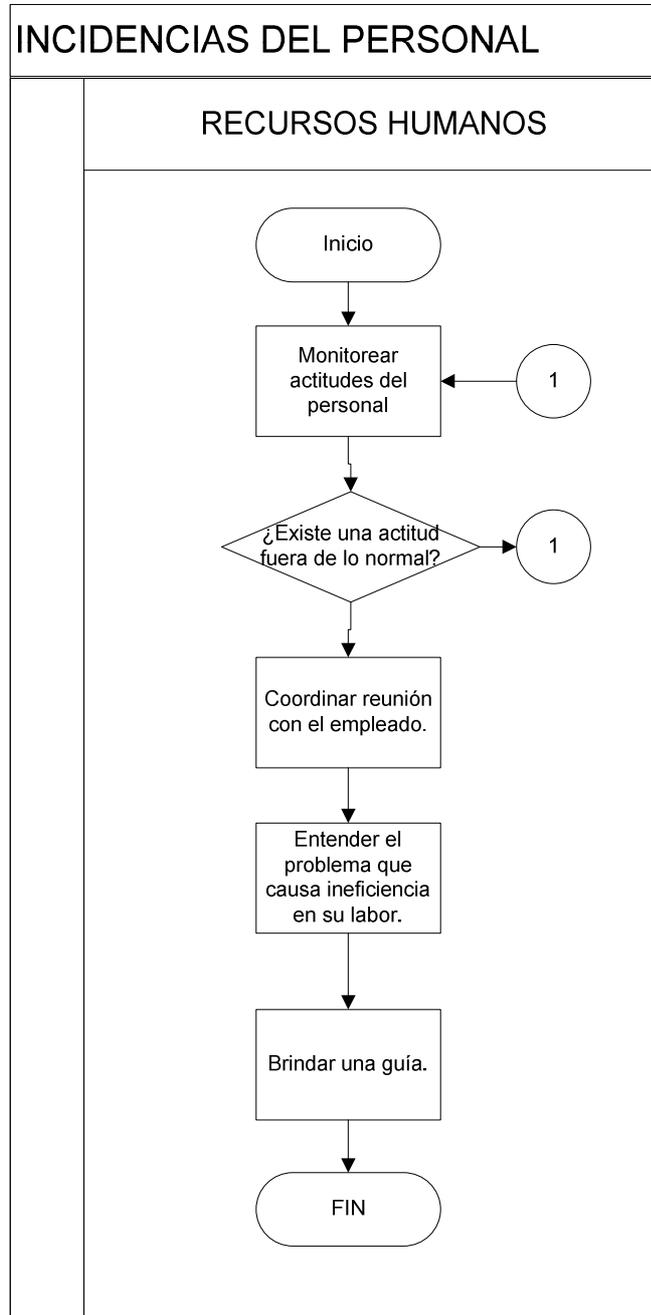
**Elaborado por: Patricia Espinosa**

## Diagrama No. 38: Liquidación



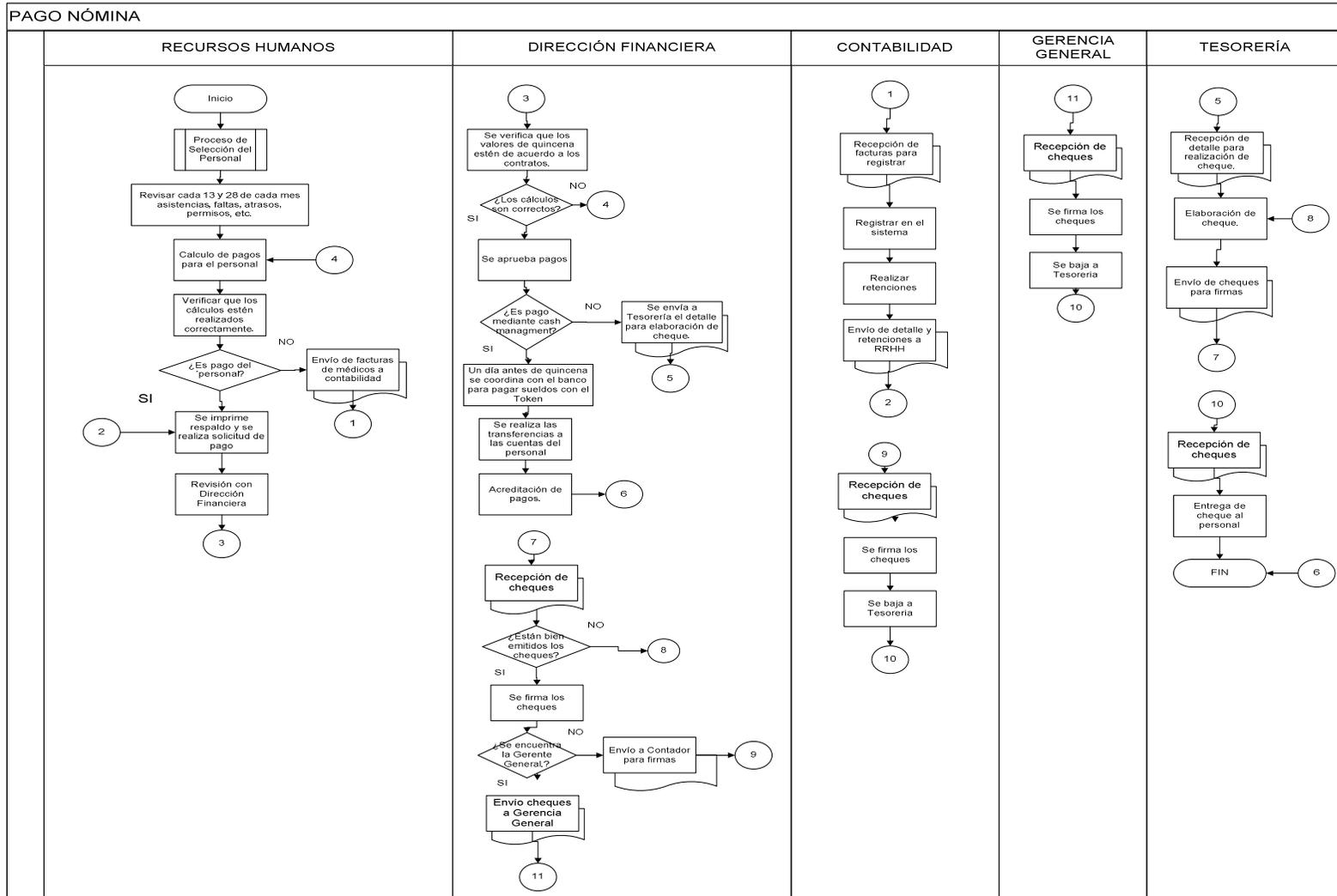
**Elaborado por: Patricia Espinosa**

**Diagrama No. 39: Incidencias del personal.**



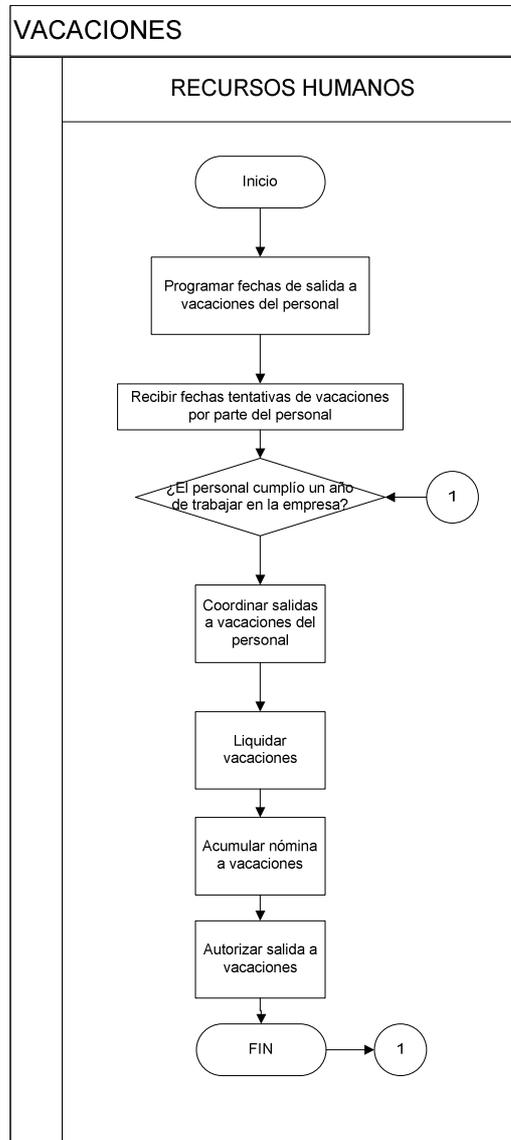
**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Diagrama No. 40: Pago Nómina**



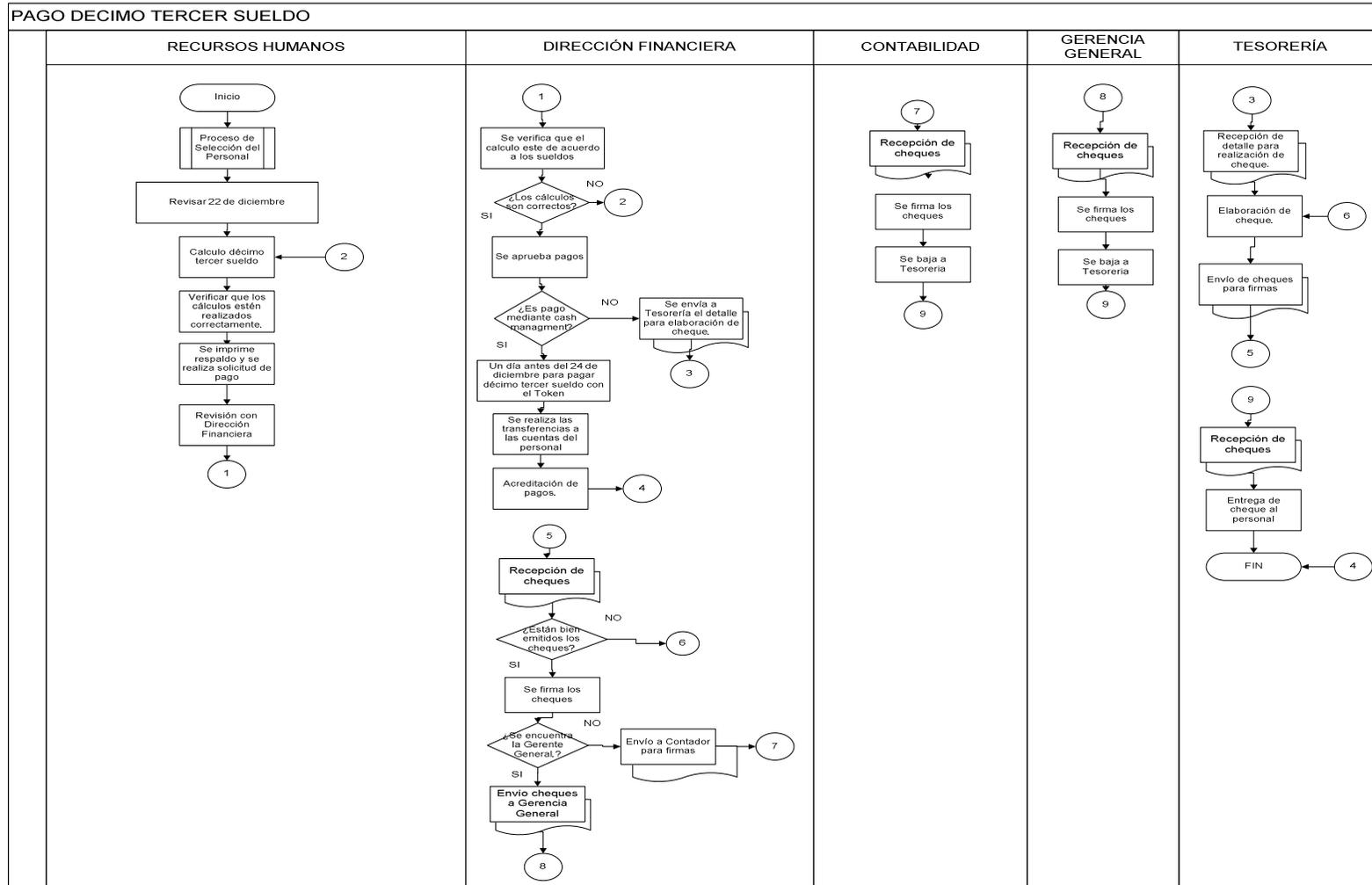
Elaborado por: Patricia Espinosa

**Diagrama No. 41: Vacaciones**



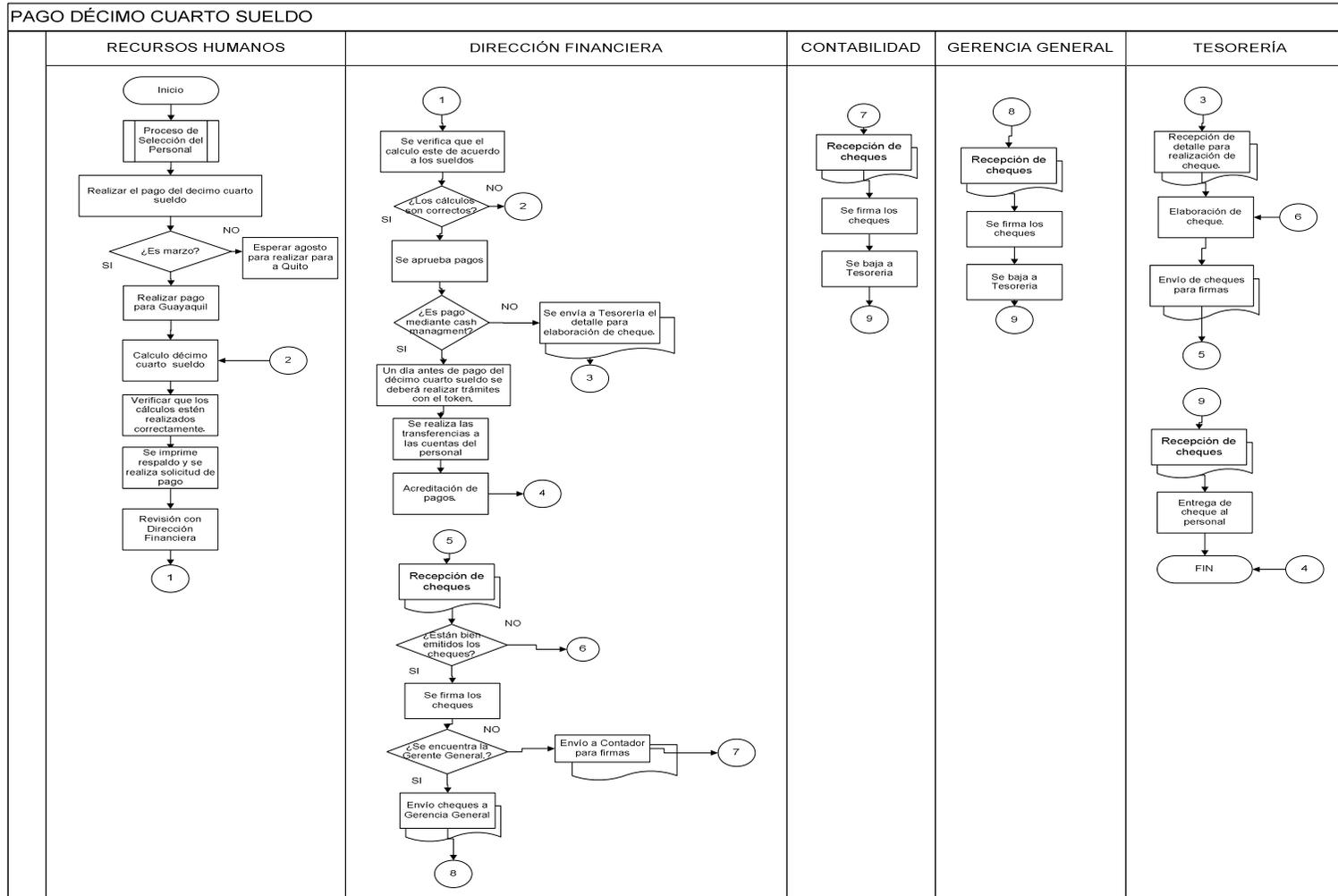
**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Diagrama No. 42: Décimo tercer sueldo**



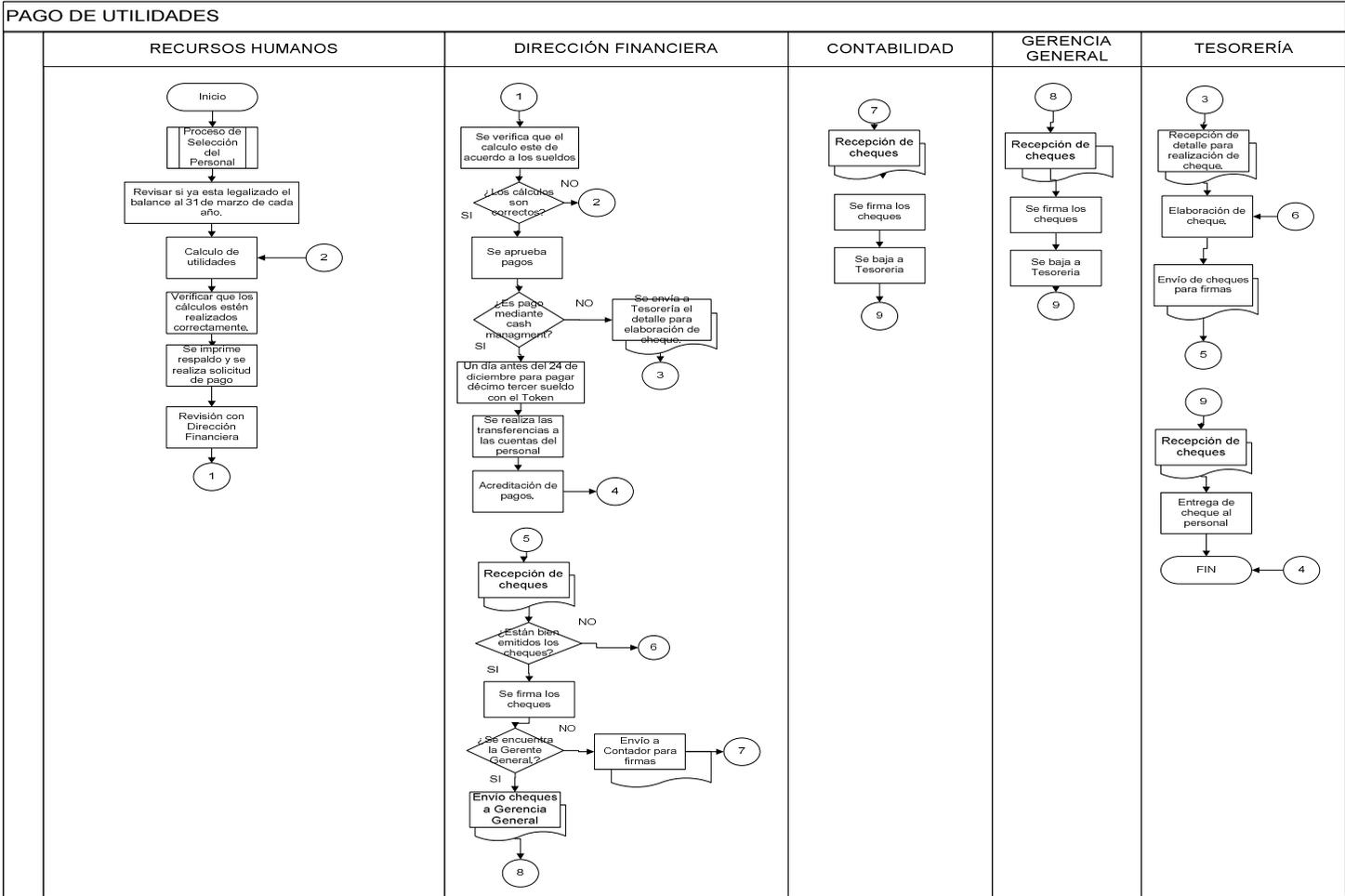
Elaborado por: Patricia Espinosa

**Diagrama No. 43: Décimo cuarto sueldo**



**Elaborado por: Patricia Espinosa**

**Diagrama No. 44: Pago de Utilidades**



Elaborado por: Patricia Espinosa

#### 4.3.9 Eventos detectados en el área de Recursos Humanos.

**Tabla No. 37: Eventos detectados en el área de Recursos Humanos**

<b>NEGATIVOS</b>	<b>RIESGOS</b>
<b>Contratación del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso en contratar nuevo personal.</li> <li>• Mala selección del nuevo empleado.</li> <li>• Mala Negociación de sueldos</li> <li>• Mala Inducción del personal</li> </ul>
<b>Legalización de Contrato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No acuerdo con el empleado</li> <li>• Respuesta por parte del inspector del MRL del contrato.</li> <li>• Demora en el trámite de legalización</li> </ul>
<b>Realizar credenciales de identificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora en realizar credenciales.</li> </ul>
<b>Supervisión de horarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrasos.</li> <li>• Faltas.</li> <li>• Salida constante del puesto de trabajo.</li> </ul>
<b>Revisión de contratos por finalizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo débil de revisión de contratos</li> </ul>
<b>Coordinación de Eventos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olvidar eventos importantes dentro de la Empresa.</li> <li>• Mala integración de las sedes de la Empresa.</li> <li>• Falta de conocimiento del personal que trabaja en la Empresa.</li> </ul>
<b>Control de presentación personal y profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala higiene en la Empresa.</li> <li>• Trabajo deficiente</li> <li>• Descoordinación en uso de uniforme los días correctos.</li> </ul>
<b>Liquidaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal cálculo de las liquidaciones.</li> <li>• Retraso en realizar trámites.</li> <li>• Archivo inadecuado</li> </ul>
<b>Incidencias del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos internos</li> <li>• Retraso en realizar funciones del puesto de trabajo.</li> </ul>
<b>Pago Nómina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal cálculo de nómina</li> <li>• Confusión de facturas</li> <li>• Caducidad del token</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso en realizar pago de nómina.</li> </ul>
<b>Vacaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran cantidad de personal con vacaciones acumuladas.</li> <li>• Mala coordinación de vacaciones</li> </ul>
<b>Pago décimo tercer sueldo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal cálculo del décimo tercer sueldo.</li> <li>• Retraso en realizar trámites.</li> </ul>
<b>Pago décimo cuarto sueldo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal cálculo del décimo cuarto sueldo.</li> <li>• Retraso en realizar trámites.</li> <li>• Mala verificación de ciudades para pagos.</li> </ul>
<b>Utilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal cálculo de las utilidades</li> <li>• Asignación adecuada de cargas familiares.</li> </ul>
<b>POSITIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OPORTUNIDADES</li> </ul>
<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematización de procesos de nómina</li> <li>• Lector digital para la asistencia</li> </ul>
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo, honesto, responsable, disciplinado.</li> <li>• Capacitado y conocimiento del puesto de trabajo</li> </ul>

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

#### 4.3.10 Evaluación del Riesgo de Recursos Humanos

**Tabla No. 38: Contratación del personal.**

<b>Contratación del personal.</b>	
✓ Retraso en contratar nuevo personal. ✓ Mala selección del nuevo empleado	Retraso en realizar informes del puesto de trabajo Remite información mal generada que produce retraso en realizar diferentes actividades
✓ Mala Negociación de sueldos	Incumplimiento del tarifario establecido por cada puesto de trabajo.
✓ Mala Inducción del personal	El empleado no realiza correctamente sus funciones

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 39: Legalización de contrato**

<b>Legalización de contrato</b>	
✓ No se concreta un acuerdo con el empleado	Retraso en legalización del contrato.
✓ Respuesta por parte del inspector del MRL del contrato.	Retraso en legalización del contrato.
✓ Demora en el trámite de legalización	Trabajo informal dentro de la Empresa.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

<b>Realizar credenciales de identificación</b>	
✓ Retraso en realizar credenciales.	Mala Imagen de la Empresa.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 40: Supervisión de horarios**

<b>Supervisión de horarios</b>	
✓ Atrasos.	Retraso en el trabajo de cada puesto
✓ Faltas.	Retraso en las funciones de cada puesto de trabajo Trabajo acumulado. Descuento en nómina
✓ Salida constante del puesto de trabajo.	Retraso en el trabajo de cada puesto Indisciplina

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 41: Revisión de contratos por finalizar**

<b>Revisión de contratos por finalizar</b>	
✓ Monitoreo débil de revisión de contratos	Retraso en legalización de contratos.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 42: Coordinación de Eventos**

<b>Coordinación de Eventos</b>	
✓ Olvidar eventos importantes dentro de la Empresa.	Se tiene una débil integración de personal en la Empresa.
✓ Mala integración de las sedes de la Empresa.	Causa que el personal que labore en la misma Empresa no se lleve y no tenga un buen ambiente laboral.
✓ Falta de conocimiento del personal que trabaja en la Empresa.	Causa que las personas con las que se trabaja en relación de actividades no se conozcan y retrase el tiempo de trabajo.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 43 Control de presentación personal y profesional**

<b>Control de presentación personal y profesional</b>	
✓ Mala higiene dentro de la Empresa.	El ambiente laboral no es confortable.
✓ Trabajo deficiente	Elaborar reportes mal generados lo que ocasiona confusión en la información.
✓ Descoordinación en uso de uniforme los días correctos.	Mala imagen interna y externa de la Empresa.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 44: Liquidaciones**

<b>Liquidaciones</b>	
✓ Mal cálculo de las liquidaciones.	Pérdida de tiempo en las revisiones lo cual genera doble trabajo. Mala emisión de cheque. Incremento de gasto para la Empresa.
✓ Retraso en realizar trámites	Retraso en la desafiliación del personal en el IESS. Retraso en pagar liquidación.
✓ Archivo inadecuado	Desorganización en archivo. Retraso en pagar liquidación.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 45: Incidencias del personal**

<b>Incidencias del personal</b>	
✓ Conflictos internos	Mal ambiente laboral.
✓ Retraso en realizar funciones del puesto de trabajo	Ocasión perdida de tiempo en realizar actividades relacionadas al puesto. Retraso en entrega de reportes.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 46: Pago Nómina**

<b>Pago Nómina</b>	
✓ Mal cálculo de nómina	- Incremento en el gasto de sueldos. - Pérdida de tiempo en las revisiones lo cual genera doble trabajo.
✓ Confusión de facturas	- Retraso en pago de sueldos y emisión de retenciones
✓ Caducidad del token	- Retraso en pago de sueldos
✓ Retraso en realizar pago de nómina.	- Desmotivación del personal. - Conflictos internos.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 47 : Vacaciones**

<b>Vacaciones</b>	
✓ Mala coordinación de vacaciones	Desmotivación del personal.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 48: Pago décimo tercer sueldo**

<b>Pago décimo tercer sueldo</b>	
✓ Mal cálculo del décimo tercer sueldo	- Pérdida de tiempo en las revisiones lo cual genera doble trabajo. - Mala emisión de cheque. - Incremento de gasto para la Empresa.
✓ Retraso en realizar trámites	- Legalización decimo tercer sueldo

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 49: Pago décimo cuarto sueldo**

<b>Pago décimo cuarto sueldo</b>	
✓ Mal cálculo del decimo cuarto sueldo.	Pérdida de tiempo en las revisiones lo cual genera doble trabajo. Mala emisión de cheque. Incremento de gasto para la Empresa.
✓ Retraso en realizar trámites.	Legalización del decimo cuarto sueldo
✓ Mala verificación de ciudades para pagos.	Ocasiona descoordinación en pago del decimo cuarto sueldo.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**Tabla No. 50: Utilidades**

<b>Utilidades</b>	
✓ Mal cálculo de las utilidades	- Pérdida de tiempo en las revisiones lo cual genera doble trabajo. - Mala emisión de cheque. - Incremento de gasto para la Empresa.
✓ Asignación adecuada de cargas familiares	- Mal cálculo de las utilidades del personal. - Doble trabajo para revisión que la información esta correcta.

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

### 4.3.11 Respuesta al Riesgo de Recursos Humanos

**Tabla No. 51: Matriz de Riesgos y Respuesta al riesgo área de Recursos Humanos**

N°	Proceso	Riesgo identificado	Consecuencia	Riesgo Inherente			Control y forma de mitigación del riesgo	Riesgo Residual				
				Impacto	Probabilidad	Riesgo Total		Bajo Medio Bajo	Impacto	Probabilidad	Riesgo Total	Bajo Medio Bajo
1	Contratación del personal	- Retraso en contratar nuevo personal.	- Retraso en realizar informes del puesto de trabajo	5	4	20	Alto	Establece una política en la que se detalle el mismo nivel de importancia para todos los puestos de trabajo en lo que respecta a contratación. Definir bien la terna de aspirantes con el encargado de cada área. El primer día de trabajo del nuevo empleado debe ser destinado para inducción.	5	2	10	Medio
		- Mala selección del nuevo empleado.	- Remite información mal generada que produce retraso en realizar diferentes actividades.	4	3	12	Alto		4	3	12	Alto
		- Mala Negociación de sueldos	- Incumplimiento del tarifario establecido por cada puesto de trabajo.	4	3	12	Alto		4	2	8	Medio
		- Mala Inducción del personal	- El empleado no realiza correctamente sus funciones	5	2	10	Medio		5	2	10	Medio
2	Legalización de Contrato	- No se concreta un acuerdo con el empleado	- Retraso en legalización del contrato.	4	3	12	Alto	Desde el primer día del nuevo empleado se contará máximo tres semanas para la firma del contrato de lo contrario se impondrá una sanción al encargado del trámite.	4	3	12	Alto
		- Respuesta por parte del inspector del MRL del contrato.	- Retraso en legalización del contrato	4	3	12	Alto		4	2	8	Medio
		- Demora en el trámite de legalización	- Trabajo informal dentro de la empresa.	4	3	12	Alto		4	2	8	Medio
3	Realizar credenciales de identificación	- Retraso en realizar credenciales.	- Mala Imagen de la empresa.	3	3	9	Medio	Previo a la integración e inducción en la empresa se debe asignar una credencial de identificación en la siguiente semana de trabajo.	3	2	6	Bajo
		- Atrasos.	- Retraso en el trabajo de cada puesto	4	4	16	Alto		4	2	8	Medio
	Supervisión de horarios	- Falta.	- Retraso en las funciones de cada puesto de trabajo	4	3	12	Alto	Implementar un sistema de llegada (huellas digitales o firma digital) que permita el control de asistencia, hora de almuerzo del personal de la empresa. Formar concientización al personal del riesgo y retraso del trabajo cuando no asisten a sus funciones.	4	1	4	Bajo
		- Salida constante del puesto de trabajo.	- Retraso en el trabajo de cada puesto. - Indisciplina	3	3	9	Medio		3	2	6	Bajo
4	Revisión de contratos por finalizar	- Monitoreo débil de revisión de contratos	- Retraso en legalización de contratos.	3	3	9	Medio	Organizar un archivo adecuado al tiempo de finalización de contratos y por orden alfabético.	3	2	6	Bajo
5	Coordinación de Eventos	- Olvidar eventos importantes dentro de la empresa.	- Se tiene una débil integración de personal en la empresa.	3	2	6	Medio	Formar una comisión en la cual no solo este integrado por el personal de Recursos Humanos, permitiendo la buena integración de sedes y áreas.	3	1	3	Bajo
		- Mala integración de las sedes de la empresa.	- Causa que el personal que labore en la misma empresa no se lleve y no tenga un buen ambiente laboral.	4	3	12	Alto		4	2	8	Medio
		- Falta de conocimiento del personal que trabaja en la empresa.	- Causa que las personas con las que se trabaja en relación de actividades no se conozcan y retrase el tiempo de trabajo.	4	3	12	Alto		4	2	8	Medio
6	Control de presentación personal y profesional	- Mala higiene en la empresa.	- El ambiente laboral no es confortable.	4	2	8	Medio	Informar al personal mediante mails y anuncios sobre el uso del uniforme. Realizar cursos acerca de: Higiene y sus consecuencias Realizar cursos de redacción en realizar solicitudes, cartas, mail, etc.	4	1	4	Bajo
		- Trabajo deficiente	- Elaborar reportes mal generados lo que ocasiona confusión en la información.	5	3	15	Alto		5	1	5	Bajo
		- Descoordinación en uso de uniforme los días correctos.	- Mala imagen interna y externa de la empresa.	3	3	9	Medio		3	2	6	Bajo

7	Liquidaciones	- Pérdida de tiempo en las revisiones lo cual genera doble trabajo. - Mal cálculo de las liquidaciones. - Mala emisión de cheque. - Incremento de gasto para la empresa.	5	3	15	Alto	Sistematizar el proceso de liquidaciones por fechas y por beneficios. Realizar un cronograma para reportar al IESS sobre la desafiliación del empleado.	5	2	10	Alto
		- Retraso en realizar trámites. - Retraso en pagar liquidación.	4	3	12	Alto	Organizar un archivo adecuado al tiempo de finalización de contratos y por orden alfabético.	4	2	8	Medio
		- Archivo inadecuado - Desorganización en archivo. - Retraso en pagar liquidación.	4	3	12	Alto		4	2	8	Medio
8	Incidencias del personal	- Conflictos internos - Mal ambiente laboral.	4	3	12	Alto	Supervisar constantemente actitudes y logros del personal.	4	2	8	Medio
		- Retraso en realizar funciones del puesto de trabajo. - Ocasión pérdida de tiempo en realizar actividades relacionadas al puesto. - Retraso en entrega de reportes.	4	3	12	Alto		4	2	8	Medio
9	Pago Nómina	- Incremento en el gasto de sueldos. - Pérdida de tiempo en las revisiones lo cual genera doble trabajo.	5	4	20	Alto	Sistematizar el proceso de nómina. Organizar un archivo de facturas y retenciones adecuado para médicos.	5	3	15	Alto
		- Retraso en pago de sueldos y emisión de retenciones	5	3	15	Alto	Tramitar con una semana de anticipación la actualización del Token.	5	2	10	Medio
		- Caducidad del token - Retraso en pago de sueldos	5	2	10	Bajo		5	1	5	Bajo
		- Retraso en realizar pago de nómina. - Desmotivación del personal. - Conflictos internos.	4	2	8	Medio	4	1	4	Bajo	
10	Pago décimo tercer sueldo	- Pérdida de tiempo en las revisiones lo cual genera doble trabajo. - Mala emisión de cheque. - Incremento de gasto para la empresa.	5	4	20	Alto	Sistematizar el proceso de pago al décimo tercer sueldo y tramitar inmediatamente su legalización.	5	2	10	Medio
		- Retraso en realizar trámites. - Legalización decimo tercer sueldo	4	2	8	Medio	4	2	8	Medio	
11	Pago décimo cuarto sueldo	- Pérdida de tiempo en las revisiones lo cual genera doble trabajo. - Mal cálculo del décimo cuarto sueldo. - Mala emisión de cheque. - Incremento de gasto para la empresa.	5	4	20	Alto	Sistematizar el proceso de pago al décimo cuarto sueldo y tramitar inmediatamente su legalización.	5	3	15	Alto
		- Retraso en realizar trámites. - Legalización del decimo cuarto sueldo	4	2	8	Medio	4	2	8	Medio	
		- Mala verificación de ciudades para pagos. - Ocasión descoordinación en pago del decimo cuarto sueldo.	4	2	8	Medio	4	2	8	Medio	
12	Utilidades	- Pérdida de tiempo en las revisiones lo cual genera doble trabajo. - Mal cálculo de las utilidades - Mala emisión de cheque. - Incremento de gasto para la empresa.	5	4	20	Alto	Sistematizar el proceso de pago de utilidades Formar un equipo de trabajo para verificar si la información enviada por el personal acerca de las cargas familiares que han registrado sea correcta.	5	2	10	Medio
		- Mal cálculo de las utilidades del personal. - Doble trabajo para revisión que la información esta correcta.	5	3	15	Alto	5	2	10	Medio	
		Suma	5	3	13	Alto	Suma	5	2	9	Medio

Es responsabilidad del personal del área de Tesorería informar oportunamente a la Gerencia General sobre la información presentada en la matriz de riesgos.

Impacto: 1 = Insignificante 2 = Leve 3 = Moderado 4 = Grave 5 = Catastrófico

Riesgo: 0-5 = Bajo 6-10 = Medio 11 o más = Alto

**Elaborado por: Patricia Espinosa**

#### 4.3.12 Actividades de Control de Recursos Humanos

<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM</b>	
Proceso: Contratación del personal.	Fecha de Vigencia: _____ Fecha de Modificación: _____
Objetivo: Establecer controles para la buena contratación del personal.	
<b>POLÍTICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Requerir el nuevo personal mediante pagina Web Multi trabajos y prensa.</li><li>- Se requerirá la siguiente información: nombre del aspirante, nivel de preparación, estado civil y demás datos de identificación, cursos y seminarios realizados, resultado de pruebas y entrevistas de selección, habilidades y destrezas que posee, referencias y capacidad de liderazgo.</li><li>- Todo aspirante deberá llenar la solicitud de empleo.</li><li>- Por cada puesto de trabajo deberá existir una terna de aspirantes.</li><li>- Todo aspirante deberá pasar por entrevistas en el área de trabajo y de Recursos Humanos.</li><li>- Toda contratación deberá ser legalizada.</li><li>- La inducción será realizada el primer día laborable.</li></ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar pruebas psicológicas y de conocimientos al personal.</li><li>- Establecer un plan carrera en la Empresa.</li><li>- Motivar al personal realizando concursos internos mediante mail o boletines.</li><li>- Negociar el sueldo de acuerdo a los niveles establecidos por la Empresa.</li><li>- Identificar debilidades y habilidades antes de la contratación.</li></ul>	
<b>PROCEDIMIENTO</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Recepción de la necesidad del puesto como punto de partida para buscar aspirantes.</li><li>2.- Publicar en página web y prensa.</li><li>3.- Realizar entrevistas.</li><li>4.- Seleccionar terna de aspirantes</li><li>5.- Realizar última entrevista (Negociar sueldos, funciones)</li><li>6.- Contratación del personal</li></ol>	

7.- Presentación del nuevo empleado.		
8.- Inducción		
9.- Inicio de labores		
F: _____	F: _____	F: _____
Elaborado	Revisado	Autorizado

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM</b>	
Proceso: Legalización del contrato	Fecha de Vigencia: _____ Fecha de Modificación: _____
Objetivo: Establecer controles para la legalización del contrato.	
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunir los papeles del empleado los cuales serán: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Hoja de vida, documentos como respaldo a cursos, seminarios estudios seguidos.</li> </ul> </li> <li>- Se imprimirá tres copias del contrato uno para el área, tramites y Ministerio de Relaciones Laborales.</li> <li>- Se entregara al nuevo empleado una copia del contrato, con el fin de revisar si todo esta correcto.</li> <li>- El contrato se deberá subir a la página web del Ministerio de Relaciones Laborales en formato PDF.</li> <li>- Se resolverá las observaciones detectadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.</li> <li>- El Ministerio de Relaciones Laborales entregará a la Empresa el contrato para firmas del empleado y representante legal de la Empresa</li> </ul>	
<p><b>CONTROL INTERNO</b></p> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar una vez entregada la carpeta por parte el empleado si todos los documentos se encuentran completos.</li> <li>- Verificar que el empleado no tenga ninguna traba para poder laborar.</li> </ul> </div>	
<p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Reunir todos los papeles para armar carpeta del nuevo empleado.</li> <li>2.- Realizar el contrato.</li> </ol>	

3.- Realizar un acta del nuevo empleado. 4.- Anexar al contrato 5.- Se imprime tres copias del contrato. 6.- Escanea el contrato se sube a la página web del Ministerio de Relaciones Laborales en formato PDF. 7.- Resolver observación detectadas por el Ministerio de Relaciones Laborales 8.- Legalizar el contrato.		
F: _____ Elaborado	F: _____ Revisado	F: _____ Autorizado

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM</b>		
Proceso: Realizar credenciales de identificación. Fecha de Vigencia: _____ Fecha de Modificación: _____		
Objetivo: Establecer controles para realizar credenciales de identificación.		
<b>POLÍTICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El empleado este contratado.</li> <li>- La credencial deberá constar de una foto, Nombre, Apellido, área de trabajo.</li> </ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin: 10px 0;">         - Se deberá entregar la credenciales máximo dos semanas después de su inicio de labores.       </div>		
<b>PROCEDIMIENTO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Ingreso del nuevo personal</li> <li>2.- Solicitud de realizar credenciales de identificación.</li> <li>3.- Entrega de credenciales al nuevo personal.</li> </ol>		
F: _____ Elaborado	F: _____ Revisado	F: _____ Autorizado

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM</b>		
Proceso: Supervisión de horarios.	Fecha de Vigencia: _____	Fecha de Modificación: _____
Objetivo: Establecer controles para cumplimientos de horarios establecidos.		
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La hora de entrada es a las 8:00 a.m.</li> <li>- Existirán dos horarios para la hora del almuerzo, los cuales serán: 12:30 a 1:30 p.m. y de 1:30 a 2:30 p.m.</li> <li>- La hora de salida es a las 5:00 p.m.</li> </ul> <p><b>CONTROL INTERNO</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se registrará la hora de entrada al trabajo</li> <li>- Se registrará la hora de salida y entrada del almuerzo.</li> </ul> </div>		
<p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Imprimir un listado del personal antes de iniciar las labores.</li> <li>2.- Firmar el listado una vez que se haya llegado a la Empresa especificando la hora.</li> <li>3.- Revisar hora de llegada del personal.</li> <li>4.- Imprimir un listado para el registro del horario de almuerzo.</li> </ol>		
F: _____ Elaborado	F: _____ Revisado	F: _____ Autorizado

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM**

Proceso: Revisión contratos por finalizar.

Fecha de Vigencia: \_\_\_\_\_

Fecha de Modificación: \_\_\_\_\_

Objetivo: Controlar fechas de terminación del contrato.

**POLÍTICAS**

- Se creara carpetas para el personal.
- Se archivará mediante fecha y alfabéticamente.

**CONTROL INTERNO**

- Monitorear constantemente contratos por finalizar
- Una semana antes de su finalización realizar indagaciones con el jefe inmediato para aprobación de renovación.

**PROCEDIMIENTO**

- 1.- Monitorear fechas de terminación de contrato.
- 2.- Indagación con jefe inmediato si se renueva el contrato.
- 3.- Informar al empleado
- 4.- Si no se renueva el contrato reportar al IESS de la desafiliación del empleado.
- 5.- Si se renueva el contrato modificación, actualización del contrato.
- 6.- Actualización en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- 7.- Se firma un nuevo contrato

F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_

Elaborado

Revisado

Autorizado

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM**

Proceso: Coordinación de eventos

Fecha de Vigencia: \_\_\_\_\_

Fecha de Modificación: \_\_\_\_\_

Objetivo: Coordinar eventos que permitan la integración del personal

**POLÍTICAS**

- Se creara una comisión dependiendo el evento a organizar.
- La comisión deberá ser integrada por Recursos Humanos y áreas interesadas.
- La comisión será integrada por cuatro personas dependiendo de la magnitud.

**CONTROL INTERNO**

- Elaborar un listado de participantes.
- Crear comisiones que permitan el cumplimiento del evento
- Definir condiciones de evento
- Definir si será sustentando por la Empresa o su personal.

**PROCEDIMIENTO**

- 1.- Verificar programación de eventos internos en la Empresa
- 2.- Formar comisiones.
- 3.- Comunicar al personal acerca del evento.

F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_  
Elaborado Revisado Autorizado

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

## **MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM**

Proceso: Liquidación

Fecha de Vigencia: \_\_\_\_\_

Fecha de Modificación: \_\_\_\_\_

Objetivo: Establecer control para realizar liquidación.

### **POLÍTICAS**

- La terminación del contrato se puede dar por diferentes causas, este tendrá derecho a recibir un monto económico de acuerdo al tiempo trabajado.
- Tiene derecho a la liquidación cuando el personal se haya jubilado.
- Se verificará la fecha de entrada y salida para los cálculos de la liquidación.
- Se calculará el XIII, XIV, Vacaciones, Fondos de reserva etc.
- Se verificara si se adeuda a la Empresa.
- Se imprimirá tres actas de finiquito que se deberá contar firmas del representante legal e inspector de trabajo.

### **CONTROL INTERNO**

- Se entrevistara al personal para conocer la razón exacta de salida.
- Supervisar documentos legales.
- Supervisar que los cálculos se encuentren correctamente.
- Verificar que las fechas de entrada y salida del personal sean correctas.
- Comunicar al ex empleado la fecha, hora e inspector con dos días de anticipación para reunirse en MRL.

### **PROCEDIMIENTO**

- 1.- Recepción de carta de renuncia.
- 2.- Realizar gestiona para terminar aportes con el IESS.
- 3.- Buscar carpeta del ex empleado para verificación de fechas de entrada y salida.
- 4.- Realizar el cálculo proporcional del XIII. XIV, vacaciones, fondos de reserva etc.
- 5.- Impresión de detalle de cálculo para liquidar.
- 6.- Revisión por parte de Directora de Recursos Humanos y de Dirección Financiera.
- 7.- Recepción por asistente de recursos Humanos para adjuntar al soporte de respaldos y realizar una solicitud de pago.

- 8.- Envío a contabilidad para registro en el sistema.
- 9.- Envío a tesorería para elaboración de cheque
- 10.- Envío a Gerencia General para firmar de cheque y actas de finiquito.
- 11.- Recepción de cheque y respaldos en Tesorería para envió a Recursos Humanos
- 12.- Certificar cheque.
- 13.- Ingresar a la página Web del MRL y se escoge la persona a la cual se está liquidando
- 14.- Se obtiene un turno generado por le MRL en donde se detalla hora, fecha e inspector.
- 15.- Se comunica al ex empleado
- 16.- Se dirige al MRL con los respectivos respaldo y cheque para la entrega.
- 17.- Se firma el egreso

F: _____	F: _____	F: _____
Elaborado	Revisado	Autorizado

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

**MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM**

Proceso: Incidencias del personal.

Fecha de Vigencia: \_\_\_\_\_

Fecha de Modificación: \_\_\_\_\_

Objetivo: Establecer control para monitorear el comportamiento del personal.

**POLÍTICAS**

- Establecer una reingeniería para el mejoramiento continuo del ambiente laboral en el trabajo mediante comunicados, boletines y reuniones en el cual permitan saber las necesidades y problemas de cada uno de los empleados dentro de la Empresa.

**CONTROL INTERNO**

- Aplicar un plan de calidad mediante encuestas mensuales

**PROCEDIMIENTO**

- 1.- Monitorear actitudes del personal.
- 2.- Coordinar reuniones con el empleado
- 3.- Entender el problema que causa ineficiencia en su labor.
- 4.- Brindar una guía

F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_

Elaborado

Revisado

Autorizado

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

## **MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM**

Proceso: Pago nómina, Décimo Tercer, Decimo cuarto.

Fecha de Vigencia: \_\_\_\_\_

Fecha de Modificación: \_\_\_\_\_

Objetivo: Establecer control para los diferentes pagos.

### **POLÍTICAS**

- El responsable de nomina será el encargado de realizar el pago correspondiente de las mismas.
- Para la elaboración del pago de nomina se tomara en cuenta la asistencia del personal.
- El pago de nómina se lo realizará quincenalmente.
- El personal que tenga cuenta en el Banco del Pichincha se acreditara mediante cash managment caso contrario se realizará cheque.
- El pago será en moneda Dólar.
- El pago de nomina mediante cheque se lo entregara al primer beneficiario.
- Para el pago del décimo tercer sueldo se revisará fechas desde el 1 de Enero al 31 de Noviembre de cada año.
- Para el pago del décimo cuarto sueldo se verificará sedes de la región Costa y Sierra, para región Costa se lo realizará en Marzo y en Sierra en el mes de Agosto.

### **CONTROL INTERNO**

- Supervisar los cálculos el/la director(a) de Recursos Humanos y Financiero.
- Tener formatos establecidos para el agilizar el cálculo de los respectivos sueldos.
- Verificar fechas de pagos.

### **PROCEDIMIENTO**

- 1.- Revisar quincenalmente asistencia, falta, atraso, permiso por parte del personal.
- 2.- Revisar para el pago del decimo tercer y cuarto sueldo las fechas respectivas para realizar pagos.
- 3.- Verificar que los cálculos estén realizados correctamente.
- 4.- Para nómina, en caso de ser médicos envió de respaldo a contabilidad para realizar retenciones.
- 5.- Una vez elaborado la retención se envía a recursos humanos para le respectiva entrega de las retenciones a los médicos.
- 6.- Pago el pago de rol se verifica que los valores de quincena estén de acuerdo al sueldo establecido en el contrato.

7.- Se realiza el pago de sueldos, décimo tercer, cuarto mediante cash management o cheque.		
8.- Se envía a tesorería el listado para elaboración de cheques.		
9.- Se envía cheques para firmar y entrega.		
F: _____ Elaborado	F: _____ Revisado	F: _____ Autorizado

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM</b>		
Proceso: Vacaciones		Fecha de Vigencia: _____ Fecha de Modificación: _____
Objetivo: Establecer control para la buena coordinación de vacaciones del personal.		
<b>POLÍTICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se otorgará vacaciones al personal cuando haya cumplido un año de labores en la Empresa.</li> <li>- Las vacaciones no serán pagadas, se obligara el descanso anual.</li> <li>- Coordine con anticipación la fecha de vacaciones.</li> <li>- Coordinar con el jefe inmediato si se aprueba las vacaciones.</li> <li>- Las vacaciones durarán 15 días contando fines de semana.</li> </ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llena un formulario de solicitud de vacaciones especificando las fechas a tomar.</li> </ul>		
<b>PROCEDIMIENTO</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Programa fecha de salida a vacaciones del personal.</li> <li>2.- Recibir fechas tentativas de vacaciones por parte del personal</li> <li>3.- Validar el cumplimiento de un año dentro de la Empresa.</li> <li>4.- Coordinar salidas a vacaciones del personal.</li> <li>5.- Liquidar vacaciones.</li> <li>6.- Acumular nómina a vacaciones.</li> <li>7.- Autorizar Salida a vacaciones.</li> </ol>		
F: _____ Elaborado	F: _____ Revisado	F: _____ Autorizado

**Elaborado por:** Patricia Espinosa

## **MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM**

Proceso: Pago de Utilidades

Fecha de Vigencia: \_\_\_\_\_

Fecha de Modificación: \_\_\_\_\_

Objetivo: Establecer control para la remuneración de utilidades

### **POLÍTICAS**

- El 15% se distribuye considerando lo siguiente: 10% se reparte a todos los trabajadores y 5% restante se reparte a los trabajadores en virtud de sus “cargas familiares”.
- Los trabajadores que laboran menos del año recibirán un valor proporcional al tiempo dentro de la Empresa.
- El registro, la declaración y la legalización sobre participación de utilidades se debe realizar a través de la página web del Ministerio de Relaciones Laborales.
- El pago de las utilidades debe cumplirse desde el 1 de Abril hasta el 15 de Abril

### **CONTROL INTERNO**

- Llenar formulario detallando y adjuntando información personal y cargas familiares.
- Verificación de documentos presentados por el personal para validar o rechazar las cargas familiares.
- Verificar el cálculo de las utilidades

### **PROCEDIMIENTO**

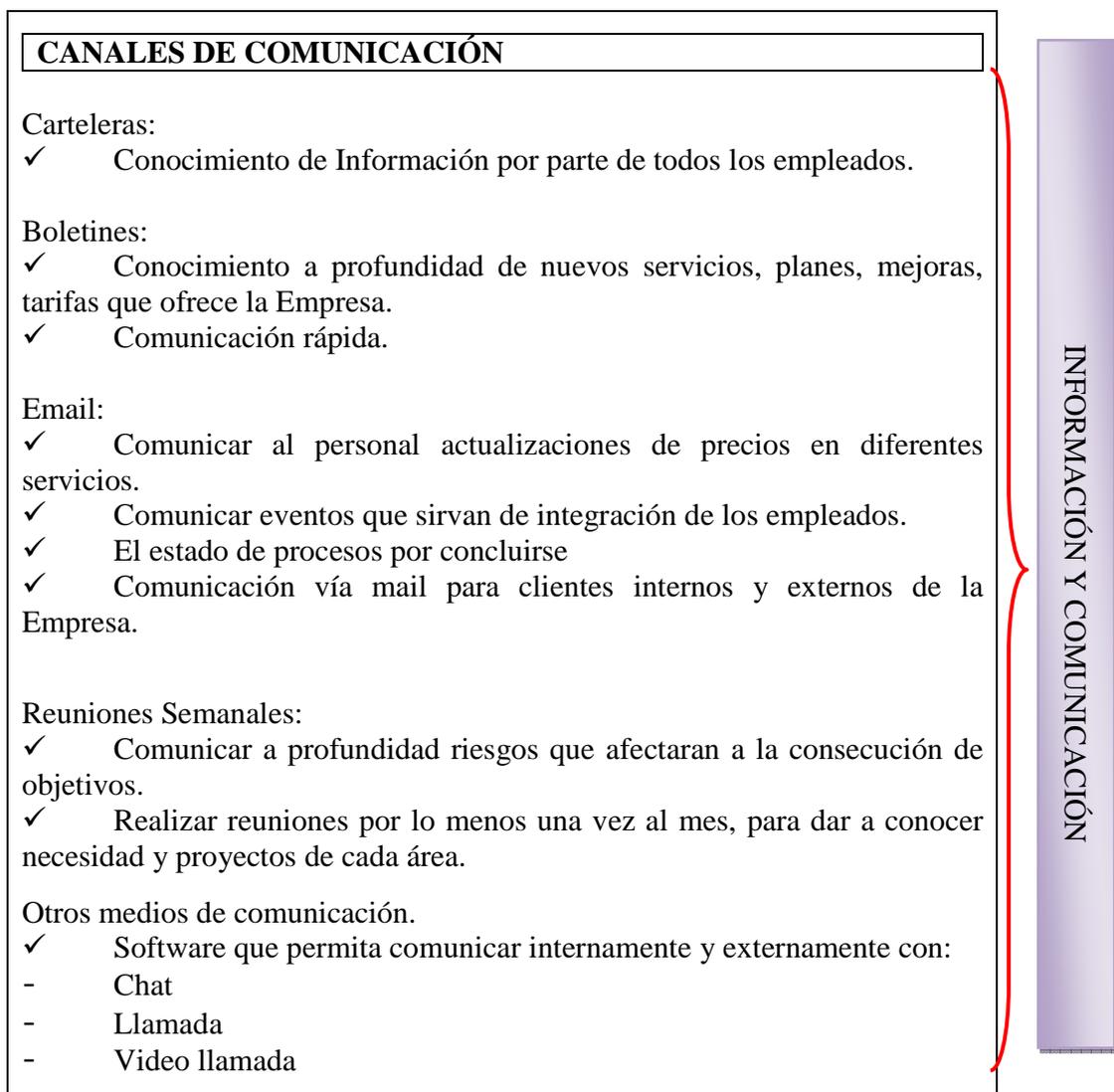
- 1.- Revisar si ya está legalizado el balance de resultados.
- 2.- Cálculo de utilidades para cada empleado.
- 3.- Verificar que los cálculos estén realizados correctamente.
- 4.- Se imprime respaldo y se realiza solicitud de pago
- 5.- Revisión con Dirección Financiera.
- 6.- Se realiza el pago de sueldos utilidades mediante cash managment o cheque.
- 8.- Se envía a tesorería el listado para elaboración de cheques.
- 9.- Se envía cheques para firmar y entrega.

F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_  
Elaborado Revisado Autorizado

## 4.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

La Empresa CruzBlanca S.A. para fortalecer su sistema de información y Comunicación deberá asignar diferentes métodos para que la información sea concisa, confiable, oportuna, y veraz.

**Gráfico No. 26: Canales de Comunicación**

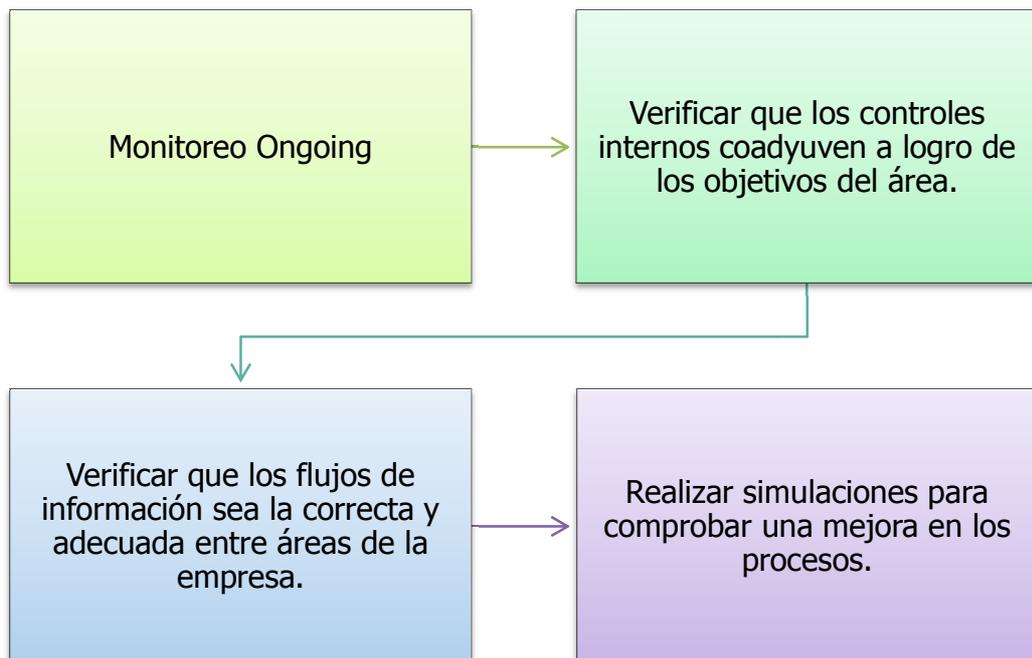


**Elaborado por:** Patricia Espinosa

## 4.5 SUPERVISIÓN Y MONITOREO

El último componente del COSO ERM, en donde se verificará y se asegurará que el control interno propuesto actúe adecuadamente a las necesidades de la Empresa.

**Gráfico No. 27: Supervisión y Monitoreo en CruzBlanca S.A.**



**Elaborado Por:** Patricia Espinosa

## **CAPITULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de haber evaluado las áreas de tesorería, cartera y recursos humanos de la Empresa Medicina Prepagada CruzBlanca S.A. se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- La Empresa no cuenta con un código de ética en el cual el personal tenga conocimiento de normas de conducta, valores y principios a los cuales se debe regir.
- Dentro de la estructura organizacional no se ha definido procesos puntuales de cada puesto de trabajo.
- Falta de interés por parte de la gerencia para implantar un Sistema de Control Interno formal en el cual se detalle actividades, grado de autoridad, la importancia de sus actividades y el riesgo que puede ocasionar si no las cumple en un tiempo establecido.
- Los directivos no realizan evaluaciones periódicas en la cual puedan identificar buen desempeño y correctivos a ineficiencias presentadas.
- La metodología utilizada para la elaboración del presente trabajo fue el Método COSO ERM, y con este se pudo evaluar los 8 componentes que presenta este método, y con el mismo se puede realizar la propuesta de Sistema de Control Interno.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- La gerencia general debe proponer a la junta general de accionistas la elaboración pronta de un código de ética en el cual el personal se apoyara para su comportamiento y conocimiento de la Empresa.
- Reunir a los coordinadores de cada área para planificar la elaboración de manuales de funciones en el cual este estipulado el objetivo del proceso, políticas, controles, riesgos que se pueden presentar y procedimientos para el cumplimiento.
- Los jefes inmediatos de cada área les corresponde realizar evaluaciones de desempeño trimestrales formales y documentadas a las actividades desarrolladas, con la finalidad de optar acciones correctivas que ayuden a identificar riesgos los cuales coadyuven al mejoramiento de cada una de las áreas de la Empresa.
- En el presente trabajo, se elaboro diagramas de flujos y manuales de los procesos para su aplicación dentro de las áreas analizadas, por lo tanto se recomienda que la Empresa los analice y proponga su funcionamiento con el fin de facilitar el entendimiento de las actividades desarrolladas para facilitar a los responsables de cada área que distingan de una manera más didáctica y entendible, como se manejara el proceso y en el caso de existir correcciones sea más fácil identificar las debilidades del sistema.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación: Para Administración*. México: Gaona Figueroa Editores.
- Estupiñan Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para organizaciones*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO .
- Israel, O. S. (2005). *Fundamentos de Auditoría para Estados Financieros*. México: Thomson Editores.
- Mantilla B., S. A., & Cante S., S. Y. (2005). *Auditoría del control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S. A. (2005). *Control Interno Informe COSO*. Santa Fé de Bogotá: Gutiérrez A. Editores.
- Mendivil, V. M. (2005). *Elementos de Auditoría*. México: Thomson Editores.
- Moeller, R. (2007). *Enterprise Risk Managment (ERM)*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pérez, J. A. (2009). *Gestión por Procesos*. Madrid: Esic Editorial.
- Pickett, S. (2007). *Manual Básico de Auditoría Interna*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ventura, B. E., Delgado, S., & Ventura, T. E. (2006). *Gestión Administrativa del Personal*. Madrid: Thomson Editores.
- Whittington, R. (2005). *Principios de Auditoría*. México: McGraw-Hill Interamericana.

## ENTREVISTAS

- Castillo, P. N. (06 de Marzo de 2013). *Necesidad de Control Interno*. (P. Espinosa, Entrevistador)
- Cornelio, T. (04 de Marzo de 2013). *Situación de Cartera*. (P. Espinosa, Entrevistador)
- Estévez, C. (06 de Marzo de 2013). *Situación de Tesorería*. (P. Espinosa, Entrevistador)
- Mera, M. (07 de Marzo de 2013). *Necesidad de control y levantamiento de procesos en Recursos Humanos*. (P. Espinosa, Entrevistador)