



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORIA
CONTADORA PÚBLICA**

AUTORA: LIZETH ARACELY MAILA MORALES

**TEMA: DISEÑO DE UN PROCESO DE CONTROL INTERNO
BASADO EN EL MODELO COSO ERM PARA LA COMPAÑÍA DE
TRANSPORTES CÓNDORES DEL VALLE “CONDORVALL S.A.”
A FIN DE MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA Y
EFICACIA DE SUS OPERACIONES**

DIRECTOR: DR. AMARO BERRONES

CODIRECTOR: ING. CESAR LLUMIQUINGA

SANGOLQUÍ, MAYO 2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE**INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA****CERTIFICADO**

DR. AMARO BERRONES

ING.CESAR LLUMIQUINGA

CERTIFICAMOS

Que el trabajo titulado **“DISEÑO DE UN PROCESO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES CÓNDORES DEL VALLE “CONDORVALL S.A.” A FIN DE MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA Y EFICACIA DE SUS OPERACIONES”**, realizado por la señorita Lizeth Aracely Maila Morales, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

Debido a que constituye en un trabajo que cumple con las normas establecidas por la Universidad en cuanto a una investigación y aplicación práctica de conocimientos por lo que se recomiendan su publicación

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizamos a la señorita Lizeth Aracely Maila Morales, que lo entregue al Economista Galo Acosta, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Mayo 2015



Dr. Amaro Berrones
DIRECTOR

Ing. César Llumiquinga
CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE

INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA

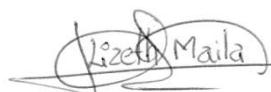
DECLARACION DE RESPONSABILIDAD**LIZETH ARACELY MAILA MORALES****DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado **“DISEÑO DE UN PROCESO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES CÓNDOR DEL VALLE “CONDORVALL S.A.” A FIN DE MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA Y EFICACIA DE SUS OPERACIONES”**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan al pie de las paginas correspondientes cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, Mayo 2015



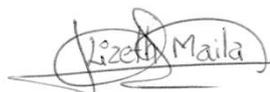
Lizeth Aracely Maila Morales

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE**INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA****AUTORIZACIÓN**

Yo, LIZETH ARACELY MAILA MORALES

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo, **“DISEÑO DE UN PROCESO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES CÓNDOR DEL VALLE “CONDORVALL S.A.” A FIN DE MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA Y EFICACIA DE SUS OPERACIONES”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Mayo 2015



Lizeth Aracely Maila Morales

DEDICATORIA

El presente trabajo principalmente esta dedicado a Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo este tiempo.

A mis padres Milton y Aída, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su apoyo en todo momento, por sus consejos y valores que me han sido de gran ayuda, por la motivación constante, por ser ejemplo de perseverancia, por el valor mostrado para salir adelante, pero más que nada por su amor, todo esto se los debo a ustedes.

A mis hermanos Erick y Heydi, por estar siempre ahí a pesar de las dificultades estuvieron apoyándome y animándome a seguir en adelante; por su paciencia, por preocuparse por su hermana mayor, por compartir sus vidas, pero sobretodo por estar en otro momento tan importante en mi vida, los quiero mucho.

A mis amigos, que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y hasta ahora seguimos siendo amigos, por su apoyo y comprensión, por compartir buenos y malos momentos, por sus consejos demás.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE y a todos los docentes, gracias a ellos he podido culminar y formarme para ser una excelente profesional.

Lizeth Maila Morales

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por guiarme, bendecirme y por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobretodo felicidad.

Agradezco también toda la confianza y el apoyo brindado por parte de mis padres a lo largo de mi vida. Por haberme dado la fortaleza para seguir adelante en aquellos momentos de debilidad.

A mis hermanos quienes me brindaron su apoyo permanente durante mi vida universitaria.

A mi familia por darme su fuerza, consejos y su apoyo incondicional en momentos de difíciles que me han ayudado a seguir en adelante y cumplir mis metas.

Mis agradecimientos al doctor Amaro Berrones e ingeniero Cesar Llumiquinga por compartir sus conocimientos y guiarme en la elaboración de este proyecto y gracias a ellos pude culminar con éxito este reto.

A la Compañía de Transportes "Condorvall S.A.", especialmente a su Gerente General el señor Héctor Freire por su colaboración permanente y suficiente para el desarrollo del presente trabajo.

Agradezco al a Universidad de las Fuerzas Armada – ESPE, institución prestigiosa que me permitió educarme con valores y principios, en ella se quedan recuerdos gratos que son testigos de una gran transformación.

A todas aquellas personas que se encuentran inmersas en mi vida, por todos sus consejos, su apoyo y experiencias compartidas que han sido fundamentales para continuar día a día, a todos ellos muchas gracias.

Lizeth Maila Morales

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO DE TUTORÍA.....	i
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES.....	1
ANTECEDENTES.....	1
1.1 ORGANISMOS DE CONTROL.....	2
1.2 NORMATIVA DE CONTROL DE LA EMPRESA.....	4
1.3 LA EMPRESA.....	6
1.3.1 BASE LEGAL.....	6
1.3.2 RESEÑA HISTÓRICA.....	8
1.3.3 MISIÓN.....	12
1.3.4 VISIÓN.....	12
1.3.5 OBJETIVOS.....	13
1.3.6 POLÍTICAS.....	13
1.3.7 VALORES.....	14
1.3.8 PRINCIPIOS.....	14
1.3.9 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	15
1.3.10 ORGANIZACIÓN OPERATIVA.....	15
1.3.11 ORGANIGRAMAS.....	16
1.3.11.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	16
1.3.11.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	17
1.3.11.3 ORGANIGRAMA PERSONAL.....	28
CAPITULO II.....	30
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	30
2. GENERALIDADES.....	30
2.1 ANÁLISIS INTERNO.....	31
2.1.1 ÁREA ADMINISTRATIVA.....	31

2.1.2	ÁREA FINANCIERA.....	32
2.1.3	ÁREA OPERATIVA	32
2.2.4	ÁREA DE MANTENIMIENTO.....	32
2.2	ANÁLISIS EXTERNO.....	32
2.2.1	INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.....	33
2.2.1.1	FACTOR POLÍTICO.....	33
2.2.1.2	FACTOR ECONÓMICO.....	35
2.2.1.2	FACTOR SOCIAL.....	40
2.2.1.3	FACTOR TECNOLÓGICO.....	41
2.2.1.4	FACTOR LEGAL.....	42
2.2.2	INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS	43
2.2.2.1	CLIENTES.....	43
2.2.2.2	PROVEEDORES	43
2.2.2.3	PRECIO.....	45
2.2.2.4	COMPETENCIA	47
	CAPÍTULO III.....	51
	FUNDAMENTOS TEÓRICOS	51
3.	CONTROL INTERNO	51
3.1	PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO SEGÚN COSO III	51
3.2	LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO	53
3.3	CLASES DE CONTROL INTERNO	54
3.4.	HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	57
3.5	MEDICIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORIA	69
3.6	MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO.....	73
3.7	COSO ERM (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT)	74
3.7.1	ANTECEDENTES.....	74
3.7.2	DEFINICIÓN ERM	76
3.7.3	OBJETIVOS DE COSO ERM	76
3.7.4	MATRIZ DEL INFORME COSO ERM.....	76
3.7.5	BENEFICIOS.....	77
3.7.6	LIMITACIONES	78
3.7.7	COMPONENTES DEL MODELO COSO ERM	78
3.7.8	ROLES Y RESPONSABILIDADES	89
3.7.9	EFICACIA	90

CAPÍTULO IV.....	92
DISEÑO DE UN PROCESO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES CÓNDOR DEL VALLE “CONDORVALL S.A.” A FIN DE MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA Y EFICACIA DE SUS OPERACIONES.....	92
4.1 GENERALIDADES.....	92
4.2 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO COSO ERM.....	94
4.2 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	111
4.3 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DEL CONTROL INTERNO.....	115
CAPÍTULO V	164
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	164
5.1 CONCLUSIONES	164
5.2 RECOMENDACIONES	165
BIBLIOGRAFÍA.....	166

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Accionistas de la Cía. de Transportes Condorvall S.A.	10
Cuadro 2 Rutas de Destino	16
Cuadro 3 Inflación mes de diciembre de 2012 a noviembre de 2014.....	37
Cuadro 4 Tasa de Interés Activa de enero de 2013 a diciembre de 2014.....	38
Cuadro 5 Tasa de Interés Pasiva de enero de 2013 a diciembre de 2014	39
Cuadro 6 Cifras de Desempleo en el Ecuador de dic de 2008 a sep de 2014.....	40
Cuadro 7 Símbolos utilizados para el Diagrama de Flujo	64
Cuadro 8 Modelo de lista de Verificación.....	67
Cuadro 9 Escala de tres escenarios de calificación de riesgos	71
Cuadro 10 Escala de cinco escenarios de calificación de riesgos.....	71
Cuadro 11 Matriz de colorimetría para la calificación de riesgo.....	72
Cuadro 12 Matriz de medición del nivel de confianza del control interno.....	73
Cuadro 13 Manual de Funciones de los Conductores.....	123
Cuadro 14 Manual e Funciones de los Controladores	124
Cuadro 15 Manual de Funciones de los Despachadores.....	125
Cuadro 16 Manual de Funciones de los Mecánicos	126
Cuadro 17 Manual de Funciones del Asistente de Mecánica	127
Cuadro 18 Análisis y Valoración de Riesgos en el Área de Logística	136
Cuadro 19 Análisis y Valoración de Riesgos en el Área de Mantenimiento.....	137
Cuadro 20 Desarrollo del proceso de establecimiento de horarios.....	141
Cuadro 21 Desarrollo del proceso de verificación de documentos a conductores	144
Cuadro 22 Desarrollo del proceso de despacho de unidades.....	147
Cuadro 23 Desarrollo del proceso Mantenimiento Preventivo.....	150
Cuadro 24 Desarrollo del proceso de adquisiciones.....	153
Cuadro 25 Desarrollo del proceso de mantenimiento correctivo	157

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logotipo Actual de la Cía. Condorvall S.A.....	11
Figura 2 Muestra de la Flota Vehicular	11
Figura 3 Organigrama Estructural de la Compañía de Transportes Condorvall S.A.....	17
Figura 4 Organigrama Funcional de la Compañía de Transportes Condorvall S.A.	18
Figura 5 Organigrama Personal de la Compañía de Transportes Condorvall S.A.....	29
Figura 6 Inflación mes de Noviembre de los últimos tres años	36
Figura 7 Competencia Choclo- Playón de la Marín.....	48
Figura 8 Competencia Choclo- Triangulo	49
Figura 9 Competencia Choclo- Playón de la Marín por la ESPE	50
Figura 10 Formato Narrativa	58
Figura 11 Formato Cuestionarios.....	60
Figura 12 Formato Narrativa	61
Figura 13 Formato Flujograma	65
Figura 14 Pirámide Modelo COSO I	74
Figura 15 Cubo Modelo COSO ERM.....	77
Figura 16 Mapa de Riesgos	83
Figura 17 Procesos del Área Operativa de la compañía de transportes Condorvall S.A. 93	
Figura 18 Relación entre misión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia al Riesgo en el área de logística.....	129
Figura 19 Relación entre misión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia al Riesgo en el área de mantenimiento	130
Figura 20 Matriz de Severidad.....	134
Figura 21 Flujograma del proceso de establecimiento de Horarios.....	142
Figura 22 Flujograma del Proceso Verificación de Documentos	145
Figura 23 Flujograma del Proceso Despacho de Unidades.....	148
Figura 24 Flujograma del Proceso Mantenimiento Preventivo	151
Figura 25 Flujograma del Proceso Adquisición de Lubricantes y Repuestos.....	155
Figura 26 Flujograma del Proceso mantenimiento Correctivo	159

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro Analítico Inflación.....	36
Tabla 2 Pasajes Ruta Sangolquí /Inchalillo – Playón de la Marín	46
Tabla 3 Pasajes Ruta Quito – Sangolquí/Los Tubos	46
Tabla 4 Pasajes Ruta Sangolquí – La Gasca/ Universidad Central.....	47
Tabla 5 Evaluación de rangos de niveles de confianza.....	101
Tabla 6 Medición del riesgo de control interno en el área de logística.....	102
Tabla 7 Evaluación de rangos de niveles de confianza.....	109
Tabla 8 Medición del riesgo de control interno en el área de mantenimiento	110
Tabla 9 Medición del riesgo de control interno en las área de estudio	111
Tabla 10 Matriz de Identificación de Riesgos en el Área de Logística.....	132
Tabla 11 Matriz de Identificación de Riesgos en el Área de Mantenimiento	133

RESUMEN

Un proceso de control interno bajo el método COSO ERM permite obtener eficiencia y eficacia en las operaciones y un grado de seguridad razonable dentro de las áreas de logística y de mantenimiento de la Compañía de Transportes Condorvall S.A., la elaboración del presente trabajo está constituido por cinco capítulos, a continuación se detalla un síntesis del contenido de cada uno de ellos. El primer capítulo contiene generalidades, dentro del cual se detallan los antecedentes de la Compañía de Transportes Condorvall S.A., la base legal, misión, visión, lineamientos estratégicos que están actualmente dentro de la compañía. El segundo capítulo se refiere al análisis situacional en el cual se realizó en análisis interno y externo de las áreas de la compañía, así como también las influencias macroeconómicas que comprende los factores: político, económico, social, tecnológico y legal; también las influencias microeconómicas como son: clientes, proveedores, precio y competencia. El tercer capítulo contiene el marco teórico el cual nos sirve de soporte para fundamentar la elaboración del proyecto. El cuarto capítulo comprende la ejecución del ejercicio práctico Diseño de un Proceso de Control Interno basado en el modelo COSO ERM para la Compañía de Transportes Cóndores del Valle “Condorvall S.A”, a fin de mejorar los niveles de Eficiencia y Eficacia de sus operaciones. El quinto capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos durante el proceso de elaboración del proyecto de tesis, que serán de beneficio para la Compañía, a fin de mejorar el desempeño y cumplir con los objetivos propuestos.

PALABRAS CLAVES:

- **CONTROL INTERNO**
- **RIESGO**
- **COSO ERM**
- **PROCESO DE CONTROL**
- **PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO**

ABSTRACT

An internal control process under the COSO ERM method allows for efficient and effective operations and a reasonable degree of security in the areas of logistics and maintenance Transport Company Condorvall SA, the preparation of this work consists of five chapters, next a brief summary of each is detailed. The first chapter provides an overview, in which the history of Condorvall Transport Company SA, the legal basis, mission, vision, strategic guidelines that are currently within the company are detailed. The second chapter deals with the situational analysis which was performed in internal and external analysis of the areas of the company as well as macroeconomic factors influences comprising political, economic, social, technological and legal; also microeconomic influences such as customers, suppliers, competition and prices. The third chapter contains the theoretical framework which serves as a support to support the development of the project. The fourth chapter covers the implementation of practical exercise Design an internal control process based on the COSO ERM model for Transport Company Condors Valley "Condorvall SA", in order to improve levels of efficiency and effectiveness of their operations. The fifth chapter contains the conclusions and recommendations based on the results obtained during development of the thesis project, which will be beneficial to the Company, in order to improve performance and meet the objectives.

KEYWORDS:

- **INTERNAL CONTROL**
- **RISK**
- **COSO ERM**
- **PROCESS CONTROL**
- **PRINCIPLES OF INTERNAL CONTROL**

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

ANTECEDENTES

El transporte terrestre en las diferentes modalidades en cualquier país y especialmente en el Ecuador, es la columna vertebral para el desarrollo socio-económico, por lo tanto las autoridades y organismos de tránsito y transporte terrestre, deben cumplir con sus funciones específicas y bien determinadas en la Constitución, leyes, reglamentos etc.

El transporte en Quito se originó en el siglo XX, cuando se instalaron los tranvías, en 1914 inició su funcionamiento que operó hasta 1946; en el año de 1947 se construyó la primera empresa municipal de transporte, pero no tuvo éxito y la cerro en menos de un año.

En 1949 se fundó la primera cooperativa de transporte urbano, y así el primer sindicato de choferes profesionales; posteriormente en 1963 fue creada la primera ley de tránsito terrestre la misma que cambió drásticamente la organización del transporte público.

En 1983, se crea la Empresa Municipal de Transporte que fue la encargada de elaborar las rutas y terminales para las diferentes cooperativas, desde 1993, en Quito comienza su regularización mediante la creación de la primera ley de tránsito, terrestre, para la organización del servicio en la ciudad.

En diciembre del 1995, mediante los decretos presidenciales 3304 y 3305, publicados en el Registro Oficial N° 840 del 12 de diciembre del 1995 se transfiere al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, las competencias de organizar, reglamentar, planificar y fiscalizar técnicamente la actividad y movilidad del

transporte terrestre público y privado; conferir, modificar, renovar, revocar o suspender los permisos de operación. (0247)

Durante el periodo del presidente Jamil Mahuad, se contrató el servicio de trolebús que ocasionó una limitación de usuarios hacia el sector transportista. Desde el 2 de enero de 1996 se inició el cobro de las tarifas establecidas, las que por ser claramente subsidiadas resultaban muy competitivas en relación a las fijadas por el Consejo Nacional de Transito para el servicio de buses.

Actualmente la Agencia Nacional de Transit0 (ANT), con el afán de controlar las cesiones de cupos de trabajo en las operadoras de transporte, ha transferido la competencia al Municipio de Quito que al momento está administrada por la Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EMMOP-Q) del Distrito Metropolitano de Quito, para que este organismo sea el encargado de regular a las empresas de transporte, así como otorgar resoluciones de trámites como: incrementos de cupo, cambios de socio y unidad, renovaciones de permiso de operación, etc.

1.1 ORGANISMOS DE CONTROL

Los principales organismos de control para la Compañía de Transportes Cóncores del Valle “CONDORVALL S.A.” son:

- **Agencia Nacional de Tránsito**



Es el ente de regulación, planificación y control de la gestión del transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en el territorio nacional, a fin de garantizar la libre y segura movilidad terrestre, prestando servicios de calidad que satisfagan la

demanda ciudadana; coadyuvando a la preservación del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del País, en el ámbito de su competencia. (Agencia nacional de tránsito).

- **Servicio de Rentas Internas**



Entidad sustentada en los principios de justicia, equidad y absoluta neutralidad política, fundamentales para su relación con el contribuyente, pero también con quienes aspiran, en ejercicio de su legítimo derecho, a ocupar una posición en la entidad. Estos principios asignan imparcialidad a la Administración Tributaria e independencia para definir sus políticas y estrategias de gestión y han permitido se maneje con equilibrio, transparencia y firmeza en la toma de decisiones. (Servicio de rentas internas).

La Compañía de Transportes Cóndores del Valle “CONDORVALL S.A.”, se encuentra registrada como una sociedad y cumple con las siguientes obligaciones, entre las principales:

- Declaración Mensual del IVA
- Declaración Mensual de Retenciones en la Fuente
- Declaración Anual del Impuesto a la Renta
- Anexo Transaccional Simplificado (ATS)

- **Ministerio de Relaciones Laborales**



Entidad encargada de fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del sector público. (Minnisterio de relaciones laborales).

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**



Entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el sistema del seguro general obligatorio que forma parte del sistema nacional de seguridad social. (Instituto ecuatoriano de seguridad social).

- **Municipio**



Es un órgano de gobierno que actúa como facilitador de los esfuerzos de la comunidad en la planificación, ejecución, generación, distribución y uso de los servicios que hacen posible la realización de sus aspiraciones sociales. (funcional).

- **Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros**



La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley. (Superintendencia de compañías valores y seguros).

1.2 NORMATIVA DE CONTROL DE LA EMPRESA

La Compañía de Transportes Cóndores del Valle “CONDORVALL S.A.” está sujeta a las siguientes normativas de control:

- **Constitución de la República del Ecuador**

El objetivo de la Constitución de la República del Ecuador es lograr la convivencia ciudadana, en diversidad y armonía con la naturaleza, una sociedad que respeta en todas sus dimensiones la dignidad de las personas y las colectividades, un país democrático, comprometido con la integración y la solidaridad con todos los pueblos, para alcanzar el buen vivir; es decir se busca construir un porvenir compartido sostenible con todas y todos los ecuatorianos. (Ecuador, 2008)

- **Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial**

Tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

- **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno**

Regula las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos.

- **Ley de Seguridad Social**

La presente ley rige las relaciones jurídicas entre las personas y el Sistema de Seguridad Social así como también forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

- **Reglamento Interno**

Este reglamento es de aplicación absoluta para el buen funcionamiento de la Compañía, así como también para el adecuado manejo de los fondos económicos, administración de bienes y servicios.

- **Ley de Compañías**

Es aquella que regula a todas las empresas tanto nacionales como extranjeras que realicen actividades dentro del país así como también establece el tipo de empresa que puede darse es decir, la compañía en nombre colectivo, en comandita simple y dividida por acciones; de responsabilidad limitada, anónima y de economía mixta; asimismo señala los lineamientos para su adecuado funcionamiento.

- **Código del trabajo**

Este código regula las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

1.3 LA EMPRESA

1.3.1 BASE LEGAL

El 31 de agosto de 1995 mediante resolución N° 021-CJ-17-95 del Consejo Provincial de Tránsito y Transporte Terrestre de Pichincha se emite la resolución para la constitución jurídica de la formación de la compañía de transportes Condorvall S.A.

La compañía de transportes Condorvall S.A., fue constituida mediante escritura pública otorgada por el Doctor Gonzalo Román Chacón, notario Décimo Sexto del cantón Quito el 6 de septiembre, fue aprobada por la Superintendencia de

Compañías, mediante resolución N° 95.1.1.1.2979 del 15 de septiembre de 1995 y se la inscribió en el Registro Mercantil del Cantón Rumiñahui, el 21 de septiembre de 1995.

La empresa inició sus actividades el 21 de noviembre de 1995 con número de RUC 1791309766001 y su principal actividad es la prestación de servicios de transporte de pasajeros.

El 6 de septiembre de 1995 se constituye la Compañía Cóndores del Valle “CONDORVALL S.A.”, como una Sociedad Anónima regulada por la Superintendencia de Compañías, destinada al transporte de personas, a nivel Intercantonal de acuerdo a las frecuencias que determina el Consejo Provincial de Tránsito de Pichincha, podrá además, comprar, vender, arrendar, permutar, consignar y alquilar todo tipo de automotores, comercializar repuestos automotrices, adornos partes y otros. La duración de la compañía es de cincuenta años contados desde la fecha de inscripción de esta escritura y de su resolución aprobatoria en el Registro Mercantil. No obstante podrá prorrogarse el plazo antedicho, o la Compañía disolverse y liquidarse anticipadamente, bien por decisión de los accionistas, adoptada en la Junta General de Accionistas o por otras causa previstas en la Ley.

El domicilio principal de la Compañía es la ciudad de Sangolquí, Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha, República del Ecuador, con la autorización de la Comisión Nacional y Comisión Provincial del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, podrá abrir sucursales, agencias o delegaciones en cualquier lugar dentro de fuera del país.

Tendrá un plazo de duración de 50 años, contados a partir de la fecha de inscripción de la Escritura Pública y de su resolución aprobatoria en el Registro Mercantil del Cantón Rumiñahui, podrá prorrogarse el plazo mencionado o también disolverse o liquidarse anticipadamente, con la decisión de los Accionistas adoptada en Junta General, o por otras causas previstas en la Ley y que fueren aplicables al caso.

La compañía de Transportes Cóndores del Valle “CONDORVALL S.A.”, cumple con los requisitos legales pertinentes para realizar sus operaciones dentro del país.

1.3.2 RESEÑA HISTÓRICA

Por iniciativa del señor Oswaldo Anaguano y el señor Héctor Freire se pretende constituir una compañía de transportes en el Valle de los Chillos, la misma que tuvo principalmente dos alternativas de nombres de constitución por parte de sus mentalizadores como son: por parte del señor Oswaldo Anaguano propone sea llamada Rutas del Valle “ RutVall S.A ”debido a que su servicio estaba destinado para todo el Valle de los Chillos, mientras que por otro lado su actual gerente el señor Héctor Freire propone sea llamada Cóndores del Valle “Condorvall S.A”, esto debido a que los cóndores empiezan a bajar de los páramos hasta el Valle de los Chillos por falta de alimento y por depredadores; casualmente fue encontrado uno en el sector de los tubos actual parada de la compañía de la ruta 2 (Los Tubos – Playón de la Marín).

Posteriormente deciden crear la compañía y se envían las dos propuestas de los nombres de constitución a la Superintendencia de Compañías para su aprobación, siendo así que fue aprobada con el nombre de Compañía de Transportes Condorvall “Condorvall S.A”

Desde el año 1993, surge la idea de constituir una compañía de transporte en la modalidad de servicio ejecutivo, que a más de satisfacer las necesidades de movilización de los moradores del Cantón Rumiñahui, brinde un servicio de calidad, sincronización de tiempos y trato preferencial al usuario, su actual Gerente General señor Héctor Freire Vasco, quien tuvo la idea de conformar esta institución que daría un cambio al servicio de transporte que se ofertaba en ese entonces en el Valle de los Chillos, es así como por iniciativa propia sugiere a un grupo de amigos quienes contaban con los recursos y sobre todo con el deseo de cambiar la antigua

mental mentalidad del transportista, en constituir una compañía de transporte público diferente a lo existente en el valle de los chillos, y así nace esta nueva institución legalmente constituida el 06 de septiembre de 1995, la Compañía de Transportes Cóndores del Valle “CONDORVALL S.A.”, como una Sociedad Anónima regulada por la Superintendencia de Compañías, con un Capital Autorizado de US\$ 480.00 y un Capital Suscrito y Pagado de US\$ 240.00, las acciones suscritas son ordinarias, nominativas, acumulativas e indivisibles de US\$ 8,00 cada una, puesto que al momento de la firma de la Escritura Pública para la constitución de la compañía, lo integraron 30 accionistas.

El primer permiso operacional, se lo obtiene el 29 de febrero del 1996, otorgado por el Consejo Nacional de Transporte Terrestre, entidad jurídica encargada de regular la transportación en ese entonces, donde se habilitan 24 unidades para que puedan prestar el servicio de transporte desde la ciudad de Sangolquí, hasta el Distrito Metropolitano de Quito, El 19 de junio del año 2001, mediante Escritura Pública de Reforma de Estatutos suscrita ante el Dr. Jaime Aillón Albán, Notario Cuarto del Cantón Quito, se realiza el Incremento de Capital y Creación de un Nuevo Capital Autorizado de 800.00 USD, un total de 40 accionistas con acciones nominativas de 20.00 USD cada una.

Considerando las necesidades de movilidad de los moradores a los cuales la compañía presta el servicio de transporte (Inchalillo, Mushuñan, Sangolquí, parte central) y debido al crecimiento poblacional, se gestiona ante la Comisión Provincial de Tránsito Transporte Terrestre y Seguridad Vial el primer trámite de incrementos de cupo, el mismo que fue otorgado el 13 de noviembre del 2002 manteniendo hasta la actualidad 36 cupos con 40 accionistas legalmente calificados en la Superintendencia de Compañías.

Cuadro 1*Accionistas de la Cía. de Transportes Condorvall S.A.*

Nº	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	CAPITAL
1	1713494134	Aguirre Aguilera Luis Alexander	Ecuatoriana	20.00
2	0400817839	Almeida Lomas Manuel Mesías	Ecuatoriana	20.00
3	1802233856	Altamirano Guzmán Ligia Judith	Ecuatoriana	20.00
4	1716030752	Caiza Chacón Narciza Corina	Ecuatoriana	20.00
5	1704331105	Calle Soto Segundo Oswaldo	Ecuatoriana	20.00
6	1714979141	Canchig Loya Willian Patricio	Ecuatoriana	20.00
7	0201128378	Carrera Rojas Marlene del Carmen	Ecuatoriana	20.00
8	1705770129	Castro Ordoñez Luisa Victoria	Ecuatoriana	20.00
9	1791309766001	Cóndores del Valle Condorvall S.A.	Ecuatoriana	20.00
10	1705670816	Enríquez Herrera Guillermo Marcelo	Ecuatoriana	20.00
11	1709824781	Fonseca Córdova Pablo Marcelo	Ecuatoriana	20.00
12	1713492278	Freire Tupiza Víctor Hugo	Ecuatoriana	20.00
13	1705299566	Freire Vasco Segundo Héctor	Ecuatoriana	20.00
14	0300778800	Gualpa Urgiles Rosa Elena	Ecuatoriana	20.00
15	1712656360	Guaygua Chipugsi Jenny Elizabeth	Ecuatoriana	20.00
16	1802641546	Guerrero Ortiz Disney Raúl	Ecuatoriana	20.00
17	1715335392	Haro González Luis Ernesto	Ecuatoriana	20.00
18	0501408603	Irazábal Vizcaíno Luis Antonio	Ecuatoriana	20.00
19	1711864072	Jácome Fajardo Carlos Fabián	Ecuatoriana	20.00
20	1713077392	Jácome Montaquiza Janeth Cecilia	Ecuatoriana	20.00
21	0200568095	Lara Pozo Ángel Bolívar	Ecuatoriana	20.00
22	1709772204	Maila Ayo Luis Milton	Ecuatoriana	20.00
23	1703022424	Mancero Washington Bolívar	Ecuatoriana	20.00
24	1705088290	Mantilla Topón Enrique Severo	Ecuatoriana	20.00
25	1701419218	Monta Galarza José Juan	Ecuatoriana	20.00
26	1710887025	Naula Tupiza Klever Rodrigo	Ecuatoriana	20.00
27	1710056431	Ortega Díaz Juan Carlos	Ecuatoriana	20.00
28	1708265713	Páez Montaluisa Marco Rene	Ecuatoriana	20.00
29	1803077104	Paredes Paredes Víctor Rolando	Ecuatoriana	20.00
30	1712738747	Piarpuezan Aza Carlos Fabián	Ecuatoriana	20.00
31	1713106431	Pinto Loza Cesar Hermel	Ecuatoriana	20.00
32	1802897569	Quishpe Quishpe José Efraín	Ecuatoriana	20.00
33	1707375232	Suntaxi Gualotuña Segundo Gustavo	Ecuatoriana	20.00
34	1705310371	Suquillo Suquillo Carlos Gonzalo	Ecuatoriana	20.00
35	1704396611	Torres Ayala Rene Aníbal	Ecuatoriana	20.00
36	1709914103	Valencia Robles Shyrma Elena	Ecuatoriana	20.00
37	1713011359	Vinueza Figueroa Edwin Bolívar	Ecuatoriana	20.00
38	1711417632	Vinueza Figueroa Elizabeth Germania	Ecuatoriana	20.00
39	0502246812	Willian Manuel Albarracín Toscano	Ecuatoriana	20.00
40	1802852812	Zamora Guerrero José Vicente	Ecuatoriana	20.00
		TOTAL		US\$ 800.00

Fuente: Transportes Condorvall S.A.**Elaborado por:** Lizeth Maila

La flota vehicular de la empresa se distingue ya que sus unidades han sido pintadas con los colores primarios turquesa y tomate y con los colores secundarios blanco y negro , portan la identificación de la empresa, el número de disco, en la parte interna el usuario podrá visualizar números de teléfonos de los administradores así como con quien contactarse en caso de denuncias por incumplimiento de frecuencias , tiempos y por accidentes de tránsito que se pudiesen suscitar, su imagen publicitaria fue reformada hace dos años, actualmente su logotipo refleja la siguiente figura:



Figura 1 Logotipo Actual de la Cía. Condorvall S.A
Fuente: Transportes Condorvall S.A.



Barrio Mushuñan. Av. Inés Gangotena y
Gonzanamá

Figura 2 Muestra de la Flota Vehicular
Fuente: Transportes Condorvall S.A.

1.3.3 MISIÓN

Es el propósito general o razón de ser de la organización define el negocio al que se dedica, las necesidades que cubren sus productos y servicios es el marco de referencia que orienta las acciones, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

La Compañía de Transporte Intercantonal urbano Córdoros del Valle “CONDORVALL S.A. “es una empresa privada cuya misión es brindar un adecuado servicio de transporte público de pasajeros a los habitantes del Cantón Rumiñahui en las diferentes rutas y frecuencias, con el fin de generar inversiones para los accionistas de la empresa, apoyar en el desarrollo laboral de nuestra actividad y colaborar con el requerimiento de movilidad de nuestros usuarios, enmarcados en procedimientos éticos y apegados a la moral.

1.3.4 VISIÓN

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Fleitman, 2000).

Ser una empresa reconocida en el Cantón Rumiñahui y todo el país por su estructuración, participación técnica y humana en el proyecto de la planificación de movilidad masiva de pasajeros, ofreciendo a sus usuarios comodidad, destinos y tiempos con personal calificado y capacitado tanto en valores como en actitudes, sabiendo que la opinión de nuestros clientes premiará el esfuerzo de los trabajadores y la dedicación de la administración.

1.3.5 OBJETIVOS

Los objetivos son el resultado de situaciones o estados que una organización pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y mediante el uso de los recursos con los que disponga.

En la Compañía de Transportes Cóndores del Valle “CONDORVALL S.A.”, los objetivos son esenciales para alcanzar el éxito ya que les permite formular estrategias y la asignación de recursos, enfocar los esfuerzos comunes hacia un mismo fin, y comparar los resultados obtenidos con los propuestos para avizorar si están o no en el camino correcto.

Todos los objetivos organizacionales son medibles, están ligados a un límite de tiempo y tienen estrecha relación con la visión, la misión, y los valores.

- 1) Ser reconocida como una empresa sólida, funcional y participativa.
- 2) Participar técnicamente y con capital humano en el proyecto de movilidad de Quito.
- 3) Ofrecer a los usuarios un nivel ejemplar en el servicio.
- 4) Implementar un sistema de rastreo satelital para mejorar la operatividad de las unidades, así como la dotación de un mejor servicio al usuario.
- 5) Conformar una cooperativa de ahorro y crédito para el transportista, con beneficio para el socio, accionista interno y externo.

1.3.6 POLÍTICAS

- Respetar y cumplir leyes, estatutos, reglamentos internos y comisiones a efecto de garantizar un servicio de excelencia al usuario cantonal y nacional.
- Promover fuentes de trabajos permanentes, temporales respetando la seguridad personal y familiar de los trabajadores con todas las garantías laborables y de seguridad.

- Mantener el parque automotriz en perfecto funcionamiento mecánico, ambiental y dotando de todas las garantías de seguridad al usuario.
- Capacitaciones permanentes a todo el personal que labora en el parque automotriz de la Cía. Cóndores del Valle Condorvall S.A con la finalidad de brindar un servicio de excelencia y satisfacción al usuario a quien nos debemos.
- El personal que labora en las unidades (Sres. choferes, ayudantes y despachos) cumplirán su horario de trabajo de acuerdo a las tablas de turnos y horarios establecidos.

1.3.7 VALORES

- Responsabilidad
- Disciplina
- Innovación
- Colaboración
- Seguridad y confort
- Excelencia de servicio

1.3.8 PRINCIPIOS

- Respeto, consideración entre accionistas y empleados.
- Capacitación permanente a conductores y colaboradores.
- Compromiso permanente de accionistas, administradores y personal general con el engrandecimiento de la compañía.
- Innovación, estructuración, planificación permanente para mantener la primacía con la competencia.
- Trabajo en equipo para maximizar el crecimiento de la compañía.

1.3.9 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Actualmente en el área administrativa trabajan 3 personas, quienes directamente se encargan de la recaudación, registro y contabilización de los aportes que realizan cada uno de los accionistas, así como de los costos y gastos en los cuales tenga que incurrir la compañía motivo de desempeñar su actividad económica, adicionalmente se cuenta con personal encargado del área de despacho quienes trabajan directamente en coordinación con el Departamento de Logística y Operativo, para verificar el cumplimiento de las rutas, frecuencias y recorridos de cada una de las unidades.

El Departamento Administrativo, donde se ha dotado a los accionistas de una Secretaria, quien cumple las funciones de recepción, redacción y archivo de documentación vinculante al área del negocio, el contador y un auxiliar contable cuya responsabilidad se basa en el registro de las operaciones económicas diarias de la empresa, la supervisión directa de este Departamento, está a cargo de la Gerencia General y el Comisario quien según el Estatuto Social cumple funciones de Vigilancia y Control.

1.3.10 ORGANIZACIÓN OPERATIVA

La Compañía cuenta con 36 unidades totalmente operativas, que están dispuestas a prestar el servicio de transporte en las rutas legalmente otorgados mediante el Permiso de Operación otorgado por la Comisión Provincial del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, de igual forma para garantizar que las unidades se encuentren en óptimas condiciones mecánicas semestralmente se someten a una revisión mecánica y técnica de las unidades que componen su parque automotor.

La empresa cuenta con tres rutas legalmente otorgadas, a través del Permiso de Operación:

Cuadro 2*Rutas de Destino*

Nº RUTA	SALIDA	DESTINO
RUTA Nº 1	Sangolquí-Inchalillo	Quito - Playón de la Marín
RUTA Nº 2	Sangolquí-Los Tubos	Quito - Playón de la Marín
RUTA Nº 3	Sangolquí-Fajardo	Quito - La Gasca-Ruta Universitaria

Fuente: Transportes Condorvall S.A.

Elaborado por: Transportes Condorvall S.A.

1.3.11 ORGANIGRAMAS

“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría.”

1.3.11.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Es aquel que contiene información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características por lo tanto, presentan toda la organización y sus interrelaciones de modo general ya sean en áreas o departamentos.

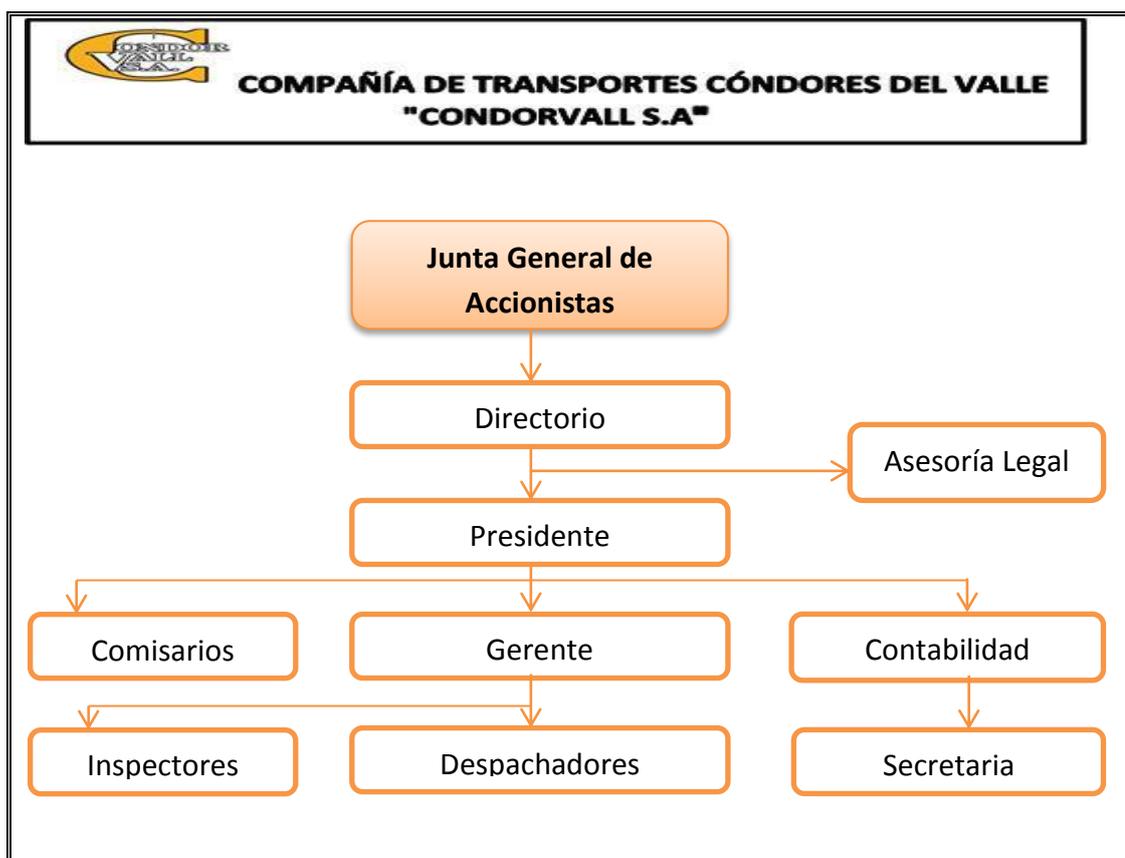


Figura 3 Organigrama Estructural de la Compañía de Transportes Condorvall S.A

Fuente: Transportes Condorvall S.A.

Elaborado por: Transportes Condorvall S. A

1.3.11.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Son aquellos que incluyen las funciones principales que tiene asignada cada área, además de las unidades y sus interrelaciones.

Este tipo de organización es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

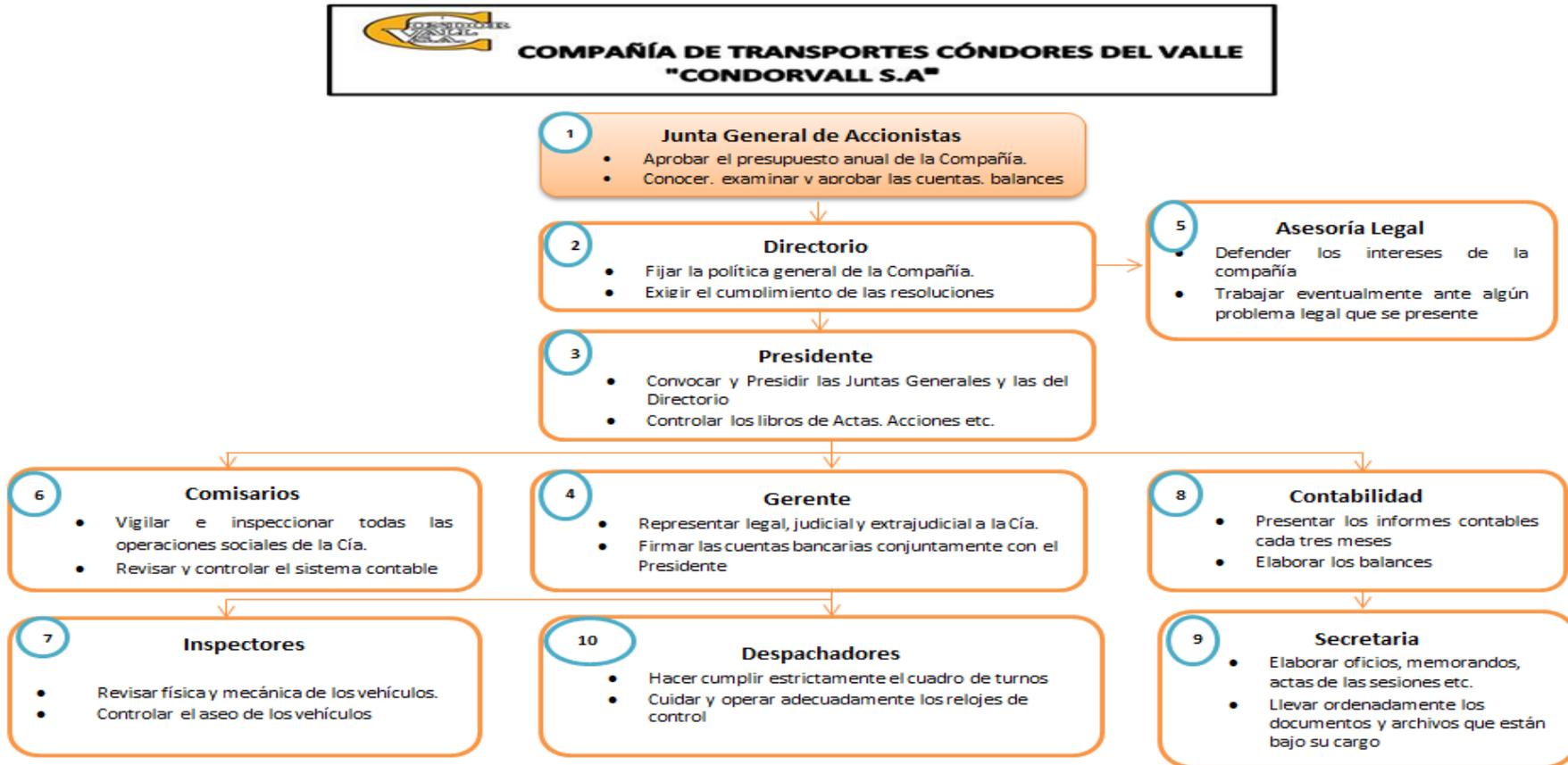


Figura 4 Organigrama Funcional de la Compañía de Transportes Condorvall S.A.

Fuente: Transportes Condorvall S.A.

Elaborado por: Transportes Condorvall S. A

MANUAL DE FUNCIONES

1.- Junta General de Accionistas

- a) Designar cinco vocales principales del directorio con sus respectivos suplentes, al Presidente, Gerente General, Comisario principal y suplente e Inspector principal y suplente.
- b) Acordar en cualquier tiempo y por causas justificadas la remoción de los miembros del directorio, del presidente, gerente, comisarios e inspectores.
- c) Conocer, examinar y aprobar las cuentas, balances, informes del Directorio, Presidente, Gerente General y Comisario de la compañía y dictar las resoluciones y recomendaciones correspondientes.
- d) Aprobar el presupuesto anual de la Compañía.
- e) Resolver acerca de la distribución de utilidades, reservas y beneficios sociales.
- f) Interpretar el Estatuto y el presente Reglamento.
- g) Dictar los reglamentos que creyeren convenientes para la buena marcha de la compañía.
- h) Resolver sobre la fusión, transformación, disolución y liquidación de la compañía.
- i) Acordar sobre el aumento o disminución del capital social, prórroga de plazo de la compañía, su disolución anticipada y cualquier reforma del estatuto social.
- j) Autorizar al gerente general y al presidente de la compañía la celebración de cualquier acto o contrato para el cumplimiento del objeto social de la Compañía.
- k) Resolver sobre la implementación o supresión de nuevas rutas
- l) Autorizar a los administradores de la compañía para que compren, enajenen, hipotequen o constituyan cualquier otro gravamen sobre los bienes sociales, así como, arrienden o tomen en administración otras empresas consideradas de interés o provecho para la compañía.
- m) Decidir sobre cualquier asunto cuya resolución no esté otorgada a otro órgano de la compañía.
- n) Todas las demás atribuciones que señala la Ley y las Resoluciones de la Superintendencia de Compañías.

2.- Directorio

- a) Vigilar y controlar que se cumplan todas las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias de la Compañía.
- b) Exigir el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General de Accionistas.
- c) Fijar la política general de la Compañía.
- d) Autorizar a los administradores de la compañía asignar cupos de trabajo y fijar el precio de arrendamiento en el caso de obtener la Cía.
- e) Autorizar a los administradores de la compañía el nombramiento de los principales ejecutivos y funcionarios de la compañía, así como, removerlos de sus cargos, salvo el caso de los nombrados por la Junta General.
- f) Sancionar a los administradores, comisarios, miembros del directorio, accionistas, despachadores, choferes y ayudantes que infrinjan las disposiciones legales y estatutarias.
- g) Solicitar la remoción con causa justa de los empleados de la compañía, previo el informe de la comisión de disciplina.
- h) Conocer y resolver apelaciones de las sanciones impuestas en la Comisión de disciplina.
- i) Es obligación de los miembros del Directorio guardar absoluta reserva sobre las resoluciones hasta que las mismas sean publicadas, quien incumpla esto será sancionado económicamente por la primera vez y separado del Directorio de ser reincidente.
- j) Elaborar conjuntamente con el Gerente, Presidente y Comisario el presupuesto anual de la Compañía y poner en consideración de la junta general para su aprobación.
- k) Nombrar las comisiones especiales, recibir y aprobar sus informes
- l) Calificar las carpetas del personal que ingrese a laborar en la Compañía y revisará anualmente las carpetas de todo el personal a fin de mantener personal idóneo dentro de la Institución.
- m) Exigir a los Inspectores el informe quincenal de operaciones, analizarlos y aprobarlos.
- n) Designar y remover al representante de la Corporación.

3.- Presidente

- a) Convocar y Presidir las Juntas Generales y las del Directorio
- b) Cumplir y hacer cumplir la Ley de Compañías, sus estatutos y el reglamento interno.
- c) Cumplir y hacer cumplir todas las resoluciones de la Junta General, y del Directorio
- d) Reemplazar al Gerente General con todas sus atribuciones en caso de falta temporal o permanente, ejerciendo en este caso la representación legal de la compañía.
- e) Presentar a la Junta General el informe anual de actividades, proyectos y resoluciones, que consideren necesarios.
- f) Firmar las cuentas bancarias conjuntamente con el Gerente General,
- g) Realizar cualquier transacción de acuerdo al giro del negocio, conjuntamente con el Gerente General,
- h) Controlar los libros de Actas, Acciones y títulos,
- i) Intervenir con su autoridad ante los empleados de la Compañía.
- j) Gestionar y ordenar mejoras para la Institución con un monto máximo de USD 2,000.00 dólares anuales sin previa autorización del Directorio y/o la Junta General.
- k) Todas las demás estipuladas en la Ley de Compañías, estatutos y reglamento interno.

4.- Gerente

- a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía.
- b) Cumplir y hacer cumplir estrictamente la Ley de Compañías, sus estatutos y el reglamento interno.
- c) Cumplir y hacer cumplir todas las resoluciones de la Junta General y del Directorio,
- d) Firmar las cuentas bancarias conjuntamente con el Presidente ,

- e) Presentar el informe anual de actividades, proyectos y resoluciones, que consideren necesarios, conjuntamente con el Presidente.
- f) Realizar cualquier transacción de acuerdo al giro del negocio, conjuntamente con el Presidente, hasta por un monto de dos mil dólares, para un gasto o inversión de hasta tres mil dólares deberá solicitar autorización del Directorio y montos superiores a tres mil dólares deberá solicitar autorización a la Junta General de Accionistas.
- g) Llevar los libros de actas, acciones, títulos, correspondencia y libros contables al día, tal como lo determina la ley,
- h) Recaudar los valores correspondientes a la compañía, por todos los conceptos.
- i) Suscribir conjuntamente con el Presidente toda escritura pública de la Compañía.
- j) Conjuntamente con el Presidente efectuar la designación y contratación de empleados de la compañía, así como, fijar sus remuneraciones.
- k) Deberá presentar en forma trimestral un informe detallado de los ingresos y egresos de la empresa, así como, la presentación de los balances y demás anexos en los tres primeros meses de cada año.
- l) Vigilar la contabilidad y mantendrá bajo su responsabilidad los libros, documentos y archivos de la Compañía.
- m) El Gerente General está facultado a gastar hasta quinientos dólares mensuales por gastos de caja chica.
- n) Elaborar el presupuesto anual conjuntamente con el Directorio y ponerlo a consideración de la Junta General de accionistas para su aprobación.
- o) Facilitar la información personal de carácter económico a cada accionista.
- p) Facilitar al Comisario la información sobre los requerimientos que este tenga sobre cualquier operación social o documento de la Compañía.
- q) Podrá suscribir todo tipo de actos y contratos, siempre y cuando estos sean en beneficio de la institución y accionistas.
- r) Todas las estipuladas en la Ley de compañías.

5.- Asesoría legal

- a) Asesora, a la Junta General, al Presidente al Gerente, y a otros sobre los aspectos estatutarios y reglamentarios que rigen el funcionamiento.
- b) Defender los intereses de la compañía cuando estos sean afectados por acciones delictivas o actuaciones judiciales diversas.
- c) Recopilar circulares, instructivos, reglamentos y acuerdos emitidos por la compañía.
- d) Elaborar y autorizar otros documentos privados o convenios cuando le sea requerido.
- e) Trabajar eventualmente ante algún problema legal que se le presente a la empresa.

6.- Comisarios

- a) Debe vigilar e inspeccionar todas las operaciones sociales de la Compañía.
- b) Revisar mensualmente los balances de comprobación.
- c) Revisar y presentar un informe de los balances anuales de la compañía, luego de quince días de recibidos por parte de la Gerencia General.
- d) Presentar un informe trimestral a la Junta General de Accionistas.
- e) Controlar y verificar todos los gastos efectuados por el Presidente y Gerente General.
- f) Revisar y controlar el sistema de contabilidad de la Compañía
- g) Revisar los pagos previos y posteriores a la ejecución.
- h) Todos aquellos estipulados en la Ley de Compañías, Estatuto y Reglamentos.

7.- Inspectores

- a) Presentar informes al Presidente y Gerente sobre el estado de las vías a fin de que se gestione mejoras en caso de estar en malas condiciones.
- b) Revisión física y mecánica de los vehículos.

- c) Supervisión del personal de la compañía sobre el uso de los uniformes, presentación personal y buen comportamiento.
- d) Control del aseo de los vehículos
- e) Verificar que los documentos estén en regla de todos los conductores y colaboradores.
- f) Control del cumplimiento de los turnos por parte de las unidades
- g) Revisión de letreros de rutas
- h) Deberá presentar un informe escrito de todas las novedades concernientes a sus atribuciones, para la sanción pertinente por parte de la Comisión de Disciplina y/o autoridades de la Compañía.
- i) Vigilar e igualar oportunamente los relojes, en sincronismo con el reloj de control principal que estará ubicado en la oficina.
- j) Controlar en los sitios donde se encuentran los relojes de control, que las unidades cumplan con las disposiciones impartidas.
- k) Cumplir con las disposiciones emanadas por las autoridades y el Directorio de la Compañía.

8.- Contadora

- a) El contador (a), deberá ser caucionada (o);
- b) Para ejercer las funciones del contador (a), deberá estar habilitado en el Colegio de Contadores, a fin de que pueda presentar los balances en la Superintendencia de Compañías;
- c) Efectuar arqueos de caja de la Institución;
- d) Facilitar información económica al accionista que lo requiera;
- e) Realizar mensualmente los balances de comprobación.
- f) Elaborar los balances generales y de pérdidas y ganancias hasta el 31 de enero de cada año;
- g) Presentar los informes contables cada tres meses;
- h) Elaborar los comprobantes de ingreso de caja y comprobantes de gastos;
- i) Ingresar diariamente la información generada al sistema informático contable;

- j) Elaborar y efectuar los depósitos de las recaudaciones diarias en las cuentas bancarias destinadas para el efecto, con un plazo máximo de 24 horas; excepto los días sábados y domingos;
- a) Manejar adecuadamente los documentos bancarios, efectuar conciliaciones bancarias mensuales;
- b) Realizar flujos de caja mensual;
- c) Mantener al día los libros diarios, libros mayores y libros auxiliares y toda la documentación que se requiera para la elaboración de los Estados Financieros e informes económicos;
- d) Efectuar los inventarios de la Compañía y posterior control semestral de los mismos;
- e) Realizar la entrega de los bienes a los responsables de cada uno de ellos, el Contador será responsable por acción u omisión de la pérdida de los bienes en caso de no realizar la constatación de inventarios y el reporte oportuno a los Directivos de la Institución;
- f) Presentar informes de su trabajo cada vez que sea requerido por los Directivos de la Compañía;
- g) Todas las demás que fueren dispuestas por los Directivos de la Compañía.

9.- Secretaria

- a) Llevar en debida forma y ordenadamente los documentos y archivos que están bajo su cargo;
- b) Recibir las comunicaciones y asentar la fe de presentación, indicando la fecha y la hora en la que recibe;
- c) Hacer conocer los oficios recibidos y toda la documentación necesaria a la Junta General de Accionistas y al Directorio.
- d) Responsabilizarse de acuerdo a la Ley de la Caja Chica y cumplir estrictamente el Reglamento respectivo, el mismo que será presentado a la junta General de Accionistas en el plazo de noventa días a partir de la aprobación del presente Reglamento.

- e) Elaborar oficios, memorandos, actas de las sesiones de Directorio y la Junta General de Accionistas, o cualquier otro documento que solicitare los Directivos de la Compañía o cualquier accionista.
- f) Colaborar con los inspectores, en la elaboración de Informes;
- g) Mantener limpia y ordenada la oficina,
- h) Presentar informes de su trabajo cada vez que sea requerido por los Directivos de la Compañía.
- i) Cumplir con las disposiciones emanadas del presente Reglamento Interno; y,
- j) Todas las demás que fueren dispuestas por los Directivos de la Compañía.

10.- Despachadores

- a) Hacer cumplir estrictamente el cuadro de turnos realizado por los Directivos de la Compañía;
- b) Llevar debida y ordenadamente las notas y novedades en el libro de despachos;
- c) Informar oportunamente las novedades a los Inspectores y/o Presidente, Gerente General , Comisario;
- d) Cuidar y operar adecuadamente los relojes de control, radios o cualquier equipo necesario para la operación de las unidades;
- e) No aceptar cohecho o dádivas y denunciarlas por escrito de manera inmediata con las pruebas del caso;
- f) Mantener limpia y ordenada la oficina , con la colaboración de la Secretaria(o);
- g) Actuar con diligencia para resolver cualquier problemas de congestión o cualquier otra novedad de la operación de la flota vehicular;
- h) Asistir de manera inmediata a cualquier unidad que requiera de los servicios del despachador;
- i) Reportar desde los puntos que le asignen información sobre la competencia, tráfico o cualquier otra novedad;
- j) Presentar informes de su trabajo cada vez que sea requerido por los Directivos de la Compañía; y,
- k) Todas las demás que fueren dispuestas por los Directivos de la Compañía.

11.- Despachadores de Combustible

- a) Mantener en perfecto estado de limpieza y operatividad la estación de Gasolina de la Compañía;
- b) Traer el combustible desde el beaterio a la compañía;
- c) Reportar con anticipación la falta de combustible en la estación para que no exista desabastecimiento;
- d) Recibir y despachar el combustible mediante controles diarios de entrega y recepción de los productos;
- e) Serán custodios del combustible y responderán pecuniariamente por la pérdida del mismo en caso de comprobarse su responsabilidad;
- f) Facturar por cada venta realizada, en caso de no hacerlo serán sancionados;
- g) Depositar diariamente el producto de la venta en la cuenta bancaria que le indique el Gerente, el comprobante de depósito deberá entregar en Contabilidad todos los días;
- h) Presentar informes de su trabajo cada vez que sea requerido por los Directivos de la Compañía;
- i) Todas las demás que fueren dispuestas por los Directivos de la Compañía.

12.- Personal Operativo

- a) Los conductores y ayudantes no tendrán relación de dependencia con la compañía, sino con los accionistas que los contraten, sin embargo deberán cumplir con las normas y reglamentos que cuenta la Empresa;
- b) Para ser Conductor o Ayudante de cualquier unidad de la Compañía, deberá ser previamente autorizado por el Gerente General de la misma, para lo cual deberán presentar un currículum vitae con la solicitud respectiva firmada por el aspirante y el accionista;
- c) Para poder ser conductor de una unidad de la Compañía deberán poseer la licencia profesional tipo “D” o “E” y presentar la copia certificada de la misma;
- d) El conductor está obligado a respetar el recorrido establecido por la compañía, salvo el caso de fuerza mayor, debidamente comprobado.

- e) Los señores conductores y ayudantes deberán mantener respeto, consideración y buen trato para con los directivos, accionistas, compañeros y usuarios;
- f) Los señores conductores y ayudantes que laboren permanentemente en la empresa, deberán estar correctamente uniformados, en caso de no estarlo las unidades no podrán salir a laborar, salvo que el conductor y/o ayudante sean ocasionales, en este caso utilizarán únicamente la corbata, esta falta se sancionará además con lo que se determina este Reglamento en la parte pertinente;
- g) Los conductores y ayudantes deberán asistir de manera obligatoria a las reuniones que se efectuarán cada mes, convocadas por cualquiera de los Directivos de la Compañía, con la finalidad de actualizar al personal con temas de cultura general, relaciones humanas, leyes de tránsito y otros temas afines; para ello se contratará los servicios de profesionales en cada una de las áreas, el incumplimiento a este literal será sancionado de conformidad a lo estipulado en el artículo respectivo de este Reglamento;
- h) El cambio de unidad del personal operativo deberá ser conocido y autorizado por el Gerente y/o Presidente de la Compañía;
- i) El accionista o familiares de los señores Accionistas podrán laborar en lugar de los conductores o ayudantes, siempre y cuando utilicen el respectivo uniforme; salvo el caso de fuerza mayor previamente comprobado;
- j) Queda prohibido al conductor y ayudante llevar terceras personas ajenas a la Compañía o al trabajo durante las horas de labores;
- k) El conductor está en la obligación de cumplir con los recorridos y tiempos establecidos en la Empresa; y,
- l) Los ayudantes menores de edad deberán contar con la respectiva autorización del Ministerio del Trabajo y Empleo conforme lo establece la legislación laboral.

1.3.11.3 ORGANIGRAMA PERSONAL

Son los que incluyen el número de empleados, funcionarios de cada área, además de las unidades y sus interrelaciones. Este modelo de organigrama es de gran utilidad para conocer el número de empleados y funcionarios que existen en la empresa.

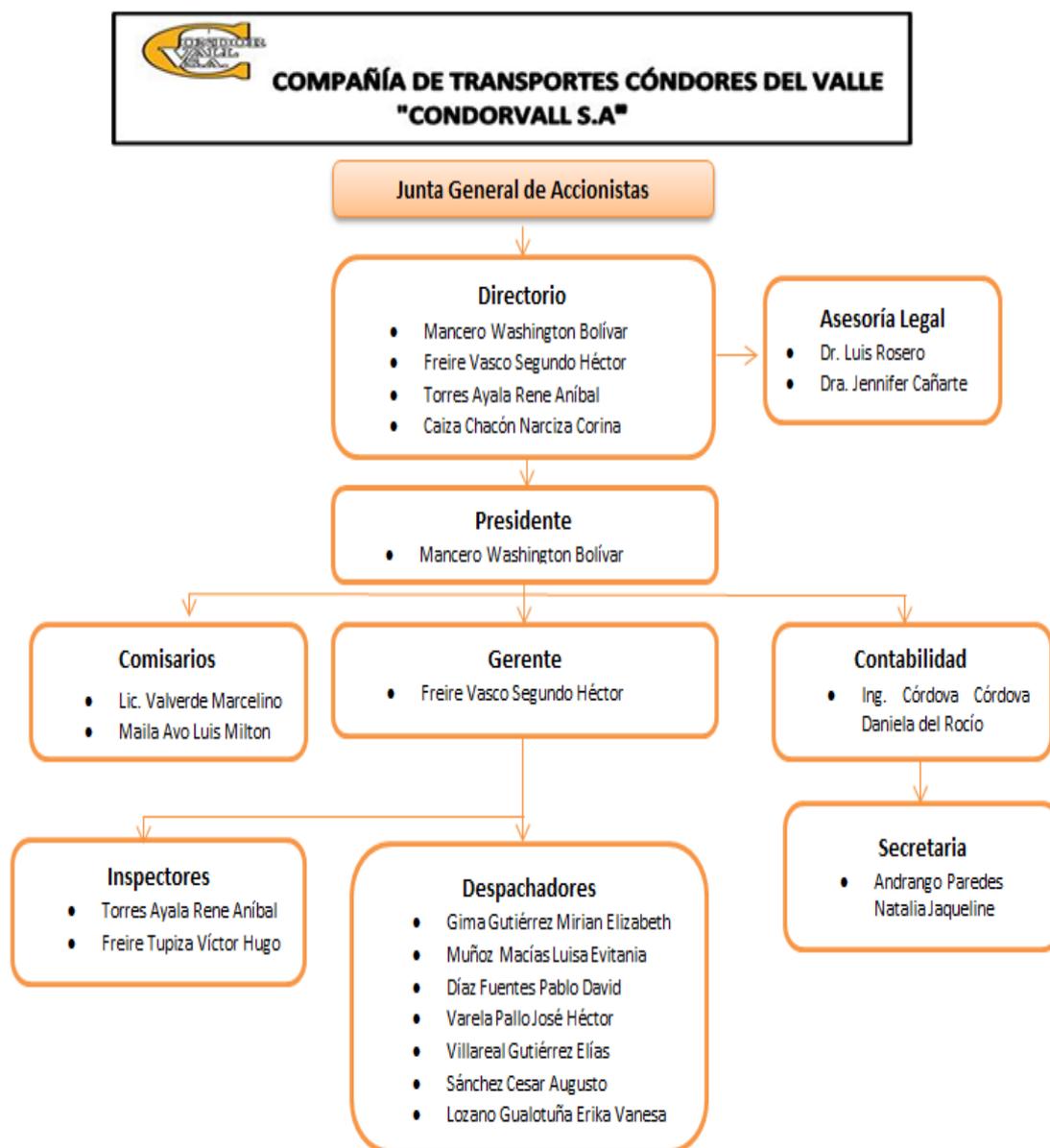


Figura 5 Organigrama Personal de la Compañía de Transportes Condorvall S.A.

Fuente: Transportes Condorvall S.A.

Elaborado por: Transportes Condorvall S. A

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2. GENERALIDADES

La Compañía de Transportes Cóndores del Valle “CONDORVALL S.A.”, está facultada a prestar el servicio de transporte de personas a nivel Intercantonal, urbano, de acuerdo con las frecuencias que determine la Comisión Provincial del Transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial , la transportación de pasajeros se efectuará en la flota de unidades perfectamente acondicionadas y adecuadas para el efecto, la compañía podrá además importar, comprar, vender, arrendar, permutar, consignar o alquilar todo tipo de automotores, comercializar repuestos automotrices, piezas, adornos, partes y otros, pudiendo establecer y aperturar para ello almacenes de repuestos, lubricantes, llantas y más accesorios. Con fines de cumplir su objeto social la compañía podrá celebrar actos y contratos permitidos por la ley y que tengan relación directa con la actividad comercial que desempeña.

La Compañía de Transportes Cóndores del Valle “CONDORVALL S.A.”, actualmente cuenta con algunos Activos Fijos, los cuales le ha permitido posicionarse como una de las empresas más estructuradas y capitalizadas en el Cantón Rumiñahui, posee un Terminal, Estación de Servicios y oficinas administrativas ubicadas en el domicilio de la compañía, también cuenta con un semiterminal de buses en el Centro Norte de Quito Sector la Gasca, infraestructura de mucha utilidad sobre todo para la prestación del servicio de transporte denominado “Línea Universitaria”, puesto que tiene cobertura desde Sangolquí hasta las principales instituciones educativas superiores como son: Politécnica Nacional, Universidad Central del Ecuador, Universidad Autónoma de Quito, e instituciones educativas del nivel medio : Colegio Juan Montalvo y otras instituciones localizadas dentro del Cantón Rumiñahui, de igual forma para facilitar la dotación del servicio a los barrios marginales cuenta con un lote de terreno ubicado en el sector Los Tubos,

desde donde se despachan a las unidades con dirección al Playón de la Marín, inmueble que ha servido para el acopio y organización de las unidades .

2.1 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio minucioso que permita conocer la disponibilidad de recursos de capital, personal, cantidad y calidad de recursos disponibles con que cuenta la organización para mantener o mejorar su posición competitiva para lograr sus objetivos.

Para conocer el análisis interno de la compañía, analizaremos las siguientes áreas.

2.1.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

Esta área está conformada por el presidente y el gerente es la encargada de prestar apoyo a todas las áreas de la empresa, en esta área se planifica y organiza el trabajo, además que elaboran los reglamentos, normativa y manuales de trabajo.

La gerencia es la encargada de definir políticas y procedimientos los mismos que deberán ser aplicados en toda la compañía para lograr la eficiencia administrativa, financiera y operacional para alcanzar los objetivos propuestos.

La presidencia es aquella encargada de delegar y vigilar los procedimientos establecidos, así como de solucionar las falencias que se presenten en los diferentes departamentos, también da a conocer los objetivos al personal para su cumplimiento y las estrategias que se adoptaran para alcanzar lo planificado.

2.1.2 ÁREA FINANCIERA

Esta área está conformada por la contadora es la encargada del manejo de las operaciones económicas y financieras de la Compañía.

La contadora es la responsable de esta área, realizara sus funciones con criterio en la aplicación de la normativa vigente, se caracteriza por la responsabilidad en la presentación de la información necesaria para la toma de decisiones, su constante actualización en temas tributarios, posee capacidad de solucionar problemas con criterio y sujetos a la normativa.

2.1.3 ÁREA OPERATIVA

Esta área es la encargada de la planificación, distribución y vigilancia de las operaciones de las unidades en las diferentes rutas estableciendo horarios respondiendo a la demanda en los diferentes horarios.

2.2.4 ÁREA DE MANTENIMIENTO

Esta área es fundamental ya que permite incrementar la vida útil de las unidades mediante un mantenimiento preventivo de cada una, de la misma forma incrementado los niveles de confiabilidad de los usuarios.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo, se refiere principalmente a aquellas variables sobre las cuales no se posee influencia alguna o se puede ejercer algún tipo de presión o cambio; este análisis se lo realiza en base a los factores políticos, sociales, económicos, tecnológico y legal, por lo tanto es de suma importancia para hacerle frente a las diversas situaciones que se presenten y lograr adaptarlos al entorno al que se enfrentará.

2.2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS

Las influencias macroeconómicas están constituidas por factores que influyen y generan efectos directos a las organizaciones sin importar la actividad que desarrolle, algunas de estas variables afectan con mayor magnitud a cada clase de organización, las mismas que no pueden ser controladas por los directivos de las organizaciones.

2.2.1.1 FACTOR POLÍTICO

El sector del transporte forma parte de la sociedad para el desarrollo de la economía del país; por eso se ha considerado aspectos positivos y negativos que se han propuesto y realizado en los últimos años, una de las principales causas de conflictos que se ha generado es la tarifa del transporte que se ha mantenido estable desde marzo del 2003 que es de US\$0,25, la propuesta plantea un incremento de US\$0,17, es decir, proponen el pago de US\$0,42 todo esto debido a que mover el bus cada kilómetro cuesta US\$ 1.37 y con el actual precio del pasaje no alcanza a cubrir los costos operativos (combustibles, repuestos, accesorios y mantenimiento general del vehículo), pero también se incluyó el tema del personal administrativo y de los operarios de los vehículos.

A pesar que el gobierno central ha invertido en subsidios a los transportistas, los costos por mantenimiento y repuestos siguen siendo elevados; es así que cada uno de los socios de la Compañía de Transportes Condorvall S.A. recibió en el año 2013 US\$800 mensuales como devolución del 50 por ciento del pasaje a niños, estudiantes, adultos mayores y personas discapacitadas.

Otro aspecto que afecta al sector transportista es el nuevo Código Orgánico Integral Penal, que entró en vigencia el 10 de agosto, ante ello se han determinado sanciones que se aplicarán en cuanto a las distintas infracciones de tránsito que van de acuerdo con parámetros porcentuales en lo referente a las multas por

contravenciones de tránsito calculadas de acuerdo con porcentajes del Salario Básico Unificado.

El Código Orgánico Integral Penal es más severo a pesar de que sigue manteniendo la prisión de 1 a 30 días, hay faltas en que se incrementó la pena, como la agresión a la autoridad que al momento es de 1 día de prisión; pero en la nueva normativa será de 5 y 10 días. (telégrafo, 2014).

Un programa implementado por el Gobierno Nacional es el Plan Renova, que permite renovar el parque automotor mediante la salida de vehículos que prestan servicio de transporte público, que serán sometidos al proceso de chatarrización, y así reemplazarlos por unidades nuevas que garanticen las condiciones de seguridad, confort, buen servicio y mejoras al medio ambiente.

Este proceso se trabaja junto al Ministerio de Transporte y Obras Públicas que es el ente administrador responsable de emitir la reglamentación que rige al plan; la Agencia Nacional de Tránsito entidad operativa encargada de emitir el informe técnico favorable, informe de nacionalización de vehículos importados y el certificado de chatarrización; la Corporación Financiera Nacional entidad operativa responsable de la asignación de créditos; la Secretaría Nacional de Aduanas responsable de la nacionalización de vehículos importados y ANDEC y ADELCA que son las empresas autorizadas para el proceso de chatarrización de los vehículos.

Otra obra de gran importancia en el Gobierno central es la ampliación, construcción y modernización del sistema vial, que en algunas rutas estuvo postergado desde hace tres décadas. La obra vial contempla hasta el 2014 una inversión de US\$5,250 millones.

El factor político afecta notablemente a la compañía de transportes Condorvall S.A. debido a la estabilidad en el precio del pasaje lo cual no es suficiente para cubrir los costos operativos y administrativos así como también la implementación del

nuevo Código Orgánico Integral Penal que plantea rigurosas sanciones para los transportistas.

2.2.1.2 FACTOR ECONÓMICO

Los cambios generados ante la globalización representan cambios económicos entre los principales indicadores macroeconómicos que afectan la gestión de la Compañía de Transportes Condorvall S.A. son los siguientes:

INFLACIÓN

Es el aumento generalizado de los precios de los bienes y servicios de una economía, por tanto es medida estadísticamente mediante el índice de precios al consumidor del área urbana (IPCU), por medio de la canasta básica de bienes y servicios por los consumidores de estrato medios y bajos.

El índice de precios al consumidor (IPC), es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de artículos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares en un periodo determinado de tiempo (INEC, 2014)

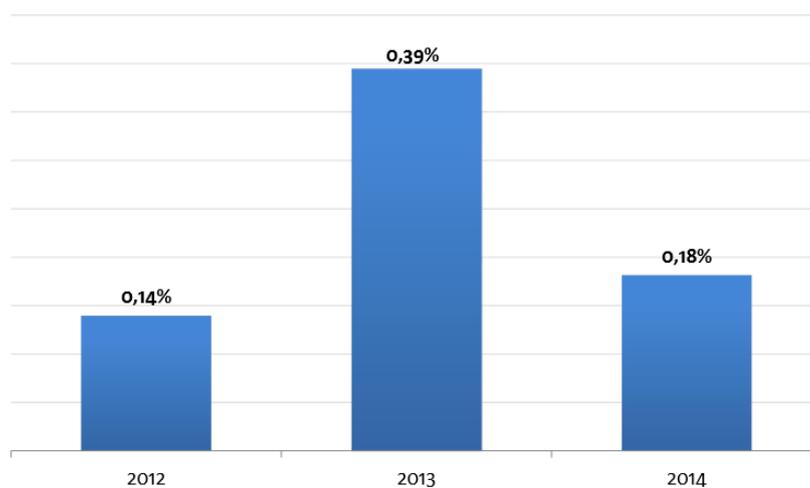
La inflación mensual de Noviembre respecto a Octubre del 2014 disminuyó en 0,02 puntos porcentuales, pero respecto a Noviembre del 2012 incremento en 0,04 puntos porcentuales mientras que a Noviembre del 2013 disminuyó en 0,21 puntos porcentuales, como se observa en el Gráfico N° 6 Inflación mes de Noviembre de los últimos tres años.

Tabla 1*Cuadro Analítico Inflación*

MES	ÍNDICE	MENSUAL	ANUAL	ACUMULADA
Noviembre-13	145,16	0,39%	2,30%	2,49%
Diciembre-13	145,46	0,20%	2,70%	2,70%
Octubre-14	150,34	0,20%	3,98%	3,36%
Noviembre-14	150,62	0,18%	3,76%	3,55%

Fuente: Presentación Inflación Noviembre 2014

Elaborado por: Instituta Nacional de Estadísticas y Censos

Inflación en los Meses de Noviembre**Figura 6** Inflación mes de Noviembre de los últimos tres años

Fuente: Presentación Inflación Noviembre 2014

Elaborado por: Instituta Nacional de Estadísticas y Censos

Cuadro 3

Inflación mes de diciembre de 2012 a noviembre de 2014

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %

Fuente: Presentación Inflación Noviembre 2014

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Los niveles de inflación han presentado una tendencia decreciente aunque con pequeñas variaciones lo que significa que no existe una estabilidad en la misma, sin embargo el sector del transporte se vio afectado debido al incremento en los precios a los lubricantes neumáticos, aceites entre otros generando una disminución de los ingresos para los propietarios de los vehículos.

TASA DE INTERÉS ACTIVA

Esta tasa de interés e refiere al precio que cobra una institución financiera por el dinero que presta o sus colocaciones realizadas.

La tasa de interés expresada en porcentajes representa el costo de oportunidad de la utilización de una suma de dinero.

Cuadro 4

Tasa de Interés Activa de enero de 2013 a diciembre de 2014

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2014	8.19 %
Noviembre-30-2014	8.13 %
Octubre-31-2014	8.34 %
Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	8.17 %
Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Lizeth Maila

La tasa de interés activa no presenta fluctuaciones muy variables generando una oportunidad para los propietarios de los vehículos, debido a que si requieren acceder a un crédito bancario para adquirir o remodelar sus unidades podrán hacerlo esto reducirá la posibilidad de acudir a créditos extra bancarios que pueden resultar más riesgosos.

TASA DE INTERÉS PASIVA

Esta tasa de interés se refiere al precio que una institución financiera paga por las captaciones de dinero efectuadas.

Cuadro 5

Tasa de Interés Pasiva de enero de 2013 a diciembre de 2014

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2014	5.18 %
Noviembre-30-2014	5.07 %
Octubre-31-2014	5.08 %
Septiembre-30-2014	4.98 %
Agosto-31-2014	5.14 %
Julio-30-2014	4.98 %
Junio-30-2014	5.19 %
Mayo-31-2014	5.11 %
Abril-30-2014	4.53 %
Marzo-31-2014	4.53 %
Febrero-28-2014	4.53 %
Enero-31-2014	4.53 %
Diciembre-31-2013	4.53 %
Noviembre-30-2013	4.53 %
Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Lizeth Maila

La tasa pasiva fluctúa entre el 4% y 5% aproximadamente pero su tendencia se a manteniendo constante con una tasa del 4,53%, con esta tendencia se puede afirmar que el ahorro y la seguridad que brinda el sistema financiero para colocar dinero es un factor atractivo para toda la población.

Para la compañía Condorvall S.A. la tasa pasiva es favorable, ya que un incremento en el ahorro de las personas permite destinar al transporte de sí mismos y de sus familiares, si bien es cierto la tendencia es constante pero la estabilidad permite planificar a las personas en un tiempo determinado.

2.2.1.2 FACTOR SOCIAL

DESEMPLEO

Es un paro forzoso de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo.

Cuadro 6

Cifras de Desempleo en el Ecuador de diciembre de 2008 a septiembre de 2014

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2014	4.65 %
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Lizeth Maila

Según el Banco Central del Ecuador a septiembre de 2014 presenta el índice de desempleo nacional el mismo que se ubicó en 4,65%, en septiembre de 2013 alcanzó el 4,55%.

Este factor no afecta de forma directa a la compañía debido no intercede en la contratación de colaboradores para cada unidad sino más bien cada propietario de las unidades de transporte contrata a sus colaboradores de acuerdo a sus necesidades y delimitando sus condiciones de trabajo.

2.2.1.3 FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología es un factor importante en el transporte, permite dar una imagen moderna, cómoda y segura a los usuarios creando un valor agregado ante la competencia.

La compañía Condorvall S.A. tiene como objetivo ser reconocida en el Valle de los Chillos, motivo por el cual continúa renovando su flota de buses los mismos que posean la tecnología que permita satisfacer las necesidades de los usuarios.

La compañía cuenta con una flota de buses totalmente equipados como son los modelos Hino FG e Hino AK este último cuenta una tecnología menos contaminante, el motor es de 260 HP, la caja es de seis velocidades lo que hace más suave y confortable la conducción, cuenta con frenos 100% de aire, con zapatas primarias actuando sobre todas las ruedas además tiene el sistema ABS aumentando la seguridad de frenado, el sistema de inyección es electrónico lo que permite disminuir el gasto de combustible, posee un equipo electrónico y computarizado que permite que el mantenimiento de la unidad sea más fácil, económico y por lo tanto su vida útil sea mayor.

2.2.1.4 FACTOR LEGAL

En los últimos años el gobierno ha venido reformando las leyes siendo algunas importantes pero no indispensables debido a que si no existe algún cambio en los gobernantes la ley no será de gran utilidad.

La Compañía de Transportes Condorvall S.A, debe regirse bajo los parámetros establecidos en las bases legales como:

- Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial la cual tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro.
- Libro Primero de la organización del sector, Título I de los organismos del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, Capítulo II de la comisión nacional del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, Art: 16.
- Libro Segundo del transporte terrestre automotor, Título II de los servicios de transporte, Capítulo I de las clases de servicio de transporte terrestre, Art: 51- Art: 56; Título III de los ámbitos del transporte Art. 65-Art.69
- Libro Tercero del Tránsito y la seguridad vial, Título II del control, Capítulo I de los conductores, Capítulo II de los vehículos.

El factor legal dentro de una organización es de gran importancia ya que en base a este pueden regirse para un mejor desempeño de sus actividades razón por la cual la Compañía de transportes Condorvall S.A hace referencia principalmente a estos parámetros que son los pilares para una adecuada prestación del servicio de transporte.

2.2.2 INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS

Está constituido por factores microeconómicos que influyen de manera inmediata en la relación de intercambio.

2.2.2.1 CLIENTES

Como principales clientes son aquellas personas que viven en Inchalillo, Albornoz, Fajardo, entre otros barrios aledaños al Valle de los Chillos, porque son quienes requieren cubrir la necesidad de trasladarse ya sea en el área urbana como en el área rural y poder dirigirse a sus lugares de trabajo o estudio.

Los precios de los pasajes se rigen a los establecidos por el Gobierno, el cual no puede ser alterado o modificado, existiendo diferencia en lo que respecta al pasaje de discapacitados, estudiantes, niños y personas de la tercera edad.

2.2.2.2 PROVEEDORES

Los principales proveedores de la compañía de transportes Condorvall S.A. son:

- **PETROLRIOS C.A.**

Petrolrios es una empresa comercializadora de productos y servicios tales como:



combustibles para el sector automotriz e industrial, lubricantes, llantas, baterías para toda clase de vehículos que trabaja para ser líder en satisfacer completamente las necesidades de los clientes.

- **PETROAFIN S.A**



La empresa PETROAFIN S.A realiza trabajos de calibración de tanques para varias empresas que se desenvuelven en el área hidrocarburífera del Ecuador está conformada por técnicos y profesionales calificados y competentes para la prestación del servicio de inspección a instalaciones, proyectos o equipos.

- **TECNILLANTA S.A**



Tecnillanta es una empresa que comercializa y distribuye llantas, lubricantes y realiza mantenimiento mecánico de vehículos brindando siempre productos y servicios de excelencia y calidad.

- **CARVATEL TELECOMUNICACIONES S.C**



Es una empresa que provee productos y servicios con un alto estándar de calidad proporcionando el sistema de radios digitales profesionales Motorola así como también el asesoramiento en el diseño e implementación de sistemas de comunicación, asesoramiento en el uso correcto y cuidado de radios convencionales y accesorios de Motorola, entre otros.

- **MAVESA**



Mavesa, es una empresa comercial que se ubica entre los primeros proveedores de vehículos de trabajo marca Hino, Automóviles Citroen, repuestos y servicio técnico en el Ecuador, sustentados por una sólida ética de trabajo y una probada solvencia moral financiera y técnica.

- **SERVIFRENO S. A**



Servifreno es una empresa dedicada a la proveeduría y comercialización de frenos, son reconocidos por la calidad de los productos, agilidad en la entrega y cercana atención a los clientes; características que le han permitido crecer cada año

hasta convertirse en la compañía líder en la provisión de la línea de fricción para el sector automotriz del país.

2.2.2.3 PRECIO

La Agencia Nacional de Transito es la entidad encargada de planificar, regular y controlar la gestión del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en el territorio nacional, a fin de garantizar la libre y segura movilidad terrestre, prestando servicios de calidad que satisfagan la demanda ciudadana; coadyuvando a la preservación del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del País, en el ámbito de su competencia. (tránsito, 2014).

Actualmente el pasaje para la parada mínima se encuentra en un valor de \$ 0,25 por lo que delegados de los transportistas interparroquiales solicitan se incremente a un valor de \$ 0,42 debido que al mover el bus cada kilómetro cuesta \$ 1,37, pues incluye cubrir gastos por combustible, compra de repuestos, gasto en llantas, desgaste de amortiguadores y otros costos fijos y variables.

A continuación se exponen la tarifas que tiene establecidas la Compañía de Transportes Condorvall S.A.

Tabla 2*Pasajes Ruta Sangolquí/Inchalillo – Playón de la Marín*

ORIGEN	DESTINO	VALOR
Sangolquí-Inchalillo	Playón de la Marín	0,40
Sangolquí-Inchalillo	Autopista	0,35
Sangolquí-Inchalillo	Triangulo	0,25
Sangolquí-Inchalillo	San Rafael	0,25

Fuente: Transportes Condorvall S.A.**Elaborado por:** Lizeth Maila**Tabla 3***Pasajes Ruta Quito – Sangolquí/Los Tubos*

ORIGEN	DESTINO	VALOR
Playón de la Marín	Los Tubos	0,50
Playón de la Marín	Albornoz	0,45
Playón de la Marín	Sangolquí	0,40
Playón de la Marín	ESPE	0,35
Playón de la Marín	San Luis	0,30
Playón de la Marín	Triangulo	0,30
Playón de la Marín	Autopista	0,30

Fuente: Transportes Condorvall S.A.**Elaborado por:** Lizeth Maila

Tabla 4*Pasajes Ruta Sangolquí – La Gasca/ Universidad Central*

ORIGEN	DESTINO	VALOR
Sangolquí-Fajardo	La Gasca/U. Central	0,50
Sangolquí-Fajardo	Trébol	0,45
Sangolquí-Fajardo	Autopista	0,40
Sangolquí-Fajardo	ESPE/San Luis/Triangulo	0,25

Fuente: Transportes Condorvall S.A.**Elaborado por:** Lizeth Maila

Los actuales precios del pasaje establecidos por la Agencia Nacional de Transito son mínimos en relación a los gastos que incurre cada propietario de las unidades por motivo de mantenimiento, razón por la cual delegados de varias compañías de transporte solicitan el incremento de los precios del pasaje para que les permita cubrir los gastos y obtener una rentabilidad en relación a la inversión realizada.

2.2.2.4 COMPETENCIA

El crecimiento poblacional hacen que la demanda de transporte público sea mayor, razón por la cual a lo largo del tiempo se han conformado varias cooperativas de transporte y creando varias rutas para abastecer la demanda de transporte a los diferentes barrios.

La Compañía no presenta competencia directa en la Ruta N° 3, debido a que es el único medio de transporte en comunicar desde el Valle de los Chillos hasta el sector de la Gasca – Universidad Central.

La competencia se presenta en las otras rutas más no de forma directa en los sectores como Inchalillo y Albornoz como se detallan a continuación:

En el Valle de los Chillos desde el Choclo hasta el Playón de la Marín por:

- Cooperativa de Transportes Marco Polo S.A.
- Cooperativa de Transportes Los Chillos
- Cooperativa de Transportes Amaguaña
- Compañía Turismo S.A.

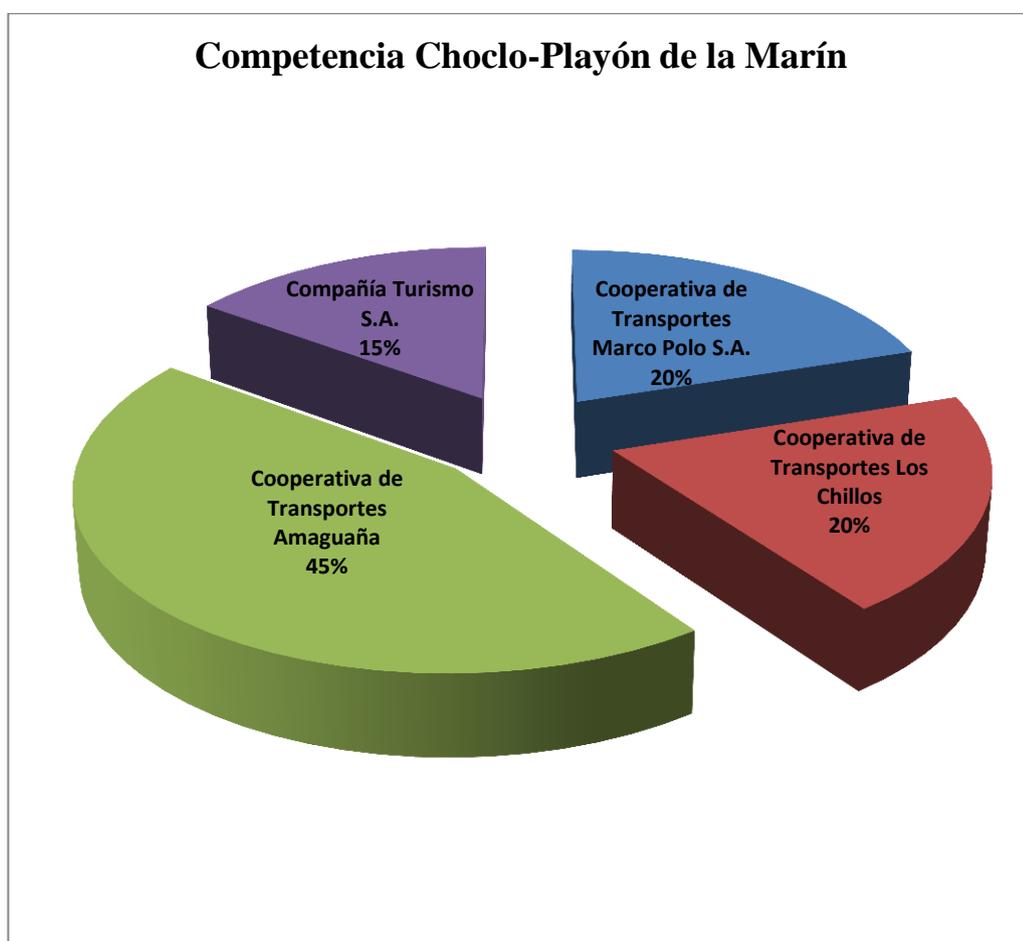


Figura 7 Competencia Choclo- Playón de la Marín

Fuente: Transportes Condorvall S.A.

Elaborado por: Lizeth Maila

Desde el Choclo hasta el Triángulo por:

- Cooperativa de Transportes Marco Polo S.A.
- Cooperativa de Transportes Los Chillos
- Cooperativa Calsig Express
- Compañía Turismo S.A.
- Cooperativa de Transportes Amaguaña

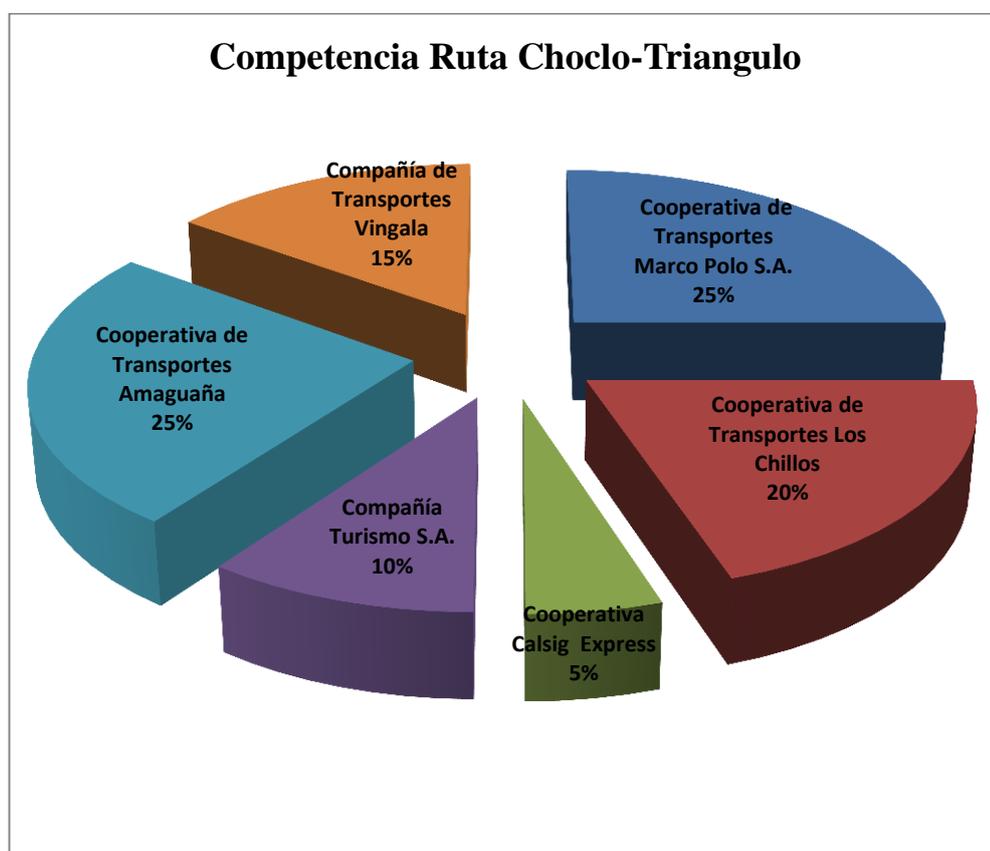


Figura 8 Competencia Choclo- Triangulo

Fuente: Transportes Condorvall S.A.

Elaborado por: Lizeth Maila

Desde el Choclo al Playón de la Marín por la ESPE por:

- Cooperativa de Transportes Amaguaña
- Compañía de Transportes Expreso Antisana S.A.

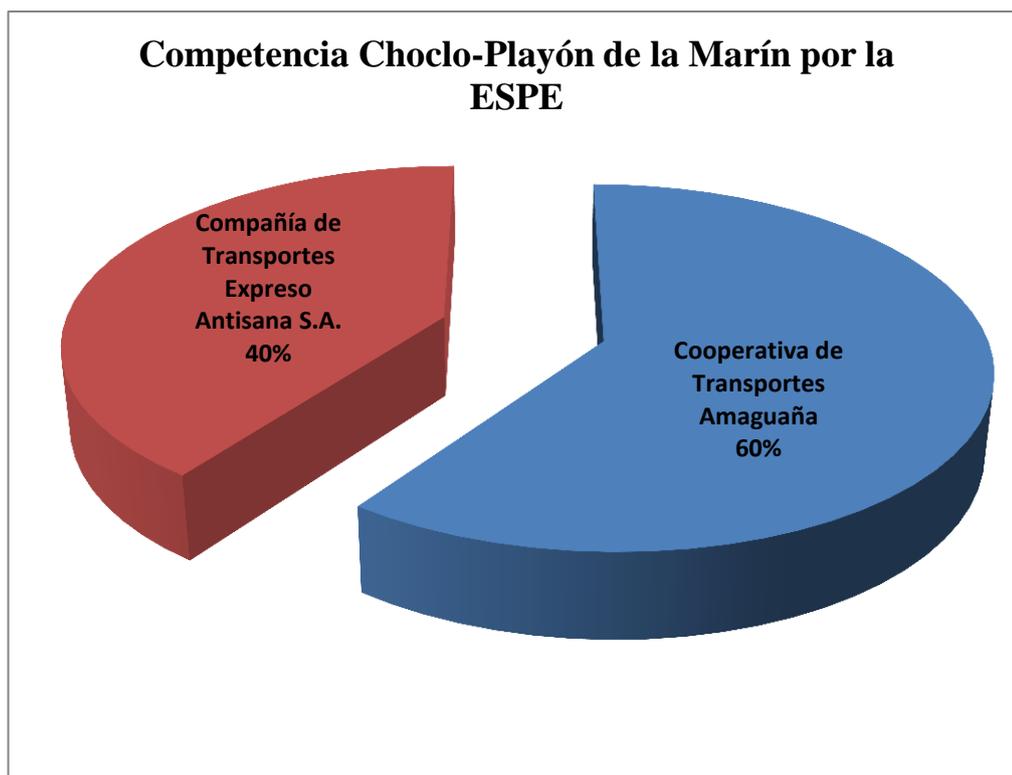


Figura 9 Competencia Choclo- Playón de la Marín por la ESPE

Fuente: Transportes Condorvall S.A.

Elaborado por: Lizeth Maila

La compañía de transportes Condorvall S.A. presenta una gran competencia razón por la cual ha ido cambiando sus unidades de transporte las mismas que permitan satisfacer las necesidades de los usuarios brindando un servicio de calidad, comodidad con personal calificado y capacitado tanto en valores como en actitudes para de cierta forma estar siempre por delante de la competencia.

CAPÍTULO III

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

3. CONTROL INTERNO

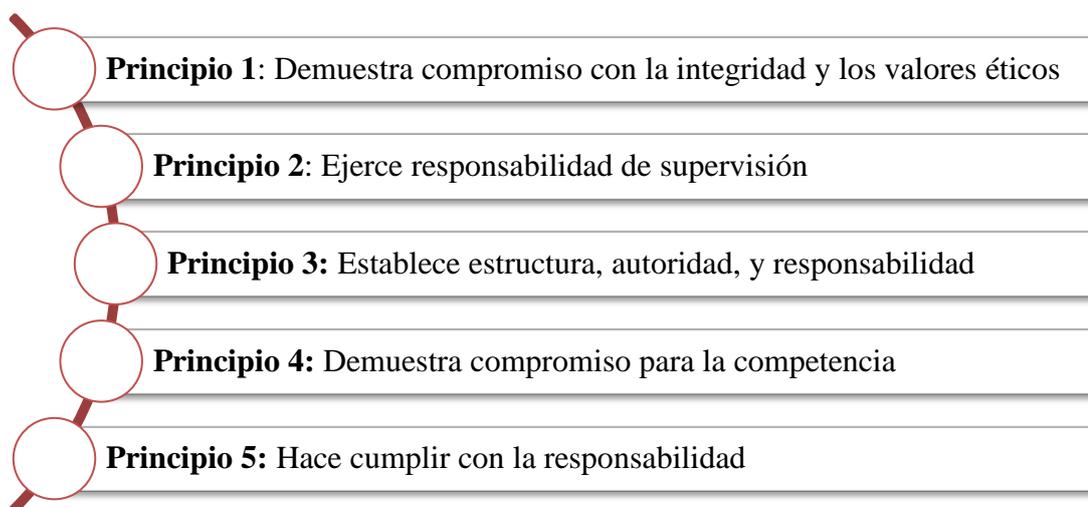
“Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o concejo de administración de una entidad, por su grupo directivo y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos” (Estupiñan, 2006):

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

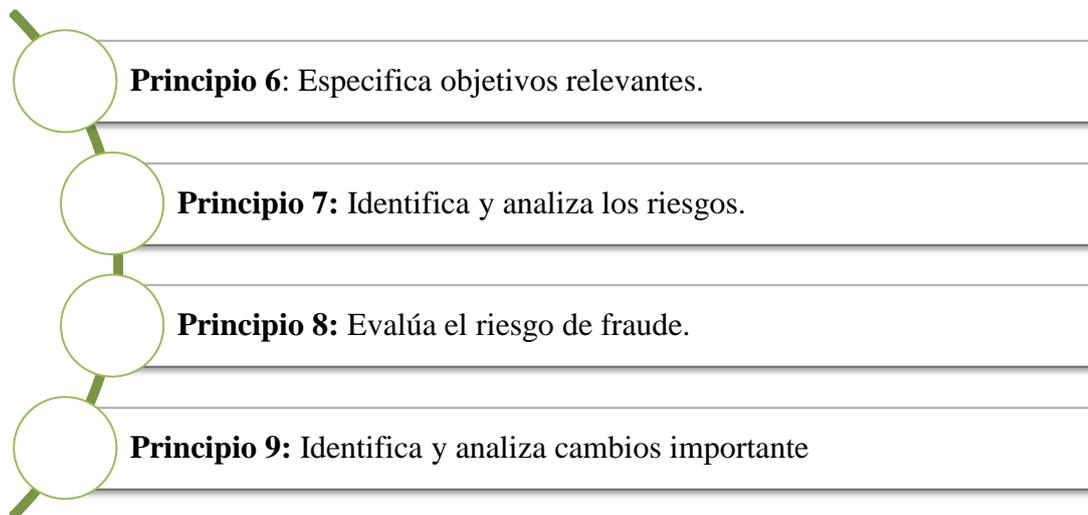
3.1 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO SEGÚN COSO III

Entre los principios del control interno se establecen los siguientes:

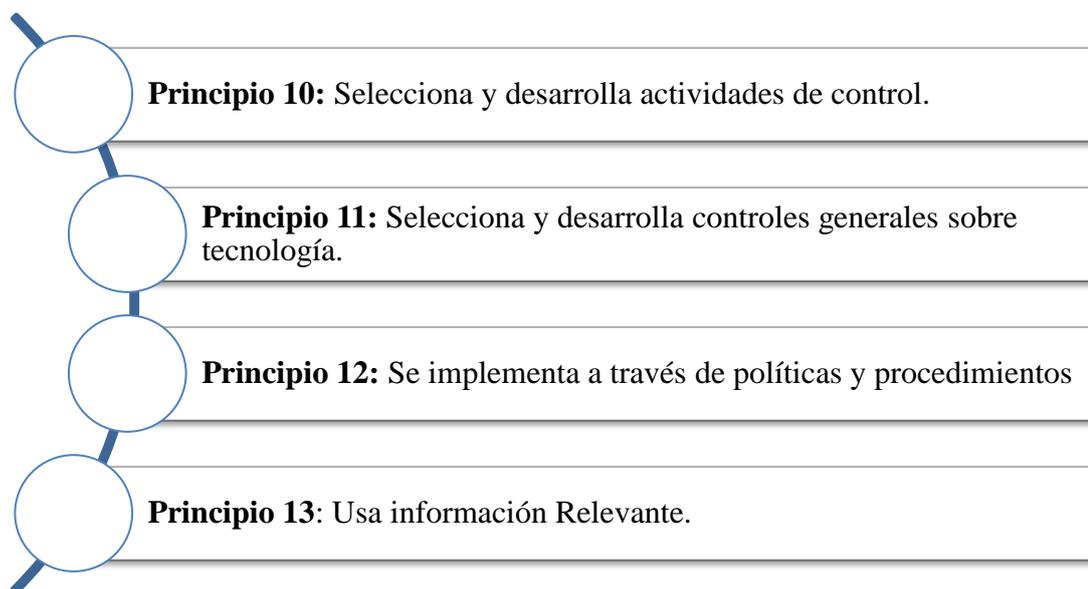
- **Entorno de Control**



- **Evaluación de riesgos**



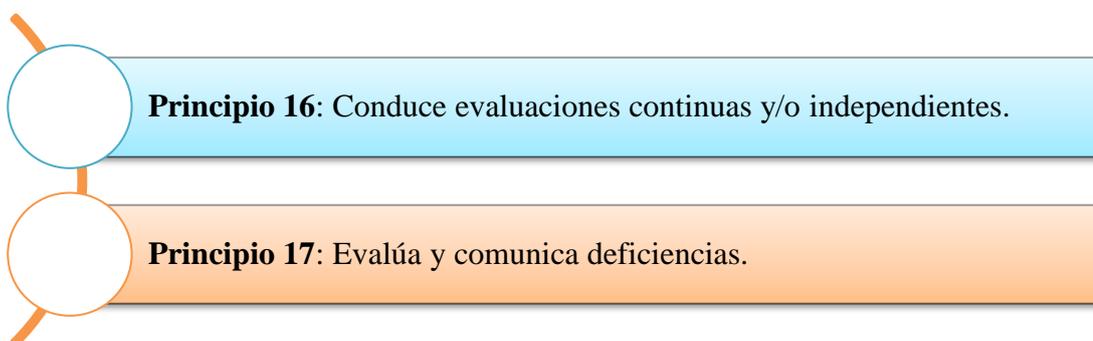
- **Actividades de control**



- **Sistemas de información**



- **Supervisión del sistema de control – monitoreo**



3.2 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

Si bien la administración de riesgos provee beneficios importantes, también existen limitaciones

“Las limitaciones del control interno, son aquellos eventos que dificultan la efectividad de los diferentes procesos que hacen parte del sistema mismo, entre ellas se presentan las siguientes:

- En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones”. (Whittington, 2003).

- En la toma de decisiones pueden fallar los juicios humanos por descuido, distracción o fatiga.
- Las decisiones de cómo responder al riesgo y como establecer controles requieren considerar los costos y beneficios relacionados.
- Pueden ocurrir interrupciones a causa de fallas humanas
- Los controles pueden ser eludidos por colusión de dos o más personas

Estas limitaciones imposibilitan que una junta y la administración tengan seguridad absoluta respecto del logro de los objetivos de la entidad.

3.3 CLASES DE CONTROL INTERNO

El control interno lo podemos clasificar de acuerdo al momento en que se ejecuta o de acuerdo al enfoque con que se la aplica, a continuación se expone estas clasificaciones.

De Acuerdo al Momento

De acuerdo al momento el control interno puede ser previo, concurrente y posterior a la ejecución de las operaciones.

Los procedimientos de control interno previo y concurrente se aplican en el proceso de las operaciones; el control posterior interno, se acciona por medio de un mecanismo técnico evaluador que es la auditoría, actividad ejercida por profesionales que no intervienen en las operaciones controladas.

- **Control Previo**

Es el que se aplica antes de que las operaciones se lleven a cabo o de que los actos administrativos queden en firme, para tutelar su corrección y pertinencia.

Las empresas deben establecer mecanismos y procedimientos para analizar las operaciones que hayan proyectado realizar, antes de su autorización, o de que ésta surta sus efectos, con el propósito de determinar la propiedad de dichas operaciones, su legalidad y veracidad y, finalmente, su conformidad con los presupuestos, planes y programas.

- **Control Concurrente**

El control concurrente está inmerso en el proceso de las operaciones, se aplica simultáneamente a la ejecución de las operaciones; el desempeño de los funcionarios se debe concentrar en la obtención de los mejores resultados con los menores esfuerzos y recursos, y es ineludible la responsabilidad de verificar la corrección de las operaciones.

- **Control Posterior**

Este control se lleva a cabo mediante la auditoría interna, actividad profesional sujeta a normas de aceptación general que mide la efectividad de los demás controles internos y contribuye al desarrollo de la gestión empresarial al emitir sus recomendaciones que deben ser de cumplimiento obligatorio.

De Acuerdo al Enfoque

El control interno según el enfoque puede ser administrativo o financiero

- **Control Administrativo**

Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar; mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa
- Coordinar sus funciones
- Mantener una ejecutoria eficiente
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:

- El control del medio ambiente o ambiente de control
- El control de evaluación de riesgo
- El control y sus actividades
- El control del sistema de información y comunicación
- El control y supervisión o monitoreo

- **Control Contable**

Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información surge, como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos:

- Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.

- Que todas las operaciones se registren: oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y, en el periodo contable en que se lleva a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos.

- Que el acceso de los activos se permita solo con autorización administrativa.

- Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista este contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva

3.4. HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Existen varios métodos de evaluación del sistema de control interno por medio de:

- Narrativa o descriptiva
- Cuestionario
- Grafico o diagrama de flujo
- Matriz de control interno
- Listas de verificación
- Mixtas

- **Método Narrativo o Descriptivo**

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionándolos registros y formularios que intervienen en el sistema.

Normalmente este método es utilizado conjuntamente con el de gráficos, con el propósito de entender este último de mejor forma, ya que solo los grafico muchas veces no se entiende, haciendo indispensable su interpretación de manera descriptiva.

Este método presenta algún inconveniente, dado que muchas personas no tienen la habilidad para expresar sus ideas por escrito, en forma clara y concisa, originando que algunas debilidades en el control interno no queden expresadas en la descripción

AUDITORES Y ASESORES		P/T
NARRATIVA DE CONTROL INTERNO		
Procedimiento: Cliente: Jefe del Departamento: Fecha:		
Narración detallada del procedimiento		
Elaborado por:	Fecha:	
Supervisado por.	Fecha:	

Figura 10 Formato Narrativa
Elaborado por: Lizeth Maila

- **Cuestionarios**

La técnica del cuestionario solo se justifica cuando hay gran urgencia, cuando los datos son cuantitativos, cuando los empleados están diseminados o a gran escala, en general, se necesite obtener poca información de gran cantidad de personas.

Consiste en diseñar preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en el sistema de control interno y una respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable. Algunas preguntas probablemente no resultan aplicables; en ese caso se utilizan las letras N/A no aplica. En otros casos, la pregunta amerita un análisis más detallado, en este caso, se cumple la información.

La aplicación del cuestionario permite servir de guía para el relevamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme facilitando la preparación de las cartas de control interno. No obstante existen algunas limitaciones que el encargado de la auditoria debe subsanar, tales como:

- Adaptación a los procedimientos y naturaleza de las operaciones de la empresa bajo examen, que no siempre pueden preverse en un cuestionario estándar.
- Limitación para incluir otras preguntas de acuerdo a la experiencia del auditor que está efectuando el relevamiento por este método.
- Las preguntas no siempre pueden abordar todas las deficiencias del sistema de control interno que se requieren para la auditoria.

El cuestionario es un documento redactado en forma de interrogatorio, integrado por preguntas estrictamente relacionadas con el tema que se investiga. Esta normalmente dirigido a empleados y funcionarios que realizan una determinada tarea y su finalidad es suplir la entrevista cuando los interrogatorios se encuentran diseminados o a gran distancia entre sí.

AUDITORES Y ASESORES						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
						P/T
Cliente:						
Jefe del Departamento:						
Fecha:						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
	TOTAL					
Elaborado por:				Fecha:		

Figura 11 Formato Cuestionarios
Elaborado por: Lizeth Maila

- **Método Narrativo o Descriptivo**

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del proceso de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionándolos registros y formularios que intervienen en el sistema.

Normalmente este método es utilizado conjuntamente con el de gráficos, con el propósito de entender este último de mejor forma, ya que solo los grafico muchas veces no se entiende, haciendo indispensable su interpretación de manera descriptiva.

Este método presenta algún inconveniente, dado que muchas personas no tienen la habilidad para expresar sus ideas por escrito, en forma clara y concisa, originando que algunas debilidades en el control interno no queden expresadas en la descripción.

AUDITORES Y ASESORES		P/T
NARRATIVA DE CONTROL INTERNO		
Procedimiento:		
Cliente:		
Jefe del Departamento:		
Fecha:		
Narración detallada del procedimiento		
Elaborado por:	Fecha:	
Supervisado por.	Fecha:	

Figura 12 Formato Narrativa
Elaborado por: Lizeth Maila

- **Método Gráfico o Diagramas de Flujo**

Es un método muy útil para evaluar el control interno consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. En la descripción de los procedimientos, el auditor utiliza símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa.

Este método es un complemento muy útil porque la representación básica de los circuitos y ciclos administrativos de la empresa pueden ser utilizados por varios años, en el caso de exámenes recurrentes y localizar rápidamente rutinas susceptibles de mejoramiento logrando una mayor eficiencia administrativa.

Los diagramas se han constituido en los últimos años, en el lenguaje convencional que más ha facilitado el análisis de los sistemas que utilizan las empresas en su administración.

El uso de esta herramienta permite representar con un alto grado de detalle, el recorrido de cualquier circuito relacionado con la toma de decisiones en cualquier nivel y pone en evidencia las debilidades o puntos fuertes.

Para la elaboración de los flujogramas se deben observar los siguientes aspectos:

- Los procedimientos deben describirse secuencialmente a través del sistema.
- Demostrar cómo se llevan los archivos y como se preparan los informes con incidencia contable.
- Demostrar el flujo de documentos entre las distintas unidades de la organización.
- Identificar el puesto y quien efectúa el procedimiento.
- Para identificar los controles principales, el auditor recogerá toda la información pertinente relacionada con las transacciones como la documentación y formatos.

Para actualizar los flujogramas se obtendrá la información normalmente, entrevistándose con el personal de la organización sobre los procedimientos seguidos y revisando los manuales de procedimientos en el caso que existieren.

Los flujogramas permiten al auditor:

- Simplificar la tarea de identificar el proceso.

- Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico, pues sigue el curso normal de las operaciones.
- Unificar la exposición con la utilización de símbolos convencionales con las siguientes ventajas para el usuario.
- Visualizar la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos, etc.
- Facilitar la supervisión a base de las características de claridad, simplicidad, ordenamiento lógico de la secuencia.
- Demostrar a las autoridades financieras las razones que fundamentan nuestras observaciones y sugerencias para mejorar los sistemas o procedimientos financieros.

Para la evaluación del control interno no hay reglas ni métodos rígidos a seguirse; puesto que, el juicio del equipo de auditores desempeña un papel muy importante.

Cuadro 7

Símbolos utilizados para el Diagrama de Flujo

Nombre	Símbolo	Función
Inicio/Final		Se utiliza para representar el inicio o fin de un proceso o programa
Entrada/Salida		Se utiliza para representar la introducción de datos por medio de periféricos.
Proceso		Se utiliza para representar cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transformaciones, etc.
Decisión		Se utiliza para indicar operaciones lógicas o de comparación entre datos.
Documento		Se utiliza para representar la salida de datos por impresora, pero en ocasiones es usado para mostrar datos o resultados.
Desplegar/Mostrar		Este es utilizado para representar la salida o para mostrar la información por medio del monitor o la pantalla.
Proceso predefinido		Se utiliza para representar procesos ya definidos tales como llamada a procedimientos o funciones y el inicio del mismo.
Base de datos		Se utiliza para representar la escritura o almacenamiento de datos en la base de datos.
Almacenamiento de datos		Se utiliza para representar la escritura o almacenamiento de datos en disco o en línea.
Unir		Se utiliza para acoplar segmentos del diagrama o para recibir la línea de flujo.
Multi-documento		Se utiliza para representar la salida, despliegue o impresión de varios documentos.
Entrada manual		Representa la intervención de usuario para dar una entrada a datos requeridos (No se confunda con el símbolo de Entrada / Salida).
Operación manual		Representa la intervención del usuario para realizar un proceso manual.
Almacenamiento interno		Se utiliza para representar el almacenamiento en memoria de algún proceso o valor.
Cinta magnética		Representa datos grabados en una cinta magnética.
Límite de ciclo		
Preparación		Expresa proceso de llamada a un proceso subalterno.
Tarjeta		Representa la entrada de datos o lectura de datos de una tarjeta perforada o recientemente de memorias de almacenamiento.
Retraso		Representa la atraso para poder iniciar el siguiente proceso o tarea.
Conector (dentro de página)		Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama
Conector (fuera de página)		Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en distinta página del diagrama
Línea de flujo		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones

Elaborado por: Lizeth Maila

Fuente: Internet - Simbología del diagrama de flujo

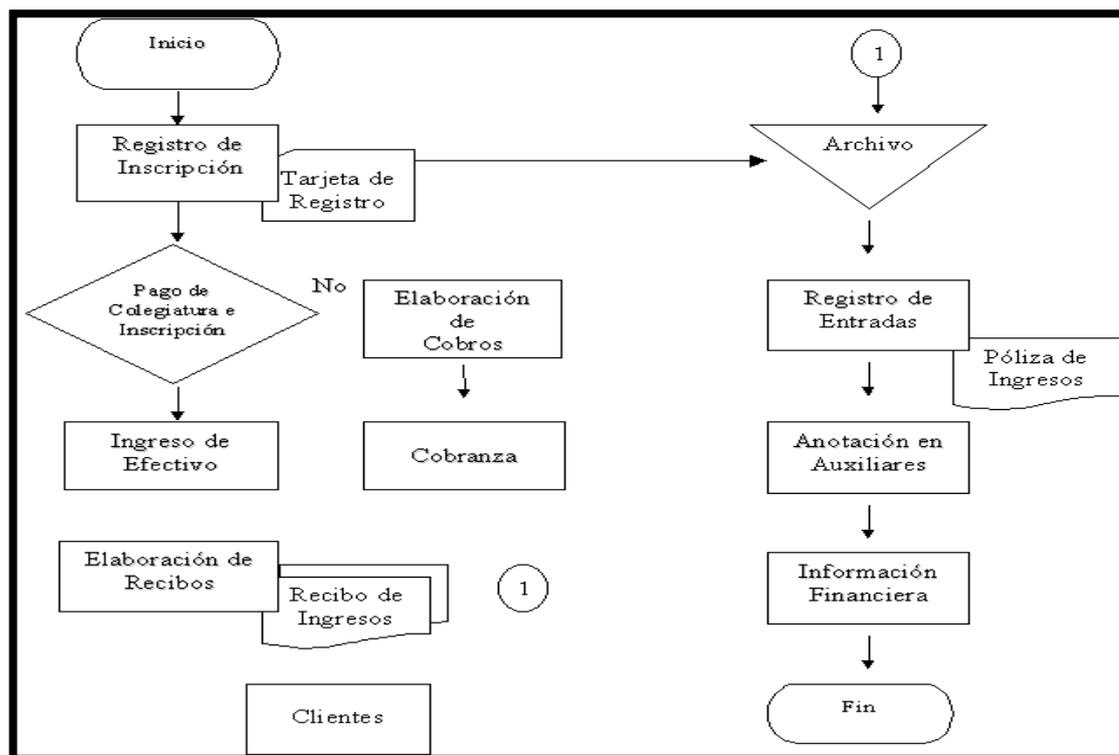


Figura 13 Formato Flujograma
Fuente: Internet – Flujograma

- **Matrices de Control Interno**

El control interno también puede ser evaluado a través de matrices, que contengan los siguientes aspectos:

- Listado de los controles importantes
- Asignación de una ponderación a cada control
- En base a los resultados obtenidos en la evaluación de cada control, asignar una calificación.

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- Evaluación colateral de control interno.

El método de matrices puede ser respaldado por los métodos de cuestionarios, flujogramas, narrativos u otros.

- **Listas de Verificación**

La lista de verificación llamadas también check lists son formatos creados para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática.

Son un instrumento que contiene criterios o indicadores a partir de los cuales se miden y evalúan las características del objeto, comprobando si cumple con los atributos establecidos.

La lista de verificación se utiliza básicamente en la práctica de la investigación que forma parte del proceso de evaluación.

Los usos principales de los checklist son los siguientes:

- Realización de actividades en las que es importante que no se olvide ningún paso o deben hacerse las tareas con un orden establecido.
- Realización de inspecciones donde se debe dejar constancia de cuáles han sido los puntos inspeccionados.
- Verificar o examinar artículos.
- Examinar o analizar la localización de defectos. Verificar las causas de los defectos.
- Verificación y análisis de operaciones.

La importancia de las listas de verificación radica en que no solo incluyen preguntas sino también requisitos básicos o puntos que se desean verificar, definidos.

Existen ventajas y desventajas en la utilización de las listas de verificación esto depende de muchos factores tales como:

- Necesidades del cliente.
- Restricciones de tiempo y costos.
- Experiencia del auditor.
- Requisitos del esquema del sector.

Cuadro 8

Modelo de lista de Verificación

LISTA DE VERIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS

Curso:	Introducción a la Capacitación
Institución:	Instituto Tecnológico de Sonora
Fecha:	Marzo 30 del 2005
No. de Participantes:	12

CONCEPTO	Cumple	
	Sí	No
INSTALACIONES		
Aula de proyección amplia		
Aula limpia, ordenada ventilada e iluminada		
MOBILIARIO		
Escritorio y silla para el instructor		
Mesas y sillas para 12 personas acomodadas en forma de U		
Mesa de apoyo para el instructor		
1 Porta rotafolio		
MATERIAL		
Manual de Instructor		
Juego de acetatos con la presentación del instructor		
Diskette con la presentación del expositor		
12 juegos de manual del participante		
12 Formatos de las evaluaciones diagnósticas		
12 Formatos de las evaluaciones del curso		
12 Formatos de la Encuesta de satisfacción		
12 Plumones de agua		
1 Paquete de hojas blancas		
12 lápices		
12 Hojas tamaño rotafolios		
12 Acetatos en blanco		
12 Plumones para acetatos		
EQUIPO		
1 cañón		
1 PC con windows xp, word y power point		
1 Proyector de acetatos		
1 Pantalla o pared para proyección		

Nombre y firma del instructor: _____

Fuente: Internet – Lista de Verificación

- **Combinación de Métodos**

Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos.

Resulta muy beneficioso la aplicación de distintos métodos como: cuestionarios y flujogramas

Ejemplo: El descriptivo con cuestionarios, los flujogramas con cuestionarios, etc. Para la selección del método o métodos es necesario considerar las ventajas y desventajas que tienen cada uno de ellos, las mismas que constan en el cuadro que se presenta a continuación:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Cuestionarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guía para evaluar y determinar áreas críticas • Disminución de costos • Facilita administración del trabajo • Siempre busca una respuesta • Pronta detección de deficiencias 	<ul style="list-style-type: none"> • No prevé naturaleza de las operaciones • Limita inclusión de preguntas • No permite una visión de conjunto • Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias • Podría su aplicación originar malestar en la entidad
<p>Narrativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación en pequeñas entidades • Facilidad en su uso • Deja abierta la iniciativa del auditor • Descripción en función de la observación directa 	<ul style="list-style-type: none"> • No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara y concisa • Limitado a empresas grandes • Difícil de detectar áreas críticas por comparación
<p>Flujogramas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada • Identifica la existencia o ausencia de controles • Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita conocimientos de control interno • Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagramas de flujo • Limitado al uso del personal inexperto
<p>Matrices</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite una mejor localización de debilidades de control interno • Identifica a empleados relacionados con las tarjetas de registro, custodia y control 	<ul style="list-style-type: none"> • No permite una visión de conjunto, sino parcia por sectores • Campos de evaluación en función de la experiencia y criterio del auditor

3.5 MEDICIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORIA

- **Riesgo**

“Es la combinación de la probabilidad de un suceso y de sus efectos, y una gestión adecuada del riesgo requiere incluir tanto los aspectos negativos de su definición, como los positivos. De esta forma, ampliar el campo de efecto del riesgo permite no sólo conservar y proteger el patrimonio empresarial de aquello que lo amenaza, sino preparar a la organización para detectar y aprovechar las oportunidades de negocio que su entorno le presente”. (ERM Soluciones integrales de gestión de riesgos , 2010).

Riesgo de Auditoria (RA)

El riesgo de auditoria es la posibilidad de que se emita un informe inadecuado, por no haberse detectado errores o irregularidades significativas a través del proceso de revisión.

Para calcular el riesgo de auditoria se debe aplicar la siguiente formula:

Riesgo de Auditoria= Riesgo Inherente* Riesgo de Control * Riesgo de Detección

$$RA = (RI * RC * RD)$$

El riesgo de auditoria se compone de los siguientes factores:

- **Riesgo Inherente (RI)**

Es aquel que se enfrenta una entidad en la ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto.

Es la susceptibilidad a errores o irregularidades significativas, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control, es el riesgo propio del negocio como tal.

- **Riesgo de control (RC)**

Es el riesgo de que los sistemas de control están incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

Este tipo de riesgo también está fuera de control de los auditores, pero eso si, las recomendaciones resultantes del análisis y evaluación de los sistemas de información, contabilidad y control que se realicen van a ayudar a mejorar los niveles de riesgo en la medida en que se adopten tales recomendaciones.

- **Evaluación y Calificación del Riesgo Inherente y de Control.**

El riesgo inherente se puede calificar como alto, moderado y bajo y dependerá de la naturaleza misma del componente identificado, puesto que es el riesgo propio e intrínseco al componente.

El riesgo de control se puede calificar como alto, moderado y bajo, de acuerdo a la calificación porcentual que obtengan los controles aplicados comparándolos con la ponderación porcentual que les asigne el auditor:

Escala de tres escenarios de calificación de riesgo

Cuadro 9

Escala de tres escenarios de calificación de riesgos

Riesgo Alto	Riesgo Moderado	Riesgo Bajo
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95 %

Elaborado por: Lizeth Maila

Existen otros auditores que trabajan con una escala de calificación de riesgos con cinco escenarios con la finalidad de tener mayor precisión:

Escala de cinco escenarios de calificación de riesgo

Cuadro 10

Escala de cinco escenarios de calificación de riesgos

Riesgo Alto	Riesgo Moderado Alto	Riesgo Moderado	Riesgo Moderado Bajo	Riesgo Bajo
15% - 50%	51% - 59%	60% - 66%	67% - 75%	76% - 95 %

Elaborado por: Lizeth Maila

La escala señalada inicia en 15% porque no puede haber empresa totalmente sin control que tenga una calificación menor a ese valor; en cambio, la escala llega hasta 95% porque no puede haber una empresa con un control totalmente eficiente y efectivo, puesto que toda administración es susceptible de mejoramiento continuo.

- El riesgo inherente es el que define la cantidad y tipo de pruebas de cumplimiento (pruebas de control).
- El riesgo de control es el que define la cantidad y tipo de pruebas sustantivas.

- **Uso de colorimetría para la calificación de riesgos.**

En muchas áreas del conocimiento y en especial en varias técnicas administrativas como el Tablero de Mando Integral (Balanced Scorecard - BSC), la Administración de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management - ERM), o la aplicación de Indicadores de Gestión, se está utilizando la técnica de colorimetría en la elaboración y presentación de reportes o informes.

La colorimetría consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas fundamentalmente agrupándolos por niveles o rangos. Se han definido básicamente tres tipos de escalas colorimétricas de 3, 4 y 5 niveles.

Cuadro 11

Matriz de colorimetría para la calificación de riesgo

Sistema de Semáforo 3 Niveles	Nivel de Confianza	Confianza	Riesgo
1- Verde	76-95	Alto	Bajo
2 - Amarillo	60-75	Moderado-Moderado	Moderado-Moderado
3-Rojo	15-59	Bajo	Alto

Sistema de Alertas 4 Niveles	Nivel de Confianza	Confianza	Riesgo
1 -Verde	76-95	Alto	Bajo
2 - Amarillo	60-75	Moderado-Moderado	Moderado-Moderado
3 –Naranja	51-59	Moderado-Bajo	Moderado
4 – Rojo	15-50	Bajo	Alto

Sistema de Escala de Colores 5 Niveles	Nivel de Confianza	Confianza	Riesgo
1-Verde	76-95	Alto	Bajo
2-Azul	67-75	Moderado-Alto	Moderado-Bajo
3 - Amarillo	60-66	Moderado-Moderado	Moderado-Moderado
4 –Naranja	51-59	Moderado-Bajo	Moderado
5 – Rojo	15-50	Bajo	Alto

Elaborado por: Lizeth Maila

La colorimetría es también aplicable al elaborar las matrices de evaluación de riesgos las cuales reflejan los resultados de la calificación del riesgo de control resultante de la evaluación de control interno.

- **Medición del riesgo de control**

Formula

$$\text{Riesgo de Control} = \text{Puntaje Óptimo} - \text{Puntaje Obtenido}$$

3.6 MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO

Cuadro 12

Matriz de medición del nivel de confianza del control interno

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
Alto	88,89%	99,99%
Moderado	77,78%	88,88%
Bajo	66,67%	77,77%
MODERADO		
Alto	55,56%	66,66%
Moderado	44,45%	55,55%
Bajo	33,34%	44,44%
BAJO		
Alto	22,23%	33,33%
Moderado	11,12%	22,22%
Bajo	0,01%	11,11%

Elaborado por: Lizeth Maila

3.7 COSO ERM (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT)

3.7.1 ANTECEDENTES

En 1992 se publicó el sistema integrado de Coso el cual está integrado por 5 elementos de control interno.



Figura 14 Pirámide Modelo COSO I
Elaborado por: Lizeth Maila
Fuente: Internet Control Interno

En Septiembre de 2004 se emitió un segundo informe COSO el cual consta de 8 componentes con el nombre de Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (COSO ERM) con el fin de proveer la adopción de estrategias que permitan el logro de los objetivos institucionales en todos los niveles de la organización.

COSO – ERM se crea ampliando a COSO I para la gestión integral de riesgo pero no para sustituir el marco de control interno.

El modelo COSO ERM nace recomendado por el comité Of. Sponsoring Comisión COSO con el objetivo de minimizar los riesgos empresariales, establecer una adecuada organización en la identificación de procesos y no simplemente de planes y procedimientos de la gerencia como tal, sino ejecutado por la Junta Directiva o Consejo de Administración de un ente económico, por su grupo directivo y por todo el personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la empresa, los siguientes objetivos: efectividad y eficiencia de las operaciones; suficiencia y confiabilidad de las informaciones financieras; y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El modelo COSO ERM está conformado por organismos de profesionales de los Estados Unidos de América que inicio la investigación en el año de 1986 y sus miembros son:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

El informe COSO ERM, fue documentado en el año 2004, este no contradice al COSO I sino complementan nuevos conceptos, como la gestión de riesgo donde plantea la existencia de eventos negativos y positivos los mismos que se manejan a través de portafolios de riesgos y a un nivel de tolerancia al riesgo.

3.7.2 DEFINICIÓN ERM

Es conocido como un proceso efectuado por una entidad delegada por el Consejo de Administración, la Dirección y el personal en general, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y gestionar el riesgo de acuerdo a su tolerancia de riesgo, para proporcionar una seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos organizacionales.

3.7.3 OBJETIVOS DE COSO ERM

- **Estratégico:** Relacionados con las metas de alto nivel; alineadas y apoyando a la misión.
- **Operacional:** Relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la organización, lo cual incluye su rendimiento y rentabilidad.
- **Información:** Relacionados con la confiabilidad de la presentación de reportes.
- **Cumplimiento:** Relacionados con el apego de la organización a la leyes y regulaciones aplicables.

3.7.4 MATRIZ DEL INFORME COSO ERM

Las cuatro categorías de objetivos (estrategia, operaciones, información y cumplimiento) están representadas por las columnas verticales; los ocho componentes están representados por las filas horizontales; y por ultimo considera las actividades de todas las unidades de la entidad, mismas que están representadas por la tercera dimensión del cubo.



Figura 15 Cubo Modelo COSO ERM

Elaborado por: Lizeth Maila

Fuente: Internet Control Interno

3.7.5 BENEFICIOS

- Alinea el apetito de riesgo y la estrategia.
- Relaciona crecimiento riesgo, entorno.
- Amplia las decisiones de respuesta al riesgo.
- Proporciona respuestas integradas a los múltiples riesgos.
- Minimiza sorpresas de y pérdidas operacionales.
- Identifica y administra riesgos de toda la organización.
- Imagen y continuidad organizacional
- Cultura corporativa

3.7.6 LIMITACIONES

Si bien la administración de riesgos provee beneficios importantes, también existen limitaciones que surgen a causa de las realidades de

- En la toma de decisiones pueden fallar los juicios humanos
- Las decisiones de cómo responder al riesgo y como establecer controles requieren considerar los costos y beneficios relacionados
- Pueden ocurrir interrupciones a causa de fallas humanas
- Los controles pueden ser eludidos por colusión de dos o más personas

La administración tiene la capacidad de pasar por encima de las decisiones de administración de riesgos.

Estas limitaciones imposibilitan que una junta y la administración tengan seguridad absoluta respecto del logro de los objetivos de la entidad.

3.7.7 COMPONENTES DEL MODELO COSO ERM

El modelo Coso ERM consta de ocho componentes interrelacionados. Estos se derivan de la manera como la administración opera un emprendimiento y están integrados dentro del proceso administrativo. Estos componentes son:

- **AMBIENTE DE CONTROL INTERNO**

El ambiente interno comprende el tono de una organización y establece las bases sobre como el riesgo es percibido y direccionado por el personal de una entidad.

El ambiente interno es la base sobre la que se sitúan el resto de elementos, e influye de manera significativa en el establecimiento de los objetivos y de la estrategia. En el entorno de ese ambiente interno, la dirección establece la filosofía

que pretende establecer en materia de gestión de riesgos, en función de su cultura y su “apetito” de riesgo.

El ambiente interno abarca el talento de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura.

Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.

Los factores del ambiente de control interno son los siguientes:

- Filosofía de gestión de riesgos
- Apetito al riesgo
- Integridad y valores éticos
- El consejo de administración
- Competencia del personal
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Estructura organizacional

- **Filosofía de la administración de riesgos**

La filosofía de la gestión de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas las actividades, lo que se espera es que todos los colaboradores demuestren pautas de comportamiento adecuadas para el desarrollo de estrategias y el cumplimiento de los objetivos.

Cuando la filosofía se encuentra desarrollada, comprendida y aceptada por todos sus colaboradores, la empresa se encuentra mejor posicionada para reconocer y enfrentar el riesgo de forma eficiente.

- **Apetito al riesgo**

El apetito al riesgo es la cantidad de riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar para generar valor; es decir que la gestión de riesgos ayuda a la gerencia a elaborar sus estrategias guardando consistencia con el nivel de riesgo que desea aceptar.

- **Integridad y valores éticos**

Los objetivos, políticas y estrategias realizadas se encuentran basadas en preferencias, juicios de valor y estilos gerenciales. La integridad de la gerencia y su compromiso con los valores éticos influyen en estas preferencias y juicios de valor, los mismos que establecen el proceder a nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la organización contribuyendo a:

- Los miembros de la organización hagan lo correcto desde el punto de vista legal y moral.
- Se crea una cultura de apoyo al cumplimiento de la gestión de riesgos implantada.
- Se incentiven las soluciones oportunas de los problemas apoyándose e informando de los problemas antes que estos no tengan solución.

- **El consejo de administración**

Constituye una parte fundamental del ambiente interno; las características fundamentales de este equipo son su independencia de la gerencia, experiencia de sus miembros, su grado de involucramiento, la corrección de sus acciones y un adecuado grado de interacción con auditores interno y externo.

- **Competencia del personal**

La gerencia debe especificar qué tipo de capacidades debe tener cada colaborador, es decir el nivel de conocimientos y habilidades necesarias para cada puesto, considerando la experiencia, entrenamiento y el talento de cada individuo.

- **Asignación de autoridad y responsabilidad**

La asignación de autoridad y responsabilidad involucra el grado de iniciativa que se le asigna a cada individuo de la organización como también el límite de su accionar, se debe definir las líneas de reporte y los mecanismos de autorización para cada una de las actividades.

- **Estructura organizacional**

Se debe establecer una adecuada estructura organizacional que manifieste claramente líneas de autoridad y responsabilidad, como también líneas de reporte ya que una estructura organizacional permitirá planear, ejecutar, controlar y monitorear todas las actividades.

El diseño de la estructura organizacional será en base al tamaño de la entidad, así como la clase de actividades que desarrolla y deberá proveer del marco necesario para llevar a cabo una gestión de riesgos eficiente.

- **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

Los objetivos tienen que existir antes que la administración pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro. La administración de riesgos asegura que la administración cuenta con un proceso para establecer objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan y están alineados con la misión de la entidad y son conscientes con su apetito por el riesgo.

Los factores que integran este componente son:

- Objetivos estratégicos
- Objetivos específicos
- Relación entre objetivos y componentes del coso
- Consecución de objetivos
- Riesgo aceptado y niveles de tolerancia

- **Objetivos estratégicos**

Consisten en metas de alto nivel planteados por la organización a largo plazo que se alinean con misión y sustentan la visión.

- **Objetivos específicos**

Representa los pasos a realizarse para alcanzar el objetivo general, facilitando su cumplimiento. Son los resultados y beneficios cuantificables esperados cuando se lleva a cabo una estrategia.

- **Objetivos relacionados**

Deben estar alineados con la estrategia seleccionada y con el apetito de riesgo deseado. Se categorizan en forma amplia en: operativos, confiabilidad de la información y cumplimiento, cada nivel de objetivos se relaciona con objetivos más específicos bajo un esquema de cascada.

- **Riesgo aceptado**

Es aquel riesgo que se ha reducido a un nivel que puede ser tolerado por la organización, puede expresarse en términos cuantitativos y cualitativos. Algunas organizaciones expresan el riesgo aceptado en mapa de riesgo.

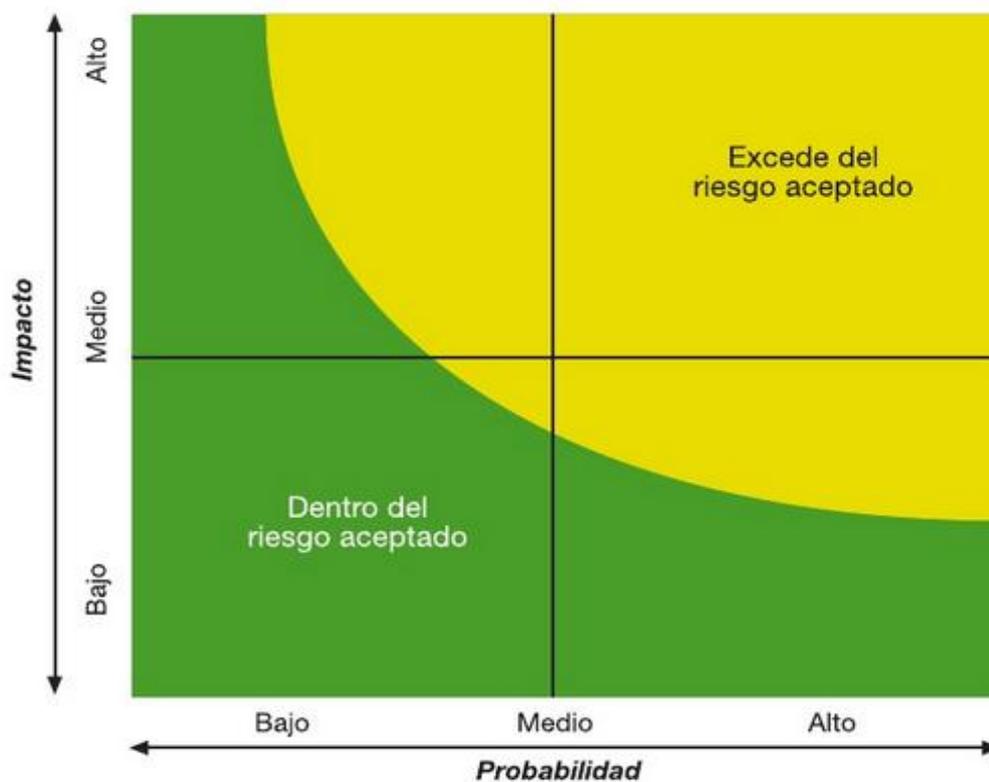


Figura 16 Mapa de Riesgos
Elaborado por: Lizeth Maila
Fuente: Internet Control Interno

- **Tolerancia al riesgo**

Son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Trabajar dentro de la tolerancia al riesgo establecida proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro del riesgo aceptado y una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.

- **IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

Los eventos consisten en incidentes que se presentan debido a la influencia de factores internos o externos y que afectan el logro de los objetivos de una entidad, diferenciando entre eventos y oportunidades.

Los eventos con impacto positivo representan oportunidades que la dirección canaliza hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos y los eventos negativos son considerados riesgos, los mismos que necesitan ser evaluado y administrados.

- **Técnicas de identificación de eventos**

La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo, las mismas que se basan tanto en el pasado como en el futuro. Las técnicas más utilizadas son las siguientes:

- Inventario de eventos
- Análisis de información histórica
- Entrevistas y reuniones grupales con facilitadores
- Análisis de flujos de procesos

- **EVALUACIÓN DE RIESGO**

La evaluación de riesgo permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos.

Los riesgos se analizan, considerando su probabilidad e impacto, como una base para determinar cómo se deben administrar, los riesgos se valoran sobre una base inherente y una base residual.

- **Riesgo residual**

Es aquel que permanece después de que la gerencia desarrolle sus respuestas a los riesgos.

- **Metodología y técnicas cualitativas y cuantitativas**

La dirección aplica técnicas cualitativas cuando no se poseen datos suficientes y comprobables o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su costo. Las técnicas cuantitativas aportan mayor precisión y pueden ser aplicados cuando existe la suficiente información para estimar la probabilidad e impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo.

- **RESPUESTA AL RIESGO**

La administración selecciona las respuestas al riesgo; evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo, desarrollando un conjunto de acciones para alinear los riesgos con las tolerancias al riesgo y con el apetito por el riesgo que tiene la entidad.

Al considerar sus respuesta la direccione evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios.

Categorías de respuestas a los riesgos

- **Evitar:** Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgos.
- **Aceptar:** No se toman acciones que afectan el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.
- **Reducir:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto, su probabilidad de ocurrencia o ambas.
- **Compartir:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia transfiriendo o compartiendo con otra entidad una porción de riesgos.

- **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.

Las actividades de control deben ser ejecutadas en toda la organización, en cada uno de los niveles y en todas las funciones. Tienen diferentes características y pueden ser preventivas o detectivas, manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, generales o específicas.

Actividades de control utilizadas se presentan las siguientes:

- Aprobaciones
- Autorizaciones
- Verificaciones
- Conciliaciones
- Revisiones del funcionamiento operativo
- Seguridad de los activos
- Segregación de funciones

- **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Se identifica, captura y comunica la información relevante en una forma y en un cronograma que les permita a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también es un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de la entidad.

- **Información**

La información es necesaria a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos así como también dirigir la entidad y conseguir los objetivos.

La información puede proceder de fuentes internas como externas, se la recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar eventos, analizar los riesgos, determinar respuestas a ellos y en general llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión.

Los sistemas de información pueden ser formales o informales. Las reuniones con clientes, proveedores, empleados y demás personal crean información más crítica requerida para identificar riesgos y oportunidades.

Actualmente los sistemas de información han pasado de ser una herramienta puramente financiera a ser parte de todos los procesos del negocio, siguiendo y registrando transacciones en una base de tiempo real, incluyendo muchas de las operaciones de la organización.

Muchas organizaciones han establecido un enfoque estructurado de la gestión de la información, lo que permite a la dirección identificar el valor de esta, clasificarla en categorías por su importancia y desarrollar procesos eficaces y adecuadas herramientas y métodos para la recogida, almacenamiento y distribución de los datos.

- **Comunicación**

La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal, esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y una adecuada delegación de autoridad. La comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura deseada y reforzarla.

La comunicación puede ser:

- **Interna**

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Su función es favorecer la eficacia de la estructura de trabajo y la eficiencia de sus miembros en el desempeño de sus funciones, al tiempo que apoya la integración grupal.

- **Externa**

La comunicación externa es la transmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto.

Las comunicaciones recibidas de las partes externas proporcionan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno. Tanto clientes como proveedores ofrecen datos relevantes respecto del diseño o calidad de los productos o servicios. Enfocándose principalmente a las necesidades de los clientes.

Para el manejo de una comunicación interna y externa es importante contar con canales formales e informales, utilizando medios como manuales de políticas, memorandos, boletines, entre otros.

- **SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas, evaluaciones separadas o ambas

La administración de riesgos no es estrictamente un proceso serial, donde un componente afecta únicamente al siguiente. Es un proceso multidireccional, interactivo, en el cual prácticamente cualquier componente puede e influye en otro.

La eficacia de un sistema de control interno radica en asegurar que este continúa operando efectivamente. Es importante reconocer que nada permanece estático a través del tiempo, de la misma forma los procedimientos establecidos pueden volverse menos efectivos e insuficientes por varias razones como: cambio de

personal o de procesos, reducción de tiempo y recursos, deficiencia en la capacitación, entrenamiento o supervisión.

El monitoreo se puede realizar de dos formas:

- **Actividades continuas (ongoing)**

Se desarrollan para actividades normales y repetitivas de una entidad y son incorporadas en el desarrollo de las actividades en el tiempo real y dan una respuesta dinámica a cada necesidad.

- **Evaluaciones puntuales**

Son realizadas en función del juicio de la administración, en el momento que esta necesite sostener una seguridad razonable respecto a la efectividad del sistema de control interno.

Cuando existe mayor efectividad en el monitoreo ongoing se requerirá menos evaluaciones puntuales.

3.7.8 ROLES Y RESPONSABILIDADES

Todas las personas que integran una entidad tienen alguna responsabilidad en la administración de riesgos corporativos. El CEO (Chief Executive Officer) es el último responsable y debe asumir su responsabilidad. Otros directivos apoyan la filosofía de administración de riesgos de la entidad, promueven el cumplimiento del riesgo aceptado y administran los riesgos dentro de sus áreas de responsabilidad en conformidad con la tolerancia al riesgo.

El director de riesgos, director financiero, auditor interno u otros, desempeñan normalmente responsabilidades claves de apoyo. El restante personal de la entidad es

responsable de ejecutar la administración de riesgos corporativos de acuerdo con las directrices y protocolos establecidos.

El consejo de administración desarrolla una importante supervisión de la administración de riesgos corporativos, es consciente del riesgo aceptado por la entidad y está de acuerdo con él. Algunos terceros, como los clientes, proveedores, colaboradores, auditores externos, reguladores y analistas financieros, proporcionan a menudo información útil para el desarrollo de la administración de riesgos corporativos, aunque no son responsables de su efectividad en la entidad ni forman parte de la administración de riesgos corporativos.

3.7.9 EFICACIA

El modelo Coso ERM es un proceso, su eficacia es un estado o condición en un momento determinado. Para determinar si ERM es eficaz es necesario realizar un juicio subjetivo en base a una apreciación con respecto a la presencia de los ocho componentes y de la adecuación de su funcionamiento.

Para que ERM sea considerada eficaz, todos los ocho componentes deben estar presentes y funcionando. Sin embargo, esto no significa que cada uno de los componentes debe funcionar en forma idéntica, o al mismo nivel, en diferentes entidades y pueden existir compensaciones entre componentes.

Cuando se determine que la administración de riesgos es eficaz en cada una de las cuatro categorías de objetivos, respectivamente, el consejo de administración y la dirección tendrán la seguridad razonable de que conocen el grado de consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la entidad, que su reporte es confiable y que se cumplen las leyes y normas aplicables.

La metodología para cada componente es probablemente menos formal y menos estructurada en las entidades más pequeñas que en las más grandes, pero los

conceptos básicos delineados deben estar presentes en cualquier entidad, independientemente de su tamaño.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE UN PROCESO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES CÓNDORES DEL VALLE “CONDORVALL S.A.” A FIN DE MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA Y EFICACIA DE SUS OPERACIONES

4.1 GENERALIDADES

El proceso de control interno que se plantea para el área operativa de la compañía de transportes “Condorvall S.A”, se basa en el modelo COSO ERM, ya que es el medio más eficiente para prevenir e identificar los errores e irregularidades de la compañía.

Para una propuesta de diseño de un proceso de control interno es importante determinar las falencias existentes en el área con la finalidad de proponer los controles necesarios que puedan ser adaptados de mejor manera a las necesidades y requerimientos de la compañía.

Considerando la realidad y organización de Condorvall S.A se estructuró un cuestionario que permita recopilar y evaluar el nivel de confianza y el nivel de riesgo; dicho cuestionario considera cada uno de los componentes del control interno y los factores que lo integran.

A continuación se presentan los procesos del área operativa de la Compañía de transportes Condorvall S.A., los cuales fueron analizados y se determinó cuál es su función dentro de la estructura de la compañía.

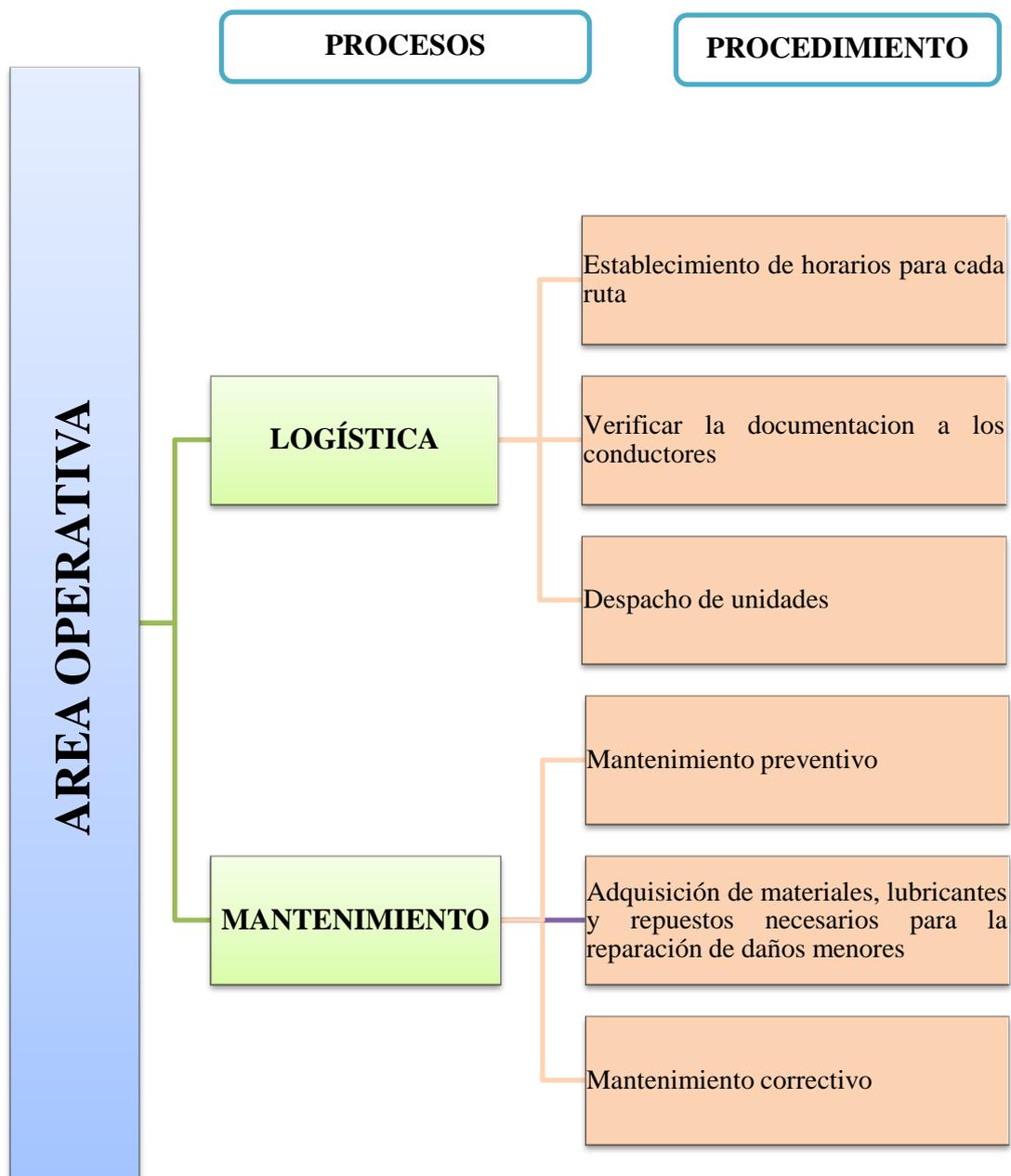


Figura 17 Procesos del Área Operativa de la compañía de transportes Condorvall S.A

Fuente: Compañía de transportes Condorvall S.A

Elaborado por: Lizeth Maila

4.2 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO COSO ERM

La evaluación de control interno corresponde al análisis de cada uno de los procesos y actividades desarrolladas en la compañía cuya finalidad es verificar si se están realizando y aplicando los métodos, políticas y procedimientos dispuestos por la dirección.

- **Escalas de medición**

Las escalas de medición son una sucesión de medidas que permiten organizar datos en orden jerárquico.

Para la asignación del puntaje en el cuestionario se ha realizado la siguiente escala de medición tomando en cuenta el grado de importancia de cada pregunta.

PUNTAJE	GRADO DE IMPORTANCIA
10	Fundamental
9	Demasiado importante
8	Muy importante
7	Importante
6	Representativo
5	Medianamente importante
4	Significativo
3	Poco importante
2	Sin importancia
1	Insignificante

						
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES “CONDORVALL S.A.” CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN CONTROL INTERNO COSO ERM Y NIVEL DE CONFIANZA						
Área: Logística			Periodo: noviembre 2014 – abril 2015			
PREGUNTAS		SI	NO	PT	CT	OBSERVACIÓN
AMBIENTE DE CONTROL						
Filosofía de gestión de riesgos						
¿Existe un código de ética y es conocido por todo el personal?		x	7	0	No tiene un código de ética	
¿Las actitudes inadecuadas del personal son reprendidas con acciones disciplinarias oportunamente?	x		8	8		
¿La gerencia es receptiva a los riesgos presentados fortuitamente?	x		8	8		
Apetito al riesgo						
¿Existen una evaluación constante de los posibles riesgos generados?		x	10	8	Los riesgos son evaluados pero no de forma constante	
¿Existen políticas y procedimientos que permitan gestionar los riesgos determinados?		x	9	6	Los procedimientos se encuentran establecidos mas no las políticas	
¿Son documentados mediante informes los riesgos significativos y sus posibles deficiencias en los procedimientos?	x		9	9		
Integridad y valores éticos						
¿Se motiva al personal sobre el cumplimiento de valores y de qué manera?	x		7	7	Se realizan reuniones con todo el personal cada fin de mes donde se imparten charlas sobre el trato al usuario	
¿Los accionistas y el personal pueden dar a conocer irregularidades sin temor a represalias?	x		9	9		
¿Las irregularidades de comportamiento son debidamente investigadas y documentadas oportunamente?		x	9	7	Las irregularidades son documentadas pero no se las investiga oportunamente	
¿Existe una comunicación permanente para fortalecer los valores éticos?	x		10	10		
Consejo de administración						
¿La gerencia y accionistas mantienen un compromiso permanente con el sistema de control actual?	x		9	7	En ocasiones los accionistas no se sienten conformes	
Elaborado por: Lizeth Maila Fecha: 23/03/2015				Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha: 12/04/2015		
CONTINÚA 						

					
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES “CONDORVALL S.A.” CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN CONTROL INTERNO COSO ERM Y NIVEL DE CONFIANZA					
Área: Logística		Periodo: noviembre 2014 – abril 2015			
PREGUNTAS	SI	NO	PT	CT	OBSERVACIÓN
¿Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de la compañía?	x		10	10	
Competencia del personal					
¿La compañía toma en cuenta la formación profesional del personal, previo a ser contratado?	x		10	8	
¿Se evalúa periódicamente el rendimiento y conducta del personal?		x	8	0	No existe una evaluación del personal
¿Se analiza el desempeño de cada uno de los trabajadores para mejorar su nivel de competencia?	x		8	8	
¿Se encuentran establecidos los mecanismos de sanción dentro de la compañía?	x		8	8	
Asignación de autoridad y responsabilidad					
¿Se encuentran bien definidas las jerarquías dentro de la compañía?	x		9	9	
¿Se han designado responsabilidades y estas han sido asumidas con responsabilidad?	x		9	9	
Estructura organizacional					
¿La estructura de la organización satisface los requerimientos de la compañía?	x		8	8	
¿Existe una segregación de funciones y responsabilidades?	x		9	9	
TOTAL PONDERADO			174	148	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
¿La visión organizacional ha sido difundida y conocida por todos?		x	8	0	La visión no ha sido difundida
¿La gerencia cuenta con una planificación estratégica?	x		9	7	Realiza una planificación pero no la documenta
¿Los objetivos organizacionales están siendo claramente definidos?	x		10	10	
¿Existen objetivos para el área de logística?		x	8	0	Solamente existen objetivos generales para toda la compañía
Elaborado por: Lizeth Maila Fecha: 23/03/2015			Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha: 12/04/2015		
CONTINÚA 					

					
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES “CONDORVALL S.A.” CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN CONTROL INTERNO COSO ERM Y NIVEL DE CONFIANZA					
Área: Logística			Periodo: noviembre 2014 – abril 2015		
PREGUNTAS	SI	NO	PT	CT	OBSERVACIÓN
¿Existen indicadores de eficiencia y efectividad con respecto a la consecución de objetivos?	x		8	6	Se miden de acuerdo a la satisfacción de los usuarios, quejas presentadas y otros; pero estos indicadores no están documentados
¿Los objetivos del área de logística se encuentran vinculados con los objetivos generales de la compañía?		x	8	0	No existen objetivos para cada área
¿Se han incorporado controles para verificar el estado de las unidades y el trato que deben brindar el personal operativo a los usuarios?	x		9	8	Se presta más atención al estado de las unidades
¿El gerente participa en el cumplimiento de los objetivos y en el trato que tiene el personal con los usuarios?	x		8	7	
¿Los directivos han convertido las debilidades de la compañía en objetivos a perseguir?	x		10	10	
¿Los objetivos generales poseen componentes como: ¿Qué?, ¿Para Qué? y ¿Cómo?	x		9	9	
TOTAL PONDERADO			87	57	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS					
¿Se identifican los riesgos internos y externos asociados al área de logística?	x		8	8	
¿Existe participación por parte del personal para identificar los eventos en el área de logística?	x		8	7	No llega a participar todo el personal
¿Se identifica el impacto que las nuevas medidas implementadas al sector del transporte ocasionarían en la prestación del servicio?	x		9	8	Son identificadas pero en ocasiones no se las toma muy en cuenta
¿Se han analizado eventos pasados y determinado su impacto en los objetivos y pérdidas ocasionadas?	x		8	8	
¿Existe una comunicación eficaz entre el área de gerencia y logística para identificar los factores que provocan los accidentes de tránsito?	x		9	7	No se la realiza de forma frecuente
Elaborado por: Lizeth Maila Fecha: 23/03/2015			Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha: 12/04/2015		
CONTINÚA 					

 COMPAÑÍA DE TRANSPORTES “CONDORVALL S.A.” CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN CONTROL INTERNO COSO ERM Y NIVEL DE CONFIANZA					
Área: Logística		Periodo: noviembre 2014 – abril 2015			
PREGUNTAS	SI	NO	PT	CT	OBSERVACIÓN
¿Existen medios idóneos para evitar los accidentes de tránsito?		x	9	0	No existen medios que permitan determinar si el conductor es responsable
¿Existen mecanismos que permitan identificar los riesgos y los mismos funcionan adecuadamente?	x		7	5	No son cumplidos adecuadamente
TOTAL PONDERADO			58	43	
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
¿Existe una metodología que permita valorar los riesgos constantemente?	x		8	6	No es muy conocida por el personal
¿La metodología pondera los riesgos en forma cualitativa y cuantitativa?		x	7	4	No está establecida la forma de cuantificar los riesgos
¿Se encuentran identificados los riesgos inherentes?	x		8	8	
¿Existen indicadores de ocurrencia, impacto y estimación del riesgo?	x		7	7	
¿Se mantiene una comunicación eficiente de los objetivos generales de la compañía a los conductores y ayudantes?		x	9	7	El reporte lo lleva cada accionista mas no la compañía
¿Existe información histórica sobre los accidentes que se han presentado en la compañía?	x		6	5	Existe información histórica pero no se encuentra archivada
¿Se analiza la probabilidad de ocurrencia de un accidente de tránsito de acuerdo a las condiciones climáticas y se han tomado acciones para mitigar los mismos?	x		8	6	Ha sido analizada pero los conductores no precauciones necesarias
¿Las unidades se encuentran en adecuadas condiciones para evitar accidentes de tránsito?	x		8	7	No todas las unidades
TOTAL PONDERADO			61	50	
RESPUESTA AL RIESGO					
¿Los riesgos son valorados en cuanto a su costo beneficio, probabilidad e impacto?	x		8	8	
¿Para los riesgos identificados se elaboran estrategias que logren gestionar los mismos?	x		8	7	Se elaboran estrategias pero no se las cumplen en su totalidad
Elaborado por: Lizeth Maila Fecha: 23/03/2015			Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha: 12/04/2015		
CONTINÚA 					

	COMPAÑÍA DE TRANSPORTES “CONDORVALL S.A.” CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN CONTROL INTERNO COSO ERM Y NIVEL DE CONFIANZA				
	Área: Logística		Periodo: noviembre 2014 – abril 2015		
PREGUNTAS	SI	NO	PT	CT	OBSERVACIÓN
¿Se ha determinado el nivel de tolerancia a los riesgos por parte de la gerencia?	x		8	8	
¿La compañía cuenta con un seguro privado de accidentes?		x	7	0	No cuentan con un seguro privado de accidentes
¿La cobertura del seguro cubre daños tanto a los usuarios como al vehículo?		x	7	0	
TOTAL PONDERADO			38	23	
ACTIVIDADES DE CONTROL					
¿La compañía cuenta con una matriz en la que se puedan identificar los posibles riesgos y los controles para prevenirlos?		x	8	0	
¿Los directivos verifican que el conductor mantenga la licencia de conducir vigente y apropiada para el servicio?	x		9	6	
¿Existe una definición clara de las responsabilidades del personal de logística?	x		7	6	
¿Todas las unidades están legalmente matriculadas y su matrícula se encuentra vigente?		x	10	8	Existen unidades nuevas o por cambio de dueño que todavía se están en proceso de matriculación
¿La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad están acorde al perfil del cada conductor?		x	10	8	Algunas unidades aun no aprueba la revisión vehicular
TOTAL PONDERADO			44	28	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
¿Se comunica periódicamente las resoluciones tomadas por los directivos?	x		8	8	Las resoluciones son tomadas en reuniones de todos los accionistas
¿Los sistemas de información son los adecuados para que se interprete las resoluciones tomadas?	x		8	8	
¿Existe una información detallada del desempeño de cada una de las unidades?	x		7	7	
¿Se utilizan canales de comunicación en la compañía?	x		9	7	Los canales de comunicación son las motorolas pero no todas las unidades disponen de este
Elaborado por: Lizeth Maila Fecha: 23/03/2015			Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha: 12/04/2015		
CONTINÚA 					

	COMPAÑÍA DE TRANSPORTES “CONDORVALL S.A.” CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN CONTROL INTERNO COSO ERM Y NIVEL DE CONFIANZA				
	Área: Logística		Periodo: noviembre 2014 – abril 2015		
PREGUNTAS	SI	NO	PT	CT	OBSERVACIÓN
¿Se utiliza la información como una herramienta de supervisión?	x		8	6	No siempre, suelen ser solamente utilizadas de forma informativa
TOTAL PONDERADO			40	36	
MONITOREO					
¿Existe un monitoreo continuo por parte de la administración?	x		8	8	
¿Se da un seguimiento constante al cumplimiento de los objetivos de la compañía?		x	7	5	No existe un adecuado seguimiento al cumplimiento de objetivos
¿La compañía cuenta con un proceso de control interno?	x		8	6	Tiene un proceso de control interno pero no es el adecuado
¿La compañía cuenta con el área de auditoría interna?		x	8	0	La contadora es la encargada de todas estas competencias
¿Cuentan con un sistema de monitoreo satelital para todas las unidades de la compañía?	x		8	6	Cuentan con un sistema, pero no funciona adecuadamente
¿Existe una evaluación del desempeño del personal con frecuencia?		x	6	0	No se evalúa el desempeño del personal
TOTAL PONDERADO			45	25	
TOTAL			547	410	
Elaborado por: Lizeth Maila Fecha: 23/03/2015			Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha: 12/04/2015		

MEDICIÓN DEL RIESGO Y EL NIVEL DE CONFIANZA

La valoración y calificación de las respuestas obtenidas al realizar los cuestionarios de control interno fueron evaluadas de la siguiente manera:

- **Nivel de confianza**

$$NC = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación total}} * 100\%$$

$$NC = \frac{410}{547} * 100\%$$

$$NC = 0,75 * 100\%$$

$$NC = 74,95\%$$

- **Nivel de riesgo**

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 74.95\%$$

$$NR = 25,05\%$$

Tabla 5

Evaluación de rangos de niveles de confianza

Rango porcentual	Nivel de confianza	Nivel de Riesgo
0% hasta 39%	Bajo	Alto
40% hasta 59%	Medio	Medio
60% hasta 79%	Medio – Alto	Medio – Bajo
80% hasta 100%	Alto	Bajo

Tabla 6*Medición del riesgo de control interno en el área de logística*

Componentes	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de Confianza	NR	Nivel de Riesgo
Ambiente de Control	174	148	85,08	14,92	Bajo
Establecimiento de Objetivos	87	57	67,55	32,45	Medio –Bajo
Identificación de Eventos	58	43	76,77	23,23	Medio - Bajo
Evaluación de Riesgos	61	50	84,95	15,05	Bajo
Respuesta al Riesgo	38	23	64,86	35,14	Medio - Bajo
Actividades de Control	44	28	65,87	34,13	Medio - Bajo
Información y Comunicación	40	36	90,00	10,00	Bajo
Supervisión y Monitoreo	45	25	55,56	44,44	Medio
TOTAL	547	410	74,83	25,17	BAJO

CONCLUSIÓN

En el proceso de logística se presenta un riesgo bajo equivalente al 25,17%, debido a que no existe un código de ética, carece de políticas y no cuenta con una planificación formalmente documentada, por tal motivo la compañía asume un riesgo bajo y un nivel de confianza alto.

		COMPAÑÍA DE TRANSPORTES “CONDORVALL S.A.”				
		CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN CONTROL INTERNO COSO ERM Y NIVEL DE CONFIANZA				
Área: Mantenimiento		Periodo: noviembre 2014 – abril 2015				
PREGUNTAS		SI	NO	PT	CT	OBSERVACIÓN
AMBIENTE DE CONTROL						
Filosofía de gestión de riesgos						
¿Existe un código de ética y es conocido por todo el personal?		x	7	0	No tiene un código de ética	
¿Las actitudes inadecuadas del personal son reprendidas con acciones disciplinarias oportunamente?	x		8	8		
¿La gerencia es receptiva a los riesgos presentados fortuitamente?	x		8	8		
Apetito al riesgo						
¿Existen una evaluación constante de los posibles riesgos generados?		x	9	7	No se evalúan constantemente	
¿Existen políticas y procedimientos que permitan gestionar los riesgos determinados?		x	8	6		
¿Son documentados mediante informes los riesgos significativos y sus posibles deficiencias en los procedimientos?	x		8	6		
Integridad y valores éticos						
¿Se motiva al personal sobre el cumplimiento de valores y de qué manera?	x		8	7	Realizando reuniones cada fin de mes.	
¿Los accionistas y el personal pueden dar a conocer irregularidades sin temor a represalias?	x		8	8		
¿Las irregularidades de comportamiento son debidamente investigadas y documentadas oportunamente?		x	8	6	Se documentan pero no se realiza una investigación oportuna	
¿Existe una comunicación permanente para fortalecer los valores éticos?	x		8	7		
Consejo de administración						
¿La gerencia y accionistas mantienen un compromiso permanente con el sistema de control actual?	x		8	7	No siempre los accionistas están de acuerdo.	
Elaborado por: Lizeth Maila Fecha: 23/03/2015				Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha: 12/04/2015		
CONTINÚA 						

 COMPAÑÍA DE TRANSPORTES “CONDORVALL S.A.” CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN CONTROL INTERNO COSO ERM Y NIVEL DE CONFIANZA					
Área: Mantenimiento		Periodo: noviembre 2014 – abril 2015			
PREGUNTAS	SI	NO	PT	CT	OBSERVACIÓN
¿Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de la compañía?	x		9	9	
Competencia del personal					
¿La compañía toma en cuenta la formación profesional de mantenimiento, previo a ser contratado?	x		10	10	
¿Se evalúa periódicamente el rendimiento y conducta del personal?		x	9	0	No existe una evaluación del personal
¿Se analiza el desempeño de cada uno de los trabajadores para mejorar su nivel de competencia?	x		8	6	
¿Se encuentran establecidos los mecanismos de sanción dentro de la compañía?	x		8	8	
Asignación de autoridad y responsabilidad					
¿Se encuentran bien definidas las jerarquías dentro de la compañía?	x		8	8	
¿Se han designado responsabilidades y estas han sido asumidas con responsabilidad?	x		8	8	
Estructura organizacional					
¿La estructura de la organización satisface los requerimientos de la compañía?	x		8	8	
¿Existe una segregación de funciones y responsabilidades?	x		8	8	
TOTAL PONDERADO			164	135	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
¿La visión organizacional ha sido difundida y conocida por todos?		x	8	0	La visión no ha sido difundida
¿La gerencia cuenta con una planificación estratégica?	x		8	6	La planificación se la realiza pero no se la documenta
¿Los objetivos organizacionales están siendo claramente definidos?	x		8	8	
¿Existen objetivos para el área de mantenimiento?		x	8	0	
Elaborado por: Lizeth Maila Fecha: 23/03/2015			Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha: 12/04/2015		
CONTINÚA 					



COMPAÑÍA DE TRANSPORTES “CONDORVALL S.A.”
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN CONTROL INTERNO
COSO ERM Y NIVEL DE CONFIANZA

Área: Mantenimiento	Periodo: noviembre 2014 – abril 2015				
PREGUNTAS	SI	NO	PT	CT	OBSERVACIÓN
¿Existen indicadores de eficiencia y efectividad con respecto a la consecución de objetivos?	x		8	5	
¿Los objetivos del área de mantenimiento se encuentran vinculados con los objetivos generales de la compañía?		x	8	0	No existen objetivos para el área de mantenimiento
¿Se han incorporado controles para verificar el estado de las unidades?	x		8	6	
¿El gerente participa en el mantenimiento de las unidades?	x		8	6	
¿Los directivos se preocupan de mantener las unidades en buen estado, para una adecuada prestación del servicio?	x		9	8	
¿Los trabajadores (conductor o ayudante) de cada unidad comunican oportunamente sobre falencias presentadas?	x		8	8	
TOTAL PONDERADO			89	47	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS					
¿Se identifican los riesgos internos y externos asociados al área de mantenimiento?	x		8	7	
¿Existe participación por parte del personal para identificar los eventos en el área de mantenimiento?	x		7	6	No participa todo el personal
¿Se analiza e identifica nuevos proveedores para la adquisición de lubricantes y repuestos?	x		8	7	
¿Se han analizado eventos pasados y determinado su impacto en los objetivos y pérdidas ocasionadas?	x		8	8	
¿Existe una comunicación eficaz entre el área de gerencia y de mantenimiento que permitan identificar el estado de las unidades?	x		8	6	No de forma frecuente
Elaborado por: Lizeth Maila Fecha: 23/03/2015			Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha: 12/04/2015		
CONTINÚA					

 COMPAÑÍA DE TRANSPORTES “CONDORVALL S.A.” CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN CONTROL INTERNO COSO ERM Y NIVEL DE CONFIANZA					
Área: Mantenimiento	Periodo: noviembre 2014 – abril 2015				
PREGUNTAS	SI	NO	PT	CT	OBSERVACIÓN
¿Existen medios idóneos para realizar un mantenimiento a cada una de las unidades?		x	8	7	
¿Existen mecanismos que permitan identificar los riesgos y los mismos funcionan adecuadamente?	x		8	7	
TOTAL PONDERADO			55	48	
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
¿Existe una metodología que permita valorar las condiciones mecánicas de cada una de las unidades constantemente?	x		8	6	
¿La metodología pondera los riesgos en forma cualitativa y cuantitativa?		x	7	4	No existe una forma de cuantificar los riesgos
¿Se encuentran identificados los riesgos inherentes?	x		9	9	
¿Existen indicadores de ocurrencia, impacto y estimación del riesgo?	x		8	8	
¿Se mantiene un reporte periódico sobre las condiciones mecánicas y de mantenimiento que se encuentra cada unidad?		x	9	8	El reporte lo realiza cada accionista mas no la compañía
¿Existe información histórica sobre los daños mecánicos de mayor importancia que se han presentado en cada una de las unidades?	x		6	0	
¿Se analiza la probabilidad de ocurrencia de un accidente de tránsito de acuerdo a las condiciones mecánicas de las unidades y se han tomado acciones para mitigar los mismos?	x		8	7	
¿Las unidades se encuentran en adecuadas condiciones mecánicas para evitar accidentes de tránsito?	x		8	7	No todas las unidades
TOTAL PONDERADO			63	49	
RESPUESTA AL RIESGO					
¿Los riesgos son valorados en cuanto a su costo beneficio, probabilidad e impacto?	x		8	8	
¿Para los riesgos identificados se elaboran estrategias que permitan gestionar los mismos?	x		8	6	Se elaboran estrategias pero no se las cumplen en su totalidad
Elaborado por: Lizeth Maila Fecha: 23/03/2015			Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha: 12/04/2015		
CONTINÚA 					

	COMPAÑÍA DE TRANSPORTES “CONDORVALL S.A.” CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN CONTROL INTERNO COSO ERM Y NIVEL DE CONFIANZA				
	Área: Mantenimiento		Periodo: noviembre 2014 – abril 2015		
PREGUNTAS	SI	NO	PT	CT	OBSERVACIÓN
¿Se ha determinado el nivel de tolerancia a los riesgos por parte de la gerencia?	x		9	9	
¿El área de mantenimiento emite reportes a gerencia sobre el estado de las unidades?		x	8	6	
¿La compañía tiene establecido controles para analizar un nivel de riesgo residual?		x	8	0	
TOTAL PONDERADO			41	29	
ACTIVIDADES DE CONTROL					
¿La compañía cuenta con una matriz en la que se puedan identificar los posibles riesgos y los controles para prevenirlos?		x	8	0	
¿Los directivos verifican que las unidades se encuentren en condiciones adecuadas para el servicio?	x		9	7	
¿Existe una planificación para el mantenimiento de las unidades?	x		8	5	La planificación la realiza cada dueño de cada unidad
¿Todas las unidades están legalmente matriculadas y su matrícula se encuentra vigente?		x	10	8	Existen unidades nuevas o por cambio de dueño que todavía se están en proceso de matriculación
¿Las unidades han aprobado la revisión técnica vehicular en el tiempo establecido?		x	10	8	Existen unidades que aún no aprueba la revisión vehicular
TOTAL PONDERADO			45	28	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
¿Se comunica periódicamente las resoluciones tomadas por los directivos?	x		8	8	Se toman resoluciones en reuniones de todos los directivos
¿Los sistemas de información son los adecuados para que se interprete las resoluciones tomadas?	x		8	8	
¿Existe una información detallada de las condiciones mecánicas de cada una de las unidades?	x		8	5	
¿Se utilizan canales de comunicación en la compañía?	x		9	8	
Elaborado por: Lizeth Maila Fecha: 23/03/2015			Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha: 12/04/2015		
CONTINÚA 					

	COMPAÑÍA DE TRANSPORTES “CONDORVALL S.A.” CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN CONTROL INTERNO COSO ERM Y NIVEL DE CONFIANZA				
	Área: Mantenimiento		Periodo: noviembre 2014 – abril 2015		
PREGUNTAS	SI	NO	PT	CT	OBSERVACIÓN
¿Se utiliza la información como una herramienta de supervisión?	x		8	6	No siempre, suelen ser solamente utilizadas de forma informativa
TOTAL PONDERADO			41	35	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
¿Existe un monitoreo continuo por parte de la administración?	x		8	7	
¿Se da un seguimiento constante al cumplimiento de los objetivos de la compañía?		x	8	5	
¿Se realiza oportunamente la supervisión en los procesos críticos?	x		8	6	
¿La compañía aplica técnicas de control para conocer el nivel de confianza en los controles internos?		x	8	5	
¿Se investiga las causas de las deficiencias en las unidades y se toma medidas de acción?	x		8	6	
¿La compañía toma planes de acción luego de la evaluación riesgos?		x	7	2	
TOTAL PONDERADO			47	31	
TOTAL			547	410	
Elaborado por: Lizeth Maila Fecha: 23/03/2015			Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha: 12/04/2015		

MEDICIÓN DEL RIESGO Y EL NIVEL DE CONFIANZA

La valoración y calificación de las respuestas obtenidas al realizar los cuestionarios de control interno fueron evaluadas de la siguiente manera:

- **Nivel de confianza**

$$NC = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación total}} * 100\%$$

$$NC = \frac{402}{545} * 100\%$$

$$NC = 0,73 * 100\%$$

$$NC = 73,76\%$$

- **Nivel de riesgo**

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 73,76\%$$

$$NR = 26,24\%$$

Tabla 7

Evaluación de rangos de niveles de confianza

Rango porcentual	Nivel de confianza	Nivel de Riesgo
0% hasta 39%	Bajo	Alto
40% hasta 59%	Medio	Medio
60% hasta 79%	Medio – Alto	Medio – Bajo
80% hasta 100%	Alto	Bajo

Tabla 8*Medición del riesgo de control interno en el área de mantenimiento*

Componentes	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de Confianza	NR	Nivel de Riesgo
Ambiente de Control	164	135	82,36	17,64	Bajo
Establecimiento de Objetivos	89	47	52,84	47,16	Medio
Identificación de Eventos	55	48	87,28	12,72	Bajo
Evaluación de Riesgos	63	49	77,79	22,21	Medio - Bajo
Respuesta al Riesgo	41	29	70,76	29,24	Medio - Bajo
Actividades de Control	45	28	62,26	37,74	Medio - Bajo
Información y Comunicación	41	35	85,37	14,63	Bajo
Supervisión y Monitoreo	47	31	65,98	34,02	Medio - Bajo
TOTAL	545	402	73,08	26,92	BAJO

CONCLUSIÓN

En el proceso de mantenimiento se puede determinar un riesgo bajo de 26,92%, esto debido a que el departamento carece de objetivos así como también los riesgos no son evaluados de forma constante, en este caso la compañía asume un riesgo bajo y su nivel de confianza es alto.

4.2 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Tabla 9

Medición del riesgo de control interno en las áreas de estudio

Componentes	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de Confianza	NR	Nivel de Riesgo
Ambiente de Control	338	283	83,72	16,28	Bajo
Establecimiento de Objetivos	176	104	60,20	39,80	Medio - Bajo
Identificación de Eventos	113	91	82,03	17,97	Bajo
Evaluación de Riesgos	124	99	81,37	18,63	Bajo
Respuesta al Riesgo	79	52	65,81	34,19	Medio - Bajo
Actividades de Control	89	56	64,07	35,93	Medio - Bajo
Información y Comunicación	81	71	87,69	12,31	Bajo
Supervisión y Monitoreo	92	56	60,77	39,23	Medio - Bajo
TOTAL	1092	812	73,20	26,79	BAJO

Del análisis realizado se desprenden las siguientes observaciones:

Según los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario de control interno a la compañía de transportes Condorvall S.A.se presenta la siguiente información de cada uno de los componentes de COSO ERM.

1) Ambiente de Control

Luego de aplicado el cuestionario de control interno en lo que respecta al ambiente de control se pudo determinar que existe un nivel de confianza del 84% , mientras que su nivel de riesgo de 16% Bajo.

Bajo estos resultados obtenidos se pudo determinar que la compañía no cuenta con un código de ética, no evalúa el rendimiento y la conducta del personal, así como

también no existe una evaluación constante de los riesgos, por lo que son consideradas como las deficiencias de mayor importancia dentro de la compañía de transportes Condorvall S.A.

La causa de estos particulares se debe a que la compañía necesita fortalecer el control interno; debido a que estos hechos pueden provocar el desconocimiento por parte del personal en cuanto a funciones y responsabilidades.

2) Establecimiento de Objetivos

En lo que respecta al componente Establecimiento de Objetivos se pudo determinar que existe un nivel de confianza del 60%, mientras que su nivel de riesgo es del 40% medio – bajo.

Mediante los resultados obtenidos se pudo determinar que la compañía no ha difundido la visión a toda la organización, así como también no se encuentran definidos los objetivos para cada área.

Es necesario también recalcar que para la consecución de los objetivos la compañía mide el rendimiento mediante indicadores de eficiencia y efectividad, los mismos que solo se los realizan de forma espontánea mas no existe un documento que respalde que han sido realizados.

3) Identificación de Eventos

El nivel de confianza obtenido en el tercer componente es del 82%, y su nivel de riesgo es del 18% bajo.

Según los resultados obtenidos se pudo determinar que los conductores no toman muy en cuenta las nuevas medidas implementadas por el gobierno al sector del transporte, tampoco existe la colaboración de todo el personal para identificar eventos que puedan afectar las actividades.

Un factor importante dentro de toda organización es la comunicación y dentro de la compañía no existe una frecuente comunicación entre la gerencia y el personal del área operativa.

4) Evaluación de Riesgos

En lo que respecta al componente de Evaluación de Riesgos se obtuvo un nivel de confianza del 81% y un nivel de riesgo bajo.

Con los resultados obtenidos se puede determinar que la compañía no tiene una metodología que permita evaluar los riesgos, así como también no lleva un control sobre el mantenimiento de las unidades, lo que conlleva a que se produzcan accidentes.

También es importante mantener un control sobre los accidentes de tránsito que se han presentado, las causas por las que se ocasionaron y su probabilidad de ocurrencia, todo esto se lo debe llevar documentado para así poder tener un control que permita mitigar dichos riesgos.

5) Respuesta al Riesgo

En el quinto componente el nivel de confianza fue del 66% presentando un nivel de riesgo medio – bajo.

Analizando los resultados obtenidos se puede determinar que las unidades de la compañía no cuentan con un seguro privado de accidentes, así como también no se cumplen con las estrategias formuladas para gestionar los riesgos que se presentan.

6) Actividades de Control

En las actividades de control se pudo determinar que existe un nivel de confianza del 64%, mientras que su nivel de riesgo del 36% medio – bajo.

Bajo estos resultados obtenidos se puede determinar que la compañía no planifica el mantenimiento para las unidades esto es responsabilidad de cada dueño, tampoco existe una matriz que permita identificar los riesgos y realizar controles para prevenirlos.

También es importante tomar en cuenta que no todas las unidades han aprobado la revisión vehicular, razón por la cual tampoco han podido constar como legalmente matriculadas.

7) Información y Comunicación

Luego de haber aplicado el cuestionario de control interno en el séptimo componente información y comunicación se pudo determinar que existe un nivel de confianza de 88% mientras que su nivel de riesgo de 12% bajo.

Mediante estos resultados se puede determinar que la compañía mantiene un adecuado sistema de información y comunicación sin embargo no todas las unidades cuentan con el canal de comunicación que son las motorolas, necesarias para informar y mantenerse informado sobre anomalías que puedan presentarse durante el día de trabajo.

8) Supervisión y Monitoreo

El componente Supervisión y Monitoreo presenta un nivel de confianza del 61% presentando un nivel de riesgo medio – bajo.

Bajo estos resultados obtenidos se pudo determinar que el personal de la compañía no conoce sus objetivos, así como también no cuenta con un departamento que evalúe las actividades de área operativa de la compañía, que permita determinar si se están desarrollando adecuadamente, aplicando las normas y políticas de la compañía, razón por la cual no ha permitido mejorar los controles de las diferentes actividades del área.

4.3 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DEL CONTROL INTERNO

Una vez realizada la evaluación de Control Interno, es importante determinar medidas que permitan mejorar el Sistema de Control Interno de la Compañía de Transportes Condorvall S.A., para lo cual se plantea las siguientes propuestas:

1) Ambiente de Control

Para que la compañía de transportes Condorvall S.A., cuente con un eficiente y eficaz ambiente de control deberá considerar las siguientes propuestas de mejora:

Se elaboró un código de ética, el mismo que sirva de guía para todos los miembros de la compañía y que se encuentre alineado a principios y normas aceptables.

PRESENTACIÓN

El presente código de ética de la compañía de transportes Condorvall S.A., es un conjunto de reglas que permiten el cumplimiento de la Misión y Visión de la compañía, mediante la eficacia personal de sus miembros en todos los niveles dentro de sus actividades diarias.

Desde su constitución la compañía de transportes Condorvall S.A., se ha guiado por las necesidades y expectativas de los usuarios, con el fin de ofrecerles un servicio que genere la máxima satisfacción, cumpliendo a la vez con sus expectativas.

Este compromiso con la calidad se ha unido al respeto por el medio ambiente, la seguridad y salud en el trabajo, la seguridad en el transporte de pasajeros, a la vez que se mantiene una responsabilidad social, transmitida en el desarrollo sostenible del entorno.

La confianza, el respeto, la honestidad y la justicia son partes esenciales del presente código y deben ser la base de todas nuestras interacciones y actividades, por ello todos los colaboradores y miembros de la compañía de transportes Condorvall S.A., es así que constituye un pilar fundamental que regirá nuestra forma de actuar.



COMPAÑÍA DE TRANSPORTES

“CONDORVALL S.A.”

CÓDIGO DE ÉTICA

El presente Código de Ética reúne las políticas que se deberán observar en el desempeño profesional para alcanzar estándares éticos elevados en el ejercicio de las labores diarias de la compañía de transportes Condorvall S.A.

MISIÓN

“La Compañía de Transporte Intraprovincial urbano Cóncores del Valle “CONDORVALL S.A. “es una empresa privada cuya misión es brindar un adecuado servicio de transporte público de pasajeros a los habitantes del Cantón Rumiñahui en las diferentes rutas y frecuencias, apoyar en el desarrollo laboral de nuestra actividad y colaborar con el requerimiento de movilidad de nuestros usuarios, enmarcados en procedimientos éticos y apegados a la moral.”

VISIÓN

“Ser una empresa reconocida en el Cantón Rumiñahui por su fortaleza económica, participación técnica y humana en el proyecto de la planificación de movilidad masiva de pasajeros, ofreciendo a sus usuarios comodidad, destinos y tiempos con personal calificado y capacitado tanto en valores como en actitudes, sabiendo que la opinión de nuestros clientes premiará el esfuerzo de los trabajadores y la dedicación de la administración.”

NUESTROS PRINCIPIOS

-  Respeto, consideración entre accionistas y empleados.
-  Capacitación permanente a conductores y colaboradores.
-  Compromiso permanente de accionistas, administradores y personal general con el engrandecimiento de la compañía.
-  Innovación, estructuración, planificación permanente para mantener la primacía con la competencia.
-  Trabajo en equipo para maximizar el crecimiento de la compañía.

LINEAMIENTOS DE ÉTICA Y CONDUCTA

En la compañía de transportes Condorvall S.A., actuamos conforme a los siguientes lineamientos.

**DERECHOS
HUMANOS**

Abstenerse de discriminar sobre la base de raza, color, religión, sexo, orientación sexual, nacionalidad, etnia, edad o discapacidad.

Abstenerse de participar en cualquier forma de acoso ya sea psicológico, económico, de poder o sexual.

Entender y reconocer los derechos humanos de las personas, así como evitar y denunciar cualquier acto que vaya en contra de la dignidad humana.

Respetar la cultura, usos y costumbres, lenguas indígenas y cualquier manifestación normal de diversidad cultural, en países y regiones en los que llevamos a cabo actividades comerciales.

Rechazar y sancionar el uso de castigos corporales, coerción mental, física y abusos verbales por parte de empleados y directivos.

**MEDIO
AMBIENTE**

El respeto por el medio ambiente, de su flora, fauna, atmósfera y entorno en general, minimizando al máximo cualquier impacto que generemos durante la actividad, crea bienestar y es la base para el desarrollo sostenible.

Mejorar continuamente nuestras políticas, programas y estrategias de cuidado del medio ambiente.

Se evalúen en forma anticipada el mantenimiento de los vehículos para prevenir contaminación en el medio ambiente.

Utilizar los recursos materiales, la energía y el agua de forma racional y eficiente, sin pérdidas ni desperdicios.

AMBIENTE LABORAL

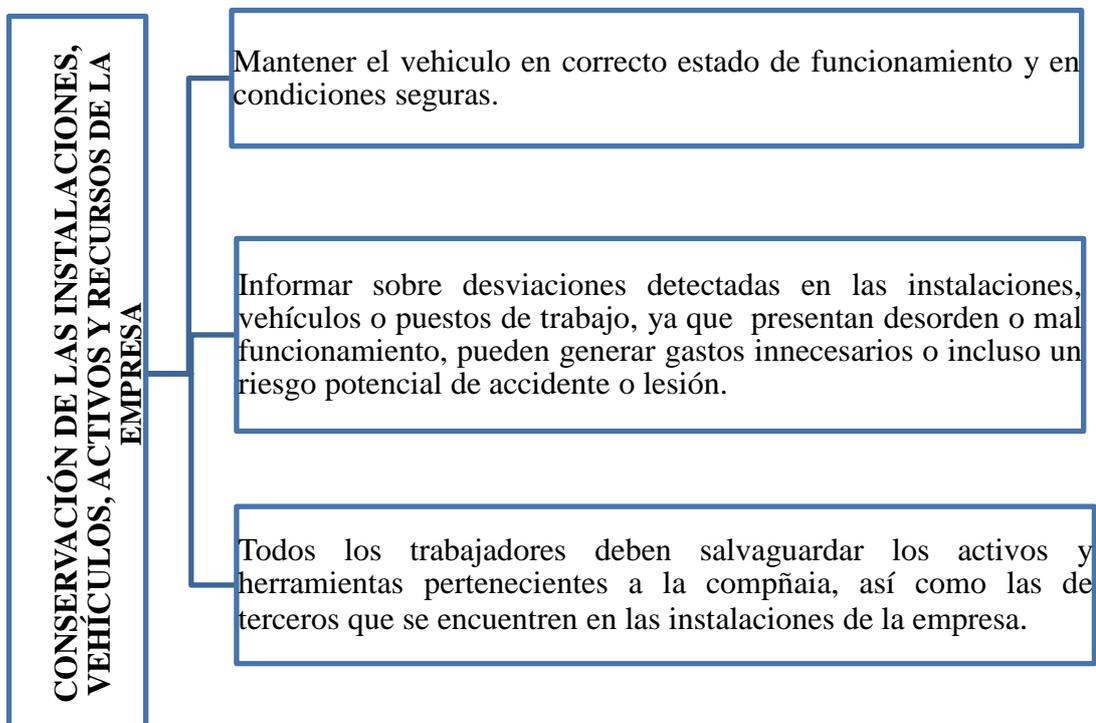
Promover el respeto a los derechos laborales y las leyes que rigen sus relaciones con los empleados.

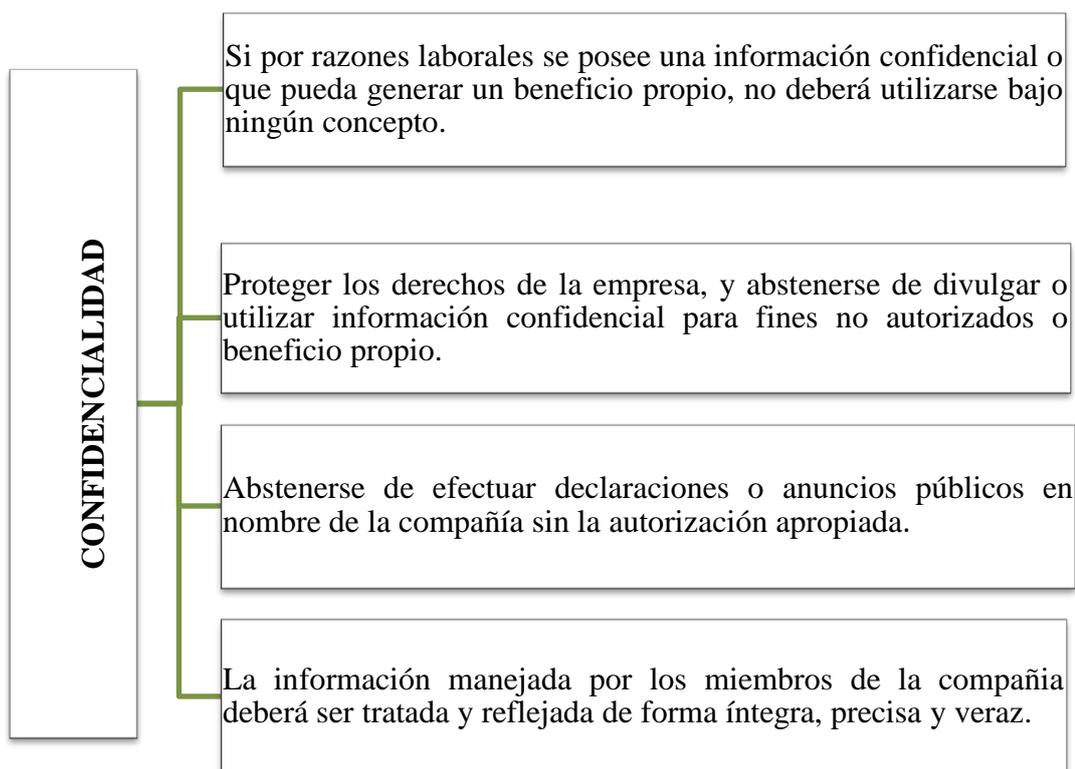
Procurar un entorno laboral seguro y libre de cualquier forma de discriminación en cuanto a género, raza, religión, orientación sexual o condición económica.

Procurar un ambiente laboral que fomente las buenas relaciones entre colaboradores y el respeto recíproco.

Promover la capacitación permanente del personal.

Los empleados se regirán por los valores de la compañía y deberán mostrar respeto por la dignidad de sus colegas y las partes interesadas





**LA EMPRESA
SE
COMPROMETE
A**

Orientación a la mejora continúa.

El compromiso con la gestión se apoya en unos sistemas y procesos eficientes, en la búsqueda sistemática de la mejora, en la identificación y aplicación de las mejoras prácticas y en el análisis interno de los resultados obtenidos.

Responsabilidad ante las acciones realizadas.

Ante las demandas y consecuencias de las acciones realizadas o de los resultados logrados se mostrará el respeto, la atención y las respuestas adecuadas.

Competencia Leal.

La competencia con otras compañías debe ser una competencia leal, cuya base sea la búsqueda de la diferenciación con la utilización de armas lícitas. La publicidad utilizada siempre estará vinculada a la verdad, sin mentir, ensalzando el propio servicio, sin rebajar o denigrar a la competencia.

Manual de Funciones

Consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa; engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos.

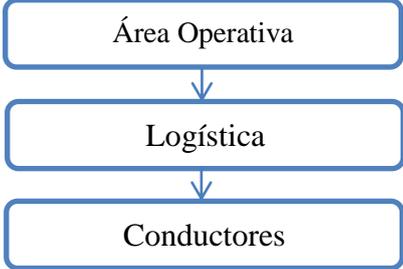
Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

La elaboración de este manual pretende formalizar e informar a todo el personal sobre las funciones y así evitar la evasión de responsabilidad, la duplicación de funciones, desconocimiento de los procedimientos y otros.

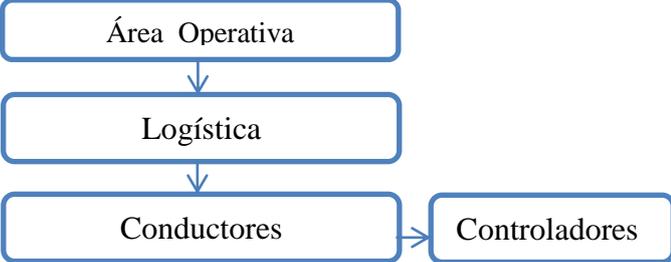
El presente documento detallara las funciones, autoridad, jerarquía, características, requisitos y responsabilidad de los diferentes puestos de trabajo.

Cuadro 13

Manual de Funciones de los Conductores

	MANUAL DE FUNCIONES ÁREA: Logística FECHA: Abril 2015
Estructura	 <pre> graph TD A[Área Operativa] --> B[Logística] B --> C[Conductores] </pre>
INFORMACIÓN BÁSICA	
Cargo: Chofer	
Jefe Inmediato: Jefe de Logística	
Supervisa a: Controladores	
Naturaleza del Cargo: Velar por el buen uso y funcionamiento de la unidad asignada, prestar un adecuado servicio al usuario generando satisfacción y seguridad.	
Personal Requerido: 40	
Perfil: <ul style="list-style-type: none"> • Espíritu de responsabilidad • Honradez • Paciencia • Respetuoso • Cordialidad 	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación. • Informar oportunamente toda colisión o accidente de tránsito que se presente en el cumplimiento de sus funciones. • Solicitar oportunamente los lubricantes necesarios. • Mantener en regla todos los documentos requeridos para el tránsito del vehículo. • Proporcionar auxilio al vehículo que llegue a presentar desperfectos mecánicos de forma inesperada. 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
Edad: 25 – 50 años	Sexo: Masculino
Estudios: Chofer profesional	Experiencia: 1 año de experiencia laboral relacionada al cargo

Cuadro 14*Manual e Funciones de los Controladores*

	MANUAL DE FUNCIONES ÁREA: Logística FECHA: Abril 2015
Estructura	 <pre> graph TD A[Área Operativa] --> B[Logística] B --> C[Conductores] C --> D[Controladores] </pre>
INFORMACIÓN BÁSICA	
Cargo: Controlador	
Jefe Inmediato: Conductor	
Supervisa a: N/A	
Naturaleza del Cargo: Prestar un adecuado servicio al usuario, manteniendo la unidad completamente limpia y ordenada.	
Personal Requerido: 40	
Perfil: <ul style="list-style-type: none"> • Espíritu de responsabilidad • Honradez • Paciencia • Respetuoso • Cordialidad • Colaboración 	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Mantener el vehículo en perfectas condiciones de aseo • Revisar el estado del vehículo. • Prestar un cordial servicio al usuario. • Informar al conductor sobre alguna anomalía presentada en el vehículo. 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
Edad: 20 – 50 años	Sexo: Indistinto
Estudios: Bachiller	Experiencia: 3 meses de experiencia laboral relacionada al cargo

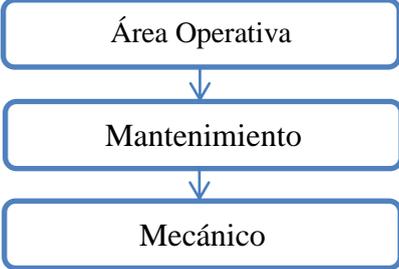
Cuadro 15

Manual de Funciones de los Despachadores

	MANUAL DE FUNCIONES ÁREA: Logística FECHA: Abril 2015
Estructura	 <pre> graph TD A[Área Operativa] --> B[Logística] B --> C[Despachadores] </pre>
INFORMACIÓN BÁSICA	
Cargo: Asistente Contable	
Jefe Inmediato: Comisión de Recaudo y Distribución	
Supervisa a: N/A	
Naturaleza del Cargo: Apoyar y colaborar con su jefe inmediato en la realización de las operaciones tanto de egresos como de ingresos derivados del funcionamiento de la compañía.	
Personal Requerido: 1	
Perfil: <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Iniciativa • Buen manejo de relaciones interpersonales • Analítico • Buena Organización 	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la programación de las unidades diariamente conforme a las diferentes rutas. • Hacer cumplir los turnos establecidos • Cuidar y operar adecuadamente los relojes de control, motorolas o cualquier equipo necesario para la operación de las unidades. • Actuar con diligencia para resolver problemas de congestión o varias novedades de la flota vehicular. • Presentar informes de trabajo cada vez que sea requerido por los directivos de la compañía 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
Edad: 20 –35 años	Sexo: Indistinto
Estudios: Nivel Secundaria	Experiencia: 1 año de experiencia laboral relacionada al cargo

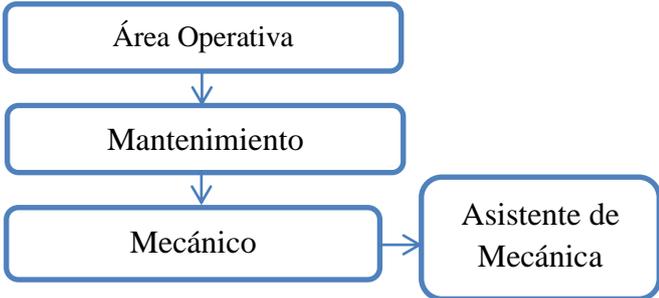
Cuadro 16

Manual de Funciones de los Mecánicos

	MANUAL DE FUNCIONES ÁREA: Mantenimiento FECHA: Abril 2015
Estructura	 <pre> graph TD A[Área Operativa] --> B[Mantenimiento] B --> C[Mecánico] </pre>
INFORMACIÓN BÁSICA	
Cargo: Mecánicos	
Jefe Inmediato: Jefe de Mantenimiento	
Supervisa a: N/A	
Naturaleza del Cargo: Planificar las actividades de las unidades controlando, coordinando y supervisando el mantenimiento y reparación de las mismas a fin de garantizar un buen funcionamiento.	
Personal Requerido: 3	
Perfil: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación y organización • Comunicación efectiva • Espíritu de responsabilidad • Seriedad 	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación del mantenimiento preventivo de las unidades • Diagnóstico y programación de mantenimientos correctivos • Solicitud de repuestos, lubricantes, partes e insumos • Registro de ejecución de mantenimientos • Cumplir con las normas ambientales, de seguridad y salud ocupacional 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
Edad: 20 –35 años	Sexo: Masculino
Estudios: Técnico Superior Universitario en Mecánica Automotriz	Experiencia: 2 años de experiencia laboral relacionada al cargo

Cuadro 17

Manual de Funciones del Asistente de Mecánica

	MANUAL DE FUNCIONES ÁREA: Mantenimiento FECHA: Abril 2015
Estructura	 <pre> graph TD A[Área Operativa] --> B[Mantenimiento] B --> C[Mecánico] C --> D[Asistente de Mecánica] </pre>
INFORMACIÓN BÁSICA	
Cargo: Asistente de Mantenimiento	
Jefe Inmediato: Mecánico	
Supervisa a: N/A	
Naturaleza del Cargo: Colaborar en el mantenimiento a las unidades, además preparar los requerimientos de insumos, lubricantes y repuestos que permitan la realización del mantenimiento oportunamente.	
Personal Requerido: 1	
Perfil: <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Buena organización • Trabajo en equipo • Puntualidad 	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades de mantenimiento conjuntamente con el mecánico • Verificar las unidades e implementar acciones que permitan evitar daños mayores • Mantener actualizadas los historiales de mantenimiento de cada unidad • Elaborar ordenes de requisición de lubricantes y repuestos. • Realizar actividades en tiempos determinados • Aplicar normas de seguridad, calidad y cuidado al medio ambiente. • Detallar diariamente las tareas ejecutadas y el material y repuestos utilizados • Mantener limpia y ordenada el área de trabajo 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
Edad: 22 –35 años	Sexo: Masculino
Estudios: Nivel Secundaria	Experiencia: De 6 meses a 1 año en actividades similares

2) Establecimiento de Objetivos

Los objetivos se encuentran detallados en el capítulo I del presente trabajo los mismos que fueron alineados con la misión y visión de la empresa.

Los que se recomienda elaborar es la determinación de estrategias alineadas a estos objetivos determinando el riesgo aceptado y sus respectivas tolerancias.

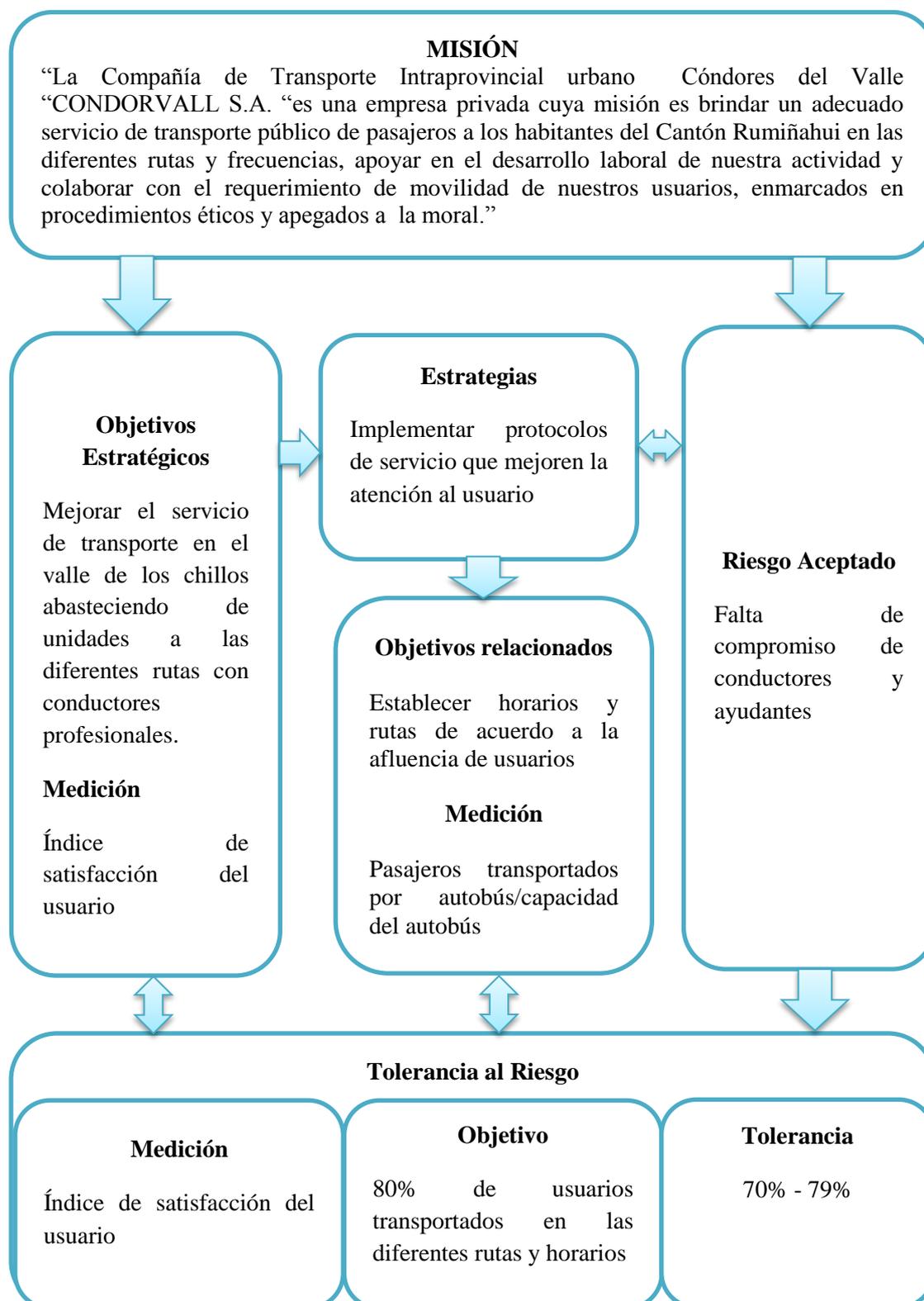


Figura 18 Relación entre misión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia al Riesgo en el área de logística

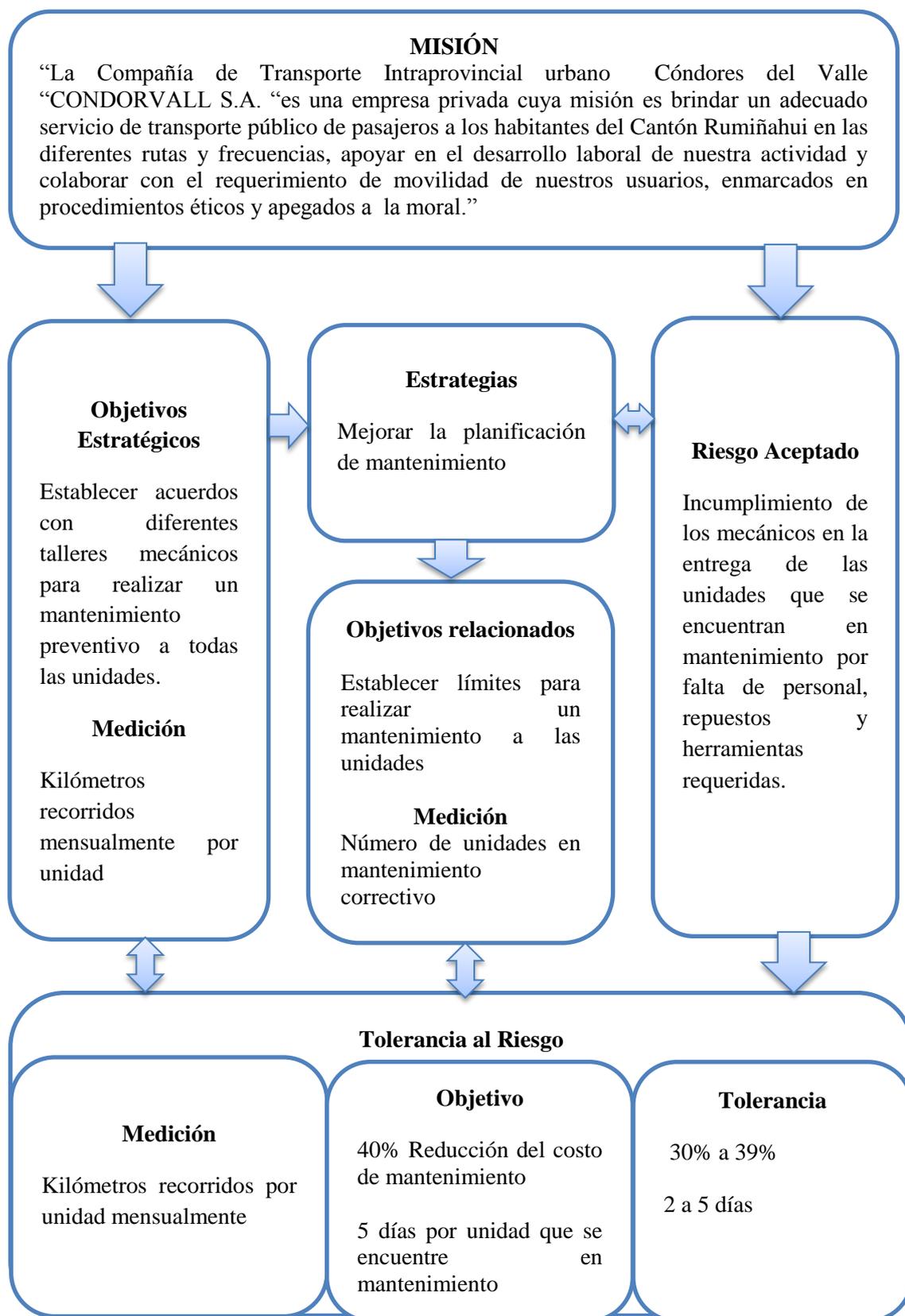


Figura 19 Relación entre misión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia al Riesgo en el área de mantenimiento

3) **Identificación de eventos**

Para poder desarrollar la identificación de eventos fue necesario aplicar varias herramientas que permitan detectar posibles acontecimientos que pueden afectar al logro de los objetivos.

Luego de varias reuniones y con el propósito de analizar los procesos que se realizan en cada área se identificó posible eventos que constituyen riesgos para los objetivos y se enlistaron de acuerdo a la prioridad considerando su probabilidad e impacto.

Es necesario considerar que los riesgos en estas áreas están considerados como pérdidas económicas, originados por fallas en los procesos, errores involuntarios o eventos externos.

Una vez identificado los riesgos se procedió a preparar una matriz de riesgos, la misma que permitió identificar los riesgos su causa y efecto.

Tabla 10*Matriz de Identificación de Riesgos en el Área de Logística*

Nº	PROCEDIMIENTO	RIESGO	CAUSA	EFEECTO
1	Establecimiento de horarios	Confusión y pérdida de turnos	Falta de coordinación de los turnos diarios de trabajo	Insatisfacción de los usuarios
2	Verificación de documentos de conductores	Operativos policiales	Falta de control al conductor que ingresa a cada unidad	Sanciones y hasta detención tanto al vehículo como al conductor
3	Despacho de unidades	Demora en el despacho de cada unidad en la diferentes rutas	Falta de unidades por mantenimiento Falta de unidades por tráficos inesperados	Insatisfacción del usuario

Tabla 11*Matriz de Identificación de Riesgos en el Área de Mantenimiento*

N°	PROCEDIMIENTO	RIESGO	CAUSA	EFEECTO
1	Mantenimiento preventivo	No se realice el mantenimiento de acuerdo a lo establecido	Falta de compromiso por parte de cada accionista	Fallas de mayor gravedad en las unidades Incurrir en mayores gastos para su reparación
2	Adquisición de lubricantes y repuestos	Compra de productos requeridos	no Falta de análisis de requerimientos de las unidades	Stock de productos innecesarios
3	Mantenimiento correctivo	Provocar accidentes de tránsito	No se realiza un mantenimiento preventivo adecuado	Insatisfacción de los usuarios
4		Generar mayores gastos	Falta de interés por parte del dueño de cada unidad	Pérdidas económicas

4) Evaluación de Riesgos

Una vez realizada la identificación de los eventos se procedió a definir los parámetros que se utilizaran para analizar los riesgos determinados.

La evaluación de estos riesgos se los realiza tomando en cuenta la probabilidad y el impacto

En la siguiente se puede observar el esquema de valoración de riesgo en función de la probabilidad e impacto.

		IMPACTO		
		Leve- 5	Tolerable – 10	Moderado – 15
PROBABILIDAD	Baja – 1	Riesgo Trivial	Riesgo Tolerable	Riesgo Moderado
	Media – 2	Riesgo Tolerable	Riesgo Moderado	Riesgo Importante
	Alta – 3	Riesgo Moderado	Riesgo Importante	Riesgo Importante

Figura 20 Matriz de Severidad

$$\text{Nivel de riesgo} = \text{Probabilidad de Riesgo} * \text{Impacto del Riesgo}$$

La probabilidad de ocurrencia se determina de acuerdo al nivel de ocurrencia con la cual se materializa un riesgo.

Los riesgos identificados se proceden a identificar mediante la puntuación de 1, 2, y 3; siendo el 1 el nivel de ocurrencia más baja, es decir que la frecuencia con la que el riesgo pueda ocurrir en la compañía va de 0% al 25%. La asignación de una puntuación de 2 denominada como Media, tiene un porcentaje de ocurrencia del 25.01% al 70%, mientras que el nivel 3 denominado como Alta y su probabilidad de ocurrencia va desde un 70.01% al 100%.

En cuanto a la evaluación del impacto es determinado mediante una puntuación de 5 Leve o Trivial, 10 Tolerable y 15 Moderado.

Cuadro 18*Análisis y Valoración de Riesgos en el Área de Logística*

N°	PROCEDIMIENTO	RIESGO	CAUSA	EFECTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN
1	Establecimiento de horarios	Confusión y pérdida de turnos	Falta de coordinación de los turnos diarios de trabajo	Insatisfacción de los usuarios	10 Tolerable	1 Baja	10
2	Verificación de documentos de conductores	Operativos de policiales	Falta de control al conductor que ingresa a cada unidad	Sanciones y hasta detención tanto al vehículo como al conductor	15 Moderado	2 Media	30
3	Despacho de unidades	Demora en el despacho de cada unidad en la diferentes rutas	Falta de unidades por mantenimiento Falta de unidades por tráfico inesperados	Insatisfacción del usuario	10 Moderado	2 Media	20
4							

Cuadro 19*Análisis y Valoración de Riesgos en el Área de Mantenimiento*

N°	PROCEDIMIENTO	RIESGO	CAUSA	EFEECTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN
1	Mantenimiento preventivo	No se realice el mantenimiento de acuerdo a lo establecido	Falta de compromiso por parte de cada accionista	Fallas de mayor gravedad en las unidades Incurrir en mayores gastos para su reparación	10 Tolerable	2 Media	20
2	Adquisición lubricantes y repuestos	de Compra y productos requeridos	de Falta de análisis de requerimientos de las unidades	Stock de productos innecesarios	10 Tolerable	2 Media	20
3	Mantenimiento correctivo	Provocar accidentes de tránsito	No se realiza un mantenimiento preventivo adecuado	Insatisfacción de los usuarios	15 Moderado	2 Media	30
4		Generar mayores gastos	Falta de interés por parte del dueño de cada unidad	Pérdidas económicas			

5) Respuesta a los Riesgos

En este componente se determina que respuesta se dará a los riesgos una vez identificados, analizados y evaluados. Para dar respuesta a los riesgos se debe considerar que estrategia de mitigación se emplearan para el manejo de los mismos entre las cuales tenemos los siguientes:

- **Evitar el Riesgo**

Es considerada como la primera alternativa a utilizar, la compañía evita el riesgo por lo tanto no quiere aceptarlo de ninguna manera; esta estrategia considera evitar el riesgo cuando dentro de los procesos se generan controles o cambios que conllevan al mejoramiento, rediseño o eliminación de cualquier evento negativo como resultado de implementar adecuados controles o medidas de acción emprendidas.

- **Reducir el Riesgo**

Cuando existen riesgos que no pueden ser evitados porque genera dificultades operacionales, se procede a reducir el riesgo al nivel más bajo posible; esto se logra mediante la optimización de procedimientos y la implementación de controles.

- **Transferir o Compartir el Riesgo**

Esta estrategia hace referencia a buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo, se la realiza para eliminar un riesgo de un lugar a otro o de un grupo a otro mediante la cobertura, aseguramiento o transferir el riesgo.

- **Aceptar el Riesgo**

Una vez que el riesgo ha sido reducido o transferido la compañía obtiene un riesgo residual que se mantiene, donde el gerente acepta la pérdida y procede a laborar planes de contingencia para su manejo.

6) Actividades de Control

Corresponden a las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permitan a la dirección administrar los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de riesgos y asegurar que se lleva a cabo los lineamientos.

Políticas Generales

- La comisión operacional será la encargada de realizar una planificación por ruta, rotación de unidades en base a la flota disponible.
- Para la planificación de rutas se tomará en cuenta la demanda de usuarios y otros factores externos como son tráfico en horas pico, intervalos, frecuencias, tiempos de viaje y horarios de operación.
- Se establecerán puntos de despacho, regulación, así como la ubicación y formas de control a través de relojes timbradores, tiempos por vuelta recorrida, sistema GPS, u otros mecanismos que sean necesarios.
- Se realizará un control estadístico de los kilómetros recorridos por cada unidad y el personal que labora.
- Se deberá mantener un archivo de la documentación actualizada de cada uno de los conductores y ayudantes.
- La comisión de mantenimiento deberá elaborar un programa de mantenimiento preventivo para todas las unidades por lo menos una vez cada dos meses, tomando en cuenta el kilometraje recorrido.
- Se deberá contratar al personal calificado y adecuado para realizar el mantenimiento requerido a cada una de las unidades

- Deberá disponer del stock adecuado para realizar directamente lo que corresponde a cambios de aceite, filtros, zapatas y otros mantenimientos menores que requieren las unidades.
- La compañía deberá contar con medidas que permitan evaluar el desempeño y establecer indicadores para la supervisión y evaluación, mediante las cuales se podrá obtener resultados para aplicar correcciones oportunas y la implementación o fortalecimiento de nuevas políticas.

Estructuración de políticas, procedimientos e indicadores

Debido a la importancia del área operativa y tomando en cuenta las falencias existentes en el sistema, fue necesario considerar que se elabore una programación diaria de las unidades, estableciendo horarios de acuerdo a las diferentes rutas.

Es necesario mencionar que la compañía podrá modificar o actualizar los procedimientos detallados, ajustándose a las necesidades de la empresa y previa revisión realizada por la Gerencia General y las diferentes comisiones.

ÁREA DE LOGÍSTICA

- **ESTABLECIMIENTO DE HORARIOS**

Objetivo

Elaborar un plan operacional total mente eficiente considerando la flora vehicular disponible así como la necesidad de movilidad de los usuarios.

Alcance

Aplicar para todas las unidades que tengan la disponibilidad para trabajar de las unidades, no es considerable tomar en cuenta a las unidades que se encuentran fuera de operación ya sea por daños mecánicos o por otras contingencias.

Especificaciones de la estructuración de horarios

- Los horarios deben ser elaborados diariamente de acuerdo a:
 - Rutas
 - Total de unidades disponibles
 - Distancia
 - Intervalo entre unidades
- Toda unidad debe tener un ticket diario de trabajo en el que se especifiquen los turnos respectivos.
- Para un mejor servicio las unidades deberán estar en la parada con 15 minutos de anticipación para:
 - Revisar las condiciones de la unidad
 - Encender adecuadamente la unidad
 - Reemplazar por alguna contingencia a alguna unidad

Cuadro 20

Desarrollo del proceso de establecimiento de horarios

Nº	ACTIVIDAD	PAZO	RESPONSABLE
1	Revisar las unidades disponibles para trabajar	Inmediato	Despachador de la compañía
2	Elaborar cuadros de trabajo de acuerdo a las unidades disponibles	Inmediato	Despachador de la compañía
3	Revisar los cuadros elaborados	Inmediato	Gerente General
4	Elabora los tickets de trabajo	Inmediato	Despachador de la compañía
5	Cancela el valor de los tickets	Inmediato	Conductor o Ayudante
6	Entregar a cada unidad los tickets con el respectivo horario de trabajo	Inmediato	Despachador de la compañía

Indicadores de Gestión

- Total unidades operando/ Total unidades programadas
- Total de viajes realizados / Total viajes programados

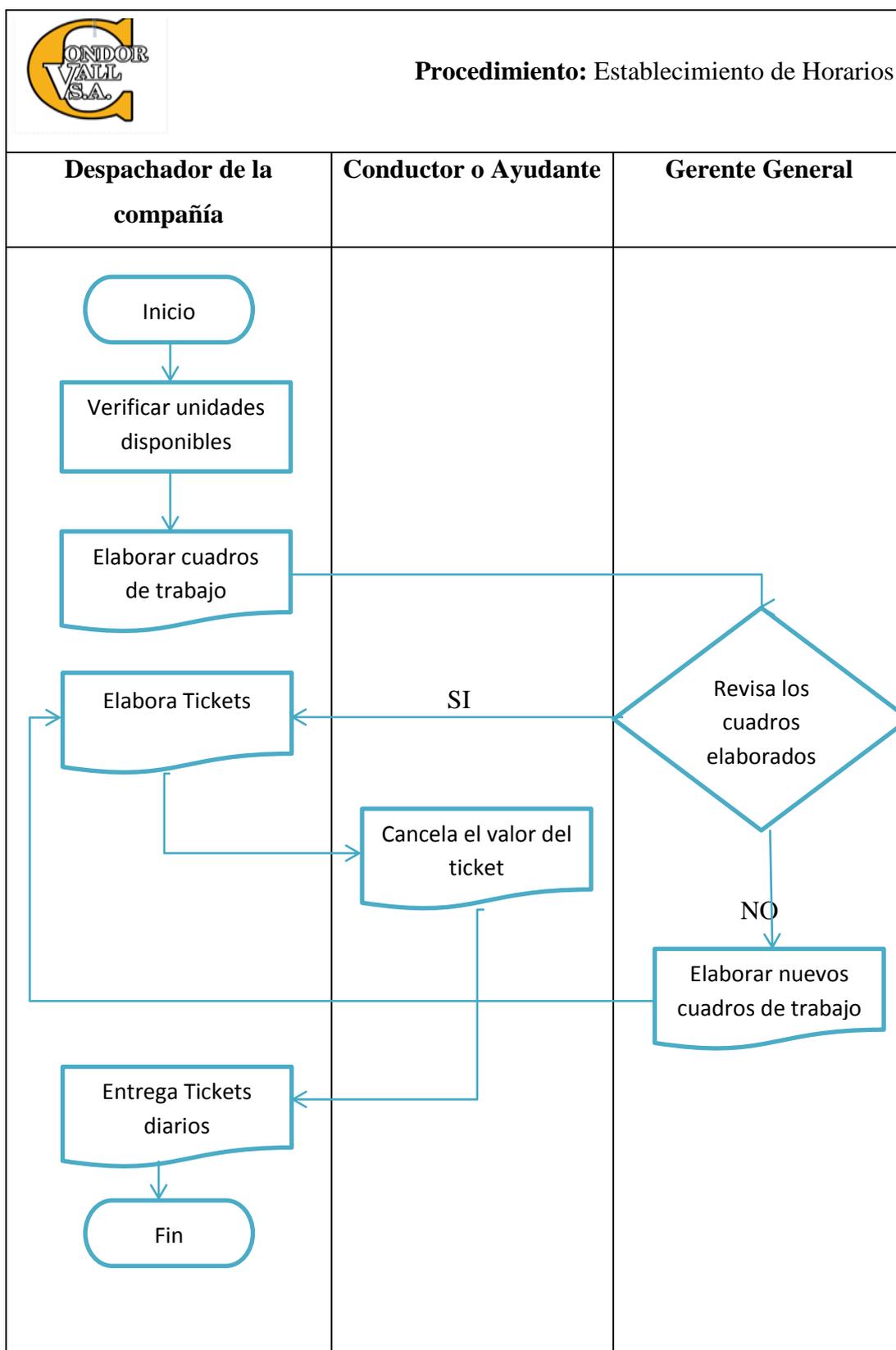


Figura 21 Flujograma del proceso de establecimiento de Horarios

- **VERIFICACIÓN DOCUMENTOS CONDUCTORES**

Objetivo

Control a todos los conductores que posean vigentes los documentos especialmente la licencia de conducir y que sea la adecuada para conducir las unidades (Buses).

Alcance

Revisar los documentos de conductores que desean formar parte de la compañía y de forma mensual los documentos de conductores existentes en la compañía.

Especificaciones de verificación de documentos a conductores

- Este proceso es coordinado por el Gerente General de la Compañía
- Los documentos de cada conductor deben permanecer vigentes especialmente la licencia de conducir
- Revisar los documentos y que cumplan con los requisitos necesarios para ingresar a la compañía.
- Verificar que la documentación presentada sea verídica y no se presenten falsificaciones
- Realizar una entrevista con el gerente general.

Cuadro 21

Desarrollo del proceso de verificación de documentos a conductores

Nº	ACTIVIDAD	PAZO	RESPONSABLE
1	Requerimiento de conductores en la compañía	Inmediato	Gerente General
2	Revisar la documentación presentada por cada conductor	Inmediato	Jefe de Logística
3	Verificar que la documentación presentada sea verídica	Inmediato	Jefe de Logística
4	Realizar una entrevista con el Gerente General	Inmediato	Gerente General
5	Contratación del conductor requerido	Inmediato	Gerente General
6	Firma del contrato	Inmediato	Conductor
6	Archivar la documentación	Inmediato	Jefe de Logística
7	Revisión constante de puntos en la licencia de conducir	Inmediato	Jefe de Logística

Indicadores de Gestión

- Puntos en la licencia de conducir / Total puntos de la licencia de conducir
- Número de infracciones al mes / Total días de trabajo
- Total viajes con incidentes / Total viajes realizados

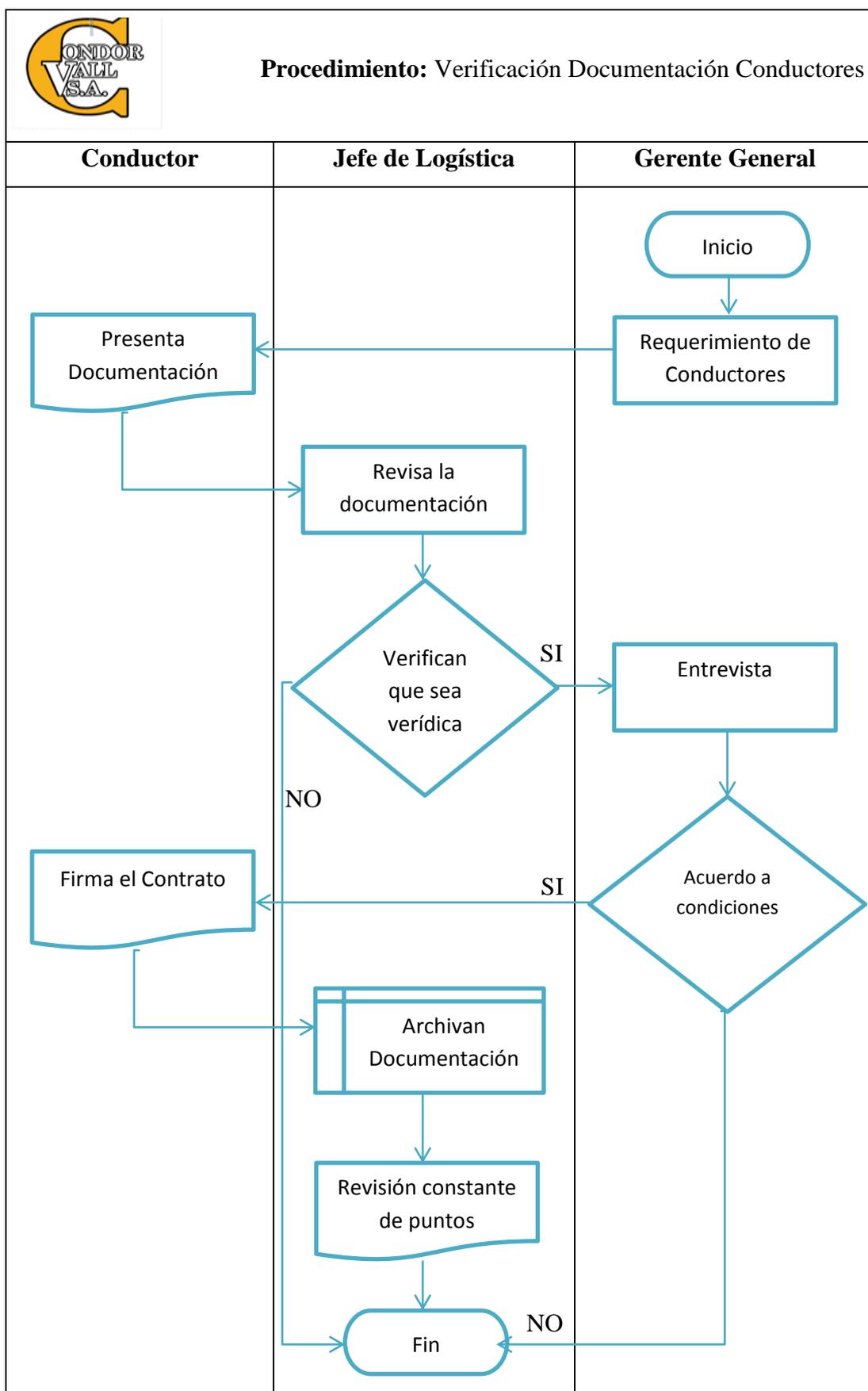


Figura 22 Flujograma del Proceso Verificación de Documentos

- **DESPACHO DE UNIDADES**

Objetivo

Controlar las unidades se encuentren prestando el servicio de transporte adecuado mediante el control con relojes timbradores.

Alcance

Aplica para el despacho de todas las unidades a través de la oficina central hacia las diferentes rutas.

Especificaciones de despachos de unidades

- Las unidades serán despachadas de acuerdo a los cuadros de trabajo elaborados
- Todas las unidades serán despachadas con el ticket de trabajo respectivo
- El conductor deberá estar cinco minutos antes de la hora de turno y estacionarse correctamente para que los usuarios aborden a la unidad.
- El ayudante deberá verificar que todos los usuarios han subido para continuar.
- Llegar a la terminal de cada ruta brindando un servicio adecuado.

Cuadro 22*Desarrollo del proceso de despacho de unidades*

N°	ACTIVIDAD	PAZO	RESPONSABLE
1	Presentar el ticket en la oficina central	Inmediato	Ayudante
2	Solicitar la hora de turno	Inmediato	Ayudante
3	Llevar un registro de despacho, detallando la hora de salida de cada unidad	Inmediato	Despachador de la compañía
4	Solicitar que la unidad de turno este cinco minutos antes de salir	Inmediato	Despachador de la compañía
5	Abordar los usuarios	Inmediato	Conductor
6	Verificar que los usuarios se encuentren abordo y continuar	Inmediato	Ayudante
6	Cumplir con los horarios establecidos y timbrar en los distintos relojes a tiempo salvo el caso de fuerza mayor	Inmediato	Conductor
7	Llegar a la terminal de cada ruta	Inmediato	Conductor

Indicadores de Gestión

- Tiempo de viaje realizado / Tiempo de viaje programado
- Total de viajes realizados con puntualidad / Total de viajes realizados

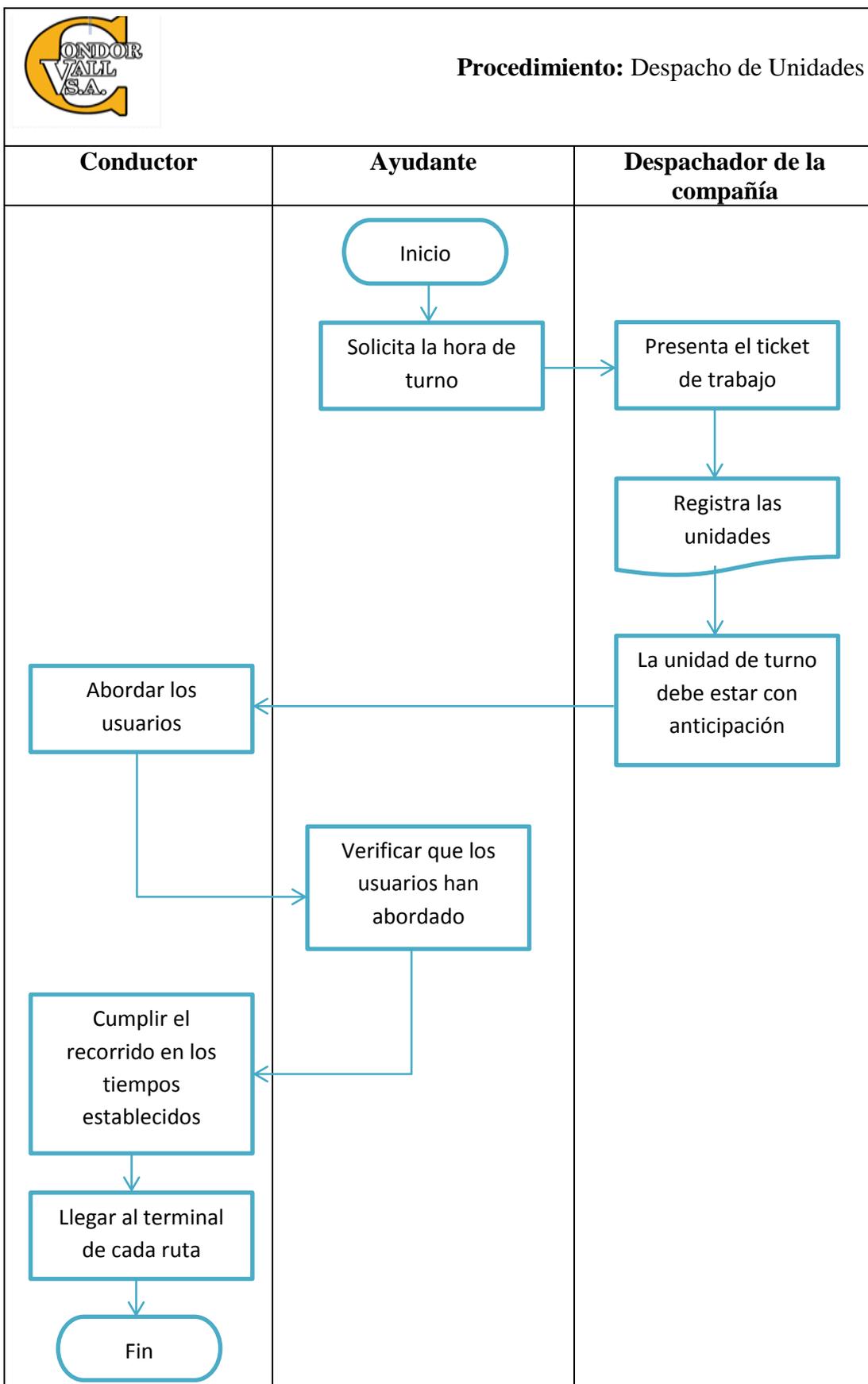


Figura 23 Flujoograma del Proceso Despacho de Unidades

ÁREA DE MANTENIMIENTO

- **MANTENIMIENTO PREVENTIVO**

Objetivo

Establecer un programa de mantenimiento preventivo de las unidades para chequear el funcionamiento de partes y sistemas más importantes del vehículo como llantas, batería, sistema de frenos, de suspensión, de iluminación, escape, entre otros.

Alcance

Aplicar a todas las unidades de la compañía tomando en cuenta el kilometraje recorrido cada mes.

Especificaciones de mantenimiento preventivo

- Establecer un programa de mantenimiento preventivo a todas las unidades.
- Notificar a las unidades de acuerdo al programa de mantenimiento establecido.
- El prestador del servicio en el taller debe recibir a cada unidad en la fecha y hora establecida
- Realizar el mantenimiento requerido
- Entrega las unidades en el tiempo determinado
- Elabora la orden de trabajo de acuerdo a las actividades realizadas

Cuadro 23*Desarrollo del proceso Mantenimiento Preventivo*

N°	ACTIVIDAD	PAZO	RESPONSABLE
1	Establecer un programa de mantenimiento preventivo	Inmediato	Jefe de Mantenimiento
2	Notificar a las unidades la fecha de mantenimiento asignada	Inmediato	Jefe de Mantenimiento
3	Presentarse al taller el día y hora asignado	Inmediato	Conductor
4	Realizar el mantenimiento requerido	Inmediato	Profesional de Mantenimiento
5	Elaborar un reporte del estado de la unidad	Inmediato	Profesional de Mantenimiento
6	Emitir la orden de trabajo a ser realizada	Inmediato	Profesional de Mantenimiento
6	Solicitud de adquisición de repuestos	Inmediato	Profesional de Mantenimiento
7	Entregar la unidad en el tiempo establecido	Inmediato	Profesional de Mantenimiento

Indicadores de Gestión

- Total horas de mantenimiento preventivo / Total horas programadas
- Total unidades atendidas / Total unidades programadas

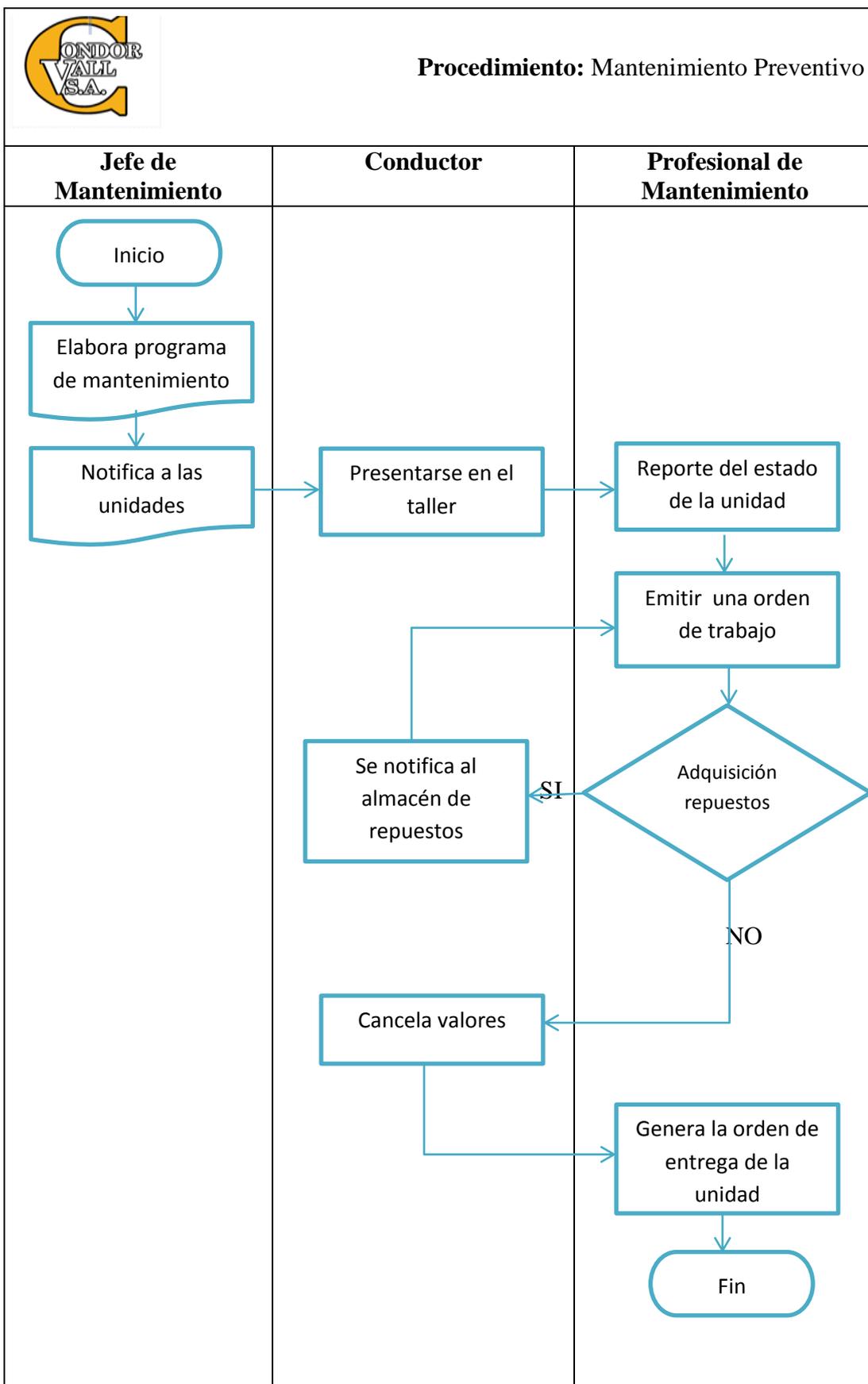


Figura 24 Flujograma del Proceso Mantenimiento Preventivo

- **ADQUISICIÓN DE LUBRICANTES Y REPUESTOS**

Objetivo

Controlar y verificar que el proceso de adquisiciones sea eficiente

Alcance

Desde el momento que se genera el requerimiento de lubricantes y repuestos hasta que se procede a la compra

Especificaciones de adquisiciones

- Es necesario mantener un catálogo de proveedores en el cual se detalle:
 - Precios
 - Condiciones de pago
 - Calidad del producto
 - Tiempo de entrega
- Todo pedido deberá estar respaldado por los reportes de máximos y mínimos para optimizar el uso de los recursos
- Toda compra debe tener un documento de respaldo es decir la orden de compra y la respectiva autorización
- La información generada en los procesos de negociación se maneja únicamente por el personal competente en forma de confidencialidad

Cuadro 24*Desarrollo del proceso de adquisiciones*

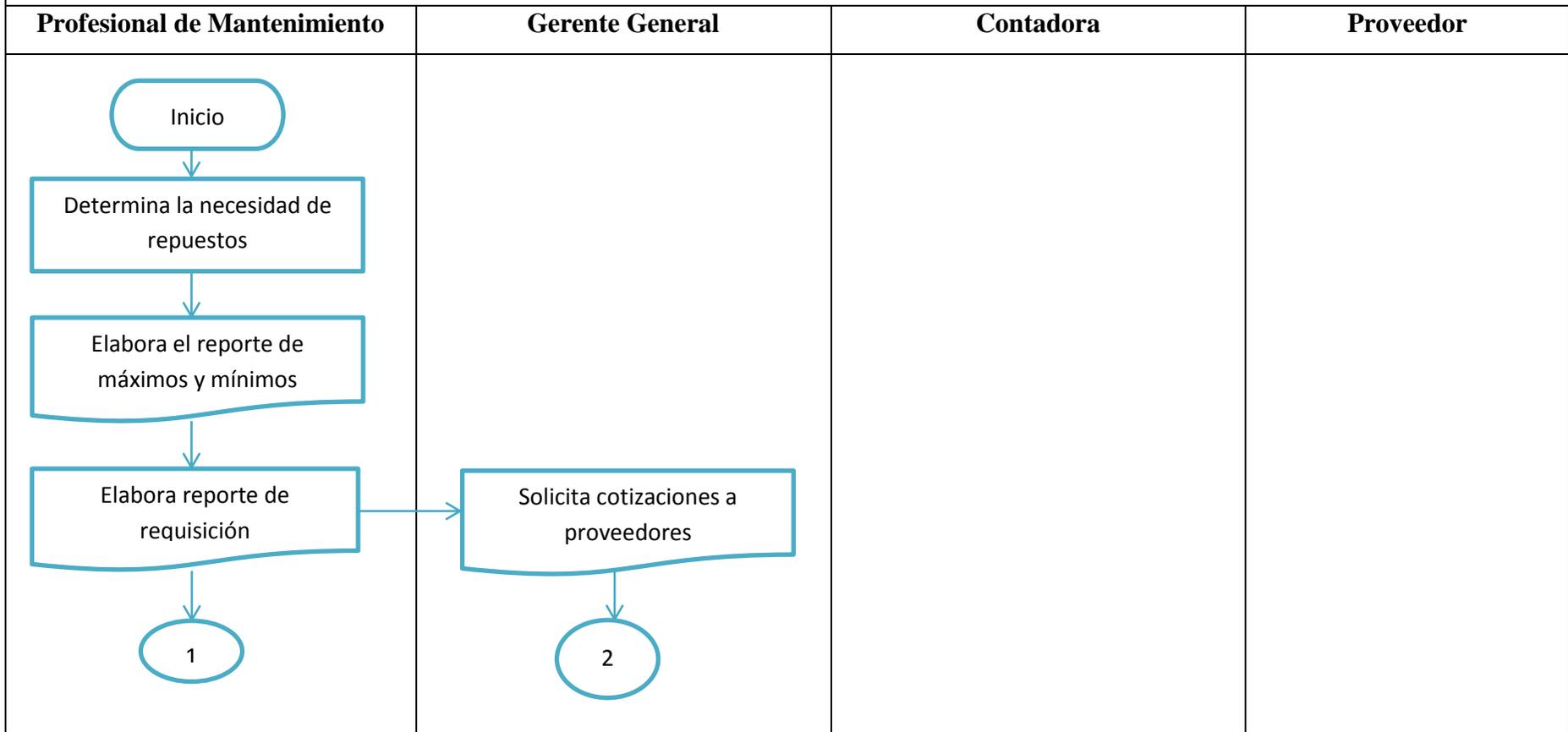
N°	ACTIVIDAD	PAZO	RESPONSABLE
1	Establecer reporte de máximos y mínimos de acuerdo a la necesidad del producto	Inmediato	Profesional de Mantenimiento
2	Elaborar el reporte de requisición	Inmediato	Profesional de Mantenimiento
3	Solicitar cotizaciones a los proveedores	Inmediato	Gerente General
4	Escoger la mejor cotización, en precios, calidad, plazos, tiempos de entrega	Inmediato	Gerente General
5	Enviar la orden de compra al proveedor	Inmediato	Contadora
6	Emitir la factura solicitada en la orden de compra	Inmediato	Proveedor
6	Recibir el producto y la factura	Inmediato	Profesional de Mantenimiento
7	Registrar la recepción	Inmediato	Profesional de Mantenimiento
8	Recibir la factura e ingresar al sistema	Inmediato	Contadora

Indicadores de Gestión

- Numero de inconformidades en facturas / Total facturas emitidas por proveedores
- Numero de entregas conformemente recibidas / Total pedidos realizados
- Cumplimiento en la entrega del proveedor / plazo máximo de entrega aceptado



Procedimiento: Adquisición de lubricantes y repuestos





Procedimiento: Adquisición de lubricantes y repuestos

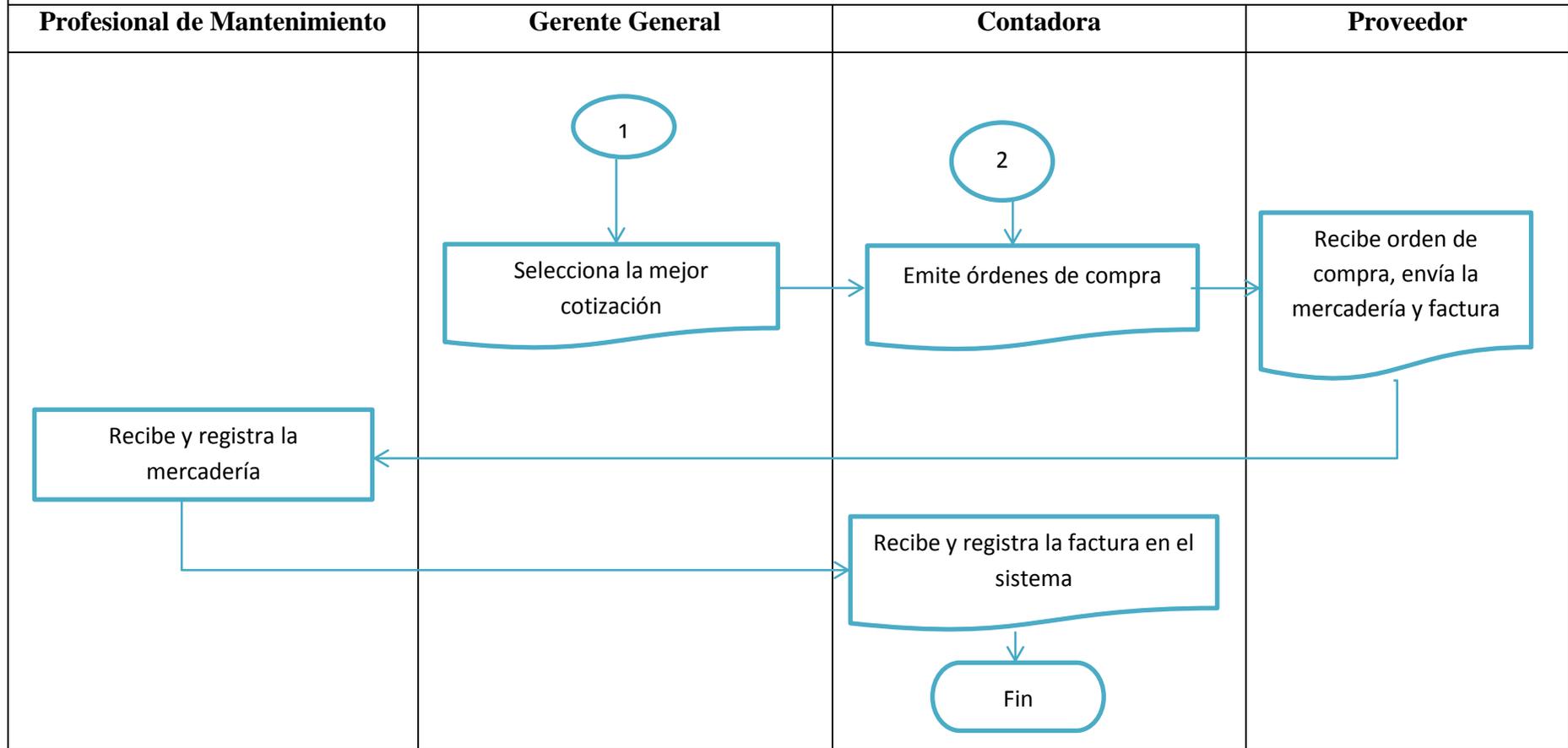


Figura 25 Flujograma del Proceso Adquisición de Lubricantes y Repuestos

- **MANTENIMIENTO CORRECTIVO**

Objetivo

Reparar o sustituir componentes de las unidades que han fallado y han provocado una avería, de tal forma que funcionan de manera defectuosa o han dejado de funcionar

Alcance

Revisión de forma trimestral a todas las unidades hasta que se encuentren en adecuadas condiciones para la prestación del servicio.

Especificación del mantenimiento correctivo

- La coordinación para el programa de mantenimiento deberá ser elaborado por la comisión de mantenimiento
- Contratar al personal calificado y adecuado para realizar el mantenimiento requerido en cada una de las unidades
- Las actividades correspondientes al mantenimiento es realizado exclusivamente por el profesional contratado.
- Cada unidad que realice mantenimiento deberá ser sustentada por un expediente de mantenimiento.
- En cada expediente de mantenimiento es necesario detallar lo siguiente:
 - Horario de ingreso
 - Tipo de mantenimiento realizado
 - Hora de salida
 - Firmas de responsabilidad.

Cuadro 25*Desarrollo del proceso de mantenimiento correctivo*

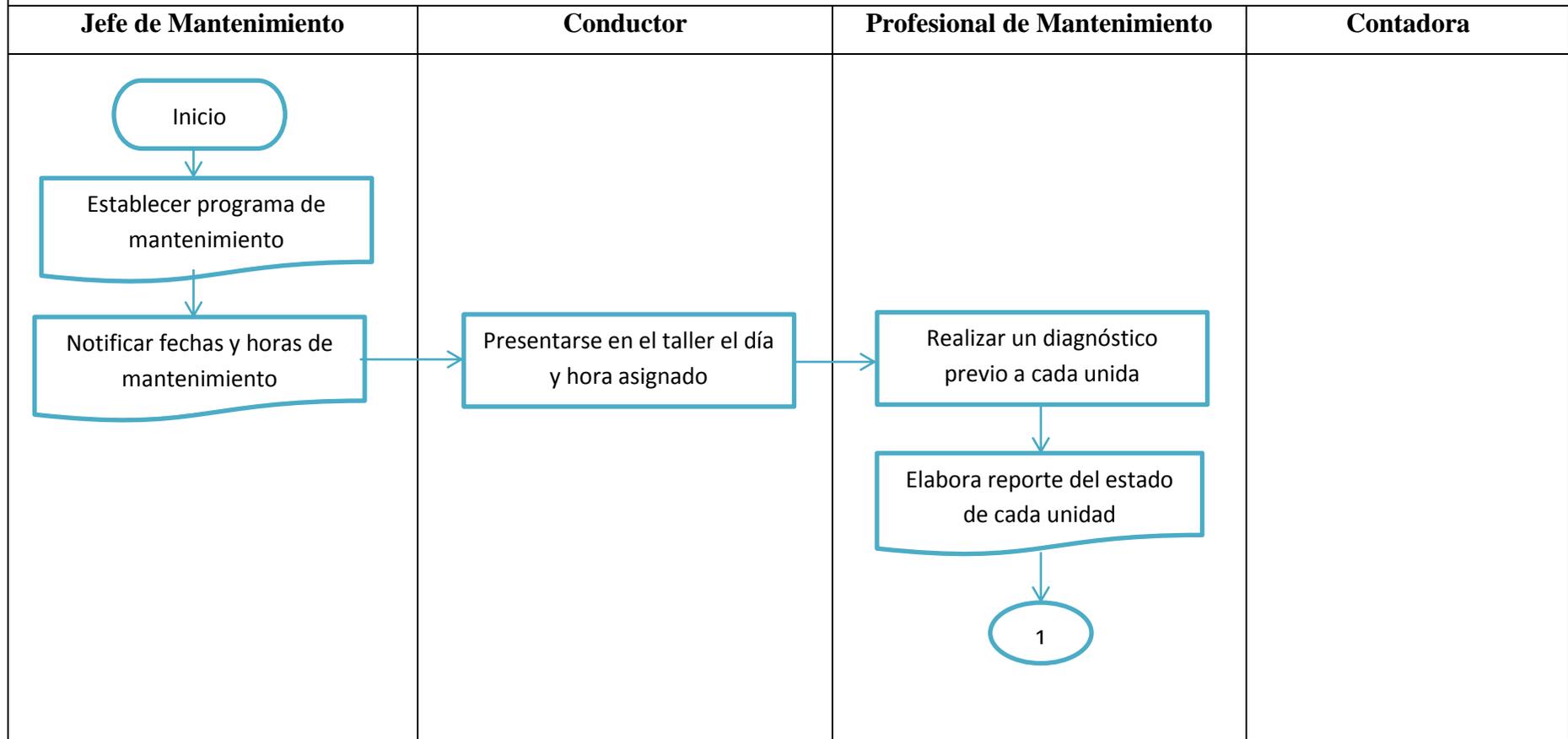
N°	ACTIVIDAD	PAZO	RESPONSABLE
1	Establecer un programa de mantenimiento correctivo	Inmediato	Jefe de Mantenimiento
2	Notificar a las unidades la fecha de mantenimiento asignada	Inmediato	Jefe de Mantenimiento
3	Presentarse al taller el día y hora asignado	Inmediato	Conductor
4	Revisar la unidad una vez ingresada al taller	Inmediato	Profesional de Mantenimiento
5	Elaborar un reporte del estado de la unidad	Inmediato	Profesional de Mantenimiento
6	Emitir una orden de trabajo	Inmediato	Profesional de Mantenimiento
7	Realizar mantenimiento requerido	Inmediato	Profesional de Mantenimiento
8	Emitir el expediente de mantenimiento	Inmediato	Profesional de Mantenimiento
9	Enviar el expediente de mantenimiento a la compañía	Inmediato	Profesional de Mantenimiento
10	Recibir el expediente de mantenimiento y proceder a cancelar en el tiempo estipulado	Inmediato	Contadora
11	Entrega la unidad en el plazo estipulado	Inmediato	Profesional de Mantenimiento

Indicadores de Gestión

- Total horas de mantenimiento correctivo / Total horas programadas
- Total unidades atendidas / Total unidades programadas



Procedimiento: Mantenimiento Correctivo



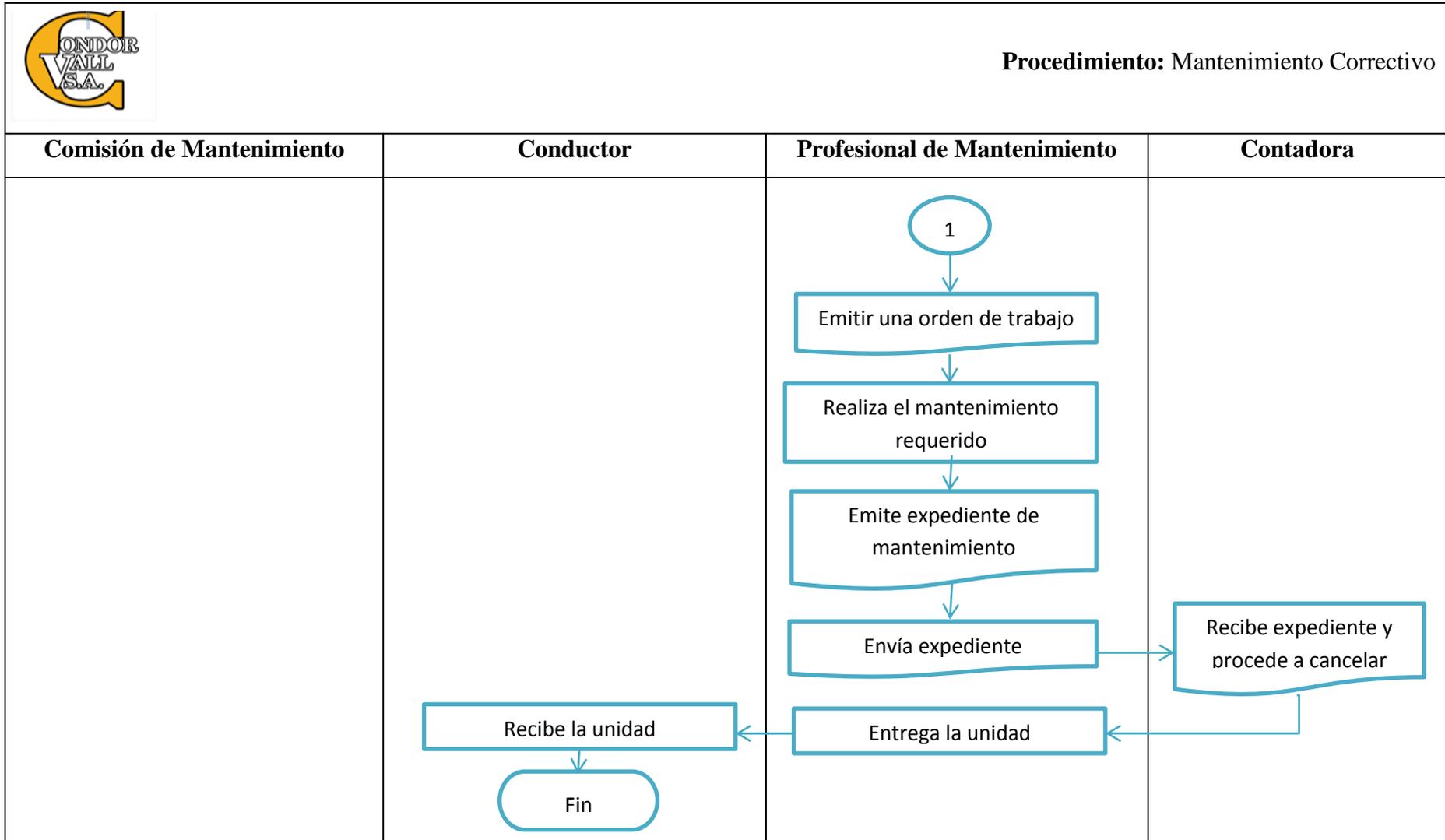


Figura 26 Flujograma del Proceso mantenimiento Correctivo

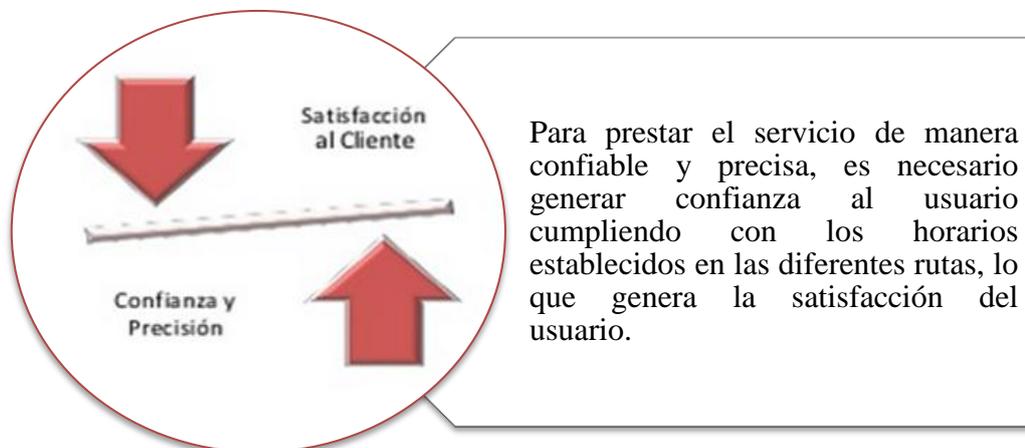
7) Información y comunicación

Dentro de este componente la compañía de transportes Condorvall S.A., considera algunas prioridades que permitirán obtener una seguridad razonable y es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Exista independencia en la elaboración de cuadros diarios de trabajo
- Fiabilidad que generen seguridad y confianza
- Proceso eficiente de mantenimiento que permita la prestación adecuada del servicio

Para conseguir lo esperado, es necesario considerar en la estructura del control interno los siguientes aspectos.

- **Fiabilidad que genera seguridad y confianza**



- **Capacidad de respuesta y empatía**

Disposición del personal para ayudar al usuario y proveer el servicio a tiempo, cumpliendo el servicio en el horario establecido de acuerdo a los horarios establecidos y de presentarse problemas solucionarlos con rapidez.

El conductor y ayudante deben prestar un trato amable y cordial a los usuarios, esto garantiza la satisfacción del usuario y su preferencia de servicio de transporte.

Seguridad de las unidades

- Toda la flota vehicular debe estar en óptimas condiciones mecánicas que permitan prestar un adecuado servicio a los usuarios.
- Se debe realizar mantenimientos preventivos y correctivos a todas las unidades de acuerdo a la programación realizada por la comisión de mantenimiento.

Capacitación al personal

Para garantizar la eficiencia del servicio es necesario capacitar tanto al conductor como al ayudante y demás personal que labora en la compañía sobre la calidad de servicio que deben brindar a los usuarios debido a que el cliente toma en cuenta varios factores para determinar el servicio recibido.

	Puntualidad de horarios de salida y llegada a las distintas terminales
	Seguridad
	Confort
CALIDAD DEL SERVICIO	Amabilidad al usuario
	Calidad del vehiculo
	limpieza del vehiculo
	flexibilidad de paradas
	ralacion precio - calidad

8) Supervisión y Monitoreo

Para que los controles implementados en la compañía funcionen correctamente es necesario realizar actividades de supervisión y monitoreo de forma permanente para así poder determinar falencias en los procesos y aplicar medidas correctivas.

Es necesario que la compañía de transportes Condorvall S.A., establezca comisiones en el aspecto logístico y de mantenimiento las mismas que podrán ser conformadas por los accionistas de la compañía, quienes a más de contribuir con la consolidación de los procesos deberán cumplir con la normativa de la compañía.

En cuanto al proceso operativo las principales funciones estarán orientadas a:

- Elaborar la planificación de forma diaria para cada una de las unidades de acuerdo a la ruta, afluencia de usuarios, unidades operativas, entre otros.
- Controlar el cumplimiento de turnos programados por parte de las unidades
- Verificar que la documentación de los conductores se encuentre vigentes.
- Vigilar e igualar oportunamente los relojes, en sincronismo con el reloj de control principal de la compañía.
- Instruir a todo el personal de la involucrado en el área operativa de modo que las actividades de los procesos se realicen tomando en cuenta la normativa de la compañía.

En lo que respecta al proceso de mantenimiento las principales funciones de la comisión estarán orientadas a:

- Elaborar programas de mantenimiento preventivo o correctivo, considerando el estado de la unidad, el kilometraje recorrido entre otros.
- Realizar un mantenimiento preventivo cada mes en base a los indicadores de gestión detallados en cada uno de los procesos, con la finalidad de determinar su eficiencia y eficacia.

- El mantenimiento correctivo será realizado de forma trimestral tomando en cuenta los indicadores detallados en los procesos anteriores.
- Evaluar la calidad y eficiencia del servicio prestado por los profesionales de mantenimiento asignados.
- Recomendar las mejoras al sistema de control interno

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Compañía de Transportes Condorvall S.A., con el propósito de presentar una Propuesta de Diseño de un Sistema de Control Interno en el Área Operativa bajo el modelo COSO ERM.

Del diagnóstico y el análisis se determinó como las principales conclusiones.

- No cuenta con un código de ética establecido para todo el personal que labora en la compañía, en el que se detallen claramente las normas de conducta, valores y principios que debe asumir cada persona parte de la compañía y a su vez emplear en el desempeño de sus actividades diarias.
- No existe manual de funciones que indique claramente los perfiles para cada puesto, las funciones asignadas, sus responsabilidades y niveles de autoridad.
- La compañía no cuenta con adecuados procesos de capacitación que faciliten a todo el personal el conocimiento claro de sus actividades dentro de la compañía.
- La compañía de transportes Condorvall S.A., no ha desarrollado de forma clara las políticas y estrategias para cada uno de los departamentos que permitan alcanzar los objetivos organizacionales.
- En la compañía de transportes Condorvall S.A., no existen parámetros de medición, instrumentos que son necesarios para valorar el desempeño y rendimiento del personal como de los procesos.

5.2 RECOMENDACIONES

Una vez concluido la investigación en la Compañía de transportes Condorvall S.A., y con la finalidad de lograr eficiencia y eficacia en sus operaciones me permito recomendar lo siguiente:

- La Junta General de Accionistas conjuntamente con los Directivos de la compañía, deben proponer la elaboración de un código de ética, este será un documento formal que contenga los valores básicos de la compañía y las reglas éticas que deben seguir el todo el personal. Este código debe ser específico e incluir la moral, la personalidad y la cultura organizacional para que sirvan de guía para el personal así como también lo bastante abierto que permita cumplir con el logro de los objetivos propuestos por la compañía.
- Elaborar manuales de funciones de cada uno de los puestos del área operativa, en el cual se determine el perfil de cada uno de los puestos, sus funciones, responsabilidades, niveles de autoridad y experiencia.
- Realizar una evaluación del perfil de cada uno de los trabajadores que permita determinar su idoneidad y de ser necesario brindar la capacitación para el cumplimiento de sus funciones.
- Elaborar una planificación estratégica en la cual se establezcan estrategias respecto a la programación de mantenimiento de cada una de las unidades.
- Determinar para cada proceso, indicadores de gestión que permita valorar el desempeño y eficiencia de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- 0247, O. m. (s.f.). *Ordenanza metropolitana 0247*.
- ERM Soluciones integrales de gestión de riesgos . (2010). Recuperado el Febrero de 2015, de ERM Soluciones integrales de gestión de riesgos : http://www.ermgrupo.com/es/consultoria_de_riesgos/riesgo
- Agencia nacional de tránsito . (2015). *Ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial* .
- Agencia nacional de tránsito, 2. (s.f.). *Agencia nacional de tránsito, 2014*.
- Agencia nacional de tránsito, 2. (s.f.). *Agencia nacional de tránsito, 2015*.
- Baquero, M. (2013). *Manual práctico de control interno*. Barcelona : Profit.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). *Gestión de riesgos corporativos - marco integrado* .
- Copyright. (s.f.). *Enciclopedia de tareas* . Obtenido de <http://www.encyclopediadetareas.net/2012/04/escalas-de-medicion.html>
- Ecuador, C. d. (2008). *Constitución de la Republica del Ecuador* .
- Estupiñan, R. (2006). *Administración de riesgos ERM y la auditoría interna* (5 ed.). Bogotá: Ecoe.
- Estupiñan, R. (2006). *Control interno y fraudes* (2 ed.). Bogotá: ECOE.
- Fleitman, J. (2000). *Libro de negocios exitosos* (3 ed.). México, D. F.: McGraw Hill.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones* (1 ed.). Lima: IICO.
- funcional, M. o. (s.f.). *Manual orgánico funcional* .
- Gestiopolis. (2015). *Gestiopolis conocimiento de negocios* . Recuperado el Febrero de 2015, de Gestiopolis conocimiento de negocios : <http://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/>
- Instituto ecuatoriano de seguridad social, 2. (s.f.).
- Lybran, C. &. (1997). *Los nuevos conceptos de control interno* (3 ed.). Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Mantilla, S. (2005). *Control interno informe coso* (4 ed.). Bogotá: Ecoe.

- Minnisterio de relaciones laborales, 2. (s.f.). *Minnisterio de relaciones laborales, 2015.*
- Perdomo, A. (2000). *Fundamentos de control interno* (7 ed.). México, D. F.: Thomson.
- Santillan, J. (2003). *Establecimiento de sistema de control interno* (8 ed.). Buenos Aires: Thomson.
- Servicio de rentas internas, 2. (s.f.). *Servicio de rentas internas, 2015.*
- social, I. e. (2015). *Instituto ecuatoriano de seguridad social.*
- Superintendencia de compañías valores y seguros, 2. (s.f.). *Superintendencia de compañías valores y seguros, 2015.*
- telégrafo, E. (2014). *El telégrafo.*
- tránsito, A. n. (2014). *Agencia nacional de tránsito.*
- Whittington, O. &. (2003). *Auditoría un enfoque integral* (12 ed.). Méxco: McGraw Hill.