

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

Con el crecimiento poblacional, los efectos de un sistema globalizado, las corrientes económicas dominantes y la necesidad de estar acorde con la época, surge la necesidad de crear espacios de asociación, análisis y deliberación de lo que realmente se puede hacer para satisfacer uno de los requerimientos primarios que tienen las persona de trasladarse en espacios de tiempo reducidos y a menores costos y riesgo.

De esta realidad no se aparta la ciudad de Ibarra, en la misma que su densidad poblacional cada vez ha ido incrementándose con el paso de los años debido a la presencia de emigrantes de otras regiones y países, por lo que ha sido indispensable el aumento de unidades de transporte terrestre, que faciliten el traslado de las personas de un lugar a otro con total confort y comodidad.

Este servicio de transporte terrestre tiene como objetivo principal el de transportar a las personas entre las ciudades mas importantes del país y del exterior, y a su vez fomentar de esta manera el turismo tanto nacional como extranjero, ya que se podría realizar viajes con fines turísticos y de negocios.

En cuanto al sistema de control interno administrativo, esta compañía ha venido manejándose en base a un modelo tradicional que de manera general ha regido a muchas empresas en esta área, esto se debe al desconocimiento de recomendaciones técnicas que permitan el control de ingresos económicos y disminución de riesgos, por esta razón el diseño de un sistema de control interno administrativo por el método CORRE para Transportes “Andina C. A.” , tendrá como objeto básico la elaboración de un buen plan organizacional, la utilización de métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia de las operaciones, así como la adecuada adhesión a las políticas gerenciales, ayudando de esta manera a una buena toma de decisiones futuras.

1.1.1 BASE LEGAL

Dentro de la Base legal que rige a la compañía de Transportes “Andina C. A.”, se someterá a las normas legales establecidas en la Ley y Reglamento de Tránsito y a las resoluciones que dictaren el Consejo Nacional de Tránsito y los respectivos Organismos de Tránsito

➤ LEY DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE TERRESTRES

La Ley de Tránsito y Transporte Terrestres, tiene por objeto la organización, la planificación, la reglamentación y el control del tránsito y el transporte terrestre, el uso de vehículos a motor, de tracción humana, mecánica o animal, de la circulación peatonal y la conducción de semovientes; el control y la prevención de los accidentes, la

contaminación ambiental y el ruido producido por vehículos a motor; y, la tipificación, así como también el Juzgamiento de las infracciones de tránsito.

Es función privativa del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres realizar a través de la Dirección Nacional y las Jefaturas provinciales de tránsito, la señalización de las vías urbanas del país de conformidad con los reglamentos y las normas internacionales.

Además, el transporte terrestre debe garantizar la movilización de personas o bienes por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios, de acuerdo a los reglamentos respectivos.

➤ **LEY DE COMPAÑÍAS**

La Ley de Compañías es aquella que regula a todo tipo de sociedades, tanto de nacionales y extranjeras domiciliadas en el país, también las asociaciones o cuentas de participación y la asociación o compañía accidental. Estas modalidades se rigen por conveniencia de las partes, sin llegar a constituir personalidad jurídica, por lo que no están sujetas a trámites y requisitos de los demás grupos.

Ese cuerpo legal contempla, además, los procedimientos para los aumentos o disminuciones de capital y otros actos societarios posteriores como transformación, fusión o escisión de compañías, inactividad, disolución, reactivación, liquidación y cancelación de las mismas.

Una sección especial de la referida Ley de Compañías se refiere al establecimiento de sucursales de compañías y empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas para la prestación de servicios públicos, explotación de recursos naturales o el ejercicio habitual de cualquier actividad lícita dentro del territorio ecuatoriano.

➤ **LEY DE SEGURO SOCIAL**

La Ley de Seguridad Social Obligatorio 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.

- ✓ **Solidaridad:** Es la ayuda entre todas las personas aseguradas, sin distinción de nacionalidad, etnia, lugar de residencia, edad, sexo, estado de salud, educación, ocupación o ingresos, con el fin de financiar conjuntamente las prestaciones básicas del Seguro General Obligatorio.
- ✓ **Obligatoriedad:** Es la prohibición de acordar cualquier afectación, disminución, alteración o supresión del deber de solicitar y el derecho de recibir la protección del Seguro General Obligatorio.
- ✓ **Universalidad:** Es la garantía de iguales oportunidades a toda la población asegurable para acceder a las prestaciones del Seguro General Obligatorio, sin distinción de nacionalidad, etnia, lugar de residencia, sexo, educación, ocupación o ingresos.
- ✓ **Equidad:** Es la entrega de las prestaciones del Seguro General Obligatorio en proporción directa al esfuerzo de los contribuyentes y a la necesidad de amparo de los beneficiarios, en función del bien común.

- ✓ **Eficiencia:** Es la mejor utilización económica de las contribuciones y demás recursos del Seguro General Obligatorio, para garantizar la entrega oportuna de prestaciones suficientes a sus beneficiarios.
- ✓ **Subsidiariedad:** Es el auxilio obligatorio del Estado para robustecer las actividades de aseguramiento y complementar el financiamiento de las prestaciones que no pueden costearse totalmente con las aportaciones de los asegurados.
- ✓ **Suficiencia:** Es la entrega oportuna de los servicios, las rentas y los demás beneficios del Seguro General Obligatorio, según el grado de deterioro de la capacidad para trabajar y la pérdida de ingreso del asegurado.

➤ **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO**

El régimen tributario interno, regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. 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.

Un Tributo, es la presentación o entrega de valores pecuniarios, fiduciarios o en bienes o servicios exigidos por el Estado a las personas naturales o jurídicas en virtud de su potestad, destinados para obra de beneficio social, desarrollo general y seguridad para la comunidad, sin que el Estado esté obligado a una contraprestación directa o equivalente.

El Código Tributario, en forma expresa define a la Obligación Tributaria como el vínculo jurídico personal existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios especiales en dinero, al verificarse el hecho generados previsto por la Ley

➤ **ESTATUTOS**

Los Estatutos son las reglas fundamentales del funcionamiento de una compañía y, pese a no poseer el carácter de norma jurídica, son vinculantes para los accionistas, pues se sometieron a ellos de forma voluntaria al ingresar en la compañía.

Dentro de los Estatutos podríamos distinguir entre los contenidos establecidos por los accionistas y los contenidos obligatorios. En este sentido, éstos últimos deberán ser, según se establece en la Ley de Compañías y por lo general hacen referencia a:

- ✓ El domicilio, así como el ámbito territorial en que haya de realizar principalmente sus actividades.
- ✓ Los fines y actividades de la compañía, descritos de forma precisa.
- ✓ Los requisitos y modalidades de admisión y baja, sanción y separación de los accionistas y, en su caso, las clases de éstos. Podrán incluir también las consecuencias del impago de las cuotas.
- ✓ Los derechos y obligaciones de los accionistas y, en su caso, de cada una de sus distintas modalidades.
- ✓ Los criterios que garanticen el funcionamiento democrático de la compañía.

- ✓ Los órganos de gobierno y representación, su composición, reglas y procedimientos para la elección.
- ✓ El patrimonio inicial y los recursos económicos de los que se podrá hacer uso.
- ✓ Causas de disolución y destino del patrimonio en tal supuesto, que no podrá desvirtuar el carácter no lucrativo de la entidad.

Así mismo, los Estatutos podrán ser desarrollados por un reglamento de régimen interno para regular todos aquellos aspectos del funcionamiento de la compañía que no hayan quedado claros en aquellos.

➤ **REGLAMENTO INTERNO DE LA COMPAÑÍA TRANSPORTE
“ANDINA C. A.”**

El Reglamento Interno es el instrumento por medio del cual la Junta General de Accionistas regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse en relación con sus labores. Debe contener las horas en que empieza y termina la jornada de trabajo y las de cada turno, los descansos, los diversos tipos de remuneración; el lugar, día y hora de pago; las personas a quienes los accionistas deben dirigir sus reclamos, consultas y sugerencias; la forma de comprobación del cumplimiento de las normas provisionales y laborales; las normas e instrucciones de prevención, higiene y seguridad, las sanciones que se puedan aplicar a los accionistas, empleados administrativos, choferes y ayudantes, con indicación de las infracciones y el procedimiento a seguir en estos casos.

El Reglamento Interno de TRANSPORTES “ANDINA C. A. “, contiene diez capítulos, en los que se detalla las obligaciones de los Accionistas,

administradores y trabajadores de la Compañía, el Gobierno y Administración, sus sueldos y viáticos, las obligaciones y sanciones a los Accionistas de la Compañía, habla sobre las Unidades de Transporte, las Obligaciones y sanciones a los Accionistas o Conductores, de las Sanciones Diversas, así como de los Requisitos para ser admitido como un nuevo accionista de la compañía, las disposiciones generales y concluye con las disposiciones transitorias

1.1.2 ORGANISMOS DE CONTROL

Dentro de los Organismos de Control que rigen a la Empresa de transporte terrestre TRANSPORTES “ANDINA C. A.”, son los siguientes:

➤ DE LOS ORGANISMOS DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE TERRESTRES

Son organismos de tránsito y transporte terrestres:

- ✓ El Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres;
- ✓ La Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres;
- ✓ Los Consejos Provinciales de Tránsito, y Transporte Terrestres; y la Comisión de Tránsito.
- ✓ Las Jefaturas Provinciales de Tránsito y Transporte terrestres; y,
- ✓ Las Subjefaturas en sus jurisdicciones.

✓ **El Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres**

Es una entidad de derecho público, adscrita al Ministerio de Gobierno, con personería jurídica, jurisdicción nacional, presupuesto y patrimonio propio, autonomía administrativa y económica, es la máxima autoridad nacional dentro de la organización y control del tránsito y del transporte terrestre y sus resoluciones son obligatorias.

✓ **De la Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres**

La Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres es un organismo del sector público con personería jurídica, presupuesto y patrimonio propios, se encarga de la organización, planificación, ejecución y control de las actividades de tránsito y transporte terrestre a nivel nacional a excepción de la provincia. El Director será nombrado conforme a las leyes Orgánica y de Personal de la Policía Nacional.

✓ **De los Consejos Provinciales de Tránsito y Transporte Terrestres**

Los Consejos Provinciales de Tránsito y Transporte Terrestres y de la Comisión de Tránsito de la provincia se encargan de organizar, planificar y controlar las actividades, operaciones y servicios de tránsito y transporte terrestre en su respectiva provincia, con sujeción a las regulaciones dictadas por el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres.

✓ **Jefaturas Provinciales y Subjefaturas de Tránsito y Transporte Terrestre**

Las Jefaturas Provinciales y Subjefaturas de tránsito y transporte terrestres así como también la Comisión de Tránsito de la provincia son organismos de planificación, de ejecución y control, y tienen los mismos deberes y atribuciones de la Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, dentro de sus límites jurisdiccionales. Además son las encargadas de extender los documentos habilitantes para la conducción y circulación de vehículos.

➤ **INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**



El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es una entidad pública descentralizada, creada por la constitución política de la república, dotada de autonomía normativa, técnica, administrativa,

financiera y presupuestaria, con personería jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto indelegable la prestación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional.

El IESS no podrá ejercer otras atribuciones ni desempeñar otras actividades que las consignadas en la constitución política de la república y en la Ley de Seguridad Social. Sus fondos y reservas técnicas son distintos de los del fisco, y su patrimonio es separado del patrimonio de cada uno de los seguros comprendidos en el Seguro General Obligatorio.

La misión fundamental del IESS es de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las

contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra esta Ley.

➤ **EI SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**



El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente.

Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

El SRI tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria del país en lo que se refiere a los impuestos internos. Para ello cuenta con las siguientes facultades:

- ✓ Determinar, recaudar y controlar los tributos internos.
- ✓ Difundir y capacitar al contribuyente respecto de sus obligaciones tributarias.
- ✓ Preparar estudios de reforma a la legislación tributaria
- ✓ Aplicar sanciones.

➤ LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS



La Superintendencia de Compañías es una entidad autónoma, proactiva y sólida que cuenta con mecanismos eficaces y modernos de control, supervisión y de apoyo al sector empresarial y de mercado de valores.

Una Institución líder, basada en parámetros de eficacia, calidad, transparencia y excelencia, fundamentada en la planificación y en la aplicación de sistemas de alta calidad

La Superintendencia de Compañías tiene la misión de controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo. La misión de control se la realiza a través de un servicio ágil, eficiente y proactivo, apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía y del mercado de valores.

Dentro de las funciones de la Superintendencia de Compañías tenemos las siguientes:

- ✓ Ejecutar la política general del mercado de valores.
- ✓ Inspeccionar, en cualquier tiempo, a las compañías, entidades y demás personas que intervengan en el mercado de valores
- ✓ Investigar las denuncias e infracciones a la Ley de Mercados de Valores, sus reglamentos y regulaciones de las instituciones reguladas por esta Ley, y sancionar, en primera instancia, las infracciones a la Ley, reglamentos, resoluciones y demás normas secundarias

- ✓ Requerir y suministrar la información referente a la actividad de las personas naturales o jurídicas bajo su control
- ✓ Velar por la observancia y cumplimiento de las normas que rigen el mercado de valores
- ✓ Autorizar, suspender o cancelar la realización de ofertas públicas de valores.
- ✓ Autorizar el funcionamiento en Bolsas y Casas de Valores, Compañías Calificadoras de Riesgos, Depósitos Centralizados de Compensación y Liquidación de Valores, Sociedades Administradoras de Fondos y Fideicomisos, Auditores Externos y demás entidades que intervengan en el mercado
- ✓ Organizar y mantener el Registro del Mercado de Valores

1.2 LA EMPRESA

➤ DEFINICIÓN

“Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios”¹

Una empresa es una organización que tiene como meta o finalidad prestar servicios a la comunidad o la transformación de materias primas en productos o servicios que produzcan una rentabilidad.

¹ Código de Comercio Art. 25

➤ **CLASIFICACIÓN DE EMPRESA**

POR LA ACTIVIDAD

- ✓ **Empresas de servicios.-** “Son las empresas que buscan prestar un servicio para satisfacer las necesidades de la comunidad”.

- ✓ **Empresas Comerciales.-** “Son las empresas que se dedican a la compra y venta de productos, colocan en los mercados productos naturales, semielaborados y terminados a mayor precio del comprado obteniendo así una ganancia”.

- ✓ **Empresas Industriales.-** “Son las empresas dedicadas a transformar la materia prima en producto terminado o semielaborado”.

- ✓ **Empresas Agropecuarias.-** “Son aquellas que explotan en grandes cantidades los productos agrícolas y pecuarios.”²

- ✓ **Empresas Mineras.-** Son las empresas cuyo objetivo principal es la explotación de recursos que se encuentran en el subsuelo, como las empresas petroleras auríferas, de piedras preciosas y otros minerales.

² HARGADON, Bernard.- PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD.- 2003.- Pág. 10.

POR EL TAMAÑO

- ✓ **Pequeña.-** Es aquella que maneja escaso capital y pocos empleados, se caracteriza porque no existe una delimitación clara y definida de funciones. Su contabilidad es sencilla debido a que se maneja poca información.

- ✓ **Mediana.-** En este tipo de empresa existe una mayor división y especialización del trabajo, su información contable es más amplia.

- ✓ **Grande.-** Es la mayor organización, posee personal técnico especializado. En este tipo de empresa existe una gran división y especialización del trabajo. La información contable es mayor y se lleva en forma sistematizada.

SEGÚN LA PROCEDENCIA DEL CAPITAL

- ✓ **Privada.-** Son las empresas que para su constitución y funcionamiento necesitan aporte de personas particulares.

- ✓ **Oficiales o Públicas.-** “Son empresas creadas por el gobierno para prestar servicios públicos. Son aquellas entidades que pertenecen al Estado tienen personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propio. Se crean mediante un decreto del Ejecutivo, para la realización de actividades mercantiles.

industriales y cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica.³

- ✓ **Mixtas.-** Son las empresas que reciben aportes de personas particulares y del estado.

SEGÚN EL NÚMERO DE PROPIETARIOS

- ✓ **Individuales.-** Una persona es la dueña, la actividad de la empresa se extiende a más personas quienes pueden ser familiares o empleados particulares.
- ✓ **Sociedades o Compañías.-** Son las empresas de dos o más personas llamadas socios. Estas pueden ser de personas y de capital.⁴

Sociedades de personas

- ✓ **En comandita simple.-** Se forma por dos o más personas de las cuales por lo menos una tienen responsabilidad ilimitada. En la razón social debe figurar el nombre o apellido de los socios que tienen responsabilidad limitada.
- ✓ **Nombre colectivo.-** Se constituye por dos o más personas los socios pueden aportar dinero o bienes y su responsabilidad es ilimitada y solidaria la razón social se

³ RUIZ, José Francisco.- La empresa Pública.- 2005.- Pág. 11

⁴ GUDIÑO, Emma.- CONTABILIDAD DEL 2005- Pág. 7

forma con el nombre y apellidos de uno o varios socios seguido de la expresión & Compañía.

Sociedades de Capital

- ✓ **En comandita por Acciones.-** Se constituye por uno o más socios con responsabilidad limitada. El capital esta representado en títulos de igual valor.

- ✓ **Responsabilidad Limitada.-** Los socios pueden ser mínimo dos, máximo quince. El capital esta dividido en cuotas de igual valor. La razón social va acompañada de la palabra limitada o de su abreviatura Ltda.

- ✓ **Economía Mixta.-** Esta formada por el Estado, las Municipalidades, los Consejos Provinciales, las Personas Jurídica de Derecho Público o las Personas Jurídicas Semipúblicas, podrán participar conjuntamente con el capital privado.

- ✓ **Sociedad Anónima.-** Se forma con un mínimo de cinco socios. El capital aportado esta representado en acciones. La razón social se forma con el nombre que caracteriza a la empresa seguido de la expresión S.A.⁵

⁵ GUDIÑO, Emma.- CONTABILIDAD DEL 2005 .- Pág. 7

Dentro de la clasificación de las empresas por su actividad se encuentran las empresas de servicios, cuya función primordial se centra en la prestación de servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad, formando parte de éstas las empresas de transporte terrestre de personal, a su vez la empresa en estudio TRANSPORTES “ANDINA C. A.”, está constituida como una Compañía Anónima, con un número de 42 accionistas.

1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA

En el año 1970, se crea la compañía TRANSPORTES “ANDINA C. A.” con la unión de dos familias Ibarreñas Alvarado y Vázquez, en ese entonces se inicia con cinco socios fundadores, el señor Cesar Alvarado, Eduardo Alvarado, Fabián Vázquez, Carlos Vázquez y Luís Vázquez, quienes desde ese momento formaron parte de esta compañía.

En el año 1973, ingresan siete socios más que se sumaron a formar parte de la compañía. En ese mismo año el Sr. Cesar Alvarado se nombró Gerente – Tesorero, y era quien realizaba todos los asuntos relacionados con el funcionamiento de la compañía.

En ese entonces todavía no se constituían como una compañía de transporte terrestre, aquí trabajaban solo choferes y contaban con vehículos que tenían capacidad para nueve pasajeros. Dichas unidades de transporte se adquirían en Morí zahén en la Y de Quito, su marca era Internacional y cubrían las rutas Ibarra – Quito. Mas tarde en 1974, incrementaron la ruta Ibarra – El Ángel y posteriormente la ruta Ibarra – Santo Domingo.

Sus primeras oficinas en la ciudad de Ibarra, estaban ubicadas en la calle Oviedo y Bolívar, las mismas que eran arrendadas, luego se trasladaron a la Merced en donde funcionaron por algunos años. El costo del pasaje en esa época era de 3 sucres y el valor para ingresar a formar parte costaba 200.000 sucres el carro y el puesto.

En ese lapso, todavía no disponían de documentos legalizados como compañía, ya que esta se formó como una sociedad de familias, por lo tanto aun no disponían de actas, es así que desde el año 1970 hasta el año 1976 las frecuencias no eran legales y operaban ficticiamente.

El nombre de ANDINA, surge por que en ese tiempo era común el Pacto Andino. El proceso de legalización empezó desde el año 1976, ya que los siete socios que ingresaron anteriormente en el año 1974, exigieron al Gerente documentos legalizados y en regla.

Y es un jueves 3 de agosto de 1978 que un grupo pionero en servicios de transporte masivo de personas de la mencionada ciudad, invierten un capital de \$ 528.000 (Quinientos veinte y ocho mil sucres) divididos en 33 acciones ordinarias nominativas individuales de \$16.000 (dieciséis mil, sucres) cada una y conforman la Compañía Anónima de Transportes "Andina C. A.", con unidades conocidas dentro del parque automotor como furgonetas.

Tiene como domicilio la ciudad de Ibarra, pudiendo establecer sucursales o agencias en otros lugares de la República o el exterior. Inicialmente fueron tres oficinas ubicadas en Quito, Ibarra y El Ángel. A continuación se describe a los primeros accionistas que formaron parte de TRANSPORTES "ANDINA C. A.", su número de acciones, y su nacionalidad.

**Cuadro N. 1: ACCIONISTAS FUNDADORES
TRANSPORTES “ANDINA C. A.”**

N.	ACCIONISTA	N. ACCIONES	VALOR (EN SUCRES)	NACIONALIDAD
1	Cruz Elias Chuma	1	16.000	Ecuatoriana
2	Carlos Dávila	1	16.000	Ecuatoriana
3	Marcelo Donoso	1	16.000	Ecuatoriana
4	Jorge García	1	16.000	Ecuatoriana
5	Carlos García	1	16.000	Ecuatoriana
6	Luis García	1	16.000	Ecuatoriana
7	Flavio Garrido	1	16.000	Ecuatoriana
8	Víctor Garzón	1	16.000	Ecuatoriana
9	Segundo Guamaní	1	16.000	Ecuatoriana
10	Hernando Hernández	1	16.000	Ecuatoriana
11	Nelson Jara	1	16.000	Ecuatoriana
12	Oswaldo Jaramillo	1	16.000	Ecuatoriana
13	Hugo Jácome	1	16.000	Ecuatoriana
14	Manuel López	1	16.000	Ecuatoriana
15	Rodrigo Luna	1	16.000	Ecuatoriana
16	Luis Mantilla	1	16.000	Ecuatoriana
17	Jorge Miranda	1	16.000	Ecuatoriana
18	Carlos Miranda	1	16.000	Ecuatoriana
19	Celio Narváez	1	16.000	Ecuatoriana
20	Galo Paredes	1	16.000	Ecuatoriana
21	Pablo Plasencia	1	16.000	Ecuatoriana
22	Luis Rosero	1	16.000	Ecuatoriana
23	José Rosero	1	16.000	Ecuatoriana
24	Segundo Rodríguez	1	16.000	Ecuatoriana
25	Víctor Romero	1	16.000	Ecuatoriana
26	Francisco Rubio	1	16.000	Ecuatoriana
27	Gustavo Guevara	1	16.000	Ecuatoriana
28	José Ruano	1	16.000	Ecuatoriana
29	Hugo Terán	1	16.000	Ecuatoriana
30	Vicente Torres	1	16.000	Ecuatoriana
31	Fabián Vásquez	1	16.000	Ecuatoriana
32	Carlos Vásquez	1	16.000	Ecuatoriana
33	Eladio Villegas	1	16.000	Ecuatoriana
	Total	33	528.000	

En la actualidad cuentan con ocho oficinas distribuidas de la siguiente manera: dos en Santo Domingo de los Colorados, dos en Quito, tres en Ibarra y una en San Lorenzo.

Su objeto social es el de realizar el transporte terrestre principalmente el transporte de personas entre las ciudades más importantes del país.

Hoy en día la compañía TRANSPORTE "ANDINA C. A.", se encuentra legalmente constituida, y es una de las empresas de Servicio de transporte de pasajeros y encomiendas más solicitada, actualmente esta conformada por 42 accionistas activos que disponen de igual número de unidades de servicio que garantizan confort, comodidad y seguridad a los usuarios, además cuenta con un Reglamento Interno y dos clases de seguros, el seguro contratado Equinoccial que cubre responsabilidad civil y daños a terceros, y el seguro de accidentes de la compañía, haciendo énfasis en su lema "GARANTÍA Y SEGURIDAD A SU SERVICIO".

SU LEMA ES:






"GARANTIA Y SEGURIDAD A SU SERVICIO"







Cuadro N.: ACCIONISTAS ACTUALES TRANSPORTES "ANDINA C. A."

N.	NOMBRE Y APELLIDO	N. ACCIONES	VALOR	AÑO VEHICULO	MARCA
1	Daniel Sigüenza	1000	40,00	2007	HINO
2	Jorge Dueñas	1000	40,00	2003	HINO
3	Segundo Rodríguez	1000	40,00	2005	HINO
4	Luis Alberto Vega	1000	40,00	2005	ISUZU
5	José Bastidas	1000	40,00	2003	HINO
6	Milton Granda	1000	40,00	2005	HINO
7	Jorge Andrade	1000	40,00	2004	ISUZU
8	Agustín Delgado	1000	40,00	2007	HINO
9	Pablo Bastidas	1000	40,00	2003	ISUZU
10	Víctor Garzón	1000	40,00	2007	HINO
11	Juan Elías Dávila	1000	40,00	2001	ISUZU
12	Francisco Loza	1000	40,00	2003	ISUZU
13	Luis Alberto Benítez	1000	40,00	2006	HINO
14	Vicente Montenegro	1000	40,00	2004	ISUZU
15	Luis Vaca	1000	40,00	2006	HINO
16	William Carrillo	1000	40,00	2001	HINO
17	Miguel Benavides	1000	40,00	2007	HINO
18	Oscar García	1000	40,00	2005	HINO
19	Juan Oswaldo Haro	1000	40,00	2004	HINO
20	Gustavo Luna	1000	40,00	2006	HINO
21	Vicente Montenegro	1000	40,00	2007	HINO
22	Tulio Gallardo	1000	40,00	2004	HINO
23	Jorge Martín Dueñas	1000	40,00	2004	HINO
24	Hernando Hernández	1000	40,00	2004	HINO
25	Cesar Yépez	1000	40,00	2006	ISUZU
26	Vicente Torres	1000	40,00	2002	ISUZU
27	Oscar García	1000	40,00	2005	HINO
28	Néstor Gordillo	1000	40,00	2003	ISUZU
29	Héctor Galiano	1000	40,00	2006	ISUZU
30	Guillermo Benavides	1000	40,00	2001	ISUZU
31	Fausto López	1000	40,00	2005	ISUZU
32	Pablo Bastidas	1000	40,00	2004	ISUZU
33	Segundo Chávez	1000	40,00	2006	HINO
34	Edgar Salazar	1000	40,00	2006	HINO
35	Luis Oswaldo Hernández	1000	40,00	2003	HINO
36	William Vega	1000	40,00	2005	HINO
37	Jonny Freire	1000	40,00	2003	HINO
38	Pozo Silvia	1000	40,00	2004	HINO
39	Jorge Andrade	1000	40,00	2007	HINO
40	Segundo Irua	1000	40,00	2006	HINO
41	Telmo García	1000	40,00	2004	HINO
42	Javier Pozo	1000	40,00	2007	HINO
	TOTAL	42.000	1.680,00		

Fuente: Transporte "Andina C. A."
Elaborado por: Elisa Garzón

Cuadro N. 3: MODELOS DE UNIDADES DE TRANSPORTES “ANDINA C. A.” DESDE SU INICIO.

MODELO DE VEHÍCULOS	AÑO
	1970
	1973
	1977
	1981
	1985

MODELO DE VEHÍCULOS	AÑO
	1987
	1990
	1995
	1999
	2003
	2007

1.2.2. ORGANIGRAMAS

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. Deben ser lo más simple posible para representar la estructura en forma clara y comprensible.⁶

1.2.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Tiene por objeto representar solo la estructura administrativa de una institución o parte de ella, es decir, el conjunto de unidades y las relaciones que las ligan.

1.2.2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

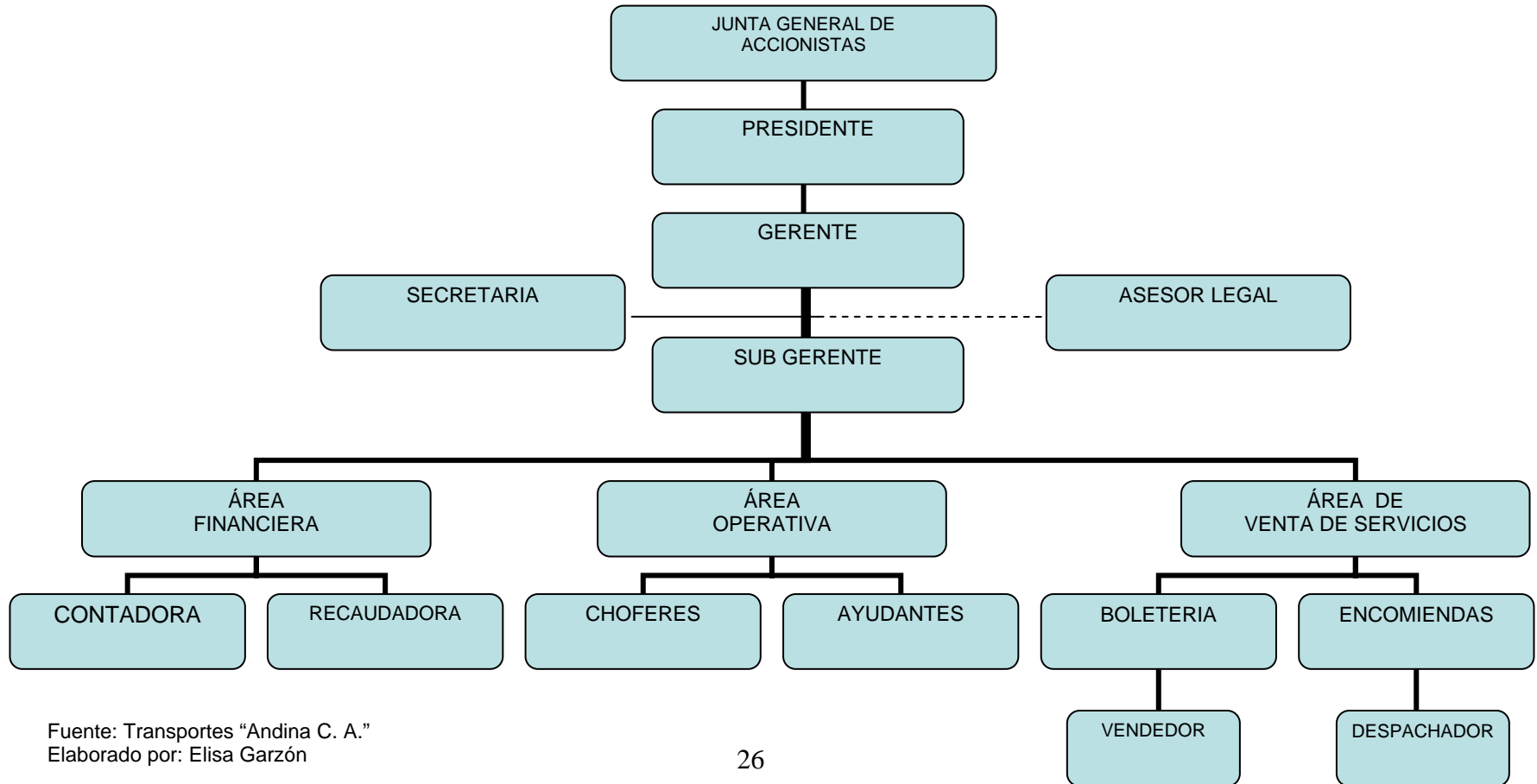
Tienen por objeto indicar, en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los órganos representados.

1.2.2.3 ORGANIGRAMA DE PERSONAL

Tienen por objeto indicar, a más de los órganos, las personas que ocupan los diferentes niveles de la organización.

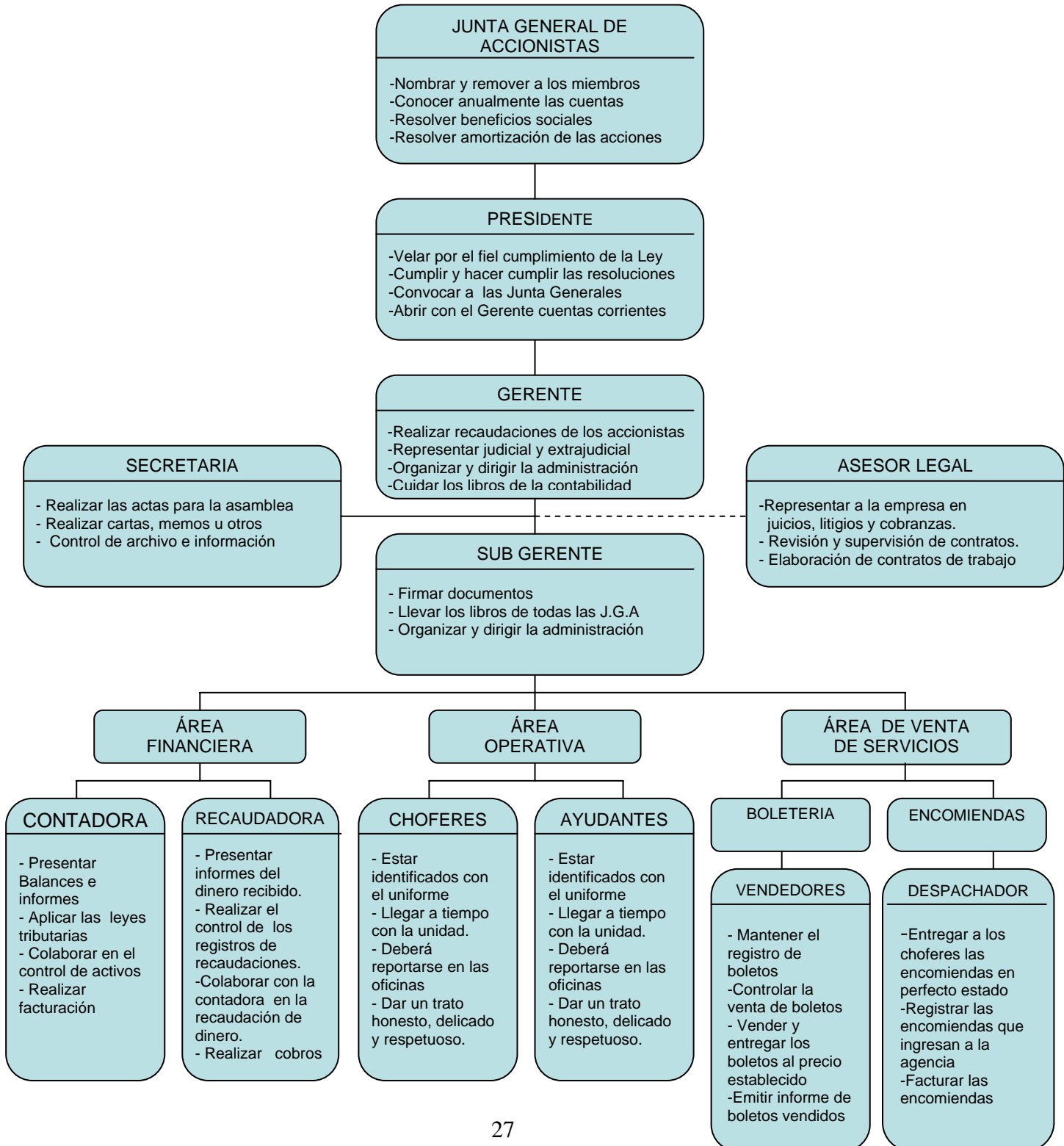
⁶ ENRÍQUEZ, Benjamín Franklin.- Organización de empresas.- Pág. 135

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL TRANSPORTES “ANDINA C. A.” (Actual y Propuesto)

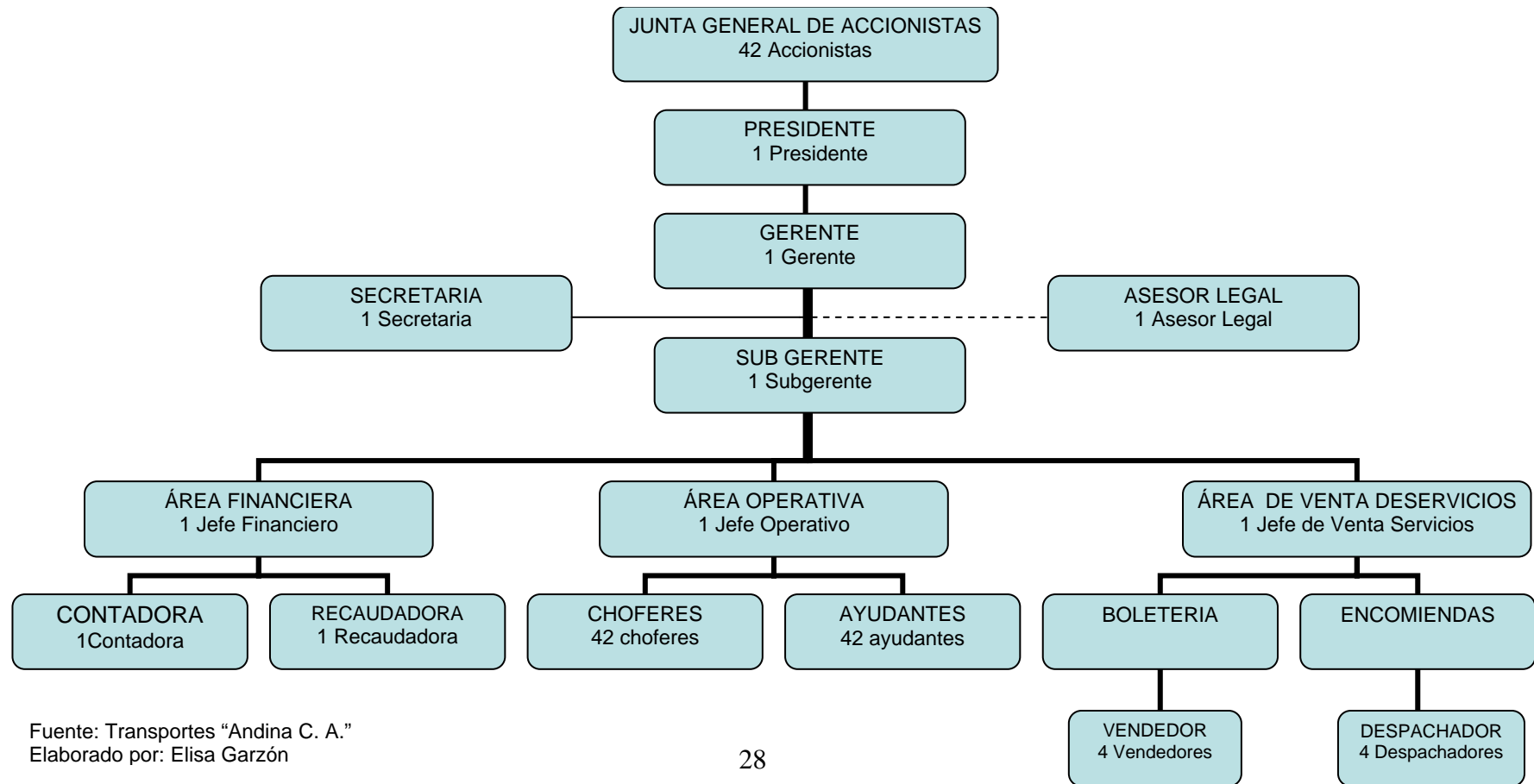


Fuente: Transportes "Andina C. A."
Elaborado por: Elisa Garzón

ORGANIGRAMA FUNCIONAL TRANSPORTES “ANDINA C. A.” (Actual y Propuesto)



ORGANIGRAMA DE PERSONAL TRANSPORTES “ANDINA C. A.” (Actual y Propuesto)



Fuente: Transportes "Andina C. A."
Elaborado por: Elisa Garzón

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

La Compañía TRANSPORTES “ANDINA C. A.”, actualmente, es una de las empresas mas grande en el servicio de transporte terrestre de pasajeros y encomiendas en el norte del país, ya que brindan comodidad, confort y seguridad a los usuarios de dichas unidades de transporte, es por esta razón que es una empresa líder en su mercado, ya que los pasajeros siguen confiando en el servicio que presta esta compañía, porque son vehículos de primera clase.

El proceso de la información lo realizan en forma manual, así como la atención a los usuarios ocasionando muchas veces que el mismo boleto sea vendido dos veces, así como también no cuentan con registros de informes de mantenimiento de las unidades de transportes, que permitan brindar seguridad a los usuarios y consecuentemente alcanzar el prestigio institucional.

Hoy en día, todavía se puede visualizar que el trato que dan los choferes o ayudantes al usuario muchas veces, no es el correcto, esto se debe quizá a la falta de principios y valores, siendo necesario que la compañía proponga cursos de relaciones humanas a sus empleados.

La compañía cuenta con dos clases de seguros, el seguro Equinoccial, que cubre la responsabilidad civil y daños a terceros, por un monto de 4000 dólares por muerte, 500 dólares gastos médicos y 2000 dólares por desmembraciones. El otro es el seguro interno de la compañía y cubre

accidentes de los vehículos, reconociendo un monto desde un mínimo de 200 dólares hasta un máximo de 6.000 dólares para daños ocasionados en la carrocería, por esta razón los usuarios de la provincia de Imbabura prefieren transportarse en estas unidades a las diferentes ciudades del norte del país por la seguridad que ofrecen.

Las Rutas que ofrece TRANSPORTES “ANDINA C. A.” son: Ibarra- Quito, Ibarra San Lorenzo, Quito – Santo Domingo y la más frecuente Ibarra- Quito y viceversa.

2.1. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno, permite conocer con exactitud las fortalezas y debilidades de la empresa. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

Para conocer el Análisis Interno de la compañía, analizaremos a las Áreas de Gerencia, Contabilidad y Venta de Servicios.

2.1.1. ÁREA DE GERENCIA

El Área Administrativa es la encargada de regular el movimiento económico y financiero de la empresa, aporta criterios que garanticen la realización efectiva de las políticas asumidas, además propicia las condiciones adecuadas para la mejor realización del trabajo y para el bienestar de la compañía.

El área Administrativa, está conformada por el Presidente, Gerente y Subgerente, quienes se encargan de la administración de la compañía, y deben realizar las actividades tendientes a lograr los objetivos y a mantener los sistemas administrativos.

En el área de Gerencia encontramos las siguientes falencias:

- ✓ Existe una inadecuada segregación de funciones en lo que respecta al personal, ya que la compañía no cuenta con un sistema de control interno administrativo para el recurso humano, ocasionando así que el personal desarrolle funciones incompatibles.

- ✓ En la compañía se puede notar que existe ausencia de canales de comunicación, entre Accionistas, Choferes, Ayudantes y despachadores, ya que no existe continuamente reuniones de tipo laboral, social y cultural que permita establecer relaciones interpersonales, ocasionando ineffectividad en el trabajo, esto se debe a un inadecuado control al personal que forma parte de esta compañía.

- ✓ No cuentan con un método adecuado que permita determinar los riesgos internos y externos a los que esta expuesta la compañía, el Gerente confía en las aseveraciones de terceros. La Gerencia no conoce los riesgos a los que esta expuesta la compañía como empresa y del empleado de la misma, esto se debe al desconocimiento de los problemas que se suscitan diariamente.

- ✓ Ausencia de una pagina Web, en donde se facilite la publicidad de los servicios que presta la compañía, ya que la falta de promoción no permite mejorar los ingresos. Esto se debe al desconocimiento de los beneficios que brinda la tecnología y a la falta de mejoramiento de la imagen en el mercado competente.

- ✓ Falta de Promoción y publicidad en el servicio de encomiendas, ya que los Directivos de la compañía no promocionan el mismo debido a la inseguridad en el beneficio que brinda la publicidad en los medios de comunicación, así mismo porque la compañía no cuenta con recursos financieros necesarios para este rubro.

2.1.2. ÁREA DE CONTABILIDAD

El Área de Contabilidad es la encargada del manejo económico - financiero de la compañía.

La Contadora es la responsable en esta área, realiza los trabajos con criterio en la aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados vigentes en el país, se caracteriza por la responsabilidad en la generación de información usada para la toma de decisiones, capacidad de solucionar problemas, criterio, sujeto a normas y lineamientos previamente establecidos por la compañía, constante actualización en la aplicación de leyes tributarias.

Entre las falencias encontradas en esta Área tenemos:

- ✓ La ausencia de un sistema de control interno administrativo en el área de contabilidad no permite contar con información confiable y oportuna, ya que la compañía todavía se rige por normas inadecuadas y obsoletas, ocasionando que los accionistas no puedan tomar decisiones oportunas.
- ✓ Carecen de un sistema contable automatizado que garantice la confiabilidad y seguridad de la información, ya que la persona encargada de esta área mantiene su forma de llevar la contabilidad de la compañía de forma manual, lo que ocasiona que los libros y estados financieros no reflejen su situación real, esto se debe a que no se ha dado la suficiente importancia de automatizar la información contable.
- ✓ El Gerente General no presenta Informes administrativos financieros periódicos a los accionistas, esto se debe al desconocimiento de las políticas administrativas financieras que tiene la compañía,

2.1.3. ÁREA DE VENTA DE SERVICIOS

El objetivo especial es mejorar la gestión de planificación con respecto a la venta de boletos para pasajeros, así como la recepción, traslado y entrega de encomiendas, aumentar las oportunidades de comercialización local y nacional, suministrar servicios de calidad para asegurar el fortalecimiento y desarrollo en el mercado.

En el Área de Ventas de Servicios encontramos las siguientes falencias:

- ✓ Carece de un sistema automatizado en la venta de boletos, así como en la recepción y entrega de encomiendas, ya que la compañía mantiene su forma tradicional de realizar este servicio, lo que no permite llevar un control estadístico sobre el número de pasajeros que hacen uso de este y así determinar cual ruta tiene mayor afluencia y con respecto a las encomiendas evitar la pérdida de las mismas, esto se debe a que no se ha dado la suficiente importancia en el control de pasajeros y seguridad de encomiendas.

- ✓ Pérdida de encomiendas en las Unidades de Transportes, ya que no existe seguimiento al proceso administrativo por parte de las personas responsables de este servicio, ocasionando ineffectividad en el trabajo de los choferes y ayudantes quienes son los garantes del traslado de las encomiendas, esto se ocasiona por falta de capacitación sobre la custodia de la misma.

- ✓ Ausencia de políticas para el cobro de encomiendas, ya que el despachador realiza los cobros de manera empírica, sin tomar en cuenta las políticas establecidas en la compañía para este tipo de servicio, ocasionando pérdida de ingresos potenciales y desconfianza de los usuarios, esto se debe a la falta de capacitación, colaboración y honestidad de los encargados del cobro.

2.2. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo, permite conocer con exactitud las amenazas y oportunidades a las que debe enfrentarse la empresa. Tal análisis se lo realiza en base a lo político, social, económico, tecnológico.

Actualmente, el entorno en el que se desarrollan las actividades empresariales ha sufrido un cambio notable y si a esto se añade la globalización de la economía mundial, la pobreza, la delincuencia y la migración, obliga a que los seres humanos cambien de paradigmas y busquen nuevas alternativas de desarrollo que les permitan sobrevivir en sus respectivos mercados.

En el Ecuador, existe una variada política económica, que afecta notablemente al sector del transporte, debido al incremento del precio en la gasolina o diesel que es utilizado por las unidades de transporte, ocasionando que en varias oportunidades se llegue incluso a la paralización.

La carencia de políticas económicas por parte de gobierno a largo plazo, la corrupción, el exagerado gasto fiscal, la falta de apoyo a este tipo de compañías, entre otros, no permiten que se elaboren planes a largo plazo; que puedan mejorar notablemente el desarrollo empresarial de este tipo de actividad económica.

La Compañía TRANSPORTES “ANDINA C. A.”, se encuentra rodeada de una serie de factores que inciden en su desempeño empresarial, dichos factores son de carácter económico, político, ambiental, tecnológicos, entre otros.

2.2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS

Las Influencia Macroeconómicas son aquellas que afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden ser controladas por los directivos de las organizaciones.

2.2.1.1 FACTOR POLÍTICO

La crisis política por la que atraviesa nuestro País, inicia a mediados de los noventa, con la salida del Vicepresidente Alberto Dahik, la caída del presidente Abdala Bucarán y la rebelión civil – militar y salida de Mahuad, el juicio y asilo político en República Dominicana del ex presidente Gustavo Noboa y por ultimo la rebelión de los forajidos y caída de Lucio Gutiérrez.

Gutiérrez, quien impone un gobierno populista autoritario, con poder basado en el canje de fidelidad política a los intereses del gobiernos norteamericano, sobre todo , en los temas del ALZCA, TLC Y Plan Colombia, a cambio de certificación democrática.

El rechazo de los partidos tanto populistas como de derecha, desembocan en Quito en abril del 2005, una rebelión en la que se establecía que se vayan todos para refundar la República, el 20 de abril cae Lucio Gutiérrez y asume el Gobierno el Vicepresidente Alfredo Palacio, quien luego de 14 meses de gobierno no puede dar solución a la crisis por la que atraviesa el Ecuador, la inestabilidad política, la falta de

acuerdos y el escaso apoyo que recibe el mandatario se ve reflejado en los 316 cambios de funcionarios a nivel medio, la crisis muestra también que el 80% de la población expresa desconfianza ante la institucionalidad y lecciones de octubre de 2006.

Las movilizaciones indígenas provocadas por la inestabilidad política, afectan directamente a los transportistas ya que dichas fuerzas realizan manifestaciones o protestas en las carreteras, poniendo obstáculos e impidiendo la circulación de los medios de transportes.

A partir de los años noventa, Transportes “Andina C. A.”, se ve afectada por el sin número de movilizaciones que se dan dentro del país, sobre todo en las zonas de los pueblos indígenas, ya que por esta razón los transportistas se ven obligados a suspender sus servicios en las diferentes rutas, lo que perjudica notablemente a su economía.

2.2.1.2 FACTOR ECONÓMICO

El Ecuador está viviendo un proceso de cambios dentro de la política y la economía nacional, cuya primera manifestación importante se dio con la entrada a un régimen monetario diferente (la dolarización). Inicialmente fue más bien una medida política, mediante la cual el ex presidente Jamil Mahuad quiso mantenerse en el poder, pretendiendo conseguir el apoyo de los sectores más conservadores.

Es así que un 9 de septiembre del 2000, la devaluada moneda nacional “el sucre”, dejó de circular en el país, con la propuesta de la dolarización se pretendía además corregir los desequilibrios económicos producidos

por la aplicación del modelo neoliberal y la errada política económica de los gobiernos de turnos.

En este proceso, como en toda medida que toma el gobierno hay sectores que se benefician y otros que son perjudicados, estos últimos son los trabajadores en general, ya que su salario tuvo una fuerte devaluación. En cambio se benefició a los importadores, en razón de que el dólar como moneda oficial, hace que las importaciones sean más fáciles y apetecibles.

A pesar de tener una economía dolarizada, el dólar es una moneda ajena para el Ecuador, y no se puede imprimir dinero. Con la dolarización, se esperaba tener menos especulación, pero aún se especula mucho en los productos de consumo masivo y siguen aumentando los precios.

Muchos de los accionistas de Transportes “Andina C .A.”, se vieron afectados por la dolarización, ya que adquirieron sus deudas en sucres y luego tuvieron que pagar en dólares, viéndose así afectada su economía, ya que el valor de los pasajes no se incrementaron.

2.2.1.3. FACTOR SOCIAL

La evolución y el crecimiento de la sociedad, dan conflictos entre quienes poco o nada tienen y aquellos que cuentan con algo o mucho, en forma general los problemas sociales se entienden como el conjunto de males que aflige a ciertos sectores de la sociedad, uno de los remedios para ponerle término y paz que solucione la lucha de clases entre pobres y ricos es la distribución justa de la riqueza del país.

De esta pugna de intereses y poderes surge lo que se denomina como Cuestión Social o Problema Social, en la cual existen diferencias, oposiciones, rivalidades, conflictos y choques de carácter económico, político y hasta cultural.

El Ecuador se ha visto afectado por culpa de los malos gobiernos, quienes por la mezquindad y ambición de ser ricos y más ricos, dan como resultado el desempleo, la delincuencia, la migración, la Prostitución, los asaltos, los asesinatos, el alcoholismo y la pobreza. Todo este sinnúmero de problemas se dan por la manera desigual de distribuir la riqueza; si llegara un poquito de esta riqueza a todos los rincones de la patria, tendríamos una mejor manera de vida.

Los efectos sociales producto del neoliberalismo en el Ecuador agudizan la situación de la pobreza y desempleo provocando la migración de miembros de la familia a ciudades dentro y fuera del país.

En Transportes “Andina C. A.”, se observó más afluencia de pasajeros en sus diferentes rutas ya que las fuerzas laborales se trasladaban de una ciudad a otra por el efecto de la migración.

2.2.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

El desarrollo de la ciencia y la tecnología, ha provocado una revolución en términos de productividad. La producción es cada día más automatizada.

Una de las transformaciones más significativa proviene de la aplicación de la informática a la organización y gestión empresarial.

La productividad ha mejorado gracias a los adelantos tecnológicos, pero esto no se refleja en mejores condiciones de vida, La tecnología y la informática de actividades económicas está ejerciendo presión sobre los salarios y el empleo de los trabajadores poco calificados, ya que se demanda trabajo cada vez más especializado.

Transporte “Andina C. A.”, hoy en día ostenta un gran liderazgo tecnológico ya que sus medios de transporte son de la más alta calidad, pero la falta de organización y medios económicos a su vez no han permitido que la compañía cuente con un sistema contable automatizado que les permita realizar el registro de sus transacciones económicas, así también la venta de boletos y recepción de encomiendas no cuentan con programas automatizados, además la compañía no dispone de una página Web , en la que los interesados puedan acceder a información sobre sus servicios.

2.2.1.5 FACTOR LEGAL

La actual crisis del Ecuador es el resultado de la creación de absurdos legales que han sido inventados por legisladores, los mismos que han sido agentes activos en todo este periodo democrático, a esto hay que agregar el desconocimiento total o parcial de la ciencia del derecho que a lo largo de nuestra historia estuvo en manos de gente que sin conocimiento alguno sobre formulación y creación de leyes han manipulado las mismas para interés y beneficio personal , es por esto que estamos incluso en la actualidad regidos por un sistema que carece

totalmente de democracia , esto en otras palabras se traduce en la constante inseguridad jurídica en la que vivimos actualmente.

La ley de Tránsito y Transporte Terrestres, en resolución N. 001- DIR – 2007-CNTRTT, suspende definitivamente el incremento de cupos para el transporte público de pasajeros a nivel nacional, esta resolución favorece a Transportes “Andina C. A.”, ya que de esta manera, no se abrirán más empresas de transporte de pasajeros, evitando así el incremento de la competencia en esta actividad productiva.

2.2.1. INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES

La influencia Micro ambientales, son aquellas que afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos.

2.2.2.1 USUARIOS



En la Compañía TRANSPORTES “ANDINA C. A.”, el usuario constituye el eje principal de su actividad empresarial, ya que sin pasajeros el objetivo de la compañía no se cumpliría.

El servicio a los usuarios que brinda la compañía está basado en su lema “GARANTÍA Y SEGURIDAD A SU SERVICIO”, el mismo que se cumple brindando un trato honesto, delicado y respetuoso a los pasajeros, que prefieren este servicio de transporte.

Sus precios son accesibles para el usuario, el mismo que rige el Gobierno, y el cual no puede ser alterado o modificado. Existiendo diferencia en cuanto al pasaje de discapacitados, niños y tercera edad.

**Cuadro N. 4: AFLUENCIA DE USUARIOS
TRANSPORTES “ANDINA C. A.”**

RUTA	Día de más afluencia de pasajeros	Hora de más afluencia de pasajeros	Número de pasajero por turno	Servicio que solicita el pasajero
Ibarra – Quito	Viernes –Sábado- Domingo - Lunes y feriados	5:00 – 8:00 AM 17:00 – 18:00 PM	42 42	Música Películas
Ibarra – San Lorenzo	Ferriados		10	Música
Quito – Santo Domingo	Viernes – Sábado- Domingo- Lunes y feriados	6: 45 AM 13:45 PM	42 42	Música Solicitan a vendedores ambulantes

Fuente: Transportes “Andina C. A.”
Elaborado por: Elisa Garzón

El cuadro de Afluencias de Usuarios descrito anteriormente, demuestra que en la Ruta Ibarra – Quito, los días de mayor afluencia son viernes, sábados, domingos, lunes y feriados, las horas establecidas son a las 5:00 de la mañana hasta las 8:00 AM, y en la tarde de 17:00 hasta 18:00 horas, en estos días y horarios los vehículos transitan llenos, es decir con su total de 42 pasajeros, quienes en la mañana prefieren viajar con música y en la tarde ver una película.

La segunda Ruta es Ibarra San Lorenzo, los días de más afluencia son los feriados, no existe un horario establecido y por lo general viajan un máximo de 10 pasajeros, ellos prefieren escuchar música.

La tercera ruta es Quito – Santo Domingo, en esta ruta los días más frecuentes son viernes, sábado, domingo, lunes y feriados, en los horarios de 6:45 en la mañana y 13:45 en la tarde, por lo general en estos horarios los vehículos viajan completos con sus 42 pasajeros, quienes solicitan escuchar música y el servicio de algunos vendedores ambulantes.

2.2.2.2 COMPETENCIA

Según la competencia, la visión individual de todo empresario, esta dada por el interés particular por parte del mismo en obtener los mejores resultados posibles, lo que provoca naturalmente el rechazo a cualquier acuerdo con otro que rivalice con él.

Transportes “Andina C. A.”, hoy en día cuenta con un perfil moderno y competitivo, ofreciendo nuevas y confortables unidades de transporte, la

fortaleza de esta compañía, es la clase de servicio que ofrece a los usuarios enfrentándose así nuevos retos que le permita alcanzar una buena gestión empresarial y lograr una competitividad exigida.

TERMINAL TERRESTRE DE LA CIUDAD DE QUITO



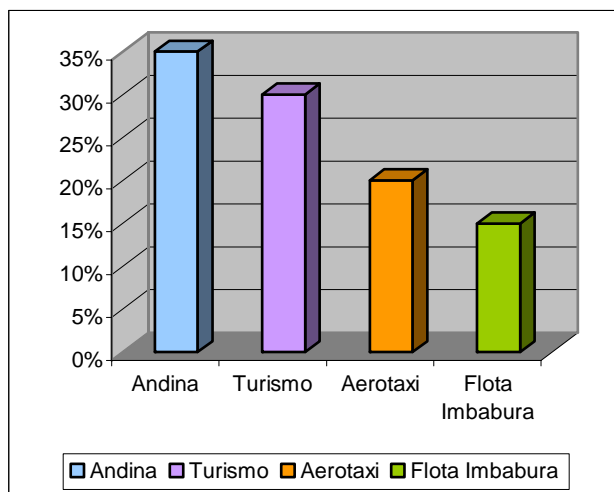
**Cuadro N. 5 ANÁLISIS DE COMPETENCIA
DATOS RUTA IBARRA – QUITO**

Unidades de Transporte	Ruta	% Pasajeros por turnos
Transportes “Andina C. A.”	Ibarra – Quito	35%
Cooperativa de Transportes Expreso Turismo	Ibarra – Quito	30%
Cooperativa de Transportes Aerotaxi	Ibarra – Quito	20%
Cooperativa de Transportes Flota Imbabura	Ibarra – Quito	15%
TOTAL		100%

Fuente: Transportes “Andina. C. A.”

Elaborado por: Elisa Garzón

RUTA IBARRA – QUITO



Fuente: Transportes "Andina C. A."

Elaborado por: Elisa Garzón

Entre la competencia en la Ruta Ibarra – Quito tenemos:

➤ **Cooperativa de Transportes Expreso Turismo.**

Está ubicada en la ciudad de Ibarra, sus unidades de transportes son de capacidad de 40 – 42 pasajeros, y sus rutas son: Ibarra- Quito, Ibarra – Tulcán.

➤ **Cooperativa de Transportes Aerotaxi**

Su domicilio es en la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, sus vehículos cuentan con una capacidad de 42 asientos. Entre sus rutas

tenemos: Ibarra – Quito, Ibarra – Esmeraldas, Ibarra – Guayaquil, Ibarra – Atacames.

➤ **Cooperativa de Transportes Flota Imbabura.**

Está ubicada en la provincia de Imbabura, ciudad de Ibarra, sus unidades de transportes tienen capacidad para 42 – 50 pasajeros, las rutas son: Tulcán – Manta, Tulcán – Guayaquil, Tulcán – Cuenca, Tulcán – Quito, Tulcán- Guayaquil, Ibarra – Cuenca e Ibarra – Quito.

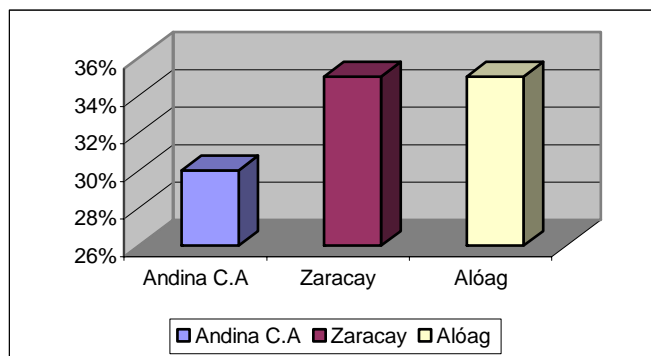
En la Ruta Ibarra – Quito, los Transportes “Andina C. A.”, es una de las compañías con mayor preferencia con un 35%, en segundo lugar y con un 30% esta ubicada la compañía de transportes Turismo, el 20% corresponde a la compañía Aerotaxi que esta en un tercer lugar de favoritismo y la diferencia corresponde a la compañía Flota Imbabura equivalente a un 10%.

Cuadro N. 6
DATOS RUTA QUITO – SANTO DOMINGO

Unidades de Transporte	Ruta	% Pasajeros
Transportes “Andina C. A.”	Quito – Santo Domingo	30%
Cooperativa de Transportes Zaracay	Quito – Santo Domingo	35%
Cooperativa de Transportes Alóag	Quito – Santo Domingo	35%
TOTAL		100%

Fuente: Transportes “Andina C. A.”
Elaborado por: Elisa Garzón

RUTA QUITO – SANTO DOMINGO



Fuente: Transportes "Andina C. A."

Elaborado por: Elisa Garzón

Entre la competencia en la ruta Quito- Santo Domingo, tenemos las siguientes:

➤ **Cooperativa de Transportes Alóag**

Está ubicada en Santo Domingo, Provincia de Pichincha, sus vehículos tienen una capacidad de 40 – 45 asientos para pasajeros, sus rutas son: Quito – Santo Domingo, Quito – San Jacinto, Quito – Pedernales, Quito – Quinde, Santo Domingo – Bancos.

➤ **Cooperativa de Transportes Zaracay**

Está ubicada en Santo Domingo, Provincia de Pichincha, sus unidades de transportes tienen una capacidad de 40 – 45 asientos para pasajeros,

las rutas son: Quito – Santo Domingo, Santo Domingo – Guayaquil, Santo Domingo – Esmeraldas, Esmeraldas – Guayaquil, Guayaquil – Coca, Santo Domingo – Ambato, Santo Domingo – Loja.

En la ruta de Quito – Santo Domingo, Transportes “Andina C. A.”, hoy en día tiene competencia con grandes compañías de transporte como son Zaracay, y Aloag, las mismas que tienen un 35% de preferencia cada una.

Cuadro N. 7

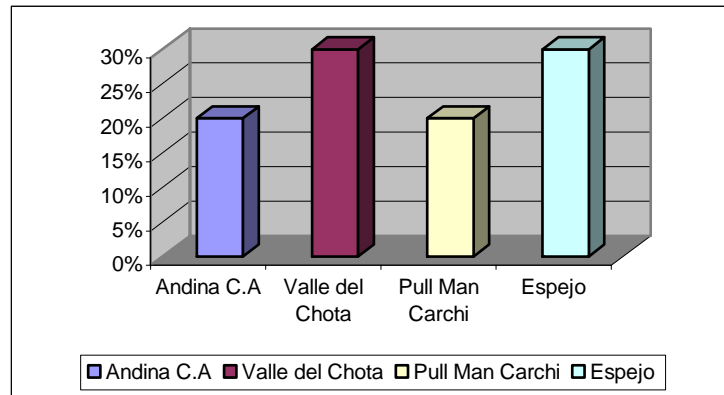
DATOS RUTA IBARRA – SAN LORENZO

Unidades de Transporte	Ruta	% Pasajeros
Transportes “Andina C. A.”	Ibarra – San Lorenzo	20%
Cooperativa de Transportes Valle del Chota	Ibarra – San Lorenzo	30%
Cooperativa de Transportes Pull Man Carchi	Ibarra – San Lorenzo	20%
Cooperativa de Transportes Espejo	Ibarra – San Lorenzo	30%
TOTAL		100%

Fuente: Transportes “Andina C. A.”

Elaborado por: Elisa Garzón

RUTA IBARRA – SAN LORENZO



Fuente: Transportes “Andina C. A.”

Elaborado por: Elisa Garzón

Las empresas más competitivas en esta ruta son las siguientes:

➤ **Cooperativa de Transportes Espejo**

Está ubicada, en el Ángel, Provincia del Carchi, la capacidad de sus vehículos es de 42 asientos, y sus rutas son: El Ángel – Ibarra. El Ángel – Quito, El Ángel – San Lorenzo, El Ángel – Tulcán.

➤ **Cooperativa de Transportes Valle del Chota**

Está domiciliada en la provincia de Imbabura, en la ciudad de Ibarra, sus unidades de transportes tiene capacidad de 42 asientos, y las rutas son: Ibarra – Salinas, Ibarra – Buenos Aires, Ibarra – Santa Lucia, Ibarra – Gualchan, Ibarra – Chinambi, Ibarra – Santa Rita, Ibarra – Las Peñas, Ibarra – San Lorenzo, Ibarra – Lago Agrio, Ibarra – Monte Olivo e Ibarra – Pusir.

➤ **Cooperativa de Transportes Pull Man Carchi**

Se encuentra ubicada en Tulcán, Provincia del Carchi, sus vehículos son de capacidad entre los 38 – 43 pasajeros, sus rutas son Tulcán – Ibarra, Tulcán – Ibarra- San Lorenzo.

En la actualidad las compañías de Transportes mas competitivas en cuanto a la ruta Ibarra – San Lorenzo son la compañía Valle del Chota con un 30% de preferencia, el 20% corresponde a la cooperativa Pull Man Carchi y el otro 30% a la cooperativa de Transportes Espejo.



2.2.2.3 PROVEEDORES

Aquellas empresas que surten y abastecen de productos a los consumidores, se llaman Proveedores.

Todos los proveedores de la Compañía TRANSPORTES “ANDINA C. A.” son nacionales, y la mayoría de sus productos son de marcas Internacionales, pero de alta calidad.

La compañía cuenta con varios Proveedores que le abastecen de productos tales como: chasis, carrocerías, repuestos, aceites, llantas, gasolinas y servicio de mecánica, entre los principales proveedores tenemos los siguientes:

Cuadro N. 8 PROVEEDORES DE CHASIS Y CARROCERÍAS

PRODUCTO	NOMBRE DEL PROVEEDOR	DESCRIPCIÓN	DOMICILIO	CALIFICACIÓN
<p align="center">CHASIS</p> 	✓ TEJAMA COMERCIAL S.A.	Chasis HINO, 100 % Japonés, modelo FG1JPUZ, a un costo de 53.760 dólares, hasta 30 meses plazo + 2 meses de gracia.	Quito	Calificada
	✓ MAVESA MÁQUINAS Y VEHÍCULOS S.A.	Chasis HINO, a un costo de 53.780 dólares, 50% al contado y a 24 meses plazo.	Quito – Ambato Santo Domingo	Calificada
	✓ CHEVROLET	Chasis Isuzu, modelo NPR, Chevrolet.	Todos los concesionarios	Calificada
<p align="center">CARROCERÍAS</p> 	✓ IMETAM	Carrocerías para bus tipo urbano, interprovincial, escolar y turismo (bus y microbús)	Quito	Calificada
	✓ OLÍMPICA	Carrocerías para bus tipo urbano, interprovincial, escolar y turismo (bus y microbús)	Cuenca	Calificada
	✓ MONCAYO	Carrocerías para bus tipo urbano, interprovincial, escolar y turismo (bus y microbús)	Santo Domingo	Calificada

Los Proveedores más importantes que tiene la compañía TRANSPORTE “ANDINA C. A.”, en cuanto a Chasis HINO, tenemos:

- ✓ TEOJAMA COMERCIAL S.A.
- ✓ MAVESA MÁQUINAS Y VEHÍCULOS S.A.
- ✓ CHEVROLET

➤ **TEOJAMA COMERCIAL S.A.**



Teojama es la mayor empresa nacional en la venta y distribución de vehículos de trabajo, con las afamadas marcas HINO y DAIHATSU, ambas parte del grupo TOYOTA, siendo además la más importante distribuidora de HINO en América Latina y el Caribe.

➤ **MAVESA MÁQUINAS Y VEHÍCULOS S.A.**



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.

➤ **CHEVROLET**



El principal proveedor de Chasis ISUZU para Bus, en nuestro país es Chevrolet.

Es una empresa dedicada a entregar productos y servicios al sector automotriz, a través del trabajo en equipo, el mejoramiento continuo y el desarrollo y bienestar de su gente. Ellos generan un total entusiasmo del cliente por la marca Chevrolet, lo que se traduce en niveles crecidos de ventas y rentabilidad, actuando con integridad y entregando productos competitivos de calidad mundial.

Entre los Proveedores más importantes que tiene la compañía TRANSPORTE “ANDINA C. A.”, en cuanto a Carrocerías tenemos:

- ✓ IMETAM C. A
- ✓ OLÍMPICA
- ✓ CARROCERÍAS MONCAYO

➤ **IMETAM C. A.**



Es una empresa industrial que se dedica a la fabricación de carrocerías metálicas para ómnibuses de transporte urbano, de turismo e interprovincial.

La compañía IMETAM C. A., contribuye al desarrollo de la industria ecuatoriana, ya que produce carrocerías para ómnibuses con la más alta calidad, como empresa industrial se encuentra en constante evolución y

desarrollo siempre buscando cumplir y superar las expectativas y requerimientos los clientes.

➤ **OLÍMPICA**



**AUTOBUSES
OLÍMPICA**

La compañía Autobuses Olímpica Ltda., se dedica a la fabricación de carrocerías con un estricto cumplimiento de normas y parámetros de calidad, como la norma ICONTEC NTC 5206, con tecnología avanzada, con el talento y preparación de los

trabajadores, y teniendo en cuenta los lineamientos del mercado, sus productos versátiles es su mejor inversión.

Es una industria innovadora, que ha generado empleos directos e indirectos, ofrece además alternativas únicas con productos de alto diseño, elegantes y confortables, con modelo de exportación y sobre todo mantiene la vigencia y trayectoria en esta rama.

➤ **CARROCERÍAS MONCAYO**






Carrocerías Moncayo, está ubicada en la ciudad de Santo Domingo, es una industria metálica que se dedica a la fabricación de carrocerías para bus, entrega productos de

calidad, con innovación permanente, excelencia en atención a los clientes incursionado así en el mercado automotriz.

Cuadro N. 9

PROVEEDORES DE LLANTAS, ACEITES Y COMBUSTIBLE

PRODUCTO	NOMBRE DEL PROVEEDOR	DESCRIPCIÓN	PRECIO	DOMICILIO
LLANTAS 	DISTRIBUIDOR DE LLANTAS POZO DISTRIBUIDOR AUTORIZADO JRS SR CESAR DÍAZ	KUMHO TIRES Labrado 970	454,00	Ibarra
		DOUBLE COIN (RR 700 – RR6600 – RLB1 RLB 450,) (RR 100,) (RT 500 – RR 660) (RLBL – RR6)		Ibarra
		HANKOOK (275/70 – R22.5 ALO2 – 16PR)	311,90	Ibarra
		(275/70 –R22.5 – AUO2 – 16PR) ,	315,28	
		(275/80 – R22.5 ALO2 – 16PR)	322,30	
(295/80, RR22.5 – AH 11 – 16PR,)	366,29			
(295/80 – R22.5 – ALO2- LISA)	366,29			
ACEITES 	MULTI FRENOS, LUBRICANTES S.I.S	TEXACO	49,00	Ibarra
		URSA	37,00	Ibarra
		SHELL	49,00	Ibarra
		RIMULA	47,00	Ibarra
		BENSOIL	57,00	Ibarra
COMBUSTIBLES 	PETROCOMERCIAL SHELL	DIESEL	1,03	Ibarra

Fuente: Transportes "Andina C. A."
 Elaborado Por: Elisa Garzón

Cuadro N. 10

ANÁLISIS DE COSTO PROVEEDORES

PRODUCTO	MARCAS	PROVEEDORES			DIFERENCIA EN COSTO
		DISTRIBUIDOR DE LLANTAS POZO	DISTRIBUIDOR AUTORIZADO JRS	SR. CESAR DÍAZ	
LLANTAS	KUMHO TIRES	454,00	460,00	465,00	11,00
	DOUBLE COIN	335,50	369,75	355,00	19,05
	HANKOOK	311,90	315,28	322,30	10,40
ACEITES		MULTIFRENOS	LUBRICANTES S.I.S		
	TEXACO	49,00	51,00		2,00
	URSA	37,00	36,50		0,50
	SHELL	49,00	48,50		0,50
	RIMULA	47,00	49,00		2,00
BENSOIL	57,00	58,00		1,00	
COMBUSTIBLE	DIESEL	PETROCOMERCIAL 1,03	SHELL 1,03		0

Fuente: Transportes "Andina C. A."
Elaborado Por: Elisa Garzón

ANÁLISIS DE COSTOS PROVEEDORES

➤ **LLANTAS**

Para determinar la diferencia de costos en cuanto a los proveedores de llantas, tomamos como referencia el valor mayor y el menor, es así que en la marca de KUMHO TIRES, los proveedores señor César Díaz y Distribuidora Llantas Pozo, se obtuvo una diferencia de 11 dólares, en la marca DOUBLE COIN, tiene una diferencia de 19,05 dólares y en la marca HANKOOK, se obtuvo una diferencia de 10,40 dólares.

➤ **ACEITES**

Los proveedores de Aceites Multifrenos y Lubricantes S.I.S, sus costos varían entre 0.50 centavos de dólar y 2 dólares, dependiendo de la marca de aceite que utilicen.

➤ **COMBUSTIBLE**

Mientras que en los proveedores de combustibles, Petrocomercial y Shell no existe ninguna diferencia en cuanto a su costo, ya que el valor del diesel de 1,03 dólares por galón esta establecido por el gobierno de nuestro país.

LLANTAS

Entre los Proveedores más importantes que tiene la compañía TRANSPORTE “ANDINA C. A.” tenemos:

✓ **SEÑOR CESAR DÍAZ**

Es el principal proveedor de la ciudad de Otavalo, abastece de llantas a los accionistas que residen en esta ciudad, cuenta con un amplio stock de llantas para vehículos de diferentes marcas.

Este proveedor mantiene toda su documentación en orden, el tipo de crédito que brinda es de 30 y 60 días, garantizando con un cheque y letra de cambio.

Además es proveedor de las siguientes cooperativas:

- Cooperativa de Transportes Otavalo
- Cooperativa de Transportes Los Lagos
- Cooperativa de Transportes 8 de Septiembre

✓ **DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO**

Es uno de los principales proveedores de la ciudad de Ibarra, dispone de diferentes marcas de llantas para vehículos livianos y para transporte pesado.

En Distribuidora de llantas Pozo, su documentación se encuentra en regla, y cumple con todas disposiciones del Servicio de Rentas Internas, el crédito que ofrecen a sus clientes es de 30, 60 y 90 días, garantizándose con una letra de cambio.

A su vez, es proveedor de las siguientes cooperativas de transporte:

- Cooperativa de Transporte Turismo
- Cooperativa de Transporte Aerotaxi
- Cooperativa de Transporte San Miguel de Ibarra.

✓ **DISTRIBUIDOR AUTORIZADO JRS**

En la ciudad de Ibarra, distribuidor Autorizado JRS, es uno de los proveedores con más años de funcionamiento, dispone de diferentes marcas de llantas que utilizan los vehículos de transporte pesado.

El crédito que brinda a los accionistas de Transportes “Andina C. A.”, depende del monto de la compra, respaldándose por un cheque firmado por el cliente.

Entre las cooperativas que dispone de su servicio de venta tenemos a las siguientes:

- Cooperativa de Transportes Flota Imbabura
- Cooperativa de Transportes Turismo
- Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre

ACEITES

El cambio de Aceite y filtros lo realizan cada 400 Kilómetros de recorrido, utilizando 3 galones con $\frac{3}{4}$, sus precios varían desde los 50 dólares hasta los 65 dólares dependiendo de la marca y cantidad.

Entre sus proveedores principales en cambio de aceite tenemos:

✓ **MULTI FRENOS**

Multi Frenos se encuentra ubicado en la ciudad de Ibarra, frente a la oficina matriz de Transporte “Andina C. A.”, ofrece todo tipo de marcas de aceites para el cambio en los vehículos, brindando al accionista gratis el servicio mano de obra.

Este distribuidor es uno de los de mayor preferencia por las accionistas, ya que este se encuentra ubicado en un lugar estratégico en el que los vehículos después de realizar el servicio de cambio de aceite pueden guardar sus unidades de transporte en el garaje de la oficina matriz.

El cobro del servicio de cambio de aceite lo realizan en ese momento o máximo con el plazo de una semana. Es proveedor de las diferentes cooperativas de transporte público de la Ciudad de Ibarra.

✓ **LUBRICANTES S.I.S**

Esta distribuidora de aceites, se encuentra ubicada frente al Terminal Terrestre de la ciudad de Ibarra, cuenta con un variado stock de marcas de aceite para todo tipo de vehículo.

Es uno de los proveedores de preferencia que tienen los accionistas, ya que este se encuentra frente al terminal, permitiendo que la unidad de transporte realice el servicio de cambio de aceite en el lapso de espera para el próximo turno de salida.

Esta distribuidora tiene como política de crédito máximo una semana, por lo general el cobro se lo realiza en el momento del cambio.

Es proveedor de las diferentes cooperativas de transporte provincial e interprovincial de la Ciudad de Ibarra.

COMBUSTIBLE

Las Unidades de Transportes “Andina C. A.”, cuentan como proveedores de combustible a los siguientes:

✓ **PETROCOMERCIAL**

La gasolinera Petrocomercial, esta ubicada en la ciudad de Ibarra, en las Calle Eugenio Espejo y Teodoro Gómez, siendo uno de los proveedores de mayor preferencia ya que se encuentra frente al Terminal Terrestre, permitiendo que la unidad de transporte pueda ser tanqueada en un lapso corto de tiempo antes de salir a su ruta de destino.

Petrocomercial no brinda ningún tipo de crédito, ya que el cobro lo realiza al momento del tanqueado del vehículo.

Brinda sus servicios a las diferentes cooperativas de transporte que llegan al Terminal Terrestre.

✓ **SHELL**



Esta situada en la avenida Mariano Acosta y Lucio Tarquino, en la ciudad de Ibarra, es uno de los proveedores de diesel con mayor preferencia por los accionistas ya que además del servicio de tanqueado, proporcionan a los choferes la limpieza y el lavado de las carrocerías de las unidades de transporte.

La gasolinera Shell, no mantiene ninguna política de crédito con la compañía, por lo tanto el cobro lo realizan en el momento de tanquear la unidad de transporte.

Esta gasolinera además es proveedor tanto de las cooperativas de Imbabura, como del Carchi, ya que estas circulan por esta avenida.

Cuadro N. 11

PROVEEDORES DE REPUESTOS Y MECÁNICA

PRODUCTO	NOMBRE DEL PROVEEDOR	DESCRIPCIÓN	PRECIOS	UBICACIÓN
REPUESTOS 	TEOJAMA COMERCIAL S.A.	Ofrece uno de los más surtidos y amplios stocks de repuestos para vehículos marca HINO y TOYOTA	Depende del repuesto.	Quito
	MAVESA MAQUINAS Y VEHÍCULOS S.A.	Ofrece uno de los más surtidos y amplios stocks de repuestos para vehículos marca HINO.	Depende del repuesto	Quito Ambato Sto. Domingo
	SEÑOR JAVIER VEGA	Ofrece repuestos para las marcas HINO, IZUSU para vehículos livianos y pesados	Depende del repuesto	Ibarra
SERVICIO DE MECÁNICA 	TALLERES MACK	Ofrece enderezada, pintura y electricidad automotriz.	Depende del daño que tenga el vehículo	Ibarra,
	MECANICA AUTO DIESEL	Reparación de Motores, cajas, transmisiones y frenos	Depende del daño que tenga el vehículo	Ibarra
	SISTEMA DE INYECCION DIESEL	Reparación de bombas de inyección, turbos e inyectores	Depende del daño que tenga el vehículo	Ibarra

Fuente: Transportes "Andina C. A."
Elaborado por: Elisa Garzón

Entre los Proveedores más importantes que tiene la compañía TRANSPORTE “ANDINA C. A.”, en cuanto a los repuestos que se utiliza en las unidades de transportes Andina, son las siguientes:

- ✓ REPUESTOS TEOJAMA
- ✓ REPUESTOS MAVESA
- ✓ SEÑOR JAVIER VEGA

➤ **REPUESTOS TEOJAMA**



Teojama Comercial S.A. cuenta con uno de los más surtidos, eficientes y completos centros de repuestos a nivel nacional.

En casos de emergencia, disponen de despacho VOR (aéreo y marítimo), desde Japón y desde los Estados Unidos. Aceptan tarjetas de créditos como Visa, Master y Diners en todas las compras de repuestos.

➤ **REPUESTOS MAVESA MAQUINARIAS Y VEHÍCULOS S.A.**



Cuenta con uno de los más surtidos y amplios stocks de repuestos, así como con talleres completamente equipados y personal técnico calificado, para dar un óptimo y eficiente servicio de post-venta a sus clientes en todas sus sucursales.

➤ **SEÑOR JAVIER VEGA**

Es uno de los proveedores de repuestos en la ciudad de Ibarra, ofrece repuestos para las marcas Hino, Izuso y Nissan, para vehículos livianos y pesados.

Los accionistas de Transportes “Andina C. A.”, prefieren a este proveedor ya que brinda crédito de 30, 60 y 90 días dependiendo del monto y cliente.

Su documentación se encuentra en orden y además cumple con todas las disposiciones para su funcionamiento.

SERVICIO DE MECÁNICA

TRANSPORTES “ANDINA C. A.”, tiene como proveedores del servicio de mecánica, en la ciudad de Ibarra a los siguientes:

➤ **TALLERES MACK**

Los Talleres Mack, esta ubicados en la ciudad de Ibarra, ofrece enderezada, pintura y electricidad automotriz para vehículos livianos y transporte pesado. Es una de las mecánicas que prefieren los accionistas ya que se encuentra junto al Terminal Terrestre.

El servicio de enderezada, pintura y electricidad automotriz es de alta calidad ya que su personal es calificado y además tienen una amplia experiencia.

No mantienen una política de crédito establecida, por lo que su cancelación se la realiza al momento que sale el vehículo reparado y su costo depende del daño de la unidad.

➤ **MECÁNICA AUTO DIESEL**

La mecánica Auto Diesel, tiene su domicilio en la ciudad de Ibarra, y presta los servicios de Reparación de Motores, cajas, transmisiones y frenos para vehículos de transporte pesado, es una de las mecánicas de mayor confianza de los accionistas de la compañía de Transporte “Andina C. A.”, ya que la mano de obra con que cuenta dicha mecánica es calificada.

El servicio que brinda esta mecánica es de total confiabilidad, ya que se debe tomar en cuenta que el motor, caja de transmisión y frenos de las unidades de transporte son el eje fundamental para la seguridad y buen funcionamiento del vehículo.

La política de cobro que mantienen es del 50% al momento que ingresa y el saldo al momento que sale el vehículo

➤ **SISTEMA DE INYECCIÓN A DIESEL**

Los talleres Sistema de Inyección a Diesel, están ubicadas en la ciudad de Ibarra, y prestan los servicios de Reparación de bombas de inyección, turbos e inyectores.

Su personal es especialista en la reparación de bombas de inyección, turbos e inyectores, por lo que es uno de los proveedores de mayor concurrencia dentro de la ciudad de Ibarra.

La política de crédito que ellos manejan es a un mes plazo, garantizándose con una letra de cambio, y el valor de cobro por el servicio depende del daño del vehículo.

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 VISIÓN

➤ DEFINICIÓN

La visión de una empresa describe la forma de trabajo respetando en todo momento su misión, pero a la vez enfocando a su gente hacia un objetivo final. La visión puede ser redefinida en un determinado momento, ya sea por cambios internos o externos, o al lograrse objetivos antes mencionados.⁷

➤ VISIÓN DE LA EMPRESA

La Compañía Transportes “Andina C. A.” pretende ser una de las empresas más competitivas a nivel nacional en la prestación de servicio de transporte terrestre de pasajeros y encomiendas, con miras a expansiones futuras, mediante la implementación de agencias, sucursales y de nuevas unidades de transportes modernas.

⁷ www.gestiopolis.com.

3.2 MISIÓN

➤ DEFINICIÓN

La misión de una empresa es la razón misma de su existencia; por lo tanto es necesario tener definida una misión propia con la cual ésta sea compatible, y con lo que le permite lograr rentabilidad.⁸

➤ MISIÓN DE LA EMPRESA

La Compañía Transportes “Andina C. A.”, tiene como Misión mejorar el servicio al usuario, integrando a todas las personas involucradas en la compañía, adquirir unidades de transportes modernas, confortables y seguras para lograr ser competitivos en el mercado nacional e internacional, con una visualización global en la participación de todos los integrantes de la compañía hacia la visión.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 GENERAL

La Compañía TRANSPORTES “ANDINA C. A.”, empresa seria y de experiencia, tiene como objetivo primordial la prestación de servicios de transporte terrestre de pasajeros y encomiendas, su lema es “GARANTÍA

⁸ www.gestiopolis.com.

Y SEGURIDAD A SU SERVICIO”, la misma que se ha logrado al brindar un mejor servicio y una mayor seguridad a sus usuarios.

3.3.2 ESPECÍFICOS

1. Contar con vehículos en buen estado, en perfectas condiciones mecánicas y buena presentación para poder cumplir con su servicio de transporte.
2. Brindar un trato honesto, delicado y respetuoso a los usuarios.
3. Transportar y entregar las encomiendas en buen estado, y en perfectas condiciones hasta su lugar de destino.
4. Hacer que los turnos se cumplan con orden, disciplina y a cabalidad para el buen servicio del usuario.
5. Controlar que los vehículos de la compañía que prestan sus servicios cumplan con exactitud y esmero su trabajo.

3.4 POLÍTICAS

Las Políticas de la Compañía TRANSPORTES “ANDINA C. A.”, están debidamente establecidas en cuanto a la administración y a su personal.

➤ **DE LA ADMINISTRACIÓN**

- ✓ Conservar todas las unidades de transporte, así como las instalaciones de la compañía en buen estado, y aplicando todas las normas de limpieza y seguridad, facilitando así el desarrollo de las actividades cotidianas de una mejor manera.
- ✓ Las encomiendas deben ser debidamente selladas y contener un distintivo en el que conste la información necesaria sobre quien la envía y quien debe recibirla, evitando así que existan pérdidas o tardanza en la entrega.
- ✓ La encargada de vender los ticket para los asientos, deben hacerlo con total eficiencia, evitando así que el mismo asiento sea vendido dos veces ya que esto incomoda al usuario.

➤ **DEL PERSONAL**

- ✓ Mantener buenas relaciones con los usuarios del servicio de transporte terrestre de la ciudad y del país en general, así como con los proveedores, logrando conseguir un agradable ambiente laboral y estableciendo buenas relaciones entre todos.
- ✓ El Chofer o ayudante del transporte deberá respetar los horarios establecidos de cada salida desde el terminal hasta el lugar de llegada.

- ✓ Se deberá respetar la tarifa establecida para el servicio de transporte terrestre, tomando en cuenta la edad del usuario, así tenemos tarifa perteneciente a la tercera edad, minusvalidos y niños y adultos menores a 65 años.

3.5 PRINCIPIOS Y VALORES

- **PRINCIPIOS:** Los Principios son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los Seres Humanos.⁹

Como principales principios tenemos:

- ✓ Respeto y consideración a toda persona que involucre la empresa
- ✓ Eficiencia y agilidad en la prestación de servicios.
- ✓ Orientación al cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo de la compañía por medio del compromiso social/laboral tanto externo como interno.
- ✓ Colaboración mutua entre chóferes y ayudantes.
- ✓ Innovación y creatividad para lograr la competitividad.
- ✓ Compromiso de los directivos, administradores y operativos con el crecimiento de la empresa.

⁹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA.- Diccionario Lengua Española.- 2004.- Pág. 35

- ✓ Respeto y consideración con los pasajeros.

- **VALORES:** Los valores son acciones o caracteres de las personas, desde el punto de vista de la bondad o maldad, son además los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder, y fortalecen la Visión.¹⁰

Como principales valores en esta empresa tenemos:

- ✓ **Disciplina:** En cada una de las áreas y acciones a realizar, siguiendo los pasos y reglamentos previamente impuestos por la compañía.

- ✓ **Responsabilidad:** Por parte de los choferes y ayudantes al conducir las unidades de transporte, respetando horarios y rutas.

- ✓ **Colaboración:** Existe apoyo y solidaridad entre personal directivo, administrativo y operativo dentro de la compañía.

- ✓ **Espíritu de Cuerpo:** Los accionistas se identifican con la compañía y velan por sus intereses y desarrollo.

3.6 MATRIZ FODA

En la Administración moderna, hoy en día se utiliza la aplicación de la técnica participativa denominada Matriz FODA, la misma que constituye un medio de diagnóstico muy interesante.

¹⁰ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA.- Diccionario Lengua Española.- 2004.-Pág. 28

Con la aplicación de esta técnica, podemos determinar los actores que afectan a la organización, sean internos o externos.

En los factores internos encontramos a las fortalezas y debilidades, y dentro de los factores externos están las Oportunidades y Amenazas que inciden en el desarrollo de la empresa.

El FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

- ✓ **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.
- ✓ **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- ✓ **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- ✓ **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

MATRIZ FODA

➤ **FACTORES INTERNOS**

Fortalezas

- ✓ Cuenta con una situación económica financiera estable.
- ✓ Sus unidades de transporte están en buen estado
- ✓ Poseen una buena infraestructura física
- ✓ Excelente personal directivo, administrativo y operativo.
- ✓ Altos niveles de prestación del servicio de transporte
- ✓ Buena imagen de los servicios de pasajeros y encomiendas
- ✓ Servicio de transporte confortable y confiable.
- ✓ Amplia acogida de su servicio por los usuarios nacionales y extranjeros.
- ✓ Ubicación estratégica, debido a que cuenta con un terminal terrestre situado en una buena zona.

Debilidades

- ✓ Ausencia de un plan estratégico de la compañía.
- ✓ Falta de comunicación entre accionistas, directivos y operativos.

- ✓ No existe una identificación con la organización por parte de los empleados.
- ✓ Falta de capacitación al personal en lo referente al trato al usuario del servicio de transporte
- ✓ Carencia de un sistema automatizado para la venta de ticket de asientos de pasajeros.
- ✓ Inexistencia de un seguimiento al cumplimiento administrativo y financiero de los choferes y ayudantes del transporte.

➤ **FACTORES EXTERNOS**

Oportunidades

- ✓ Demanda creciente del servicio de transporte terrestre en la provincia.
- ✓ El pasajero reconoce al servicio como bueno, ya que esta compañía brinda un trato agradable a los usuarios.
- ✓ Buena posibilidad de ampliar el mercado nacional e internacional.
- ✓ Promover el turismo, por medio de los viajes en Tours.

Amenazas:

- ✓ Aumento en precio tarifario por políticas económicas tomadas por el gobiernos
- ✓ Inestabilidad política del país.
- ✓ Incremento de compañías competidoras dentro de la rama del transportes terrestre.

3.7 ESTRATEGIAS

➤ ESTRATEGIA FO

- ✓ Diseñar un plan de motivación al personal operativo, mediante la implantación de cursos de capacitación, relaciones humanas y reuniones culturales, sociales y deportivas.
- ✓ Ampliar y mejorar la Calidad del servicio de transportes terrestre, por medio de la adquisición de nuevas y modernas unidades de transporte.
- ✓ Implementar tours dentro y fuera del país, esto se puede lograr mediante un acuerdo entre las instituciones educativas y la compañía de transporte, optando por un itinerario de turismo.

➤ ESTRATEGIA FA

- ✓ Diseñar planes de administración estratégica con la ayuda e intervención de los administrativos, accionistas y operativos en todas las áreas de la compañía.
- ✓ Mantener los precios acorde a la competencia, contando con una tarifa medianamente baja para las diferentes ciudades cercanas a los cuadros de destino.
- ✓ Adquirir nuevas y modernas unidades de transportes que brinden un mejor servicio y en las que en el viaje el usuario se sienta cómodo y seguro.

➤ **ESTRATEGIA DO**

- ✓ Elaborar un plan estratégico de competencia, calidad y seguridad, en el que conste la forma de como tratar al usuario, las ventajas de los servicios que brinda la compañía y los medios de seguridad para el pasajero.
- ✓ Diseñar programas de motivación y capacitación al personal en cuanto a trato a pasajeros, la relación con otras compañías de transporte similar y el trato entre chofer y ayudante.
- ✓ Analizar la manera y el estilo que tiene el gerente para el manejo de la compañía, tanto de sus actividades financieras y administrativas como al personal que forma parte de la misma.
- ✓ Implementar reuniones de trabajo con los accionistas, personal administrativo y financiero, más a menudo, y no esperar solamente a que exista una asamblea.

➤ **ESTRATEGIA DA**

- ✓ Proponer el diseño a los accionistas de un plan de venta y comercialización del servicio de transporte de pasajeros y encomiendas.
- ✓ Publicar en todos los medios de comunicación de la provincia y del país sobre los servicios que brinda la compañía.
- ✓ Creación de la página Web de los servicios que ofrece la compañía.

- ✓ Capacitar sobre todo en cursos de relaciones humanas a los choferes y ayudantes para que brinden un adecuado servicio y atención a los usuarios.

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO POR EL MÉTODO CORRE

4.1. METODOLOGÍA DEL CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS - ECUADOR – (CORRE)

Los Líderes de organizaciones públicas y privadas han comprendido que es buen negocio desarrollar sus actividades con elevados valores éticos, que su ejemplo es la base de la filosofía institucional orientada a la honestidad, la responsabilidad social empresarial, el respeto a empleados, clientes, proveedores, competidores y al público en general, el compromiso con el cuidado del ambiente, y, la equidad y solidaridad en la búsqueda de beneficios.

El control interno es el medio más apropiado para que las organizaciones alcancen sus objetivos en un ambiente de eficiencia, honestidad y transparencia, porque se fundamenta en el compromiso de las más altas autoridades para: emitir códigos de conducta institucional y constituirse en ejemplo de su cabal aplicación; cumplir y vigilar el cumplimiento de las leyes y otras normas, cuidar los recursos entregados para ejecutar las actividades; y, asumir la obligación de responder, reportar, explicar o justificar, ante una autoridad superior, los resultados alcanzados frente los planes establecidos y, las responsabilidades asumidas por su gestión.

El proyecto Anticorrupción ¡Si se Puede!, que cuenta con financiamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), cuyo principal objetivo es apoyar al Ecuador en la Lucha Contra la Corrupción, impulsó la elaboración del estudio: CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS ECUADOR (CORRE), porque considera que es el medio más eficaz para prevenir o identificar oportunamente errores o irregularidades.

En la elaboración del CORRE, se tomó como base técnica, los dos estudios realizados por el Comité of Sponsoring Organizations: Informe COSO emitido en 1992, y la Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado emitido en 2004 cuya traducción al español fue realizada por Price Waterhouse&Cooper y el Instituto de Auditores Internos de España. Además de los dos estudios referidos, se consideró como fundamento el Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano conocido como MICIL, elaborado en el año 2004, por el ecuatoriano Edison Estrella con el auspicio del Proyecto Responsabilidad Anticorrupción en las Américas.

El Informe CORRE, constituye un aporte importante para los profesionales de nuestro país, puesto que difunde los resultados obtenidos en los estudios y métodos utilizados para su desarrollo, además constituye el resultado de la investigación realizada en busca de una mayor disciplina y aplicación de los criterios que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el Ecuador estamos conociendo e iniciando la aplicación del esquema y el método definido en el Informe CORRE, introduciendo adaptaciones dirigidas a obtener una mejor comprensión y utilización de los instrumentos y herramientas que incluye el documento y el enfoque que se utilizaría en la evaluación, de tal manera que la administración conozca

y esté informada de los criterios bajo los cuales debe rediseñar el marco integrado de control interno, los que serían utilizados en la evaluación

4.2. ENFOQUE Y FILOSOFÍA DEL CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS – ECUADOR – (CORRE)

El enfoque moderno del marco integrado de control interno complementan las normas de control interno emitidas por los organismos de control y las fortalece, porque pone énfasis en los valores éticos como base para una honesta y transparente gestión de los administradores públicos y privados.

Bajo el enfoque del marco integrado de control interno se destaca la necesidad de que las entidades públicas y privadas cuenten con objetivos en todos los niveles para que orienten la gestión de sus administradores y permitan una gestión de los riesgos profesional y eficaz. Además algo que es fundamental en toda organización es el ejemplo y compromiso de las más altas autoridades para cumplir y vigilar que se cumplan los principios y valores éticos así como las leyes y otras normas aplicables.

El Marco Integrado de Control Interno de los Recursos y Riesgos – Ecuador, CORRE incorpora objetivos Estratégicos como una nueva categoría de objetivos institucionales, mantiene los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Incrementa además a los cinco componentes ya existentes, tres más que son el Establecimiento de Objetivos, la Identificación de Eventos y la Respuesta a los Riesgos.

El marco integrado de control interno pone énfasis en el establecimiento de estrategias y en la administración de los riesgos con la participación permanente de todos los miembros de la organización, mediante el uso de herramientas que permitan evitarlos, disminuirlos, compartirlos o aceptarlos.

La gestión de los riesgos debe permitir al menos alinear el riesgo aceptado y las estrategias, mejorar las decisiones en respuesta a los riesgos, aprovechar las oportunidades, disminuir sorpresas y pérdidas operativas, facilitar la adopción de respuestas integrales a múltiples riesgos cuyos impactos se interrelacionan.

4.3. CONCEPTOS MODERNOS DE CONTROL INTERNO

Según el Informe de Control Interno CORRE, se define como un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecuencia de objetivos dentro de las siguientes categorías.

- ✓ Honestidad y responsabilidad
- ✓ Eficacia y eficiencia en las operaciones
- ✓ Fiabilidad de la información
- ✓ Salvaguarda de los recursos y
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas

Criterio Personal: El control interno es un proceso efectuado por el consejo de directores de la entidad, gerencia y demás personal designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de seguridad de la información financiera, la efectividad y eficacia de las operaciones y del cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

➤ **El Control Interno como un proceso.**

El control interno es un proceso aplicado en la ejecución de las operaciones de la organización, es una herramienta y un medio utilizado para apoyar la consecución de los objetivos institucionales.

➤ **El control Interno ejecutado por personas**

El control interno es ejecutado por personas. La principal responsabilidad del diseño y aplicación del control interno asumen las máximas autoridades. Su ejecución impulsará el ambiente de control en todos los empleados que laboran en las organizaciones.

➤ **Aportar un grado de seguridad razonable**

El control interno aporta seguridad razonable a la dirección superior de la organización, respecto del cumplimiento de los objetivos y la existencia de errores o irregularidades en las operaciones. No aporta seguridad total o absoluta.

➤ **Promover la honestidad y la responsabilidad**

El control interno diseñado y aplicado adecuadamente es el mejor antídoto contra las irregularidades, el fraude y la corrupción en sus diferentes manifestaciones, porque establece la obligación de asumir conducta ética en todos los niveles de organización, como base para su funcionamiento.

➤ **Facilitar la consecución de los objetivos de la Organización.**

El control interno facilita la consecución de los objetivos de la organización, con eficiencia, economía, ética, transparencia, protección de los recursos, fiabilidad de la información y, cumplimiento de las leyes y otras normativas.

➤ **Aplicarlo en toda la Organización**

El control interno, debe ser adoptado de manera integral por toda la entidad, esto requiere que quienes dirijan la organización en todos los niveles, tengan la autoridad necesaria para asumir sus responsabilidades de alcanzar los objetivos.

4.4. COMPONENTES Y FACTORES BÁSICOS DEL CONTROL INTERNO SEGÚN EL MÉTODO CORRE.

Los componentes del método CORRE, son los siguientes:

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

4.4.1. AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

El ambiente interno de control es el entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura.

A continuación se detalla los subcomponentes del Ambiente Interno de Control:¹¹

¹¹ <http://www.si.sepuede.com>

➤ INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

La integridad de la dirección es un requisito para la conducta ética en todas las actividades de una empresa cualquiera que sea su razón social.

Los valores de la dirección deben equilibrar los intereses de la empresa, sus empleados, proveedores, clientes, competidores y del público en general.

La integridad y valores éticos son elementos esenciales del ambiente interno de control de una empresa y afectan al diseño, administración y seguimiento de los otros componentes del CORRE.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ La existencia e implantación de códigos de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables, incompatibilidades o pautas esperadas de comportamiento ético y moral.
- ✓ El grado de compromiso de la alta dirección para cumplir los códigos de conducta, mediante el ejemplo y el liderazgo para su aplicación.
- ✓ La difusión dada a los códigos de conducta tanto interno como externo y, el uso en los procesos de inducción del personal.
- ✓ La incorporación de los códigos de conducta en los procesos y en las evaluaciones de desempeño.
- ✓ Las facilidades brindadas para que los funcionarios y empleados presenten denuncias sin temor a represalias.¹²

¹² <http://www.si.se.puede.com>

- ✓ La forma en que se llevan a cabo las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, inversores, acreedores, aseguradores, competidores, usuarios de los servicios y auditores.
- ✓ La presión para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas, sobre todo en cuanto a los resultados a corto plazo y en qué medida la remuneración está basada en la consecución de dichos objetivos.

➤ **FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA ALTA DIRECCIÓN**

La filosofía y el estilo de la alta dirección refleja los valores que tiene la organización , la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias, su difusión y la responsabilidad de informar sobre el cumplimiento de leyes, normas y tipos de riesgos aceptados y como son gestionados.

Por lo tanto este subcomponente es de responsabilidad de la dirección de cada área que forma la organización, para que de una forma eficiente cumplan conjuntamente con el personal los objetivos propuestos.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ La naturaleza de los riesgos empresariales aceptados, por ejemplo, si participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la Hora de aceptar riesgos.¹³
- ✓ La forma en que la alta dirección incentiva a su personal para el cumplimiento de las leyes y otras normativas.

¹³ <http://www.si.se.puede.com>

- ✓ El cuidado que tiene la gerencia para cuidar la imagen institucional mediante el respeto a los contratos o acuerdos alcanzados.
- ✓ La frecuencia con que se llevan a cabo los contactos entre la alta dirección y las direcciones operativas, sobre todo cuando están ubicadas en zonas geográficas diferentes.
- ✓ Las actitudes y actuaciones de la dirección respecto a la presentación de información financiera, incluyendo las discusiones acerca de la aplicación de los tratamientos contables.

➤ **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉS**

El consejo de administración y comités de una organización influyen de una manera significativa en los componentes del CORRE.

El consejo tiene que estar preparado para cuestionar y evaluar las actividades de los directivos, aportar con ideas, políticas, estrategias y presentar enfoques alternativos para dar soluciones a los problemas que se presentan en las actividades de una organización.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ La independencia de los miembros de los que integran el Consejo de administración y de los comités.
- ✓ La reputación, méritos profesionales de los miembros del Consejo de administración y los comités.¹⁴
- ✓ La atención que brindan las autoridades a novedades importantes y a los informes de posibles violaciones a los códigos de conducta.

¹⁴ <http://www.si.sepuede.com>

- ✓ La frecuencia y oportunidad de las reuniones con el director financiero y/o contable auditores internos y externos.
- ✓ La suficiencia y oportunidad en que se facilita información a los miembros del consejo o comité de auditoría que permita supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados alcanzados por la entidad.
- ✓ La suficiencia y oportunidad con que se comunica al Consejo o Comité de Auditoría la información confidencial, los datos sobre investigaciones realizadas y las actuaciones incorrectas.

➤ **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La estructura organizativa de una empresa depende de la naturaleza de sus actividades y del tamaño de sus operaciones.

Ayuda a planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades. Incluyendo la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas de información y comunicación.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ La existencia e idoneidad de la estructura orgánica y funcional.
- ✓ La existencia de manuales de procesos para actividades sustantivas y adjetivas¹⁵
- ✓ El grado de actualización de los documentos citados y las facilidades de acceso.

¹⁵ <http://www.si.se.puede.com>

- ✓ La idoneidad de la estructura organizativa de la entidad para proporcionar la información necesaria para gestionar sus actividades.
- ✓ La claridad con la que se identifican los niveles de autoridad y responsabilidad
- ✓ La facilidad que brindan para la coordinación institucional y la supervisión que se debe ejercer.

➤ **AUTORIDAD ASIGNADA Y RESPONSABILIDAD ASUMIDA**

Es el grado de responsabilidad que asume un funcionario o empleado dependiendo de la autoridad asignada.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para hacer frente a los objetivos, funciones operativas y requisitos reguladores, incluyendo la responsabilidad en cuanto a los sistemas de información y la autorización de cambios.
- ✓ La suficiencia de las normas y procedimientos relacionados con el control, incluyendo las descripciones de puestos de trabajo.
- ✓ El adecuado número de personas, sobre todo en relación con las funciones de procesamiento de datos y contabilidad respecto al nivel necesario, teniendo en cuenta el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas.¹⁶

¹⁶ <http://www.si.sepuede.com>

➤ **GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

El personal es el recurso fundamental en una organización, ésta, estará fortalecida si se administra de manera eficiente y eficaz este recurso.

Por lo tanto el personal debe ser ético, calificado y competitivo para enfrentarse a nuevos retos a medida que los temas y riesgos cambien en la entidad.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ La existencia de un sistema de gestión del recurso humano.
- ✓ La existencia de descripciones de puestos de trabajos formales u otras formas de definir las tareas que componen trabajos específicos.
- ✓ El análisis de los conocimientos, la experiencia y las habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo adecuadamente.
- ✓ La medida en que están actualizadas y son aplicadas las políticas y procedimientos adecuados para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados.
- ✓ La suficiencia de las acciones disciplinarias tomadas como respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados.
- ✓ La existencia del comité de recursos humanos y la forma en que opera.
- ✓ La idoneidad de la revisión de los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo sobre todo en relación con acciones o actividades no admitidas en el seno de la entidad.¹⁷

¹⁷ <http://www.si.se.puede.com>

- ✓ La idoneidad de los criterios para retener y promocionar a los empleados y las técnicas de obtención de datos sobre el personal.
- ✓ El grado de difusión y comunicación de las políticas, sistemas, procedimientos para la gestión del capital humano.

➤ **RESPONDABILIDAD Y TRANSPARENCIA**

Responsabilidad significa la capacidad y la obligación de los funcionarios de una organización de responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior por los actos realizados dentro de su actividad laboral. De una manera transparente, es decir cumpliendo con las leyes y otras regulaciones que establecen la calidad, cantidad y periodicidad de información que sean establecidas por los organismos de control.

La responsabilidad aplica a todos los sectores y todo tipo de organización, sin importar su complejidad y volumen de los recursos que administra.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ La cultura institucional dirigida a la responsabilidad
- ✓ Establecimiento de objetivos con indicadores de rendimiento y medios de verificación objetiva.
- ✓ Establecimiento de políticas de responsabilidad en todos los niveles de la organización y verificación permanente de su cumplimiento.
- ✓ Incluir todos los procesos mecánicos de responsabilidad ¹⁸

¹⁸ <http://www.si.sepuede.com>

- ✓ La producción de informes comparativos entre lo planificado y ejecutado
- ✓ La disposición de la alta dirección y de otros niveles de la organización para analizar las variaciones y otras novedades relativas al cumplimiento de los objetivos y la aplicación del CORRE establecido.
- ✓ Facilidades de acceso a la información estilo de comunicación.
- ✓ La calidad y periodicidad de las revisiones internas y externas a los informes financieros y de gestión.

4.4.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El Consejo de Administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

A continuación se detalla los subcomponentes del Establecimiento de Objetivos: ¹⁹

➤ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La misión de una organización establece en amplios términos su razón de ser y lo que se aspira alcanzar. La dirección debe fijar los objetivos

¹⁹ <http://www.si.sepuede.com>

estratégicos, formular las estrategias y establecer los correspondientes objetivos operativos, de información y de cumplimiento para la entidad.

Los objetivos estratégicos son de alto nivel, están alineados con la misión de la entidad y le dan su apoyo.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ Existencia formal de la misión, o finalidad aprobada por el Consejo de Administración.
- ✓ Hasta qué punto los objetivos de los organismos e instituciones expresan clara y completamente lo que la entidad desea conseguir y la forma en que prevé conseguir teniendo en cuenta sus particularidades.
- ✓ Grado de vinculación de los diferentes niveles de la organización en el establecimiento de objetivos estratégicos y de las estrategias.
- ✓ La eficacia con que los objetivos de los organismos e instituciones se comunican a sus miembros.
- ✓ Establecimiento de la viabilidad de cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Fijación de tiempos, responsables, indicadores de rendimiento, supuestos o eventualidades, recursos, informes o reportes.

➤ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos son los de menor jerarquía vinculados con las operaciones y actividades que se desarrollan dentro de una sección de la empresa.²⁰

²⁰ <http://www.si.se.puede.com>

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ Conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la entidad.
- ✓ Coherencia entre los objetivos específicos para facilitar la coordinación y evitar duplicación de esfuerzos y uso de recursos.
- ✓ Relación de los procesos con los objetivos.
- ✓ Cantidad y calidad de los recursos en relación con los objetivos.
- ✓ Identificación de factores críticos de éxito, indicadores de gestión, medios de verificación objetiva, impactos.
- ✓ Participación en la determinación de objetivos de los empleados que ocupan puestos de responsabilidad a todos los niveles, y grado de compromiso con la consecución de los mismos
- ✓ Métodos utilizados para informar los objetivos a los miembros de la organización

➤ RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL CORRE

Los objetivos estratégicos y específicos de una organización tienen una relación directa con los componentes del CORRE, ya que estos facilitan para alcanzar y lograr los objetivos propuestos.²¹

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ La visión integral que tenga la entidad sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con

²¹ <http://www.si.sepuede.com>

los componentes del CORRE, en todos los niveles de la organización.

- ✓ Compromiso de la alta dirección y de todos los niveles de la organización para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos.
- ✓ Grado de conocimiento de todos los niveles de la organización de los elementos del CORRE establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar.
- ✓ Relación de los objetivos y componentes con la estructura orgánica de la entidad.

➤ **CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS**

La consecución de objetivos es el compromiso de cumplir con las normas establecidas por todos los niveles de la organización para alcanzar los objetivos con eficiencia y honestidad.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ La calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos principalmente los estratégicos y de operación.
- ✓ Disposición de la alta dirección para conocer y analizar los informes de cumplimiento de objetivos.
- ✓ Calidad de la supervisión en todos los niveles.
- ✓ incorporación de controles en los procesos que aseguren el cumplimiento de las normas establecidas.²²

²² <http://www.si.sepuede.com>

- ✓ Conocimiento y actualización de las políticas normas y procedimiento por parte de los todos los miembros de la organización
- ✓ Idoneidad de los indicadores de rendimiento
- ✓ Informes de cumplimiento de indicadores y estándares.
- ✓ Apoyo de la alta dirección a los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones.

➤ **RIESGO ACEPTADO Y NIVELES DE TOLERANCIA**

El riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo son niveles que una entidad está dispuesta a aceptar y gestionar al momento de cumplir con los objetivos establecidos.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ Estilo de la dirección para la fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos.
- ✓ Interés de la alta dirección para apoyar la necesidad de determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia.
- ✓ Grado de comprensión de lo que implica la responsabilidad de aceptar niveles de riesgo y su correspondiente tolerancia.
- ✓ Evidencia de las acciones realizadas por la organización para determinar los niveles de aceptación de riesgo y su tolerancia relacionada.²³

²³ <http://www.sj.se.puede.com>

- ✓ Supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos.
- ✓ Calidad de los sistemas de información para medir la forma en que se alcanzan los estándares y su relación con el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- ✓ Atención de los niveles directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados.

4.4.3 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

La dirección debe identificar eventos que pueden suceder en la empresa que al ocurrir afectarán adversamente al cumplimiento de los objetivos de la empresa. A continuación se detalla los subcomponentes de la Identificación de Eventos:

➤ FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

Son factores externos e internos que provocan eventos y afectan en la consecución de los objetivos planteados en la empresa.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ Compromiso de la dirección en apoyo a las acciones para la determinación de factores de riesgo externos e internos.²⁴

²⁴ <http://www.si.sepuede.com>

- ✓ Idoneidad de los mecanismos para identificar eventos de riesgos externos.
- ✓ Idoneidad de los mecanismos para identificar eventos de riesgos de origen interno.
- ✓ Identificación de todos los riesgos importantes que pueden impactar sobre cada objetivo relevante establecido para las distintas actividades.
- ✓ Evidencias de las acciones efectuadas para conocer los factores de riesgo.
- ✓ El grado de participación de los funcionarios y empleados es clave en la determinación de los factores de riesgo.
- ✓ El uso dado a los resultados y el grado de coherencia con las decisiones adoptadas.
- ✓ El grado de comunicación de los estudios realizados.

➤ **IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

Son las técnicas y herramientas utilizadas para identificar posibles eventos que se presenten en una organización.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ Existencia de mecanismos dentro de la organización, para identificar acontecimientos o eventos relacionados con sus objetivos.
- ✓ Confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos.²⁵

²⁵ <http://www.si.sepuede.com>

- ✓ Grado de apoyo de la dirección a las acciones orientadas a identificar eventos y otros asuntos relacionados.
- ✓ Nivel de participación de los eventos
- ✓ Los mecanismos de difusión diseñados para la identificación de eventos.

➤ **CATEGORÍAS DE EVENTOS**

Se desarrollan categorías de eventos basadas en la clasificación de sus objetivos por categorías, que empiezan con los de más alto nivel hasta los objetivos de menor trascendencia.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ Grado de apoyo de la dirección a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la entidad.
- ✓ Idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados.
- ✓ Relación existente entre las categorías de eventos con los objetivos.
- ✓ Políticas y procedimientos utilizados para informar a los miembros de la organización sobre las categorías de eventos y su relación con los objetivos.²⁶

²⁶ <http://www.si.sepuede.com>

4.4.4 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

Permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección debe evaluar los riesgos desde una doble perspectiva probabilidad e impacto.

A continuación se detalla los subcomponentes de la Evaluación de los Riesgos:

➤ ESTIMACIÓN DE PROBABILIDAD E IMPACTO

Los eventos potenciales provocan incertidumbre por lo tanto se debe evaluar desde dos perspectivas: Probabilidad e Impacto.

Es decir tomando en cuenta la posibilidad que ocurra un evento y el efecto que tendrá.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ Idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer las probabilidades y los impactos.
- ✓ Apoyo de la dirección para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos.
- ✓ Calidad de la evidencia recopilada de los estudios efectuados. ²⁷

²⁷ <http://www.si.sepuede.com>

➤ **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Es la forma en la que una empresa evalúa los riesgos utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas, tomando en cuenta su probabilidad de ocurrencia y el impacto que pueda tener.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ Uso de la información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos.
- ✓ Idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y para evaluar los riesgos.
- ✓ Involucramiento de la dirección en la evaluación de los riesgos.
- ✓ Calidad de la documentación recopilada de los estudios efectuados.
- ✓ Transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo.

➤ **RIESGOS ORIGINADOS POR LOS CAMBIOS**

Son los riesgos originados por los cambios generados en el entorno y en las actividades que se desarrollan en la empresa.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ Apoyo de la dirección para conocer o investigar posibles acontecimientos internos y Externos. ²⁸

²⁸ <http://www.si.sepuede.com>

- ✓ Existencia de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención de la alta dirección.
- ✓ Forma en que se utiliza información interna y externa para conocer los hechos que pueden generar cambios.
- ✓ Calidad de los sistemas de información y comunicación

4.4.5 RESPUESTA A LOS RIESGOS

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. A continuación se detalla los subcomponentes de la Respuesta a los Riesgos:

➤ CATEGORÍAS DE RESPUESTAS

Respecto a los riesgos identificados se establece las categorías de respuesta como: evitar, reducir, compartir y aceptar para minimizar el impacto de los riesgos en la consecución de los objetivos de la empresa.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ Existencia de mecanismos para analizar las alternativas para apoyar la adopción de decisiones.²⁹

²⁹ <http://www.si.se.puede.com>

- ✓ Confiabilidad de la metodología utilizada para respaldar el análisis.
- ✓ Calidad de la evidencia que respalda el análisis de alternativas.
- ✓ El grado de participación de los niveles de organización que tienen conocimientos especializados de las diferentes áreas de negocio.
- ✓ El apoyo de la dirección a las acciones orientadas al estudio de alternativas.
- ✓ La forma en que se comunican a los diferentes miembros de la organización, los resultados obtenidos.

➤ **DECISIÓN DE RESPUESTAS**

Para decidir la respuesta a los riesgos, los directivos de una empresa deben tener en cuenta los costos y beneficios de las respuestas potenciales y las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ Existencia de mecanismos para apoyar las decisiones.
- ✓ Confiabilidad de la metodología utilizada para respaldar las decisiones.
- ✓ Calidad de la evidencia que respalda las decisiones tomadas.
- ✓ El grado de participación de los niveles de organización que tienen conocimientos especializados de las diferentes áreas de negocio.
- ✓ La forma en que se comunican los diferentes miembros de la organización las decisiones adoptadas.³⁰

³⁰ <http://www.si.se> puede.com

4.4.6 ACTIVIDADES DE CONTROL

Son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos

A continuación se detallan los subcomponentes de las Actividades de Control:

➤ INTEGRIDAD CON LAS DECISIONES SOBRE RIESGOS

Los directivos de una empresa después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, deben establecer actividades de control para minimizar los impactos de los riesgos.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ Grado en que las actividades de control guardan relación con los objetivos y las decisiones adoptadas por la dirección sobre los riesgos.
- ✓ Calidad de la información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos.³¹

³¹ <http://www.si.se> se puede.com

➤ **PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CONTROL**

Las actividades de control se enmarcan en políticas y procedimientos emitidos por los directivos de una organización. La política establece lo que debe hacerse y los procedimientos a efectuarse y la forma de llevarlos a cabo.

Las actividades de control incluyen controles preventivos, para detener ciertas transacciones riesgosas antes de su ejecución y, controles de detección, para identificar aquellas que tienen posibles errores o irregularidades.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ Apoyo de la alta dirección para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos.
- ✓ Forma en que los controles se incorporan a los procesos.
- ✓ Relación de las actividades de control seleccionadas, con los objetivos y con los riesgos.
- ✓ Existencia de mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar.
- ✓ Grado de comprensión de los funcionarios involucrados en el diseño de los procesos para incorporar controles apropiados que guarden una relación adecuada de costos con beneficios.
- ✓ Calidad de los sistemas de información y comunicación.³²

³² <http://www.si.sepuede.com>

➤ **CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Son actividades de control de los sistemas de información. Existen dos tipos de controles que ayudan a asegurar que sigan funcionando continua y adecuadamente.

- **Controles Generales.-** Incluyen controles sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software
- **Controles de Aplicación.-** Se centran directamente en la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ Existencia de un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos.
- ✓ Existencia y apoyo para el desarrollo de tecnología de información relacionada con los controles y la gestión de los riesgos.
- ✓ Apoyo de la dirección a la implantación de los planes estratégicos de tecnología de información.
- ✓ Idoneidad de la metodología para integrar las estrategias, las operaciones, los requerimientos de información y comunicación y el cumplimiento de las normas, con el desarrollo tecnológico de la institución.³³

³³ <http://www.si.sepuede.com>

- ✓ La calidad de la información y comunicación sobre los planes y los avances sobre Tecnología de información.

4.4.7 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Facilita los procesos de identificación, procesamiento, evaluación y transferencia de la información tendientes a disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos empresariales. A continuación se detalla los subcomponentes de Información y Comunicación:

➤ CULTURA DE INFORMACIÓN EN TODOS LOS NIVELES

La información debe ser difundida periódicamente en forma sistemática a los niveles responsables de las unidades de producción y administración y distribuida al resto del personal de la empresa.

Es fundamental comunicar al personal de la empresa sobre los resultados periódicos de las unidades de operación para lograr su apoyo.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ Existencia de políticas institucionales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles.
- ✓ Grado de compromiso de la alta dirección para cumplir con las políticas y las normas relativas a la provisión de información y a la comunicación interna y externa.³⁴

³⁴ <http://www.si.sepuede.com>

- ✓ Supervisión interna y evaluaciones externas para verificar el cumplimiento de las normas aplicables.

➤ **HERRAMIENTA PARA LA SUPERVISIÓN**

La información y comunicación es una herramienta práctica, detallada confiable y oportuna para la supervisión en los diferentes niveles de una empresa y es una pauta para conocer la forma en que se han efectuado las actividades, se han logrado los objetivos, se han alcanzado las metas e indicadores y se han utilizado los recursos.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ Idoneidad de las políticas y procedimientos para el establecimiento de los niveles de autoridad y responsabilidad y su relación con la información que debe recibir.
- ✓ Grado de análisis por parte de la dirección en sus diferentes niveles con base en la información recibida.
- ✓ El suministro de información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente.
- ✓ El desarrollo o revisión de los sistemas de información para lograr tanto los objetivos generales de la entidad como los de cada actividad.
- ✓ Atención que brindan los diferentes niveles directivos de la organización a los informes de las unidades a su cargo.³⁵

³⁵ <http://www.si.sepuede.com>

➤ **SISTEMAS ESTRATÉGICOS E INTEGRADOS**

La arquitectura de los sistemas de información de una organización deben ser suficientemente flexibles y ágiles para poder integrarse con clientes, proveedores y socios.

El diseño de una arquitectura de los sistemas de información y la adquisición de la tecnología son aspectos importantes de la estrategia de una entidad.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ El diseño de los sistemas y procedimientos considerando la integración de todas las unidades de la organización que tienen relación con los objetivos.
- ✓ La existencia de políticas que permitan la integración de la información.
- ✓ Los planes de tecnología de información que consideren los objetivos institucionales como orientación de su diseño.
- ✓ Grado de coordinación entre las unidades administrativas, financieras y operativas con las de tecnologías de información para orientar sus esfuerzos en función de los objetivos institucionales y de las unidades que la integran.
- ✓ El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios se pone de manifiesto en la aportación de los recursos adecuados, tanto humanos como financieros.³⁶

³⁶ <http://www.si.sepuede.com>

➤ **CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN**

La información de una empresa tiene que ser oportuna y confiable ya que las decisiones que se tomen dependerán de la información disponible.

Es muy importante tomar en cuenta que la información nace de un proceso de captación de datos con respaldo suficiente; el proceso de los mismos a través de los procedimientos diseñados para las actividades sustantivas y adjetivas y, la información de salida.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ El grado en que la entidad ha identificado los riesgos sobre errores o irregularidades en la producción de informes y la respuesta adoptada para remediarla a través de los controles establecidos.
- ✓ La forma en que los sistemas y procedimientos de las actividades aseguran la confiabilidad de los datos e informes de entrada, el proceso adecuado y seguro y, la información de salida.
- ✓ Determinar la calidad de los controles vigentes y su grado de aplicación por parte de toda la organización.
- ✓ Frecuencia y calidad de la supervisión efectuada en todos los niveles, respecto de los procesos y de la información.
- ✓ Calidad de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información.
- ✓ Compromiso de todos los niveles de la organización para proveer información con base en los estándares establecidos.³⁷

³⁷ <http://www.si.sepuede.com>

➤ **COMUNICACIÓN INTERNA**

Es la comunicación que debe existir dentro de la empresa sobre procesos y procedimientos que deben estar de acuerdo con la cultura deseada por los directivos superiores.

La comunicación debe expresar eficazmente:

- Los objetivos de la entidad.
- La importancia y relevancia del control interno orientado a disminuir los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos.
- El riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo de la entidad.
- Un lenguaje común de los controles frente a los riesgos identificados.
- Los papeles y responsabilidades del personal al desarrollar y apoyar los componentes del CORRE.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ La eficacia de la comunicación al personal, respecto de sus responsabilidades frente al CORRE y de la cultura empresarial hacia el control.
- ✓ El establecimiento de líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos.
- ✓ La sensibilidad de la dirección a las propuestas del personal respecto a las formas de mejorar la productividad, la calidad, etc.³⁸

³⁸ <http://www.sj.se.puede.com>

- ✓ El nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con clientes, proveedores y otros terceros para la captación de información sobre las necesidades cambiantes de los clientes.
- ✓ El nivel de comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.
- ✓ La realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la dirección de las informaciones obtenidas de clientes, proveedores organismos de control y otros terceros.

➤ **COMUNICACIÓN EXTERNA**

Son canales de comunicación externos abiertos, permitiendo que terceras personas como clientes, proveedores, analistas financieros proporcionen información muy significativa sobre la empresa.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ El compromiso de la dirección superior hacia la transparencia y la forma en que este compromiso es compartido por los miembros de la organización.
- ✓ El grado de comprensión de los directivos y funcionarios de la organización, respecto de la información que debe entregar a instituciones reguladoras, de control o con las que existen intereses relacionados.
- ✓ El nivel de comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.³⁹

³⁹ <http://www.si.sepuede.com>

- ✓ La realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la dirección de las informaciones obtenidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros.

4.4.8 SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Consiste en la supervisión de los sistemas de control, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores.

A continuación se detalla los subcomponentes de Supervisión y Monitoreo.

➤ SUPERVISIÓN PERMANENTE

Son las actividades de supervisión que realizan los directivos de una sección para obtener información de las deficiencias de control interno y de gestión de riesgos que afectan a la entidad.

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ Las políticas emitidas por la dirección superior sobre las políticas de comunicación de la institución y la forma en que ha sido comunicada a los miembros de la organización.⁴⁰

⁴⁰ <http://www.si.sepuede.com>

- ✓ Los medios por los que el personal que realiza sus actividades normales obtiene evidencia de que el CORRE está funcionando adecuadamente.
- ✓ En que medida las comunicaciones procedentes de terceros corroboran la información generada internamente o indican problemas.
- ✓ En que medida los seminarios de formación, las secciones de planificación y otras reuniones facilitan información a la dirección sobre si el CORRE opera eficazmente.
- ✓ Comparaciones periódicas entre los importes registrados por el sistema contable con los activos físicos.
- ✓ Receptividad ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de mejorar el CORRE
- ✓ El grado de facilidades que tiene el personal para presentar sus denuncias u otra información que estima de utilidad institucional.
- ✓ Resultados de encuestas periódicas al personal para medir el grado de aplicación de la conducta de la empresa o institución y, los impactos en las operaciones.

➤ **EVALUACIÓN INTERNA**

La evaluación interna son autoevaluaciones que se realizan dentro de una sección de la empresa. Para establecer el grado de cumplimiento de los componentes y elementos del CORRE.⁴¹

PUNTOS A EVALUAR

- ✓ Alcance y frecuencia de las evaluaciones puntuales del CORRE.

⁴¹ <http://www.si.sepuede.com>

- ✓ Idoneidad del proceso de evaluación
- ✓ Lógica y adecuada metodología para evaluar el sistema.
- ✓ Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el CORRE.
- ✓ Idoneidad de los procedimientos de comunicación.
- ✓ Idoneidad de las acciones de seguimiento.
- ✓ Atención de la alta dirección y de otras unidades de la organización a los resultados de las auditorías practicadas.
- ✓ Existencia y aplicación de planes de acción correctiva con base en los resultados de auditoría interna.
- ✓ Políticas de comunicación de los resultados de auditoría interna.
- ✓ Calidad del personal de auditoría interna y apoyo que recibe de las autoridades superiores.
- ✓ Forma en que opera el Comité de Auditoría de la organización.

➤ **EVALUACIÓN EXTERNA**

Estas evaluaciones son realizadas por organismos externos para vigilar o monitorear el cumplimiento de normas o disposiciones específicas relacionadas con los controles internos y gestión de riesgos.

PUNTOS A EVALUAR

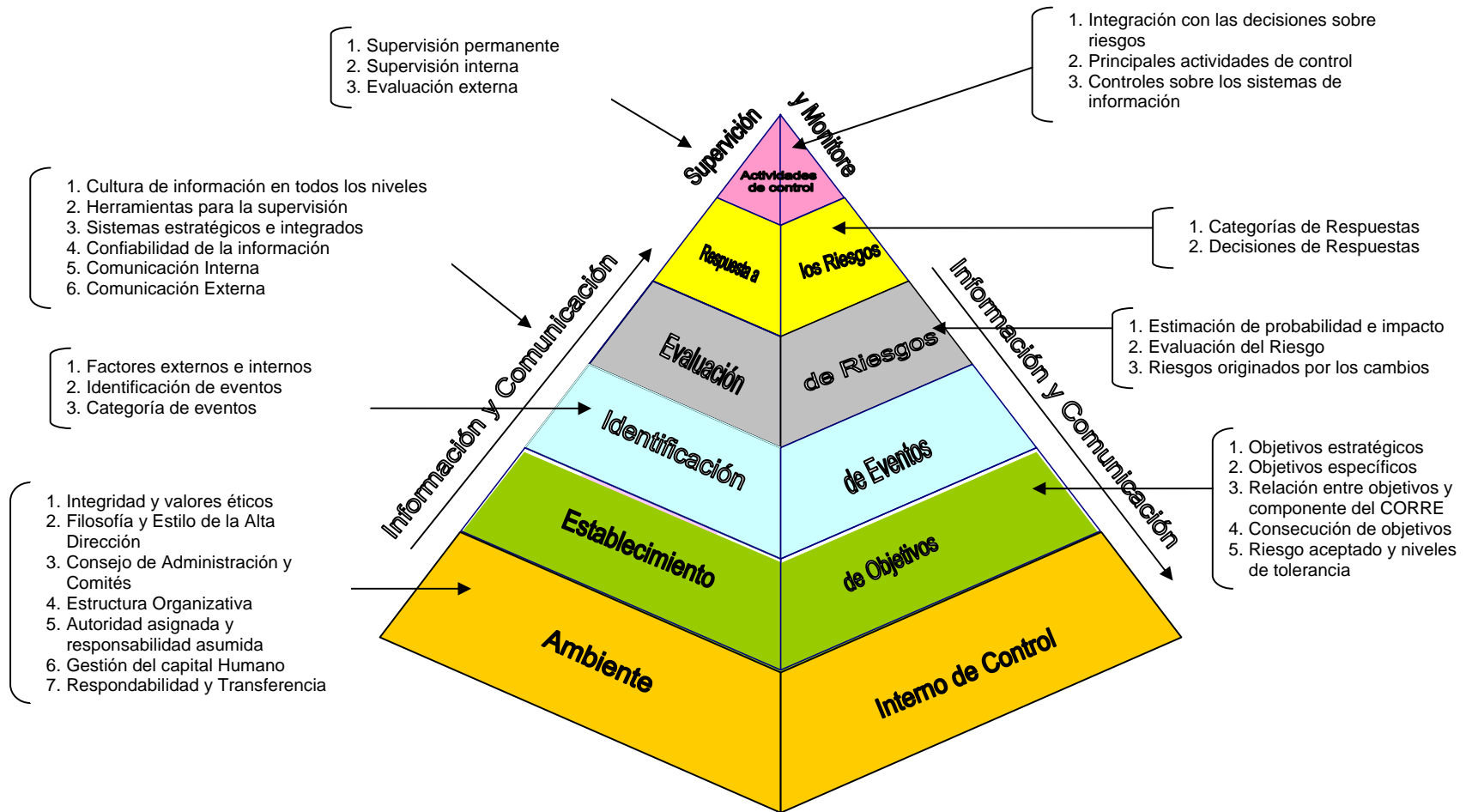
- ✓ Atención de la dirección superior a los informes de los auditores y organismos reguladores.
- ✓ Existencia de planes de acción correctiva y el grado de cumplimiento del mismo.⁴²

⁴² <http://www.si.sepuede.com>

- ✓ Niveles a los que reportan los auditores y los organismos reguladores.
- ✓ Grado de coordinación entre auditores internos y externos.
- ✓ Los medios utilizados para que conozcan los informes de auditoría los miembros de la organización
- ✓ Reportes de cumplimiento al Comité de Auditoría.

4.5. GRÁFICO DE LA PIRÁMIDE DEL CORRE Y LOS FACTORES POR COMPONENTES

PIRÁMIDE DE LOS COMPONENTES DEL CORRE



4.6 HERRAMIENTAS, MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

4.6.1. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

Para realizar una buena auditoría financiera, es fundamental la evaluación del sistema de control interno, el mismo que debe basarse en principios, reglas, normas, procedimientos y sistemas de reconocido valor técnico.

1. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

TRANSPORTES "ANDINA C. A." CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
SECCIÓN: RESPONSABLE:					
N.	PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
Elaborado por: Revisado por:					

Fuente: Transportes "Andina C. A."
Elaborado por: Elisa Garzón

El Cuestionario de Control Interno, ocupa el primer lugar de ranking de las herramientas de evaluación, es un conjunto de preguntas cerradas si o no, dependiendo de su respuesta se puede determinar si existe o no

un buen control interno, luego se verificará las respuestas para comprobar si la empresa auditada está funcionando debidamente.⁴³

Como ventajas del Cuestionario de Control Interno tenemos:

- ✓ Forma escrita
- ✓ No es necesario la preparación técnica del personal.
- ✓ Facilita la comprensión de las respuestas
- ✓ Los resultados son rápidos
- ✓ Costo mínimo de la evaluación.

La estructura de los cuestionarios debe contener por lo menos lo siguiente:

- ✓ Sistematización por área
- ✓ Preguntas agrupadas secuencial mente
- ✓ Clasificación de las respuestas: SI, NO, N/A (no aplicable)
- ✓ Observaciones

Las finalidades del Cuestionario de Control interno son:

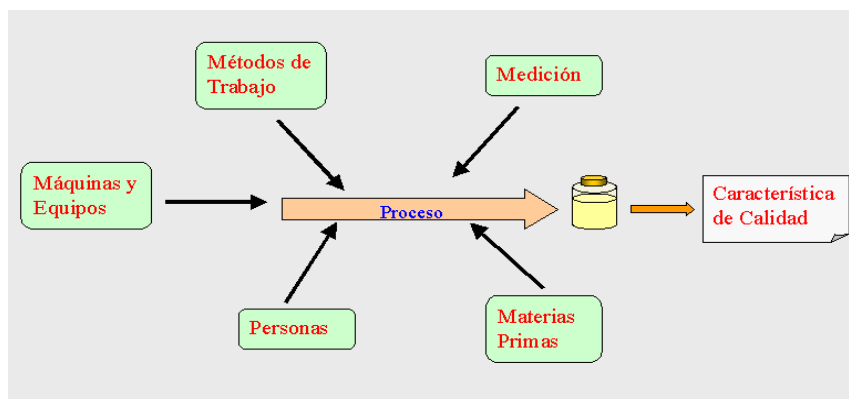
Buscar respuestas a las preguntas:

- ✓ ¿Qué?
- ✓ ¿Quién?
- ✓ ¿Cuándo?

⁴³ [www.aiteco.com/cuestionareio control interno.htm](http://www.aiteco.com/cuestionareio%20control%20interno.htm)

- ✓ ¿Por qué?
- ✓ ¿Dónde?

2. DIAGRAMA CAUSA – EFECTO



Fuente: www.aiteco.com/causa-efecto1.htm
Elaborado por: Elisa Garzón

El Diagrama causa-efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawag o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa. ⁴⁴

El Diagrama Causa - Efecto, es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad. Ilustra gráficamente las

⁴⁴ www.aiteco.com/causa-efecto1.htm

relaciones existentes entre un resultado dado (efectos) y los factores (causas) que influyen en ese resultado.

Como ventajas del Diagrama de Causa – Efecto tenemos:

- ✓ Permite que el grupo se concentre en el contenido del problema, no en la historia del problema ni en los distintos intereses personales de los integrantes del equipo.
- ✓ Ayuda a determinar las causas principales de un problema, o las causas de las características de calidad, utilizando para ello un enfoque estructurado.
- ✓ Estimula la participación de los miembros del grupo de trabajo, permitiendo así aprovechar mejor el conocimiento que cada uno de ellos tiene sobre el proceso.
- ✓ Incrementa el grado de conocimiento sobre un proceso.

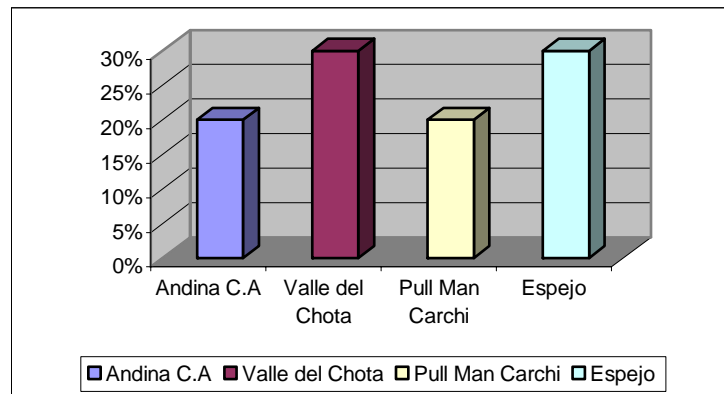
Entre las Utilidades que presta este diagrama tenemos las siguientes:

- ✓ Identificar las causas - raíz, o causas principales, de un problema o efecto.
- ✓ Clasificar y relacionar las interacciones entre factores que están afectando al resultado de un proceso.

3. HISTOGRAMA

Un histograma es un gráfico de barras verticales que representa la distribución de un conjunto de datos.

RUTA IBARRA – SAN LORENZO



Fuente: Transportes "Andina C. A."
Elaborado por: Elisa Garzón

Un histograma es un resumen gráfico de la variación de un conjunto de datos. La naturaleza gráfica del histograma nos permite ver pautas que son difíciles de observar en una simple tabla numérica. Esta herramienta se utiliza especialmente en la Comprobación de teorías y pruebas de validez.⁴⁵

Dentro de las ventajas del Histograma podemos mencionar las siguientes:

- ✓ Su construcción ayudará a comprender la tendencia central, dispersión y frecuencias relativas de los distintos valores.
- ✓ Muestra grandes cantidades de datos dando una visión clara y sencilla de su distribución.

⁴⁵ www.aiteco.com/histogramaI.htm

Los diagramas de flujo (o flujogramas) son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso.

También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.⁴⁶

La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está ahora disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.

Las Ventajas que se obtiene al utilizar un diagrama de flujo de procesos son las siguientes:

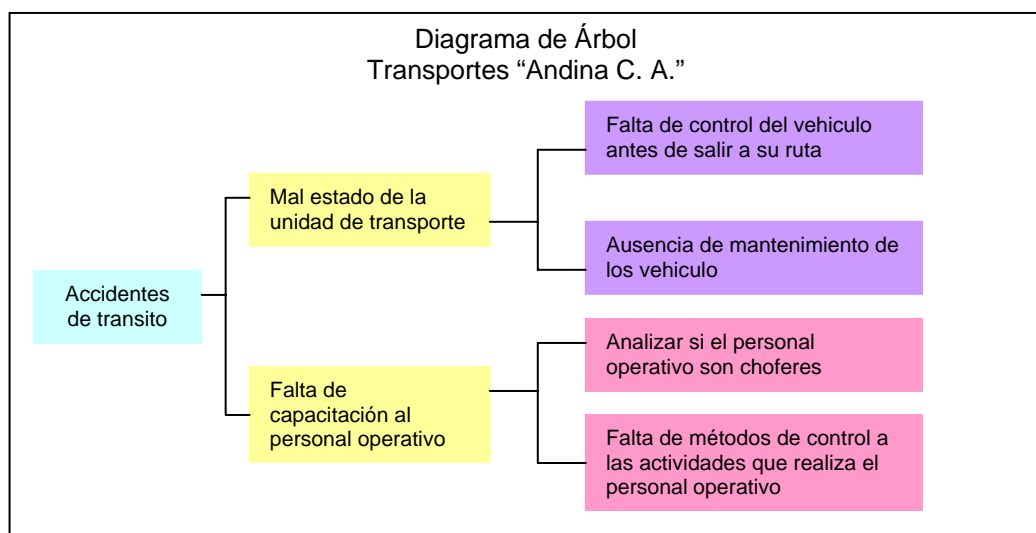
- ✓ Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- ✓ Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- ✓ Muestran las interfases cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.

⁴⁶ www.aiteco.com/flujograma.htm

Entre las utilidades que presta un Diagrama de flujo o flujograma tenemos a las siguientes:

- ✓ Los diagramas de flujo son una herramienta valiosa para la mejora de los procesos, permiten detectar las actividades que agregan valor y aquéllas que son redundantes o innecesarias.
- ✓ También son de gran utilidad durante el desarrollo de la documentación de los Sistemas de Gestión, pues proveen una descripción de los procesos y un detalle de las operaciones mucho más amigable que los procedimientos e instructivos basados en texto.
- ✓ Contribuyen a resolver uno de los principales problemas, que es la resistencia del personal a emplear los documentos como referentes para el desempeño de las tareas.
- ✓ Una copia ampliada del diagrama de flujo al alcance de los operadores del proceso facilita la consulta y promueve la creatividad.

5. DIAGRAMA DE ÁRBOL



El Diagrama de Árbol, o sistemático, es una técnica que permite obtener una visión de conjunto de los medios necesarios para alcanzar una meta o resolver un problema.⁴⁷

Un diagrama de Árbol ofrece las siguientes ventajas:

- ✓ Mueve al equipo de planificación de la teoría al mundo real.
- ✓ Exhorta a los integrantes del equipo a ampliar su modo de pensar al crear soluciones.
- ✓ Mantiene a todo el equipo vinculado a las metas y submetas generales de una tarea.

A continuación se describen las utilidades que presenta un diagrama de árbol

- ✓ Descomponer cualquier meta general, de modo gráfico, en fases u objetivos concretos.
- ✓ Determinar acciones detalladas para alcanzar un objetivo

5. DIAGRAMA DE MATRIZ

Un diagrama de Matriz Facilita la identificación de relaciones que pudieran existir entre dos o más factores, sean éstos: problemas, causas y procesos; métodos y objetivos; o cualquier otro conjunto de variables. Una aplicación frecuente de este diagrama es el establecimiento de relaciones

⁴⁷ www.aiteco.com/arbol.htm

entre requerimientos del cliente y características de calidad del producto o servicio.⁴⁸

CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	Característica A	Característica B	Característica C	...	Característica M
Requerimiento A	●	●			
Requerimiento B	●		△		○
Requerimiento C		●	△		
⋮					○
Requerimiento N	○		●		

● Relación fuerte ○ Relación △ Relación débil

Fuente: www.aiteco.com/matriz.htm
 Elaborado por: Elisa Garzón

Las ventajas sobre la utilización de un diagrama de matriz son las siguientes:

- ✓ Visualiza claramente los patrones de responsabilidad para que haya una distribución pareja y apropiada de las tareas.
- ✓ Ayuda al equipo a llegar a un consenso con relación a pequeñas decisiones, mejorando la calidad de, y el apoyo a, la decisión final.
- ✓ Mejora la disciplina de un equipo en el proceso de observar minuciosamente un gran número de factores de decisión importantes.

⁴⁸ www.aiteco.com/matriz.htm

Como las utilidades de los diagramas de matriz podemos detallar las siguientes:

- ✓ Establecer la relación entre distintos elementos o factores, así como el grado en que ésta se da.
- ✓ Hace perceptibles los patrones de responsabilidad así como la distribución de tareas.

4.6.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

1. COSO

El informe de Organismos Patrocinadores, conocido como informe COSO, fue publicado en septiembre de 1992, es una guía en la que se plantea la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida al control interno, y como una herramientas para promover la responsabilidad, transparencia y honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados.⁴⁹

2. COSO II

El Informe Gestión de Riesgos Empresarial – Marco Integrado, COSO II, es el resultado de la investigación realizada en busca de una mayor disciplina y aplicación de los criterios que permitan asegurar el

⁴⁹ Conceptos de Control Interno, COSO

cumplimiento de los objetivos institucionales, el mismo que se emitió en el año 2004.

Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

Los aspectos más relevantes de esta nueva propuesta técnica frente al informe COSO y al MICIL, radica en los siguientes aspectos:

- ✓ Incorpora objetivos estratégicos como una nueva categoría de objetivos institucionales, pero mantiene las tres restantes categorías e objetivos que contiene el informe COSO; esto es: operativos, de información, y de cumplimiento.
- ✓ Incrementa a ocho el número de componentes mediante la incorporación de los tres siguientes: Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos y Respuesta a los Riesgos

3. MICIL

Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano, es una herramienta administrativa de control, que permite determinar las operaciones realizadas y efectuada por medio de su evaluación, ayuda a mejorar la gestión administrativa de la empresa⁵⁰

⁵⁰ Marco Integrado de Control Interno MICIL,

4. CORRE

El Control Interno de los Recursos y Riesgos – Ecuador, CORRE incorpora objetivos estratégicos como una nueva categoría de objetivos institucionales, mantiene los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Incrementa además tres componentes, como el Establecimiento de Objetivos, la Identificación de Eventos y la Respuesta a los Riesgos.

En la Compañía Transportes Andina, para realizar el control interno administrativo, se implementará el CORRE, Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador, la aplicación de este sistema es importante, ya que está orientado hacia la gestión de riesgos y su referencia técnica está de acorde a la realidad de nuestro país.

4.6.2. TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

Las técnicas de auditoria son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

1. TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN OCULAR

Es observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos.

- ✓ **Observación:** Es el examen ocular para cerciorarse como se ejecutan las operaciones.

- ✓ **Rastreo:** Es utilizada para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro de un proceso interno determinado o, de un proceso a otro realizado por una unidad operativa dada.

- ✓ **Comparación:** Es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos. Dentro de la fase de ejecución de la auditoría se efectúa la comparación de resultados, contra criterios aceptables, facilitando de esa forma la evaluación por el auditor y la elaboración de observaciones, conclusiones y recomendaciones.

- ✓ **Revisión selectiva:** Consiste en el examen ocular rápido de una parte de los datos o partidas que conforman un universo homogéneo en ciertas áreas, actividades o documentos elaborados, con fines de separar mentalmente asuntos que no son normales, dado el alto costo que representaría llevar a cabo una revisión amplia o, que por otras circunstancias, no es posible efectuar un análisis profundo.

2. TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ORAL

Se basa en la comunicación verbal y está conformada de la siguiente manera:

- ✓ **Indagación:** Es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conversaciones con los funcionarios de la empresa.

3. TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ESCRITA

Se observa evidencia escrita que respalda el examen realizado, estas técnicas son las siguientes:

- ✓ **Análisis:** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes
- ✓ **Conciliación:** Implica hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.
- ✓ **Confirmación:** Es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen.

4. TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL

Nos permite tener respaldos de las transacciones examinadas y son las siguientes:

- ✓ **Comprobación:** Se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una empresa, mediante la verificación de los documentos que las justifiquen.

- ✓ **Computación:** Se utiliza para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado.

5. TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN FÍSICA

Consiste en la constatación física y ocular.

- ✓ **Inspección:** Es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad.

6. TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

Es la obtención de datos e información, por medio de los funcionarios de la propia empresa. El auditor en gran parte puede formar su opinión sobre la autenticidad y posibilidad de cobro de ticket a los usuarios y de multas a los accionistas, mediante informaciones y comentarios que obtengan de los jefes de área de venta de servicios.

7. TÉCNICA DE HECHOS POSTERIORES

Son aquellos que se presentan con posterioridad a la fecha del balance, pero antes de la emisión de los estados financieros y del informe del auditor o Revisor Fiscal, que tienen efecto importante sobre los estados financieros y permiten obtener evidencia comprobatoria de las partidas analizadas, pudiendo según el caso, requerir de ajustes o revelación de los mismos.

CAPÍTULO V

5. CASO PRÁCTICO: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO CORRE

5.1. ÁREA DE GERENCIA

5.1.1. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

5.1.1.1. NATURALEZA Y FUNCIONES

El Área de gerencia es considerada como una sección que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en la compañía (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

En esta área se debe distinguir tres aspectos claves, en primer lugar, la coordinación de recursos de la compañía; segundo la ejecución de funciones administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o qué es lo que deseamos lograr.

El área de gerencia es la responsable del éxito o fracaso de la compañía, y a su vez es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Por otra parte la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo.

Entre las funciones del Área de Gerencia podemos mencionar las siguientes:

- ✓ Formular y proponer a la Junta General de Accionistas, las políticas, normas, planes y programas que correspondan al ámbito de su competencia
- ✓ Revisar, coordinar informes, notificaciones, contratos, resoluciones y otros documentos relacionados en el ámbito de su competencia
- ✓ Supervisar el cumplimiento de las obligaciones económicas derivadas de los contratos de concesión de uso de bienes propiedad de la compañía.
- ✓ Elaborar y presentar informes sobre el desarrollo y grado de cumplimiento de sus actividades periódicamente o cuando lo soliciten los accionistas.

El Gerente, es el representante legal de la Compañía y único administrador de la misma en todas sus funciones, que además de las relaciones establecidas en los Estatutos Sociales, tendrá amplias facultades para organizar en la mejor forma el trabajo, en beneficio de la Compañía, Accionistas y en particular de los señores usuario.

5.1.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE GERENCIA

Entre las características principales que tiene el Área de Gerencia en la Compañía de Transportes “Andina C. A.”, tenemos:

- ✓ Determinar el tipo de compañía requerido para llevar adelante la realización de los planes elaborados. La clase de compañía que se haya establecido determina, en gran medida, el que los planes sean apropiada e integralmente ejecutados.
- ✓ Considerar a la dirección como una actividad que tiene que ver con los factores humanos de la organización la cual envuelve los conceptos de: liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación.
- ✓ Medir cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución en línea con las normas establecidas.

➤ ENLACES CON OTRAS ÁREAS

El Área de Gerencia es el eje fundamental de la compañía y esta relacionada directamente con las siguientes áreas:

- ✓ **Área de Contabilidad:** El área de contabilidad es la encargada del registro de valores y dineros recibidos durante el día en la venta de boletos y el servicio de encomiendas, esta a su vez tiene que informar al gerente sobre cualquier desembolso, pago o movimiento que fuera necesario hacer.

- ✓ **Área de Venta de Servicios:** Ya que coordina las actividades que debe realizar el vendedor de boletos y el despachador de encomiendas aplicando estrategias de ventas , recibiendo informes que emite esta área sobre dinero recaudado en la venta del servicio de transporte de pasajeros y encomiendas.

5.1.1.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

➤ AUTORIZACIÓN

El responsable del Área de Gerencia (Gerente General), es el encargado de la autorización de salida de las unidades de transportes, emisión y entrega de informes a los accionistas, además mediante su firma autoriza el movimiento administrativo y financiero, que sea necesario realizar para bien de la compañía de Transportes “Andina C. A.” así como la convocatoria a juntas y asambleas.

➤ PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Una vez terminado el mes, el área de contabilidad entrega al área de Gerencia, los informes administrativos financieros, el gerente, los revisa,

evalúa y analiza, luego convoca a una asamblea y entrega dicha información de manera detallada a los accionistas de la compañía de Transportes “Andina C. A.” El área de gerencia utiliza como base de datos todos los informes administrativos y financieros que obtiene de cada una de las áreas de la compañía de Transportes “Andina C. A.”, además mantiene los archivos de años anteriores que le permite hacer comparaciones.

➤ **CLASIFICACIÓN**

Los informes administrativos y financieros que recibe el gerente, son la recopilación de la información contable de cada una de las áreas que conforman la Compañía, dicha información es diseñada y clasificada de acuerdo a sus necesidades y son el soporte para tomar unas buenas decisiones.

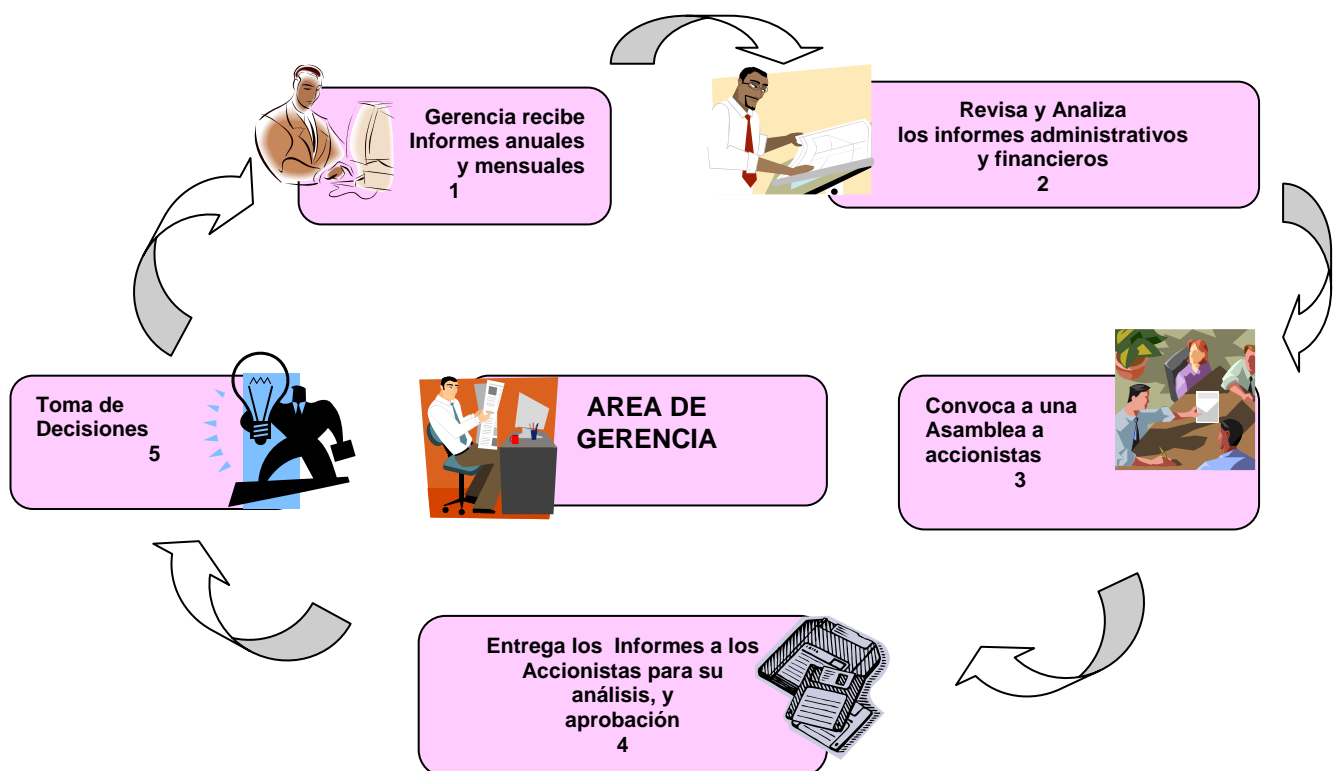
➤ **VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN**

Todas las actividades y procesos realizados en las diferentes áreas de la Compañía de Transportes “Andina C. A.”, deben ser debidamente revisados, analizados y evaluados por el Gerente, quien tendrá la facultad de admitirlas o rechazarlas. Los Documentos son una herramienta indispensable, ya que constituye un medio de respaldo de cada una de los movimientos financieros que realiza la persona encargada de esta área. Los principales documentos que maneja el Área de Gerencia son los siguientes: Actas, contratos y licitaciones, cheques, estados de cuenta.

➤ **PROTECCIÓN FÍSICA**

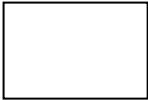
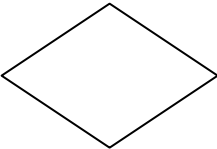

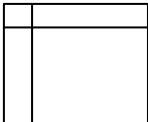
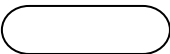
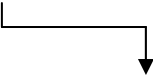
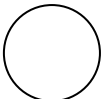
Toda la documentación e información como registros, actas y resoluciones obtenidas en cada Junta, son archivados de una forma tradicional, clasificados por áreas y años. Deben mantenerse físicamente en un lugar que cuente con condiciones optimas, libre de humedad y en un espacio adecuado. El Gerente, es la única persona autorizada para mantenerlos, evitando así la manipulación de la información por terceras personas.

**CICLO DEL ÁREA DE GERENCIA
TRANSPORTES “ANDINA C. A.”
Grafico N. 1 Ciclo del Área de Gerencia**



Fuente: Transportes “Andina C. A.”
Elaborado por: Elisa Garzón

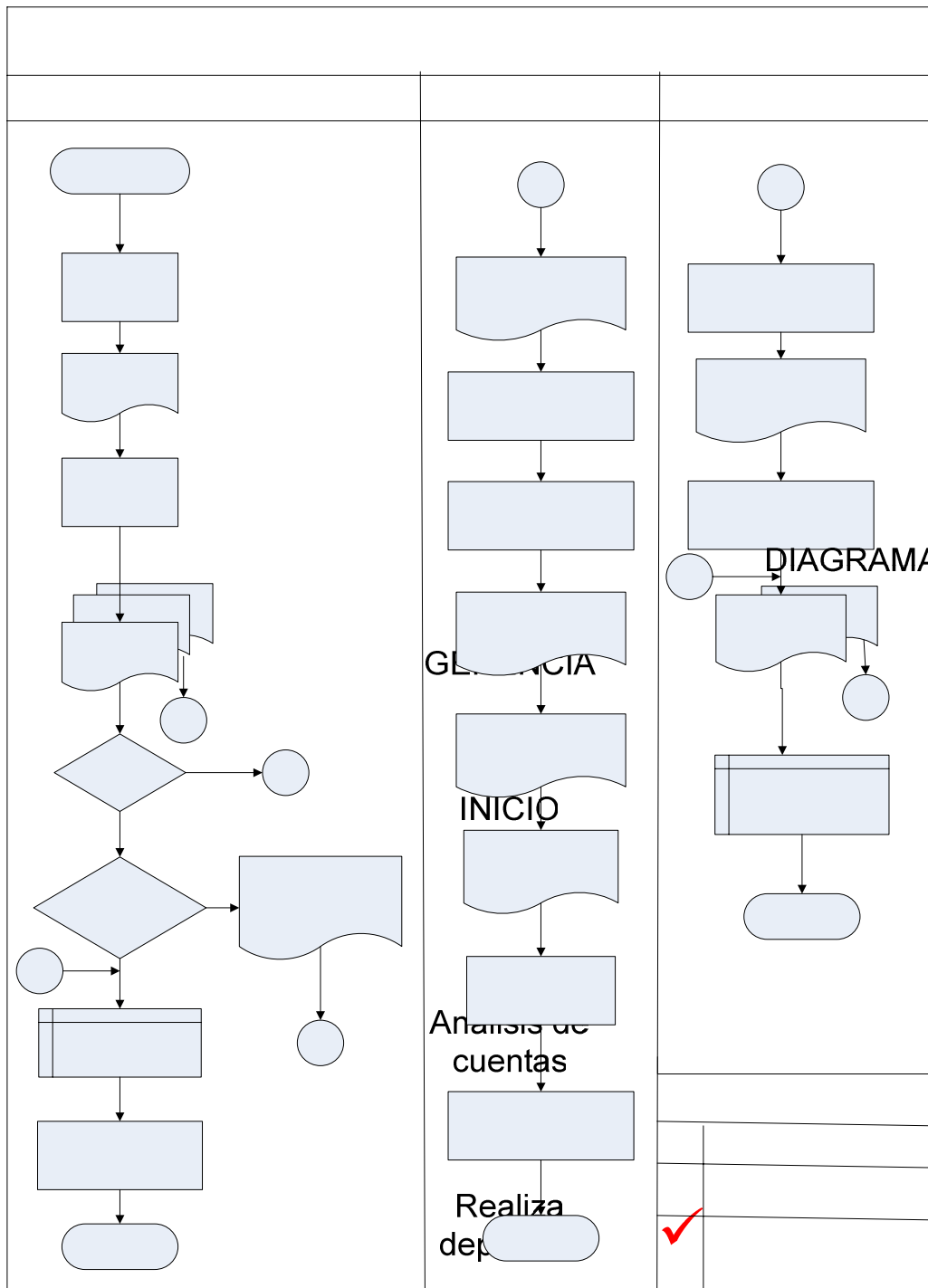
➤ **SIMBOLOGÍA**

SIMBOLOGÍA	
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	PROCESO Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso. Tiene muchas entradas pero una sola salida
	DECISIÓN Se indica puntos en que se toman decisiones: si o no, abierto o cerrado.
	DOCUMENTO Se utiliza para hacer referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso
	ALMACENAMIENTO INTERNO Indica el proceso de almacenamiento o archivo de documentos físicos o magnéticos
	INICIO TERMINACIÓN Representa inicio y fin de un programa, una parada o interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.
	CONECTORES Indican el sentido de la ejecución de las operaciones
	REFERENCIA DE PAGINA Sirve para enlazar dos partes cualquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama.

Fuente: Transportes "Andina C. A."
Elaborado por: Elisa Garzón

5.1.1.4. DIAGRAMA DE PROCESO ACTUAL

DIAGRAMA DE PROCESO ÁREA DE GERENCIA



Fuente: Transportes "ANDINA C. A."
Elaborado por: Elisa Garzón

5.1.1.5. DEBILIDADES DETECTADAS

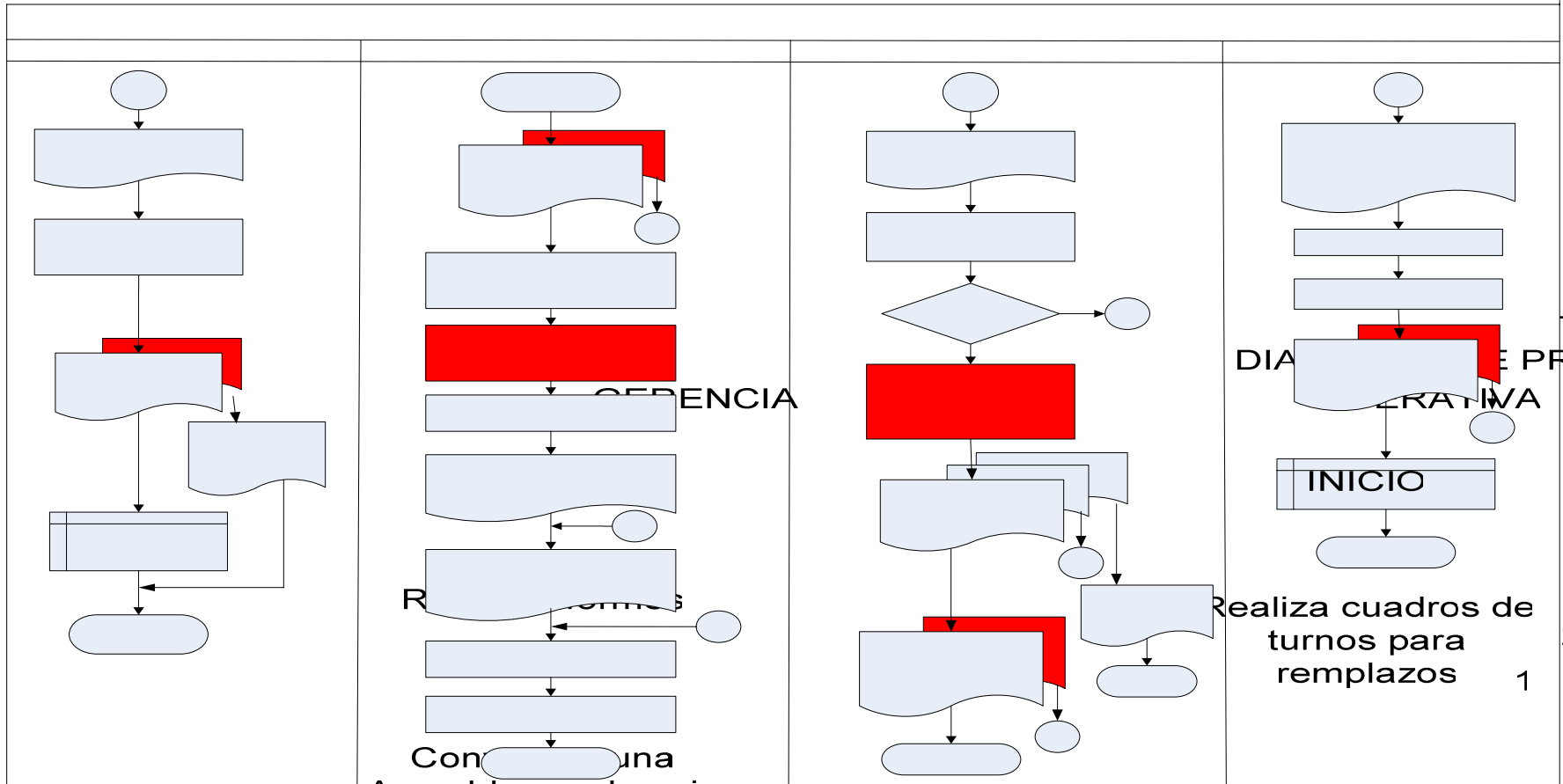
TRANSPORTES “ANDINA C. A.” CÉDULA NARRATIVA		
AREA:	Gerencia	
FECHA:	18 de Septiembre del 2007	
DEBILIDADES DETECTADAS ÁREA DE GERENCIA		
<p>Una vez analizado el diagrama de procesos actual del área de Gerencia de la Compañía Transportes “Andina C. A.”, se ha detectado las siguientes falencias:</p>		
<p>Comentario: El Gerente es quién desarrolla las funciones administrativas, financieras y operativas de la compañía, lo que no permite que otras personas desarrollen actividades en las otras áreas.</p>		
<ol style="list-style-type: none">1. El Gerente General de Transportes “Andina C. A.”, no mantiene ninguna clase de copias de respaldo de las actividades y operaciones que recibe o realiza dentro y fuera de las áreas, por lo que en caso de pérdida de la información no contaría con documentación que sustente y avalúe dichas funciones.2. Ausencia de un control del estado en el que se encuentra el vehículo por parte de los choferes, antes de salir de la Terminal Terrestre, esto evitaría accidentes y contratiempos.3. Los accionistas de la compañía de Transportes “Andina C .A.”, no creen que es necesario implementar un sistema automatizado para la venta de boletos, por lo que los encargados de boletería actualmente lo realizan manualmente, lo que impide la agilidad y oportunidad en el proceso de la información.		

Fuente: Transportes “ANDINA C. A.”
Elaborado por: Elisa Garzón

Elaborado por:	Fecha: 18 – 09 - 2007
Supervisado por:	Fecha: 18 – 09 - 2007

5.1.1.6. DIAGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO

DIAGRAMA DE PROCESOS ÁREA DE GERENCIA



Fuente: Transportes "ANDINA C. A."
Elaborado por: Elisa Garzón

Asamblea cada seis meses

146

Entrega informes a los accionistas 2
1

Ingreso de la unidad de transporte al Terminal Terrestre

Revisión del estado en el que se encuentra el vehículo

TRANSF... DE PROCESO...
DIA... ERATIVA

Realiza cuadros de turnos para replazos 1

2
1

5.1.1.7. PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El Sistema de control interno que se plantea para el área de Gerencia General, de la compañía Transportes “Andina C. A.”, se basa en el Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador (CORRE), ya que es el medio más eficiente y confiable para prevenir e identificar a tiempo los errores e irregularidades que se detecten dentro de la compañía.

El CORRE, desarrolla su estudio en base a sus ocho componentes y sus respectivos subcomponentes.

La aplicación del CORRE, en nuestro país, esta basada en obtener una mejor comprensión y utilización de los instrumentos y herramientas que se utilizan para la evaluación del control interno, en éste se especifica claramente que es fundamental la ética permanente en el trabajo de todo el personal de la compañía, especialmente aplicado a la Alta Dirección.

Esto lo podemos demostrar aplicando los cuestionarios de control interno, cuadros resumen de los cuestionarios y concluyendo con las respectivas recomendaciones para cada componente, los mismos que serán cumplidos por la compañía.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
TRANSPORTES “ANDINA C. A. “**

ÁREA: Gerencia

Fecha: 20 de septiembre del 2007

1/8

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
AMBIENTE INTERNO DE CONTROL				
1. Integridad y Valores Éticos				
➤ ¿Cuenta con principios, políticas y valores éticos y morales para administrar la compañía?		X		La compañía no cuenta con un código de conducta de ética y moral.
➤ ¿Los empleados de la compañía pueden denunciar irregularidades sin temor de represalias?	X			
➤ ¿El Gerente al realizar negociaciones con terceros lo lleva a cabo con un alto nivel ético?	X			
2. Filosofía y Estilo de la Alta Dirección				
➤ ¿El Gerente incentiva al personal para que cumplan las actividades correctamente?	X			
➤ ¿Tiene cuidado el Gerente con la imagen de la compañía al respetar acuerdos o contratos con terceros?	X			
➤ ¿El Gerente se traslada a las oficinas de la compañía que se encuentran ubicados en diferentes ciudades?	X			
➤ ¿Analiza el Gerente los informes financieros con los directivos de la compañía?		X		Los analiza solo con la contadora sin presencia de presidente y subgerente

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
3. Consejo de Administración y Comités				
➤ ¿La compañía cuenta con un Consejo de Administración o Comités?			X	La compañía cuenta con una Junta de Accionistas por lo tanto no se aplica.
4. Estructura Organizativa				
➤ ¿La compañía cuenta con organigramas estructurales, de personal y funcional para la compañía?		X		No cuentan con una estructura organizativa en la compañía.
➤ ¿La Gerencia posee un manual de funciones que le permita guiarse en las actividades que debe cumplir?		X		No cuentan con un documento que detalle las funciones que debe realizar.
➤ ¿El Gerente identifica su responsabilidad y el nivel de autoridad que tiene en la empresa?	X			
➤ ¿Existe canales de comunicación como: carteles, memos, etc. en la compañía?		X		No cuentan con canales de comunicación que les permita transmitir información a terceras personas.
5. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.				
➤ ¿El Gerente tiene la autoridad suficiente para hacer frente a los objetivos y cambios en la compañía?	X			
➤ ¿El Gerente tiene asignado tareas y responsabilidades concretas?		X		El gerente realiza actividades que no le compete al área de gerencia.

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
➤ ¿La compañía cuenta con personal suficiente para cumplir a cabalidad los objetivos de la compañía?		X		No tienen un jefe operativo, recaudadora y asesor legal
6. Gestión del Capital Humano				
➤ ¿La compañía cuenta con un sistema para contratación de personal operativo administrativo y ventas?		X		No cuentan con un sistema de contratación de choferes, ayudantes, personal administrativo ventas
➤ ¿Se evalúa periódicamente el rendimiento y conducta del personal?		X		Los directivos no se han preocupado de evaluar el rendimiento y conducta del personal.
7. Responsabilidad y Transparencia.				
➤ ¿En la compañía existe una cultura organizacional que incentive al personal a responder, reportar, explicar con transparencia?		X		Los directivos no se han preocupado de incentivar al personal la responsabilidad y transparencia en las actividades que realizan.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
1.Objetivos Estratégicos				
➤ ¿La Gerencia cuenta con una planificación estratégica?		X		La compañía no cuenta con una planificación estratégica.
➤ ¿La Gerencia posee objetivos seccionales y la forma en que se prevé cumplir dichos objetivos?	X			

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
➤ ¿El Gerente comunica los objetivos alcanzados por la compañía en forma eficaz?	X			
2. Objetivos Específicos				
➤ ¿Se preocupan los directivos de mantener los vehículos en perfectas condiciones y brindar un trato delicado y honesto a los usuarios?	X			
➤ ¿El Gerente participa en el control de mantenimiento de los vehículos y del trato que tiene el personal con los usuarios?	X			
➤ ¿El Gerente tiene compromiso en la consecución de los objetivos?	X			
3.Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE				
➤ ¿Existe compromiso de la Gerencia para alcanzar los objetivos programados en la compañía?	X			
➤ ¿El Gerente conoce del método CORRE y sus componentes?		X		Falta de conocimiento de la existencia del control interno, principalmente del Método CORRE.
4. Consecución de Objetivos				
➤ ¿El Gerente se preocupa por supervisar a las áreas de la compañía para que alcancen los objetivos propuestos?	X			
➤ ¿El Gerente ha incorporado controles para verificar el buen estado de los vehículos y el buen trato que debe brindar el personal operativo a los usuarios?	X			

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
5. Riesgo aceptado y Niveles de Tolerancia				
➤ ¿La compañía cuenta con un estilo para que el personal acepte y gestione riesgos?		X		Los directivos no han fijado un estilo para que acepten y gestionen riesgos el personal.
➤ ¿El Gerente tiene interés para determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia en el personal?	X			
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
1. Factores Externos e Internos.				
➤ ¿Es eficaz la comunicación entre el área de gerencia y operativa para identificar los factores que provocan los accidentes de tránsito en las carreteras?		X		No se realiza con frecuencia.
2. Identificación de Eventos.				
➤ ¿Existen talleres con el objeto de identificar posibles eventos que afecten a la compañía?	X			
➤ ¿Existen medios idóneos para evitar los accidentes de tránsito?		X		No existe un control para confirmar si el chofer conduce con responsabilidad
3. Categorías de Eventos.				
➤ ¿El gerente clasifica según los objetivos de la empresa los eventos que pueden presentarse en la compañía?		X		Falta de conocimiento sobre la importancia de clasificar los eventos para ser evaluados.

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS				
1. Estimación de Probabilidad e Impacto				
➤ ¿El Gerente cuenta con una información histórica sobre los accidentes de tránsito que se han presentado en la compañía y los choferes que conducían en ese momento?		X		No cuentan con archivos sobre los accidentes de tránsito que se han presentado.
2.Evaluación de Riesgos				
➤ ¿El Gerente cuenta con un reporte periódico sobre las condiciones mecánicas y de mantenimiento que se encuentra el vehículo y el profesionalismo del chofer?		X		No realizan reportes periódicos sobre las condiciones mecánicas y de mantenimiento los vehículos.
3. Riesgos Originales por los Cambios				
➤ ¿Cuando ingresan nuevos choferes se adaptan a las normas establecidas en la compañía?	X			
RESPUESTA A LOS RIESGOS				
1.Categoría de Respuestas				
➤ ¿La compañía cuenta con un seguro de accidentes?	X			
➤ ¿La cobertura del seguro cubre los daños causado por el accidente de tránsito?	X			
2.Decisión de Respuestas				
➤ ¿En la compañía existen mecanismos para decidir la respuesta a los riesgos?		X		No cuentan con una metodología para analizar y tomar decisiones sobre respuestas a los riesgos.

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
ACTIVIDADES DE CONTROL				
1. Integración con las Decisiones sobre Riesgos				
➤ ¿La compañía cuenta con una matriz en la cual se identifique los posibles riesgos y los controles para prevenirlos?		X		No cuenta la compañía con una matriz de riesgos
2.Principales Actividades de Control				
➤ ¿Se realiza un control de actividades a todas las áreas de la empresa?	X			
➤ ¿Los controles que realiza el gerente se ajustan a las necesidades de la compañía?		X		Ausencia de aplicación de controles.
3.Controles sobre los Sistemas de Información				
➤ ¿La compañía cuenta con sistemas de información?			X	La compañía no cuenta con sistemas automatizados.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
1. Cultura de Información en todos los Niveles				
➤ ¿Se comunica periódicamente las resoluciones tomadas por los directivos?	X			
2.Herramienta para la Supervisión				
➤ ¿Los sistemas de información son los correctos para que se interprete las resoluciones tomadas en las áreas?		X		No cuentan con canales de comunicación.
3. Sistemas Estratégicos e Integrados.				
➤ ¿Se cuenta con un sistema para almacenar datos de los accionistas, directivos y personal operativo?		X		No se han preocupado los directivos en mantener base de datos. con personas relacionas a la compañía

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
4.Confiabilidad de la Información				
➤ ¿La información que se entrega a los accionistas es confiable?		X		La información entregada no es confiable.
5.Comunicación Interna				
➤ ¿Existe comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos en las diferentes áreas de la compañía?	X			
➤ ¿El Gerente brinda atención sobre las propuestas que formulen los empleados con respecto de mejorar la calidad del servicio?	X			
6.Comunicación Externa				
➤ ¿Existe compromiso por parte de la gerencia en la entrega de información a organismos o personas externa?		X		El Gerente tiene predisposición pero los accionistas no
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
1. Supervisión Permanente.				
➤ ¿Los directivos supervisan las actividades del personal?		X		Lo realizan de manera tradicional.
2.Evaluación Interna				
➤ ¿La compañía cuenta con un sistema de control interno?			X	La compañía no cuenta con auditoria interna.
3.Evaluación Externa				
➤ ¿La compañía cuenta con un sistema de control interno?			X	La compañía no cuenta con auditoria externa

Elaborado por:	Fecha: 20/09/07
Supervisado por:	Fecha: 20/09/07

Fuente: Transportes "Andina C. A."
Elaborado por: Elisa Garzón.

CUESTIONARIO RESUMEN DE CONTROL INTERNO, ÁREA DE GERENCIA, TRANSPORTES “ANDINA C. A.”

1/4

ÁREA DE GERENCIA TRANSPORTES “ANDINA C. A.”							
ÁREA: Gerencia FECHA: 7 de octubre del 2007 CUESTIONARIO RESUMEN DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO APLICANDO EL MÉTODO CORRE (CONTROL DE RECURSOS Y RIESGOS – ECUADOR)							
Nº	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
1	AMBIENTE INTERNO DE CONTROL	50	20.59	100%	41.18%	29.41	
	1. Integridad y valores éticos	13	4.5	26%	9%	8.50	No cuenta con un código de ética
	2. Filosofía y estilo de la alta dirección.	6	2.08	12%	4.16%	3.92	Los informes solo son analizados por el Gerente y la Contadora.
	3. Consejo de administración y Comités.	5	5	10%	10%	0	
	4. Estructura organizativa	8	2.77	16%	5.54%	5.23	Falta de una estructura organizativa y manual de funciones.
	5. Autoridad asignada y responsabilidad asumida.	6	2.08	12%	4.16%	3.92	El Gerente realiza actividades que no le competen.
	6. Gestión del capital humano.	6	2.08	12%	4.16%	3.92	Falta de un sistema de contratación y capacitación al personal.
	7. Responsabilidad y Transparencia.	6	2.08	12%	4.16%	3.92	Las actividades no se cumplen con responsabilidad y transparencia.

Nº	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	5	3.75	100%	7.5%	1.25	
	1. Objetivos Estratégicos	1	0.58	20%	11.6%	0.42	No cuentan con una planificación estratégica.
	2. Objetivos Específicos	1	1	20%	20%	0	
	3. Relación entre objetivos y componentes del CORRE	1	0.58	20%	11.6%	0.42	Falta de conocimiento de la existencia del control interno principalmente el Método CORRE
	4. Consecución de Objetivos.	1	1	20%	20%	0	
	5. Riesgo aceptado y niveles de tolerancia.	1	0.59	20%	11.8%	0.41	No han fijado un estilo para que acepten y gestionen riesgos.
3.	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	5	1.25	100%	25%	3.75	
	1. Factores externos e internos.	3	0.75	60%	15%	2.25	No existe comunicación eficiente para identificar eventos.
	2. Identificación de eventos.	1	0.25	20%	5%	0.75	Ausencia de un control para confirmar si el chofer conduce con responsabilidad.
	3. Categoría de eventos.	1	0.25	20%	5%	0.75	No se clasifica eventos.

Nº	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
4	EVALUACIÓN DE RIESGOS	10	3.34	100%	33.4%	6.66	
	1. Estimación de probabilidad e impacto	6	1.56	60%	15.6%	4.44	No cuentan con archivos de los accidentes de tránsito que se han ocurrido.
	2. Evaluación de riesgos.	3	0.78	30%	7.8%	2.22	No realizan reportes de las condiciones mecánicas y de mantenimiento del vehículo.
	3. Riesgos originados por los cambios.	1	1	10%	10%	0	
5	RESPUESTA A LOS RIESGOS	10	7.33	100%	73.3%	3.33	
	1. Categoría de respuestas.	7	7	70%	70%	0	
	2. Decisión de respuestas.	3	0.33	30%	3.3%	3.33	No cuentan con una metodología para analizar y tomar decisiones sobre respuestas a los riesgos.
6	ACTIVIDADES DE CONTROL	10	3.34	100%	33.4%	6.66	
	1. Integración con las decisiones sobre riesgos.	6	1.01	60%	10.1%	4.99	Ausencia de una matriz de riesgo.
	2. Principales actividades de control.	2	0.33	20%	3.3%	1.67	Inexistencia de un diseño para aplicación de controles.
	3. Controles sobre los sistemas de información.	2	2	20%	20%	0	

Nº	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	5	2.15	100%	43%	2.85	
	1. Cultura de información en todos los niveles	1	1	20%	20%	0	
	2. Herramientas para la supervisión.	1	0.04	20%	0.8%	0.96	Ausencia de canales de comunicación para supervisar.
	3. Sistemas estratégicos e integrados.	0.5	0.03	10%	0.6%	0.47	Falta de base de datos de personas relacionadas con la compañía.
	4. Confiabilidad de la información.	1	0.05	20%	1%	0.95	No se entrega la información a tiempo.
	5. Comunicación Interna.	1	1	20%	20%	0	
	6. Comunicación Externa.	0.5	0.03	10%	0.6%	0.47	No se entrega información a organismos externos.
8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	5	3.34	100%	66.8%	1.66	
	1. Supervisión permanente.	3	1.34	60%	26.8%	1.66	Lo realizan de una manera tradicional.
	2. Supervisión interna	1	1	20%	20%	0	
	3. Evaluación externa.	1	1	20%	20%	0	

Fuente: Transportes "Andina C. A."
Elaborado por: Elisa Garzón.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO CORRE EN EL ÁREA DE GERENCIA.

- El **Ambiente de Control**, marca las pautas de comportamiento de una organización y constituye la base fundamental para un efectivo control interno, se le ha asignado 50 puntos equivalente al 100%, tiene una calificación de 20.59 que representa el 41.18% de la calificación total. La diferencia de 29.41 se produce debido a que la compañía no cuenta con un código de ética, los informes son analizados por el Gerente y Contadora, falta una estructura organizativa y un manual de funciones, además el Gerente realiza actividades que no le competen, carecen de un sistema de contratación y capacitación de personal, es por esto que las actividades no se cumplen con responsabilidad y transparencia.
- **Establecimiento de Objetivos**, a este componente se le asigna 5 puntos que representa el 100%, con una calificación de 3.75 equivalente al 7.5% de la calificación total, marcando una diferencia de 1.25 debido a que no cuentan con una planificación estratégica, falta de conocimiento de la existencia de sistemas de control interno especialmente del método CORRE, así también no han fijado un estilo para aceptar y gestionar riesgos.
- La **Identificación de Eventos**, tiene una propuesta optima de 5 puntos, equivalente al 100%, luego de haber analizado se obtiene una calificación de 1.25 que representa el 25% de la calificación

total, existiendo una diferencia de 1.25 puntos, esto se debe a que en la compañía no existe un nivel de comunicación eficiente que permita identificar los eventos, la ausencia de control a los choferes en el que se confirme si este conduce con responsabilidad, impidiendo así que exista clasificación de eventos.

- La **Evaluación de Riesgos**, se ha establecido como ponderación óptima 10 puntos, equivalentes al 100%, según la evaluación se obtuvo como resultado 3.34 puntos que representan el 33.40% de la calificación total, la diferencia de 6.66 se debe por no contar con archivos sobre accidentes de tránsito ocurridos y no realizan repotes de las condiciones mecánicas y de mantenimiento del vehículo.
- **Respuesta a los Riesgos**, es el quinto componente y tiene como ponderación 10 puntos, equivalente al 100%, mientras que como calificación total 7.33 que equivale el 73.3% de la calificación total, con una diferencia de 3.33 puntos, la diferencia se dio porque no cuentan con una metodología para analizar y tomar decisiones sobre respuestas a los riesgos, por lo tanto no minimizan los mismos.
- **Actividades de Control**, una vez analizado este componente, se obtiene como ponderación 10 puntos que representan el 100%, y a una calificación total de 3.34 puntos que equivale 33.4% de la calificación total, con una diferencia de 6.66, esto se produce

debido a la ausencia de una matriz de riesgos, y a la inexistencia de un diseño para aplicación de controles.

- A la **Información y Comunicación** se le asignó un puntaje óptimo de 5 equivalente al 100%, obteniendo 2.15 punto de calificación que representa el 43% de la calificación total, y una diferencia de 2.85 puntos, esta diferencia se debe a la ausencia de canales de comunicación que permitan la supervisión, falta de una base de datos de personas relacionadas con la compañía y la falta de oportunidad de la información.

- **Supervisión y Monitoreo**, este es el último componente, y tiene una ponderación de 5 puntos que representan el 100%, con una calificación de 3.34 puntos equivalente al 66.8% de calificación total y una diferencia de 1.66 punto esto se debe a que la supervisión y monitoreo los realizan de una manera tradicional.

5.1.1.8. COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

5.1.1.8.1. AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

- **INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS.**

Realizar una reunión entre el personal directivo, administrativo, de ventas y operativo, con un grupo representante de los accionistas, en la que se

establezca un código de ética para entregar a cada uno de los empleados y así crear un grado de compromiso con la compañía.

➤ **FILOSOFÍA Y ESTILO DE ALTA GERENCIA**

La Junta General de Accionistas debe establecer ciertas políticas y normas de control interno que debería cumplir el Gerente respecto a la presentación de informes contables ante sus jefes inmediatos.

➤ **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉS**

La compañía cuenta con una Junta General de Accionistas y son quienes supervisan las actividades.

➤ **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La Junta General de Accionistas debe realizar una asamblea para considerar la propuesta de un organigrama estructural y de un Manual de funciones, en el que se establezca las actividades que debe cumplir el personal que labora en la compañía.

➤ **AUTORIDAD ASIGNADA Y RESPONSABILIDAD ASUMIDA**

Es necesario que el Gerente tenga asignada correctamente la autoridad y responsabilidad que debe asumir, para cumplirlas sus funciones con eficiencia, transparencia y efectividad.

➤ **GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO**

El Gerente conjuntamente con los jefes de áreas, deben efectuar evaluaciones permanentes a todo su personal, de esta manera puedan conocer el grado de desarrollo intelectual y físico de cada uno de ellos en el desarrollo de sus actividades.

➤ **RESPONDABILIDAD Y TRANSPARENCIA**

En el área de gerencia, todas las actividades que se realizan deben ser reportadas, explicadas y justificadas en una asamblea a los Accionistas, para que la información sea transparente y confiable.

5.1.1.8.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

➤ **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

La Junta General de Accionistas y el personal directivo de la compañía, propongan la elaboración de una Planificación Estratégica en la que se describa claramente los objetivos estratégicos que permitan gestionar los riesgos de una manera oportuna y adecuada.

➤ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los accionistas, Directivos y personal de la compañía si cumplen los objetivos planteados por la empresa.

➤ **RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL CORRE**

Impartir cursos sobre los componentes y subcomponentes del CORRE, para determinar la relación que persigue con los objetivos de la compañía.

➤ **CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS**

Los Directivos y el personal de la compañía, asumen la responsabilidad de alcanzar los objetivos con eficiencia y honestidad.

➤ **RIESGO ACEPTADO Y NIVELES DE TOLERANCIA**

La Gerencia, debe realizar un análisis de las desviaciones de la compañía, siendo indispensable revisar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la misma.

5.1.1.8.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

➤ **FACTORES EXTERNOS E INTERNOS**

El Gerente debe realizar talleres con el personal de la compañía para identificar factores externos e internos que provoquen eventos y que afecten a la consecución de los objetivos planteados.

➤ **IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

La Gerencia, debe realizar cursos de capacitación al personal operativo sobre conducción, accidentes de tránsito y relaciones humanas.

➤ **CATEGORÍAS DE EVENTOS**

El Gerente debe clasificar los eventos de acuerdo a los objetivos de cada área, empezando con los objetivos de más alto nivel hasta los objetivos relevantes y así priorizar las actividades que son de mayor importancia y requieren ser atendidas de inmediato.

5.1.1.8.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS

➤ **ESTIMACIÓN DE PROBABILIDAD E IMPACTO**

En el área de Gerencia deben contar con información confiable y oportuna de las condiciones por las que se dio dichos acontecimientos, tomando en cuenta datos como el estado del vehículo, estado del conductor, identificación del personal que conducía la unidad de transporte, entre otros.

➤ **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

El Gerente debe realizar revisiones periódicas y oportunas a las unidades de tránsito, antes de salir a la ruta de destino, evitando de esta manera posibles eventos.

➤ **RIESGOS ORIGINADOS POR LOS CAMBIOS**

El personal nuevo que ingresa a la compañía se adapta fácilmente a las normas establecidas por la compañía.

5.1.1.8.5 RESPUESTAS A LOS RIESGOS

➤ **CATEGORÍAS DE RESPUESTAS**

La compañía minimiza los riesgos por la existencia de un contrato de seguro de accidentes, existiendo una cláusula del traslado y compartimiento de los riesgos a terceras personas, disminuyendo el impacto del mismo.

➤ **DECISIÓN DE RESPUESTAS**

El Gerente y los Accionistas mediante una asamblea deben analizar los costos y beneficios que se obtienen, y a su vez las posibles oportunidades que llegan al momento de elegir las respuestas a los riesgos, esto facilitaría la toma de decisiones.

5.1.1.8.6 ACTIVIDADES DE CONTROL

➤ **INTEGRACIÓN CON LAS DECISIONES SOBRE RIESGOS**

La Gerencia debe crear una matriz de riesgos, en la que se mida los riesgos que existen y cumplir con los objetivos propuestos por la compañía.

➤ **PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CONTROL**

El Gerente, con el diseño de una matriz de riesgo, puede realizar un control eficiente y de esta manera prevenir los riesgos que se presenten.

➤ **CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Posteriormente, cuando se adquiera los sistemas administrativos contables financieros, se dará seguimiento y mantenimiento a los mismos.

5.1.1.8.7 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

➤ **CULTURA DE INFORMACIÓN EN TODOS LOS NIVELES**

El Gerente comunica oportunamente a todas las áreas que forman la compañía, las resoluciones tomadas en las asambleas Generales realizadas con los accionistas.

➤ **HERRAMIENTAS PARA LA SUPERVISIÓN**

El Gerente debe realizar una reunión mensual con cada jefe de área, para analizar los resultados obtenidos en los diferentes niveles de la compañía.

➤ **SISTEMAS ESTRATÉGICOS E INTEGRADOS**

Es necesario que se disponga de una base de datos de personas relacionadas con la compañía, como por ejemplo proveedores, accionistas, personal operativo y administrativo, para que al momento de necesitar dicha información por cualquier eventualidad que se presente se obtenga información confiable.

➤ **CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN**

El jefe cada área debe reunir las inquietudes del personal, y entregar un informe oportunamente al Gerente para la toma de decisiones.

➤ **COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna es eficiente entre el Gerente y los accionistas, ya que mantiene asambleas continuamente.

➤ **COMUNICACIÓN EXTERNA**

El Gerente una vez emitidos los respectivos informes, debe entregar a organismos que controlan la compañía de una forma oportuna.

5.1.1.8.8 SUPERVISIÓN Y MONITOREO

➤ SUPERVISIÓN PERMANENTE

El Gerente debe implantar un sistema de control interno en la compañía, por medio del método CORRE, ya que este proporciona una seguridad razonable del 95% de las actividades y procedimientos que se realizan.

➤ SUPERVISIÓN INTERNA

Al haber evaluado a la compañía, se encontró algunas falencias, siendo necesaria la existencia de una supervisión interna.

➤ EVALUACIÓN EXTERNA

Al implantar la supervisión interna, es necesario que se contrate una auditoria externa para que evalúe los resultados.

5.2 ÁREA DE CONTABILIDAD

5.2.1. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

5.2.1.1. NATURALEZA Y FUNCIONES

El área de contabilidad, requiere adoptar normas de conducta, formular juicios y desarrollar métodos. Para que estas normas, juicios y métodos sean eficaces, tienen que fundamentarse en una información amplia y exacta, y esta información ha de obtenerse en gran parte de los registros de contabilidad. Además de su preparación, es preciso analizar, ordenar e interpretar la información que en ellos se contiene.

La contadora general, es la funcionaria encargada del departamento de contabilidad, responsable de que se lleven correctamente los registros de contabilidad y sus respaldos, así como de la preparación de los informes financieros y estadísticos que sean necesarios.

La Contadora deberá realizar trabajo variado, que requiere concentración, criterio en la aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados, se caracteriza por la responsabilidad en la generación de información usada para la toma de decisiones, capacidad de solucionar problemas, criterio, sujeto a normas y lineamientos previamente establecidos por la Compañía constante actualización en la aplicación de leyes tributarias.

Entre las funciones principales de la contadora de la Compañía de Transportes “Andina C. A. “, se puede mencionar:

- a. Presentar Balances e información requerida por la Gerencia revisados y analizados en las fechas y formatos previamente establecidos.
- b. Controlar y verificar el flujo de información que será entregado a la Gerencia General.
- c. Supervisar y asesorar directamente al personal a su cargo.
- d. Realizar el control y aplicación de leyes tributarias.
- e. Participar y mejorar los procedimientos de control a fin de garantizar el flujo de Información Contable de una forma oportuna, confiable y veraz.
- f. Autorizar y verificar el pago de Proveedores
- g. Participar y efectuar control de inventarios de acuerdo a los procedimientos y tiempos establecidos por la Empresa
- h. Colaborar en la elaboración de flujos de caja.
- i. Verificar y validar la información de Balances de Prueba.
- j. Participar en la elaboración y estructuración de plan de cuentas de la empresa.
- k. Colaborar en la elaboración y control de presupuestos y estados financieros de la empresa.
- l. Efectuar reportes de trabajo solicitados por autoridades superiores.
- m. Colaborar en el control de activos de la Empresa.
- n. Participar en actividades requeridas para el área de contabilidad.
- o. Efectuar otras actividades encomendadas por Autoridades Superiores.
- p. Mantener en alto y en permanente ascenso el nivel de motivación de sus colaboradores.

5.2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE CONTABILIDAD

Las funciones principales del Área de contabilidad es suministrar, en momentos precisos o determinados, información razonada, en base a registros técnicos, de las operaciones realizadas.

- ✓ Registra, en base a sistemas y procedimientos técnicos adoptados a la diversidad de operaciones que pueda realizar.
- ✓ Clasifica las operaciones registradas, como un medio para obtener su fin.
- ✓ Resume la información obtenida, resaltando los hechos más importantes.
- ✓ Interpreta los resúmenes con objeto de proporcionar información razonada.

El área de contabilidad debe asumir las responsabilidades de planeación, evaluación y control, asegurando la contabilización de los recursos y la presentación de los informes al Gerente General de la Compañía.

➤ ENLACES CON OTRAS ÁREAS

El Área de Contabilidad Se encarga de realizar todas las operaciones contables de la empresa y está relacionada directamente con las siguientes áreas:

- ✓ **Área de Gerencia:** Ya que el Gerente inspecciona el departamento de Contabilidad para obtener información oportuna y veraz y así realizar un excelente control financiero. Además esta área debe responder de su gestión ante el gerente quien es el representante legal de la compañía.

- ✓ **Área de Venta de Servicios:** El área de contabilidad es quien entrega los talonarios al encargado de boletería, y a su vez es quien debe recibir semanalmente los informes de recepción de encomiendas.

5.2.1.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

➤ AUTORIZACIÓN

El responsable del Área de Contabilidad, tiene autorización para emitir los cheques de pagos a proveedores, y sueldos a empleados y pagos de obligaciones tributarias que la Compañía tiene con el fisco entre otros.

➤ PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Una vez que ingresan los comprobantes de ingresos y egresos al área de contabilidad, la contadora inicia el proceso o registro contable de los mismos, terminado el mes, el área de contabilidad entrega al área de Gerencia los informes administrativos financieros, el gerente junto con la encargada de esta área los revisa y entregan a la Junta General de accionistas.

La Compañía de Transportes “Andina C. A. “, no cuentan con un sistema automatizado para el registro de sus operaciones financieras, así como para la venta de boletos y el servicio de encomiendas, actualmente lo realizan manualmente.

➤ **CLASIFICACIÓN**

Los informes de ingresos y egresos que se llevan en el área de contabilidad, así como la presentación de los resultados contables deben efectuarse en forma clara, ordenada y clasificada por grupos, subgrupos y cuentas, de tal manera que la información sea comparable y verificable.

➤ **VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN**

La contadora, es la encargada de que las cuentas de activos, pasivos, patrimonio, ingresos y egresos, estén debidamente verificadas para evitar algún error en lo posterior, además deben tener sus respectivos documentos de respaldo, para que de esta manera se pueda evaluar los resultados obtenidos en un determinado periodo económico.

El Área de Contabilidad lleva, para los efectos de control, un registro sumario de la información obtenida y empleada por todas las demás áreas. Constituye, por tanto, el área central de control a la que afluye ordenadamente el resumen de las cifras registradas al detalle en las demás áreas.

Los documentos que tiene a su cargo el Área de Contabilidad son: los comprobantes de Ingresos y los comprobantes de Egresos.

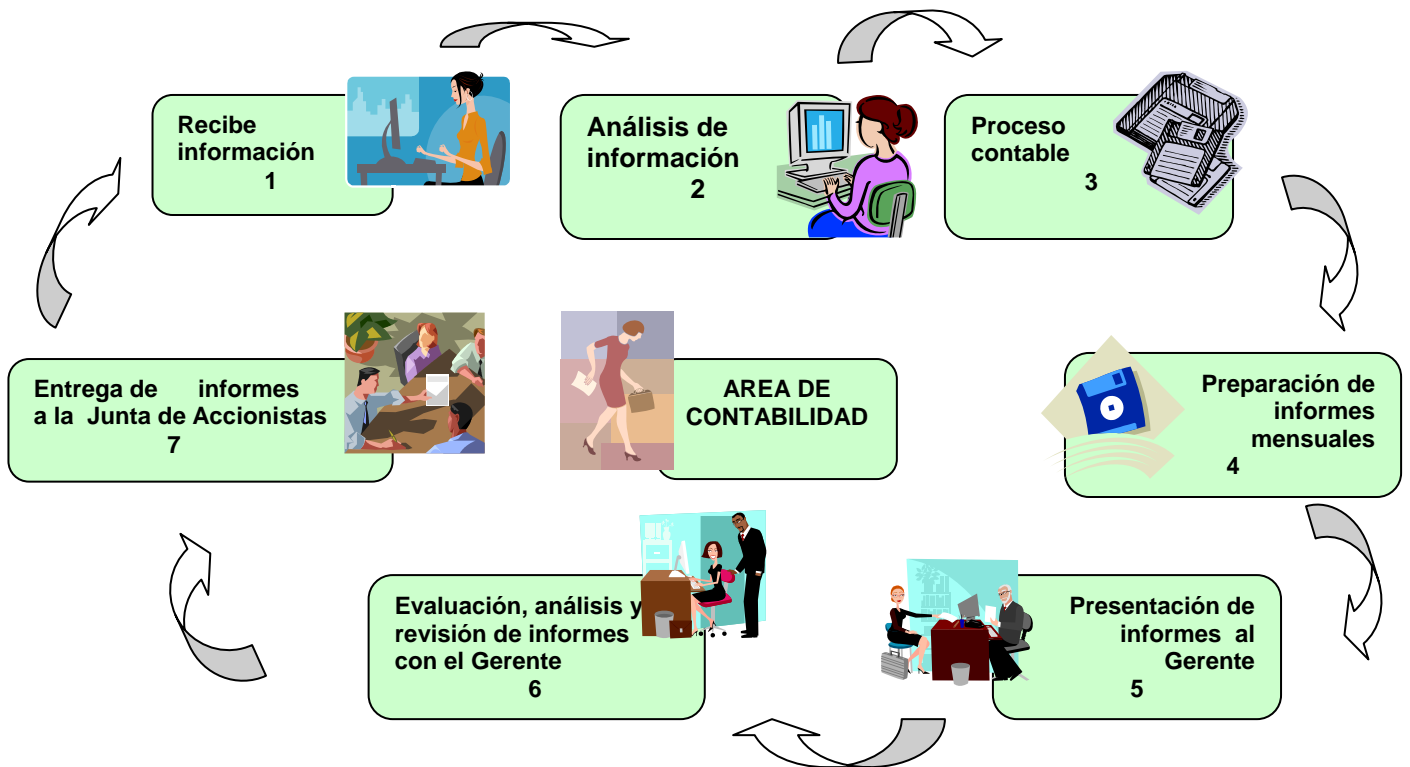
➤ **PROTECCIÓN FÍSICA**

La información y documentación que se mantiene en el área de contabilidad, son la recopilación de información de otras áreas y se encuentran debidamente protegida contra cualquier pérdida, robo o negligencia, además se archivan de una manera manual y tradicional, se encuentran en condiciones optimas, libre de humedad y en un espacio adecuado, evitando de esta manera que cualquier persona sin autorización pueda acceder a dicha información, la misma que es confidencial y debe ser manejada con toda discreción.

CICLO DEL ÁREA DE CONTABILIDAD

TRANSPORTES “ANDINA C. A.”

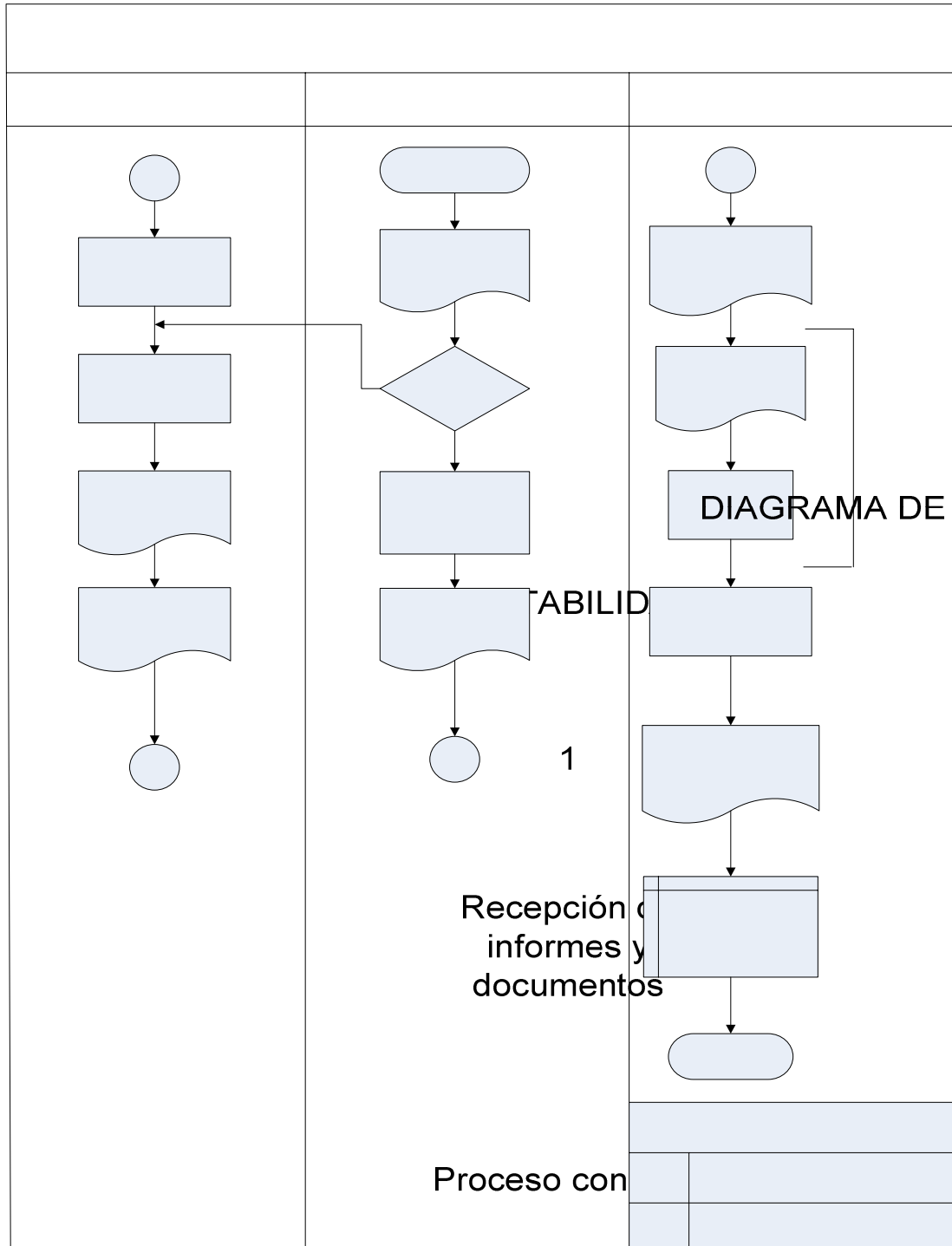
Grafico N. 2 Ciclo del Área de Contabilidad



Fuente: Transportes “Andina C. A.”
Elaborado por: Elisa Garzón

5.2.1.4. DIAGRAMA DE PROCESO ACTUAL

DIAGRAMA DE PROCESO ÁREA DE CONTABILIDAD



Fuente: Transportes "Andina C. A."
Elaborado por: Elisa Garzón



5.2.1.5. DEBILIDADES DETECTADAS

TRANSPORTES “ANDINA C. A.” CÉDULA NARRATIVA

ÁREA: Contabilidad
FECHA: 18 de Septiembre del 2007



DEBILIDADES DETECTADAS ÁREA DE CONTABILIDAD

Como podemos observar en el diagrama de proceso del área de contabilidad, luego de desarrollar su respectivo análisis, se encontraron las siguientes falencias:

Comentario: En el área de contabilidad encontramos personal que no tiene funciones y responsabilidades asignadas en esta área.

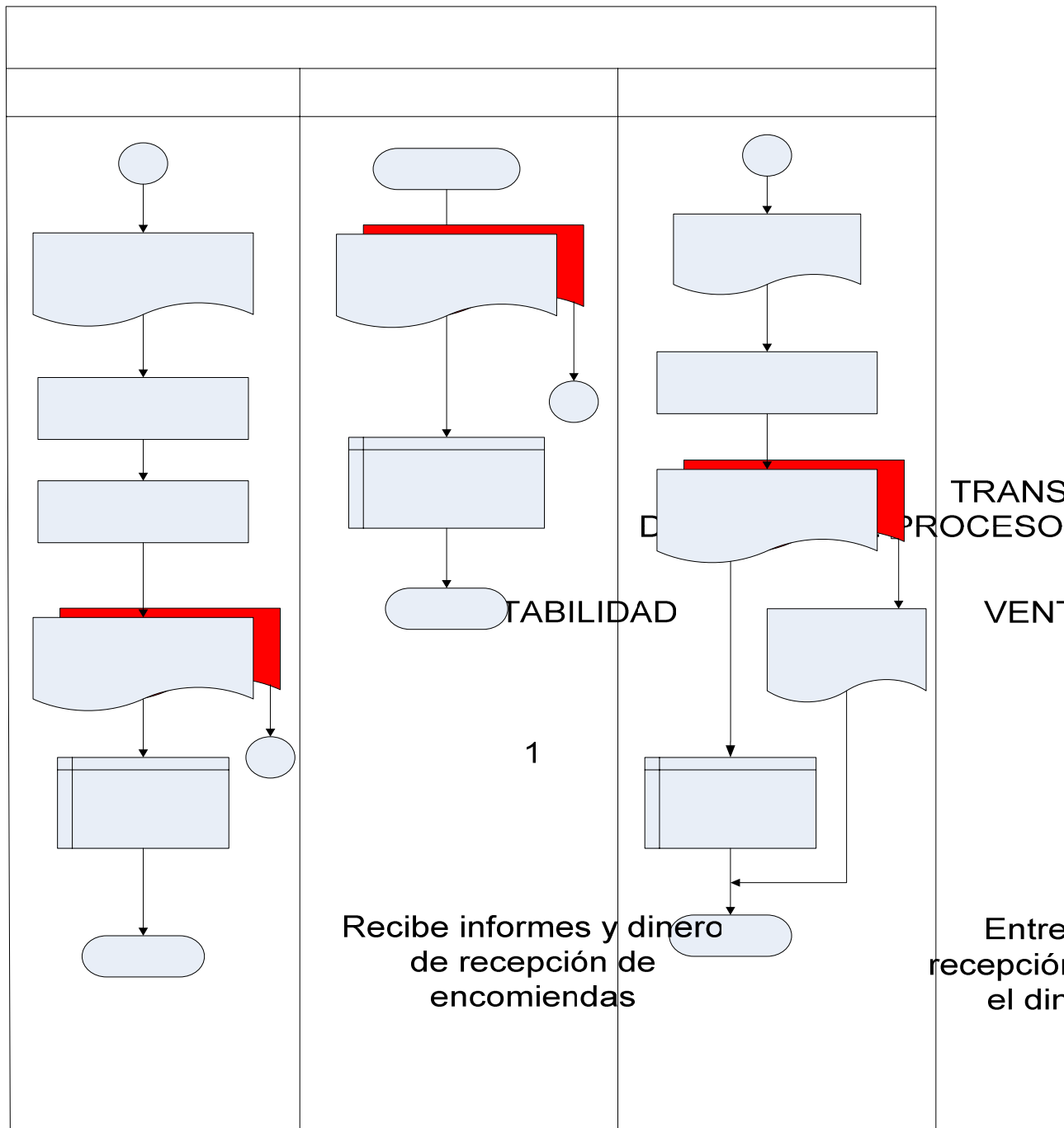
1. La responsable de esta área, realiza todo el proceso contable de la compañía de Transportes “Andina C. A.”, pero no cuenta con copias de respaldo de los documentos y operaciones que tiene en su custodia, y que recibe de otras áreas, esto ocasionaría que en caso de pérdida, robo o cualquier otra negligencia que se presente en la compañía, la encargada no contaría con documentación que ampare dichas perdidas.
2. Los informes contables que emite el área de contabilidad son revisados y corregidos por el área de gerencia ocasionando que la información contable no sea confiable y oportuna.

Fuente: Transportes “andina C. A.”
Elaborado por: Elisa Garzón

Elaborado por:	Fecha: 18 – 09 - 2007
Supervisado por:	Fecha: 18 – 09 - 2007

5.2.1.6. DIAGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO

DIAGRAMA DE PROCESO ÁREA DE CONTABILIDAD



Fuente: Transportes "andina C. A."
Elaborado por: Elisa Garzón

5.2.1.7. PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO TRASPORTES “ANDINA C. A.”

ÁREA: Contabilidad

FECHA: 20 de septiembre del 2007

1/8

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
AMBIENTE INTERNO DE CONTROL				
1. Integridad y Valores Éticos				
➤ ¿Cuenta con principios, políticas y valores éticos y morales para la práctica profesional?		X		La compañía no cuenta con un código de conducta ética y moral
➤ ¿La Contadora puede denunciar irregularidades en el proceso contable de la compañía sin temor de represalias?		X		No puede dar su opinión sin previa autorización del Gerente.
➤ ¿La Contadora practica valores éticos y morales, al procesar la información contable?	X			
2. Filosofía y Estilo de la Alta Dirección				
➤ ¿La Contadora practica e incentiva el cumplimiento de normas de contabilidad y leyes tributarias?	X			
➤ ¿Se traslada la Contadora a las oficinas de la compañía que se encuentran ubicados en las diferentes ciudades?		X		La información contable de las otras oficinas la recibe directamente el Gerente para luego pasar a Contabilidad.
➤ ¿La Contadora analiza con los directivos de la compañía los Informes Contables		X		Analiza solo con el Gerente

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
3. Consejo de Administración y Comités				
➤ ¿La compañía cuenta con un Consejo de Administración o Comités?			X	La compañía cuenta con una Junta de Accionistas por lo tanto no se aplica.
4. Estructura Organizativa				
➤ ¿El área contable cuenta con una estructura orgánica, personal y funcional?		X		No cuentan con una estructura organizativa en la compañía.
➤ ¿La Contadora posee un manual de funciones que le permita guiarse en las actividades que debe cumplir?		X		No cuentan con un documento que detalle las funciones que debe realizar cada empleado
➤ ¿La Contadora sabe la responsabilidad que tiene para procesar la información contable?	X			
➤ ¿Existe canales de comunicación como: carteles, memos, etc. En el área contable?		X		No cuentan con canales de comunicación que les permita transmitir información a terceras personas.
5. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida				
➤ ¿La Contadora tiene la autoridad suficiente para asumir cambios en el proceso contable?		X		No tiene autoridad suficiente ya que requiere del permiso del Gerente

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
➤ ¿La Contadora tiene asignadas tareas y responsabilidades?	X			
➤ ¿El área contable cuenta con un número adecuado de personas para procesar la información contable?		X		Requiere de una recaudadora
6. Gestión del Capital Humano				
➤ ¿En el área contable el personal es calificado y profesional?	X			
➤ ¿Se evalúa el rendimiento y conducta del personal del área de contabilidad?		X		Los directivos no se han preocupado de evaluar el rendimiento y conducta del personal.
7. Responsabilidad y Transparencia				
➤ ¿En el área contable existe una cultura organizacional que incentive al personal a responder, reportar, explicar con transparencia?		X		Los directivos no se han preocupado de incentivar al personal la responsabilidad y transparencia en las actividades que realizan.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
1.Objetivos Estratégicos				
➤ ¿El área de contabilidad cuenta con una planificación estratégica?		X		La compañía no cuenta con un plan estratégico.
➤ ¿El área de contabilidad posee objetivos seccionales y la forma en se prevé cumplir dichos objetivos?	X			
➤ ¿Comunica los objetivos alcanzados en el proceso contable a los miembros de la compañía en forma eficaz?		X		No comunica a los accionistas solo al Gerente.

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
2.Objetivos Específicos				
➤ ¿Se revisa periódicamente los informes financieros para verificar el cumplimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados?	X			
➤ ¿Los directivos de la compañía participan al momento de establecer el tiempo de entrega de los informes financieros a los accionistas?		X		No participan todos los directivos solo el Gerente
➤ ¿La Contadora se encuentra comprometida en la consecución de objetivos?	X			
3.Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE				
➤ ¿Existe compromiso de la Contadora para alcanzar los objetivos programados en el área contable?	X			
➤ ¿La Contadora conoce del método CORRE y sus componentes?		X		Falta de conocimiento de la existencia del control interno, principalmente del Método CORRE.
4.Consecución de Objetivos				
➤ ¿La Contadora se preocupa por supervisar la documentación que recibe de secretaria para realizar el proceso contable?	X			
➤ ¿La Contadora ha implementado controles para la confidencialidad de la información?	X			

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
5. Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia				
➤ ¿El área de contabilidad cuenta con un estilo para que el personal acepte y gestione riesgos?		X		Los directivos no han fijado un estilo para que acepten y gestionen riesgos el personal.
➤ ¿La Contadora tiene interés para determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia en el personal del área contable?	X			
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
1. Factores Externos e Internos				
➤ ¿Es eficaz la comunicación en todas las áreas, sobre prácticas contables que se deben aplicar para identificar los riesgos?		X		Solo se comunica con el Gerente.
2. Identificación de Eventos				
➤ ¿Existen talleres con el objeto de identificar posibles eventos que afecten al área contable?	X			
➤ ¿Existe en el área contable medios idóneos que permitan evitar la pérdida de documentos contables importantes?	X			
3. Categorías de Eventos				
➤ ¿La Contadora clasifica según los objetivos del área de contabilidad los eventos que pueden presentarse?		X		Falta de conocimiento sobre la importancia de clasificar los eventos para ser evaluados
EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS				
1. Estimación de Probabilidades de Impacto				

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
➤ ¿Cuentan con información financiera oportuna y confiable?		X		No cuenta con información oportuna y confiable, al no existir copias de respaldo.
2. Evaluación de los Riesgos				
➤ ¿El Gerente cuenta con reportes financieros para el seguimiento de los resultados contables obtenidos?	X			
➤ ¿Los accionistas evalúan los cambios en los estados financieros e identifican los posibles riesgos?		X		No pueden evaluar los accionistas ya que los informes financieros son manipulados antes de ser entregados.
3. Riesgos Originados por los Cambios				
➤ El personal nuevo en el área contable se adaptan a las normas establecidas en la compañía?	X			
RESPUESTA A LOS RIESGOS				
1. Categoría de Respuestas				
➤ ¿Cuándo se ha procesado mal una información financiera se analiza y se entrega respaldos?	X			
➤ La contadora tiene compromiso para entregar la información financiera en forma eficaz a los accionistas.		X		La Contadora necesita la autorización y aprobación del gerente para elaborar los estados financieros.
2. Decisión de Respuestas				
➤ ¿Luego de analizar los estados financieros los directivos toman las decisiones oportunas?	X			

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
ACTIVIDADES DE CONTROL				
1. Integración con las Decisiones sobre Riesgos				
➤ ¿El área contable cuenta con una matriz en la cual se identifique los posibles riesgos operativos y financieros y los controles para prevenirlos?		X		No cuenta la compañía con una matriz para prevenir riesgos
2.Principales Actividades de Control				
➤ ¿Los accionistas revisan los estados financieros y analizan las cuentas principales para verificar sus movimientos?		X		Solo analiza el gerente con la contadora no tienen acceso los accionistas.
3.Controles sobre los Sistemas de Información				
¿El área de contabilidad cuenta con sistemas de información?			X	La compañía no cuenta con sistemas automatizados, por lo tanto no se aplica.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
1.Cultura de Información en todos los Niveles				
➤ ¿Se comunica periódicamente al personal del área contable sobre las resoluciones tomadas para el proceso de la información contable?	X			
2.Herramienta para la Supervisión				
➤ ¿Los sistemas de información son los correctos para que se interprete las resoluciones tomadas?	X			
3. Sistemas Estratégicos e Integrados				
➤ ¿Se cuenta con un sistema para almacenar datos de proveedores?		X		No se mantiene base de datos contables y de personas relacionadas a la compañía.

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
4.Confiabilidad de la Información				
➤ ¿La Contadora entrega a gerencia información contable oportuna y confiable?	X			
➤ ¿La información financiera esta disponible para el personal que la necesite?		X		Solo puede acceder el gerente
5.Comunicación Interna				
➤ ¿La Contadora tiene línea de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?		X		No puede dar una opinión sin previa autorización del gerente
6. Comunicación Externa				
➤ ¿Existe compromiso por parte de la gerencia en la entrega de información a organismos o personas externas?		X		El Gerente tiene predisposición pero los accionistas no
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
1.Supervisión Permanente				
➤ ¿Los directivos supervisan las actividades del personal?		X		Lo realizan de manera tradicional.
2.Evaluación Interna				
➤ ¿El área de contabilidad cuenta con un sistema de control interno?			X	La compañía no cuenta con auditoría interna.
3. Evaluación Externa				
➤ ¿El área de contabilidad cuenta con un sistema de control interno?			X	La compañía no cuenta con auditoría externa.

Fuente: Transportes "andina C. A."
Elaborado por: Elisa Garzón

Elaborado por :	Fecha: 20/09/07
Supervisado por:	Fecha: 20/09/07

CUESTIONARIO RESUMEN DE CONTROL INTERNO, ÁREA DE CONTABILIDAD, TRANSPORTES “ANDINA C. A.”

1/4

ÁREA DE CONTABILIDAD
TRANSPORTES “ANDINA C. A.”

ÁREA: Contabilidad
FECHA: 7 de octubre 2007

CUESTIONARIO RESUMEN DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO APLICANDO EL MÉTODO CORRE
(CONTROL DE RECURSOS Y RIESGOS – ECUADOR)

Nº	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
1	AMBIENTE INTERNO DE CONTROL	50	17.65	100%	35.3%	32.35	
	1. Integridad y valores éticos	13	3.65	26%	7.3%	9.35	No cuenta con un código de ética
	2. Filosofía y estilo de la alta dirección.	6	1.69	12%	3.38%	4.31	La información contable de otras áreas la recibe primero el Gerente luego se traslada a contabilidad.
	3. Consejo de administración y Comités.	5	5	10%	10%	0	
	4. Estructura organizativa	8	2.24	16%	4.48%	5.76	No cuentan con una estructura organizativa y un manual de funciones.
	5. Autoridad asignada y responsabilidad asumida.	6	1.69	12%	3.38%	4.31	Las tareas y responsabilidades son realizadas con ineficiencia.
	6. Gestión del capital humano.	6	1.69	12%	3.38%	4.31	No se evalúa el rendimiento y conducta del personal.
	7. Responsabilidad y transparencia.	6	1.69	12%	3.38%	4.31	Las actividades no se cumplen con responsabilidad y transparencia.

Nº	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	5	2.5	100%	50%	2.5	
	1. Objetivos Estratégicos	1	0.375	20%	7.5%	0.625	No cuentan con un plan estratégico.
	2. Objetivos Específicos	1	0.375	20%	7.5%	0.625	Los directivos no participan para establecer tiempo de entrega de informes financieros.
	3. Relación entre objetivos y componentes del CORRE	1	0.375	20%	7.5%	0.625	El personal desconoce los componentes del CORRE.
	4. Consecución de Objetivos.	1	1	20%	20%	0	
	5. Riesgo aceptado y niveles de tolerancia.	1	0.375	20%	7.5%	0.625	No han fijado un estilo para que acepten y gestionen riesgos.
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	5	2.5	100%	50%	2.5	
	1. Factores externos e internos.	3	1.13	60%	22.6%	1.87	Las prácticas contables solo se comunica con el Gerente.
	2. Identificación de eventos.	1	1	20%	20%	0	
	3. Categoría de eventos.	1	0.37	20%	7.4%	0.63	No se clasifica eventos.

Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
			PT	CT		
EVALUACIÓN DE RIESGOS	10	5	100%	50%	5	
1. Estimación de probabilidad e impacto	6	2.67	60%	26.7%	3.33	No cuentan con información contable oportuna y confiable, ya que no existe copias de respaldo.
2. Evaluación de riesgos.	3	1.33	30%	13.3%	1.67	No se puede evaluar los informes contables ya que son manipulados.
3. Riesgos originados por los cambios.	1	1	10%	10%	0	
RESPUESTA A LOS RIESGOS	10	6.67	100%	66.7%	3.33	
1. Categoría de respuestas.	7	3.67	70%	36.7%	3.33	La contadora necesita la autorización y aprobación del Gerente para elaborar estados financieros.
2. Decisión de respuestas.	3	3	30%	30%	0	
ACTIVIDADES DE CONTROL	10	3.34	100%	33.4%	6.66	
1. Integración con las decisiones sobre riesgos.	6	1.01	60%	10.1%	4.99	Ausencia de una matriz de riesgo.
2. Principales actividades de control.	2	0.33	20%	3.3%	1.67	Solo analiza el Gerente con la Contadora.
3. Controles sobre los sistemas de información.	2	2	20%	20%	0	

Nº	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	5	2.15	100%	43%	2.85	
	1. Cultura de información en todos los niveles	1	1	20%	20%	0	
	2. Herramientas para la supervisión.	1	1	20%	20%	0	
	3. Sistemas estratégicos e integrados.	0.5	0.02	10%	0.4%	0.48	Ausencia de base de datos contables y de personas relacionadas con la compañía.
	4. Confiabilidad de la información.	1	0.05	20%	1%	0.95	Solo el Gerente puede acceder a los informes contables.
	5. Comunicación Interna.	1	0.05	20%	1%	0.95	La contadora no puede dar una opinión sin previa autorización.
	6. Comunicación Externa.	0.5	0.03	10%	0.6%	0.47	No se entrega información a organismos externos.
8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	5	3.34	100%	66.8%	1.66	
	1. Supervisión permanente.	3	1.34	60%	26.8%	1.66	Lo realizan de una manera tradicional.
	2. Supervisión interna	1	1	20%	20%	0	
	3. Evaluación externa.	1	1	20%	20%	0	

Fuente: Transportes "Andina C. A."
Elaborado por: Elisa Garzón.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO CORRE EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD.

- El **Ambiente de Control**, marca las pautas de comportamiento de una organización y constituye la base fundamental para un efectivo control interno, se le ha asignado 50 puntos equivalente al 100%, tiene una calificación de de 17.65 que representa el 35.3% de la calificación total., con una diferencia de 32.35. La diferencia se produce debido a que la compañía no cuenta con un código de ética, los informes contables recibe primero el gerente, y luego se trasladan a contabilidad, falta una estructura organizativa y un manual de funciones, las tareas y funciones no son bien realizadas, no se evalúa el rendimiento y conducta del personal, y las actividades no se cumplen con responsabilidad y transparencia.
- **Establecimiento de Objetivos**, a este componente se le asigna 5 puntos que representa el 100%, con una calificación de 2.5 equivalente al 50% de la calificación total, marcando una diferencia de 2.5 debido a que no cuentan con una planificación estratégica, los directivos no disponen de tiempo para la entrega de informes financieros, el personal desconoce sobre la existencia de sistemas de control interno especialmente del método CORRE, y no han fijado un estilo para aceptar y gestionar riesgos.

- La **Identificación de Eventos**, tiene una propuesta optima de 5 puntos, equivalente al 100%, luego de haber analizado se obtiene una calificación de 2.5 que representa el 50% de la calificación total, existiendo una diferencia de 2.5 puntos, esto se debe a que en la compañía las prácticas contables solo se comunican con el gerente y no se clasificación los eventos.

- La **Evaluación de Riesgos**, se ha establecido como ponderación óptima 10 puntos, equivalentes al 100%, según la evaluación se obtuvo como resultado 5 puntos que representan el 50% de la calificación total, la diferencia es de 3.33, y se debe a que no se cuenta con información oportuna y confiable por la falta de copias de respaldo, por lo tanto no se puede evaluar los informes contables ya que son manipulados.

- **Respuesta a los Riesgos**, tiene como ponderación 10 puntos, equivalente al 100%, mientras que como calificación obtiene un 6.67 puntos, que equivale al 66.7% de la calificación total, con una diferencia de 3.33 puntos, la diferencia se dio porque la contadora necesita la autorización y aprobación del gerente para elaborar los estados financieros.

- **Actividades de Control**, una vez analizado este componente, se obtiene como ponderación 10 puntos que representan el 100%, y un 3.34 puntos que representa el 33.4% de la calificación total, con una diferencia de 6.66, esto se debe a la ausencia de una matriz

de riesgos, la información la analizan el gerente con la contadora y luego desarrollan correcciones.

- A la **Información y Comunicación** se la asignado un como puntaje optimo 5 equivalente al 100%, obteniendo 2.15 que representa el 43% de la calificación total, y una diferencia de 2.85 puntos, esta diferencia se debe a la ausencia de base de datos de personas relacionadas con la compañía, además sólo el Gerente puede acceder a los informes contables, la contadora no puede dar una opinión sin previa autorización, no se entrega información a organismos externos.

- **Supervisión y Monitoreo** tiene una ponderación de 5 puntos que representan el 100%, con una calificación de 3.34 puntos equivalentes al 66. 8% de la calificación total, y una diferencia de 1.66 punto, ya que el control lo realizan de una manera tradicional.

5.2.1.8. COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

5.2.1.8.1. AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

➤ **INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS.**

Como se menciona en el área de Gerencia, se debe establezca un código de ética para entregar a cada uno de los empleados.

➤ **FILOSOFÍA Y ESTILO DE ALTA GERENCIA**

El Gerente debe establecer ciertas políticas y normas que debería cumplir el personal del área contable con respecto a la presentación de informes contables basado en los Principios de Contabilidad generalmente aceptados y en las leyes que rige nuestro país.

➤ **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉS**

Como se menciona en el área de Gerencia, en la compañía existe una Junta General de Accionistas.

➤ **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Se debe considerar la propuesta de un organigrama estructural y de un Manual de funciones.

➤ **AUTORIDAD ASIGNADA Y RESPONSABILIDAD ASUMIDA**

Es necesario que el personal que labora en esta área, tengan asignadas correctamente las funciones y responsabilidades que debe asumir, para de esta manera cumplirlas con eficiencia, transparencia y efectividad.

➤ **GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO**

Deben efectuar evaluaciones permanentes a todo el personal, de esta área, como se menciona en el área de Gerencia.

➤ **RESPONDABILIDAD Y TRANSPARENCIA**

Con una reunión entre el Gerente y la contadora deberán proponer la difusión por medios escritos de los estados financieros finales a cada accionista con su respectivo documento de copia.

5.2.1.8.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

➤ **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Es necesario que el personal del área de contabilidad este debidamente informado sobre la planificación estratégica de la Compañía y de esta forma proponer los objetivos específicos para gestionar los riesgos.

➤ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

El responsable del área de contabilidad, debe establecer un tiempo para la elaboración y entrega de los informes al Gerente, realizando revisiones continuas a las actividades desarrolladas y dando seguridad al proceso financiero cumpliendo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

➤ **RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL CORRE**

Se debe Impartir cursos sobres el sistema de control interno CORRE, como se detalla en el área de Gerencia.

➤ **CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS**

El personal que conforma el área de contabilidad asume la responsabilidad de alcanzar los objetivos con eficiencia y honestidad.

➤ **RIESGO ACEPTADO Y NIVELES DE TOLERANCIA**

En el área de Contabilidad, es necesario realizar acuerdos y fijar plazo para la recepción de información contable entre la contadora y los jefes de las otras áreas, para elaborar los estados financieros y entregar a la Gerencia.

5.2.1.8.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

➤ **FACTORES EXTERNOS E INTERNOS**

El responsable del área de contabilidad conjuntamente con el Gerente, deben realizar talleres con el personal de esta área para identificar los factores externos e internos que provocan eventos y verificar de que manera afectan a la consecución de los objetivos planteados.

➤ **IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

La contadora conjuntamente con el Gerente, mediante conversaciones identifican los posibles eventos que pueden presentarse en el área.

➤ **CATEGORÍAS DE EVENTOS**

En el área de Contabilidad, es necesario que exista excelentes canales de comunicación para que cada uno de los miembros del área prioricen las actividades que deben cumplir antes de entregar la información contable y elaborar los estados financieros.

5.2.1.8.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS

➤ **ESTIMACIÓN DE PROBABILIDAD E IMPACTO**

El personal de esta área, debe mantener copias de respaldo que avalicen la información existente y que permita determinar la probabilidad e impacto que ocasionaría la ausencia de dicha documentación.

➤ **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Una revisión a tiempo de los informes contables elaborados, permite la evaluación y control de los recursos económicos financieros utilizados en un determinado periodo económico.

➤ **RIESGOS ORIGINADOS POR LOS CAMBIOS**

El personal nuevo que es contratado por al área de contabilidad se adapta fácilmente.

5.2.1.8.5. RESPUESTAS A LOS RIESGOS

➤ CATEGORÍAS DE RESPUESTAS

La contadora debe presentar los informes de una manera transparente y cumpliendo con los requerimientos de sus autoridades.

➤ DECISIÓN DE RESPUESTAS

El personal del área contable analiza los estados financieros de manera detallada para tomar decisiones que permitan mejorar los procesos y controles que deben aplicar el personal para prevenir los riesgos financieros.

5.2.1.8.6. ACTIVIDADES DE CONTROL

➤ INTEGRACIÓN CON LAS DECISIONES SOBRE RIESGOS

Crear una matriz de riesgos, en la que se mida los riesgos que existen y se cumpla con los objetivos, como se describe en el área de Gerencia.

➤ PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CONTROL

La contadora debe elaborar los informes en base a políticas y procedimientos establecidos en el país y que rigen a las compañías,

empleando los principios de contabilidad generalmente aceptados necesarios para desarrollar el proceso contable.

➤ **CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Como se detalla anteriormente en el área de Gerencia, al adquirir los sistemas administrativos contables financieros, se dará seguimiento y mantenimiento a los mismos.

5.2.1.8.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

➤ **CULTURA DE INFORMACIÓN EN TODOS LOS NIVELES**

El encargado de esta área comunica oportunamente a todo el personal a su cargo las resoluciones tomadas con los Directivos y Accionistas de la compañía.

➤ **HERRAMIENTAS PARA LA SUPERVISIÓN**

Las herramientas que utilizan los responsables de esta área para la supervisión son eficientes.

➤ **SISTEMAS ESTRATÉGICOS E INTEGRADOS**

En esta área se debe mantener una base de datos contables de años anteriores, que permita realizar comparaciones con la información actual

relacionada con el desarrollo económico financiero, además de personas que estén relacionadas con esta área.

➤ **CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN**

Los informes contables que se realizan al final de cada periodo económico deben ser exactos y confiables que permitan una buena toma de decisiones a los accionistas

➤ **COMUNICACIÓN INTERNA**

La contadora debe asumir su grado de autoridad y responsabilidad, para que pueda existir comunicación eficiente y oportuna con los accionistas, directivos y personal de la compañía.

➤ **COMUNICACIÓN EXTERNA**

El Gerente una vez emitidos los respectivos informes, debe entregar a organismos que controlan la compañía de una forma oportuna.

5.2.1.8.8. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

➤ **SUPERVISIÓN PERMANENTE**

Se debe implantar un sistema de control interno en la compañía, por medio del método CORRE.

➤ **SUPERVISIÓN INTERNA**

Como se menciona en el área de Gerencia, es necesaria la existencia de una supervisión interna.

➤ **EVALUACIÓN EXTERNA**

Es necesario que se contrate una auditoria externa para que evalúe los resultados.

5.3. ÁREA DE VENTA DE SERVICIOS

5.3.1. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

5.3.1.1 NATURALEZA Y FUNCIONES

El Área de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acorde con los servicios que ofrece y se desea vender.

El área de Venta de servicios, es la encargada de planear, ejecutar y controlar las actividades de venta, esta a su vez se divide en dos secciones la Boletería y Encomiendas.

La sección de boletería esta dentro de las agencias de la compañía de Transportes “Andina C. A. “, y es la encargada de la venta de boletos a los señores pasajeros, mientras que la sección de encomiendas, tiene sus propias oficinas y se encarga de recibir y enviar las encomiendas de un lugar a otro en las unidades de transporte.

Un vendedor es aquella persona que tiene encomendada la venta de los productos o servicios de una compañía.

En la Sección de Boletería, el vendedor es el encargado de la venta de boletos a los usuarios en las ventanillas de las agencias en la compañía de Transportes “Andina C. A.”

Las funciones principales del vendedor de boletos son las siguientes:

- a. Mantener un correcto registro y control de la venta de boletos.
- b. Vender y entregar los boletos a los usuarios al precio establecido.
- c. Emitir informes del número de boletos vendidos cada día.
- d. Consolidar reportes de ventas por zonas que faciliten la ejecución de pronósticos de ventas.
- e. Cuantificar por separado los valores por boletos y por encomiendas.

En la Sección de Encomiendas, el despachador es el encargado de recibir y enviar las encomiendas que llegan a la agencia de transportes Andina, y será responsable de las mismas, hasta el momento de su transporte.

Entre las funciones principales del despachador de encomiendas tenemos a las siguientes:

- a. El despachador esta obligado a entregar a los choferes y ayudantes las encomiendas en perfecto estado.
- b. Dar un trato honesto, delicado y respetuoso a las personas que desean enviar las encomiendas a los distintos sitios del país.
- c. Mantener un correcto registro y control de todas las encomiendas que ingresan a la agencia.
- d. Elaborar facturas para la entrega de las encomiendas sujetándose a rangos y pesos solicitados, observando la política de precios de la Empresa.
- e. Emitir informes de despacho y existencias para su contabilización y toma de decisiones.

5.3.1.2. CARACTERÍSTICAS

En la sección de Boletería, la función del vendedor ya no consiste únicamente en vender y brindar un buen servicio al usuario, sino, en realizar un conjunto de actividades que le permitan lograr determinados objetivos, como: retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros.

Dentro de sus características, tenemos las siguientes:

- ✓ Establecer el sistema de remuneración para los vendedores.
- ✓ Calcular la demanda y pronosticar las ventas mensuales.

- ✓ Realizar el reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores
- ✓ Establecer las políticas de ventas y definir los estándares de desempeño de los vendedores.

Dentro de la sección de encomiendas, el despachador realiza las labores correspondientes al recibo, identificación, descripción y despacho conforme a su especialidad, de los materiales, equipos, productos, herramientas, alimentos, mercaderías, y otros bienes que fueron entregados para la transportación de dichas encomiendas.

- ✓ Verificar el embarque y desembarque de las encomiendas.
- ✓ Tramitar los formatos y documentos relacionados con el recibo y despacho de encomiendas

➤ **ENLACES CON OTRAS ÁREAS**

- ✓ **Área de Gerencia:** Debido a que el Gerente es quien debe supervisar que los vendedores y despachadores cumplan con sus actividades de manera eficiente y responsable, y a su vez será quien informe detalladamente a la Junta General de Accionistas sobre el desempeño del área de venta de servicios.

- ✓ **Área de Contabilidad:** Ya que el área de contabilidad es quien recibe al final de la jornada laboral el dinero recaudado, tanto en la venta de boletos, como el dinero que ingrese por las encomiendas.

5.3.1.3. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

➤ AUTORIZACIÓN

El responsable del Área de Ventas de boletería es el encargado de la autorización de la salida de las unidades de transportes desde la Terminal terrestre, además autoriza la venta de boletos en la agencia de la Compañía.

En cuanto a la sección de encomiendas, el encargado de la misma, tiene autorización para permitir la salida de dichas encomiendas en la manera y forma establecida para este proceso.

➤ PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

El área de Venta de servicios, tanto en boletaría como en encomiendas, actualmente no manejan un sistema automatizado, ya que su registro y contabilización lo desarrollan manualmente.

El área de venta de servicios, utiliza un sistema manual para el registro de todas las transacciones de ventas, aquí se realiza un control estadístico de ventas diarias de ticket de pasajeros, así como del despacho de encomiendas, lo que permite obtener informes administrativos y financieros en relación a esta área, los mismos que son entregados al área de contabilidad para ser revisados y posteriormente analizados por la Gerencia.

➤ **CLASIFICACIÓN**

La recopilación de la información contable de boletería y encomiendas es diseñada y clasificada de acuerdo a sus necesidades y debe ser oportuna y confiable para responder dinámicamente a su jefe inmediato.

➤ **VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN**

Todas las actividades y procesos realizados en el área de Venta de servicios, boletería y encomiendas, deben ser debidamente revisados, analizados y evaluados por su jefe inmediato, quien tendrá la facultad de admitir o rechazar dicha información.

En la compañía de Transportes “Andina C. A.”, los principales documentos que se utilizan en el área de venta de servicios son:

En la sección de boletería, los documentos que manejan son la

- ✓ Lista de pasajeros
- ✓ Boletos
- ✓ Tickets de salida

En la sección de encomiendas se emplea:

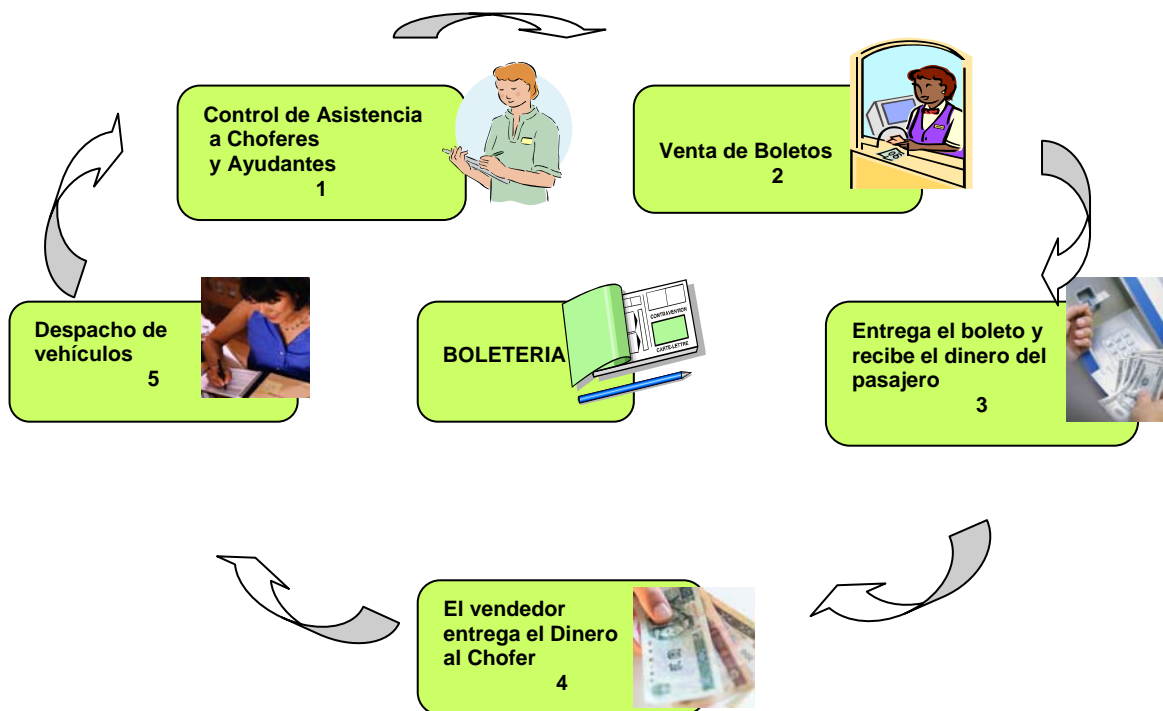
- ✓ Guías de Transportes de encomiendas para constancia de que se entrega al chofer.
- ✓ Guía de transporte de encomienda con tres copias: cliente, paquete y gerente.
- ✓ Libros o cuadernos que se enlista las encomiendas entregadas.
- ✓ Libros o cuadernos de encomiendas recibidas por el cliente.

➤ **PROTECCIÓN FÍSICA**

En el área de venta de servicios, toda la documentación que se utiliza para sus actividades administrativo financieras, tales como guías de recepción de encomiendas y registro de choferes y ayudantes, deben ser entregadas al área de contabilidad, y en esta área ser archivados de acuerdo a su sección y fechas, se lo realiza manualmente y de una forma tradicional, se encuentran ubicadas en un lugar y espacio adecuado, lo que facilita una buena custodia de los mismos.

**CICLO DEL ÁREA VENTA DE SERVICIOS
TRANSPORTES “ANDINA C. A.”**

Grafico N. 3 Ciclo del Área de Ventas – Sección Boletería



Fuente: Transportes “Andina C. A.”
Elaborado por: Elisa Garzón

CICLO DEL ÁREA VENTA DE SERVICIOS TRANSPORTES “ANDINA C. A.”

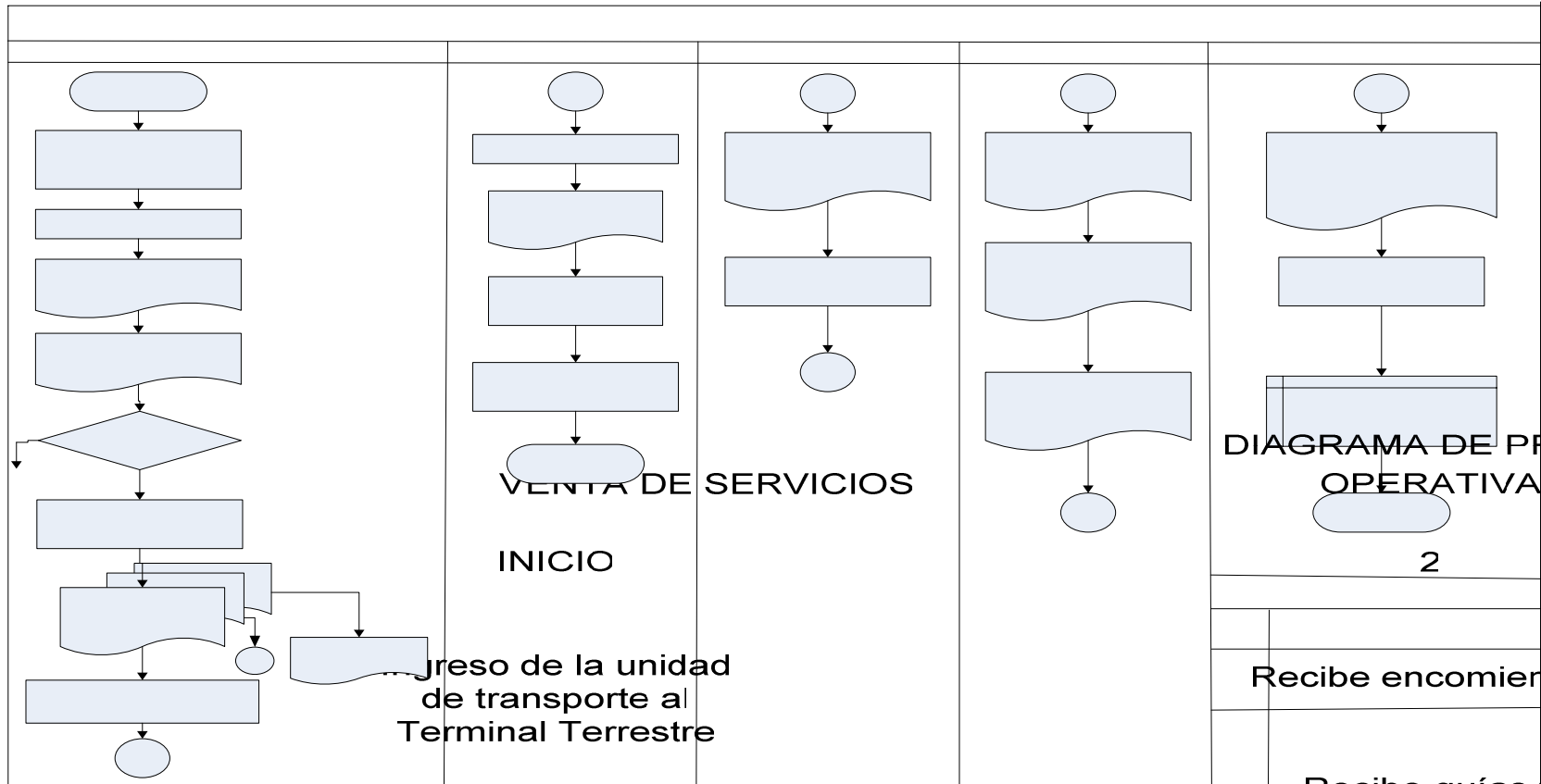
Grafico N. 4 Ciclo del Área de Ventas – Sección Encomiendas



Fuente: Transportes “Andina C. A.”
Elaborado por: Elisa Garzón

5.3.1.4. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL

DIAGRAMA DE PROCESOS DEL ÁREA DE VENTA DE SERVICIOS



Fuente: Transportes "Andina C. A."
Elaborado por: Elisa Garzón

Control de asistencia

210

Registro de reporte de
choferes y ayudantes

Venta de boletos

Coloca
encomienda en el
vehículo *

TRANSPORT
DIAGRAMA DE PROCESO ÁREA
OPERATIVA
2

Recibe encomiendas

Recibe guías y
dinero

5.3.1.5 DEBILIDADES DETECTADAS

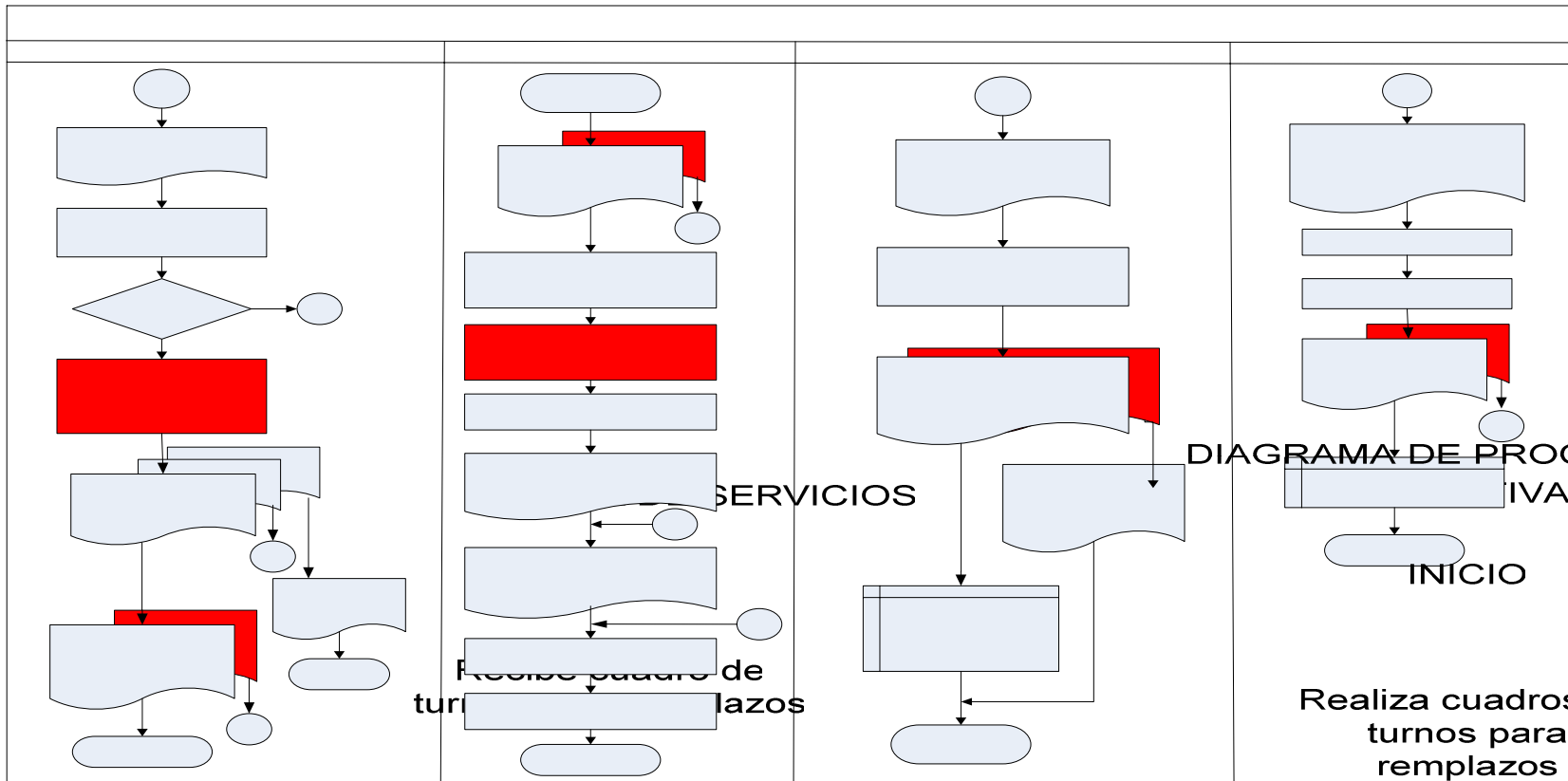
TRANSPORTES “ANDINA C. A.” CÉDULA NARRATIVA	
AREA:	Ventas de Servicios
FECHA:	18 de septiembre del 2007
DEBILIDADES DETECTADAS ÁREA DE VENTAS	
<p>Una vez realizado el análisis de los Diagramas de procesos del área de ventas de la Compañía de Transportes “Andina C. A.”, se llegó a determinar las siguientes falencias:</p>	
<p>Comentario: Al analizar esta área se detecta que las funciones que debe realizar el personal operativo, lo realiza el personal de ventas, por lo tanto las actividades no se realizan con eficiencia y efectividad.</p>	
<ol style="list-style-type: none">1. Los encargados de la sección de botería y encomiendas, no mantienen con copias de respaldo de los documentos, ni actividades que realizan diariamente en la venta de boletos y recepción de encomiendas. Por lo que en caso de pérdida de la información, los responsables del área de servicio de ventas, no dispondrán de documentación soporte para respaldar sus operaciones., ocasionando además que el personal administrativo no disponga de registros veraces y confiables.2. Actualmente la compañía de Transportes “Andina C .A.”, no disponen de un sistema automatizado para la venta de boletos, ya que lo accionistas no creen que es indispensable implementar dicho sistema, esto obstaculiza mantener un control adecuado sobre la venta de ticket.3. Uno de los servicios que brinda la compañía, es la recepción de encomiendas, cabe indicar que actualmente carece de un sistema administrativo para la custodia de encomiendas, lo que ocasiona muchas veces la pérdida de las mismas y que ni choferes ni ayudantes asuman ninguna responsabilidad.	

Fuente: Transportes “Andina C. A.”
Elaborado Por. Elisa Garzón

Elaborado por:	Fecha: 18 – 09 - 2007
Supervisado por:	Fecha: 18 – 09 - 2007

5.3.1.4. DIAGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO

DIAGRAMA DE PROCESOS DEL ÁREA DE VENTA DE SERVICIOS



Fuente: Transportes "Andina C. A."
Elaborado por: Elisa Garzón

de boletos por
medio del sistema
automatizado 212

Existe
encomienda

SI

NO

5

TRANSPORTE
DIAGRAMA DE PROCESOS ÁREA V

IVA

INICIO

Realiza cuadros de
turnos para
reemplazos 2
1

Ingreso de la unidad de
transporte al Terminal
Terrestre

Revisión del estado en el
que se encuentra el

5.3.1.7. PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO TRASPORTES “ANDINA C. A.”

ÁREA: Venta de Servicios

FECHA: 20 de septiembre del 2007

1/8

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
AMBIENTE INTERNO DE CONTROL				
1. Integridad y Valores Éticos				
➤ ¿Cuenta con principios, políticas y valores éticos y morales para la práctica profesional?		X		La compañía no cuenta con un código de conducta de ética y moral
➤ ¿Puede denunciar los vendedores y despachadores por irregularidades detectadas sin temor de represalias?	X			
➤ ¿El personal de venta de servicios practica valores éticos y morales, en cada una de las funciones que realiza?	X			
2.-Filosofía y Estilo de la Alta Dirección				
➤ ¿El personal de ventas de servicios cumple con las normas establecidas para la venta de boletos y recepción de encomiendas?	X			
➤ ¿Existe responsabilidad en la entrega de información al gerente, accionistas, choferes, ayudantes?	X			
3.Consejo de Administración y Comités				
➤ ¿La compañía cuenta con un Consejo de Administración o Comités?			X	La compañía cuenta con una Junta de Accionistas, por lo tanto no se aplica.

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
4. Estructura Organizativa				
➤ ¿El área de venta de servicios cuentan con una estructura orgánica, de personal y funcional?		X		No cuentan con una estructura organizativa en la compañía.
➤ ¿El área de ventas posee un manual de funciones que le permita guiarse al personal en las actividades que deben cumplir?		X		No cuentan con un documento que detalle las funciones que debe realizar cada empleado.
➤ ¿Los vendedores y despachadores saben la responsabilidad que tienen en sus actividades?	X			
➤ ¿Existe canales de comunicación como: carteles, memos, etc. en la compañía?		X		No cuentan con canales de comunicación que les permita transmitir información a terceras personas.
5. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida				
➤ ¿Los vendedores y despachadores poseen autoridad suficiente para asumir cambios en la venta de boletos y recepción de encomiendas?		X		No tiene autoridad suficiente ya que requiere del permiso del Gerente
➤ ¿El personal del área de ventas tiene asignadas tareas y responsabilidades referentes a su área?		X		El vendedor de boletos tiene que asumir con la tarea y responsabilidad de un jefe operativo ya que la compañía no cuenta con dicho jefe.

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
➤ ¿El área de venta de servicios cuenta con un número adecuado de personas para realizar la venta de boletos y recepción de encomiendas?	X			
6. Gestión del Capital Humano				
➤ ¿En el área de venta de servicio el personal es calificado y profesional?	X			
➤ ¿Se evalúa el rendimiento y conducta del personal del área de venta de servicios?		X		Los directivos no se han preocupado de evaluar el rendimiento y conducta del personal.
7.-Responsabilidad y Transparencia				
➤ ¿En el área de venta de servicios existe una cultura organizacional que incentive al personal a responder, reportar, explicar con transparencia?		X		Los directivos no se han preocupado de incentivar al personal la responsabilidad y transparencia en las actividades que realizan.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
1.Objetivos Estratégicos				
➤ ¿El área de venta de servicios cuenta con una planificación estratégica?		X		No cuenta con un plan estratégico.
➤ ¿El área de venta de servicios posee objetivos seccionales y la forma en se prevé cumplir dichos objetivos?		X		El personal no conoce los objetivos que deben alcanzar
2.Objetivos Específicos				
➤ ¿Se revisa periódicamente los informes de venta de boletos y recepción de encomiendas?		X		No cuentan con un archivo sobre venta de boletos y recepción de encomiendas ya que lo realizan de una forma manual.

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
➤ ¿Existe un tiempo establecido para ingresar la facturación de encomiendas?	X			
➤ ¿El personal del área de ventas se encuentra comprometido en la consecución de objetivos?	X			
3.Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE				
➤ ¿Existe compromiso del personal del área de venta de servicios para alcanzar los objetivos programados en esta área?	X			
➤ ¿El personal de esta área conoce del método CORRE y sus componentes?		X		Falta de conocimiento de la existencia del control interno, principalmente del Método CORRE.
4.Consecución de Objetivos				
➤ ¿El personal del área de ventas de servicios se preocupa por captar usuarios?	X			
➤ ¿En el área de venta de servicios se ha implementado controles para verificar el buen trato que brindan al usuario los vendedores y despachadores?	X			
5.Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia				
➤ ¿El área de venta de servicios cuenta con un estilo para que el personal acepte y gestione riesgos?		X		Los directivos no han fijado un estilo para que acepten y gestionen riesgos el personal.
➤ ¿El personal tiene interés para determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia que tiene?	X			

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
1. Factores Externos e Internos				
➤ ¿Es eficaz la comunicación con el área de gerencia y venta de servicios sobre un control automatizado que debe existir en la venta de boletos y recepción de encomiendas?		X		No disponen de medios que les permita identificar eventos.
2. Identificación de Eventos				
➤ ¿Existen talleres con el objeto de identificar posibles eventos que afecten al área de venta de servicios?		X		No se realiza con frecuencia.
➤ ¿Existe en el área de venta de servicios medios idóneos que permitan evitar la pérdida de encomiendas y un registro de las mismas?		X		No cuentan con un lugar apto para transportar las encomiendas en los vehículos
➤ ¿Existe en el área de venta de servicios medios idóneos que permita llevar información estadística de la venta de boletos en todas las oficinas?		X		No cuentan con un sistema automatizado.
3. Categorías de Eventos				
➤ ¿El personal del área de ventas clasifica según los objetivos que posee la compañía, los eventos que pueden presentarse?		X		Falta de conocimiento sobre la importancia de clasificar los eventos para ser evaluados
EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS				
1. Estimación de Probabilidades de Impacto				
➤ ¿Cuentan con documentación e información de la venta de boletos?		X		No cuentan con un sistema automatizado

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
➤ ¿Cuentan con una base de datos sobre la recepción y entrega de encomiendas?	X			
2. Evaluación de Riesgos				
➤ ¿Los accionistas cuenta con una información detallada sobre venta de boletos?		X		No registran la venta de boletos
➤ ¿El gerente cuenta con una información detallada sobre la recepción y entrega de encomiadas?	X			
3.Riesgos Originados por los Cambios				
➤ ¿Cuando ingresan nuevo personal para atender en la venta de servicios se adaptan a las normas establecidas en la compañía?	X			
RESPUESTA A LOS RIESGOS				
1.Categoría de Respuesta				
➤ ¿Existe compromiso por parte de los vendedores de boletos para registrar la venta de boletos?		X		No existe una política que les obligue.
2.Decisión de Respuesta				
¿En el área de venta de servicios existen mecanismos para decidir la respuesta a los riesgos?			X	No cuentan con una metodología para analizar y tomar decisiones sobre respuestas a los riesgos.
ACTIVIDADES DE CONTROL				
1.Integración con las Decisiones sobre Riesgos				

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
➤ ¿El área de venta de servicios cuenta con una matriz en la cual se identifique los posibles riesgos operativos y financieros y los controles para prevenirlos?		X		No cuenta la compañía con una matriz para prevenir riesgos
2.Principales Actividades Control				
➤ ¿El registro de ventas de servicios recepción son seguros para cualquier problema que se presente?		X		No tiene implantado actividades de control.
3.Controles sobre los Sistemas de Información				
➤ ¿La compañía cuenta con sistemas de información?			X	La compañía no cuenta con sistemas automatizados, por lo tanto no se aplica
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
1. Cultura de Información en todos los niveles				
➤ ¿Se comunica periódicamente al personal del área sobre las resoluciones tomadas para el proceso de venta de servicios?	X			
2. Herramienta para la Supervisión.				
➤ ¿Los sistemas de información son los correctos para que se interprete las resoluciones tomadas?		X		No existe canales de comunicación
3. Sistemas Estratégicas e Integradas				
➤ ¿Se cuenta con un sistema para almacenar datos de usuarios?		X		No se han preocupado los directivos en mantener base de datos con personas relacionas a la compañía

Procedimientos	SI	NO	N/A	Observaciones
4. Confiabilidad de la Información				
➤ ¿La información que entrega el personal del área de venta de servicios a la gerencia y accionistas es oportuna y confiable?	X			
➤ ¿La información de venta de boletos es exacta al momento de entregar al accionista o al chofer?	X			
➤ ¿La información de recepción de encomiendas es confiable para las personas que la necesitan?		X		No es confiable ya que es manipulada por terceros.
5. Comunicación Interna				
➤ ¿Existe comunicación interna dentro del área de venta de servicios?	X			
6. Comunicación Externa				
➤ ¿Existe compromiso por parte de la gerencia en la entrega de información a organismos o personas externas?		X		El Gerente tiene predisposición pero los accionistas no
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
1. Supervisión permanente				
➤ ¿Los directivos supervisan las actividades del personal?		X		Lo realizan de manera tradicional.
2. Evaluación Interna				
➤ ¿La compañía cuenta con un sistema de control interno?			X	La compañía no cuenta con auditoria interna.
3. Evaluación Externa				
➤ ¿La compañía cuenta con un sistema de control interno?			X	La compañía no cuenta con auditoria externa.

Fuente: Transportes "andina C. A."
Elaborado por: Elisa Garzón

Elaborado por:	Fecha: 20/09/07
Supervisado por:	Fecha: 20/09/07

ÁREA VENTA DE SERVICIOS
TRANSPORTES “ANDINA C. A.”

ÁREA: Venta de Servicios
FECHA: 7 de octubre de 2007

CUESTIONARIO RESUMEN DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO APLICANDO EL MÉTODO CORRE
(CONTROL DE RECURSOS Y RIESGOS – ECUADOR)

Nº	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
1	AMBIENTE INTERNO DE CONTROL	50	25	100%	50%	25	
	1. Integridad y valores éticos	13	4.67	26%	9.34%	8.33	No cuenta con un código de ética
	2. Filosofía y estilo de la alta dirección.	6	6	12%	12%	0	
	3. Consejo de administración y Comités.	5	5	10%	10%	0	
	4. Estructura organizativa	8	2.88	16%	5.76%	5.12	Falta de una estructura organizativa y manual de funciones.
	5. Autoridad asignada y responsabilidad asumida.	6	2.15	12%	4.3%	3.85	No tienen autoridad suficiente y responsabilidad asignada ya que se realizan actividades del área operativa.
	6. Gestión del capital humano.	6	2.15	12%	4.3%	3.85	No se evalúa el rendimiento del personal.
	7. Responsabilidad y Transparencia.	6	2.15	12%	4.3%	3.85	Las actividades no se cumplen con responsabilidad y transparencia.

Nº	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	5	2.73	100%	54.6%	2.27	
	1. Objetivos Estratégicos	1	0.44	20%	8.8%	0.56	No cuentan con una planificación estratégica.
	2. Objetivos Específicos	1	0.43	20%	8.6%	0.57	No cuentan con un archivo de venta de boletos, realizan de una forma manual.
	3. Relación entre objetivos y componentes del CORRE	1	0.43	20%	8.6%	0.57	Falta de conocimiento de la existencia del control interno principalmente el Método CORRE
	4. Consecución de Objetivos.	1	1	20%	20%	0	
	5. Riesgo aceptado y niveles de tolerancia.	1	0.43	20%	8.6%	0.57	No se ha fijado un estilo para que acepten y gestionen riesgos.
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	5	0	100%	0	5	
	1. Factores externos e internos.	3	0	60%	0	3	No disponen de medios que les permita identificar eventos.
	2. Identificación de eventos.	1	0	20%	0	1	No realizan talleres para identificar eventos.
	1. Categoría de eventos.	1	0	20%	0	1	No se clasifica eventos.

Nº	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
4	EVALUACIÓN DE RIESGOS	10	6	100%	60%	4	
	1. Estimación de probabilidad e impacto	6	3.33	60%	33.3%	2.67	No cuentan con sistemas automatizados.
	2. Evaluación de riesgos.	3	1.67	30%	16.7%	1.33	No se puede evaluar los riesgos ya que no existe un registro de ventas.
	3. Riesgos originados por los cambios.	1	1	10%	10%	0	
5	RESPUESTA A LOS RIESGOS	10	5	100%	50%	5	
	1. Categoría de respuestas.	7	3.5	70%	35%	3.5	No minimizan riesgos ya que no existe política que los obligue.
	2. Decisión de respuestas.	3	1.5	30%	15%	1.5	No cuentan con una metodología para decisión de Respuesta por lo tanto no se aplica.
6	ACTIVIDADES DE CONTROL	10	3.34	100%	33.4%	6.66	
	1. Integración con las decisiones sobre riesgos.	6	1	60%	10%	5	Ausencia de una matriz de riesgo.
	2. Principales actividades de control.	2	0.34	20%	3.4%	1.66	No tienen implantados actividades de control.
	3. Controles sobre los sistemas de información.	2	2	20%	20%	0	

Nº	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje		Diferencia PT - CT	Observaciones
				PT	CT		
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	5	2.5	100%	50%	2.5	
	1. Cultura de información en todos los niveles	1	1	20%	20%	0	
	2. Herramientas para la supervisión.	1	0.17	20%	3.4%	0.83	No existen de canales de comunicación que permita supervisar.
	3. Sistemas estratégicos e integrados.	0.5	0.08	10%	1.6%	0.42	Falta de base de datos de usuarios.
	4. Confiabilidad de la información.	1	0.17	20%	3.4%	0.83	No es confiable la información que se entrega ya que es manipulada por terceros.
	5. Comunicación Interna.	1	1	20%	20%	0	
	6. Comunicación Externa.	0.5	0.08	10%	1.6%	0.42	No se entrega información a organismos externos.
8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	5	3.34	100%	66.8%	1.66	
	1. Supervisión permanente.	3	1.34	60%	26.8%	1.66	Lo realizan de una manera tradicional.
	2. Supervisión interna	1	1	20%	20%	0	
	3. Evaluación externa.	1	1	20%	20%	0	

Fuente: Transportes "Andina C. A."
Elaborado por: Elisa Garzón.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO CORRE EN EL ÁREA DE VENTA DE SERVICIOS.

- **El Ambiente de Control**, marca las pautas de comportamiento de una organización y constituye la base fundamental para un efectivo control interno, se le ha asignado 50 puntos equivalente al 100%, tiene una calificación de 25 que representa el 50% de la calificación total, la diferencia de 25 puntos, y se produce debido a que la compañía no cuenta con un código de ética, falta una estructura organizativa y un manual de funciones, no tienen autoridad suficiente y responsabilidad asignada ya que realizan actividades del área operativa, no se evalúa el rendimiento del personal, además las actividades no se cumplen con responsabilidad y transparencia.
- **Establecimiento de Objetivos**, a este componente se le asigna 5 puntos que representa el 100%, con una calificación de 2.73 equivalente al 54.6% de la calificación total, marcando una diferencia de 2.27, debido a que no cuentan con una planificación estratégica, así como con un archivo de venta de boletos, falta de conocimiento sobre la existencia de sistemas de control interno especialmente del método CORRE, y no han fijado un estilo para aceptar y gestionar riesgos.

- **Identificación de Eventos**, tiene una propuesta óptima de 5 puntos, equivalente al 100%, luego de haber analizado se obtiene una calificación de 0 que representa el 0% de la calificación total, existiendo una diferencia de 5 puntos, esto se debe a que en el área de venta de servicios, no disponen de medios que les permita identificar eventos, ya que no realizan talleres y no clasifican los mismos.

- **Evaluación de Riesgos**, se ha establecido como ponderación óptima 10 puntos, equivalentes al 100%, según la evaluación se obtuvo como resultado 6 puntos que representan el 60% de la calificación total, la diferencia de 2.67 se debe a que no se cuenta con una metodología para evaluar riesgos, a su vez no disponen de un registro de ventas para analizar posibles impactos.

- **Respuesta a los Riesgos**, tiene como ponderación 10 puntos, equivalente al 100%, mientras que como calificación de 5 puntos, obtiene un 50% de la calificación total, con una diferencia de 5 puntos, esta se da por la falta de minimización de los riesgos ya que no existen políticas establecidas y no cuentan con una metodología para decisiones de respuestas.

- **Actividades de Control**, una vez analizado se obtiene como ponderación 10 puntos que representan el 100%, y un 3.34 puntos equivalente al 33.4% de calificación total, y una diferencia del 6.66 puntos, esto se produce debido a la ausencia de una matriz de riesgos por lo tanto no realizan un control de las actividades.

- **Información y Comunicación** se ha asignado un puntaje óptimo de 5 equivalente al 100%, obteniendo 2.5 puntos de calificación equivalentes al 50% de la calificación total, y una diferencia de 2.5 puntos, esta diferencia se debe a que no existen canales de comunicación que permitan la supervisión, falta de base de datos de los usuarios, la información no es confiable ya que es manipulada por terceros.

- **Supervisión y Monitoreo**, tiene una ponderación de 5 puntos que representan el 100%, con una calificación de 3.34 puntos equivalentes al 66.8% de la calificación total, y una diferencia de 1.66 punto ya que lo realizan de una manera tradicional.

5.3.1.8. COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

5.3.1.8.1. AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

- **INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS.**

Como se menciona en las áreas anteriores, se debe establecer un código de ética para entregar a cada uno de los empleados.

- **FILOSOFÍA Y ESTILO DE ALTA GERENCIA**

Se debe establecer políticas y normas de control interno, como se detalla en el área de Gerencia y contabilidad.

➤ **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉS**

Como se describe en las anteriores áreas, la compañía cuenta con una Junta General de Accionistas.

➤ **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Se debe considerar la propuesta de un organigrama estructural y de un Manual de funciones, tal como se describe en las anteriores áreas.

➤ **AUTORIDAD ASIGNADA Y RESPONSABILIDAD ASUMIDA**

Es necesario que se asigne correctamente la autoridad y responsabilidad de todo el personal.

➤ **GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO**

Como se menciona en las áreas anteriores, se debe efectuar evaluaciones permanentes a todo su personal.

➤ **RESPONDABILIDAD Y TRANSPARENCIA**

En el área de venta de servicios, todas las actividades que se realizan deben ser reportadas, explicadas y justificadas a su jefe inmediato superior con su respectiva copia de respaldo.

5.3.1.8.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

➤ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se debe proponer la elaboración de una Planificación Estratégica para todas las áreas.

➤ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Se debe mantener archivos sobre venta de boletos y recepción de encomiendas de años anteriores para así facilitar su comparación o cualquier evento que se presente.

➤ RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL CORRE

Impartir cursos sobre el sistema de control interno CORRE, como se detalla en el área de Gerencia y Contabilidad.

➤ CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS

Los Directivos y el personal de la compañía, asumen la responsabilidad de alcanzar los objetivos con eficiencia y honestidad.

➤ **RIESGO ACEPTADO Y NIVELES DE TOLERANCIA**

Es necesario que se fije un estilo que permita aceptar y gestionar riesgos en cuanto a pérdida de encomiendas y trato a usuarios asumiendo su responsabilidad ante dichos percances.

5.3.1.8.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

➤ **FACTORES EXTERNOS E INTERNOS**

El jefe de área debe realizar talleres con su personal para identificar eventos externos e internos que puedan presentarse en el área de venta de servicios.

➤ **IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

El jefe de área conjuntamente con las autoridades, deben implantar mecanismos que permitan controlar el trato que se brinda al cliente en la venta de boletos y en la recepción de encomiendas.

➤ **CATEGORÍAS DE EVENTOS**

Al realizar los talleres entre los Directivos y el personal de venta de servicio debe clasificar los eventos tomando en cuenta los objetivos de más alto nivel hasta los objetivos menos relevantes.

5.3.1.8.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS

➤ ESTIMACIÓN DE PROBABILIDAD E IMPACTO

El Gerente debe adquirir un sistema automatizado para registrar la venta de boletos y recepción de encomiendas.

➤ EVALUACIÓN DE RIESGOS

Una revisión por medio del sistema automatizado en la venta de servicios, nos permitirá evaluar de una manera confiable y oportuna.

➤ RIESGOS ORIGINADOS POR LOS CAMBIOS

El personal nuevo que ingresa a formar parte del área de venta de servicios, se adapta fácilmente.

5.3.1.8.5. RESPUESTAS A LOS RIESGOS

➤ CATEGORÍAS DE RESPUESTAS

Una vez adquirido el sistema automatizado para esta área, el personal deberá registrar la venta de boletos y recepción de encomiendas, para minimizar los riesgos.

➤ **DECISIÓN DE RESPUESTAS**

En el área de venta de servicios, se debe elaborar una metodología que permita analizar los costos y beneficios que se obtienen con la prestación de estos servicios,

5.3.1.8.6. ACTIVIDADES DE CONTROL

➤ **INTEGRACIÓN CON LAS DECISIONES SOBRE RIESGOS**

Como se menciona en el área de Gerencia y contabilidad, se debe crear una matriz de riesgos.

➤ **PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CONTROL**

Los responsables de esta área, con el diseño de una matriz de riesgo, pueden realizar un control eficiente y de esta manera prevenir los riesgos que se presenten.

➤ **CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Como se describe anteriormente en el área de Gerencia y contabilidad, se debe dar seguimiento y mantenimiento a los sistemas administrativos contables financieros.

5.3.1.8.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

➤ CULTURA DE INFORMACIÓN EN TODOS LOS NIVELES

El Gerente comunica oportunamente al personal de esta área, las resoluciones tomadas por los Directivos.

➤ HERRAMIENTAS PARA LA SUPERVISIÓN

El Jefe de área debe realizar reuniones frecuentes con su personal para analizar los resultados obtenidos en los diferentes niveles de la compañía.

➤ SISTEMAS ESTRATÉGICOS E INTEGRADOS

Es necesario que se disponga de una base de datos sobre venta de boletos y recepción de encomiendas para que al momento de necesitar dicha información por cualquier situación que se presente se obtenga datos reales.

➤ CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN

La información que entregan los responsables del área de venta de servicios, debe ser confiable en su totalidad, y a su vez mantener copias de respaldo que avalicen la información.

➤ **COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna es eficiente entre el Gerente y el personal de ventas.

➤ **COMUNICACIÓN EXTERNA**

El jefe de área, debe entregar oportunamente la información de venta a contabilidad para que ésta entregue a tiempo a los organismos externos competentes.

5.3.1.8.8. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

➤ **SUPERVISIÓN PERMANENTE**

Se debe implantar un sistema de control interno en la compañía, por medio del método CORRE, como se detalla en las áreas anteriores.

➤ **SUPERVISIÓN INTERNA**

Es necesaria la existencia de una supervisión interna.

➤ **EVALUACIÓN EXTERNA**

Es necesario que se contrate una auditoria externa para que evalúe los resultados, tal como se describe en las áreas anteriores.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

1. La ausencia de una estructura organizacional en la que se detalle claramente cada una de las funciones y responsabilidades que deben asumir el personal administrativo, financiero, ventas y operativo de la compañía, obstaculiza su buen funcionamiento ya que el recurso humano que labora en la misma no tiene delimitadas cuáles son las actividades que deben cumplir cada persona en su respectiva área.
2. La falta de una Planificación Estratégica en la compañía, dificulta que los Accionistas, Directivos y personal en general no tengan un claro conocimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias que se ha establecido la compañía para alcanzar un liderazgo a nivel nacional.
3. Transportes “Andina C. A.” no cuenta con un código de ética establecido para el personal directivo, administrativo, financiero, de ventas y operativo que labora en la compañía, en el que se detalle claramente las normas de conducta, valores y principios que debe

asumir cada persona como miembro de la compañía y a su vez emplear en el desempeño de sus actividades diarias.

4. El Gerente tiene a su cargo actividades tanto administrativas, financieras como operativas, es decir que en la compañía no existe una segregación adecuada de funciones, ocasionado que el control de las actividades sea realizada por una sola persona desde el principio hasta el final.
5. En la compañía no se exige ninguna clase de perfil profesional para asumir el cargo de Gerente, lo que ocasiona muchas veces que este puesto no disponga de una persona con alto grado de liderazgo, emprendedora y con ética profesional para asumir el reto de administrar los recursos de la compañía.
6. En el área de contabilidad, el procesamiento de la información contable obtenida durante un periodo económico hasta el momento lo realizan de forma manual, esto se debe a que no disponen de un software contable que facilite obtener información oportuna y confiable, la misma que permita tomar decisiones a tiempo
7. En el área de venta de servicios, tanto en la venta de boletos como en la recepción de encomiendas actualmente se desarrolla en forma manual, lo que ha ocasionado que en varias oportunidades no se brinde una excelente atención al usuario, debido al retraso por parte del personal que labora en esta área.

6.2. RECOMENDACIONES

1. Los directivos de Transportes “Andina C. A.”, mediante reuniones de trabajo, deben elaborar la estructura organizacional de la compañía, utilizando organigramas en los que se identifique claramente la cadena de mando, asignando autoridad y responsabilidad al personal y se complementará con la realización de un manual de funciones en el que conste las actividades que debe desempeñar cada uno de los directivos y empleados dentro de la compañía.
2. Los Directivos preparen una planificación estratégica de la compañía, en la que se detalle la misión, visión, objetivos y las estrategias actuales que persigue la misma, incluyendo a todos los miembros de la organización, entendiendo hacia donde se dirige y que deben aportar para cada uno para alcanzar los objetivos, así pueden coordinar sus actividades y propiciar con ello la cooperación y el trabajo en equipo.
3. La Junta General de Accionistas conjuntamente con los Directivos de la compañía, deben proponer la elaboración de un código de ética, éste será un documento formal que contenga los valores básicos de la organización y las reglas éticas que deben seguir el recurso humano. Este código debe ser específico e incluir la moral, los valores, la personalidad, las experiencias personales 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 empresa.

4. Los Directivos de cada área serán los responsables de realizar la distribución de funciones, las mismas que serán comunicadas por escrito a cada dependencia.
5. La Junta General de Accionistas como máximo organismo serán los encargados de nombrar a la persona que asumirá el cargo de Gerente, tomando en cuenta las habilidades que tiene dicha persona, ya que un Gerente eficaz debe tener capacidad mental para coordinar todos los intereses y las actividades de la organización, capacidad para entender, enseñar, motivar a otros y trabajar con ellos, capacidad para aplicar experiencias, conocimientos especializados, capacidad para mejorar la posición personal, sentar una base de poder que le permita hacer cambios en el entorno y alcanzar los objetivos trazados por la compañía.
6. La encargada del área de contabilidad conjuntamente con el Gerente deben proponer a la Junta General de Accionistas lo importante que es disponer de un software contable para el registro de la información, ya que actualmente en el mercado financiero existen programas automatizados que facilitan a las compañías contar con información oportuna, veraz, confiable y de acuerdo a las leyes que rige nuestro país.

7. En el área de venta de servicios, se adquiriera un sistema automatizado para el registro de las operaciones que realizan diariamente en las oficinas de las Terminales Terrestres de Ibarra, Quito, Santo Domingo y San Lorenzo, las misma que deberán estar en red con la oficina matriz de la ciudad de Ibarra, permitiendo que la información se encuentre integrada, actualizada y confiable.
 - 7.1. Crear una base de datos de proveedores calificados que ofrezcan software contables administrativos y financieros para analizar costos y beneficios que ofrecen, siendo la compañía quien escoja la mejor alternativa de acuerdo a los requerimientos que necesita el área contable y venta de servicios.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. **ACTIVIDADES DE CONTROL:** Son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos.
2. **ACTIVOS:** Es todo lo que la empresa poseen, sea en dinero, valores, documentos, muebles e inmuebles y otros a una determinada fecha.
3. **ADMINISTRACIÓN:** Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar los objetivos organizacionales a través de obtener resultados de máxima eficiencia y eficacia en la coordinación y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
4. **AMBIENTE INTERNO DE CONTROL:** El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. ⁵¹

⁵¹ www.sj.sepuede.com

5. **CAPITAL DE TRABAJO:** La teoría financiera se refiere normalmente al capital de trabajo denominándolo activo de corto plazo, esto es efectivo, desde el punto de vista de administración, mas no así de la inversión, ya que el capital de trabajo se recupera recién cuando el proyecto dejó de operar. En empresas que están funcionando los recursos disponibles en capital de trabajo (KT) está dado por la diferencia entre su activo circulante y pasivo circulante⁵²

6. **CONTABILIDAD:** Constituye en la designación del sistema que resulte adecuado para el registro de las operaciones comerciales y financieras, registro contable de las operaciones, verificación de la exactitud y fidelidad de los registros, preparación e interpretación de informes y estados financieros, obtenidos de los registros, conducentes a mostrar la situación económica y financiera de una empresa y a suministrar, además toda la información necesaria para la debida dirección de la misma.

7. **CONTROL INTERNO:** Es un proceso en el cual participan todos los miembros de la entidad con el fin de salvaguardar los activos de la empresa, obtener información financiera confiable y dar cumplimiento a las normas y leyes y tener certeza razonable del cumplimiento de los objetivos de la misma.

52 CHIRIBOGA, Alberto: Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano,.- 2005.- Pág. 15

8. **CORRE:** El Control Interno de los Recursos y Riesgos – Ecuador, CORRE incorpora objetivos estratégicos como una nueva categoría de objetivos institucionales, mantiene los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.⁵³

9. **COSO II:** El Informe Gestión de Riesgos Empresarial – Marco Integrado, COSO II, es el resultado de la investigación realizada en busca de una mayor disciplina y aplicación de los criterios que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, el mismo que se emitió en el año 2004.

10. **COSO:** El informe de Organismos Patrocinadores, conocido como informe COSO, fue publicado en septiembre de 1992, es una guía en la que se plantea la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida al control interno, y como una herramientas para promover la responsabilidad, transparencia y honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados.

11. **ECONOMÍA:** Administración ordenada de la riqueza.

12. **EFICACIA:** Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.⁵⁴

⁵³ www.sj.se.puede.com

⁵⁴ CHIRIBOGA, Alberto: Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, 2005.- Pág. 27

13. **EFICIENCIA:** Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.
14. **ENCOMIENDA:** Paquete que se envía por medio de un servicio de transporte.
15. **ERROR:** Concepto equivocado o juicio falso. Acción desacertada o equivocada. Cosa hecha erradamente.
16. **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:** Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión, visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.
17. **ESTADOS FINANCIEROS:** Documentos que demuestran la situación financiera y de resultados de la empresa, a través de los estados de situación financiera y de pérdidas y ganancias, y otros como estado de costos de producción, flujo de efectivo y estado del patrimonio.

18. **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Es la estructura conceptual mediante la cual se planea, ejecuta, controla y monitorea las actividades para la consecución de los objetivos de la empresa dividiendo en áreas claves de autoridad y responsabilidad.
19. **EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS:** Permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección debe evaluar los riesgos desde una doble perspectiva probabilidad e impacto.⁵⁵
20. **FINANCIERO:** Pertenece o relativo a la Hacienda pública, a las cuestiones bancarias y bursátiles a los grandes negocios mercantiles. Persona versada en la teoría o en la práctica de estas mismas materias.⁵⁶
21. **HALLAZGO:** Acción y efecto de hallar. Encuentro casual de cosa mueble ajena que no sea tesoro oculto
22. **HIPÓTESIS:** Es la propuesta tentativa acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos sistemáticos organizados. En otras palabras es la respuesta tentativa a un problema y se pone a prueba para determinar su validez.⁵⁷

⁵⁵ www.si-se-puede.com

⁵⁶ WWW.archivogeneral.com

⁵⁷ CHIRIBOGA, Alberto: Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, 2005.- Pág. 57

23. **IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS:** La dirección debe identificar eventos que pueden suceder en la empresa que al ocurrir afectaran adversamente al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

24. **INFORMACIÓN FINANCIERA – CONTABLE:** Información obtenida del registro de transacciones del giro del negocio que se pone a disposición para un análisis cuantitativo, para obtener causa y efectos, problemas administrativos y financieros para la toma de decisiones.

25. **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:** Facilita los procesos de identificación, procesamiento, evaluación y transferencia de la información tendientes a disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos empresariales.

26. **MICIL:** Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano, es una herramienta administrativa de control, que permite determinar las operaciones realizadas y efectuada por medio de su evaluación, ayuda a mejorar la gestión administrativa de la empresa.

27. **OBJETIVOS:** Finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales.

28. **PASAJEROS:** Se dice de la persona que viaja en un vehículo, sin pertenecer a la tripulación.

29. **PROCESO:** Acción de ir hacia adelante. Conjunto de las frases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

30. **RECOMENDACIÓN:** Acción y efecto de recomendar

31. **RENTABILIDAD:** Es la relación, generalmente expresada en porcentaje, que se establece entre el rendimiento económico que proporciona una determinada operación y lo que se ha invertido en ella.

32. **RESPUESTA A LOS RIESGOS:** La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida.

33. **RIESGO:** Contingencia o proximidad de un daño. Estas expuesto a perderse o a no verificarse

34. **SEGREGAR:** Separar o apartar algo de otra u otras cosas. Separar y marginar a la una persona o a un grupo de personas por motivos sociales, políticos o culturales. Secretar, excretar, expeler.
35. **SUPERVISIÓN Y MONITOREO:** Consiste en la supervisión de los sistemas de control, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomara la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores.
36. **TRANSPORTE:** Conjunto de los medios que permiten transportar personas o mercancías.⁵⁸

⁵⁸ CHIRIBOGA, Alberto: Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, 2005.- Pág. 76

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIRIBOGA, Alberto.- Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano.- tercera edición. Quito – Ecuador.-2005
2. REAL ACADEMIA DE LA LENGUA.- Diccionario de la Lengua Española.- Vigésima Segunda edición.- Editorial Espasa.- Quito – Ecuador.- 2003
3. ENRÍQUEZ, Benjamín Franklin.- Organización de empresas.- primera edición.- editorial Carvajal.- Colombia.- 2005
4. GUDIÑO, Emma.- CONTABILIDAD DEL 2005.- Editorial MC Graw Hill.- Segunda Edición.- 2005.- Ecuador
5. HARGADON, Bernard.- Principios de Contabilidad.- editorial Carvajal.- 2004.- Colombia
6. INFORME SISTEMA DE CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS – ECUADOR. (CORRE).
7. KOONTZ, Harold.- Curso de administración Moderna.-Décima primera edición.- Editorial Mac Graw Hill, - 2004.- México
8. REYES PONCE, Agustín.- Administración de Empresas.- Editorial Limusa, primera edición.-2004.- México.

9. RUIZ, José Francisco.- La empresa Pública.- Editorial INAP.- segunda edición.- Quito – Ecuador.- 2003.
10. VÁSQUEZ, Lola.- SALTOS, Napoleón.- Ecuador Su Realidad.- Décima Cuarta edición.- Editorial José Peralta.- 2006.- Ecuador.
11. ZAPATA, Pedro.- Contabilidad General.- Editorial Mc Graw Hill.- 4ta. Edición.- Quito – Ecuador.-2002.
12. LEY DE TRANSITO Y TRANSPORTE TERRESTRES
13. Código de Comercio Art. 25
14. REGLAMENTO INTERNO DE LA COMPAÑÍA TRANSPORTE “ANDINA C. A.”.- 2006.- Ecuador.
15. NEC
16. NIIS
17. NIAA
18. NEA
19. PCGA
20. www.monografias.com

21. www.respondanet.com
22. www.improven-consultores.com
23. www.google.com
24. [www. Si se puede. com.](http://www.Si.se.puede.com)
25. www.gestiopolis.com