

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - C.P.A.**

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA  
MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA OPERATIVA EN LA  
EMPRESA TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.**

**CINDY GABRIELA AGUIRRE POZO**

**DIRECTOR: ESP. CPA. VÍCTOR RUIZ**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: AUDITORÍA OPERATIVA**

**QUITO, ABRIL 2017**

**DIRECTOR:**

Esp. C.P.A. Víctor Ruiz

**INFORMANTES:**

Ing. Adrián Estrella

Ing. Jorge Altamirano

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación va dedicado a mis padres que con su amor y paciencia me han impulsado a culminar una etapa más en mi vida.

*Gabriela*

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios y mis padres por su apoyo incondicional en todo momento, por ser el motor que siempre me impulsa a cumplir nuevas metas y objetivos.

A mis hermanos que con sus consejos me alentaron a ser parte de esta linda experiencia y trayectoria.

Al Ing. Víctor Ruiz, mi director de tesis que sin su ayuda este trabajo no hubiera sido posible

Finalmente quiero agradecer a Pablo Amaguayo por haberme dado la apertura para realizar este trabajo de titulación en prestigiosa institución, mismo que espero le sea útil.

*Gabriela*

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 MARCO TEÓRICO, 3

- 1.1 LA EMPRESA, 3
  - 1.1.1 Definición, 3**
  - 1.1.2 Clasificación, 3**
- 1.2 CONTROL INTERNO, 8
  - 1.2.1 Objetivos de Control Interno, 8**
  - 1.2.2 Principios de Control Interno, 9**
  - 1.2.3 Importancia, 10**
  - 1.2.4 Componentes, 10**
    - 1.2.4.1 Ambiente de Control, 11
    - 1.2.4.2 Valoración de Riesgos, 11
    - 1.2.4.3 Actividades de Control, 12
    - 1.2.4.4 Información y Comunicación, 12
    - 1.2.4.5 Actividades de Supervisión, 13
  - 1.2.5 Métodos de Control Interno, 14**
- 1.3 DEFINICIÓN RIESGOS DE CONTROL INTERNO, 16
- 1.4 EL COSO, 20
- 1.5 MANUAL DE CONTROL INTERNO, 30
  - 1.5.1 Manual de procedimientos, 31**
  - 1.5.2 Importancia, 31**
  - 1.5.3 Proceso, 32**
- 1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 36
  - 1.6.1 Organigrama, 36**
- 1.7 FLUJOGRAMA, 37
- 1.8 ANÁLISIS FODA, 37
  - 1.8.1 Definición, 37**
- 1.9 EFICIENCIA, 39
  - 1.9.1 Definición, 39**

### 2 SITUACIÓN DE LA EMPRESA, 41

- 2.1 RESEÑA HISTÓRICA, 41
- 2.2 MISIÓN, 42
- 2.3 VISIÓN, 42
- 2.4 UBICACIÓN, 42
- 2.5 OBJETIVOS, 43
  - 2.5.1 Objetivo General, 43**
  - 2.5.2 Objetivos específicos, 43**

- 2.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, 44
- 2.7 MANUAL DE FUNCIONES, 46
- 2.8 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EMPRESA, 46
- 2.9 FODA, 46
  - 2.9.1 Análisis Externo, 46**
  - 2.9.2 Análisis Interno, 47**
- 2.10 DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE LOS PROCESOS, 48
  - 2.10.1 Departamento Comercial, 48**
    - 2.10.1.1 Proceso de Ventas, 48
  - 2.10.2 Departamento Logístico, 49**
    - 2.10.2.1 Proceso Logístico, 49
  - 2.10.3 Departamento Servicio al Cliente, 52**
    - 2.10.3.1 Proceso de Atención al Cliente, 52
  - 2.10.4 Departamento Tecnología de la Información, 52**
    - 2.10.4.1 Proceso de Soporte y Comunicaciones, 52
    - 2.10.4.2 Proceso de Seguridad de Tecnología de la Información, 53
  - 2.10.5 Departamento Financiero, 54**
    - 2.10.5.1 Proceso de Facturación, 54
    - 2.10.5.2 Proceso de Compras, 58
    - 2.10.5.3 Proceso de Pago a Proveedores, 58
    - 2.10.5.4 Proceso de Gestión de Cartera, 60
    - 2.10.5.5 Proceso de Elaboración de Conciliaciones, 63
    - 2.10.5.6 Proceso de Declaración de Impuestos, 63
  - 2.10.6 Departamento de Recursos Humanos, 64**
    - 2.10.6.1 Proceso de Contratación de Personal, 64
- 2.11 ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS – OPORTUNIDADES – DEBILIDADES - AMENAZAS), 65
- 2.12 EL TAMAÑO DE LA MUESTRA, 67
- 2.13 ENCUESTA AL PERSONAL, 68
- 2.14 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE LAS ENCUESTAS EFECTUADAS AL PERSONAL DE TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA., 71
  - 2.14.1 ¿Usted conoce si se encuentran establecidas por escrito, las funciones, políticas, procedimientos que tiene la empresa?, 71**
  - 2.14.2 ¿Las funciones que usted realiza están claramente definidas?, 72**
  - 2.14.3 ¿Cree que los controles internos que posee el área de \_\_\_\_\_ son acordes y ayudan a mejorar la eficiencia administrativa?, 74**
  - 2.14.4 ¿Para desarrollar una tarea por primera vez recibe la instrucción necesaria?, 75**
  - 2.14.5 ¿El trabajo que usted realiza en el área de \_\_\_\_\_ es medido o evaluado para conocer los resultados que está dando?, 76**
  - 2.14.6 ¿En el área de \_\_\_\_\_ se realiza reuniones periódicas para planificar su trabajo?, 78**
  - 2.14.7 ¿Cree que es necesario mejorar el trabajo en equipo que actualmente se dirige en el área de \_\_\_\_\_?, 79**
  - 2.14.8 ¿Cuándo usted ingreso a la empresa por primera vez tuvo una capacitación adecuada que le permita desempeñar sus funciones?, 81**

- 2.14.9 **¿Cree usted que en el área que se desempeña existe crecimiento profesional y laboral?, 82**
- 2.14.10 **¿Se ofrece programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?, 83**
- 2.15 CUESTIONARIOS, 84
  - 2.15.1 **Cuestionarios de Control Interno, 84**
- 2.16 MATRIZ DE RIESGOS, 145
- 3 ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO, 151**
  - 3.1 MANUAL DE CONTROL INTERNOTRAMACOEXPRESS CIA. LTDA., 151
    - 3.1.1 **Objetivo del manual, 151**
    - 3.1.2 **Alcance del manual, 151**
  - 3.2 INTRODUCCIÓN, 152
  - 3.3 POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO, 154
    - 3.3.1 **Políticas de Control Interno Departamento Comercial, 154**
    - 3.3.2 **Políticas de Control Interno Departamento Logístico, 156**
    - 3.3.3 **Políticas de Control Interno Departamento Servicio al Cliente, 158**
    - 3.3.4 **Políticas de Control Interno Departamento Tecnología de la Información, 160**
    - 3.3.5 **Políticas de Control Interno Departamento Financiero, 162**
    - 3.3.6 **Políticas de Control Interno Departamento Talento Humano, 164**
- 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 166**
  - 4.1 CONCLUSIONES, 166
  - 4.2 RECOMENDACIONES, 167

## **REFERENCIAS, 171**

## **ANEXOS, 173**

Anexo 1: Manual de Funciones Tramacoexpress Cía. Ltda., 174

Anexo 2: Reglamento Interno de Trabajo Tramacoexpress Cía. Ltda., 205

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventajas e Inconvenientes de los cuestionarios,	15
Tabla 2: FODA Tramacoexpress Cía. Ltda.,	48
Tabla 3: Análisis FODA Tramacoexpress Cía. Ltda.,	66
Tabla 4: ¿Usted conoce si se encuentran establecidas por escrito, las funciones, políticas, procedimientos que tiene la empresa?,	71
Tabla 5: ¿Las funciones que usted realiza están claramente definidas?,	72
Tabla 6: ¿Cree que los controles internos que posee el área de _____ son acordes y ayudan a mejorar la eficiencia administrativa?,	74
Tabla 7: ¿Para desarrollar una tarea por primera vez recibe la instrucción necesaria?,	75
Tabla 8: ¿El trabajo que usted realiza en el área de _____ es medido o evaluado para conocer los resultados que está dando?,	76
Tabla 9: ¿En el área de _____ se realiza reuniones periódicas para planificar su trabajo?,	78
Tabla 10: ¿Cree que es necesario mejorar el trabajo en equipo que actualmente se dirige en el área de _____?,	79
Tabla 11: ¿Cuándo usted ingreso a la empresa por primera vez tuvo una capacitación adecuada que le permita desempeñar sus funciones?,	81
Tabla 12: ¿Cree usted que en el área que se desempeña existe crecimiento profesional y laboral?,	82
Tabla 13: ¿Se ofrece programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?,	83
Tabla 14: Empresa Tramacoexpress Cía. Ltda.,	86
Tabla 15: Departamento Comercial,	91
Tabla 16: Departamento Logístico,	95
Tabla 17: Departamento Servicio al Cliente,	100
Tabla 18: Departamento Tecnología de la Información,	105
Tabla 19: Departamento Financiero,	109
Tabla 20: Área de Facturación,	114
Tabla 21: Área de Compras,	118
Tabla 22: Área de Cartera,	122
Tabla 23: Área de Tesorería,	127
Tabla 24: Proceso de Declaración de Impuestos,	131
Tabla 25: Departamento Talento Humano,	134
Tabla 26: Proceso de Selección del Personal,	140
Tabla 27: Matriz de Riesgos Tramacoexpress Cía. Ltda.,	145
Tabla 28: Políticas de Control Interno Departamento Comercial,	154
Tabla 29: Políticas de Control Interno Departamento Logístico,	156
Tabla 30: Políticas de Control Interno Departamento Servicio al Cliente,	158
Tabla 31: Políticas de Control Interno Departamento Tecnología de la Información,	160
Tabla 32: Políticas de Control Interno Departamento Financiero,	162
Tabla 33: Políticas de Control Interno Talento Humano,	164

**ÍNDICE DE FIGURAS**

- Figura 1: Riesgos de Control Interno, 17
- Figura 2: Motivos para evaluar los riesgos de una auditoria, 19
- Figura 3: Componentes del Control Interno, 22
- Figura 4: Componentes del COSO II, 24
- Figura 5: Organigrama Tramacoexpress Cía. Ltda., 45
- Figura 6: ¿Usted conoce si se encuentran establecidas por escrito, las funciones, políticas, procedimientos que tiene la empresa?, 72
- Figura 7: ¿Las funciones que usted realiza están claramente definidas?, 73
- Figura 8: ¿Cree que los controles internos que posee el área de \_\_\_\_\_ son acordes y ayudan a mejorar la eficiencia administrativa?, 74
- Figura 9: ¿Para desarrollar una tarea por primera vez recibe la instrucción necesaria?, 75
- Figura 10: ¿El trabajo que usted realiza en el área de \_\_\_\_\_ es medido o evaluado para conocer los resultados que está dando?, 77
- Figura 11: ¿En el área de \_\_\_\_\_ se realiza reuniones periódicas para planificar su trabajo?, 78
- Figura 12: ¿Cree que es necesario mejorar el trabajo en equipo que actualmente se dirige en el área de \_\_\_\_\_?, 80
- Figura 13: ¿Cuándo usted ingreso a la empresa por primera vez tuvo una capacitación adecuada que le permita desempeñar sus funciones?, 81
- Figura 14: ¿Cree usted que en el área que se desempeña existe crecimiento profesional y laboral?, 82
- Figura 15: ¿Se ofrece programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?, 83

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa se constituyó en el año de 1993, bajo la razón social de “TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.” La compañía se dedica al servicio de transporte de correspondencia y carga liviana.

El presente trabajo se origina en la necesidad que existe en la empresa de mejorar la eficiencia de cada proceso del manejo de sus operaciones, por esta razón realizare un levantamiento de procesos para analizar los riesgos de control en sus diferentes actividades; detectar las deficiencias actuales en sus operaciones, para finalmente elaborar una propuesta de control interno que le permitan a la empresa alcanzar sus objetivos.

Después del estudio a las principales áreas se propone aplicar las políticas de control interno descritas en este manual, realizar capacitaciones acorde a las necesidades actuales, adquirir o crear un sistema de atención al cliente para canalizar sus sugerencias o reclamos y se logre satisfacer al cliente. De esta manera la empresa lograra mejorar su nivel de eficiencia operativa con el objetivo de cumplir sus metas.

Los manuales son una herramienta que sirve como guía para los procesos que se desarrollan en la empresa, para aprovechar eficientemente los recursos humanos, económicos y materiales que posee y hacer frente a la competencia que se ha vuelto cada vez más agresiva, por esta razón Tramacoexpress acoge esta propuesta, que le permitirá llevar un idóneo

control para el beneficio de clientes, la fijación de los controles internos permitirá lograr la efectividad de cada operación.

## INTRODUCCIÓN

Tramacoexpress Cía. Ltda., se fundó en septiembre de 1993 por Gerardo Carvajal y Antonio Cedeño que con su experiencia, tenacidad y sacrificio lograron crear esta gran compañía con casi 24 años de trayectoria, dedicada al servicio de transporte de correspondencia y carga liviana.

Actualmente las empresas se desenvuelven en un ambiente altamente competitivo en el cual deben desarrollar estrategias que permitan mantener a sus clientes, siendo una herramienta de estas el control interno que garantice una eficiencia operativa.

Considerando la importancia del control interno en el manejo empresarial y el conocimiento de las personas para conseguir la optimización en los resultados del manejo de las operaciones se procedió a realizar este trabajo de titulación para Tramacoexpress.

La propuesta se basa en el diseño de un manual de control interno en función a la necesidad de Tramacoexpress ubicada en Carcelén, provincia de Pichincha que buscará la optimización de recursos, eficiencia en sus operaciones, reflejados en el logro de sus objetivos.

El diagnóstico situacional permitió identificar la problemática actual que es la falta de controles en los diferentes procesos, fue necesario realizar una investigación de las bases teóricas relacionadas con la temática del proyecto para sustentar la misma.

El diseño del manual de control interno contiene políticas para los departamentos, mismo que busca el desarrollo de las actividades dentro de un marco legal y un ambiente de trabajo adecuado que permita alcanzar los objetivos planteados.

Finalmente se realizó las recomendaciones para la empresa considerando lo que debe realizar para que este trabajo obtenga el resultado esperado a favor de Tramacoexpress.

# 1 MARCO TEÓRICO

En este capítulo se hace referencia a las bases teóricas, científicas y técnicas, donde se presenta las teorías de algunos autores en temas que servirán de sustento al desarrollo del presente trabajo.

## 1.1 LA EMPRESA

### 1.1.1 Definición

Según Estupiñan (2015) señala:

Es la persona natural o jurídica pública o privada, lucrativa o no lucrativa, que asume la iniciativa, decisión, innovación y riesgo para coordinar los factores de la producción en la forma más ventajosa para producir y /o distribuir bienes y /o servicios que satisfagan necesidades humanas (pág. 6).

### 1.1.2 Clasificación

Por sectores económicos:

- Servicios: Estas empresas entregan sus servicios o la prestación de estos a la comunidad. La calidad que esté dispuesto a brindar a sus clientes será una pieza fundamental para sobresalir ante sus competidores. El producto

que estas empresas ofrecen son intangibles pero también existen redes de servicios que poseen bienes como son la red de transporte urbano, los servicios ferroviarios.

- Comercial: Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica, estas empresas se manejan con un margen de utilidad que a su vez al momento de la comercialización se convierte en una ganancia para la empresa. Hay que tomar en cuenta que también existen empresas mixtas que pueden ser comerciales y de servicios al mismo tiempo como por ejemplo las empresas vendedoras de electrodomésticos que al mismo tiempo que comercializan sus bienes brindan mantenimiento a los mismos.

### **Por su tamaño**

- Grande: Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas. Ejemplo: Comestibles La Rosa, Postobón, Gino Pascalli, etc.
- Mediana: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100. Este tipo de empresas son las denominadas Pymes que en nuestro país son la gran mayoría que aportan con grandes inversiones para el país.

- Pequeña: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas. En este país se denominan microempresas a las cuales el Gobierno Nacional les brinda todo el apoyo de crédito para que se puedan llevar a cabo.

### **Por el origen del capital**

- Público: Su capital proviene del Estado o Gobierno. y este capital sirve para realizar obras en educación, infraestructura, salud Ejemplo: Alcaldías, Municipios.
- Privado: Son aquellas en que el capital proviene de particulares. Ejemplo: Sociedades comerciales este capital ayuda a las empresas a que se pueda incrementar según la gestión que estas realicen.
- Mixto: El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares. Ejemplo: Bancafé, La Previsora S.A. el hotel Quito, empresa de aerolíneas Tame.

### **Por la función social**

- Con fines de lucro: Se constituye la empresa con el propósito de tener una ganancia para que esta pueda ser invertida e incrementada a futuro.
- Sin fines de lucro: Son empresas que realizan actividades de apoyo a la comunidad como son las denominadas fundaciones de ayuda social.

**Por su forma jurídica**

- Compañía en nombre Colectivo: Según la Superintendencia de Compañías (2014) “En esta compañía rige el principio de conocimiento y confianza entre los socios”.
  - No admite suscripción pública de capital.
  - El contrato de compañía en nombre colectivo se celebra por escritura pública;
  - La escritura pública de formación de la compañía será aprobada por un Juez de lo Civil;
  - La compañía se forma entre 2 o más personas;
  - El nombre de la compañía debe ser una razón social que es la fórmula enunciativa de los nombre de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras “y compañía”.
  - La Ley no señala para esta compañía un mínimo de capital fundacional;

Los aportes de capital no están representadas por títulos negociables.

Para la constitución de la compañía se pagará no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito;

Por las obligaciones sociales los socios responden en forma SOLIDARIA E ILIMITADA.

- Compañía en comandita simple y dividida por acciones: La compañía tiene dos clases de socios y se contrae entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables llamados socios comanditados y uno o más socios suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.
- Compañía en comandita: Para esta compañía no existe un mínimo de capital fundacional. La administración está a cargo de los socios comanditados. La compañía en comandita simple se constituirá en la misma forma que una compañía en nombre colectivo.
- Compañía anónima: (Superintendencia de Compañías, 2014)

Esta Compañía tiene como característica principal, que es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, y sus accionistas responden únicamente por el monto de sus aportaciones. Esta especie de compañías se administra por mandatarios amovibles socios o no. Se constituye con un mínimo de dos socios sin tener un máximo.

Socios y capital: Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con un mínimo de dos socios, sin tener un máximo de socios.

Capital.- El capital mínimo con que ha de constituirse la Compañía de Anónima, es de ochocientos dólares. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 25% del capital total.

## 1.2 CONTROL INTERNO

Hasta el momento la definición de control interno carece de una conceptualización universal. Diferentes autores coinciden con sus conceptos planteados y siempre enfatizan que el control interno, siempre tiene como la misión principal de alcanzar los objetivos que cada entidad se plantea o se propone, tiene una estructura que tiene el objetivo de salvaguardar los recursos (económicos, financieros, humanos) también promueve la veracidad de información que facilite la toma de decisiones de los altos mandos. El control interno también comprende una serie de pasos y procesos que forma un sistema diseñado en la organización y con esto se logrará mayor efectividad de las operaciones y seguridad en sus activos, este sistema también evita que existan fraudes e irregularidades ya que nos obliga a tener una conducta intachable y sobre todo ética. A continuación se presenta la definición global de control interno:

Según Gonzales (2010) señala:

El control interno comprende todo el plan de organización y de todos los métodos y procedimientos, que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, así como la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión de la políticas prescritas por la administración (pág. 145).

### 1.2.1 Objetivos de Control Interno

Toda empresa debe poseer los siguientes objetivos de control interno para su buen funcionamiento:

- Salvaguardar los activos de la empresa
- Evitar o reducir fraudes
- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables
- Confiabilidad de la información financiera

### **1.2.2 Principios de Control Interno**

Como principios generales se pueden mencionar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia económica, celeridad e imparcialidad.

- El principio de igualdad consiste en que el control interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.
- El principio de moralidad. Todas las operaciones se deben realizar no solo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad.
- El principio de eficiencia vela porque en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes o servicios se haga al mínimo costo con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.
- El principio de celeridad consiste en que uno de los principales aspectos sujeto a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna por parte de la organización, a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.

### **1.2.3 Importancia**

La importancia en el manejo de control interno siempre dependerá del tamaño y de la complejidad de la empresa, cuan más grande sea el comercio en donde se desenvuelve una entidad la importancia de un sistema bien diseñado de control interno tendrá más relevancia.

El control interno mantiene su importancia en la medida en la que reduce costos y evita que se cometan errores ya sean de forma o de fondo, o si se diera el caso de que se produjera un error ante lo cual deberá establecer medidas correctivas y de esta manera alcanzar los propósitos planteados.

El control interno, resalta también su importancia en definir que su aplicación se la puede realizar a las personas, procesos o actos etc. De esta manera se puede concluir, que el control interno es el que permite a los altos mandos a conocer si las metas y objetivos se están llevando a cabo adecuadamente, y que su manejo genera resultados e indicadores indispensables para el análisis y la toma de decisiones tanto en el sector público como en el sector privado.

### **1.2.4 Componentes**

Los componentes del Control Interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad.

Puesto que el Control Interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en uno o más puntos a través del tiempo.

Beltrán (2012) afirma:

El Control Interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la Administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de Administración. Aunque los componentes se aplican a todas las Entidades, las compañías pequeñas y medianas pueden implementarlos de forma diferente que las grandes. Sus Controles pueden ser menos formales y menos estructurados, pero eso no basta para que una compañía pequeña pueda tener un Control Interno efectivo.

Los componentes del control interno son los siguientes:

#### 1.2.4.1 Ambiente de Control

Beltrán (2012) afirma:

“El Ambiente de Control”, da el tono de una organización, influenciando la conciencia de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del Control Interno, al proporcionar disciplina y estructura. Los factores del ambiente que influyen la integridad, los son valores éticos que tiene la gente de la Entidad; la filosofía y el estilo de operación de la Administración; la manera como la Administración asigna y responsabiliza, y cómo organiza y desarrolla a su gente; así como la atención y dirección proporcionada por el Consejo de Directores.

#### 1.2.4.2 Valoración de Riesgos

Cada Entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración

de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. “La valoración de riesgos”, es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para poder determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuarán cambiando, se requiere pues mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

#### 1.2.4.3 Actividades de Control

Las actividades de Control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la ejecución de los objetivos de la Entidad. Las actividades de Control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyendo un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

#### 1.2.4.4 Información y Comunicación

Se debe identificar, capturar y comunicar la información pertinente, en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el

cumplimiento, que hace Operar y Controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia, respecto a que las responsabilidades de Control que deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de Control Interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relaciona con el trabajo de otros, se deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

#### 1.2.4.5 Actividades de Supervisión

Los sistemas de Control Interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas o combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de Administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas

dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. Las deficiencias del Control Interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y al Consejo solamente los asuntos serios.

### 1.2.5 Métodos de Control Interno

Gómez (2010) afirma:

La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos. Mediante el examen y objetivos del control interno, sobre todo en los registros y evaluación de los estados financieros, pues a través de ellos se crea la confianza que la entidad debe presentar frente a la sociedad. La evaluación del sistema de control interno basado en principios, reglas, normas, procedimientos y sistemas de reconocido valor técnico es el fundamento de la realización de una buena auditoría financiera.

Como métodos tenemos los siguientes:

- **Método Cuestionario:** Este método consiste en implementar cuestionarios con preguntas diseñadas en base a las distintas áreas de la entidad, esta aplicación nos servirá de guía para determinar cuáles son las áreas críticas de una manera uniforme, este método posee ventajas como ahorro de tiempo y es flexible para conocer las características del control interno y como desventaja el estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión.

**Tabla 1: Ventajas e Inconvenientes de los cuestionarios**

<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>	<b>FORMAS DE SOLUCIONAR LOS INCONVENIENTES</b>
No exige mucho tiempo ni esfuerzo en su aplicación	Inadecuación de las cuestiones.	Realización de un estudio piloto previo.
Permite entrevistar a muchos sujetos y obtener el mismo tipo de respuestas de ellos.	Imposibilidad de explicaciones complementarias del entrevistador, al no existir una relación tú a tú.	Claridad, concisión y adecuación de las preguntas al contexto en el que van a ser aplicadas.
Permite minimizar los efectos del entrevistador, preguntando las mismas preguntas y de la misma forma.	Bajos porcentajes de devolución de los cuestionarios.	
Ofrece la posibilidad de sondear gran cantidad de opiniones.	Gran coste económico.	Limitación del ámbito de estudio.

- Método narrativo:** Consiste en una descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características de sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervinieron en el sistema, este método es aplicado más a las empresas pequeñas que no poseen mucho personal. Como ejemplo tenemos al cobro a empleados y deudores, lo cual ocasiona la expedición por duplicado de recibos especiales numerados progresivamente; original para el deudor y el duplicado para la empresa, donde constara la firma de conformidad del deudor; la suma de las copias de las copias de recibos especiales será igual al importe del ingreso a caja y depósito bancario diario por este concepto.

- **Método Gráfico:** Este método describe de una manera objetiva la estructura de las áreas relacionadas con la investigación, así como los procedimientos a través de sus distintas divisiones, aquí se utilizan símbolos convencionales y explicaciones que brinden una idea completa de los procedimientos.

### 1.3 DEFINICIÓN RIESGOS DE CONTROL INTERNO

Haro (2010) afirma:

La palabra riesgo proviene del latín “risicare” que significa: atreverse o transitar por un sendero peligroso. En realidad tiene un significado negativo relacionado con el peligro, daño, siniestro o pérdida. Etimológicamente la palabra riesgo, significa proximidad de un daño. También es la contingencia, desgracia o contratiempo. En términos de auditoría existe el riesgo de que los errores, omisión, incertidumbres y/o fraudes no sean detectados en el proceso de la ejecución de la auditoría. El riesgo de control interno puede considerarse como una combinación entre las posibilidades de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros y el hecho de que los mismos no sean descubiertos (pág. 34)

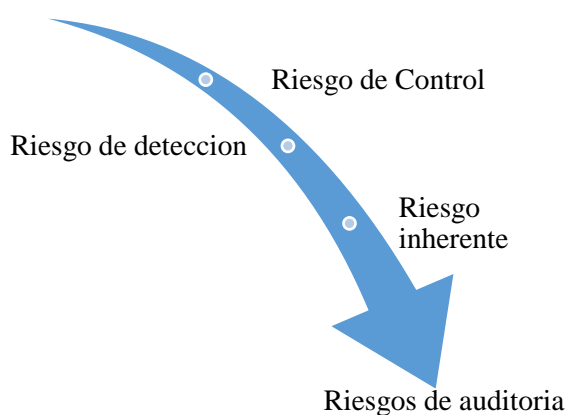
#### **Riesgos internos y externos**

Los riesgos internos así como externos significativos encarados por una organización que tiene incidencia en el logro de objetivos identificados. La identificación de los factores de riesgo más importantes y su evaluación, involucran por ejemplo: los errores en decisiones por utilizar información incorrecta o desactualizada, registro contables no confiables, negligencia en la protección de activos, desinterés por el cumplimiento de planes, políticas y procedimientos establecidos, adquisición de recursos en base a prácticas antieconómicas o utilizarlos en forma ineficiente, así como actitudes manifiestas de incumplimiento de leyes y regulaciones.

## Riesgo de auditoria

(Gerencie, 2012) “Un riesgo de auditoría es, aquel que existe en todo momento por lo cual genera la posibilidad de que un auditor emita una información errada, por el hecho de no haber detectado errores o faltas significativas que podría modificar por completo la opinión dada en un informe.

La posibilidad de existencia de errores puede presentarse en distintos niveles, por lo tanto se debe analizar de la forma más apropiada para observar la implicación de cada nivel sobre las auditorias que vayan a ser realizadas. Son distintas las situaciones o hechos que conllevan a trabajar de diferentes formas y que permiten determinar el nivel de riesgo por cada situación en particular. Es así como se han determinado tres tipos de riesgos los cuales son: Riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.



**Figura 1: Riesgos de Control Interno**

**Riesgo inherente:** Este tipo de riesgo tiene que ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control

interno que allí se estén aplicando. Si se trata de una auditoría financiera, es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores significativos; este tipo de riesgo está fuera del control de un auditor por lo que difícilmente se puede determinar o tomar decisiones para desaparecer el riesgo ya que es algo innato de la actividad realizada por la empresa.

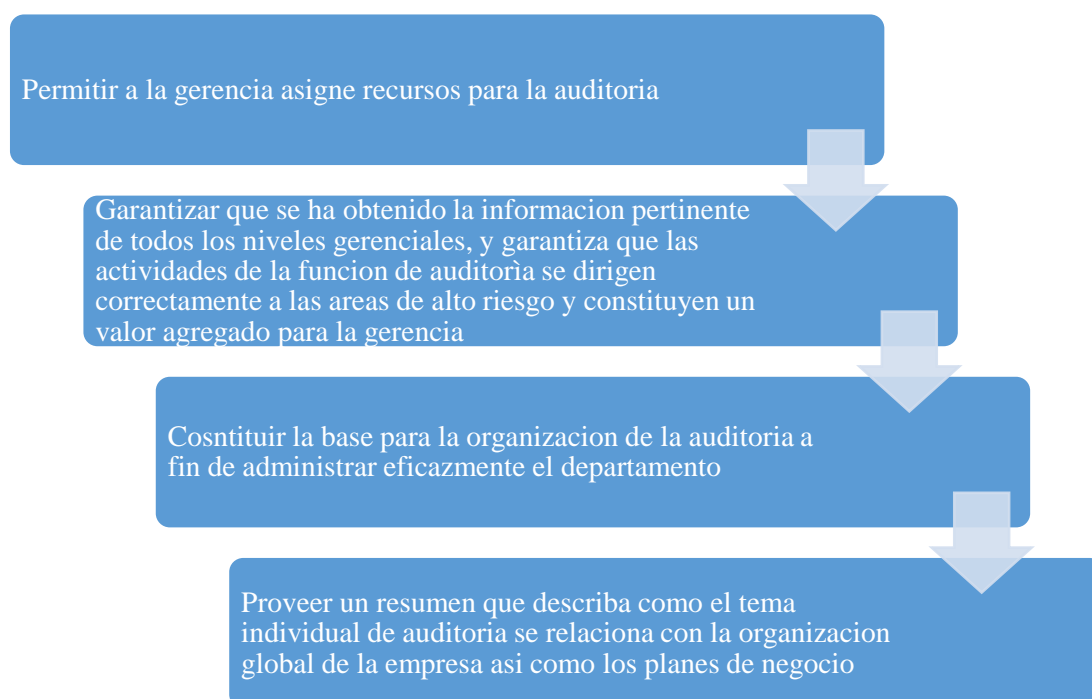
**Riesgo de control:** Aquí influye de manera muy importante los sistemas de control interno que estén implementados en la empresa y que en circunstancias lleguen a ser insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades. Es por esto la necesidad y relevancia que una administración tenga en constante revisión, verificación y ajustes los procesos de control interno.

**Riesgo de detección:** Este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección de la existencia de errores en el proceso realizado. La Responsabilidad de llevar a cabo una auditoría con procedimientos adecuados es de total responsabilidad del grupo auditor, es tan importante este riesgo que bien trabajado contribuye a debilitar el riesgo de control y el riesgo inherente de la compañía. Es por esto que un proceso de auditoría que contenga problemas de detección muy seguramente en el momento en que no se analice la información de la forma adecuada, no va a contribuir a la detección de riesgos inherentes y de control a que está expuesta la información del ente y además se podría estar dando un dictamen incorrecto.

## Técnicas para la evaluación de Riesgos

Al determinar la auditoría y control de ciertas áreas de la empresa, el auditor debe evaluar los riesgos y determinar cuál o cuáles de esas áreas es la que tiene un alto riesgo y es de vital importancia para el progreso de la organización.

Existen cuatro motivos por los que se utiliza la evaluación de riesgos, y estos son:



**Figura 2: Motivos para evaluar los riesgos de una auditoria**

## Valoración del Riesgo

Hoy en día, tanto las grandes empresas como las pymes de nuestro país se enfrentan a muchos riesgos externos e internos dentro de ellas, los cuales se deben de atender a efecto de no mermar sus activos, permanecer en el mercado y cuidar aspectos de calidad, legales y obligaciones tanto fiscales como laborales.

(Delloite, 2010) “Para mitigar lo más que se pueda dichos riesgos, las empresas implementan procedimientos y controles internos, los cuales pueden ser manuales, semi-automatizados o totalmente controlados por el sistema”.

Asimismo, y ya sea por obligación fiscal, decisiones corporativas o de gobierno, las empresas en nuestro país requieren auditar su información financiera por despacho de auditores independientes que emitan una opinión sobre su situación financiera y fiscal.

## **NIA 6**

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección. El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

### 1.4 EL COSO

#### **Antecedentes del Coso**

La historia del COSO se traslada a 1985 en donde se formó la Comisión Nacional para Emisión de Informes Fraudulentos (Treadway Commission), a fin de identificar las causas de la proliferación actual de emisión de informe fraudulento. En 1987 la

Treadway Commission solicitó realizar un estudio para desarrollar una definición común del control interno.

En 1988, el “Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión Treadway”, (COSO) seleccionaron a Coopers & Lybrand para que estos realicen el estudio del control interno. En 1992 se publicó el COSO I denominado Informe del Marco Conceptual Integrado de Control Interno, este informe respondió a ciertas inquietudes que planteaban la gran cantidad de conceptos y también ciertas interpretaciones a esta temática.

Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting estaba constituido por las siguientes organizaciones:

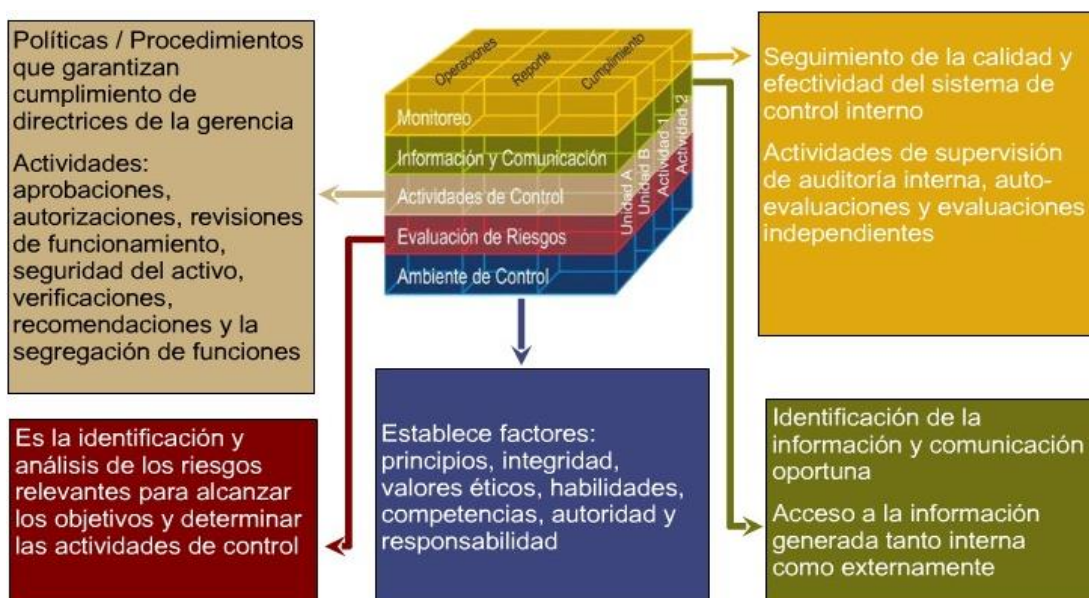
- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

Se trató de desarrollar un concepto nuevo a lo que concierne al control interno, que incluya diferentes definiciones y conceptos que ya se estaban utilizando antes y que integre un marco conceptual común que sea aplicado en el sector público, sector privado, en auditoría interna y auditoría externa. El COSO fue creado por el “Committee of Sponsoring Organizations”, para que las empresas puedan mejorar y tecnificar su control interno, este incorporó políticas, normas, regulaciones acogidas por diversas instituciones para mejorar el control de sus actividades.

En la actualidad existen dos versiones la del año 1992 y una versión más reciente que es la del 2004, la cual surgió a raíz de una serie de escándalos que tuvo como consecuencia las pérdidas considerables de algunos inversionistas el Committee of Sponsoring Organizations actuó nuevamente y publicó el Enterprise Risk Management – Integrated Framework la cual amplía el concepto de control interno que proporciona un foco más robusto y extenso sobre la identificación del riesgo. Este nuevo enfoque permite a las compañías mejorar las prácticas del control interno y encaminarse hacia un proceso de gestión de riesgo más completo y sofisticado.

El informe COSO es un documento que contiene directrices para la gestión, control e implantación de un Sistema de Control Interno, debido a su gran aceptación se transformó en un estándar de referencia en lo que se refiere al Control Interno.

En cuanto a la consecución de objetivos El COSO se encuentra dentro de las siguientes categorías, que del mismo modo surgen dos objetivos fundamentales:



**Figura 3: Componentes del Control Interno**

**Fuente:** Compilación Bibliográfica Auditoría de Sistemas, 2010

A continuación se va a describir los cinco componentes que contiene el COSO:

- *Ambiente de Control:* son un conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una empresa desde una perspectiva del control interno y por lo tanto determinantes en el grado de que estos influyen y se imponen en las conductas organizacionales.
- *Evaluación de Riesgos:* El control interno fue desarrollado no para evitar todos los riesgos que posee una empresa sería imposible, pero si para limitar la mayoría de estos y analizarlos y determinar el punto de control vigente que los neutraliza y evalúa su vulnerabilidad.
- *Actividades de Control:* Están establecidas para garantizar el cumplimiento de objetivos orientados a la neutralización de riesgos, se compone de procesos y procedimientos enfocados al mejoramiento del control interno.
- *Información y comunicación:* Es necesario que todos los agentes conozcan que papel deben desempeñar en la organización, se debe contar con información y comunicación periódica y oportuna que debe manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de objetivos.
- *Supervisión:* La dirección es la responsable de la existencia de una estructura de control interno eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado

## Coso II



**Figura 4: Componentes del COSO II**

**Fuente:** Compilación Bibliográfica Auditoria de Sistemas, 2010

**Monitoreo:** La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando.

**Información y comunicación:** La organización comunica a terceros con respecto a asuntos que afectan el funcionamiento del Control Interno.

**Actividades de Control:** La organización implementa actividades de control a través de políticas que establezcan que es esperado y procedimientos que pongan estas políticas en acción.

**Evaluación del Riesgo:** La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente el sistema de Control Interno.

**Ambiente de Control:** La gerencia establece, con la vigilancia del directorio, estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.

**Respuesta al Riesgo:** Es el conjunto de actividades y medidas utilizadas durante e inmediatamente después de detectado el riesgo a fin de evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo.

**Establecimiento de Objetivos:** Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

**Identificación de eventos:** Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

### **COSO 2013 Control Interno – Marco Integrado**

Es una versión actualizada para que las empresas implementen un sistema de control interno más eficiente que les permita defenderse en cuanto a los cambios que tiene el mundo de hoy, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando en la toma de decisiones. El COSO 2013 provee un marco integral para que el control interno sea más eficiente y contenga una mejora continua.

Este método establece tres categorías de objetivos, los cuales son:

- **Objetivos operativos.-** Se basa en la efectividad y eficiencia de las operaciones de la empresa, incluyendo los objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.
- **Objetivos de información.-** Hace referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia.
- **Objetivos de Cumplimiento.-** Se refiere al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la empresa.

Este modelo está compuesto de 5 componentes los cuales integran cada uno compuesto de políticas o principios que la administración de cualquier organización debe implementar.

### **Entorno de Control**

Conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización.

- Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos
- Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión
- Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

- Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia
- Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

### **Evaluación de riesgos**

Implica un proceso dinámico para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos.

- Principio 6: Especifica objetivos relevantes
- Principio 7: Identifica y analiza los riesgos
- Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude
- Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes

### **Actividades de Control**

Son acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que ayudan a que se lleve a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que causan impacto a los objetivos.

- Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control.
- Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.
- Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos.

## **Sistemas de información**

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de los objetivos.

- Principio 13: Usa información Relevante.
- Principio 14: Comunica internamente.
- Principio 15: Comunica externamente.

## **Supervisión del sistema de control-Monitoreo**

Las evaluaciones se utilizan para determinar si cada componente funciona adecuadamente:

- Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes
- Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias

## **Efectividad del Control Interno**

Un sistema efectivo proporciona seguridad razonable en cuanto a los objetivos de la entidad, reduce a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo por lo tanto es necesario que:

- Los componentes y principios mencionados anteriormente estén presentes es decir existan en el diseño del sistema de control interno y los mismos estén en funcionamiento.

- Los componentes funcionan en forma integrada, dado a que están vinculados e interrelacionados.

Un control interno es efectivo cuando la alta dirección tiene la seguridad razonable de que:

- La organización consigue llevar a cabo operaciones efectivas y eficientes cuando es poco probable que los efectos externos asociados a los riesgos tengan un impacto relevante en el alcance de los objetivos.
- Prepara informes de acuerdo a las reglas y normas específicos de la entidad.
- Cumple con las normas externas.

### **Limitaciones**

Un control interno no puede evitar que se tomen malas decisiones o exista un deficiente criterio profesional o situaciones externas que impidan lograr los objetivos propuestos.

Las limitaciones pueden surgir de:

- Establecer objetivos inadecuados básicos para el control interno.
- El criterio profesional de las personas puede poseer sesgos.
- Errores humanos.
- La decisión de la dirección de anular el control interno.

- Eludir controles mientras se convive con ellos.
- Situaciones externas que escapan al control de la organización.

Estas limitaciones impiden que la dirección tenga la seguridad absoluta de alcanzar los objetivos, un control interno proporciona seguridad razonable pero no absoluta. La dirección debe considerar estas limitaciones inherentes cuando seleccione los controles que minimicen este tema.

## 1.5 MANUAL DE CONTROL INTERNO

### **Definición de manual**

Un manual es un proceso elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

El objetivo principal de los manuales es el de instruir al personal, acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos normas, etc., para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo.

Todos los manuales deben explicar detalladamente las normas más generales, con un léxico que pueda ser entendido por todos los empleados de todos los niveles, dando énfasis a la información de los procesos y procedimientos administrativos.

### **1.5.1 Manual de procedimientos**

Rodríguez (2010) afirma.

Es la expresión analítica de procedimientos administrativos, a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (cómo hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo (pág. 132)

En los manuales de procedimientos se consignan, en forma metódica, los pasos y las operaciones que deben seguirse para las funciones de una unidad administrativa.

### **1.5.2 Importancia**

Los manuales describen los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su participación y su responsabilidad, señala políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, en base a diagramas de flujo. La importancia radica en la manera de emplear formas en el procedimiento que se trate, junto con un instructivo de su llenado. A este tipo de manuales también se los conoce como manuales de operación, de rutinas de trabajo, de trámites, y métodos de trabajo, de práctica estándar.

### **1.5.3 Proceso**

Un proceso es la transformación de un conjunto de insumos, los cuales pueden incluir acciones, métodos y operaciones, en resultados que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, en forma de productos, información, servicios o por lo general resultados. Cada cosa que hacemos es un proceso, así en cada área o función de la organización habrá muchos procesos por realizar.

Cada proceso en cada departamento o área puede analizarse examinando sus insumos y resultados. Esto determinará algunas de las acciones necesarias para mejorar la calidad.

#### **Como seleccionar un proceso**

No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera no existe proceso sin un producto o servicio. Para seleccionar un proceso es necesario conocer algunas palabras a continuación:

#### **Sistema**

(Harrigton, 2011) Controles que se aplican a un proceso para tener la seguridad de que éste funcione eficiente y eficazmente, además se puede definir como un conjunto de recursos cuyas actividades se concatenan para lograr un objetivo en común a través de procedimientos establecidos. (pág. 123)

**Proceso**

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno.

**Proceso de la empresa**

Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización.

**Organización**

Cualquier grupo, empresa, corporación planta, oficina de ventas, etc.

**Función**

Un grupo dentro de la organización funcional. Funciones características serían ventas y mercadeo, contabilidad, compras y garantía de calidad.

**Departamento**

Un gerente o supervisor y todos los empleados que le presentan informes.

Al emplear estas definiciones, puede ver que casi todo lo que hacemos es un proceso y que los de la empresa desempeñan un papel importante en la supervivencia económica de las organizaciones.

Los procesos de la empresa nacieron en primer lugar como resultado de la necesidad de realizar determinada tarea empresarial. En muchas empresas, estas necesidades surgieron cuando ésta era joven y estaba creciendo. Los procesos se desarrollaron rápidamente para afrontar la necesidad inmediata de servir a una reducida población interna y a una base pequeña de clientes. Después de ese comienzo modesto, se les descuidó e ignoró.

Estos procesos no se actualizaron para mantener el ritmo de la atmósfera empresarial. Nadie se tomó el tiempo necesario para revisarlos y depurarlos. En consecuencia los procesos se hicieron ineficaces, obsoletos, excesivamente complicados, cargados de burocracia y de trabajo intensivo.

En base a lo visto anteriormente se puede decir que:

Los procesos de la empresa constituyen una parte importante de los costos de su organización.

- Existe una oportunidad significativa para mejorar la participación de mercado al mejorar los procesos de la empresa.
- El MPE le permite tomar mejores decisiones de negocios y ponerlas en práctica con mayor rapidez.
- El MPE le ayuda a mejorar y controlar sus operaciones.

## **El MPE (Mejoramiento de los Procesos de le Empresa)**

Es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos.

Esta metodología ataca al corazón del problema de los empleados de oficina al eliminar el desperdicio y la burocracia.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen errores
- Minimicen errores
- Maximicen el uso de activos
- Promuevan en entendimiento
- Sea fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables de las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso del personal

### **Fases del MPE**

- **Organización para el mejoramiento:** asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.

- **Comprensión del proceso:** comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.
- **Modernización:** mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa.
- **Mediciones y controles:** poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.
- **Mejoramiento continuo:** poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

### **Implantación del manual de procedimientos**

Incorporar un manual de procedimientos servirá para toda la administración y permitirá que todo el personal utilice sistemas y procedimientos prescritos al momento de realizar sus funciones. Un manual ofrece a los empleados una guía de trabajo, que resultara valiosa para orientar a los nuevos ingresos.

## 1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### **1.6.1 Organigrama**

Thompson (2011) afirma:

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización la misma que refleja en forma esquemática la

posición de las áreas que la integran. Se considera como una representación esquemática de la estructura formal de la empresa, donde se destaca además jerarquías, cargos y líneas de comunicación como también una visión inmediata y resumida de la forma de distribución de la misma.

## 1.7 FLUJOGRAMA

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa del proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso (Plequezuelos, 2010).

## 1.8 ANÁLISIS FODA

### 1.8.1 Definición

Espinoza (2013) afirma:

La matriz de análisis dafo o foda, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

### **Análisis Externo**

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera.

Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz dafo divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

**Oportunidades:** Representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

**Amenazas:** Pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

### **Análisis Interno**

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una

autoevaluación, dónde la matriz de análisis dafo trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

## 1.9 EFICIENCIA

### 1.9.1 Definición

Harrigton (2011) afirma:

Es una medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Es una relación técnica entre entradas y salidas.

La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles.

## 2 SITUACIÓN DE LA EMPRESA

### 2.1 RESEÑA HISTÓRICA

Fundada el 07 de Septiembre de 1993, por Gerardo Carvajal y Antonio Cedeño. Tramacoexpress Cía. Ltda., inicia sus labores como un negocio pequeño pero de características distintas en cuanto al manejo de la correspondencia a nivel nacional. Poco a poco el nombre comercial comienza a ser reconocido dentro del mercado y no pasó mucho tiempo para que Tramacoexpress Cía. Ltda., lograra situarse dentro de las tres mejores empresas de Courier del País. (Carvajal. A, 2010)

La experiencia de más de treinta años de su mentor en la rama de la transportación de encomiendas, sumadas a la tenacidad, sacrificio y constancia, además del trabajo fuerte y mancomunado de quienes conforman la Organización, han dado como resultado lo que Tramacoexpress Cía. Ltda., es en la actualidad.

La cobertura está dividida en ciudades principales, secundarias y trayectos especiales, los tiempos de entrega van desde las veinticuatro, cuarenta y ocho y setenta y dos horas promedio, mismas que dependerán de la situación geográfica.

Tramacoexpress Cía. Ltda., cuentan con Agencias y Sucursales a nivel nacional, listos para atender la amplia demanda de transportación de encomiendas en todo el territorio ecuatoriano.

Al momento la organización cuenta con más de mil colaboradores entre agenciados y bajo relación de dependencia, distribuidos en todo el país, alineados bajo una política de cumplimiento y seriedad en la entrega de encomiendas.

La continua búsqueda de nuevos métodos de operaciones y mejoras en tecnología, además del constante apoyo del grupo logístico ha caracterizado el tipo de administración que hoy tiene y compromete a no decaer en la lucha de situar a Tramacoexpress Cía. Ltda., como la empresa líder en transportación de encomiendas en todo el país (Carvajal, A. & Rodríguez, W., 2010, pág. 5).

## 2.2 MISIÓN

Cumplir con el servicio de transporte de correspondencia y carga liviana en forma ágil, confiable y oportuna con calidad, eficiencia y a los mejores precios del mercado; en un ambiente de trabajo que promueva el crecimiento personal de cada uno de sus miembros y el desarrollo permanente de la organización.

## 2.3 VISIÓN

Ser reconocida como la compañía de transporte de correspondencia y carga liviana líder en el mercado, modelo de cambio que ofrece un servicio organizado, seguro y eficiente; obteniendo la satisfacción completa de nuestros clientes y colaboradores.

## 2.4 UBICACIÓN

Tramacoexpress Cía. Ltda. está ubicada en la provincia de Pichincha, su dirección es: Manuel Najas OE-345 y Joaquín Mancheno.

## 2.5 OBJETIVOS

### 2.5.1 Objetivo General

Garantizar a todos los clientes, que la mercadería llegará a su destino en perfectas condiciones, en el tiempo pactado minimizando contratiempos y manteniendo la calidad del servicio de acuerdo a sus necesidades.

### 2.5.2 Objetivos específicos

- Establecer políticas de control de nuestro sistema de transporte siempre basados en el código de comercio y la ley de tránsito que permita cumplir con cabalidad los diferentes servicios que cumple nuestra empresa.
- Lograr la planificación propuesta para alcanzar la rentabilidad esperada.
- Desarrollar estrategias de mejoramiento, creativas e innovadoras.
- Capacitar continuamente al personal acerca de los diferentes servicios que ofrece la empresa, así como las innovaciones que estos presentan con la finalidad de prestar un mejor servicio al público.

### **Situación actual de Tramacoexpress Cía. Ltda.**

Tramacoexpress es una empresa en marcha de gran prestigio que lleva varios años en el mercado con la expectativa de permanecer, crecer y dar un buen

servicio a sus clientes. Garantizar que sus encomiendas lleguen seguras al destino elegido.

Sus competencias actualmente son Servientrega, DHL, Laar Courier y cuenta con número de 437 trabajadores en nómina con aproximadamente mil agenciados.

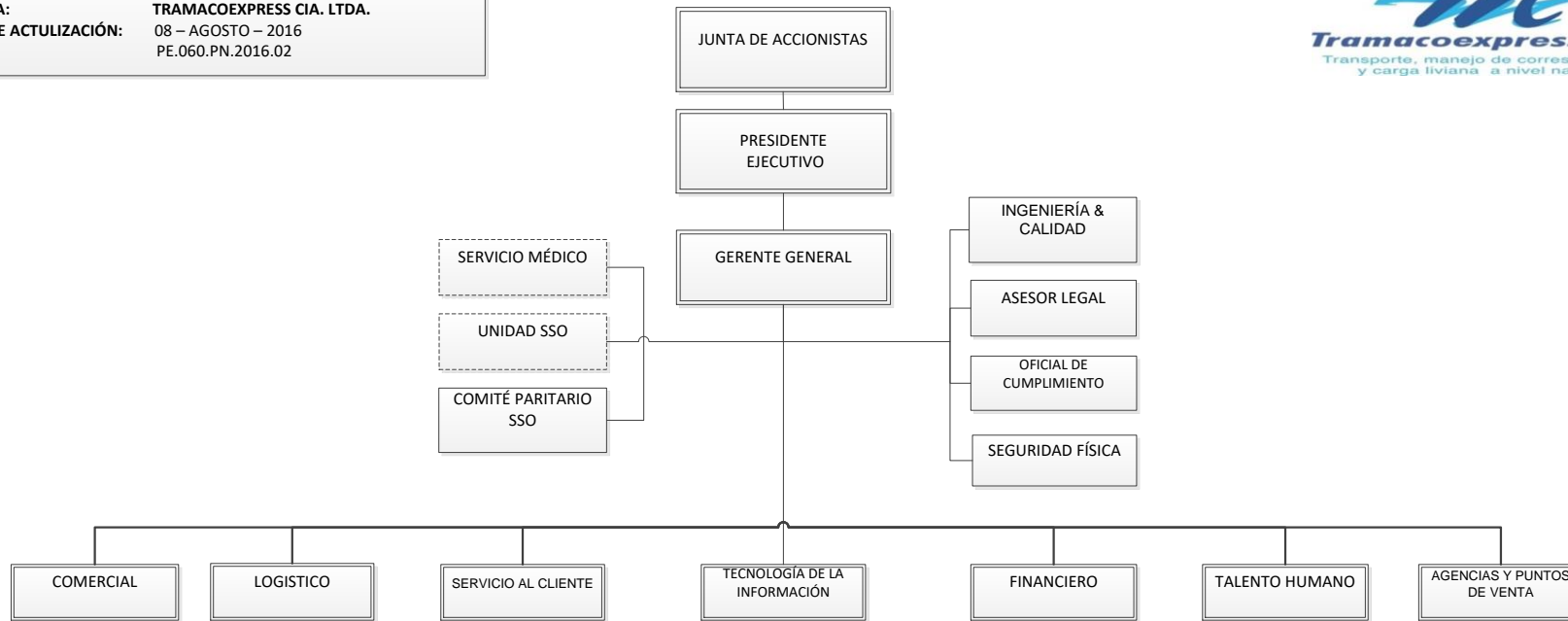
Cuenta con un sistema contable APLICON es un programa que ayuda al control de pagos, cuentas por cobrar como son los saldos vencidos, registro de compra, venta, ingreso, gastos y demás módulos.

Las técnicas utilizadas para obtener información relacionada con la parte operativa de la empresa fueron: la observación directa y la entrevista con los participantes de cada proceso.

## 2.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

A continuación se detalla el organigrama estructural de la organización efectuado por parte de la empresa, en este grafico podemos observar las principales áreas de la misma y en si el funcionamiento del negocio.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**  
**EMPRESA:** TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.  
**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 08 – AGOSTO – 2016  
**CÓDIGO:** PE.060.PN.2016.02



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	COMUNICADO A:	VALIDADO POR:	APROBADO POR:
Pablo Amaguayo JEFE INGENIERÍA & CALIDAD	Adriana Carvajal GERENTE T.H.	Santiago Chele PRESIDENTE COMITÉ SSO	Ana Escobar ASESOR LEGAL	Antonio Cedeño GERENTE GENERAL

**Figura 5: Organigrama Tramacoexpress Cía. Ltda.**

**Fuente:** Tramacoexpress Cía. Ltda.

## 2.7 MANUAL DE FUNCIONES

Tramacoexpress Cía. Ltda., emitió un manual de funciones de los cargos más representativos en el año 2011 posee un total de 200 hojas por lo tanto se obtuvo un extracto del mismo siendo así parte de los anexos (Ver.- Anexo 1.1)

## 2.8 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EMPRESA

El Reglamento Interno de Trabajo de la empresa fue actualizado en este año realizado por el Departamento de Recursos Humanos el cual contiene un número total de 38 páginas, es así que colocamos un extracto del mismo en los anexos (Ver.- Anexo 1.2)

## 2.9 FODA

Este análisis de la empresa fue efectuado por parte de la misma en este año 2016, en este cuadro podemos observar las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas detectadas por la empresa.

### **2.9.1 Análisis Externo**

#### **Oportunidades**

1. Eliminación progresiva de los aranceles.
2. Difusión de la cultura postal en el país.
3. Existencia de entes de control para operadores postales.
4. Acceso a nuevas tecnologías.

**Amenazas**

1. Falta de liquidez en el mercado.
2. Nomenclatura catastral diferente en cada ciudad.
3. Contaminación de la carga.
4. Informalidad en el servicio postal.

**2.9.2 Análisis Interno****Fortalezas**

5. Marca posicionada a nivel corporativo.
6. Experiencia sólida en la red de distribución.
7. 99% de efectividad en entregas.
8. Comprometidos con la visión empresarial.

**Debilidades**

1. Poca difusión del servicio al público en general.
2. Plan de capacitación deficiente.
3. Manejo deficiente de recursos financieros.
4. Recuperación de cartera sin controles.

## Matriz FODA

**Tabla 2: FODA Tramacoexpress Cía. Ltda.**

<b>MATRIZ FODA TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.</b>			
<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
a	Marca posicionada a nivel corporativo	a	Eliminación progresiva de los aranceles
b	Experiencia sólida en la red de distribución	b	Difusión de la cultura postal en el país
c	99% de efectividad en entregas	c	Existencia de entes de control para operadores postales
d	Comprometidos con la visión empresarial	d	Acceso a nuevas tecnologías
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
a	Poca difusión del servicio al público en general	a	Falta de liquidez en el mercado
b	Plan de capacitación deficiente	b	Nomenclatura catastral diferente en cada ciudad
c	Manejo deficiente de recursos financieros	c	Contaminación de la carga
d	Recuperación de cartera lenta	d	Informalidad en el servicio postal

**Fuente:** Plan de Trabajo Tramacoexpress Cía. Ltda.

## 2.10 DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE LOS PROCESOS

A continuación se procederá a hacer el relevamiento de los procesos principales de la compañía según los encargados de cada área para posteriormente analizar aquellas debilidades y proponer un correcto funcionamiento.

### 2.10.1 Departamento Comercial

#### 2.10.1.1 Proceso de Ventas

- Prospectar a clientes
- Levantar información sobre las necesidades especiales
- Coordinar, costear y autorizar negociaciones especiales
- Cerrar el proceso de negociación
- Aprobar la negociación

- Aprobar Crédito
- Comunica al cliente la aprobación y realiza la entrega de guías
- Realizar el ingreso de clientes a sistemas SLAC y Aplicon

## **2.10.2 Departamento Logístico**

### **2.10.2.1 Proceso Logístico**

Provisión de guías.- el cliente para poder ser atendido requiere de una guía de transporte, misma que se entrega posterior a la firma del contrato. Una vez que cliente ha sido enrolado, solicita este material a su ejecutivo de cuenta, quien tramita internamente este pedido al responsable de la provisión de guías. Este a su vez verifica el inventario, imprime la información del embarcador en las guías que van a ser asignadas, por lo general se emiten 50 guías, a continuación llena manualmente el formulario de despacho, alista el envío y entrega al supervisor de documentos para que estas sean entregadas al nuevo cliente.

Solicitud de servicio.- el cliente se contacta telefónicamente o por correo electrónico con el supervisor de solicitud de servicio, el mismo que lo registra en el reporte de retiro de la ruta que esté más cerca al sector donde esta domiciliado.

Si el cliente ha ofrecido enviar carga, se lo coloca en una ruta que sea visitada por un vehículo, si son documentos, se lo coloca en una ruta

visitada por operadores a pie o motorizados. Una vez que ha sido registrado, se le asigna un operador para la atención y futura coordinación de retiro. El supervisor de turno, da seguimiento que se cumpla con la recolección y finalmente, el operador entrega el reporte de retiro al departamento de archivo para su procesamiento.

Recolección de envíos.- el operador una vez que ha llegado al punto de retiro del cliente, receipta el envío a ser procesado y verifica que este dentro de la cobertura que maneja la empresa, que los datos de la guía estén completos y concuerde la cantidad declarada con la cantidad física, que el contenido del envío no sea de prohibida transportación, que el valor del seguro del envío este dentro de los parámetros permitidos. Si se cumple con los requisitos citados, el operador procede a sellar el envío, registra el código, fecha y hora de retiro, coloca las tres copias de la guía de remisión dentro de una funda, entrega el original de la guía al cliente y solicita se registre la firma en el reporte de retiro.

En caso de haber novedades durante la prestación del servicio, el operador reporta a su supervisor concluyendo así el proceso.

Procesamiento de guías amarillas.- una vez que el operador sale a ruta, el digitador solicita una de las tres copias de la guía de transporte, ingresa la información en el sistema logístico que maneja la empresa, imprime un manifiesto y anexa las guías ingresadas para ser entregadas al departamento de facturación. El supervisor de turno, depura el sistema

validando que la cantidad de guías retiradas coincida con la cantidad de guías despachadas.

En caso de existir inconsistencias, alerta al resto de sucursales que estén atentos al número de guía extraviada, si no se pudo encontrar se la declara como siniestro, e inician los trámites para compensación al cliente.

Ingreso de ruta.- Una vez culminado las visitas a clientes que solicitaron retiros, el operador se reporta en base con el supervisor, mismo que procede a verificar el estado del envío, peso y datos en la guía.

A continuación verifica que los envíos sean clasificados según la forma de pago, esto quiere decir que los clientes que son eventuales, deber ser separados las guías, digitadas en un manifiesto y comunicadas a las ciudades de destino para que estas recuperen los valores del servicio.

Finalmente, el supervisor valido que la cantidad de envíos retirados coincida con la cantidad de envíos ingresados, registra su firma en el reporte de retiro y entrega al digitador.

El digitador, apertura el sistema logístico, ingresa los datos de peso, número de piezas, código de operador, destino e imprime las etiquetas.

El operador, coloca las etiquetas en la carga que fue ingresada en sus rutas y zonifica para su despacho hacia las varias provincias a nivel nacional.

### **2.10.3 Departamento Servicio al Cliente**

#### 2.10.3.1 Proceso de Atención al Cliente

- Se atiende al cliente mediante llamadas o correo electrónico.
- Se solicita la información completa del cliente.
- Se informa al cliente un tiempo de respuesta si esta no puede ser atendida inmediatamente.
- Se solicita información al área competente.
- Se recibe la información del área competente.
- Se transmite información al cliente.

Esta área atiende reclamos y ayuda a generar guías de transporte SLAC cuando este lo requiera.

### **2.10.4 Departamento Tecnología de la Información**

#### 2.10.4.1 Proceso de Soporte y Comunicaciones

- Autenticación del problema o incidente en el sistema mesa de ayuda.
- Registrar Ticket de incidente o problema.

- Recibir notificación automática vía correo electrónico o APP Móvil.
- Autenticación del problema en el sistema mesa de ayuda.
- Analizar el caso.
- Ejecutar la solución.
- Notificar la solución al usuario.
- Cerrar el ticket de soporte.
- Validar la solución por parte del usuario.
- ¿Se solucionó el problema?.
- No, Reabrir el ticket de soporte.
- Si, realizar encuesta de satisfacción del usuario.

#### 2.10.4.2 Proceso de Seguridad de Tecnología de la Información

- Revisar los registros de los servidores.
- ¿Se encuentran datos erróneos en los registros?
- No, archivar el reporte de gestión de servidores.
- Si, revisar los servicios involucrados en los servidores, seguridad perimetral, enlaces de datos.
- En caso de ser un servicio prestado por terceros se contacta con el proveedor.
- ¿Se encuentran datos erróneos en los registros?

- El error se debe a un daño a nivel de Hardware.
- No, se valida.
- Validación de la solución.
- Notificar a los usuarios internos y externos.

## **2.10.5 Departamento Financiero**

### 2.10.5.1 Proceso de Facturación

- Se receipta guías validadas y digitalizadas por parte del área de digitalización.
- Se registra fechas de producción recibidas en escritorio, carpeta ciudades.
- Se distribuye a los auxiliares contables guías por clientes.
- Se ingresa a sistema SLAC, módulo logística, menú reportes, opción tracking de guías.
- Se verifica datos de origen, destino, cliente, tipo de envío, peso, seguro, contrato, centro de costo, localidad, servicio especial, registrada en el sistema versus información de guías físicas.

- Si la información del sistema es correcta.
- No, Se ingresa al módulo logística, menú retiro, opción complementación de información de guías, corregir datos.
- Si, Ingresa a módulo comercial, menú transacciones opción facturación clientes.
- Si existe negociación especial.
- Si, se verifica el tipo de negociación en escritorio carpeta de negociaciones especiales.
- No, se realiza la revisión general de guías movilizadas por cliente.
- Si el reporte de guías está correcto.
- No, se corrige la información en el sistema.
- Si, se ingresa al módulo comercial menú transacciones opción facturación clientes.
- Generar Factura.
- Se ingresa al SLAC Módulo Comercial, Menú reportes, opción reporte facturación.

- Se genera y valida reporte de facturas emitidas.
- Se envía reporte de ventas Jefatura Contable, Jefatura de Cartera, Jefatura Sistemas y Jefatura Comercial.
- Se elabora reporte en formato para subir al sistema APLICONT.
- Si la factura es rechazada por el cliente.
- No, termina el proceso.
- Si, se verifica el motivo del reclamo.
- Se valida información con el área correspondiente al reclamo.
- Si es necesario emitir nota de crédito.
- Si, se verifica el monto de la nota de crédito.
- Se identifica responsables.
- Se elabora la solicitud de nota de crédito (formato establecido).
- Se gestiona autorización para elaborar la nota de crédito.
- Se elabora la nota de crédito.

- Se ingresa al sistema Aplicont módulo ventas, documentos, opción notas de crédito.
- Se registra la nota de crédito.
- Si la nota de crédito es parcial.
- Si, se envía la nota de crédito al cliente.
- No, la nota de crédito es total.
- Se ingresa al SLAC, módulo comercial, menú transacciones opción anulación de facturas.
- Si existe valores a corregir.
- Si, se corrige valores.
- Se ingresa al SLAC, módulo comercial, menú transacciones, opción facturación clientes.
- No, se genera la factura.

El proceso de facturación se realizan los primeros días de cada mes y la contabilización de las ventas son enviadas al terminar el mes.

#### 2.10.5.2 Proceso de Compras

- Recepción de solicitud de pedido de los diferentes departamentos y sucursales.
- Se escoge el proveedor mediante cotización o algunos se lleva por contrato.
- Se realiza la adquisición.
- Recepción de lo solicitado y factura.
- Ingresa a bodega.
- Factura se entrega a proveedores.

#### 2.10.5.3 Proceso de Pago a Proveedores

- Se realiza flujo de pago proveedores semanalmente.
- Se procede con la revisión de flujo bancos con el contador general para autorización de pagos.
- Una vez autorizado el pago de proveedores, se procede con la confirmación de los mismos.

- Se solicita a la persona responsable las facturas de proveedores.
- Se verifica que las facturas se encuentren revisadas y aprobadas para el respectivo pago.
- Una vez revisadas las facturas, se procede con la contabilización del respectivo diario contable, para posteriormente emitir el cheque o transferencia.
- Se procede a entregar al Contador los diarios contables y facturas, para su respectiva revisión.
- Una vez revisado los diarios contables, el contador general autoriza para que se proceda a firmar los cheques o subir transferencias.
- Luego de la autorización del contador general, se procede hacer firmar los cheques y diarios contables.
- De acuerdo a las políticas establecidas por el departamento contable los pagos a proveedores se realizan los días lunes de 4 a 5pm, cabe recalcar que en el transcurso de la semana se procede con la emisión de pagos previa autorización del contador general.
- Para la distribución de cheques correspondientes a sucursales, se elabora un memorándum en donde se detalla el número de cheques y egresos enviados a los responsables de cada sucursal.

- En el lapso de una semana se receipta los egresos, para el respectivo archivo.
- Al finalizar el mes se procede a ordenar todos los egresos por distintos bancos.

#### 2.10.5.4 Proceso de Gestión de Cartera

- Recepción de Reporte Magnético de facturación sistema APLICONT, módulo cartera, opción clientes, listado de movimientos.
- Validación de ingreso de facturación en módulo cartera APLICONT contrato y puntos de venta opción clientes, listado de movimientos.
- Zonifica cartera nacional para recuperación de cartera por gestor bajado de módulo de cartera APLICONT facturas contrato: Gestor 1 Zona Norte, Valles, Cuenca y Ambato, Gestor 2, Zona Centro Norte y Sur, Gestor 3, transferencias y cartera de clientes de zonas agencias, Gestor Guayaquil 1, Clientes Zona Guayaquil – Duran – San Borondon.
- Inicio de gestión recuperación nacional cartera contrato con llamadas telefónicas diarias, envío de emails, comunicados extraído de la base de módulo cartera clientes APLICONT módulo clientes estados de cuenta.

- Gestión recuperación nacional retenciones contrato, llamada telefónica, envió de email comunicados.
- Coordinación para recuperación de pagos con cheque o efectivo, llamadas telefónicas, envíos de email o comunicados clientes.
- Preparar reporte Excel de recuperación incluyendo el cliente, factura, monto a recuperar, contacto, fecha y hora de retiro.
- Entrega reporte Excel para gestión de cobro.
- Inicio Recuperación de Cartera por transferencia.
- Verifica pago y cumplimiento de pago por transferencia.
- Valida pago por transferencia el reporte bancos.
- Valida novedades en gestión de cobro cartera contrato.
- Consolida reportes de novedades nacionales que impide realizar gestión de cobro.
- Envío de novedades a cada área responsable.
- Receipta novedades para dar solución.

- Soluciona novedades informes y respaldos.
- Ingreso de pago transferencias y cheques cartera contrato en sistema APLICONT Bancos, Pagos y Cobros y Registro de Cobro.
- Prepara reporte excel retenciones físicas, contrato y puntos de venta.
- Receipta retenciones electrónicas contrato y puntos de venta.
- Consolida reportes de retenciones electrónicas y manuales contrato.
- Consolida reportes de retenciones electrónicas puntos de venta.
- Entrega de Reporte Consolidado de retenciones contrato para subir a sistema APLICONT.
- Entrega de reportes consolidado de retenciones punto de venta para subir a sistema APLICONT.
- Cumplimiento de Pago dentro de plazo estipulado en contrato.
- Si el cliente cumple, termina el proceso.
- Si no cumple, se envía comunicado a logística para retener envíos hasta cumplimiento de pago.

- Si el cliente luego de retener los envíos cumple con su pago, se solicita a logística liberar los envíos y se cierra novedad y gestión.

#### 2.10.5.5 Proceso de Elaboración de Conciliaciones

- Se solicitan mayores.
- Se obtienen reportes del sistema como: reporte de ventas, estados de cuenta, reportes de proveedores, reportes de retenciones.
- Se concilian cuentas.
- Se informa al contador de ajustes a realizar.

Es un proceso que se encuentra retrasado por la rotación de personal.

#### 2.10.5.6 Proceso de Declaración de Impuestos

- Extracción de datos de módulos de compras, ventas y retenciones del mes a un documento de Excel.
- Verificación de datos con mayores contables:
  - Si la información es correcta se envía al Servicio de Rentas Internas (SRI), para la declaración mensual respectiva.

- Si la información es incorrecta se llama al encargado del sistema contable para que realice los ajustes respectivos, una vez realizados estos ajustes se procede al envío de la declaración mensual respectiva.
- Se genera el reporte mensual del formato para el DIMM.
- Se carga el reporte generado por el software.
- Se realiza el pago a través de débito bancario.

## **2.10.6 Departamento de Recursos Humanos**

### **2.10.6.1 Proceso de Contratación de Personal**

- Ser realiza la convocatoria para el reclutamiento de candidatos y concluida, se procederá a la recepción de los documentos de soportes.
- Tomar a los candidatos, prueba de aptitud, técnicas, prácticas psicotécnicas.
- Delegar al jefe de área correspondiente para que evalúe la idoneidad del candidato.

- Proceder a la selección de los candidatos idóneos de acuerdo a las necesidades de la compañía.
- Realizar una entrevista personal a los candidatos seleccionados.
- Los candidatos que pasen la entrevista personal y que reúna los requisitos solicitados por la compañía serán contratados.

## 2.11 ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS – OPORTUNIDADES – DEBILIDADES - AMENAZAS)

En base a lo descrito anteriormente, es necesario determinar las fortalezas y oportunidades que se puede rescatar y las debilidades y amenazas que se pueden corregir y prevenir respectivamente, este análisis nos va a permitir detectar aquellos temas en los cuales debemos enfocarnos y mejorarlos para poder aprovechar el mercado y marcar un valor agregado por sobre otras empresas que prestan los mismos servicios.

El FODA que vamos a plantear a continuación estará enfocado en el aspecto administrativo, operativo, organizativo de la empresa de manera general.

**Tabla 3: Análisis FODA Tramacoexpress Cía. Ltda.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestigio, Credibilidad e imagen.</li> <li>• Cobertura Nacional.</li> <li>• Instalaciones.</li> <li>• Crecimiento notable dentro del mercado</li> <li>• Fidelización de clientes por la importancia del servicio.</li> <li>• Equipo profesional.</li> <li>• Conocimiento del mercado.</li> <li>• Uso eficaz de medios tecnológicos.</li> <li>• Área de Seguridad apropiada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos avances tecnológicos.</li> <li>• Hay segmentos de mercado que se pueden atender.</li> <li>• Mejor atención para satisfacer necesidades de clientes.</li> <li>• Garantía para adquirir financiamiento.</li> <li>• Mejores acuerdos con los proveedores.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional.</li> <li>• Funciones del personal no muy bien definidas.</li> <li>• No implementación de mejora continua en las políticas.</li> <li>• No existen políticas de seguridad en cuanto a las encomiendas que son transportadas.</li> <li>• Falta de Control Interno.</li> <li>• Debilidad en cumplir con los proyectos programados en las áreas.</li> <li>• No se manejan indicadores que midan la eficiencia de sus operaciones.</li> <li>• Falta de utilización de planes estratégicos</li> <li>• Falta de Publicidad.</li> <li>• Alta rotación de personal en el área financiera.</li> <li>• Falta de esmero en la atención al cliente.</li> <li>• Falta de capacitación del personal.</li> <li>• Falta de Control de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica.</li> <li>• Intensa competencia.</li> <li>• Conflictos gremiales.</li> <li>• Nuevas exigencias de parte de los organismo de control.</li> <li>• Cambio en las Leyes.</li> <li>• Aumento en el precio del combustible e insumos.</li> <li>• No existe la restricción de las redes sociales en la compañía.</li> </ul>

**Fuente:** Análisis Realizado

## 2.12 EL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Al realizar un muestreo probabilístico debemos preguntar ¿Cuál es el número mínimo de unidades de análisis, que se necesitan para conformar una muestra ( $n$ ) que asegure resultados representativos.

El presente estudio utiliza un nivel de confianza de 95% lo que equivale a un valor  $Z$  de 1.96. Para el cálculo de la muestra se emplea una precisión del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Aplicamos la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N * e^2 * Z^2}{(N - 1)E^2 + e^2 * Z^2}$$

$$n = \frac{437 * 0.05^2 * 1.96^2}{(437 - 1)0.05^2 + 0.05^2 * 1.96^2}$$

$$n = \frac{419,69}{5,14}$$

$$n = 205 \text{ Empleados}$$

De donde:

$n$  = Muestra

$N$  = Población 437 empleados

$\sigma$ =Variación de la población (0.5) pq de la fórmula

Z= Nivel de confianza (1.96)

E= Error muestral (0.5)

(N-1) = Corrección para muestras mayores a 30 personas

### 2.13 ENCUESTA AL PERSONAL

Se realizó una encuesta al personal de la empresa Tramacoexpress Cía. Ltda. con la finalidad de encontrar puntos relevantes para mejora. A continuación se presenta el modelo de la encuesta:

#### **Encuesta a Empleados**

#### **Empresa TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.**

Encuesta para analizar el nivel de eficiencia que posee la empresa en sus operaciones con el fin de implementar mejoras en este campo.

La encuesta es anónima con el propósito de que el empleado proporcione información real.

Cada pregunta es valorada con SI o NO para mejor exactitud.

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**ENCUESTA**



**Indicaciones:** Marcar con una X la opción que considere sea la más adecuada.

En los espacios en blanco coloque el área en la que usted labora.

**Preguntas Específicas:**

1. ¿Usted conoce si se encuentran establecidas por escrito, las funciones, políticas, procedimientos que tiene la empresa?

SI

NO

2. ¿Las funciones que usted realiza están claramente definidas?

SI

NO

3. ¿Cree que los controles internos que posee el área de \_\_\_\_\_ son acordes y ayudan a mejorar la eficiencia administrativa?

SI

NO

4. ¿Para desarrollar una tarea por primera vez recibe la instrucción necesaria?

SI

NO

5. ¿El trabajo que usted realiza en el área de \_\_\_\_\_ es medido o evaluado para conocer los resultados que está dando?

SI

NO

6. ¿En el área de \_\_\_\_\_ se realiza reuniones periódicas para planificar su trabajo?

SI

NO

7. ¿Cree que es necesario mejorar el trabajo en equipo que actualmente se dirige en el área de \_\_\_\_\_?

SI

NO

8. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa por primera vez tuvo una capacitación adecuada que le permita desempeñar sus funciones?

SI

NO

9. ¿Cree usted que en el área que se desempeña existe crecimiento profesional y laboral?

SI

NO

10. ¿Se ofrece programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?

SI

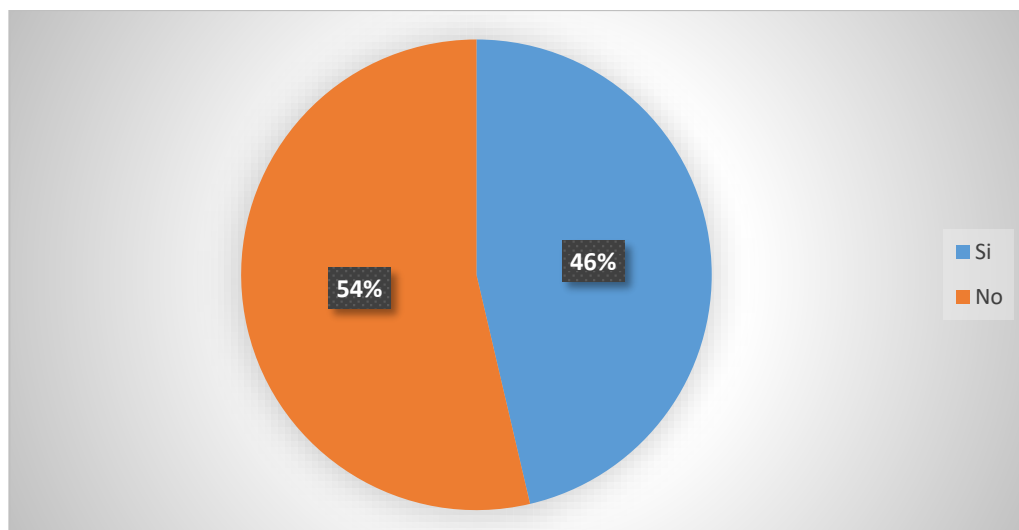
NO

## 2.14 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE LAS ENCUESTAS EFECTUADAS AL PERSONAL DE TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.

**2.14.1 ¿Usted conoce si se encuentran establecidas por escrito, las funciones, políticas, procedimientos que tiene la empresa?**

**Tabla 4: ¿Usted conoce si se encuentran establecidas por escrito, las funciones, políticas, procedimientos que tiene la empresa?**

<b>Variable</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
Si	95	46%
No	110	54%
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>100%</b>



**Figura 6: ¿Usted conoce si se encuentran establecidas por escrito, las funciones, políticas, procedimientos que tiene la empresa?**

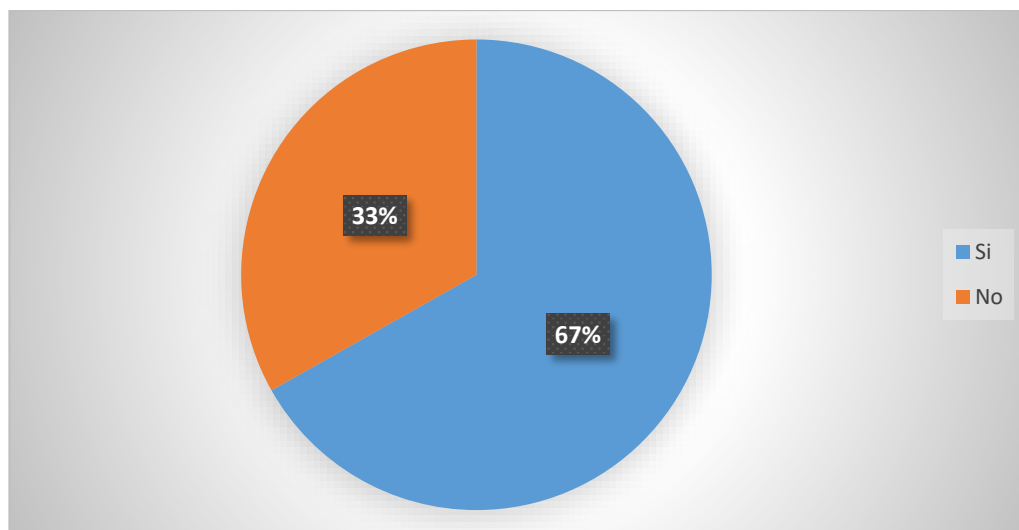
**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico un 54% de los trabajadores encuestados indicaron que desconocen si las funciones, políticas y procedimientos de la empresa se encuentran escritos. Ante esto podemos mencionar que estos documentos están desactualizados y la administración no ha manejado ningún mecanismo para que se han difundidos al personal.

**2.14.2 ¿Las funciones que usted realiza están claramente definidas?**

**Tabla 5: ¿Las funciones que usted realiza están claramente definidas?**

Variable	Fa	Fr
Si	137	67%
No	68	33%
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>100%</b>



**Figura 7: ¿Las funciones que usted realiza están claramente definidas?**

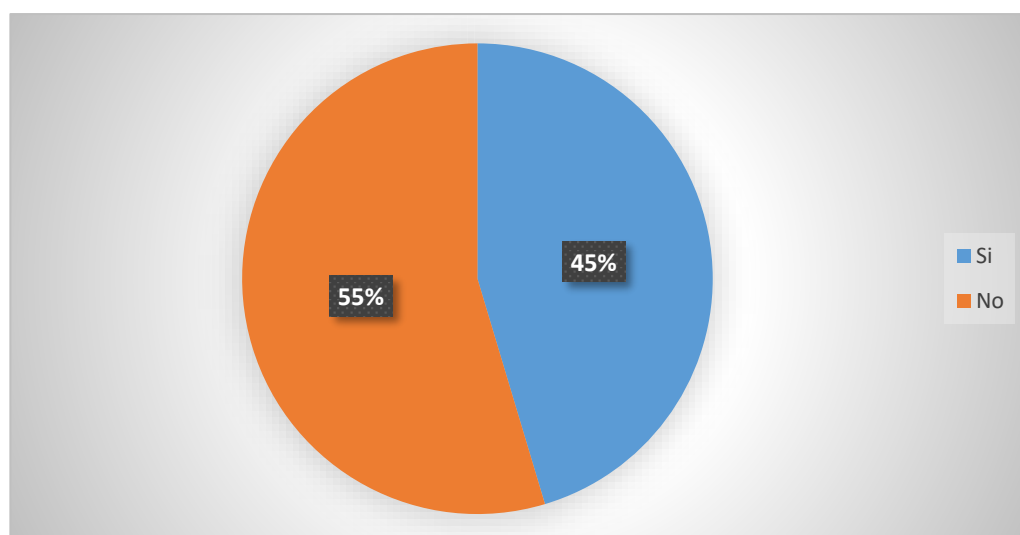
**Análisis:**

Como lo demuestra el gráfico un 67% de los trabajadores encuestados indican que las funciones que realizan están exactamente definidas. La mayoría de los trabajadores es personal antiguo por lo tanto conoce las funciones que debe cumplir pero desconoce si son las necesarias para cumplir con un proceso eficiente.

2.14.3 ¿Cree que los controles internos que posee el área de \_\_\_\_\_ son acordes y ayudan a mejorar la eficiencia administrativa?

**Tabla 6: ¿Cree que los controles internos que posee el área de \_\_\_\_\_ son acordes y ayudan a mejorar la eficiencia administrativa?**

Variable	Fa		Fr	
	Si	No	Si	No
Administrativa	5	8	2%	4%
Comercial	4	7	2%	3%
Financiero	9	13	4%	6%
Logístico	60	65	29%	32%
Puntos de Venta	7	8	3%	4%
Servicio al Cliente	3	6	1%	3%
Talento Humano	3	3	1%	1%
Tecnología de la Información	2	2	1%	1%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>112</b>	<b>45%</b>	<b>55%</b>



**Figura 8: ¿Cree que los controles internos que posee el área de \_\_\_\_\_ son acordes y ayudan a mejorar la eficiencia administrativa?**

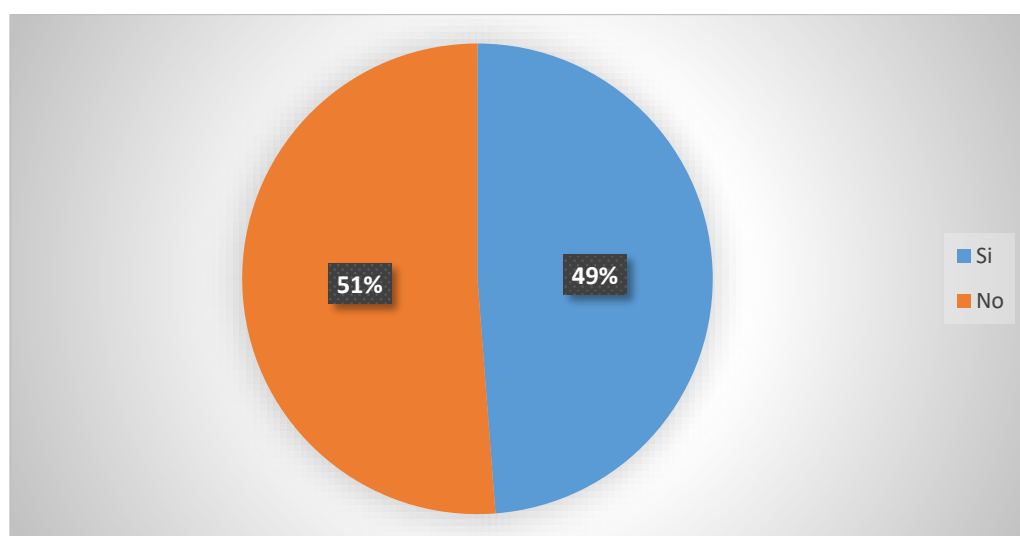
**Análisis:**

Según los datos proporcionados en la encuesta generalmente los controles internos que posee la empresa no ayudan a mejorar la eficiencia administrativa, este aspecto es muy importante puesto a que ayuda a tener un mejor trabajo en si para toda la empresa. El total de 55% de los encuestados pronunciaron que los controles no son eficientes.

#### 2.14.4 ¿Para desarrollar una tarea por primera vez recibe la instrucción necesaria?

**Tabla 7: ¿Para desarrollar una tarea por primera vez recibe la instrucción necesaria?**

Variable	Fa	Fr
Si	100	49%
No	105	51%
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>100%</b>



**Figura 9: ¿Para desarrollar una tarea por primera vez recibe la instrucción necesaria?**

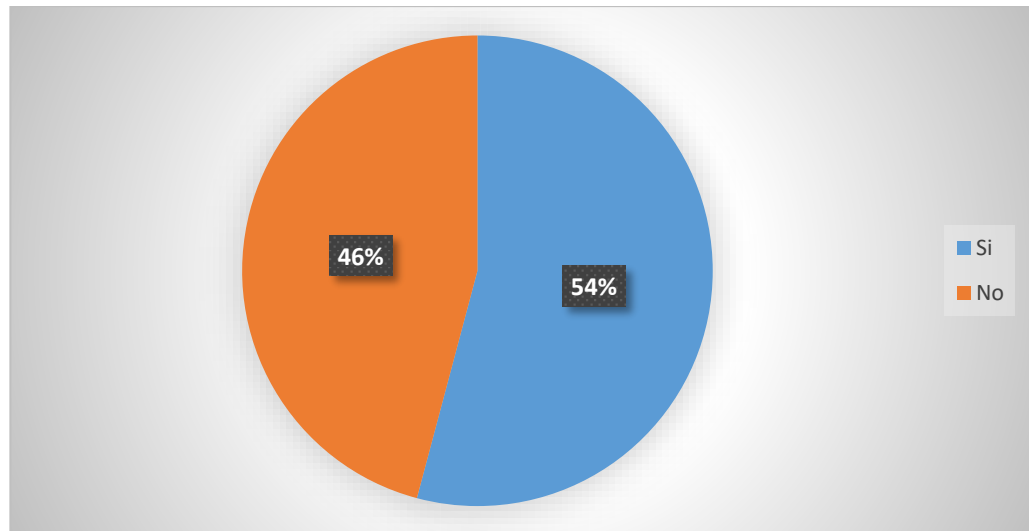
**Análisis:**

Como lo demuestra el gráfico 51% de los encuestados indican que no reciben la instrucción necesaria para desarrollar una tarea por primera vez, esta es dada pero no de la manera como debería para desarrollar un trabajo con eficiencia desde la primera vez.

**2.14.5 ¿El trabajo que usted realiza en el área de \_\_\_\_\_ es medido o evaluado para conocer los resultados que está dando?**

**Tabla 8: ¿El trabajo que usted realiza en el área de \_\_\_\_\_ es medido o evaluado para conocer los resultados que está dando?**

Variable	Fa		Fr	
	Si	No	Si	No
Administrativa	5	8	2%	4%
Comercial	4	7	2%	3%
Financiero	13	9	6%	4%
Logístico	68	57	33%	28%
Puntos de Venta	8	7	4%	3%
Servicio al Cliente	6	3	3%	1%
Talento Humano	4	2	2%	1%
Tecnología de la Información	3	1	1%	0%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>94</b>	<b>54%</b>	<b>46%</b>



**Figura 10: ¿El trabajo que usted realiza en el área de \_\_\_\_\_ es medido o evaluado para conocer los resultados que está dando?**

**Análisis:**

Como lo demuestra el gráfico 54% de los encuestados mencionan que su trabajo de alguna manera es evaluado para conocer los resultados que este proporciona para el área o empresa, cabe mencionar que no existe un método específico de evaluación, cada jefe toma las medidas necesarias para evaluar a sus trabajadores.

2.14.6 ¿En el área de \_\_\_\_\_ se realiza reuniones periódicas para planificar su trabajo?

Tabla 9: ¿En el área de \_\_\_\_\_ se realiza reuniones periódicas para planificar su trabajo?

Variable	Fa		Fr	
	Si	No	Si	No
Administrativa	8	5	4%	2%
Comercial	9	2	4%	1%
Financiero	10	12	5%	6%
Logístico	68	57	33%	28%
Puntos de Venta	8	7	4%	3%
Servicio al Cliente	5	4	2%	2%
Talento Humano	3	3	1%	1%
Tecnología de la Información	3	1	1%	0%
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>91</b>	<b>56%</b>	<b>44%</b>

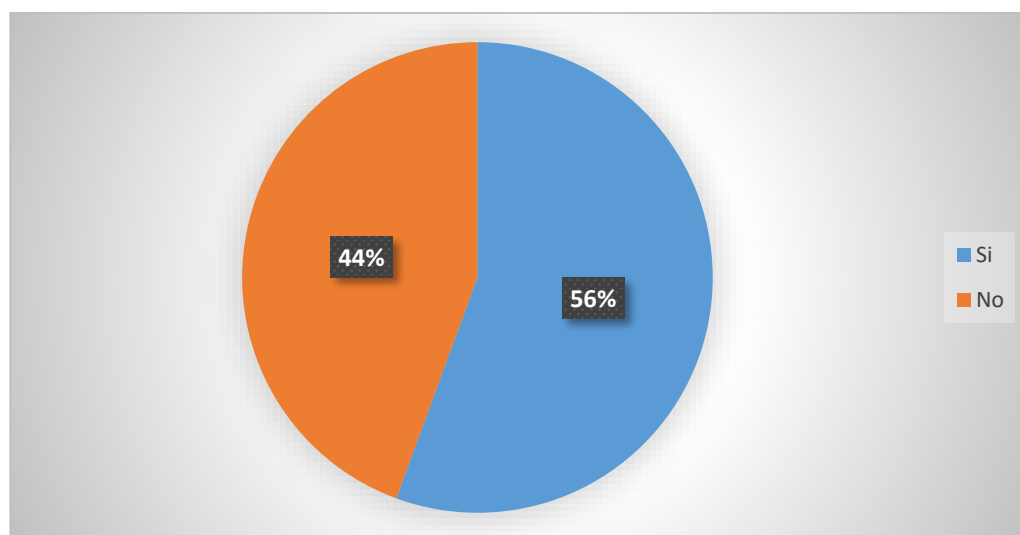


Figura 11: ¿En el área de \_\_\_\_\_ se realiza reuniones periódicas para planificar su trabajo?

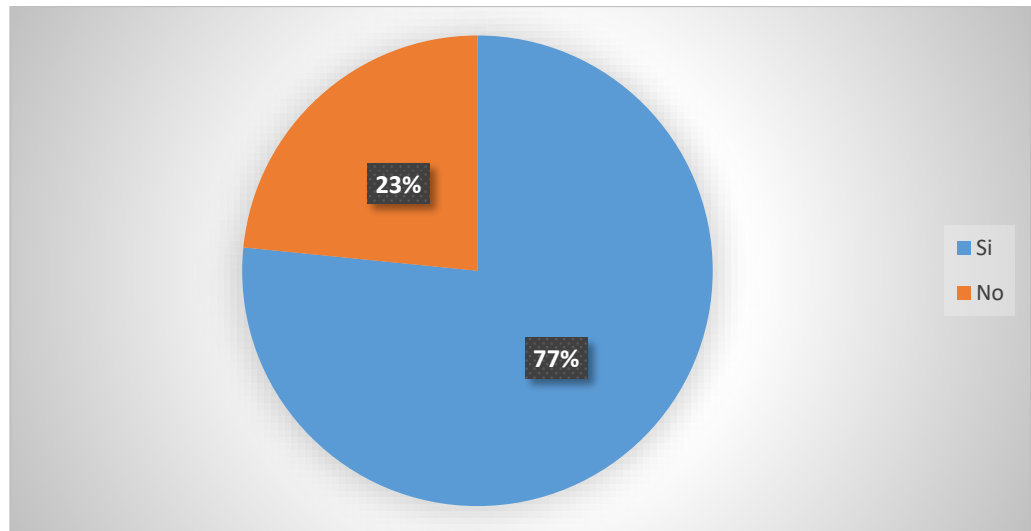
**Análisis:**

A nivel general en la empresa como lo demuestra el gráfico 56% de los encuestados mencionan que en su área se realizan reuniones periódicas para planificar el trabajo, cabe mencionar que existe un 44% el cual dice que no, la planificación es una herramienta de trabajo muy importante que se la debería coordinar con mucha responsabilidad en cada área.

**2.14.7 ¿Cree que es necesario mejorar el trabajo en equipo que actualmente se dirige en el área de \_\_\_\_\_?**

**Tabla 10: ¿Cree que es necesario mejorar el trabajo en equipo que actualmente se dirige en el área de \_\_\_\_\_?**

Variable	Fa		Fr	
	Si	No	Si	No
Administrativa	8	5	4%	2%
Comercial	10	1	5%	0%
Financiero	19	3	9%	1%
Logístico	92	33	45%	16%
Puntos de Venta	10	5	5%	2%
Servicio al Cliente	8	1	4%	0%
Talento Humano	6	0	3%	0%
Tecnología de la Información	4	0	2%	0%
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>48</b>	<b>77%</b>	<b>23%</b>



**Figura 12: ¿Cree que es necesario mejorar el trabajo en equipo que actualmente se dirige en el área de \_\_\_\_\_?**

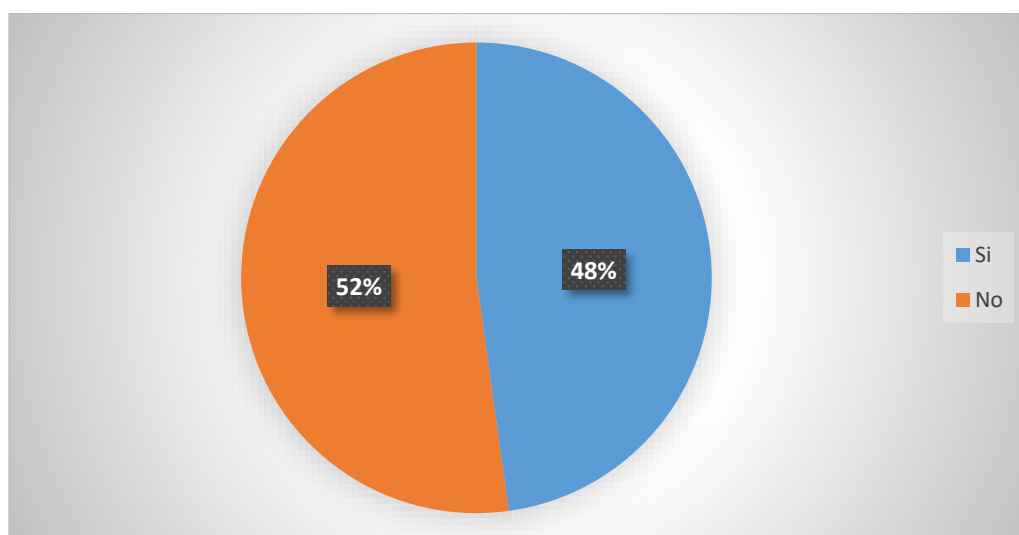
**Análisis:**

Como lo demuestra el gráfico 77% de los encuestados están de acuerdo en que el trabajo en equipo de su área debe mejorar. Este es un punto muy importante ya que los trabajadores están manifestando que se necesita más atención en este aspecto el cual puede estar afectando su rendimiento.

**2.14.8 ¿Cuándo usted ingreso a la empresa por primera vez tuvo una capacitación adecuada que le permita desempeñar sus funciones?**

**Tabla 11: ¿Cuándo usted ingreso a la empresa por primera vez tuvo una capacitación adecuada que le permita desempeñar sus funciones?**

Variable	Fa	Fr
Si	98	48%
No	107	52%
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>100%</b>



**Figura 13: ¿Cuándo usted ingreso a la empresa por primera vez tuvo una capacitación adecuada que le permita desempeñar sus funciones?**

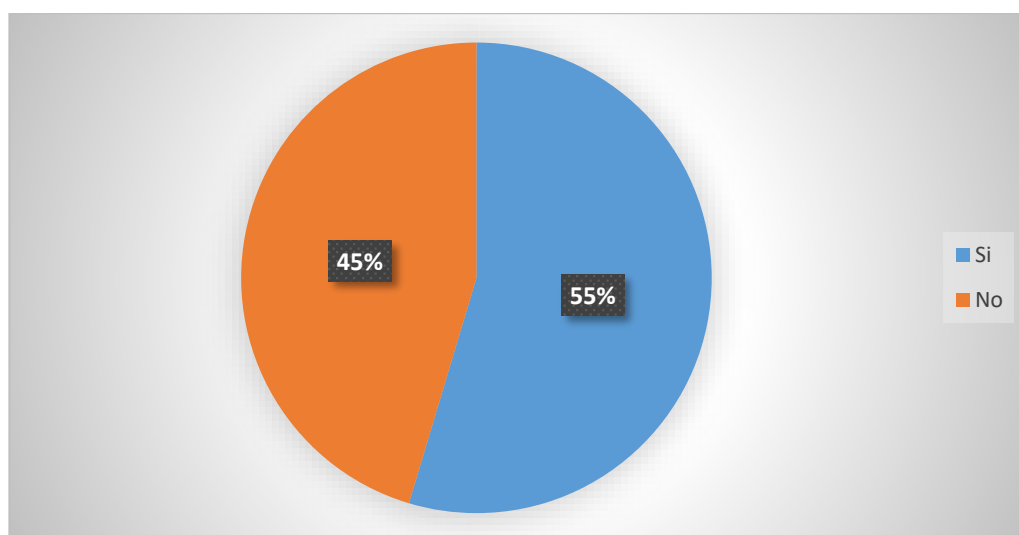
**Análisis:**

Como lo demuestra el gráfico 52% de los encuestados mencionan que no tuvieron una capacitación adecuada que les permita desarrollar sus funciones correctamente cuando ingresaron como nuevo personal a la empresa, se debería elaborar un plan en recursos humanos donde se ponga más atención a este paso el cual es importante para el correcto desempeño inicial de un empleado.

### 2.14.9 ¿Cree usted que en el área que se desempeña existe crecimiento profesional y laboral?

**Tabla 12: ¿Cree usted que en el área que se desempeña existe crecimiento profesional y laboral?**

Variable	Fa	Fr
Si	112	55%
No	93	45%
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>100%</b>



**Figura 14: ¿Cree usted que en el área que se desempeña existe crecimiento profesional y laboral?**

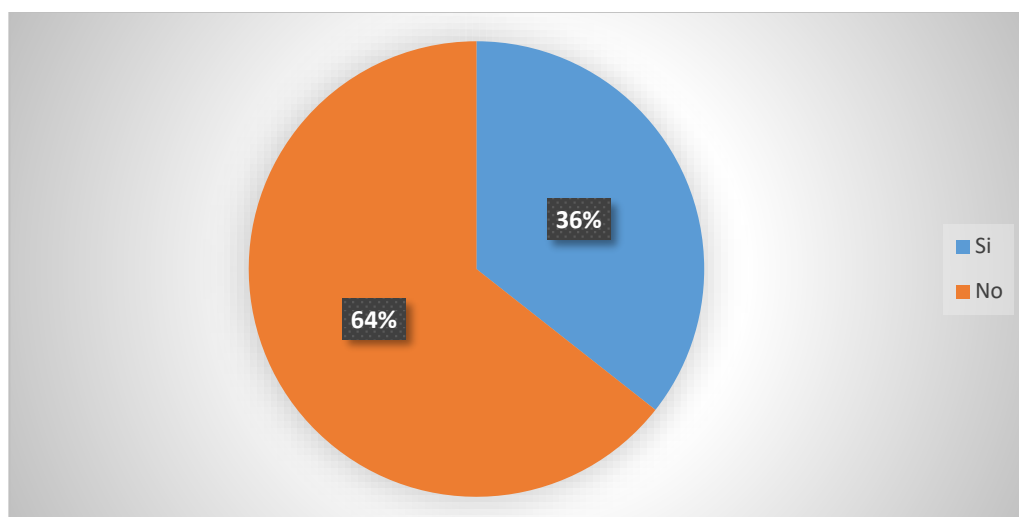
#### **Análisis:**

Como lo demuestra el gráfico 55% de los encuestados mencionan que si pueden tener crecimiento profesional y laboral en el área que se desempeñan, este podría ser un factor importante para motivar al trabajador y rinda mejor en sus funciones, se debería trabajar más en este tema para no perder el interés de los trabajadores.

#### 2.14.10 ¿Se ofrece programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?

**Tabla 13: ¿Se ofrece programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?**

Variable	Fa	Fr
Si	73	36%
No	132	64%
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>100%</b>



**Figura 15: ¿Se ofrece programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?**

#### **Análisis:**

Como lo demuestra el gráfico 64% de los encuestados indican que no se ofrecen programas de capacitación que les sirva para desarrollar bien sus actividades, la administración indica que esto carece por falta de presupuesto pero se debería armar un plan o estrategia que les permita poner en marcha este punto el cual ayuda a toda la organización donde su recurso humano tenga el conocimiento para poder desempeñar de mejor manera sus funciones.

## 2.15 CUESTIONARIOS

### **Parámetros para medir el riesgo**

El nivel de riesgo se mide de acuerdo al impacto negativo que causa en las operaciones normales de la entidad, y como éste afecta negativamente a las áreas relacionadas o a la exposición de pérdida de recursos de la compañía.

Para medir la frecuencia del riesgo se determina lo siguiente:

Se considera frecuente, cuando este se ha presentado en forma repetitiva en un mismo proceso o actividad, es decir, cuando se ha presentado en un 50% o más de las veces ejecutados el proceso o la actividad.

#### **2.15.1 Cuestionarios de Control Interno**

El informe COSO establece que el Control Interno es un proceso que se encarga de realizarla, desarrollarla, mantenerla y mejorarla toda la entidad desde la gerencia, la administración la dirección y el personal que la forma, todos son responsables de que el control interno cumpla con su cometido y que sea una gran ayuda para lograr los objetivos establecidos por la empresa.

El informe COSO está formado por cinco componentes y todos están conectados ya que se integran a las actividades y procesos de la empresa.

Al estar todos relacionados forman una estructura que permite que la entidad reaccione de una manera dinámica a los cambios internos o externos que se produzcan y que la entidad no se desvíe de los objetivos que quiere cumplir.

Para poder determinar la situación en la que se encuentra Tramacoexpress usaremos el informe COSO para analizar su control interno mediante la aplicación de los 5 componentes que lo conforman.

La aplicación se la realizara mediante el uso de cuestionarios donde calificaremos el nivel de riesgo de la empresa designando una ponderación y una calificación a cada una de las preguntas que se realizara según el grado de importancia que tenga para la entidad y de esta manera establecer el nivel de riesgo y nivel de confianza existente en la empresa y las áreas que forman la empresa Tramacoexpress.

**Tabla 14: Empresa Tramacoexpress Cía. Ltda.**

TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Componente** Toda la entidad**Entrevistado** Pablo Amaguayo**Entrevistador** Gabriela Aguirre**Fecha:** 01/12/2016

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
<b>1</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades</b>					
1.1	¿La estructura organizativa de la empresa está debidamente aprobada?		X	4	3	Está en proceso de aprobación
1.2	¿Se encuentran asignadas formalmente las responsabilidades a todos los trabajadores de la empresa?	X		4	2	Verbalmente
1.3	¿Se disponen de reglamentos que normen las actividades en cada área?	X		4	2	Se está actualizando
1.4	¿El personal que labora en la empresa reúne los requisitos de conocimientos y habilidades para ejecutar los trabajos de manera adecuada?		X	4	3	La mayoría del personal es antiguo y tiene más experiencia que nuevos conocimientos que aporten
1.5	¿El personal que labora en la empresa es seleccionado mediante concurso?	X		3	2	Los nuevos ingresos rinden pruebas de conocimiento
1.6	¿El personal que labora en la empresa es el necesario para cumplir con las actividades?		X	3	1	Hubo un recorte de personal
1.7	¿Se cuenta con un plan de capacitación para el personal?	X		4	2	En casos sumamente necesarios
1.8	¿Cada que tiempo se evalúa al personal?		X	3	1	Últimamente no ha sido evaluado
1.9	¿Existe un código o normas de ética que deben observar los empleados y éstas son de su pleno conocimiento?	X		4	3	Existe un código de ética pero no aseguro que el personal lo conozca
1.10	¿Se realiza por parte de la gerencia el seguimiento o evaluación periódica del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la empresa?	X		4	2	
<b>2</b>	<b>RIESGOS DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco ha definido sus objetivos y metas; y si se han</b>					

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
<b>considerado los riesgos que afecten el cumplimiento de estas</b>						
2.1	¿Los trabajadores conocen la misión, visión y los principales objetivos de la empresa?	X		3	2	La visión y misión están visibles en la empresa, los objetivos no son tan definidos
2.2	¿La empresa cuenta con una planificación a largo y mediano plazo?	X		3	2	
2.3	¿La planificación incluye el establecimiento de indicadores de gestión?	X		4	2	
2.4	¿Se ha determinado los riesgos externos que pueden influir en el cumplimiento de las metas y actividades de la dirección?	X		4	2	
2.5	¿Se ha determinado los riesgos internos que pueden influir en el cumplimiento de las metas y actividades?	X		4	2	
2.6	¿Se ha establecido mecanismos que permitan detectar cambios en el entorno, económico, legal, político?	X		4	2	
<b>3</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
<b>Se pretende evaluar si Tramaco cuenta con controles que le permitan tener un mejor control de las actividades que se realizan</b>						
3.1	¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto de los servicios que presta?	X		4	2	
3.2	En caso afirmativo indique:					
3.2.1	a- Se cuenta con datos estadísticos o históricos	X		3	2	
3.2.2	b.- ¿Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades de los usuarios?	X		3	2	
3.3	¿Existe un control del personal, así como, Reportes a Recursos Humanos y Contabilidad para la elaboración de los roles de pago y para establecer costos reales?	X		3	3	
3.4	¿Existen controles para el cobro y pago de impuestos?	X		3	2	
3.5	¿Los departamentos se administran en función de programas de trabajo que	X		3	2	

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
	recogen los objetivos y metas a cumplir?					
<b>4</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
	<b>Se pretende evaluar si los sistemas de información permiten generar información confiable para la toma de decisiones y generación de otros reportes</b>					
4.1	¿Se generan reportes sobre sus actividades?	X		3	2	
4.2	¿Existen registros que le permitan preparar los reportes periódicos?	X		3	3	
4.3	¿Estos registros se mantienen debidamente actualizados?	X		3	2	
4.4	¿Considera que los sistemas de información que dispone son seguros, ágiles, oportunos y útiles para la toma de decisiones?	X		3	2	
<b>5</b>	<b>MONITOREO Y SUPERVISIÓN</b>					
	<b>Se evalúa el sistema de control interno continúe funcionando adecuadamente</b>					
5.1	¿Considera que las políticas existentes que norman las actividades de la empresa son aplicables a las funciones que realiza?	X		4	2	
5.2	¿Se emiten recomendaciones para mejorar el control de la empresa en base a las evaluaciones de la información financiera realizadas por la gerencia?	X		3	2	
5.3	¿Existen sanciones de control y seguimiento para cada departamento?	X		3	1	
	<b>SUMA</b>			<b>100%</b>	<b>60%</b>	

Nivel de Confianza	N°	Riesgo
76% - 90%	3	Bajo
41% - 75%	2	Moderado
14% - 40%	1	Alto

Nivel de Confianza 60%

Nivel de Riesgo 40%

## **Resultados de la evaluación**

El cuestionario realizado al administrador de la empresa para determinar el riesgo inherente existente se obtuvo el resultado de:

Nivel de Confianza del 60% y como nivel de riesgo del 40% que nos da un riesgo moderado.

A pesar de contar con controles, planes y reglamentos la confianza es moderada porque estos existen pero no son difundidos correctamente, un tema sumamente importante que les asegure alcanzar los objetivos propuestos poniendo más interés en el recurso humano fundamental en una empresa.

## **Debilidades que se detectaron**

- La empresa no tiene establecido formalmente manuales de control, de procedimientos e indicadores de rendimiento que permitan al personal desempeñarse de una mejor manera.
- En la empresa no se asignan las responsabilidades de una manera formal, solamente se les indica que actividad tienen que realizar.
- No se cuenta con planes de capacitación, estas se brinda a los trabajadores en casos sumamente necesarios pero no existe un programa.
- No se evalúa el rendimiento de los trabajadores de una manera técnica.

- Existe un código de ética y reglamento interno pero este no es difundido correctamente para que el personal lo cumpla.
- La misión, visión de la empresa están expuestas en la empresa pero el trabajador tiene poco interés en conocerlas.
- La empresa últimamente realizó un recorte de personal es así que las responsabilidades aumentaron para los trabajadores.
- La administración realiza constantemente reuniones para analizar la planificación que tiene la empresa, específicamente no son analizados los riesgos internos y externos.
- Ciertas áreas manejan indicadores de gestión pero no se les presta la atención necesaria, estos solamente son manejados para conocimiento de los jefes de área.

**Tabla 15: Departamento Comercial**

TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO****Componente** Departamento Comercial**Entrevistado** Pablo Nieto**Entrevistador** Gabriela Aguirre**Fecha:** 01/12/2016

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond	Calificación	Observaciones
<b>1</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades</b>					
1.1	¿Existen políticas aprobadas para el proceso de comercialización?		X	4	2	
1.2	¿Se posee una política de atención al cliente?		X	4	1	
1.3	¿El cliente es analizado antes de cerrar un contrato con el mismo?	X		4	2	
1.4	¿Se posee un formato de creación de cliente?	X		4	3	
1.5	¿Se asigna inmediatamente el ejecutivo de cuenta al cliente?	X		4	2	
1.6	¿Los documentos de cierre de contratos poseen los soportes adecuados?	X		4	3	
1.7	¿El personal que maneja el sistema de creación de clientes está debidamente capacitado?		X	4	1	
1.8	¿Existen alguna clase de descuento o promoción a los clientes fijos o nuevos?		X	4	1	
<b>2</b>	<b>RIESGOS DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco ha definido sus objetivos y metas; y si se han considerado los riesgos que afecten el cumplimiento de estas</b>					
2.1	¿Se solicitan los documentos necesarios para proceder con la creación de cliente?	X		4	3	
2.2	¿Los datos suministrados por el cliente son verificados?	X		4	3	Cartera verifica
2.3	¿El cliente es capacitado para el uso del sistema electrónico de emisión de guías?	X		4	2	
2.4	¿El proceso de venta tiene un tiempo de cumplimiento?		X	4	1	
<b>3</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco cuenta con controles que le permitan tener un mejor control de las actividades que se realizan</b>					
3.1	¿Todos los clientes son calificados con el mismo método para aceptación de crédito?	X		4	3	

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond	Calificación	Observaciones
3.2	¿Primero se analiza la capacidad de pago del cliente luego se firma el contrato?		X	4	1	
3.3	¿El jefe de comercialización es la única persona que se encarga de aprobar al cliente?		X	4	2	
3.4	¿Existe una sola persona encargada de ingresar el cliente a los sistemas SAR y APLICON?		X	4	1	
3.5	¿Si existiera alguna disconformidad del cliente con el servicio este puede disolverse sin penalidades?	X		4	3	No hay penalidades
3.6	¿No existe ningún cliente que se salte el proceso de ingreso y aprobación para otorgarle el servicio?		X	4	1	
3.7	¿Existe alguna campaña para incentivar a mantener a los clientes?		X	4	1	
<b>4</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
	<b>Se pretende evaluar si los sistemas de información permiten generar información confiable para la toma de decisiones y generación de otros reportes</b>					
4.1	¿Se suministra a tiempo la información necesaria a los demás departamentos sobre la creación de un nuevo cliente?	X		4	3	
4.2	¿El cliente es informado inmediatamente sobre la aceptación de su crédito?	X		4	2	
4.3	¿Se aceptan sugerencias por parte del vendedor para calificar al cliente?		X	4	1	No las acogen
<b>5</b>	<b>MONITOREO Y SUPERVISIÓN</b>					
	<b>Se evalúa el sistema de control interno continúe funcionando adecuadamente</b>					
5.1	¿Se posee indicadores de gestión de las actividades que cumple el área?	X		4	2	
5.2	Existe un monitoreo de satisfacción de servicio al cliente	X		4	2	
5.3	Cada vendedor tiene una meta de captación de clientes	X		4	3	
	<b>SUMA</b>			<b>100%</b>	<b>49%</b>	

Nivel de Confianza	N°	Riesgo
76% - 90%	3	Bajo
41% - 75%	2	Moderado
14% - 40%	1	Alto

Nivel de Confianza 49%  
Nivel de Riesgo 51%

## **Resultados de la evaluación**

El nivel de confianza existente en el Departamento Comercial es de 49% y el nivel de riesgo es de 51% demostrando un nivel de riesgo moderado.

Varias veces no se cumple el proceso de calificación de clientes y estos son aprobados directamente.

En el proceso primero se firma el contrato con el cliente y luego se analiza la capacidad de pago para poderle otorgar el crédito.

No existe un programa de capacitación adecuado del uso de guías electrónicas para los clientes, existen casos en que estas son emitidas incorrectamente y no son anuladas por lo tanto ocasiona un problema para el área de logística.

## **Debilidades que se detectaron**

- No existen políticas aprobadas para el departamento comercial.
- No se ha elaborado una política de atención al cliente.
- Los vendedores recogen una breve información del cliente para poder cerrar un contrato con el mismo.
- En varias ocasiones existe demora en asignar un ejecutivo de cuenta al cliente por lo que puede ocasionar malestar.

- Existe una nueva persona la cual realiza el ingreso de los clientes a los sistemas, la misma no posee la capacitación necesaria.
- No existe ninguna clase de promoción o descuento ni política alguna que motive al cliente entrar en la negociación.
- El cliente es capacitado brevemente para el uso del sistema electrónico de emisión de guías, no existe un programa adecuado para el mismo.
- El proceso de venta no posee un tiempo de cumplimiento por lo que se podría el cliente el interés de negociar.
- Luego de cerrar la negociación se analiza la capacidad de pago del cliente para poder otorgarle el crédito, esto ocasiona malestar y pérdida de tiempo en los clientes y para la empresa pérdida de estos, luego de que el cliente firma el contrato se le comunica si la empresa aprobó o no darle el crédito.
- Existen ocasiones en que los directivos aprueban el ingreso y aprobación de crédito a los clientes, saltándose el debido proceso.
- Varias veces logística realiza el ingreso de los clientes a los sistemas.
- No existe ninguna campaña que incentive al cliente a mantener el uso del servicio.

- Existen indicadores de gestión que solo son manejados para el área, no existe un análisis adecuado de los mismos.
- No existe un interés adecuado en monitorear la satisfacción del cliente.

### Tabla 16: Departamento Logístico

TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.

#### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Componente** Departamento Logístico

**Entrevistado** Xavier Calispa

**Entrevistador** Gabriela Aguirre

**Fecha:** 01/12/2016

N°	Grupo / Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
1	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades</b>					
1.1	¿Se tiene un manual aprobado para el proceso del área de logística?		X	4	1	
1.2	¿Cada trabajador conoce las responsabilidades que mantiene en la empresa?	X		4	2	
1.3	¿Se posee el personal necesario para cumplir todas las funciones?		X	4	2	
1.4	¿Se posee una política de atención al cliente?		X	4	1	
1.5	¿Se maneja actualmente un sistema de gestión de calidad del servicio?		X	4	1	
1.6	¿El personal posee credenciales de trabajador autorizado?	X		4	4	
1.7	¿Se posee las herramientas necesarias para seguridad del trabajador?	X		4	3	
1.8	¿El patio de operaciones para almacenaje posee las condiciones y espacio suficiente?	X		4	3	
2	<b>RIESGOS DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco ha definido sus objetivos y metas; y si se han considerado los riesgos que afecten el cumplimiento de estas</b>					
2.1	¿El tiempo de los distribuidores de mensajería es totalmente controlado?	X		4	2	

N°	Grupo / Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
2.2	¿Se posee una política para el gasto de gasolina y mantenimiento de los vehículos?		X	4	2	
2.3	¿Se mantiene un control adecuado de las rutas que deben cumplir cada día los trabajadores?	X		4	3	
<b>3</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
<b>Se pretende evaluar si Tramaco cuenta con controles que le permitan tener un mejor control de las actividades que se realizan</b>						
3.1	¿Se posee un sistema de reclamos o inconformidades por parte del cliente?	X		4	2	
3.2	¿Los vehículos que llegan y salen del patio de operaciones son siempre revisados?		X	4	2	En ocasiones
3.3	¿Antes del proceso de retiro se verifica si la guía tiene total validez y la misma no necesita ser anulada en cuanto a lo electrónico?		X	4	2	
3.4	¿Se mantiene un plan para mitigación de riesgos operativos?	X		4	2	
3.5	¿Las guías antes de pasar a facturación cumplen el nivel de verificación adecuado?	X		4	2	
3.6	¿Todas las pruebas de entrega tienen su debido respaldo?	X		4	2	
3.7	¿En el proceso de despacho se verifica muy bien el estado de la mercadería, embalaje adecuado, etiqueta, entre otros?	X		4	3	
<b>4</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
<b>Se pretende evaluar si los sistemas de información permiten generar información confiable para la toma de decisiones y generación de otros reportes</b>						
4.1	¿Se considera los comentarios o sugerencias que tengan los distribuidores?	X		4	2	
4.2	¿Por medio de los distribuidores se envía publicidad de la empresa?		X	4		
4.3	¿El trabajo en grupo de logística tiene un nivel satisfactorio?	X		4	2	
4.4	¿Todo percance por pequeño que sea durante el transcurso del destino es comunicado?	X		4	3	Los temas importantes
<b>5</b>	<b>MONITOREO Y SUPERVISIÓN</b>					
<b>Se evalúa el sistema de control interno continúe funcionando adecuadamente</b>						
5.1	¿Se mide el nivel de eficiencia que tienen las entregas?		X	4	1	

N°	Grupo / Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
5.2	¿Los vehículos son monitoreados hasta llegar a su destino?	X		4	3	
5.3	¿Si existiera algún percance como robo o accidente a los vehículos se tiene una ágil intervención de las autoridades pertinentes como bomberos, policía, entre otros?	X		4	3	
<b>SUMA</b>				<b>100%</b>	<b>53%</b>	

Nivel de Confianza	N°	Riesgo
76% - 90%	3	Bajo
41% - 75%	2	Moderado
14% - 40%	1	Alto

Nivel de Confianza 53%

Nivel de Riesgo 47%

### Resultados de la evaluación

El nivel de confianza existente en el Departamento Logístico es de 53% y el nivel de riesgo es de 47% demostrando un nivel de riesgo moderado.

En la empresa es el departamento que más atención posee puesto que aquí opera el giro del negocio, según este cuestionario cumple con todo lo consultado pero con un nivel de calificación medio, lo que quiere decir que se necesita un mejor control para llevar el nivel de eficiencia adecuado.

Se debe considerar que existe a nivel país el riesgo sobre criterios de pesaje donde se ha intentado cambiar la política al cliente pero este no se adapta a nuevos cambios.

Existen inconvenientes con el estibaje para despachos y señalética de los paquetes donde los mismos son obviados y provocan siniestralidad, el cliente no cumple con este punto.

Existen frecuentemente errores con los destinos de entrega, las direcciones no son colocadas correctamente y se emite un mayor costo, operador omiten corregir las guías y el costo de facturación se realiza por el valor no corregido.

Seguridad Física debe analizar correctamente los siniestros para que estos se han comunicados al resto de departamentos para proceder a asumir el gasto o facturar.

#### **Debilidades que se detectaron**

- No posee un manual aprobado para los procesos del departamento de logística.
- Cada trabajador conoce de sus responsabilidades de acuerdo a la experiencia que maneja dentro de la empresa.
- No se puede hablar de un nivel satisfactorio de empleados para cumplir con las funciones que lleva el departamento.
- No se posee una política de atención al cliente recurso que es importante donde los Courier mantienen comunicación directa con los clientes.

- No se maneja un sistema de gestión de calidad del servicio donde evalúe directamente esta actividad.
- No se posee una política escrita sobre los gastos máximos que deben tener los vehículos en gasolina y demás gastos.
- Se acogen los reclamos de los clientes pero no existe un sistema eficiente que permita solucionar estos temas.
- No siempre se revisan los vehículos que salen del patio de operaciones.
- No existe una verificación más minuciosa de las guías emitidas para proceder con el retiro, varias veces las guías electrónicas no son válidas y ya están dentro de la ruta de retiro.
- Se mantiene un plan para mitigación de riesgos operativos pero este no es analizado ni profundizado como debería.
- Aquí se emite un doble trabajo ya que Logística envía las guías a facturación y estas deben ser revisadas nuevamente para que cumpla con el llenado correcto.
- No se posee ningún indicador que mida el nivel de eficiencia que tienen las entregas.

**Tabla 17: Departamento Servicio al Cliente**

TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO****Componente** Servicio al Cliente**Entrevistado** Patricio Almeida**Entrevistador** Gabriela Aguirre**Fecha:** 01/12/2016

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
<b>1</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades</b>					
1.1	¿Existen políticas aprobadas para el proceso de atención al cliente?		X	4	1	
1.2	¿El personal conoce muy bien las funciones que debe cumplir?	X		4	3	
1.3	¿Existe una meta que debe cumplir el área?	X		4	2	Solo el sistema telefónico
1.4	¿Existen llamadas o correos que no son atendidos?	X		4	2	Depende de la producción e información que proporcione el resto de áreas
1.5	¿El personal que trabaja en el área es suficiente?		X	4	1	
1.6	¿Se tiene acceso al sistema logístico para realizar consultas de información?	X		4	3	
1.7	¿Con una sola explicación el cliente queda satisfecho o estos son extendidos con varias preguntas?	X		4	2	Depende de la gravedad del caso
1.8	¿Si se detecta una novedad logística esta es inmediatamente comunicada?	X		4	2	Depende de la información oportuna del área
<b>2</b>	<b>RIESGOS DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco ha definido sus objetivos y metas; y si se han considerado los riesgos que afecten el cumplimiento de estas</b>					
2.1	¿Para iniciar con la atención del requerimiento es necesario primero recabar información principal del cliente?	X		4	3	Área Comercial debe informar las necesidades del cliente
2.2	¿El porcentaje de emisión de guías para colaborar al cliente por medios telefónicos es frecuentes?	X		4	2	

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
2.3	¿Posee el equipo adecuado para la ejecución del trabajo?	X		4	2	Computador y teléfonos, hace falta un sistema de servicio al cliente
2.4	¿Realiza reuniones mensuales con sus trabajadores para planificar el trabajo?	X		4	4	Las reuniones es semanal cada lunes
<b>3</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco cuenta con controles que le permitan tener un mejor control de las actividades que se realizan</b>					
3.1	¿El tiempo de respuesta ofrecido al cliente se cumple?		X	4	1	No se cumple ya que se depende de las áreas involucradas y el sistema que este actualizado
3.2	¿Las áreas que emiten la información para dar una respuesta al cliente retrasan su trabajo?	X		4	1	
3.3	¿Los ejecutivos de cuenta saben identificar muy bien a los clientes?	X		4	3	
3.4	¿Temas de suma importancia son manejados por el Jefe de Atención al cliente?	X		4	3	
3.5	¿Los correos electrónicos son revisados constantemente?	X		4	3	
3.6	¿Existe una categorización para atención de requerimientos?		X	4	1	No se cuenta con un sistema solo se coloca una observación de aviso
3.7	¿Se emiten tiquetes para la atención del requerimiento?		X	4	1	No se cuenta con un sistema de atención al cliente
<b>4</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
	<b>Se pretende evaluar si los sistemas de información permiten generar información confiable para la toma de decisiones y generación de otros reportes</b>					
4.1	¿Para solicitar información a los demás departamentos se conoce exactamente a la persona a la cual se debe dirigir?	X		4	3	
4.2	¿La comunicación con los demás departamentos es efectiva?	X		4	1	Pero se demoran en la gestión
4.3	¿La información suministrada por los demás departamentos es entendible?	X		4	2	Depende de los casos

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
5	<b>MONITOREO Y SUPERVISIÓN</b>					
	<b>Se evalúa el sistema de control interno continúe funcionando adecuadamente</b>					
5.1	¿Se manejan indicadores de satisfacción de clientes?		X	4	1	
5.2	¿Existe un indicador que mide el nivel de reclamos receptados?	X		4	2	Solo del sistema telefónico del número de llamadas ingresadas al Call Center
5.3	¿Se da un seguimiento adecuado a los casos en los cuales se debía realizar un cambio?	X		4	2	Solo cuando es alertado al área de servicio al cliente
	<b>SUMA</b>			<b>100%</b>	<b>51%</b>	

Nivel de Confianza	N°	Riesgo
76% - 90%	3	Bajo
41% - 75%	2	Moderado
14% - 40%	1	Alto

Nivel de Confianza	51%
Nivel de Riesgo	49%

### Resultados de la evaluación

El nivel de confianza existente en el Departamento Servicio al Cliente es de 51% y el nivel de riesgo es de 49% demostrando un nivel de riesgo moderado.

El departamento carece de un sistema informático para mejorar su nivel de atención al cliente.

Su trabajo y eficiencia se retrasa porque la información que requieren los clientes depende de los demás departamentos y estos la suministran tarde.

**Debilidades que se detectaron**

- No existe ninguna clase de políticas para atención al cliente.
- Se debe poner más interés en la planificación y metas que debe cumplir el departamento.
- Existe un margen de llamadas y correos no atendidos en el cual se debería poner más atención.
- Como todos los departamentos no posee los trabajadores suficientes para cumplir con las metas.
- El departamento detecta novedades logísticas son comunicadas pero no con la importancia con la que debería.
- El departamento ayuda a los clientes que lo soliciten la emisión de guías electrónicas, este punto debería reducir si se ejecuta una capacitación adecuada al cliente.
- El departamento necesita un sistema de atención al cliente para estar a la vanguardia tecnológica.
- No se cumple con el tiempo que se estima darle una respuesta al cliente puesto que la información se obtiene de otros departamentos y estos tardan en responder y así retrasa el trabajo de esta área.

- No existe una categorización para atención de requerimientos fundamental para la solución de problemas que necesitan más atención.
- No se emite tiquetes ni un modo que permita identificar el requerimiento.
- La información suministrada por los demás departamentos en ocasiones no es entendible y se necesita ir personalmente donde la persona.
- No existen indicadores de gestión adecuados que midan las actividades que se desarrolla en esta área.
- No hay mucho interés en monitorear aquellos casos que necesitaban dar un seguimiento para conocer si el cliente quedo satisfecho con lo que necesitaba

**Tabla 18: Departamento Tecnología de la Información**

TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO****Componente** Tecnología de la Información**Entrevistado** Andrés Murillo**Entrevistador** Gabriela Aguirre**Fecha:** 01/12/2016

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond	Calificación	Observaciones
<b>1</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades</b>					
1.1	¿El departamento cuenta con políticas aprobadas para desempeñar las funciones?		X	4	1	
1.2	¿Planifica mensualmente sus actividades de trabajo?	X		4	3	POA 2016
1.3	¿Llega a cumplir en el tiempo planificado las metas propuestas?	X		4	3	POA 2016
1.4	¿Tiene conocimiento acerca de los costos que implica desarrollar una propuesta?	X		4	4	
1.5	¿Tiene el apoyo de la gerencia para poner en marcha sus trabajos de innovación?	X		4	2	Depende del Presupuesto
1.6	¿Los proveedores con los que trabaja son eficientes?	X		4	3	
1.7	¿La empresa adquiere equipos garantizados para que labore el personal?	X		4	3	
1.8	¿Tiene un manual de mantenimiento preventivo y correctivo para los equipos?		X	4	1	
<b>2</b>	<b>RIESGOS DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco ha definido sus objetivos y metas; y si se han considerado los riesgos que afecten el cumplimiento de estas</b>					
2.1	¿Implementa controles de seguridad para mitigar los riesgos de tecnología y seguridad de la información?	X		4	4	
2.2	¿Se ha perdido varias veces la información del personal por algún daño en el equipo?	X		4	1	
2.3	¿El software que maneja la empresa es flexible a las necesidades de los trabajadores?	X		4	3	
2.4	¿Evalúa los riesgos en la que se puede someter la información?	X		4	4	
<b>3</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco cuenta con controles que le permitan tener un mejor control de las actividades que se realizan</b>					

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond	Calificación	Observaciones
3.1	¿Ha tenido dificultades para atender todos los requerimientos del personal para solucionar problemas informáticos?	X		4	1	
3.2	¿Siempre cumple las expectativas que tiene la Gerencia?	X		4	3	
3.3	¿Diseña y socializa las políticas de control de acceso físico y lógico a los sistemas de información de la institución?	X		4	2	
3.4	¿Se tiene prohibido llevarse los equipos del lugar de trabajo?	X		4	2	Con previa autorización
3.5	¿Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo el sistema de información?	X		4	4	
3.6	¿Cada que tiempo saca respaldos de la información? ¿Estos se mantienen fuera de la empresa?	X		4	3	La Data se mantiene en un servidor propio para respaldos
3.7	¿El nuevos sistema mesa de ayuda para la atención a los usuarios tiene nivel de uso eficiente?	X		4	2	Se implementó a mediados de este año
<b>4</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
	<b>Se pretende evaluar si los sistemas de información permiten generar información confiable para la toma de decisiones y generación de otros reportes</b>					
4.1	¿Informa de manera oportuna al Administrador los posibles incidentes de seguridad que puedan surgir en respuesta a las nuevas arquitecturas?	X		4	3	
4.2	¿Cuándo entrega los equipos al nuevo personal le indican las normas de seguridad para cuidado del equipo?	X		4	3	
4.3	¿Se ha dado una capacitación a los usuarios para dar a conocer el sistema mesa de ayuda?	X		4	2	En varias áreas se ha capacitado
<b>5</b>	<b>MONITOREO Y SUPERVISIÓN</b>					
	<b>Se evalúa el sistema de control interno continúe funcionando adecuadamente</b>					
5.1	¿Ha medido el nivel de satisfacción que posee el trabajo que realiza para los usuarios internos y externos?	X		4	2	Se realizó una encuesta de satisfacción de la mesa de ayuda
5.2	¿La información que posee la empresa tiene los respaldos necesarios?	X		4	3	
5.3	¿Ha monitoreado si el uso de los sistemas que implementa da los resultados esperados?	X		4	3	

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond	Calificación	Observaciones
	<b>SUMA</b>			<b>100%</b>	<b>65%</b>	

Nivel de Confianza	N°	Riesgo
76% - 90%	3	Bajo
41% - 75%	2	Moderado
14% - 40%	1	Alto

Nivel de Confianza 65%

Nivel de Riesgo 35%

### Resultados de la evaluación

El nivel de confianza existente en el Departamento de Tecnología de la Información es de 65% y el nivel de riesgo es de 35% demostrando un nivel de riesgo moderado.

Existen propuestas de nuevos proyectos pero estos no pueden ser ejecutados por el presupuesto que estos implican.

### Debilidades que se detectaron

- No existen políticas aprobadas para desempeñar las funciones en el departamento.
- Todo proyecto se ejecuta dependiendo del presupuesto que tenga la empresa.
- No posee un manual de mantenimiento preventivo de los equipos que maneja la empresa, importante para prevenir riesgos.

- Varias veces se ha perdido información de los trabajadores por daños en los equipos.
- El departamento varias veces ha tenido dificultad en atender todos los requerimientos del personal sobre problemas informáticos.
- No tiene muy bien diseñadas las políticas de control de acceso a los sistemas de información de la empresa, importante para que se dé el uso correcto de estos.
- No existe una política que permita tener el cuidado necesario a los trabajadores que lleven el computador fuera del lugar de trabajo.
- Se implementó un nuevo sistema llamado mesa de ayuda pero este no ha tenido el impacto esperado para que el personal lo aprenda a usar, siendo una herramienta eficiente para este departamento.
- No utiliza ningún indicador que le permita conocer el nivel de satisfacción que tienen los usuarios con su trabajo.

**Tabla 19: Departamento Financiero**

TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Componente** Departamento Financiero**Entrevistado** Edison Pallango**Entrevistador** Gabriela Aguirre**Fecha:** 01/12/2016

Nº	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond	Calificación	Observaciones
<b>1</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades</b>					
1.1	¿El departamento cuenta con un manual de funciones?		X	4	1	
1.2	¿Los PCGA y NIIFS son aplicados teniendo como referencia un manual de uso?		X	4	2	
1.3	¿Aplica provisión de deterioro para los activos de la empresa?		X	3	1	
1.4	¿Contiene el sistema contable los módulos necesarios para llegar a un apropiado control de las operaciones de bancos, activos fijos, inventarios, entre otros?		X	4	1	
1.5	¿El personal es capacitado para manejar el sistema contable?	X		3	2	Una breve inducción
1.6	¿El acceso al sistema contable tiene claves autorizadas para utilizarlo?	X		3	2	No es muy confiable
1.7	¿El archivo se encuentra organizado al día y se encuentra en un lugar seguro y apropiado?	X		3	2	
1.8	¿Se generan reportes de balances en forma periódica para su revisión por la Gerencia?	X		4	3	
1.9	¿Son preparados los estados financieros en forma mensual y oportuna, con suficiente detalle y de acuerdo a los lineamientos establecidos y las normas de contabilidad?	X		4	2	Se aplicó recientemente en estos meses porque existía fallas en el sistema
1.10	¿Son adecuados para los diferentes tipos de operaciones que realiza la empresa el sistema de contabilidad y su respectivo cuadro de cuentas?		X	4	1	
<b>2</b>	<b>RIESGOS DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco ha definido sus objetivos y metas; y si se han considerado los riesgos que afecten el cumplimiento de estas</b>					

Nº	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond	Calificación	Observaciones
2.1	¿Los ajustes que hay que realizarse a las cuentas importantes como bancos son autorizados por el contador?	X		4	3	
2.2	¿Se han contratado las pólizas necesarias para la protección de los recursos de la compañía?	X		4	2	
2.3	¿Cada área maneja independientemente la información?		X	3	3	Se trabaja de manera conjunta
2.4	¿Existe un documento sobre lineamientos de control interno de contabilidad actualizado, donde se describa la naturaleza de las partidas que deben incluirse en cada cuenta y su rutina o ciclo contable?		X	4	1	
2.5	¿Permite el sistema contable la obtención de estados financieros bien estructurados directamente de las cuentas mayores, sin necesidad de asientos de reclasificación?		X	4	1	
2.6	¿Se encuentran los registros contables mayores, auxiliares y de cuentas de orden actualizados?	X		3	3	
<b>3</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco cuenta con controles que le permitan tener un mejor control de las actividades que se realizan</b>					
3.1	¿Se realizan flujos de efectivo de forma trimestral?		X	3	1	No es frecuente
3.2	¿Todos los documentos de gran importancia como conciliaciones de bancos, impuestos llevan la firma de revisión del Contador?	X		3	2	
3.3	¿Maneja un sistema de control interno actualmente?		X	3	1	
3.4	¿Los asientos de diario se encuentran verificados, aprobados por un funcionario responsable, soportados con la documentación adecuada?	X		3	1	Está en proceso
3.5	¿Se conservan los archivos por el tiempo que indica la ley?	X		3	3	
3.6	¿Son analizados los estados financieros y aprobados por el Gerente General?	X		3	2	Si se analizan no poseen firmas de aprobación
3.7	¿Se comparan periódicamente las cifras reales con las presupuestadas, y se analizan las variaciones?		X	3	1	No hay presupuesto
<b>4</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					

Nº	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond	Calificación	Observaciones
<b>Se pretende evaluar si los sistemas de información permiten generar información confiable para la toma de decisiones y generación de otros reportes</b>						
4.1	¿El Gerente siempre está al tanto de los temas importantes contables?	X		3	2	En su mayoría
4.2	¿Existen reuniones frecuentes entre Gerente y Contador para analizar los riesgos de la empresa?	X		3	2	Existen reuniones generales, no específicamente entre las dos partes
4.3	¿Se ha recibido buenos comentarios de parte de los usuarios de la información contable?		X	3	1	No reciben ningún comentario
4.4	¿El departamento tiene un buen ambiente laboral?	X		3	3	
<b>5 MONITOREO Y SUPERVISIÓN</b>						
<b>Se evalúa el sistema de control interno continúe funcionando adecuadamente</b>						
5.1	¿Cada área emite reportes periódicamente al contador para que sean supervisados?	X		3	3	
5.2	¿Se mide con indicadores de gestión el trabajo que se ejecuta en el departamento?		X	3	1	
5.3	¿Las recomendaciones de la auditoría externa son aplicadas?	X		3	2	
<b>SUMA</b>				<b>100%</b>	<b>55%</b>	

Nivel de Confianza	Nº	Riesgo
76% - 90%	3	Bajo
41% - 75%	2	Moderado
14% - 40%	1	Alto

Nivel de Confianza 55%

Nivel de Riesgo 45%

## Resultados de la evaluación

El nivel de confianza existente en el Departamento de Contabilidad es de 55% y el nivel de riesgo es de 45% demostrando un nivel de riesgo moderado.

Este resultado es consecuencia a que el departamento se maneja con controles no formales y esto no permite una adecuada segregación en los procesos que se realiza.

El sistema contable que maneja actualmente atrae una serie de atrasos y problemas emitiendo una información no confiable.

### **Debilidades que se detectaron**

- El departamento no cuenta con un manual de funciones.
- No aplica una provisión de deterioro a sus activos.
- Se implementó un nuevo sistema contable el cual está funcionando desde hace un año y hasta hoy en día está mostrando una serie de dificultades, no posee los módulos necesarios para una operación eficaz, cierta información es ingresada por parte del personal que vendió el sistema.
- El personal recibió una breve inducción para el manejo del sistema y a pesar de que se posee claves personales para el ingreso se cree que no son lo suficientemente confiables.
- Recientemente se está aplicando la modalidad de presentar estados financieros mensuales dado a que no se obtenía la información necesaria por parte del sistema el cual estaba con dificultades.
- No existe la confianza necesaria en el sistema contable que se maneja no se ha logrado establecer totalmente las cuentas adecuadas para el manejo de operaciones en la empresa.

- No existe un manual de control interno sobre lineamientos de contabilidad que le permita llevar de mejor manera las cuentas contables.
- No se realizan flujos de efectivo periódicos estos son realizados durante el año solo cuando la junta lo solicite.
- El departamento no cuenta con ningún manual de control interno.
- Actualmente se está tratando de organizar para que los diarios contables posean firmas de responsabilidad y supervisión.
- No se posee un presupuesto por lo tanto no existe un análisis de variaciones entre lo real y presupuestado.
- No existe un análisis de riesgos entre el departamento y la gerencia.
- Este departamento no posee ningún indicador de gestión.

**Tabla 20: Área de Facturación**

TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Componente** Facturación  
**Entrevistado** Mirian Valarezo  
**Entrevistador** Gabriela Aguirre  
**Fecha:** 01/12/2016

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
<b>1</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades</b>					
1.1	¿Se tiene un procedimiento aprobado para facturación?		X	4	2	
1.2	¿Tiene la empresa establecido un plan estratégico en materia de facturación?		X	4	1	
1.3	¿Se tienen definidas correctamente las responsabilidades que tiene el personal?		X	4	2	
1.4	¿Se posee un registro de clientes?	X		4	3	
1.5	¿El software de facturación se adapta a la normativa vigente?	X		4	3	
1.6	¿Las personas de facturación fueron capacitadas adecuadamente para el uso del sistema de emisión de facturas?	X		4	4	
1.7	¿Existe un mecanismo de verificación y control de los servicios, especificaciones y valor facturado?	X		4	3	
1.8	¿Las facturas de venta son controladas numéricamente por el departamento de contabilidad?	X		4	4	
1.9	¿Las sucursales envían las facturas a la matriz con firmas de recepción del cliente?		X	4	1	
<b>2</b>	<b>RIESGOS DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco ha definido sus objetivos y metas; y si se han considerado los riesgos que afecten el cumplimiento de estas</b>					
2.1	¿Se revisan y validan las facturas con los respectivos soportes y que los procedimientos realizados sean pertinentes y coincidan con lo facturado?	X		4	3	
2.2	¿Se registra oportunamente las ventas realizadas?	X		4	3	
2.3	¿Los reportes de ventas emitidos por las sucursales son entregados a tiempo?		X	4	2	

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
2.4	¿Se elabora un corte mensual de facturación que permita identificar el adecuado uso de la numeración y el registro contable en el periodo correcto?	X		4	3	
<b>3</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco cuenta con controles que le permitan tener un mejor control de las actividades que se realizan</b>					
3.1	¿Se lleva un control adecuado de las ventas que se realiza a los clientes fijos?		X	4	1	
3.2	¿Se emiten notas de crédito con los soportes adecuados?	X		4	2	
3.3	¿Si se necesita la anulación de una factura dentro del mes es anulada mediante la herramienta del SRI?		X	4	1	
3.4	¿Toda la facturación se emite cuando constan con la prueba de entrega sin saltar ningún paso en el proceso?	X		4	2	
3.5	¿Existen mecanismos que los ayuden detectar errores en la facturación?		X	4	1	
3.6	¿El personal conoce muy bien los precios que debe facturar al cliente por los servicios?	X		4	3	
3.7	¿Se emiten reportes mensuales del nivel de ventas en cada sucursal?		X	4	1	
<b>4</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
	<b>Se pretende evaluar si los sistemas de información permiten generar información confiable para la toma de decisiones y generación de otros reportes</b>					
4.1	¿El trabajo con el área de cartera es eficiente?	X		4	3	
4.2	¿Los trabajadores en esta área siempre son comunicados de los cambios en la ley sobre facturación, como formas de pago entre otros?	X		4	4	
4.3	¿Cuándo las guías no tienen los datos de llenado correctos, estas son devueltas al área de logística?	X		4	3	
<b>5</b>	<b>MONITOREO Y SUPERVISIÓN</b>					
	<b>Se evalúa el sistema de control interno continúa funcionando adecuadamente</b>					
5.1	¿La compañía realiza evaluaciones de lo facturado contra lo presupuestado mensualmente?	X		4	3	
5.2	¿Se mide mediante algún indicador el nivel de error que existe en la emisión de facturación?		X	4	1	
	<b>SUMA</b>			<b>100%</b>	<b>60%</b>	

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
----	------------------	----	----	---------	--------------	---------------

Nivel de Confianza	N°	Riesgo
76% - 90%	3	Bajo
41% - 75%	2	Moderado
14% - 40%	1	Alto

Nivel de Confianza 60%

Nivel de Riesgo 40%

### Resultados de la evaluación

El nivel de confianza existente en el Área de Facturación es de 60% y el nivel de riesgo es de 40% demostrando un nivel de riesgo moderado.

El principal problema en esta área es que la emisión de facturas se emite luego de terminar el mes con la revisión de las guías emitidas en su conjunto.

Actualmente se está analizando un proyecto para que las sucursales emitan facturación electrónica.

Existen ocasiones que se debe saltar el proceso para poder facturar es decir ciertas guías se debe colocar la prueba de entrega.

### Debilidades que se detectaron

- No existen políticas ni un proceso escrito para esta área.
- No se posee un plan estratégico para facturación.

- Todo el departamento no posee una distribución formal de responsabilidades.
- Las sucursales no envían las facturas con la firma de recepción del cliente.
- Las ventas no se registran oportunamente porque tienen su política de terminar el mes para proceder a facturar.
- Las sucursales no envían oportunamente los reportes de ventas para que estos puedan ser verificados a tiempo.
- No se posee un control adecuado de las ventas que se realiza a los clientes fijos en los cuales se debe poner más interés.
- Las anulaciones de facturación no son controladas racionalmente como se debería, muchas veces no poseen los soportes necesarios.
- Muchas veces hay que omitir el paso de que la guía conste con la prueba de entrega para proceder a facturar.
- No existen mecanismos que les ayude a detectar los errores en la facturación, se cree en el sistema totalmente.
- No se emite ninguna clase de reporte para comparar el nivel de facturación que realiza cada sucursal.

- No maneja ningún indicador de gestión.

### Tabla 21: Área de Compras

TRAMACOEEXPRESS CIA. LTDA.  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Componente** Compras  
**Entrevistado** Diego Brito  
**Entrevistador** Gabriela Aguirre  
**Fecha:** 01/12/2016

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
<b>1</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades</b>					
1.1	¿El departamento cuenta con políticas aprobadas para el manejo de compras?		X	4	2	Existen políticas internas que se dan por la experiencia
1.2	¿Existen políticas que se relacionen con los proveedores?		X	4	3	Por el precio de mercado y oferta
1.3	¿Existe control presupuestario de las compras?		X	4	3	Se maneja por la experiencia
1.4	¿Existe un catálogo de proveedores en la empresa?	X		4	2	Algunos
1.5	¿Cuenta con métodos para evaluar a sus proveedores?		X	4	1	
1.6	¿Las compras de los activos fijos se realizan de acuerdo a necesidades verificadas?	X		4	3	
<b>2</b>	<b>RIESGOS DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco ha definido sus objetivos y metas; y si se han considerado los riesgos que afecten el cumplimiento de estas</b>					
2.1	¿Se preparan solicitudes de compra?		X	4	1	
2.2	¿Se sigue algún método para la selección de proveedores?		X	4	1	
2.3	¿Se solicita cotizaciones a diferentes proveedores previos a la realización de la compra?	X		4	3	Con algunos se posee contratos
2.4	¿Se revisan las facturas contra las órdenes de compra?		X	4	2	
2.5	¿El jefe de compras revisa y aprueba la mejor cotización previo a la compra?	X		4	4	
2.6	Manejan controles para mitigar riesgos como:		X	4	1	

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
2.6.1	Procedimientos de Compra		X	4	1	
2.6.2	Procedimientos de Seguridad		X	4	1	
<b>3</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
<b>Se pretende evaluar si Tramaco cuenta con controles que le permitan tener un mejor control de las actividades que se realizan</b>						
3.1	¿Los requerimientos de compras vienen debidamente firmados por el solicitante y el Jefe Inmediato?	X		4	2	Algunos departamentos se encargan de realizar la compra
3.2	¿Las órdenes de compra están debidamente autorizadas?		X	4	1	
3.3	¿Los artículos recibidos se revisan con los datos detallados en la orden de compra emitida?	X		4	3	
3.4	¿Existe un control presupuestario de las compras realizadas mensualmente?		X	4	1	
3.5	¿Cuándo se entregan los artículos a los usuarios se registra la firma de conformidad respectiva en el Requerimiento de Compra?		X	4	1	
3.6	¿El área de compras remite al área de pagos inmediatamente la factura de compra?	X		4	3	Tiempo estimado 24 horas
<b>4</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
<b>Se pretende evaluar si los sistemas de información permiten generar información confiable para la toma de decisiones y generación de otros reportes</b>						
4.1	¿Se generan reportes sobre las compras realizadas?		X	3	1	
4.2	¿Existen registros que le permitan preparar los reportes?		X	3	1	
4.3	¿Existe una adecuada comunicación y coordinación entre los departamentos de adquisición y compras?	X		3	2	
<b>5</b>	<b>MONITOREO Y SUPERVISIÓN</b>					
<b>Se evalúa el sistema de control interno continúe funcionando adecuadamente</b>						
5.1	¿Se indaga sobre la real necesidad de compra?	X		4	3	En función al saldo
5.2	¿Se realizan comparativos periódicos de consumo?		X	4	1	
5.3	¿Se elaboran actas de inventarios de suministros?		X	3	1	
<b>SUMA</b>				<b>100%</b>	<b>48%</b>	

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
----	------------------	----	----	---------	--------------	---------------

Nivel de Confianza	N°	Riesgo
76% - 90%	3	Bajo
41% - 75%	2	Moderado
14% - 40%	1	Alto

Nivel de Confianza 48%

Nivel de Riesgo 52%

### Resultados de la evaluación

Según los resultados obtenidos en el cuestionario de control interno, en el departamento de compras se tiene un nivel de confianza del 48% y de nivel de riesgo de 52% dándonos un riesgo moderado.

En esta área el trabajo se basa más en la experiencia, se tiene un control pero no el adecuado para obtener una información confiable y segura.

### Debilidades que se detectaron

- No existe ninguna clase de manual ni políticas debidamente aprobadas para el manejo de esta área.
- No existe un control presupuestario para un porcentaje de gastos que se debe realizar.
- No posee un catálogo bien organizado de todos los proveedores.

- No posee un método totalmente definido para seleccionar a los proveedores.
- No se manejan órdenes de compra.
- No se analizan riesgos.
- En varias ocasiones los mismos departamentos realizan las compras que necesitan.
- No es necesario una acta entrega de los requerimientos al departamento que lo solicito.
- En ocasiones se tardan en entregar las facturas al área de pago a proveedores.
- No emite ningún reporte que tenga que ser supervisado o revisado.
- Existen inventarios pero no se maneja ninguna acta de los mismos.
- No maneja ningún indicador de gestión ni tampoco se analiza una comparación periódica de consumo.

**Tabla 22: Área de Cartera**

TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Componente** Cartera  
**Entrevistado** Mónica Herrera  
**Entrevistador** Gabriela Aguirre  
**Fecha:** 01/12/2016

Nº	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond	Calificación	Observaciones
<b>1</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades</b>					
1.1	¿Cuenta la empresa con políticas y procedimientos administrativos y contables para el manejo de operaciones de cartera?		X	4	1	La política y procedimiento tiene Cartera pero no está aprobada por la GG
1.2	¿Procedimientos de conciliación realizados por el área de cartera oportuna y correctamente?	X		4	3	
1.3	¿Rotación de cartera de acuerdo a los plazos establecidos por Tramaco?		X	4	1	El plazo en contrato el 90% el cliente no cumple/ novedad entregada a Comercial
1.4	¿Condiciones de seguridad adecuada para almacenar los documentos soporte el cobro de la cartera?		X	4	1	Los archivos están en stands abiertos y sin seguridad
1.5	¿Las funciones de facturación son independientes a las funciones de personal de cartera?	X		4	4	Son procesos independientes pero el envío de información de facturación es vital para gestión de Cartera
1.6	¿Los cheques y efectivos recibidos en matriz y subsidiarias, se depositan el mismo día?	X		4	3	El control, deposito e ingreso al sistema es diario
1.7	¿Existe algún contrato por escrito, donde estipule los plazos y formas de cobro?	X		4	4	El archivo físico es de responsabilidad del Área Comercial
1.8	¿Se posee políticas de provisión sobre la cartera de dudoso recaudo?		X	4	1	
1.9	¿La gestión de cobro de cartera es diaria?	X		4	4	
1.10	¿Existen formalmente metas establecidas de recuperación de cartera?	X		4	3	Se lleva flujo diario de gestión de cobro por Zona

Nº	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond	Calificación	Observaciones
<b>2</b>	<b>RIESGOS DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco ha definido sus objetivos y metas; y si se han considerado los riesgos que afecten el cumplimiento de estas</b>					
2.1	¿Existen mecanismos que permitan identificar, medir, analizar, monitorear, controlar y administrar los riesgos a los cuales está expuesta la empresa por las operaciones realizadas a cartera?		X	4	1	
2.2	¿El sistema operativo y de gestión del área de cartera está concebido dentro de un ambiente de eficiencia y eficacia?	X		4	3	
2.3	¿Se revisa con frecuencia por parte de los funcionarios independientes de las actividades contables, el nivel de cartera actual?	X		4	3	El control de conciliación de Bancos es diario
2.4	¿Existe un comité interno de evaluación de factores de riesgo, que incluya el de cartera que oriente a la administración en la identificación de riesgos y proponga controles que puedan mitigar dichos riesgos?		X	4	1	Cartera propuso hace cinco meses establecer un comité a la Gerencia Comercial
<b>3</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco cuenta con controles que le permitan tener un mejor control de las actividades que se realizan</b>					
3.1	¿Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?	X		4	3	El reporte se prepara uno por semana
3.2	¿Se llevan para cada cuenta corriente bancaria, separada, un módulo de bancos, en los que se pueda observar cada uno de los movimientos que la afectan debidamente identificados?	X		4	3	
3.3	¿Se maneja un proceso autorizado y es verificado para castigar cartera?	X		4	3	
3.4	¿Los Estados de Cuenta los manejan solo personal autorizado?	X		4	3	Solo lo maneja el Equipo de Cartera
3.5	¿Los clientes que no cumplen con el pago en la fecha programada para el crédito son sancionados de alguna forma?	X		4	4	Se retiene los envíos hasta cumplimiento de pago, autorizado por la GG
3.6	¿Los pagos no identificados fácilmente por transferencias son monitoreados inmediatamente?	X		4	3	A partir de este mes se solicita a cada ejecutiva de cuenta los PRINT y

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond	Calificación	Observaciones
						CUR para identificar el ORDENANTE y poder aplicar de manera adecuada y correcta
<b>4</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
	<b>Se pretende evaluar si los sistemas de información permiten generar información confiable para la toma de decisiones y generación de otros reportes</b>					
4.1	¿Existe un mecanismo en el área de cartera de reporte estructurado sobre el comportamiento de la cartera vencida que facilite la administración y control de esta?	X		4	3	
4.2	¿Se reporta a la gerencia de manera regular las gestiones de cobro a clientes donde se pueda identificar la cartera con problemas de recuperación?	X		4	3	Reporte semanal
4.3	¿Se mantiene un mecanismo para recordatorios de pago al cliente?	X		4	4	Formatos de comunicados establecidos
<b>5</b>	<b>MONITOREO Y SUPERVISIÓN</b>					
	<b>Se evalúa el sistema de control interno continúe funcionando adecuadamente</b>					
5.1	¿Se efectúan seguimientos permanentes a las obligaciones para verificar el estado en que se encuentra?	X		4	4	
5.2	¿Se posee un indicador de gestión del nivel de cobros que realiza cartera mensualmente?		X	4	1	
	<b>SUMA</b>			<b>100%</b>	<b>67%</b>	

Nivel de Confianza	N°	Riesgo
76% - 90%	3	Bajo
41% - 75%	2	Moderado
14% - 40%	1	Alto

Nivel de Confianza 67%

Nivel de Riesgo 33%

## **Resultados de la evaluación**

Según los resultados obtenidos en el cuestionario de control interno, en el área de cartera se tiene un nivel de confianza del 67% y de nivel de riesgo de 33% dándonos un riesgo moderado.

A pesar de haber reducido su equipo de trabajo presenta un buen funcionamiento pero si es necesario implementar sus políticas de trabajo para que este proceso logre ser eficiente.

## **Debilidades que se detectaron**

- El área maneja sus políticas internas pero estas no son aprobadas ni las conoce el administrador.
- Cartera menciona que el 90% de los clientes no cumplen con los plazos de pago acordados.
- Los documentos soportes de cobro no poseen la seguridad adecuada se encuentran en stands abiertos.
- La sucursales no cumplen con los depósitos diarios estos regularmente se realizan al terminar la semana.
- No existen políticas de provisión para cartera de dudoso recaudo.

- Las metas de gestión de cobro no son expuestas formalmente al grupo de trabajo solo es un comentario verbal.
- No existe ninguna clase de medición de riesgos que puede afectar a cartera.
- El nivel de cartera solamente lo analiza el contador ninguna otra persona independiente de esta área.
- Se propuso crear un comité interno de evaluación de factores de riesgo donde se propongan controles para mitigar riesgos pero no existe interés en ejecutarlo.
- Cuando los clientes no cumplen con la fecha programada de pago en el crédito estos son sancionados, cartera ordena se detengan los envíos hasta que cumpla con el pago.
- Actualmente se solicita a los ejecutivos de cuenta enviar los Print de pago para identificar las transferencias que son realizadas por los clientes.
- No posee ningún indicador de gestión.

**Tabla 23: Área de Tesorería**

TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO****Componente** Pago a Proveedores**Entrevistado** Katherine Rea**Entrevistador** Gabriela Aguirre**Fecha:** 01/12/2016

Nº	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
<b>1</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades</b>					
1.1	¿El departamento cuenta con políticas debidamente aprobadas para el manejo de los pagos a proveedores?		X	4	1	
1.2	¿La persona que realiza el pago y la que concilia es diferente?	X		4	3	
1.3	¿Lleva la empresa un registro de documentos y obligaciones por pagar a proveedores?		X	4	1	
1.4	¿Existen retraso en los pagos a proveedores?	X		4	1	
1.5	¿Las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibirlas?	X		3	2	
1.6	¿Se registra oportunamente en el sistema los desembolsos de dinero realizados?	X		3	3	Informe diario
1.7	¿Se archivan de manera adecuada los documentos que demuestren el pago de obligaciones a terceros?	X		3	2	El archivo se realiza al final del mes
1.8	¿Los plazos de pagos a proveedores se ejecutan de acuerdo a la negociación o se maneja una política?	X		3	2	De acuerdo a la negociación
1.9	¿Se cumplen las fechas de vencimiento para los pagos a proveedores?		X	3	1	Esporádicamente
1.10	¿Se contabiliza las facturas únicamente autorizadas?	X		3	3	
<b>2</b>	<b>RIESGOS DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco ha definido sus objetivos y metas; y si se han considerado los riesgos que afecten el cumplimiento de estas</b>					
2.1	¿Se verifica la propuesta de pagos y es aprobada previa a su emisión para transferencias y cheques?	X		4	3	
2.2	¿Se requieren dos firmas autorizadas para la aceptación de documentos por pagar?	X		4	4	Contador y gerente general

Nº	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
2.3	¿Se emiten inmediatamente los comprobantes de retención al sujeto pasivo una vez receptada la factura?	X		3	2	
2.4	¿Se reciben estados de cuenta de los proveedores más importantes, son conciliados, se solicitan aclaraciones y en su caso se corren los ajustes correspondientes?		X	3	1	
2.5	¿Las deudas contraídas son todas necesarias para el giro del negocio?	X		3	3	
<b>3</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
<b>Se pretende evaluar si Tramaco cuenta con controles que le permitan tener un mejor control de las actividades que se realizan</b>						
3.1	¿Los gastos de caja chica son sustentados adecuadamente mediante facturas aprobadas o cualquier otro documento sustento?	X		4	4	
3.2	¿Se cotejan las facturas contra las órdenes de compra?		X	4	1	
3.3	¿Se emiten cheques solo para temas de suma importancia?	X		4	3	
3.4	¿Se tiene un adecuado control por anticipo a proveedores si lo hubiera?	X		4	1	Este año si, cuentas por depurar
3.5	¿Es común otorgar anticipos de sueldos?		X	4	2	Esporádicamente
3.6	¿La revisión de facturación electrónica de proveedores primero debe ser autorizada por compras?	X		4	3	
3.7	¿Llevo un control adecuado de los pasivos a largo plazo?	X		3	2	
<b>4</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
<b>Se pretende evaluar si los sistemas de información permiten generar información confiable para la toma de decisiones y generación de otros reportes</b>						
4.1	¿Se comunica a los proveedores sobre los pagos realizados y los valores emitidos para que se acerquen a retirar o revise su transferencia?		X	4	1	El proveedor llama
4.2	¿Cuándo las transacciones son rebotadas se comunican inmediatamente?	X		4	3	
4.3	¿Cuándo necesito anular una retención por error primero le comunico al proveedor?	X		4	3	
4.4	¿Existe una muy buena comunicación con el área de compras?	X		4	3	

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
5	<b>MONITOREO Y SUPERVISIÓN</b>					
	<b>Se evalúa el sistema de control interno continúe funcionando adecuadamente</b>					
5.1	¿Todos los registros contables llevan firmas de responsabilidad?	X		3	2	
5.2	¿El contador revisa periódicamente el estado de cuentas por pagar?		X	3	2	De vez en cuando
	<b>SUMA</b>			<b>100%</b>	<b>62%</b>	

Nivel de Confianza	N°	Riesgo
76% - 90%	3	Bajo
41% - 75%	2	Moderado
14% - 40%	1	Alto

Nivel de Confianza 62%

Nivel de Riesgo 38%

### Resultados de la evaluación

Según los resultados obtenidos en el cuestionario de control interno, en el área de tesorería se tiene un nivel de confianza del 62% y de nivel de riesgo de 38% dándonos un riesgo moderado.

El principal problema en esta área es que no se tiene un control adecuado de los proveedores con los cuales tiene cuentas por pagar. Existen varios reclamos para que se ejecute el pago.

### Debilidades que se detectaron

- El área no cuenta con políticas aprobadas para el manejo de los pagos a los proveedores.

- La empresa no lleva un registro de las obligaciones por pagar a proveedores.
- Existen retrasos en los pagos a proveedores, estos se comunican con los diferentes departamentos solicitando el pago.
- El archivo queda para el final del mes, por lo tanto existe un traspapeleo de los documentos.
- No se cumple con las fechas de vencimiento para los pagos a proveedores.
- Nunca se ha conciliado esporádicamente estados de cuenta de proveedores contra nuestros libros.
- No existe un buen adecuado control de los anticipos a proveedores, existen valores por depurar y ajustar.
- No es muy común otorgar anticipos de sueldos.
- Los proveedores nunca son comunicados por el pago que se les realizo, estos deben llamar a consultar.
- El Contador no realiza una revisión periódica del Estado de Cuenta por pagar.

**Tabla 24: Proceso de Declaración de Impuestos**

TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Componente** Declaración de Impuestos**Entrevistado** Marlon Muñoz**Entrevistador** Gabriela Aguirre**Fecha:** 01/12/2016

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
<b>1</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades</b>					
1.1	¿Se manejan políticas aprobadas para el proceso de declaración de impuestos?		X	4	1	Se cumple las que indica la ley
1.2	¿Las declaraciones de impuestos se realizan en las fechas límites para su presentación?	X		4	3	
1.3	¿Los anexos transaccionales se cargan al sistema de rentas dentro de los plazos establecidos?	X		4	3	
1.4	¿La persona de cuentas por pagar, quien reconoce los impuestos en cada factura, tiene una correcta capacitación de impuestos?	X		4	3	
1.5	¿Se han ganado multas y/o intereses por faltas reglamentarias, de presentación o declaración de impuestos?	X		4	2	
1.6	¿Se han recibido notificaciones por parte de rentas por faltas reglamentarias?		X	4	3	Se paga la multa
1.7	¿La información recabada para el impuesto es verificada por el área que la suministra?	X		4	3	
1.8	¿Los pagos de declaraciones son contabilizados en el mismo día de declaración?		X	4	2	Cuando se debita
1.9	¿Se realizan proyecciones de pago de impuestos?		X	4	1	
<b>2</b>	<b>RIESGOS DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco ha definido sus objetivos y metas; y si se han considerado los riesgos que afecten el cumplimiento de estas</b>					
2.1	¿Antes de cargar los formularios de declaración estos son cotejados con los mayores contables?	X		4	3	
2.2	¿Se elaboran frecuentemente declaraciones sustitutivas?		X	4	3	
2.3	¿Se efectúan conciliaciones tributarias?	X		4	2	Al fin del año
2.4	¿La persona encargada recibe capacitaciones anuales sobre actualidades en tributación?		X	4	1	

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
2.5	¿El archivo para la declaración de impuestos es elaborado con días anticipados para poder darle una última verificación?	X		4	3	
<b>3</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco cuenta con controles que le permitan tener un mejor control de las actividades que se realizan</b>					
3.1	¿Se establecen controles de recordatorios para el envío de las declaraciones?		X	4	1	
3.2	¿Mediante muestras aleatorias se procede a revisar los libros auxiliares y movimientos de cada cuenta confrontándolos con los documentos físicos?		X	4	2	
3.3	¿Existen personas específicas las cuales conocen la clave para ingresar a la plataforma del SRI?	X		4	3	
3.4	¿El reporte de declaración de impuestos sirve para la elaboración del ATS?		X	4	2	Es al contrario
3.5	¿Los anexos son cotejados con los formularios declarados?	X		4	2	El ATS es la base
<b>4</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
	<b>Se pretende evaluar si los sistemas de información permiten generar información confiable para la toma de decisiones y generación de otros reportes</b>					
4.1	¿Se informa al personal contable sobre resoluciones o notificaciones por parte del Servicio de Rentas Internas?	X		4	2	
4.2	¿Se revisan todas las notificaciones tanto físicas como electrónicas?	X		4	3	
4.3	¿Cuándo existen dudas en cuanto a nuevas reformas se tiene una asesoría segura?		X	4	1	
<b>5</b>	<b>MONITOREO Y SUPERVISIÓN</b>					
	<b>Se evalúa el sistema de control interno continúe funcionando adecuadamente</b>					
5.1	¿Los documentos soportes se encuentran ordenados, en buen estado y debidamente archivados?	X		4	3	
5.2	¿El archivo contabilización de impuestos está separado del archivo general?	X		4	3	
5.3	Se maneja un indicador de gestión de esta actividad?		X	4	1	
	<b>SUMA</b>			<b>100%</b>	<b>56%</b>	

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
----	------------------	----	----	---------	--------------	---------------

Nivel de Confianza	N°	Riesgo
76% - 90%	3	Bajo
41% - 75%	2	Moderado
14% - 40%	1	Alto

Nivel de Confianza 56%

Nivel de Riesgo 44%

### Resultados de la evaluación

Según los resultados obtenidos en el cuestionario de control interno, en el área de contabilidad, proceso de declaración de impuestos se tiene un nivel de confianza del 56% y de nivel de riesgo de 44% dándonos un riesgo moderado.

Este proceso necesita más coordinación, la actividad se va a encargar a un nuevo personal para que la revisión sea más exhaustiva.

### Debilidades que se detectaron

- No existen políticas aprobadas para cumplir con este proceso, solamente se cumplen las que la ley indica.
- Si han recibido varias veces multas o interés por faltas reglamentarias.
- No existe proyecciones para el pago de impuestos.
- Se elaboran conciliaciones tributarias solo al terminar el año.

- No existe capacitación del personal en actualidades tributarias.
- No tienen el contacto de ninguna asesoría para despejar dudas en cuanto a nuevas reformas.
- Este proceso no maneja ningún indicador de gestión.

**Tabla 25: Departamento Talento Humano**

**TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Componente** Departamento de Recursos Humanos

**Entrevistado** Santiago Chele

**Entrevistador** Gabriela Aguirre

**Fecha:** 01/12/2016

Nº	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
<b>1</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades</b>					
1.1	¿Existen descripciones formales o informales del puesto de trabajo o funciones a cumplir?	X		4	2	No actualizado
1.2	¿Existe una planificación dentro del departamento?	X		4	2	No actualizado
1.3	¿Existe algún proceso de reclutamiento para requerimiento de personal?	X		4	2	No actualizado
1.4	¿Dispone de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos?	X		4	3	Premiación Héroe Tramaco del mes gestión a nivel nacional sucursales (UIO-GYE-CUE-IBR-AMB-STD)
1.5	¿Existen prestaciones adicionales para los empleados diferentes a las establecidas por la ley?	X		4	2	
1.6	¿La honestidad y la ética prevalecen en las políticas establecidas para el trato con los trabajadores?	X		4	3	

Nº	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
1.7	¿Existen acciones correctivas cuando se da una violación por parte de los trabajadores a las normas de conducta?		X	3	1	Reglamento Interno
1.8	¿Existe precisión para cumplir con los indicadores de rendimiento dentro del departamento?		X	3	1	
1.9	¿Se analizan los conocimientos y habilidades requeridas para realizar los trabajos adecuados?		X	3	1	
1.10	¿La entidad dispone del personal necesario en número, capacidades, conocimientos y experiencia para llevar a cabo su misión?		X	3	1	
1.11	¿Se han implementado las políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción de los trabajadores?		X	3	1	
1.12	¿Se informa a los trabajadores de sus responsabilidades y de lo que se espera de ellos?		X	3	1	
1.13	¿Las políticas del personal están orientadas a la observación de las normas éticas y morales de la empresa?		X	3	1	
<b>2</b>	<b>RIESGOS DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco ha definido sus objetivos y metas; y si se han considerado los riesgos que afecten el cumplimiento de estas</b>					
2.1	¿Existen mecanismos para dar a conocer los objetivos de la entidad a los trabajadores?		X	4	1	
2.2	¿El departamento participa en la fijación de los objetivos y están conscientes de hasta qué puntos se encuentran comprometidos con los mismos?		X	4	1	
2.3	¿Existen mecanismos para detectar y reaccionar ante el cambio de nuevo personal que puede tener un efecto importante dentro de la empresa y que consecuentemente requieran la atención de la alta dirección?		X	4	1	
2.4	¿Se lleva un plan de acción para mejorar el ambiente laboral y apoyar al trabajador?		X	4	1	
<b>3</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco cuenta con controles que le permitan tener un mejor control de las actividades que se realizan</b>					

Nº	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
3.1	¿Los funcionarios y trabajadores consideran las implicaciones y sus repercusiones de sus acciones en relación con la entidad?		X	3	1	
3.2	¿El departamento se administra en función de programas de trabajo que recogen los objetivos y metas a cumplir?		X	3	1	
3.3	¿Se cumplen los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado y se desarrollan con calidad?		X	3	1	
3.4	¿Se encuentran establecidos indicadores de rendimiento en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas?		X	3	1	
<b>4</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
	<b>Se pretende evaluar si los sistemas de información permiten generar información confiable para la toma de decisiones y generación de otros reportes</b>					
4.1	¿Existe información en todos los niveles?		X	3	1	
4.2	¿Existen registros que le permitan preparar los informes periódicos en cuanto al desempeño del personal?		X	3	1	
4.3	¿Es utilizada la información como herramienta de supervisión?		X	3	1	
4.4	¿Se comunica con eficiencia a los trabajadores las tareas y responsabilidades de control?		X	3	1	
4.5	¿Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades?		X	3	1	
4.6	¿Existe los mecanismos para que la dirección obtenga las sugerencias de los trabajadores sobre cómo manejar la productividad, calidad y otro tipo de mejoras similares?		X	3	1	
<b>5</b>	<b>MONITOREO Y SUPERVISIÓN</b>					
	<b>Se evalúa el sistema de control interno continúe funcionando adecuadamente</b>					
5.1	¿Cumplimiento de las metas programadas?		X	3	1	
5.2	¿Los eventos de formación de personal, las sesiones de planificación u otras reuniones facilitan información a la dirección sobre el funcionamiento de los controles?		X	3	1	

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
5.3	¿Trimestralmente se verifica si el personal comprende y cumple las normas de ética de la entidad?		X	3	1	
	<b>SUMA</b>			<b>100%</b>	<b>38%</b>	

Nivel de Confianza	N°	Riesgo
76% - 90%	3	Bajo
41% - 75%	2	Moderado
14% - 40%	1	Alto

Nivel de Confianza 38%

Nivel de Riesgo 62%

### Resultados de la evaluación

Según los resultados obtenidos en el cuestionario de control interno en el departamento de Talento Humano se tiene un nivel de confianza del 38% y nivel de riesgo de 62% dándonos un riesgo alto.

En el departamento existe una falta de planificación para cumplir con todas las tareas que se deberían desarrollar a favor del recurso humano.

Se necesita poner más interés en la seguridad de los trabajadores, como planes de acción o prevención.

### Debilidades que se detectaron

- Existe un manual de funciones desactualizado.
- Existe una planificación en el departamento desactualizada.

- Existe un proceso de reclutamiento para requerimiento de personal desactualizado.
- Existe un programa de incentivos llamado Premiación Héroe Tramaco, el cual se ha llevado por varios años y debería ser mejorado.
- No existen acciones correctivas cuando se da una violación por parte de los trabajadores a las normas de conducta.
- No tiene indicadores de rendimiento.
- No existe ningún análisis de conocimientos y habilidades requeridas para realizar un trabajo adecuado.
- La entidad no dispone del personal necesario para llevar a cabo la misión de la empresa.
- No posee ninguna política para contratación y formación de los trabajadores.
- El trabajador no es informado de las responsabilidades que debe asumir ni lo que se espera de esto.
- No existe ningún mecanismo para incentivar a los trabajadores para que conozcan de la misión, visión y objetivos.

- No participa en la fijación de los objetivos de la empresa.
- No posee ningún mecanismo para reaccionar y detectar ante el cambio de nuevo personal.
- No existe ningún plan de acción para mejorar el ambiente laboral.
- No tiene un plan de rotación para el desempeño de las tareas claves.
- No maneja ningún tipo de indicador de gestión.
- No se incentiva a tener una buena comunicación en la empresa.
- Tampoco se registra una supervisión a las actividades que debería monitorear.

**Tabla 26: Proceso de Selección del Personal**

TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**Componente** Selección del Personal**Entrevistado** Santiago Chele**Entrevistador** Gabriela Aguirre**Fecha:** 01/12/2016

Nº	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
<b>1</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades</b>					
1.1	¿Existe un procedimiento por escrito para el reclutamiento, selección y contratación del personal?		X	4	1	
1.2	¿Muestran las solicitudes de empleo las firmas de los empleados?	X		4	4	
1.3	¿Se ha definido políticas y procedimientos adecuados para la administración de personal respecto a: reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación de desempeño?		X	4	1	
1.4	¿Se define el perfil del puesto de acuerdo a las necesidades de las funciones a desempeñar?	X		4	2	
1.5	¿Los aspirantes cumplen con todos los requisitos establecidos en el perfil del puesto?	X		4	3	
1.6	¿Aprueba la Junta Directiva de la compañía los sueldos de los funcionarios?	X		4	2	
1.7	¿Todos los aspirantes son entrevistados previo a su contratación?	X		4	3	
<b>2</b>	<b>RIESGOS DE CONTROL</b>					
	<b>Se pretende evaluar si Tramaco ha definido sus objetivos y metas; y si se han considerado los riesgos que afecten el cumplimiento de estas</b>					
2.1	¿Se legalizan de forma inmediata los contratos de los nuevos empleados?	X		4	3	Tiempo estimado 15 días
2.2	Se notifica cualquier novedad relacionado con aspectos remunerativos al IESS?	X		4	3	
2.3	¿Se mantiene un manual actualizado de Seguridad y Salud de los Trabajadores?	X		4	2	Actualizar
<b>3</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					

Nº	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
<b>Se pretende evaluar si Tramaco cuenta con controles que le permitan tener un mejor control de las actividades que se realizan</b>						
3.1	¿Existen expedientes actualizados por cada empleado de la empresa?		X	4	2	
3.2	¿Todos los empleados nuevos son afiliados al Seguro Social desde el primer día de ingreso a la empresa?	X		4	3	
3.3	¿Existen programas de inducción de nuevo personal?	X		4	3	
3.4	¿El proceso de inducción se lo realiza durante el primer mes de ingreso del nuevo empleado?	X		4	3	
3.5	¿Se elabora un plan anual de capacitación que le permita al personal mejorar su desempeño en beneficio de la empresa?	X		4	2	
3.6	¿Los planes de capacitación son cumplidos en su totalidad y de acuerdo a los plazos establecidos?		X	4	1	Por falta de presupuesto no se cumple
3.7	¿Se realizan evaluaciones antes, durante y después de realizadas las capacitaciones para determinar la mejora en el desempeño del trabajador?		X	4	1	
3.8	¿Se controla con regularidad el desarrollo del personal y se confronta con las metas y objetivos determinados?		X	4	1	
3.9	¿El personal está cumpliendo funciones según el puesto para el cual fue nombrado?	X		4	2	De acuerdo a la necesidad de la compañía
3.10	¿Existen actividades de motivación e incentivos para el personal?		X	3	1	
<b>4</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
<b>Se pretende evaluar si los sistemas de información permiten generar información confiable para la toma de decisiones y generación de otros reportes</b>						
4.1	¿Se manejan medios de comunicación necesarios para reclutar personal para las diferentes áreas cuando sea necesario?		X	4	1	Se pone cuñas publicitarias en el comercio
4.2	¿Cuáles son los mecanismos para información sobre el reglamento interno?		X	4	1	No se aplica
4.3	¿Las políticas institucionales son dadas a conocer el primer día de contratación del personal y se comunica si existieran cambios?		X	4	1	

N°	Grupo/ Preguntas	Si	No	% Pond.	Calificación	Observaciones
4.4	¿Se receptan sugerencias y observaciones del personal de la compañía?		X	3	1	
<b>5</b>	<b>MONITOREO Y SUPERVISIÓN</b>					
	<b>Se evalúa el sistema de control interno continúe funcionando adecuadamente</b>					
5.1	¿Se realiza un adecuado control de asistencia del personal que labora en la empresa?	X		3	2	Hay un reloj biométrico pero se presenta inconvenientes con el reporte " falla de reloj"
5.2	¿Se monitorea el sistema de gestión institucional?		X	3	1	
	<b>SUMA</b>			<b>100</b>	<b>50</b>	

Nivel de Confianza	N°	Riesgo
76% - 90%	3	Bajo
41% - 75%	2	Moderado
14% - 40%	1	Alto

Nivel de Confianza 50%

Nivel de Riesgo 50%

### Resultados de la evaluación

Según los resultados obtenidos en el cuestionario de control interno en el departamento de Talento Humano, proceso selección del personal se tiene un nivel de confianza del 50% y nivel de riesgo de 50% dándonos un riesgo moderado.

El departamento carece de una planificación adecuada para que este proceso se ha eficiente, es un paso importante en el cual se debería poner más interés.

**Debilidades que se detectaron**

- No existe un procedimiento por escrito para el reclutamiento, selección y contratación del personal.
- No se poseen políticas para la administración del personal.
- Se define el perfil del puesto pero no tan claramente.
- Los sueldos de los empleados no tiene un análisis tan adecuado.
- Los contratos de los nuevos empleados tardan en legalizarse.
- Existe un manual desactualizado de seguridad y salud de los trabajadores.
- No existen expedientes actualizados por cada empleado de la empresa.
- Existen planes anuales de capacitación pero estos no se cumplen por falta de presupuesto en la empresa.
- No se controla el desarrollo del personal para medirle con las metas y objetivos determinados.
- El personal cumple las funciones de acuerdo a la necesidad de la empresa varios cambiaron al cual fue nombrado al principio.

- No existen actividades de motivación para el personal.
- No se manejan los medios de comunicación necesarios para reclutar personal.
- No existen mecanismos que motiven informar el reglamento interno de la empresa.
- Las políticas que tiene la empresa no son dadas a conocer cuando el ingresa el personal nuevo.
- No existe un mecanismo que permita receptar sugerencias del personal de la compañía.
- No se realiza un adecuado control de la asistencia del personal puesto que el sistema que manejan presenta fallas.
- No existe monitoreo del sistema de gestión institucional.

## 2.16 MATRIZ DE RIESGOS

**Tabla 27: Matriz de Riesgos Tramacoexpress Cía. Ltda.**

**TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.**

**MATRIZ DE RIESGOS**

**Objetivo:** Analizar las debilidades y posibles riesgos que se pueden presentar

**Alcance:** Abarca las áreas analizadas de la empresa

Proceso	Debilidades de control encontradas	Posible Riesgo	Posibilidad de ocurrencia			Posible Impacto	Nivel del Impacto			Controles Compensatorios
			A	M	B		A	M	B	
<b>General</b>										
Todos los departamentos	No existe un manual de procesos para ningún departamento	Se desconoce los procesos exactos que debería cumplir el personal en las diferentes áreas				No medir los tiempos y no eliminar tareas que estén en exceso por lo que provocaría más recursos para la empresa				La Administración está planificando cumplir con este tema
Se considera un riesgo MEDIO porque este punto está siendo analizado por la Administración						El impacto es MEDIO porque el tema está siendo analizado por la Administración				
<b>General</b>										
Todos los departamentos	Posee un manual de funciones desactualizado y los demás documentos generales como reglamento interno, código de ética no son difundidos correctamente a los trabajadores	Los trabajadores realicen sus actividades				Los trabajadores desconozcan temas importantes que ayuden al crecimiento de la empresa				No hemos encontrado que la compañía tenga un plan a corto plazo para corregir esta falencia
Se considera un riesgo MEDIO porque la Administración puede desarrollar un plan que ayude a mejorar este aspecto						El impacto es MEDIO porque con una buena planificación los trabajadores estarían dispuestos a conocer de estos temas que ayudarían también a su desarrollo profesional				

Proceso	Debilidades de control encontradas	Posible Riesgo	Posibilidad de ocurrencia			Posible Impacto	Nivel del Impacto			Controles Compensatorios
			A	M	B		A	M	B	
<b>General</b>										
Todos los departamentos	La mayoría de procesos no poseen indicadores de gestión pero algunas áreas que los tienen no los considera como herramienta importante para planificar mejor su trabajo	La gestión de los procesos no tenga mejoras				No se consideren resultados importantes para mejorar la gestión				Algunos departamentos poseen indicadores de gestión
Se considera un riesgo MEDIO porque se le puede prestar mejor atención a este tema que esta proceso pero necesita pulirse						El impacto es MEDIO porque se puede proponer un plan para que el uso de este punto sea más adecuado				
<b>General</b>										
Todos los departamentos	Las áreas no poseen el número completo de trabajadores para asumir todas las funciones	Trabajadores insatisfechos y desconformes				Aumento de responsabilidades y horas de trabajo				No hemos encontrado que la compañía tenga un plan a corto plazo para corregir esta falencia
Se considera un riesgo ALTO porque el nivel de eficiencia operativa bajaría y perjudicaría a la empresa						El impacto es MEDIO porque existirían muchos trabajadores desconformes a pesar que la empresa tuvo que tomar esta medida				
<b>Comercial</b>										
Ventas	La aprobaciones de crédito de los clientes son analizadas luego de firmar el contrato	Firmar contratos con clientes que no poseen la capacidad de pago				Pérdida de clientes por rechazo de crédito luego de ya haber firmado un contrato				No hemos encontrado que la compañía tenga un plan a corto plazo para corregir esta falencia
Se considera un riesgo ALTO porque todas las negociaciones se cierran antes de ser analizada la capacidad de pago del cliente						El impacto es ALTO porque está provocando pérdida de clientes para la empresa, se obtiene disconformidades de parte de este ya que luego de firmar el contrato es comunicado si la empresa accede con el crédito o no				
<b>Comercial</b>										
Ventas	No existe una planificación correcta para capacitar al cliente sobre el uso de guías electrónicas	No seguir el correcto proceso para el uso de estas guías ocasionando problemas para el área de logística				Provocar más gastos para el área de logística, coordinar rutas a lugares donde no anular correctamente la guía electrónica				No hemos encontrado que la compañía tenga un plan a corto plazo para corregir esta falencia

Proceso	Debilidades de control encontradas	Posible Riesgo	Posibilidad de ocurrencia			Posible Impacto	Nivel del Impacto			Controles Compensatorios
			A	M	B		A	M	B	
Se considera un riesgo ALTO porque si los clientes no son capacitados correctamente el inicio del proceso generaría problemas al trabajo del área de logística						El impacto es ALTO porque genera más costos si este sistema no es controlado correctamente				
<b>Logístico</b>										
Logístico	No existe una revisión correcta de la emisión de guías para proceder a enviar a facturación	Facturación realiza un doble trabajo el cual es revisar nuevamente el correcto llenado de la información en las guías				Realizar doble tarea la cual sume costos				No hemos encontrado que la compañía tenga un plan a corto plazo para corregir esta falencia
Se considera un riesgo MEDIO porque es un tema que puede ser controlado con la inspección necesaria en operaciones						El impacto es MEDIO porque la información al final estaba siendo analizada				
<b>Servicio al Cliente</b>										
Atención al Cliente	No posee un sistema informático adecuado para mejorar su nivel de atención al cliente	No responder a todas los requerimientos de los clientes				Cientes Insatisfechos, aumento de reclamos				No hemos encontrado que la compañía tenga un plan a corto plazo para corregir esta falencia
Se considera un riesgo MEDIO porque la Administración quizá no lo ha considerado por falta de presupuesto						El impacto es MEDIO porque con los medios que actualmente utiliza son coordinados de la mejor manera para atender a casi todos los requerimientos				
<b>Servicio al Cliente</b>										
Atención al Cliente	Los demás departamentos suministran la información solicitada tarde	Cliente no obtenga la información que necesita a tiempo				Cientes emitan reclamos				No hemos encontrado que la compañía tenga un plan a corto plazo para corregir esta falencia
Se considera un riesgo MEDIO porque la información es suministrada pero se tarde en enviarla						El impacto es MEDIO porque se podría mejorar este tema				
<b>Tecnología de la Información</b>										
Soporte y Comunicaciones	Existe un sistema llamado mesa de ayuda que no posee el uso adecuado por los trabajadores	No ayudar a la gestión de trabajo de esta área				Incurrir gastos en proyectos que no se han utilizados				No hemos encontrado que la compañía tenga un plan a corto plazo

Proceso	Debilidades de control encontradas	Posible Riesgo	Posibilidad de ocurrencia			Posible Impacto	Nivel del Impacto			Controles Compensatorios
			A	M	B		A	M	B	
										para corregir esta falencia
Se considera un riesgo MEDIO porque el sistema existe pero con una adecuada capacitación la situación podría mejorar						El impacto es MEDIO porque se debería mejorar el análisis de implementación de nuevos programas				
<b>Financiero</b>										
Financiero	El sistema contable atrae una serie de atrasos y problemas	Emitir información no confiable				Obtener resultados financieros alterados				El sistema está siendo implementado
Se considera un riesgo MEDIO porque el sistema existe pero con una adecuada capacitación la situación podría mejorar						El impacto es MEDIO porque se debería mejorar el análisis de implementación de nuevos programas				
<b>Financiero</b>										
Facturación	Alteración en el sistema para lograr facturar	Facturar al cliente sin verificar exactamente la prueba de entrega				Causar malestar al cliente				Recomienda a Logística recaudar todas las pruebas de entrega
Se considera un riesgo MEDIO porque el sistema existe pero con una adecuada capacitación la situación podría mejorar						El impacto es MEDIO porque se debería mejorar el análisis de implementación de nuevos programas				
<b>Financiero</b>										
Facturación	Las sucursales no envían a tiempo los reportes de ventas	Retraso en el registro de la información				No ingresar la ingresar la información a tiempo				No hemos encontrado que la compañía tenga un plan a corto plazo para corregir esta falencia
Se considera un riesgo MEDIO porque se debería usar una política que presione la gestión de las sucursales						El impacto es MEDIO				
<b>Financiero</b>										
Facturación	La ventas no se registran oportunamente	No se emita la información a tiempo				La presentación sea tarde				No hemos encontrado que la compañía tenga un plan a corto plazo para corregir esta falencia
Se considera un riesgo MEDIO porque al final las ventas son registradas luego de un extenso proceso						El impacto es MEDIO porque se espera terminar el mes con la revisión de todas guías para proceder a facturar y registrar la venta				

Proceso	Debilidades de control encontradas	Posible Riesgo	Posibilidad de ocurrencia			Posible Impacto	Nivel del Impacto			Controles Compensatorios
			A	M	B		A	M	B	
<b>Financiero</b>										
Compras	No se tiene un método definido para la selección de proveedores	Escoger la opción no adecuada				Desembolsar más dinero en proveedores no adecuados				Existe contrato con pocos proveedores
Se considera un riesgo MEDIO porque la persona de compras tiene experiencia pero debería manejar una política						El impacto es MEDIO porque las compras no forman parte del giro de negocio de la empresa				
<b>Financiero</b>										
Compras	En ocasiones los mismos departamentos realizan las compras	No se respeta el proceso de compra				Escojan proveedores afines a su persona				No hemos encontrado que la compañía tenga un plan a corto plazo para corregir esta falencia
Se considera un riesgo ALTO porque la actividad es realizada por departamentos que no deberían estar autorizados						El impacto es ALTO porque hasta se podría generar un fraude				
<b>Financiero</b>										
Cartera	Cliente no cumple con el plazo de pago en los contratos	El nivel de cuentas por cobrar sea alto				La empresa no tenga recursos				El servicio es congelado hasta que cancelen los valores pendientes
Se considera un riesgo MEDIO porque el personal del área gestiona los cobros						El impacto es MEDIO porque hay un control compensatorio que se lo podría mejorar				
<b>Financiero</b>										
Tesorería	No se posee un registro de las obligaciones por pagar con los proveedores	Se pierdan contratos con proveedores				Los reclamos de pago aumenten				No hemos encontrado que la compañía tenga un plan a corto plazo para corregir esta falencia
Se considera un riesgo MEDIO porque						El impacto es MEDIO porque				
<b>Financiero</b>										
Tesorería	No existe un adecuado control de la cuenta Anticipo proveedores	La cuenta no se depure, se arrastren saldos y no se cierren				No se logre compensar los saldos				No hemos encontrado que la compañía tenga un plan a corto plazo para corregir esta falencia
Se considera un riesgo ALTO porque los valores pueden quedar pendientes por un largo tiempo						El impacto es ALTO porque no se logre compensar los saldos				

Proceso	Debilidades de control encontradas	Posible Riesgo	Posibilidad de ocurrencia			Posible Impacto	Nivel del Impacto			Controles Compensatorios
			A	M	B		A	M	B	
<b>Financiero</b>										
Declaración de Impuestos	Se ha tenido que cancelar multas o intereses por faltas reglamentarias	El SRI solicite una auditoria tributaria				Cancelar valores altos por multas				El proceso lo va a realizar una nueva persona
Se considera un riesgo MEDIO porque se va implementar un control compensatorio para realizar bien la actividad						El impacto es MEDIO porque se lo va a poder mejorar				
<b>Talento Humano</b>										
Talento Humano	Falta de planificación para desarrollar todas las actividades en el departamento	Se esté dejando de lado temas importantes que ayuden al desarrollo de la empresa				Trabajadores y Directivos desconformes				No hemos encontrado que la compañía tenga un plan a corto plazo para corregir esta falencia
Se considera un riesgo ALTO porque la gestión del departamento es importante para el desarrollo empresarial						El impacto es ALTO porque los resultados del trabajo no son eficientes				
<b>Talento Humano</b>										
Selección del Personal	No existe un proceso claro	Contratación de personal sin el perfil adecuado				El personal no logre cumplir con las funciones a la cual fue asignado				No hemos encontrado que la compañía tenga un plan a corto plazo para corregir esta falencia
Se considera un riesgo ALTO porque los perfiles no son analizados correctamente						El impacto es ALTO porque el personal no sería el adecuado				
<b>Talento Humano</b>										
Selección del Personal	No se cumple con las capacitaciones planificadas	El personal no esté capacitado				El desempeño del personal sea bajo				No hemos encontrado que la compañía tenga un plan a corto plazo para corregir esta falencia
Se considera un riesgo ALTO porque el personal para asumir sus funciones debería capacitarse constantemente						El impacto es ALTO porque no se lograría cumplir con los objetivos empresariales				
<b>Fuente:</b> Investigación realizada										
<b>Elaborado por:</b> Gabriela Aguirre										

### **3 ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO**

#### **3.1 MANUAL DE CONTROL INTERNO TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.**

##### **3.1.1 Objetivo del manual**

Servir de guía para el personal de Tramacoexpress Cía. Ltda. en la utilización de políticas de control interno que deben aplicarse en los departamentos que posee la empresa donde sus operaciones logren la eficiencia esperada.

##### **3.1.2 Alcance del manual**

El presente manual será para cumplimiento de todo el personal de la empresa los cuales ejecutan las actividades para llevar a cabo el giro de negocio, con supervisión de los jefes de cada departamento.

Los responsables de dichos controles son todos los empleados que estén involucrados en cada etapa, desde el inicio de la negociación hasta la prestación del servicio.

### 3.2 INTRODUCCIÓN

El presente manual obedece a la evaluación de la situación actual que tiene la compañía, el mismo que deberá ser actualizado de manera constante en la medida de que los controles dejen de ser operativos o dejen de realizar un aporte a la empresa.

Este manual contiene políticas de control interno para los departamentos en Tramacoexpress las cuales permitirán mejorar el desempeño de sus actividades en forma eficiente.

El manual deberá ser aplicado en la rutina diaria de las operaciones, los responsables de la supervisión serán los jefes de cada uno de los departamentos.

Departamento Comercial sus políticas de control se basan en mejorar las operaciones para lograr captar gran cantidad de clientes y emplear la publicidad y promociones necesarias.

Departamento Logístico sus políticas abarcan en desempeñar mejor sus funciones para dar un buen servicio de entrega al cliente.

Departamento Servicio al Cliente sus políticas envuelven mejorar sus operaciones para atender los requerimientos que solicitan los clientes a través de los medios de comunicación que utiliza la empresa.

Departamento Tecnología de la Información sus políticas tratan de mejorar su trabajo para atender las necesidades de los usuarios tanto externos como internos y resguardar la información de los equipos que manejan los empleados.

Departamento Financiero sus políticas llevan a mejorar sus actividades contables las cuales ayudarían a ahorrar tiempo y recursos.


Departamento Talento Humano sus políticas llevan a mejorar sus actividades para cumplir con las perspectiva de la dirección y lo que necesitan los empleados.

En conclusión, el control interno es un instrumento surgido de la gran necesidad de tomar acciones para disminuir los efectos de cada uno de los riesgos que se ha encontrado en Tramacoexpress y que hayan afectado de manera notable a la entidad.

### 3.3 POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO

#### 3.3.1 Políticas de Control Interno Departamento Comercial

**Tabla 28: Políticas de Control Interno Departamento Comercial**

	TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.	CÓDIGO	P.C.1
	DEPARTAMENTO COMERCIAL	VERSIÓN	1
	POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO	FECHA	dic-16
RESPONSABLE	JEFE COMERCIAL	PÁGINA	½
<b>PROPÓSITO:</b>	Lograr captar la mayoría de clientes corporativos con los cuales se firme contrato por el servicio y se logre obtener la fidelización y permanencia de los mismos		
<b>ALCANCE:</b>	Abarca desde la negociación con el cliente hasta la publicidad que realiza marketing		
<b>POLÍTICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos de ventas debe ser racional, de acuerdo a los históricos de ventas y a los estudios de demanda de este servicio que existe en el país</li> <li>• Se recomienda poner controles por etapas, con niveles de supervisión para tener un mejor criterio en cuanto a la asignación de crédito tomando en cuenta información histórica que tenga la empresa sobre clientes que no han podido cancelar sus deudas y la rotación que tienen en promedio para poder determinar de una forma más precisa los plazos de crédito y aprobación</li> <li>• Trabajar conjuntamente con marketing para el lanzamiento de promociones atractivas que conserven al cliente</li> </ul>		

- Trabajar con los Puntos de Venta de donde se obtiene información primordial para prever las ventas y optimizar el trabajo
- Realizar al menos una capacitación trimestral a los vendedores sobre estrategias de venta y formas de abordar nuevos clientes
- Elaborar un presupuesto de ventas en base a la información mensual histórica que esta ha tenido, midiendo porcentajes de crecimiento o decrecimiento para elaborar un presupuesto más acorde a la realidad
- Manejar archivos mensuales de ventas para poder dar seguimiento a los resultados de la empresa mes a mes y así poder elaborar presupuestos tomando en cuenta tendencias de ventas
- Diversificar los servicios existentes, empleando estrategias innovadoras que aproveche la infraestructura. Es importante observar el desarrollo de los servicios de la competencia, diferentes características distintivas, y como ha respondido el consumidor a estos servicios
- Verificación periódica de estudios de mercado, se lo debe hacer con una periodicidad de seis meses, le permitirá tener conocimiento de los mercados para determinar preferencias, hábitos, debido a que debe recoger, registrar y analizar datos
- Elaborar una capacitación genérica del uso de guías electrónicas para el cliente, la cual se ha atractiva y entendible para un uso adecuado
- El proceso de enrolamiento del cliente debe cumplirse paso a paso, este proceso debe ser elaborado y aprobado para su cumplimiento, si el enrolamiento es urgente colocar una clausula extra donde se dé a conocer este acontecimiento para que el asunto tenga responsabilidad
- El levantamiento de información al momento de iniciar la negociación debe ser mediante la elaboración de un formulario con preguntas claves que le permitan recaudar los datos que necesitan analizarse
- Realizar el procedimiento por escrito para el ingreso de clientes a los sistemas, capacitar correctamente al personal y dar la responsabilidad solamente al personal de comercialización

**PRIMERA EMISIÓN**

**dic-16**

**REALIZADO POR**


**Gabriela Aguirre**

**PÁGINA**

**2**

### 3.3.2 Políticas de Control Interno Departamento Logístico

**Tabla 29: Políticas de Control Interno Departamento Logístico**

	<b>TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.</b> <b>DEPARTAMENTO LOGÍSTICO</b>	<b>CÓDIGO</b>	P.C.2
		<b>VERSION</b>	1
	<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>FECHA</b>	dic-16
<b>RESPONSABLE</b>	<b>JEFE LOGÍSTICO</b>	<b>PÁGINA</b>	½
<p><b>PROPÓSITO:</b> Brindar un servicio de calidad a través de un equipo competente</p> <p><b>ALCANCE:</b> Inicia desde la admisión del servicio hasta la entrega de este</p> <p><b>POLÍTICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener al personal que tiene experiencia y capacitarlo para que adquiera nuevos conocimientos y así mejore su eficiencia, rotarlo y darle a conocer muy bien sus responsabilidades y nuevas actividades. Los cambios deben comunicarse formalmente para no ocasionar problemas</li> <li>• Elaborar un manual de técnicas de pesaje para que se ha entregado a las diferentes sucursales y agencias, crear una campaña de publicidad para que el cliente se adapte y conozca los cambios</li> <li>• Examinar todos los paquetes que entrega el cliente en el momento de la recepción, para que estos cumplan con la señalética y embalaje adecuado</li> <li>• Supervisar que el cliente llene correctamente los campos de la guía, indicarle que la dirección debe ser totalmente clara y específica</li> <li>• Resolver en 48 horas los siniestros que se presenten y comunicar a la áreas afectadas la solución</li> <li>• Distribuir equitativamente las actividades en el departamento con el personal que actualmente posee el área</li> <li>• Crear un comité de gestión de calidad que evalué los servicios que la empresa brinda a sus clientes</li> </ul>			

- Elaborar políticas de gastos operativos con topes máximos y mínimos los cuales se han respetados y coordinados
- Adaptar un sistema de supervisión vehicular, debe ser parte del proceso logístico
- Preparar la hoja de ruta luego de que un operario confirme la validez de las guías electrónicas
- Crear un comité de análisis de riesgos en cada departamento, emitir un informe de los mismos y realizar reuniones mensuales para que sean comunicados en junta general si no pueden ser resueltos por el jefe de área
- Capacitar a los operarios sobre el llenado de guías en cuanto a peso, precio, datos contables, etc.
- Segregar funciones de la custodia y de los registros guardados
- Comunicar la información apropiada de los clientes a los Courier para asegurar la entrega de la mensajería
- Implementar políticas, procedimientos o reglas para intensificar la seguridad de los trabajadores
- El patio de operaciones debe contar con la relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en el mismo y de los nombres y firmas de los funcionarios autorizados para carga, despacho a los vehículos

**PRIMERA EMISIÓN**

**dic-16**

**REALIZADO POR**


**Gabriela Aguirre**

**PÁGINA**

**2**

### 3.3.3 Políticas de Control Interno Departamento Servicio al Cliente

**Tabla 30: Políticas de Control Interno Departamento Servicio al Cliente**

	<b>TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.</b> <b>DEPARTAMENTO SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>CÓDIGO</b>	P.C.3
		<b>VERSION</b>	1
	<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>FECHA</b>	dic-16
<b>RESPONSABLE</b>	<b>JEFE SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>PÁGINA</b>	½
<p><b>PROPÓSITO:</b> Atender todos los requerimientos del cliente con eficiencia</p> <p><b>ALCANCE:</b> Inicia desde la atención al cliente hasta la post venta</p> <p><b>POLÍTICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar con informática para proponer un sistema de atención al cliente donde ingresen los requerimientos del cliente con un control como número de ticket para solucionar el inconveniente, este podría ser un valor agregado al servicio que presta la empresa</li> <li>• Establecer una sanción a los departamentos que no entreguen a tiempo la información solicitada, necesaria para atender los requerimientos de los clientes</li> <li>• Redactar un instructivo sobre atención al cliente como saludo, trato cordial, agilidad, seguridad; describiendo paso a paso de lo que debe hacer el empleado al momento de contestar una llamada, recibir una queja; realizar procedimientos cortos y prácticos Replicar este instructivo a todas las áreas</li> <li>• Planificar metas que estén al alcance del equipo con el que cuenta</li> <li>• Realizar un reporte de quejas, reclamos, sugerencias y hacerlo conocer en junta de áreas para aplicar una solución.</li> <li>• Recolectar la información de los clientes que solicitan ayuda para generar guías electrónicas y los mismos reciban la visita de un ejecutivo o vendedor para recibir la capacitación adecuada</li> </ul>			

- Redactar las responsabilidades y actividades que deben cumplir los ejecutivos de cuenta
- Estipular un orden de importancia de requerimientos y a los mismos otorgarles un tiempo para respuesta, donde el cliente conozca del tiempo de espera y el ejecutivo cumpla con este plazo
- Monitorear los requerimientos para conocer si el cliente quedo satisfecho con la atención
- Realizar encuestas a los clientes para conocer el nivel de satisfacción de los clientes por los servicios otorgados

**PRIMERA EMISIÓN**

**dic-16**

**REALIZADO POR**


**Gabriela Aguirre**

**PÁGINA**

**2**

### 3.3.4 Políticas de Control Interno Departamento Tecnología de la Información

**Tabla 31: Políticas de Control Interno Departamento Tecnología de la Información**

	<b>TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.</b> <b>DEPARTAMENTO TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>CODIGO</b>	P.C.4
		<b>VERSION</b>	1
	<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>FECHA</b>	dic-16
<b>RESPONSABLE</b>	<b>JEFE DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>	1/2
<p><b>PROPÓSITO:</b> Proporcionar con oportunidad y eficiencia el servicio de informática a las áreas que integran la organización, así como optimizar el aprovechamiento de los sistemas de información. Salvaguardar la información de la empresa</p> <p><b>ALCANCE:</b> Inicia en análisis de requerimientos hasta informe de informática</p> <p><b>POLÍTICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar al usuario en el desarrollo y mantenimiento del plan estratégico de la información tecnológica</li> <li>• Preparar la documentación (como libros de las operaciones, manuales de usuario y descripción del sistema) que se ha de utilidad para los trabajadores</li> <li>• Establecer los procedimientos adecuados para identificar, reportar y aprobar las operaciones del operador como: carga inicial del sistema y de las aplicaciones del software, fallas en el sistema, volver a empezar y recuperación, situaciones de emergencia, cualquier otra situación inusual</li> <li>• Apoyo de la administración para el desarrollo de los sistemas de información necesarios, el cual es demostrado por la asignación de recursos apropiados, humanos y financieros</li> <li>• Todos los proyectos puestos en marcha deben ser monitoreados para un uso eficiente, analizar los aspectos negativos y mejorarlos</li> </ul>			

- Para la ejecución de actualizaciones o nuevos programas se debe comunicar a los trabajadores mediante un email corporativo, si es necesaria una capacitación elaborarla y programarla
- Llevará el control de los equipos informáticos portátiles (Laptop) asignados a un grupo de empleados y los mismos los utilicen para realizar su trabajo fuera de la institución
- Los Usuarios o visitantes externos no podrán acceder al área destinada a TI, sin la previa autorización del encargado o acompañados de un empleado de la misma
- Todas las solicitudes de soporte técnico, deberán ser remitidas bajo el sistema Mesa de ayuda donde el encargado de informática receptorá el requerimiento, quien le dará las instrucciones necesarias al personal técnico bajo su cargo
- Se deberá dar un tiempo de respuesta a cada una de las solicitudes que hayan sido notificadas por los usuarios en un plazo no mayor a (1) día laborable
- Deberá tener en caso de fallas un plan de Contingencia que permita recuperar en corto tiempo todas las informaciones contenidas en la Red
- Deberá informar a recursos humanos la creación de nuevos usuarios en el dominio de la red
- Deberá establecer un plan de análisis de riesgo institucional
- Programará el sistema para que le notifique cada ciento veinte (120) días a los usuarios el registro de cambio de contraseña
- Se encargará de monitorear el uso indebido de todos los equipos tecnológicos por parte de los usuarios de la institución
- Velará para que los equipos estén libres de vulnerabilidades a fin de reducir los riesgos a que puedan someterse

**PRIMERA EMISIÓN**

dic-16

**REALIZADO POR**


Gabriela Aguirre

**PÁGINA**

2

### 3.3.5 Políticas de Control Interno Departamento Financiero

**Tabla 32: Políticas de Control Interno Departamento Financiero**

	<b>TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.</b> <b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>CODIGO</b> P.C.5
	<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>VERSIÓN</b> 1
		<b>FECHA</b> dic-16
<b>RESPONSABLE</b>	<b>CONTADOR</b>	<b>PÁGINA</b> 1/2
<p><b>PROPÓSITO:</b> Proporcionar datos financieros útil para evaluar y tomar decisiones por parte de la administración</p> <p><b>ALCANCE:</b> Inicia en Compras hasta pago de impuestos</p> <p><b>POLÍTICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir un sistema contable completo, confiable y seguro</li> <li>• Designar un custodio específico para el control de activos fijos el cual realice una revisión técnica de los mismos con un inventario adecuado</li> <li>• Los activos fijos adquiridos serán codificados previo su uso</li> <li>• Establecer una política de archivo específico en el cual debe haber un responsable en cada área y cumplir con el código tributario que indica son 7 años para el área contable</li> <li>• Todos los documentos deben tener firmas de responsabilidad y supervisión</li> <li>• Realizar flujos de efectivo por lo menos una vez trimestralmente para conocer el volumen de ingresos, egresos y determinar los fondos con los que cuenta la empresa</li> <li>• Realizar un presupuesto anual para la empresa</li> <li>• Realizar conciliaciones en forma regular y periódicamente por lo menos una vez al mes.</li> <li>• Comunicar al departamento vía correo electrónico los nuevos reglamentos tributarios o actualizaciones de los mismos</li> </ul>		

- Emitir notas de crédito con email o firma de aprobación
- Analizar los reportes de facturación por cada sucursal
- Registrar en el sistema contable los registros respectivos por el personal asignado a esta actividad
- Establecer un plazo de 60 días para el pago a proveedores
- Hacer levantamiento de inventarios cada seis meses
- Analizar cotizaciones mínimo de 3 proveedores antes de realizar la compra de bienes o servicios
- Establecer que compras sea la única área encargada de adquirir los bienes o servicios necesarios
- Enviar estados de cuenta a los clientes antes de cumplirse la fecha de pago a fin de que los saldos sean reconocidos por éstos
- Preparar mensualmente un estado de cartera clasificado por fechas de vencimiento, para iniciar el cobro personalizado a los clientes
- Depositar diariamente la cobranza
- Analizar la capacidad de pago de los clientes mediante antiguos registros, documentos tributarios para conceder créditos solicitados
- Realizar un reporte de fechas de pago a proveedores para evitar retrasos
- Todos los pagos efectuados serán autorizados por el responsable financiero y aprobados por gerencia
- Reportar los pagos vía correo electrónico, especificando: día de pago, facturas pagadas y pantallazo de la transacción efectiva
- Realizar los formularios de declaración tres días antes de su presentación

**PRIMERA EMISIÓN**

**dic-16**

**REALIZADO POR**


**Gabriela Aguirre**

**PÁGINA**

**2**

### 3.3.6 Políticas de Control Interno Departamento Talento Humano

**Tabla 33: Políticas de Control Interno Talento Humano**

	<b>TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.</b> <b>DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO</b>	<b>CÓDIGO</b>	P.C.5
		<b>VERSIÓN</b>	1
	<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>FECHA</b>	dic-16
<b>RESPONSABLE</b>	<b>JEFE DE TALENTO HUMANO</b>	<b>PÁGINA</b>	1/2
<p><b>PROPÓSITO:</b> Mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización</p> <p><b>ALCANCE:</b> Inicia en selección y contratación hasta seguridad y salud ocupacional</p> <p><b>POLÍTICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar que el personal cumplan con las políticas, reglamentos, objetivos que emita la administración</li> <li>• Capacitar al personal para que reporte, así sean sospechas, las violaciones de la ley, del reglamento o de las políticas de la compañía</li> <li>• Comparar la compensación y los beneficios con aquellos ofrecidos por otras compañías dentro de la industria y dentro del área geográfica local</li> <li>• Conocer las necesidades de los empleados mediante una retroalimentación, esta puede realizarse dos veces al año donde cada empleado tenga un consejero y se presenten objetivos para crecimiento profesional</li> <li>• Realizar evaluaciones periódicas al personal para conocer sus deficiencias y brindarle un asesoramiento continuo</li> <li>• Mantener completas las descripciones de los trabajos y criterios acerca de las prácticas que puedan usarse para medir y comparar a los empleados con los requerimientos del trabajo</li> <li>• Evaluar a los candidatos potenciales dentro de la entidad antes de considerar los candidatos externos</li> </ul>			

- Programar capacitaciones trimestrales a cada área según la necesidad que se presente
- Evaluar la cobertura del seguro y considerar las limitaciones en cuanto a costos a través de un seguro personal, a través de compañías de seguros que capturan los clientes o por medio de otras técnicas
- Aplicar sanciones a los empleados que violen el código de conducta
- Elaborar un manual específico de reclutamiento, selección y contratación del personal, analizando los procesos donde exista el personal encargado y una que los supervise
- Seleccionar y entrenar cuidadosamente a los empleados. Un buen entrenamiento da como resultado más rendimiento, reduce costos y los empleados son más activos
- Elaborar nuevas estrategias de incentivos para los trabajadores los cuales los motive a participar y mejorar su desempeño
- Comprometer a los trabajadores a conocer de la visión, misión, objetivos globales y objetivos departamentales, mediante emails de información, letreros en cada departamento
- Participar de la ejecución de los objetivos globales de la empresa y dar su opinión desde la expectativa del trabajador
- Elaborar una encuesta de salida del personal para conocer las causas y elaborar estrategias que ayuden a manejar este tema
- Reparar el actual control de asistencia de los trabajadores, caso contrario realizar un plan de emergencia que reemplace este, monitorear diariamente para su correcto funcionamiento
- Canalizar las sugerencias de los empleados respecto a maneras de aumentar la productividad, la calidad u otros mejoramientos similares, para que la administración las acoja
- Actualizar el manual de funciones de la empresa de acuerdo a las necesidades actuales
- Asignar la elaboración de manuales de procesos y procedimientos a cada jefe de departamento y realizar pruebas para verificar su aplicación y efectividad
- Verificar que se realice una correcta y clara segregación de funciones
- Proporcionar información correcta a los empleados con detalle suficiente y de manera oportuna que les permita cumplir eficiente y efectivamente sus responsabilidades

**PRIMERA EMISIÓN**

**dic-16**

**REALIZADO POR**

**Gabriela Aguirre**

**PÁGINA**

**2**

## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones a las que he llegado después de haber realizado el análisis de la situación actual de Tramacoexpress.

- Se realizó el análisis de control interno en las distintas áreas de la empresa a través de cuestionarios, relevamiento de procesos, encuesta, recabando los resultados en una matriz de riesgos que ayuden a definir las principales debilidades que tiene la empresa.
- Las actividades diarias que se realizan en cada área de Tramacoexpress carecen de un control interno que garantice el uso eficiente del recurso humano, la falta de monitoreo a las tareas que cumplen los trabajadores, la falta de una adecuada capacitación son factores que obstruyen a la empresa a lograr alcanzar sus objetivos.
- Este análisis me permitió crear políticas que ayuden a mejorar el trabajo que realiza cada departamento, así como proponer la creación de un manual cuya finalidad será fortalecer la gestión empresarial y que permita operar con un nivel de riesgo aceptable.

- La aplicación de las políticas de control propuestas en el presente trabajo se ajusta a la realidad de la compañía, solo pueden ser garantizados si estos son medidos a través de estándares de cumplimientos con el fin de que los mismos sean respetados y garanticen el funcionamiento del manual propuesto.
- El control eficiente y eficaz de una empresa es medido a través del cumplimiento de sus políticas, normas, leyes y reglamentos internos, que conlleva a la empresa al establecimiento de programas de capacitación que favorecerá el mantenimiento y mejora continua de la competencia laboral, así como el incremento del potencial humano y de los recursos económicos.
- Todo el personal que labora dentro de la empresa es responsable del control interno, ya que el cumplimiento del ordenamiento jurídico, técnico y administrativo va de la mano con este.

#### 4.2 RECOMENDACIONES

Luego de las conclusiones mencionadas, se darán las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que la empresa tome en consideración la propuesta del Manual de Control Interno y este sea implementado.
- Concientizar y socializar el manual de control interno a todos los empleados de la empresa para que ejecuten sus labores aplicando las políticas detalladas y así desarrollen sus actividades con eficiencia.

- Socializar a los jefes departamentales el material de apoyo para la elaboración de la propuesta del marco teórico que se utilizó para el diseño del manual de control interno para Tramacoexpress, es importante conocer de esta información para entender su aplicación.
- Hacer una evaluación de forma periódica de los procesos y actividades del personal con el fin de poder actualizar las políticas de control interno a las necesidades actuales y permitan el logro de los objetivos.
- La jefatura de cada departamento deberá establecer indicadores de desempeño para verificar el cumplimiento de las políticas propuestas una vez que hayan sido implementadas para verificar que estos sean respetados y certificar el correcto funcionamiento del manual.
- Considerar la matriz de riesgos analizada en el presente trabajo y realizar las actualizaciones necesarias como resultado de la mejora o cambios que puedan ocurrir en las diferentes áreas, cabe recalcar que las organizaciones son entes vivos los cuales se encuentran en cambio constante por lo que cuando se requiera realizar los mismos es necesario que estos se reflejen.
- Delimitar las responsabilidades y segregar funciones de carácter incompatible, para cada uno de los empleados en Tramacoexpress.
- Realizar una inducción al personal cuando se está incorporando a la compañía acerca de todas las políticas con las que cuenta la entidad y de que trata cada una

de ellas, entregando en lo informado, tips para su buen uso y la importancia de su cumplimiento.

- Fortalecer los procesos de capacitación del personal que labora en la empresa, con el fin de que tengan la oportunidad de ir adquiriendo nuevos conocimientos y que dispongan de facilidades para que puedan poseer las habilidades, favoreciendo directamente a la empresa que conseguirá que el personal realice una mejor labor en su área.
- Promover una evaluación de desempeño hacia el desarrollo profesional de cada individuo, si bien es una herramienta de motivación, que esta no sea para fines de aumento salarial, sino por el contrario una fuente de desarrollo por medio de planes de carrera individual que permitan identificar y desarrollar aquellos puntos débiles de cada trabajador.
- Mantener y velar por la mejora continua tanto de los procesos, formas, manuales y métodos de trabajo dentro de la empresa, mediante un proceso de mejora continua, para poder estar más cerca de la mayor eficiencia posible dentro de la empresa.
- Crear un comité de calidad dentro de la empresa, cuya función sea velar que las políticas, objetivos, procesos, deberes y responsabilidades sean cumplidos en la organización, mediante la comunicación, el trato profesional y responsable entre jefes y subordinados. También deberá velar por la eficiencia en otorgar un servicio de calidad al cliente, mediante la toma de decisiones para eliminar

procesos ineficientes, control de recursos, tiempo entre otros que no beneficien a cumplir este objetivo.

- Crear o adquirir un sistema electrónico de atención al cliente para captar sus necesidades y desconformidades y así buscar estrategias de mejora para que el cliente se sienta satisfecho.
- Realizar la adquisición total del sistema contable con las capacitaciones necesarias para su funcionamiento donde el área contable sea el encargado de su total monitoreo y así lograr obtener una información confiable.
- Para evitar multas por sanciones o faltas reglamentarias el personal debe ser capacitado con las actuales legislaciones tributarias y cumplir los plazos que establece la ley.
- Definir objetivos, metas claras y alcanzables en cada departamento y los trabajadores sean los principales participes para el cumplimiento de esta actividad.
- Establecer el presente trabajo sea una referencia de mejora creciente en la empresa, enfocando a los manuales como herramientas vitales, que permitan perfilarse hacia la calidad y eficacia de Tramacoexpress.

## REFERENCIAS


1. Beltrán, L. C. (12 de abril de 2012). *Control Interno*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/cap07/cont02.html>
2. De Lara Haro, A. (2010). *Medición y Control de Riesgos Financieros*. México: Limusa.
3. Delloite. (11 de febrero de 2010). *Tendencia a las Cobranzas*. Obtenido de Control Interno: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx%28es-mx%29Cobranza\\_recuperacion\\_2012.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx%28es-mx%29Cobranza_recuperacion_2012.pdf)
4. Eddson. (1 de febrero de 2010). *La Empresa y su clasificación*. Obtenido de Administración Empresas: <https://edison1964.wordpress.com/la-empresa-y-su-clasificacion-2/>
5. Enriquez, F. (2010). *Organizacion de empresas*. Mc GrawHill.
6. Espinoza, R. (29 de julio de 2013). *Marketing y Ventas*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
7. Estupiñan, R. (2015). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales, análisis de informe COSO I,II,III*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
8. Gerencie. (25 de marzo de 2012). *Tipos de riesgo de auditoria*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/tipos-de-riesgos-de-auditoria.html>
9. Gómez, G. (12 de agosto de 2010). *Control Interno*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/canales/financiera/articulos/17/evaluacionsci.htm>
10. Harrigton, J. (2011). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Londres : UNA.
11. Landsittel, D., Beasley, M., Chambers, R., Landes, C., Hollein, M., & Ritchermeyer, S. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. Auditores Internos.
12. Plequezuelos, T. (3 de noviembre de 2010). *Qué es un diagrama de flujo*. Obtenido de <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
13. Rodríguez, J. (2010). *Como elaborar Manuales Administrativos*. Bogotá: Lafina.

14. Santillana González, J. R. (2010). *Establecimiento del Control Interno de la contraloría*. México: Thompson.
15. Superintendencia de Compañías. (31 de marzo de 2014). *Leyes Ecuatorianas*. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf)
16. Thompson, I. (4 de enero de 2011). *Definición de Organigrama Estructural*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
17. Vega, G. (2009). *Diseño de un Manual de Control Interno para el departamento financiero*.

# **ANEXOS**

Los anexos que se exponen a continuación son información relevante que fue considerada para el respectivo análisis de la situación en la que se encuentra la empresa.

**Anexo 1: Manual de Funciones Tramacoexpress Cía. Ltda.**

 <b>Tramacoexpress</b> Cia. Ltda. Transporte, manejo de correspondencia y carga liviana a nivel nacional	<b>MANUAL DE FUNCIONES TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.</b>			<b>Documento #: 00</b> <b>PÁG: 174 de 218</b>
	<b>Tipo de documento: MANUAL</b>			<b>Revisión N°: 00</b>
<b>Código:</b> GH.00.622.MF.01	Elaborado por: <b>UNIDAD SSO</b>	Aprobado por: <b>GERENCIA GENERAL</b>	Distribución: <b>TALENTO HUMANO</b>	Fecha: <b>AGO - 2014</b>

# MANUAL DE FUNCIONES TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.

<b>ELABORADO POR:</b>  <b>UNIDAD SSO</b> <b>DR. WALDEMAR</b> <b>RODRÍGUEZ</b>	<b>REVISADO POR:</b>  <b>GERENCIA TALENTO</b> <b>HUMANO</b> <b>SRA. ADRIANA CARVAJAL</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>  <b>GERENCIA GENERAL</b> <b>SR. ANTONIO CEDEÑO</b>
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>
<b>FECHA: 01-08-2014</b>	<b>FECHA: 04-08-2014</b>	<b>FECHA: 05-08-2014</b>

**NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL****a) PERFIL DEL CARGO: (debe llenar el Jefe de Área y Talento Humano)**

<b>Género:</b>	<b>MASCULINO</b>		<b>FEMENINO</b>		<b>NO APLICA</b>	<b>X</b>
<b>Tipo de Cargo:</b>	<b>EJECUTIVO</b>	<b>X</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>		<b>OPERATIVO</b>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Área de Gestión:</b>	Gerencia General
<b>Nombre del Cargo:</b>	Gerente General
<b>Objetivo del Puesto de Trabajo:</b>	Planificar, organizar y dirigir las actividades administrativas, operativas y la prestación de los servicios en coordinación con las áreas funcionalmente responsables de estas actividades.
<b>RELACIÓN LABORAL DEL CARGO</b>	
<b>Depende de:</b>	Directivos
<b>Coordina con:</b>	Junta de Accionistas
<b>Reporta a:</b>	Junta de Accionistas
<b>Supervisa a:</b>	Toda la Compañía
<b>Reemplaza a:</b>	N/A
<b>Es reemplazado por:</b>	Cualquiera de las Gerencias de la Compañía, Presidencia Ejecutiva
<b>N° de personas a su cargo:</b>	441
<b>Posición dentro del organigrama:</b>	Ejecutiva

**b) FORMACIÓN ACADÉMICA**

<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>			
<b>Experiencia para el Cargo:</b>	5	Años	profesional en actividades afines o relacionadas con el sector o área
<b>FORMACIÓN FORMAL</b>			
<b>ACADÉMICO</b>	<b>PONGA UNA X</b>	<b>TÍTULO REQUERIDO</b>	
<b>Primer Nivel</b>			
<b>Segundo Nivel</b>			

<b>Tercer Nivel (Universitario)</b>	<b>X</b>	Administración de Empresas o carreras afines
<b>Cuarto Nivel (Maestría)</b>	<b>X</b>	MBA, Maestría
<b>FORMACIÓN REQUERIDA</b>		
<b>REQUERIDO</b>	<b>DURACIÓN (horas)</b>	<b>NOMBRE</b>
<b>Cursos</b>	10	Manejo de Equipos de Trabajo
	10	Liderazgo Efectivo
	10	Manejo de Conflictos
	10	Atención al Cliente
<b>Seminarios</b>		Planificación Estratégica
	10	Manejo de Grupos
		Negociación
<b>Conocimientos específicos</b>	20	Presupuestos
	100	Manejo de Courier
		Mercadotecnia
	30	Planificación
		Crecimiento Organizacional

**c) FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO**

<b>TIPO DE ESFUERZO</b>									
<b>FÍSICO</b>	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	<b>MENTAL</b>	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>


<b>FUNCIONES A CUMPLIR</b>
<b>PRINCIPALES</b>
<b>Cumplimiento de responsabilidades propias del puesto de trabajo</b>
✓ Dirigir, coordinar, supervisar y establecer normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la compañía.
✓ Gestionar nuevos negocios
✓ Representar legalmente a la Compañía

- ✓ Someter a la aprobación de la Junta de Accionistas, el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos de cada vigencia fiscal, así como los estados financieros periódicos de la Compañía, en las fechas establecidas.
- ✓ Presentar a la Junta de Accionistas para aprobación, los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Someter a la aprobación de la Junta de Accionistas los proyectos del presupuesto de inversión y las operaciones comprendidas dentro de su objeto social, que así lo requieran.
- ✓ Preparar y presentar para aprobación de la Junta de Accionistas, El Estatuto Interno de la Compañía y sus modificaciones de ser el caso.
- ✓ Constituir mandatos para representar a la Compañía en negocios judiciales, extrajudiciales y ejercer las acciones a que haya lugar, en defensa de los intereses organizacionales.
- ✓ Nombrar, dar posesión y remover a los empleados y trabajadores de la Compañía.
- ✓ Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.
- ✓ Velar por la correcta recaudación e inversión de los recursos de la Compañía y de los trabajadores.
- ✓ Representar las acciones o derechos que la Entidad posea en otros organismos.
- ✓ Adaptar reglamentos, manuales, normas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades de la Compañía.
- ✓ Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Compañía.
- ✓ Delegar las funciones que considere necesarias de conformidad con las normas vigentes sobre la actividad de la Compañía.
- ✓ Requerir las garantías y contratar las pólizas de seguros necesarias para la protección de los bienes e intereses patrimoniales de la empresa y trabajadores.
- ✓ Presentar a la Junta de Accionistas informes de gestión anual.
- ✓ Presentar trimestralmente a la Junta de Accionistas o cuando esta lo requiera, un informe sobre el manejo de portafolio de inversiones.
- ✓ Cumplir todas las responsabilidades que se relacionen con la organización y su funcionamiento de acuerdo a los estatutos de la compañía
- ✓ Ejercer las demás funciones que señale o delegue la Junta de Accionistas, las normas legales y aquellas que por su naturaleza le correspondan como Funcionario Directivo.

<b>Control de personal</b>	Si
<b>Uso de vehículos, máquinas y herramientas</b>	Si
<b>Controla Disciplina</b>	Si

<b>SECUNDARIAS</b>
<b>Cumplimiento de responsabilidades alternas del puesto de trabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dar soporte a las Gerencias y Jefaturas en caso de requerirlo.</li> <li>✓ Solución de conflictos laborales.</li> <li>✓ Revisar y aprobar las actualizaciones de los manuales, procedimientos, instructivos, formatos y registros de la Compañía.</li> </ul>

### FICHA DE EVALUACIÓN: GERENTE GENERAL

	<b>TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.</b>		<b>CÓDIGO:</b> GH.00.622.RA.01	
	<b>FICHA DE EVALUACIÓN</b>			
<b>CARGO</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>		<b>PUNTAJE MÁXIMO</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>
<b>Educación</b>	Título de Administración de Empresas,	10 ptos.	<b>10</b>	
	Posgrado MBA	00 ptos.		
<b>Formación</b>	Seminarios, mínimo 20 horas en temas como: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de Equipos de Trabajo</li> <li>2. Liderazgo Efectivo</li> <li>3. Manejo de Conflictos</li> <li>4. Atención al Cliente</li> <li>5. Planificación Estratégica</li> <li>6. Manejo de Grupos</li> <li>7. Negociación</li> <li>8. Presupuestos</li> <li>9. Manejo de Courier</li> <li>10. Mercadotecnia</li> <li>11. Planificación</li> <li>12. Crecimiento Organizacional</li> </ol> 1 Punto por 8 horas cumplidas		<b>30</b>	
<b>Experiencia</b>	1. Trabajar al menos 5 años en TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA. 5 Puntos por año de trabajo en el área 1 Punto por mes de experiencia en la participación de mejoramiento continuo		<b>30</b>	

<b>Habilidades</b>	1. Disciplinado 2. Ordenado 3. Comunicación 4. Creatividad 5. Liderazgo 6. Empático 7. Facilidad de palabra 8. Dominio del mercado 9. Trabajo bajo presión 10. Negociación 2 Puntos por cada habilidad	<b>30</b>	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>100</b>	
Aspirante cumple con el perfil requerido por el cargo PUNTAJE MINIMO = 70 ptos.		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>Recomendaciones:</b>			
<b>Evaluación realizada por (nombre y cargo):</b>			

**NOMBRE DEL CARGO: GERENTE DE TALENTO HUMANO****a) PERFIL DEL CARGO: (debe llenar el Jefe de Área y Talento Humano)**

<b>Género:</b>	<b>MASCULINO</b>	<input type="checkbox"/>	<b>FEMENINO</b>	<input type="checkbox"/>	<b>NO APLICA</b>	<b>X</b>
<b>Tipo de Cargo:</b>	<b>EJECUTIVO</b>	<b>X</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>	<input type="checkbox"/>	<b>OPERATIVO</b>	<input type="checkbox"/>

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Área de Gestión:</b>	Talento Humano
<b>Nombre del Cargo:</b>	Gerente de Talento Humano
<b>Objetivo del Puesto de Trabajo:</b>	Mantener el capital humano con las competencias necesarias para que la Compañía cumpla con sus objetivos.
<b>RELACIÓN LABORAL DEL CARGO</b>	
<b>Depende de:</b>	Gerencia General
<b>Coordina con:</b>	Gerente General, Jefes de Área
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	Coordinador de Selección y Capacitación Asistente de Talento Humano Asistente de Nómina Secretaria-Recepcionista Operador de Limpieza
<b>Reemplaza a:</b>	Gerente General
<b>Es reemplazado por:</b>	Coordinador de Talento Humano
<b>N° de personas a su cargo:</b>	7
<b>Posición dentro del organigrama:</b>	Ejecutivo

**b) FORMACIÓN ACADÉMICA**

<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>			
<b>Experiencia para el Cargo:</b>	5	años	profesional en actividades relacionadas con el sector o área
<b>FORMACIÓN FORMAL</b>			
<b>ACADÉMICO</b>	<b>PONGA UNA X</b>		<b>TITULO REQUERIDO</b>
<b>Primer Nivel</b>			
<b>Segundo Nivel</b>			

<b>Tercer Nivel (Universitario)</b>	<b>X</b>	Psicología Industrial, Administración del Talento Humano o a fines.
<b>Cuarto Nivel (Maestría)</b>	<b>X</b>	Desarrollo del Talento Humano
<b>FORMACIÓN REQUERIDA</b>		
<b>REQUERIDO</b>	<b>DURACIÓN (horas)</b>	<b>NOMBRE</b>
<b>Cursos</b>	10	Manejo de Equipos de Trabajo
	10	Liderazgo Efectivo
	10	Manejo de Conflictos
	10	Atención al Cliente
<b>Seminarios</b>		Código del Trabajo
		Programas de Planificación
		Manejo de Grupos
		Negociación
<b>Conocimientos específicos</b>		Manejo de los Subsistemas de TTHH
		Manejo Efectivo de personal
		Manejo de Recursividad
		Presupuestos
		Nomina


**c) FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO**

<b>TIPO DE ESFUERZO</b>									
<b>FÍSICO</b>	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	<b>MENTAL</b>	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

<b>FUNCIONES A CUMPLIR</b>
<b>PRINCIPALES</b>
<b>Cumplimiento de responsabilidades propias del puesto de trabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planifica, dirige y coordina las actividades de TTHH</li> <li>✓ Analiza y evalúa adecuadamente los procesos del área de TTHH.</li> <li>✓ Garantiza la ejecución de los procesos y subprocesos de TTHH</li> <li>✓ Administra eficazmente el recurso humano de la Organización.</li> <li>✓ Administra los servicios que ofrece la Compañía para beneficio del cliente interno.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identifica las acciones correctivas que requiere el área.</li> <li>✓ Recepta y analiza los reportes de información del área.</li> <li>✓ Realiza la medición de los indicadores de gestión del área.</li> <li>✓ Elabora informes de productividad del personal.</li> <li>✓ Administra la base de datos del cliente interno de la Organización.</li> <li>✓ Administra el presupuesto asignado al área.</li> <li>✓ Administra los programas de capacitación de la Organización.</li> <li>✓ Administra el manejo remunerativo de la Organización.</li> <li>✓ Vigila la adecuada implementación de sistemas de control de TTHH.</li> <li>✓ Brinda una administración adecuada del cliente interno.</li> </ul>	
<b>Control de personal</b>	Si
<b>Uso de vehículos, máquinas y herramientas</b>	Si
<b>Controla Disciplina</b>	Si
<b>SECUNDARIAS</b>	
<b>Cumplimiento de responsabilidades alternas del puesto de trabajo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumple oportunamente los objetivos organizacionales.</li> <li>✓ Desarrollar el P.O.A</li> <li>✓ Desarrolla, modifica y circula los flujo gramas de procesos de TTHH</li> <li>✓ Revisión y actualización del manual de funciones de la Organización.</li> <li>✓ Proporciona solución a conflictos laborales.</li> <li>✓ Implanta planes, programas, procedimientos y proyectos para mejora de las condiciones laborales del personal.</li> <li>✓ Informe de gestión.</li> <li>✓ Revisar documentación para dar de baja.</li> <li>✓ Dar soporte a las otras Gerencias en caso de requerirlo.</li> </ul>	

**FICHA DE EVALUACIÓN: GERENTE TALENTO HUMANO**

	<b>TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.</b>		<b>CÓDIGO:</b> GH.00.62.RA.01	
	<b>FICHA DE EVALUACIÓN</b>			
<b>CARGO</b>	<b>GERENTE TALENTO HUMANO</b>		<b>PUNTAJE MÁXIMO</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>
<b>Educación</b>	Título de Psicología Industrial, Administración del TTHH	25 pts.	<b>30</b>	
	Posgrado Desarrollo del Talento Humano	30 pts.		
<b>Formación</b>	Seminarios, mínimo 8 horas en temas como: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de Equipos de Trabajo</li> <li>2. Liderazgo Efectivo</li> <li>3. Manejo de Procesos</li> <li>4. Atención al Clientes</li> <li>5. Código del Trabajo</li> <li>6. Programas de Planificación</li> <li>7. Subsistemas de TTHH</li> <li>8. Presupuesto</li> <li>9. Manejo efectivo de personal</li> <li>10. Manejo de Recursividad</li> <li>11. Planificación</li> </ol> 1 Punto por 8 horas cumplidas		<b>25</b>	
<b>Experiencia</b>	1. Trabajar al menos 5 años en TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.  5 Puntos por año de trabajo en el área  1 Puntos por mes de experiencia en la participación de mejoramiento continuo		<b>25</b>	
<b>Habilidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disciplinado</li> <li>2. Ordenado</li> </ol>		<b>20</b>	

	3. Comunicación 4. Creatividad 5. Liderazgo 6. Empático 7. Facilidad de palabra 8. Dominio del mercado 9. Trabajo bajo presión 10. Negociación 2 Puntos por cada habilidad		
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>100</b>	
Aspirante cumple con el perfil requerido por el cargo PUNTAJE MINIMO = 70 ptos.		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>Recomendaciones:</b>			
<b>Evaluación realizada por (nombre y cargo):</b>  _____			

**NOMBRE DEL CARGO: GERENTE COMERCIAL Y MARKETING**

**a) PERFIL DEL CARGO: (debe llenar el Jefe de Área y Talento Humano)**

<b>Género:</b>	<b>MASCULINO</b>	<input type="checkbox"/>	<b>FEMENINO</b>	<input type="checkbox"/>	<b>NO APLICA</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Tipo de Cargo:</b>	<b>EJECUTIVO</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>ADMINISTRATIVO</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>OPERATIVO</b>	<input type="checkbox"/>

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Área de Gestión:</b>	Comercial
<b>Nombre del Cargo:</b>	Gerente Comercial y Marketing
<b>Objetivo del Puesto de Trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administrar, supervisar e incrementar los recursos y presupuestos de la Compañía</li> <li>✓ Plantear nuevas estrategias en ventas y nuevos beneficios para el cliente externo.</li> </ul>
<b>RELACIÓN LABORAL DEL CARGO</b>	
<b>Depende de:</b>	Área Comercial
<b>Coordina con:</b>	Gerente General
<b>Reporta a:</b>	Gerente General

<b>Supervisa a:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jefe Comercial</li> <li>✓ Administrador de Sucursal</li> <li>✓ Responsable de Agencia</li> <li>✓ Digitador Punto de Venta</li> <li>✓ Asistente Comercial</li> <li>✓ Asesor de Venta</li> <li>✓ Supervisor de Servicio al Cliente</li> <li>✓ Ejecutivo de cuenta</li> </ul>
<b>Reemplaza a:</b>	Gerente General
<b>Es reemplazado por:</b>	Jefe Comercial
<b>N° de personas a su cargo:</b>	72
<b>Posición dentro del organigrama:</b>	Ejecutiva

## b) FORMACIÓN ACADÉMICA

NIVEL DE INSTRUCCIÓN			
<b>Experiencia para el Cargo:</b>	10	años	Profesional en actividades afines o relacionadas con el sector o área.
FORMACIÓN FORMAL			
ACADÉMICO	PONGA UNA X	TÍTULO REQUERIDO	
<b>Primer Nivel</b>			
<b>Segundo Nivel</b>			
<b>Tercer Nivel (Universitario)</b>	X	Ing. Comercial, Marketing, Ventas o carreras afines.	
<b>Cuarto Nivel (Maestría)</b>	X	Marketing, Comercio o MBA	
FORMACIÓN REQUERIDA			
REQUERIDO	DURACIÓN (horas)	NOMBRE	
<b>Cursos</b>	10	Manejo de Equipos de Trabajo	
	10	Manejo de Ventas	
	10	Marketing	
	10	Atención al Cliente	
<b>Seminarios</b>		Estrategia en Ventas	
		Programas de Planificación	

		Comercialización
		Negociación
<b>Conocimientos específicos</b>	10	Ventas y Marketing
	10	Negociaciones
	10	Manejo de Recursividad
	10	Presupuestos

**c) FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO**

TIPO DE ESFUERZO									
<b>FÍSICO</b>	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	<b>MENTAL</b>	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

FUNCIONES A CUMPLIR	
PRINCIPALES	
<b>Cumplimiento de responsabilidades propias del puesto de trabajo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maneja eficientemente las ventas de la Compañía</li> <li>✓ Responde por el cumplimiento del presupuesto asignado por la Compañía</li> <li>✓ Desarrolla correctamente las políticas comerciales de la Compañía</li> <li>✓ Desarrolla adecuadas estrategias en manejo comercial</li> <li>✓ Realiza un adecuado manejo y atención de los clientes de la Compañía</li> <li>✓ Maneja una adecuada planificación para mantenimiento de los clientes</li> <li>✓ Maneja un adecuadamente las cotizaciones emitidas por el área comercial</li> <li>✓ Emite periódicamente informes del área que permitan medir el cumplimiento de las metas</li> <li>✓ Monitorea adecuadamente el cumplimiento de los clientes en cuanto a la recuperación de las ventas</li> <li>✓ Informa oportunamente a la Compañía sobre el ingreso así como el cierre de clientes</li> <li>✓ Realiza un adecuado manejo en materia de tarifas de la organización.</li> </ul>	
<b>Control de personal</b>	Si
<b>Uso de vehículos, máquinas y herramientas</b>	Si
<b>Controla Disciplina</b>	Si

<b>SECUNDARIAS</b>
<b>Cumplimiento de responsabilidades alternas del puesto de trabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisa reportes de los cumplimientos de los presupuestos de ventas de agencias sucursales y puntos de ventas.</li> <li>✓ Evaluar resultados de facturación de nuestros clientes.</li> <li>✓ Elaborar el Plan Estratégico, Plan Operativo, Proyectos y Presupuesto del Departamento Comercial, informando periódicamente a la Gerencia General sobre la gestión realizada.</li> <li>✓ Cumplir con los objetivos organizacionales</li> <li>✓ Realizar P.O.A.</li> <li>✓ Revisar documentación para dar de baja.</li> <li>✓ Pedir que se realice un mantenimiento de los equipos y materiales.</li> <li>✓ Revisión del manual del área.</li> </ul>

#### FICHA DE EVALUACIÓN: GERENTE COMERCIAL Y MARKETING

	<b>TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.</b>		<b>CÓDIGO:</b> GH.00.62.RA.01	
	<b>FICHA DE EVALUACIÓN</b>			
<b>CARGO</b>	<b>GERENTE COMERCIAL Y MARKETING</b>		<b>PUNTAJE MÁXIMO</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>
<b>Educación</b>	Título de Ing. Comercial, Marketing o Carreras a fines	25 pts.	<b>30</b>	
	Posgrado Marketing, Comercio, MBA	30 pts.		
<b>Formación</b>	Seminarios, mínimo 8 horas en temas como: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de grupos de Trabajo</li> <li>2. Ventas</li> <li>3. Marketing</li> <li>4. Atención al cliente</li> <li>5. Manejo de recursividad</li> <li>6. Presupuestos</li> <li>7. Estrategias comerciales</li> <li>8. Planificación</li> <li>9. Análisis de valores</li> </ol>		<b>25</b>	

	10. Gestión de comercialización  1 Punto por 8 horas cumplidas		
<b>Experiencia</b>	1. Trabajar al menos 7 años en TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA. Y 10 años de experiencia en la actividad courier.  5 Puntos por año de trabajo en el área 1 Puntos por mes de experiencia en la participación de mejoramiento continuo	<b>30</b>	
<b>Habilidades</b>	1. Disciplinado 2. Comunicación 3. Creatividad 4. Liderazgo 5. Empático 6. Facilidad de palabra 7. Para encontrar clientes 8. Dominio del mercado 9. Servicios postventa 10. Trabajo bajo presión 11. Negociación 2 Puntos por cada habilidad	<b>25</b>	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>100</b>	
Aspirante cumple con el perfil requerido por el cargo PUNTAJE MINIMO = 70 pts.		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>Recomendaciones:</b>			
<b>Evaluación realizada por (nombre y cargo):</b> _____			

**NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR DE SERVICIO AL CLIENTE****a) PERFIL DEL CARGO: (debe llenar el Jefe de Área y Talento Humano)**

<b>Género:</b>	<b>MASCULINO</b>		<b>FEMENINO</b>		<b>NO APLICA</b>	<b>X</b>
<b>Tipo de Cargo:</b>	<b>EJECUTIVO</b>	<b>X</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>	<b>X</b>	<b>OPERATIVO</b>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Área de Gestión:</b>	Comercial
<b>Nombre del Cargo:</b>	Supervisor de Servicio al Cliente
<b>Objetivo del Puesto de Trabajo</b>	Lograr la satisfacción del cliente a través de actividades que originen una buena relación
<b>RELACIÓN LABORAL DEL CARGO</b>	
<b>Depende de:</b>	Área Comercial
<b>Coordina con:</b>	Gerente Comercial y Jefe Comercial
<b>Reporta a:</b>	Gerente Comercial y Jefe Comercial
<b>Supervisa a:</b>	Asesores de Atención al Cliente Solicitud de Retiro Agencias y Sucursales
<b>Reemplaza a:</b>	Asistente Comercial
<b>Es reemplazado por:</b>	Asesores de Atención al Cliente
<b>N° de personas a su cargo:</b>	4
<b>Posición dentro del organigrama:</b>	Administrativa

**b) FORMACIÓN ACADÉMICA**

<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>			
<b>Experiencia para el Cargo:</b>	<b>2</b>	<b>años</b>	Profesional en actividades afines o relacionadas con el sector o área
<b>FORMACIÓN FORMAL</b>			
<b>ACADÉMICO</b>	<b>PONGA UNA X</b>	<b>TITULO REQUERIDO</b>	
<b>Primer Nivel</b>			
<b>Segundo Nivel</b>			
<b>Tercer Nivel (Universitario)</b>	<b>X</b>	Marketing, Ventas o carreras afines.	
<b>Cuarto Nivel (Maestría)</b>			

<b>FORMACIÓN REQUERIDA</b>		
<b>REQUERIDO</b>	<b>DURACIÓN (horas)</b>	<b>NOMBRE</b>
<b>Cursos</b>	10	Manejo de Equipos de Trabajo
	10	Manejo de Ventas por Teléfono
	10	Tele mercadeo
	10	Atención al Cliente
<b>Seminarios</b>		Estrategia en Ventas
		Trabajo en equipo
		Liderazgo
		Negociación
		Comunicación
<b>Conocimientos específicos</b>		Ventas y Marketing
	X	Tele mercadeo
		Manejo de ventas por Teléfono
		Estrategias comerciales
	X	Control y supervisión de personal

**c) FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO**

<b>TIPO DE ESFUERZO</b>									
<b>FÍSICO</b>	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>MENTAL</b>	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

<b>FUNCIONES A CUMPLIR</b>
<b>PRINCIPALES</b>
<b>Cumplimiento de responsabilidades propias del puesto de trabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atiende eficientemente al cliente interno y externo de la empresa</li> <li>✓ Supervisa y realiza la recepción, registro y tramite de solicitudes de los clientes de la empresa</li> <li>✓ Registra y supervisa el ingreso adecuado de la información de los clientes de la empresa</li> <li>✓ Vigila el cumplimiento de acuerdos con los clientes externos</li> <li>✓ Recepta, registra y tramita los reclamos de los clientes internos y externos</li> <li>✓ Genera y controla los reportes de solicitudes especiales de los clientes externos</li> <li>✓ Informa las novedades suscitadas a los clientes internos y externos</li> <li>✓ Recepta y gestiona envíos especiales de los clientes</li> </ul>

✓ Recapta, notifica y gestiona devoluciones de los clientes
✓ Gestiona y controla las solicitudes de POD'S de clientes especiales
✓ Realiza y controla el mantenimiento de las cuentas de los clientes externos

<b>Control de personal</b>	Si
<b>Uso de vehículos, máquinas y herramientas</b>	Si
<b>Controla Disciplina</b>	Si
<b>SECUNDARIAS</b>	
<b>Cumplimiento de responsabilidades alternas del puesto de trabajo</b>	
✓ Consolidar el reporte de clientes que están de aniversario y asignar el obsequio que se entregara al cliente de acuerdo a la clasificación.	
✓ Consolidar el reporte de seguimiento de mantenimiento de cuentas	
✓ Consolidar el reporte de quejas de clientes	
✓ Consolidar los resultados de encuestas de satisfacción de nuestros clientes.	
✓ Cumplir con todos los requerimientos que asigne la Gerencia Comercial.	

### FICHA DE EVALUACIÓN: SUPERVISOR DE SERVICIO AL CLIENTE

	<b>TRAMACO EXPRESS CÍA. LTDA.</b>		<b>CÓDIGO:</b> GH.00.62.RA.01	
	<b>FICHA DE EVALUACIÓN</b>			
<b>CARGO</b>	<b>SUPERVISOR DE SERVICIO AL CLIENTE</b>		<b>PUNTAJE MÁXIMO</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>
<b>Educación</b>	Título de: Marketing, Ventas o Carreras afines	25 pts.	<b>30</b>	
	Posgrado:	30 pts.		
<b>Formación</b>	Seminarios, mínimo 8 horas en temas como: 1. Estrategia en Ventas 2. Trabajo en equipo 3. Liderazgo 4. Negociación 5. Comunicación 6. Ventas y Marketing 7. Tele mercadeo 8. Manejo de ventas por Teléfono		<b>25</b>	

	9. Estrategias comerciales 10. Control y supervisión de personal  1 Punto por 8 horas cumplidas		
<b>Experiencia</b>	1. Trabajar al menos 2 años en TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.  5 Puntos por año de trabajo en el área 1 Puntos por mes de experiencia en la participación de mejoramiento continuo	<b>25</b>	
<b>Habilidades</b>	1. Disciplinado 2. Comunicación 3. Creatividad 4. Liderazgo 5. Empático 6. Facilidad de palabra 7. Negociación 8. Trabajo bajo presión 9. Dominio del mercado 10. Servicios postventa 11. Síntesis y análisis  2 Puntos por cada habilidad	<b>20</b>	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>100</b>	
Aspirante cumple con el perfil requerido por el cargo			
PUNTAJE MINIMO = 70 ptos.		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>Recomendaciones:</b>			
<b>Evaluación realizada por (nombre y cargo):</b> _____			

**NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE TECNOLOGÍA****a) PERFIL DEL CARGO: (debe llenar el Jefe de Área y Talento Humano)**

<b>Género:</b>	<b>MASCULINO</b>		<b>FEMENINO</b>		<b>NO APLICA</b>	<b>X</b>
<b>Tipo de Cargo:</b>	<b>EJECUTIVO</b>		<b>ADMINISTRATIVO</b>	<b>X</b>	<b>OPERATIVO</b>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Área de Gestión:</b>	Tecnología
<b>Nombre del Cargo:</b>	Jefe de Tecnología
<b>Objetivo del Puesto de Trabajo:</b>	Planificar, administrar y controlar el crecimiento tecnológico de la empresa.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
<b>Depende de:</b>	Área de Tecnología
<b>Coordina con:</b>	Gerente General
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	Administrador de Servidores Asistente Software Asistente Hardware Administrador de infraestructura Proveedores externos
<b>Reemplaza a:</b>	N/A
<b>Es reemplazado por:</b>	Administrador de Infraestructura
<b>N° de personas a su cargo:</b>	4
<b>Posición dentro del organigrama:</b>	Administrativo

**b) FORMACIÓN ACADÉMICA**

<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>			
<b>Experiencia para el Cargo:</b>	3	<b>años</b>	profesional en actividades afines o relacionadas con el sector o área
<b>FORMACION FORMAL</b>			
<b>ACADÉMICO</b>	<b>MARQUE CON UNA X</b>	<b>TITULO REQUERIDO</b>	
<b>Primer Nivel</b>			

<b>Segundo Nivel</b>		
<b>Tercer Nivel (universitario)</b>	<b>X</b>	Ingeniería en Sistemas o carreras afines.
<b>Cuarto Nivel (Maestría)</b>		
<b>FORMACIÓN REQUERIDA</b>		
<b>REQUERIDO</b>	<b>DURACIÓN (horas)</b>	<b>NOMBRE</b>
<b>Cursos</b>	10	Trabajo en Equipo
	10	Manejo de Redes
	10	Programación
<b>Seminarios</b>		Marketing.
	8	Manejo de metodologías
		Negociación
<b>Conocimientos específicos</b>		Redes
		Programación
		Software y Hardware
		Manejo de Conflictos


**c) FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO**

TIPO DE ESFUERZO									
<b>FÍSICO</b>	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	<b>MENTAL</b>	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

FUNCIONES A CUMPLIR
PRINCIPALES
<b>Cumplimiento de responsabilidades propias del puesto de trabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planifica, direcciona y controla adecuadamente las actividades del área de manera semanal, mensual y anual.</li> <li>✓ Administra el recurso humano asignado al área.</li> <li>✓ Administra la atención del área a los requerimientos relacionados con manejo tecnológico.</li> <li>✓ Administra los equipos y herramientas tecnológicas de la Organización.</li> <li>✓ Analiza y asesora las necesidades en manejo tecnológico y de comunicaciones de la Organización.</li> </ul>

✓ Maneja, implementa y controla los proyectos de sistematización de la Organización garantizando la idoneidad de los mismos. ✓ Coordinar y controlar las actividades del personal a su cargo para mejorar los niveles de servicio. ✓ Coordinar todas las actividades del equipo de soporte en cuanto a requerimientos de soporte técnico y dar seguimiento de forma diaria a su respectiva solución cumpliendo los ANS acordados ✓ Receptar los requerimientos recibidos de la Gerencia General confirmar la factibilidad y el alcance del requerimiento solicitado por los usuarios. ✓ Determinar el tipo de requerimiento, asignar la prioridad, registrar y distribuir a sus respectivos responsables.	
<b>Control de personal</b>	Si
<b>Uso de vehículos, máquinas y herramientas</b>	Si
<b>Controla Disciplina</b>	Si
<b>SECUNDARIAS</b>	
<b>Cumplimiento de responsabilidades alternas del puesto de trabajo</b>	
✓ Asesorar en licitaciones para la compra o contratación de productos y servicios en HW y SW, participar en el análisis técnico de las propuestas. ✓ Solución de conflictos laborales.	

### FICHA DE EVALUACIÓN: JEFE DE TECNOLOGÍA

	<b>TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.</b>		<b>CÓDIGO:</b> GH.00.62.RA.01	
	<b>FICHA DE EVALUACIÓN</b>			
<b>CARGO</b>	<b>JEFE DE TECNOLOGÍA</b>		<b>PUNTAJE MÁXIMO</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>
<b>Educación</b>	Título de Ingeniería en Sistemas	25 pts.	<b>30</b>	
	Posgrado	30 pts.		
<b>Formación</b>	Seminarios, mínimo 8 horas en temas como: 1. Manejo de Equipos de Trabajo 2. Liderazgo Efectivo 3. Manejo de Redes 4. Programación 5. Programas de Planificación 6. Presupuesto		<b>25</b>	

	7. Software y Hardware 8. Planificación  1 Punto por 8 horas cumplidas		
<b>Experiencia</b>	1. Trabajar al menos 2 años en TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.  5 Puntos por año de trabajo en el área 1 Puntos por mes de experiencia en la participación de mejoramiento continuo	<b>25</b>	
<b>Habilidades</b>	1. Disciplinado 2. Ordenado 3. Comunicación 4. Creatividad 5. Liderazgo 6. Empático 7. Facilidad de palabra 8. Dominio del mercado 9. Trabajo bajo presión 10. Negociación 2 Puntos por cada habilidad	<b>20</b>	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>100</b>	
Aspirante cumple con el perfil requerido por el cargo PUNTAJE MINIMO = 70 ptos.		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>Recomendaciones:</b>			
<b>Evaluación realizada por (nombre y cargo):</b> _____			

**NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR GENERAL****a) PERFIL DEL CARGO: (debe llenar el Jefe de Área y Talento Humano)**

<b>Género:</b>	<b>MASCULINO</b>		<b>FEMENINO</b>		<b>NO APLICA</b>	<b>X</b>
<b>Tipo de Cargo:</b>	<b>EJECUTIVO</b>		<b>ADMINISTRATIVO</b>	<b>X</b>	<b>OPERATIVO</b>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Área de Gestión:</b>	Financiera
<b>Nombre del Cargo:</b>	Contador General
<b>Objetivo del Puesto de Trabajo</b>	Revisar y analizar toda la información financiera costos, gastos, minimización y maximización de la rentabilidad económica de la Compañía.
<b>RELACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>Depende de:</b>	Área Financiera
<b>Coordina con:</b>	Gerente General
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	Administradores de Sucursales Supervisor de Cartera Supervisora de Cartera Supervisora de Facturación Asistentes Auxiliares Digitadores
<b>Reemplaza a:</b>	N/A
<b>Es reemplazado por:</b>	Supervisor de Cartera o Asistente Contable Sénior
<b>N° de personas a su cargo:</b>	27
<b>Posición dentro del organigrama:</b>	Administrativa

## b) FORMACIÓN ACADÉMICA

<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>			
<b>Experiencia para el Cargo:</b>	5	años	profesional en actividades afines o relacionadas con el sector o área
<b>FORMACIÓN FORMAL</b>			
<b>ACADÉMICO</b>	<b>PONGA UNA</b>		<b>TITULO REQUERIDO</b>
	<b>X</b>		
<b>Primer Nivel</b>			
<b>Segundo Nivel</b>			
<b>Tercer Nivel (universitario)</b>	<b>X</b>		Finanzas, Contador Público Autorizado o carreras afines.
<b>Cuarto Nivel (Maestría)</b>	<b>X</b>		MBA, Finanzas, Contabilidad.
<b>FORMACIÓN REQUERIDA</b>			
<b>REQUERIDO</b>	<b>DURACIÓN</b>		<b>NOMBRE</b>
	<b>(horas)</b>		
<b>Cursos</b>	10		Manejo de Equipos de Trabajo
	10		Legislación Tributaria.
	10		Legislación Laboral
	10		Utilitarios 100%
	10		Sistemas contables y financieros ERP
	10		NIIF Pymes
	10		Finanzas avanzadas
<b>Seminarios</b>			Manejo de normas NIIF Pymes
			Programas de Planificación
			Negociación
			Liderazgo y trabajo en equipo
<b>Conocimientos específicos</b>			Normas NIIF
			Negociaciones
			Manejo de Recursividad
			Presupuestos


**c) FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO**

TIPO DE ESFUERZO									
<b>FÍSICO</b>	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	<b>MENTAL</b>	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

FUNCIONES A CUMPLIR	
PRINCIPALES	
<b>Cumplimiento de responsabilidades propias del puesto de trabajo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisa oportunamente los comprobantes contables.</li> <li>✓ Revisa las conciliaciones bancarias.</li> <li>✓ Revisa y administra los flujos de caja.</li> <li>✓ Revisa la aplicación de la caja chica de la empresa.</li> <li>✓ Conciliación adecuada de las cuentas contables.</li> <li>✓ Administra la emisión de notas de crédito generadas.</li> <li>✓ Coordina oportunamente soluciones en el departamento.</li> <li>✓ Controla la facturación de la empresa, a fin recaudar los valores por el servicio que ofrecemos.</li> <li>✓ Revisa periódicamente el reporte de cartera vencida.</li> <li>✓ Realiza la declaración de impuestos mensual, anual de la compañía</li> <li>✓ Realiza y presenta ANEXOS ATS mensual y RDEP anual de la compañía.</li> <li>✓ Revisa la liquidación de comisiones de los agentes.</li> <li>✓ Revisa y presenta oportunamente los anexos de las cuentas contables del balance de la empresa.</li> <li>✓ Presenta los estados financieros de la Compañía mensual anual</li> </ul>	
<b>Control de personal</b>	Si
<b>Uso de vehículos, máquinas y herramientas</b>	Si
<b>Controla Disciplina</b>	Si
SECUNDARIAS	
<b>Cumplimiento de responsabilidades alternas del puesto de trabajo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis de cartera saldos de clientes y gestión de cobro.</li> <li>✓ Revisión Final de la información elaborada de la base de Cartera vencida.</li> <li>✓ Solución de conflictos laborales.</li> <li>✓ Declaración mensual IVA e Impuesto a la renta anual.</li> <li>✓ Presentación de reportes de ventas y gastos nacional.</li> <li>✓ Calculo del 1,5 *1000 a los activos totales.</li> <li>✓ Revisión y pago de patentes municipales.</li> </ul>	

- ✓ Revisión de todas las cuentas contables del Balance General y el de Pérdidas y ganancias
- ✓ Análisis de cuentas contables y clientes
- ✓ Elaboración del P.O.A.

### FICHA DE EVALUACIÓN: CONTADOR GENERAL

		<b>TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.</b>		<b>CÓDIGO:</b> GH.00.622.RA.01	
		<b>FICHA DE EVALUACIÓN</b>			
<b>CARGO</b>	<b>CONTADOR GENERAL</b>		<b>PUNTAJE MÁXIMO</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	
<b>Educación</b>	Título de Finanzas, Contabilidad	25 pts.	<b>30</b>		
	Posgrado MBA, Finanzas, Contabilidad	30 pts.			
<b>Formación</b>	Seminarios, mínimo 8 horas en temas como: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de Equipos de Trabajo</li> <li>2. Liderazgo Efectivo</li> <li>3. Manejo de Procesos</li> <li>4. Atención al Clientes, Proveedores</li> <li>5. Legislación Tributaria</li> <li>6. Programas de Planificación</li> <li>7. Manejo normas NIFF</li> <li>8. Presupuesto</li> <li>9. Manejo efectivo de personal</li> <li>10. Manejo de Recursividad</li> <li>11. Planificación</li> </ol> 1 Punto por 8 horas cumplidas		<b>25</b>		
<b>Experiencia</b>	1. Trabajar al menos 5 años en TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.  5 Puntos por año de trabajo en el área 1 Puntos por mes de experiencia en la participación de mejoramiento continuo		<b>25</b>		
<b>Habilidades</b>	1. Disciplinado		<b>20</b>		

	2. Ordenado 3. Comunicación 4. Creatividad 5. Liderazgo 6. Empático 7. Facilidad de palabra 8. Dominio del mercado 9. Trabajo bajo presión 10. Negociación 2 Puntos por cada habilidad		
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>100</b>	
Aspirante cumple con el perfil requerido por el cargo PUNTAJE MINIMO = 70 pts.		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>Recomendaciones:</b>			
Evaluación realizada por (nombre y cargo): _____			

**NOMBRE DEL CARGO: JEFE NACIONAL DE LOGÍSTICA**

**a) PERFIL DEL CARGO: (debe llenar el Jefe de Área y Talento Humano)**

<b>Género:</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>X</b>	<b>FEMENINO</b>		<b>NO APLICA</b>	
<b>Tipo de Cargo:</b>	<b>EJECUTIVO</b>	<b>X</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>		<b>OPERATIVO</b>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Área de Gestión:</b>	Logística
<b>Nombre del Cargo:</b>	Jefe Nacional de Logística
<b>Objetivo del Puesto de Trabajo:</b>	Mantener el control y cumplimiento de los procesos en las operaciones logísticas.
<b>RELACIÓN LABORAL DEL CARGO</b>	
<b>Depende de:</b>	Gerente General
<b>Coordina con:</b>	Gerente Comercial, Jefe Comercial, Jefes de Sucursal, Agentes Comisionistas.
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	Coordinadores Logísticos Zonales

<b>Reemplaza a:</b>	N/A
<b>Es reemplazado por:</b>	Gerente Administrativo
<b>N° de personas a su cargo:</b>	355
<b>Posición dentro del organigrama:</b>	Administrativa

## b) FORMACIÓN ACADÉMICA


NIVEL DE INSTRUCCIÓN		
<b>Experiencia para el Cargo:</b>	4	años profesional en actividades afines o relacionadas con el sector o área
<b>FORMACION FORMAL</b>		
<b>ACADÉMICO</b>	<b>PONGA UNA X</b>	<b>TITULO REQUERIDO</b>
Primer Nivel		
Segundo Nivel		
Tercer Nivel (Universitario)	X	Ingeniero en producción, administración, comercial, industrial y afines
Cuarto Nivel (Maestría)	X	Gerencia en Operaciones Logísticas
<b>FORMACIÓN REQUERIDA</b>		
<b>REQUERIDO</b>	<b>DURACIÓN (horas)</b>	<b>NOMBRE</b>
<b>Cursos</b>	40	Gestión de Calidad
	40	Administración por procesos
<b>Seminarios</b>	16	Operaciones en CEDIS
	16	Administración CEDIS
<b>Conocimientos específicos</b>	16	Geografía Nacional
	16	Administración de Flotas

**c) FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO**

TIPO DE ESFUERZO									
<b>FÍSICO</b>	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	<b>MENTAL</b>	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

FUNCIONES A CUMPLIR	
PRINCIPALES	
<b>Cumplimiento de responsabilidades propias del puesto de trabajo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controla el desempeño de los procesos Logísticos a nivel nacional</li> <li>✓ Cooperar con el Departamento Comercial para adaptar el servicio a las necesidades del cliente y de acuerdo a los recursos disponibles para ello con aplicación de las políticas de operación.</li> <li>✓ Administra y actualiza los costos de la operación, manteniendo para el efecto registros mensuales actualizados.</li> <li>✓ Controla y reporta eficientemente las novedades suscitadas.</li> <li>✓ Administra la documentación de la flota vehicular propia y alquilada a nivel nacional.</li> <li>✓ Controla mediante medidores los procesos de retiro despacho y entrega enfocándose en mantener los estándares aceptables del servicio.</li> <li>✓ Verificar y evaluar las necesidades de clientes cuando se generen pedidos especiales.</li> <li>✓ Dirige la implementación de procesos logísticos y el ingreso de información en el SLAC.</li> <li>✓ Actualiza y elabora planes de contingencia como aporte al plan de continuidad empresarial.</li> <li>✓ Administra el tratamiento de novedades, siniestros y envíos rezagados</li> <li>✓ Responsable de los programas de capacitación interna de su área.</li> <li>✓ Coordina con el área de seguridad física toda recomendación dada.</li> </ul>	
<b>Control de personal</b>	Si
<b>Uso de vehículos, máquinas y herramientas</b>	Si
<b>Controla Disciplina</b>	Si
SECUNDARIAS	
<b>Cumplimiento de responsabilidades alternas del puesto de trabajo</b>	

## FICHA DE EVALUACIÓN: JEFE NACIONAL DE LOGÍSTICA

	<b>TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.</b>		<b>CÓDIGO:</b> GH.00.62.RA.01	
	<b>FICHA DE EVALUACIÓN</b>			
<b>CARGO</b>	<b>JEFE NACIONAL DE LOGÍSTICA</b>		<b>PUNTAJE MÁXIMO</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>
<b>Educación</b>	Título de Ingeniero en producción, administración, comercial, industrial y afines	25 pts.	<b>30</b>	
	Posgrado Gerencia en Operaciones Logísticas	30 pts.		
<b>Formación</b>	Seminarios, mínimo 8 horas en temas como: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de Calidad</li> <li>2. Administración por procesos</li> <li>3. Operaciones en CEDIS</li> <li>4. Administración CEDIS</li> <li>5. Geografía Nacional</li> <li>6. Administración de Flotas</li> </ol> 1 Punto por 8 horas cumplidas		<b>25</b>	
<b>Experiencia</b>	1. Trabajar al menos 5 años en TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA. 5 Puntos por año de trabajo en el área 1 Puntos por mes de experiencia en la participación de mejoramiento continuo		<b>25</b>	
<b>Habilidades</b>	1. <b>Autonomía</b> 2. <b>Calidad</b> 3. <b>Recursividad</b> 4. <b>Atención (buena concentración)</b> 5. <b>Aptitud numérica</b> 2 Puntos por cada habilidad		<b>20</b>	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>			<b>100</b>	
Aspirante cumple con el perfil requerido por el cargo			SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
PUNTAJE MINIMO = 70 pts.				
<b>Recomendaciones:</b>				
<b>Evaluación realizada por (nombre y cargo):</b>				
_____				

## Anexo 2: Reglamento Interno de Trabajo Tramacoexpress Cía. Ltda.



Ministerio  
del Trabajo

### DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE QUITO Resolución Aprobación de Reglamento Interno N° MDT-DRTSP2-2016-6203-R2-LU

QUITO, 14 de octubre de 2016

#### CONSIDERANDO:

Que el Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo **TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.**, domiciliado en el cantón Quito, provincia de Pichincha, fue presentado para su aprobación por intermedio de su representante legal debidamente legitimado.

Que el analista jurídico del Ministerio de Trabajo mediante análisis contenido en el Informe Técnico No. 0331-03-MDT-2016-LU, considera procedente la aprobación del Reglamento Interno de Trabajo **TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.**, por reunir los requisitos reglamentarios y legales pertinentes.

Que el artículo 64 del Código de Trabajo establece: "Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación. Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones (...)".

Que mediante Acuerdo Ministerial N° 0110-A de 25 de junio de 2012, se realizó una Reforma Integral del ESTATUTO ORGANICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, donde se establecen, entre otras las atribuciones y responsabilidades de las Direcciones Regionales de Trabajo y Servicio Público, las de: "cc) Aprobar reglamentos internos de trabajo; y, dd) Resolver sobre la aprobación de reglamentos internos de trabajo y horarios de trabajo de empresas legalmente constituidas y de personas naturales (...)".

En ejercicio de las atribuciones que le confieren las normas antes invocadas;

#### RESUELVE:

Art. 1.- Aprobar el Reglamento Interno de Trabajo **TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.**, domiciliado en el cantón Quito, provincia de Pichincha.

Art.2.- Las disposiciones del Código de Trabajo, así como las estipulaciones contenidas en el contrato colectivo, en caso de haberlo, quedan incorporadas al Reglamento Interno de Trabajo aprobado mediante la presente resolución, las mismas que prevalecerán en todo caso.

Art.3.- Todo lo que se contraponga a los principios y garantías establecidas en la Constitución de la República, a los Tratados y Convenios Internacionales en materia laboral ratificados, al Código del Trabajo y a normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales del Ecuador se entenderá como nulo.

Art. 4.- La presente resolución, conjuntamente con el Reglamento Interno de Trabajo aprobado, deberán ser exhibidos permanentemente en lugares visibles del lugar de trabajo.

DISPOSICIÓN GENERAL.- La Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público asume cualquier tipo de responsabilidad respecto de la veracidad y autenticidad de la información y documentación anexo para la aprobación del reglamento aprobado.

DISPOSICIÓN DEROGATORIA.- Con la aprobación de la presente resolución será derogada la aprobación de haberla.

DISPOSICIÓN FINAL.- Esta resolución entrará en vigencia a partir de la presente fecha.

  
DRA. YOMAYRA LILIANA MÉNDEZ ENRÍQUEZ  
DIRECTOR(A) REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE QUITO



## REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA COMPAÑÍA TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.

### INTRODUCCIÓN

El presente Reglamento, tiene por objeto reformar el Reglamento Interno de Trabajo de TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA., que fue autorizado y legalizado, mediante Resolución MRL-DRTSP2-2014-3291-R2KQ de la Dirección Regional y Servicio Público de Quito, de fecha 18 de agosto de 2014. Al entrar en vigencia la Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 483 de 20 de abril de 2015; y, la Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil, Regulación Excepcional de la Jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro de Desempleo, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 720 de 28 de marzo de 2016, se hace necesario actualizar el Reglamento Interno de Trabajo de TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA., para que esté acorde a las reformas efectuadas por dichas leyes; y, de esta manera establecer un adecuado sistema de administración del Recurso Humano de la Compañía y alcanzar el mejor desempeño y ambiente de trabajo, a través de un marco normativo que regule las relaciones laborales entre la Empresa y su personal, al amparo de las normas legales vigentes del Código de Trabajo.

TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA., en cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo y para los fines previstos en el Art. 42, num. 12; Art. 45, lit. e), del mismo Código; y más disposiciones pertinentes del Código de Trabajo; y, en general, para el mejor cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en materia laboral, con las reformas, las mismas que serán incorporadas sus disposiciones a todos los contratos de trabajo escritos o verbales celebrados y los que en adelante se celebren, expide el presente Reglamento Interno de Trabajo que regirá y aplicará a nivel nacional en las operaciones de la Compañía.

**DEFINICIONES.-** En este Reglamento se usarán indistintamente los siguientes términos:

- ❖ **Empleador:** para referirse al Representante Legal de TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.
- ❖ **TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.:** Empleador, Compañía, Empresa o solamente Tramacoexpress, para referirse a TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.
- ❖ **Trabajador, Trabajadores, Personal:** Se referirá a empleados, trabajadores en general, tanto permanentes o de cualquier otra modalidad de contratación laboral, al servicio de TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.
- ❖ El uso de los términos en masculino incluirán el femenino y viceversa, el uso del tiempo singular incluirá el plural y viceversa.
- ❖ Reglamento o presente Reglamento se usará para referirse al Reglamento Interno de Trabajo de TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.

### PRECEPTOS FUNDAMENTALES

El presente Reglamento es el conjunto de normas, reglas y procedimientos que han de constituirse, en el medio legal que a más de la ley, sus reglamentos y otras disposiciones de mayor jerarquía, guíe las relaciones laborales existentes entre la Compañía sus empleados y trabajadoras que se encuentran en relación de dependencia laboral y sujetos al Código de Trabajo.



**CAPITULO I**  
**DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

**Art. 6.-** Es filosofía de la Compañía que la administración de su recurso humano esté regida por la normativa legal vigente, a fin de asegurar orden y equidad en la toma de decisiones referentes a sus empleados y trabajadores.

**Art. 7.- OBLIGACIONES DEL GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

- 7.1 Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de las autoridades jerárquicas al tenor de las normas legales, estatutarias, normas administrativas, resoluciones de los organismos y autoridades competentes vigentes en el país y del presente Reglamento; en caso de incumplirías se procederá a sancionar con las establecidas en el presente Reglamento.
- 7.2 Organizar y mantener actualizados los sistemas administrativos del Departamento de Talento Humano que tienen relación con la selección de personal, capacitación y evaluación del desempeño.
- 7.3 Organizar y mantener actualizado el archivo de expedientes del personal de la Compañía.
- 7.4 Llevar estadísticas de personal relacionadas con vacantes, contratos de trabajo, movimientos de personal, asistencias y licencias en general.
- 7.5 Aplicar diversos procedimientos para controlar la asistencia, permanencia en el lugar de trabajo y puntualidad de todos los trabajadores.
- 7.6 Establecer un margen de cinco minutos a partir de la hora normal de ingreso, que no podrá considerarse como atraso.
- 7.7 Mantener actualizado un registro mensual de asistencia, atrasos, faltas justificadas e injustificadas.
- 7.8 Administrar el régimen disciplinario, aplicando las sanciones establecidas en el presente Reglamento.
- 7.9 Elaborar informes sobre faltas, sanciones, permisos, licencias, entre otras, y emitir las respectivas acciones del personal al Departamento de Talento Humano;
- 7.10 Tramitar estímulos o sanciones establecidos por parte del Gerente General;
- 7.11 El Gerente de Talento Humano responde de sus actos ante el Gerente General de la Empresa;
- 7.12 Informar de su actividad a la Gerencia General.
- 7.13 El Departamento de Talento Humano, tendrá para cada trabajador una carpeta en donde constará:
  - a) La solicitud de empleo y en la cual se encontrará adjunta, la hoja de vida y toda la documentación que el trabajador entregó al momento de ser seleccionado; y,
  - b) Además, llevará un registro en cual constarán todos los hechos o novedades con relación a su trabajo en la Empresa.

