



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE OPERACIONES Y LA MEJORA EN LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE TRANSPORTES MARIÑOS EN EL AÑO 2015 TRUJILLO”

Tesis para optar el título profesional de:

Contadora Pública

Autora:

Indhira Lisseth Mariños Paredes

Asesor:

Mg. CPC. Daniel Burgos Alvitres

Trujillo – Perú

2015

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller **Indhira Lisseth Mariños Paredes**, denominada:

“EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE OPERACIONES Y LA MEJORA EN LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE TRANSPORTES MARIÑOS EN EL AÑO 2015 TRUJILLO”.

Mg. CPC. Daniel Burgos Alvitres
ASESOR

C.P.C. Jorge Vílchez Pérez
JURADO
PRESIDENTE

C.P.C. Carola Salazar Rebaza
JURADO

Nombre
JURADO

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi hermana mayor por estar siempre presente, acompañándome para poderme realizar, dándome ánimos para seguir adelante y no rendirme.

La bachiller.

AGRADECIMIENTO

A Dios y a mis padres por su apoyo durante esta etapa de mi vida y por el ánimo que me brindaron.

A los profesores por su constante apoyo y no dejarme vencer en este arduo trabajo de Investigación.

A la Empresa Transportes Mariños, especialmente al señor Carlos Javier Mariños Carbonel, por el apoyo brindado durante el desarrollo de esta tesis.

La bachiller.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xix
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	01
1.1. Realidad problemática	01
1.2. Formulación del problema.....	02
1.3. Justificación	02
1.4. Limitaciones.....	03
1.5. Objetivos.....	03
1.5.1. Objetivo General.....	03
1.5.2. Objetivos Específicos.....	04
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	05
2.1. Antecedentes.....	05
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	06
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	06
2.2. Bases Teóricas	07
2.3. Definición de términos básicos	36
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS	42
3.1. Formulación de la hipótesis	42
3.2. Operacionalización de variables	42
CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS.....	45
4.1. Tipo de diseño de investigación	45
4.2. Material de estudio	45

4.2.1. Unidad de estudio	45
4.2.2. Población.....	45
4.2.3. Muestra.....	45
4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.....	45
4.3.1. Para recolectar datos	45
4.3.2. Para analizar información	46
CAPÍTULO 5. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL	47
5.1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	47
5.1.1. Datos de la empresa.....	47
5.1.2. Diagnóstico del Proceso de Operaciones.....	57
5.1.2.1. Diagnóstico de acuerdo al Sistema de Control Interno.....	57
5.1.2.2. Flujograma actual del Proceso de Operaciones.....	78
5.1.2.3. Matriz de riesgo del Proceso de Operaciones antes de implementar el Sistema de Control interno.....	79
5.1.3. Diagnostico actual del Proceso de Operaciones.....	84
5.1.4. Análisis de la situación económica antes de implementar el Sistema de Control Interno.....	88
5.2. Diseño de un Sistema Control Interno que resuelva los problemas detectados.....	91
5.2.1. Plan de Trabajo para la Implementación del Sistema de Control Interno.....	91
5.2.2. Cronograma de Actividades para la Implementación de Control Interno.....	96
5.3. Diseño de la propuesta de mejora.....	99
5.3.1. Flujograma Propuesto.....	99
5.3.2. Formatos Propuestos.....	111
5.4. Implementación del Sistema de Control Interno en el Proceso de Operaciones.....	102
5.5. Comparación de la Implementación en Mayo 2015.....	119
5.6. Comparación de la situación económica después de la implementación del sistema de control interno Marzo – Mayo.....	127
CAPÍTULO 6. RESULTADOS	133
CONCLUSIONES.....	136

RECOMENDACIONES.....	138
REFERENCIAS DE LIBROS.....	139
REFERENCIAS DE MEDIOS ELECTRÓNICOS.....	142
ANEXOS.....	143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Área y personal a encuestar	62
Tabla 02: Base del cuestionario	63
Tabla 03: Resumen de encuestas.....	65
Tabla 04: Resultado de aplicación de cuestionarios	76
Tabla 05: Ponderación de riesgo	80
Tabla 06: Escala de valoración de riesgo.....	80
Tabla 07: Multas Generadas- Marzo 2015.....	83
Tabla 08: Indemnizaciones- Marzo 2015	84
Tabla 09: Demora de permisos de circulación - Marzo 2015.....	84
Tabla 10: Guías Remitente - Transportista - Marzo 2015.....	84
Tabla 11: Combustible - Marzo 2015	85
Tabla 12: Actividades y tareas satisfactorias- Marzo 2015.....	85
Tabla 13: Procesos eficientemente implementados- Marzo	86
Tabla 14: Errores Administrativos- Marzo 2015	86
Tabla 15: Errores en el Proceso de Operaciones- Marzo 2015.....	87
Tabla 16: Multas- Marzo - Mayo 2015.....	119
Tabla 17: Indemnizaciones Marzo- Mayo 2015.....	120
Tabla 18: Permisos de circulación Marzo- Mayo 2015.....	121
Tabla 19: Combustible Marzo- Mayo 2015.....	122
Tabla 20: Guías mal hechas Marzo- Mayo 2015.....	123
Tabla 21: Errores Administrativos	123
Tabla 22: Errores Operativos	124
Tabla 23: Resumen de matriz de riesgo Marzo- Mayo 2015	126
Tabla 24: Costo de implementación costo beneficio	131

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Diagnóstico de control interno	66
Gráfico 02: Ambiente de control – situación actual	67
Gráfico 03: Evaluación de riesgo – situación actual	69
Gráfico 04: Actividad de control – situación actual	70
Gráfico 05: Información y comunicación – situación actual	72
Gráfico 06: Supervisión – sistema actual	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Organigrama actual	54
Figura 02: Flujograma actual del proceso de operaciones	79
Figura 03: Flujograma propuesto para el proceso de operaciones.....	99
Figura 04: Formato de charlas inductivas	101
Figura 05: Formato de checklist.....	102
Figura 06: Formato de Hoja de ruta	103
Figura 07: Evaluación de desempeño en el Proceso de Operaciones	104
Figura 08: Formato de revisión del proceso de operaciones	106
Figura 09: Formato de cronograma de información para las unidades.....	108
Figura 10: Formato de evaluación mensual	109
Figura 11: Formato - reporte dentro del proceso de operaciones.....	110
Figura 12: Organigrama despues de la implementación	112

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 01: Resultado del cuestionario al Gerente	143
Anexo 02: Resultao del cuestionario al personal de Contabilidad	148
Anexo 03: Resultado del cuestionario al personal de R.R.H.H.....	153
Anexo 04: Resultado del cuestionario al personal del Proceso de Operaciones	157
Anexo 05: Entrevista al Gerente de la Empresa Transportes Mariños	164
Anexo 06: Tipos de Multa	166
Anexo 07: Parabrisas de Maquinaria Dañado.....	167
Anexo 08: Estructuras Metálicas dañadas debido a una mala manipulación	168
Anexo 09: Guías mal elaboradas y con enmendaduras.....	169
Anexo 10: Compromiso para la implementación del Sistema de Control Interno en el Proceso de Operaciones	170
Anexo 11: Memorandum - Aviso sobre el compromiso para la implementación del Sistema de Control Interno	171
Anexo 12: Código de Ética	172
Anexo 13: Memorandum- Difusión de la misión y visión	181
Anexo 14: Plan Estratégico.....	182
Anexo 15: Plan de Acción.....	183
Anexo 16: Manual de Organización y Funciones (MOF)	186
Anexo 17: Manual de Procesos y Procedimientos (MAPRO).....	191
Anexo 18: Políticas y procedimientos para selección de personal	199
Anexo 19: Buenos hábitos para el conductor.....	201
Anexo 20: Reglamento para el conductor	202
Anexo 21: Contrato del Asistente de Gestión de Procesos	206
Anexo 22: Programa de capacitación para el personal en el proceso de operaciones ...	207

Anexo 23: Competencia profesional de los trabajadores de la empresa Transportes Mariños	209
Anexo 24: Formato de charlas inductivas	212
Anexo 25: Memorandum - Aviso sobre MOF y MAPRO dentro de la empresa	213
Anexo 26: Informe mensual de auditoría en el Proceso de Operaciones	214
Anexo 27: Plan de Actividades e Identificación de riesgos.....	215
Anexo 28: Procesos con mayor impacto en el Proceso de Operaciones	216
Anexo 29: Mapeo de Riesgos.....	217
Anexo 30: Valoración de Riesgo.....	218
Anexo 31: Respuestas al Riesgo	219
Anexo 32: Actividades expuestas al riesgo	222
Anexo 33: Presupuesto	224
Anexo 34: Checklist	225
Anexo 35: Componentes Expuestos a Robo.....	221
Anexo 36: Hoja de Ruta.....	227
Anexo 37: Evaluación de desempeño	228
Anexo 38: Cronograma de Información para las unidades.....	230
Anexo 39: Cronograma de Información de las unidades.....	231
Anexo 40: Evaluación mensual dentro del Proceso de Operaciones	232
Anexo 41: Reporte dentro del Proceso de Operaciones	233
Anexo 42: Políticas de supervisión para el Proceso de Operaciones	234
Anexo 43: Compromiso de mejoramiento	235
Anexo 44: Revisión del Proceso de Operaciones según la normativa.....	236

RESUMEN

La empresa Transportes Mariños la cual estamos tomando como objeto de estudio, presenta una serie de problemas dentro de su proceso de operaciones, ya que no cuenta con un adecuado control interno dentro, lo que representaría para la empresa una disminución en su economía.

Para el análisis, diseño e implementación de dicho control, se utilizó encuestas y entrevistas aplicadas en este proceso y se aplicó el sistema COSO basado en cinco componentes de control interno.

Lo que se propone es implementar un sistema de control interno para el Proceso de Operaciones de la empresa Transportes Mariños lo que permitirá que la empresa controle y reduzca sus gastos, y a la vez mejore en su rentabilidad.

ABSTRACT

Transport Mariños enterprise, which we are taking as a case to study, presents a significant number of problems in the operations process because it does not have a proper internal control, which would represent a decline in its economy.

For the analysis, design and implementation of such monitoring, surveys and interviews were applied in this process. Also, the COSO system based on five components of internal control was applied.

What we propose is to implement an internal control system for Operations Process at Transport Mariños, that will allow the company have control and reduce their expenses, while improving profitability.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La importancia que el sector de Transporte de Carga ha tomado en el Perú, por las características de su infraestructura y servicios, se convierte en un factor relevante para el impulso del crecimiento económico sostenido en nuestro país; bien se puede decir que se trata de un sector donde predominan la micro y pequeña empresa, siendo más del 50% transportistas individuales según (Rojas, 2013) (Especialista Parlamentario). La gran mayoría de estas empresas muchas veces no cuenta con un control interno eficiente, debido principalmente a que muchas de ellas son familiares y no se cuenta con gente profesional que oriente como debe llevarse un control interno en la empresa; muchas veces el dueño de la empresa no considera necesario el control interno lo que ocasiona que de alguna manera intencional o no se propicien fraudes apoyados por una falta de formalidad en las empresas, por falta de una organización adecuada, falta de manuales de procedimientos y faltas de políticas y objetivos que sean conocidos por todos los miembros de la empresa. Hoy en día es necesario que todas las empresas tengan un sistema de control interno adecuado para evitar riesgos y fraudes, proteger los activos y los intereses de las empresas así como también evaluar la eficiencia de las mismas en cuanto a su organización.

En el departamento de La Libertad – Trujillo, La empresa de transporte Mariños, es una de las empresas dedicadas al servicio de transporte de materiales de carga pesada entre otros a nivel nacional con más de 22 años de experiencia en el rubro. El Proceso de Operaciones es el área donde la empresa desarrolla sus actividades, iniciando desde la cotización del servicio hasta la descarga de la mercadería, sin embargo todas las decisiones que incluyen en los procedimientos dentro del Proceso de operaciones, no se cumplen a cabalidad en la empresa ya que están presentando diferentes irregularidades dentro de la misma. Se ha observado los siguientes hechos problemáticos que motivan nuestra investigación para brindar una solución a los mismos; los riesgos que aquejan a la empresa son el constante robo del combustible, mercadería y autopartes hechos que cometen los mismos choferes, causando el pago de indemnizaciones, se detectó que el Proceso de Operaciones es manejado por el área de contabilidad y recursos humanos lo que significa que no hay un

encargado fijo dentro de esta área, no posee un sistema formal y ordenado de evaluación y control de los riesgos en el momento de realizarse el servicio de transporte de carga pesada, no hay una coordinación eficiente entre los empleados a la hora de realizar el servicio, no se capacita a los choferes en cuanto a medidas de prevención, y no cuentan con la documentación de las unidades al día, tales como: Tarjetas de propiedad actualizadas, SCTR, revisiones técnicas, SOAT, etc, situación que genera problemas a la hora de efectuar el servicio, teniendo en cuenta que estos documentos son importantes para que la unidad pueda viajar sin problema alguno en la ruta, causando multas, las cuales no eran pagadas a tiempo, trayendo consigo que estas no estén sujetas al descuento por pago a tiempo, además no existen cláusulas contractuales que definan las condiciones de entrega de la carga al cliente, trayendo consigo que la empresa se haga responsable de los problemas que puedan ocurrir con dicha carga.

En ese sentido, se hace necesario implementar medidas que ayuden a mejorar la situación en el proceso de operaciones, en cuanto a la gestión de la empresa.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera el sistema de control interno en el proceso de operaciones mejora la situación económica de la empresa Transportes Mariños en el año 2015 Trujillo?

1.3. Justificación

Un alto porcentaje de empresas, no dan la importancia necesaria y adecuada al control interno de sus negocios, y esa situación es propicia para ocasionarle a la empresa problemas financieros, que si no se corrigen oportunamente ocasionarán pérdidas económicas, pérdida de algunos clientes, baja productividad y baja rentabilidad es por ello que el presente proyecto pretende ser una guía informativa para estudiantes, empresarios que deseen obtener Esta justificación debe seguir mínimamente los siguientes criterios:

- Justificación teórica:

Se implementara un sistema de control interno dentro del proceso de operaciones en esta empresa, este sistema ayudara a la empresa a tener un mejor control y menos problemas en el proceso de operaciones ya que permitirá llevar un control

en la documentación de las unidades y se llevara un registro oportuno y adecuado a la hora de realizar el servicio de transporte tanto de maquinaria como el de carga.

- Justificación aplicativa o práctica:

Se podrá determinar y reducir los problemas dentro del proceso de operaciones para poder tener menos costos, minimizar pérdidas y obtener mayor utilidad.

- Justificación valorativa:

Genera valor a la empresa porque ayudara a un buen manejo del área operativa y para tener un mejor control en las decisiones financieras.

- Justificación académica:

Servirá como base para futuras investigaciones en el sector de transporte de carga pesada y para consultas de otros estudiantes interesados en conocer un buen sistema de control interno en el proceso de operaciones de una empresa de transportes de carga pesada.

1.4. Limitaciones

A pesar de la falta de instrumentos de control y el cambio de algunas normas sujetas a la normativa legal de control por parte del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) se obtuvo la información necesaria para llevar a cabo la investigación por lo tanto la investigación es viable.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Demostrar que un sistema de control interno en el proceso de operaciones mejora la situación económica en transportes Mariños en el año 2015 Trujillo.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el proceso operativo utilizando el COSO y analizar la situación económica.
- Diseñar un sistema de control interno que resuelva los problemas detectados con el soporte de un sistema de información.
- Implementar el sistema de control interno en el proceso de operaciones.
- Comprobar que el sistema de control interno mejora la situación económica usando indicadores de medición.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Celis (2005), La efectividad del control interno en el buen gobierno de las empresas de transporte urbano. Lima – Perú: Pontificia Universidad Católica Del Perú; llega a las siguientes conclusiones:

- El entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades. Dentro de este entorno, el directorio y la gerencia evalúa los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos.
- Las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices para hacer frente a dichos riesgos. Mientras tanto, la información relevante se capta y se comunica por toda la empresa. Todo este proceso es supervisado y modificado según las circunstancias para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos operacionales, financieros y normativos. Finalmente todo se consolida en el buen gobierno y la optimización de las empresas de transporte urbano.

Montoya (2013), Incidencias del control interno en la optimización de la gestión de las micro empresas en el distrito de Chaclacayo – Perú: Universidad de San Martín de Porres; llega a las siguientes conclusiones:

- El ambiente de control sí influye en el establecimiento de objetivos y metas de la empresa, ya que muchas MYPES no lo tienen definidos, por tal razón no pueden optimizar sus resultados, muchas veces alcanzan las metas pero como no las conocen no pueden evaluar ni comparar periodo a periodo.
- La evaluación de riesgos sí influye en los Resultados de la empresa, teniendo en cuenta la evaluación de riesgos, se podría minimizar contingencias y prever gastos innecesarios.

- Las actividades de control repercuten en la Eficiencia y Eficacia de la producción, a mayor control menor error, además de la obtención de mejores resultados.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Chasiliquín (2012), Diseño de un sistema de control interno para la empresa Truckline S.A. de la provincia de Cotopaxi cantón Latacunga – Ecuador: llega a las siguientes conclusiones:

- Luego de haber analizado e interpretado los resultados, se ha determinado: La Empresa de Transporte TRUCKLINE de la ciudad de Latacunga, carece de un Sistema de Control Interno, que le garantice una correcta y transparente administración de los recursos económico-financieros.
- La Empresa carece de una estructura organizacional que determine las funciones directrices y operacionales que contribuya en la efectividad de las actividades para el cumplimiento de normas y leyes de control.
- La Empresa de Transporte TRUCKLINE, necesita asegurar la confiabilidad y oportunidad de la información financiera a través de registros contables y administrativos que se los realice en los formatos pre impresos diseñados para cada transacción.

Camacho (2007), Diseño de un sistema de control interno administrativo por el método corre, para transportes ANDINA C. A. en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura – Ecuador: llega a las siguientes conclusiones:

- La ausencia de una estructura organizacional en la que se detalle claramente cada una de las funciones y responsabilidades que deben asumir el personal administrativo, financiero, ventas y operativo de la compañía, obstaculiza su buen funcionamiento ya que el recursos humano que labora en la misma no tienen delimitadas cuales son las actividades que deben cumplir cada persona en su respectiva área.
- La falta de una Planificación Estratégica en la compañía, dificulta que los Accionistas, Directivos y personal en general no tengan un claro conocimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias que se ha establecido la compañía para alcanzar un liderazgo a nivel nacional.

- Transportes “Andina C. A.” no cuenta con un código de ética establecido para el personal directivo, administrativo, financiero, de ventas y operativo que labora en la compañía, en el que se detalle claramente las normas de conducta, valores y principios que deben seguir.

Calderón (2006), Diseño de Control Interno para la pequeña y mediana empresa. Ecuador: llega a las siguientes conclusiones:

- Dado que el trabajo de investigación lo enfocaron a empresas con una capacidad administrativa limitada fue necesario identificar qué tipo de empresa son las que padecen las consecuencias de este escenario por ello consideraron importante realizar la clasificación y determinación de características de las empresas, el estudio de sus antecedentes para poder comprender la situación e importancia de las Pequeñas y Medianas empresas en la actualidad.

2.2. Bases Teóricas

A. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Definición de Control Interno:

Deflirese, Jhonson y Macleod (1990), consideraron que un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos metas. A estas políticas y procedimientos a menudo se les denomina controles, y en conjunto, estos comprenden el control interno de la entidad. Por lo general, la administración cuenta con tres objetivos amplios para el diseño de un sistema de control interno: confiabilidad de los informes financieros, eficiencia y eficacia de las operaciones y cumplimiento con las leyes y reglamentos.

Según Mantilla (2005), el control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Para los primeros autores el control interno no solo consiste en una secuencia de pasos que involucran al directorio, administradores y personal de la entidad como lo dice el segundo autor, sino también nos dice que se basa en políticas, ambos autores concuerdan que el sistema de control interno está diseñado para brindar seguridad ya que vigila el cumplimiento de sus tres objetivos como anteriormente se menciona.

Continuando con el segundo autor nos amplifica que, La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos.

La segunda se relaciona con la preparación de estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, tales como ganancias relacionadas, informadas públicamente. La tercera se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Tales categorías distintas pero interrelacionadas, orientan necesidades diferentes y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas.

Según La contraloría general de la República (2008), es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una organización. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control gerencial
4. Información y comunicación
5. Supervisión

¿Cómo se identifica a las entidades que tienen buenos controles internos?

Los estudios de Cochaila y León (2012) nos dicen que, los organismos públicos y privados que han realizados el esfuerzo de diseñar, implementar y mantener controles internos más eficientes y eficaces son los que generan amplia información

sobre sus operaciones, facilitan el acceso a los resultados con oportunidad, disponen de la función de auditoría interna independiente, y que emitan informes periódicos (trimestrales, semestrales, anuales, etc.) de conocimiento de todos los interesados sobre la calidad del control interno aplicado en sus operaciones.

¿Cuáles son los objetivos del CI?

Como se han señalado anteriormente los anteriores autores citado ahora por Cochaila et al. (2012), el Informe COSO establece 3 objetivos:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera; y
- Cumplimiento con leyes y regulaciones.

El artículo 4º de la Ley N° 28716, de Control Interno para la Entidades del Estado, incluye y amplía los objetivos establecidos en el informe COSO, señalando que las entidades del Estado implantan obligatoriamente sistema de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientado su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos;
- Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones;
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información;
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales;
- Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivos encargados y aceptado.

Para Mantilla (2005), los sistemas de control operan a niveles diferentes de efectividad. El control interno puede juzgarse efectivo en cada una de las tres

categorías, respectivamente, si el consejo de directores y la administración tienen seguridad responsable sobre que:

- Comprenden la extensión en la cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad.
- Los estados financieros publicados se están preparando confiablemente;
- Se está cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.

¿Cuál es el beneficio de contar con un sistema de control interno?

Para Cochaila *et al.* (2012), el beneficio es la seguridad razonable de:

- Reducir los riesgos de corrupción
- Lograr los objetivos y metas establecidos
- Promover el desarrollo organizacional
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones
- Asegurar el cumplimiento del marco normativo
- Proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos
- Contar con información confiable y oportuna
- Fomentar la práctica de valores
- Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados

Importancia del control interno

Según Institutos de Auditores Internos (2012), el Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

Componentes del Sistema de Control Interno

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, no obstante lo cual una compañía pequeña puede tener un control interno efectivo.

Según Alvin y Roncal (2007), define a los cinco componentes de la siguiente manera:

- **Ambiente de Control:**

El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrolla el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño el entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno.

- **Evaluación de riesgo:**

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedente de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los

objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos. Asimismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad.

La evaluación de riesgo también requiere que la dirección considere el impacto que pueden tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propósito modelo que negocio, y que pueden provocar que el control interno no resulte efectivo.

- **Actividades de control:**

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocios, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

- **Información y comunicación:**

La información es necesaria para que la entidad puede llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas

seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, la información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

- **Monitoreo:**

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, está presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunicas a la dirección y al consejo, según corresponda.

Factores del Sistema de Control Interno

Cada principio es fundamental para los componentes, todos estos son relevantes para todas las entidades; si un principio no está presente y funcionando no afecta a los demás sub componentes, debido a que todos los puntos de enfoque no son requeridos para valorar la efectividad del sistema de control. La administración puede determinar que algunos de estos no son relevantes y puede identificar y considerar otros.

Según Marín de Guerrero (2015), define a los factores de cada componente de la siguiente manera:

Ambiente de Control

- **Filosofía de la dirección:**

Los estilos gerenciales marcan el nivel de riesgo empresarial y pueden afectar al control interno. Un planteamiento empresarial orientado excesivamente al

riesgo, una actitud poco propicia a la prudencia, o no tomar en cuenta los aspectos de control o administrativos al emprender negocios, son indicativos de riesgos de control interno. Desde otro punto de vista, una gerencia que sin dejar de afrontar los riesgos empresariales toma en cuenta todos los elementos necesarios para su seguimiento, evitando riesgos improcedentes y que consideran los aspectos positivos y negativos de cada alternativa, crea una actitud positiva de control interno en la organización.

- **Integridad y valores éticos:**

- La existencia e implementación de códigos de conducta relacionados con prácticas profesionales aceptables, incompatibilidades o pautas esperadas de comportamiento ético y moral.
- La observancia por parte de la autoridad superior del organismo de valores éticos y morales, como así también la difusión, internalización y observancia del cumplimiento de los mismos por parte de los empleados.
- La forma en que se realizan las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, acreedores, competidores, etc., analizando si en estas relaciones la dirección prioriza aspectos éticos y presta atención a que el resto de la organización observe la misma conducta.
- La presión para alcanzar objetivos de rendimiento, a corto plazo o poco realistas, como así también las remuneraciones basadas en el logro de los mismos.

- **Administración estratégica:**

Formulación sistemática y correlacionada con los planes estratégicos para su administración y control efectivo.

- **Estructura organizacional:**

La estructura organizativa debe ser adecuada para cumplir con la misión y los objetivos de la Unidad. Esta estructura se debe formalizar en un Organigrama, el cuál debe ser difundido a todos los funcionarios.

- La Organización cuenta con una estructura organizativa que manifiesta claramente la relación jerárquico funcional existente.
- Contribuye al flujo de información entre áreas.
- La estructura organizativa es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones.
- Existe un diagrama de la estructura organizativa vigente.

- El mismo ha sido difundido a toda la Organización.

- **Administración de los recursos humanos:**

Políticas y procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos humanos de la entidad, de manera que garantice el desarrollo profesional y asegure la transferencia, eficacia y vocación de servicio.

- **Competencia Profesional:**

Tanto los jefes como los funcionarios en general, deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia acorde a las responsabilidades asumidas. Esto permitirá comprender de mejor manera la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen sistema de control interno.

- Se han analizado formal o informalmente las funciones principales a desarrollar.
- Se ha efectuado un análisis de las competencias requeridas por los funcionarios para desempeñar adecuadamente dichas funciones.
- Existe un plan de capacitación anual que contribuya al mantenimiento y mejoramiento de las competencias de los funcionarios.

- **Asignación de autoridad y responsabilidad:**

Cada funcionario debe conocer sus deberes y responsabilidades.

Esto contribuye a desarrollar la iniciativa de los mismos y a solucionar los problemas, actuando siempre dentro de sus responsabilidades. Asimismo, los funcionarios deben conocer los objetivos de la Unidad donde se desempeñan y cómo su función contribuye al logro de los objetivos generales. Esto es fundamental para lograr un compromiso mayor en las personas que se desempeñan en una Organización.

- Los funcionarios conocen los cometidos de la Organización y cómo su función contribuye al logro de los mismos.
- Existe una clara asignación de responsabilidades, lo que implica que cada funcionario desarrolla sus propias iniciativas y actúa dentro de sus responsabilidades.
- La asignación de responsabilidad está directamente vinculada con la asignación de autoridad.

- Los funcionarios que tienen asignadas responsabilidades deben rendir cuentas periódicamente por tal asignación.

- **Órgano de control institucional:**

Debe estar debidamente implementada a fin de que contribuya de manera significativa al buen ambiente de control.

Evaluación de Riesgos

- **Planeamiento de la administración de riesgos:**

Es el proceso de desarrollar y documentar una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en una entidad impidiendo el logro de los objetivos.

- **Identificación de los riesgos:**

Los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos de la Organización, tanto externos como internos, deben estar claramente identificados. Para ello se debe realizar un “mapeo” de riesgos que incluya la especificación de los procesos claves de la Organización, la identificación de los objetivos generales y particulares de los mismos, y las amenazas y riesgos que pueden impedir que los mismos se cumplan.

- **Valoración de los riesgos:**

La valoración es la identificación y análisis de los riesgos asociados al logro de los objetivos, definidos en planes estratégicos y anuales. Dado que un riesgo es algo que pone en peligro el logro de un objetivo.

- **Respuestas al riesgo:**

La administración identifica las operaciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo- beneficio.

Actividad de Control

- **Procedimientos de autorización y aprobación:**

La responsabilidad o tarea organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo.

- **Segregación de funciones:**

Las responsabilidades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, deben quedar, en la medida de lo posible, claramente segregadas y diferenciadas. Este es uno de los mecanismos de control interno más importante y efectivo. Ejemplo: quien custodia los fondos de una empresa, no deberá ser la misma persona que registra los movimientos de tales fondos, ni ser la misma persona que autoriza la disposición de ellos.

- **Evaluación costo- beneficio:**

Considerado criterios de factibilidad y la convivencia en relación con el logro de objetivos.

- **Controles sobre el acceso a los recursos o archivos:**

Debe limitarse al personal autorizado que sea responsable por la utilización o custodia de los mismos. La utilización y custodia debe evidenciarse a través del registro en recibos, inventarios o cualquier otro documento que permita llevar un control efectivo sobre los recursos o archivos.

- **Verificación y conciliación:**

Los procesos, actividades o tareas significativas deben ser verificados antes y después de realizarse, así como también deben ser registrados y clasificados para su revisión posterior.

- **Evaluación de desempeño:**

Todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de un organismo, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha éste hacia los objetivos fijados, para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones.

Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación que se examina.

Cada organismo debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus funcionarios y demás elementos diferenciales que lo distinguen.

El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestarios, y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios.

Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable.

- **Rendición de cuentas:**

La entidad, los titulares, funcionarios y servidores públicos están obligados a rendir cuentas por: uso de los recursos y bienes del estado, cumplimiento misional de los objetivos institucionales y logro de los resultados esperados.

- **Controles para las tecnologías de la información y comunicaciones:**

Controles que garantizan el procesamiento de la información para el cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad.

- **Documentación de procesos, actividades y tareas:**

Estas deben estar debidamente documentados para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos.

- **Revisión de procesos, actividades y tareas:**

Deben ser periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los reglamentos y políticas vigentes, este tipo de revisión en una entidad debe ser claramente distinguido del seguimiento del control interno.

Información y Comunicación

- **Funciones y características de la información:**

Debe ser confiable, oportuna y útil, la información debe permitir a los funcionarios y servidores públicos cumplir con sus obligaciones y responsabilidades.

- **Calidad y suficiencia de la información:**

El titular o funcionario designado debe asegurar la confiabilidad, calidad, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique.

- **Sistemas de información:**

Los sistemas de información dentro de una Organización deben estar integrados. Los funcionarios de una unidad organizacional deben saber cómo se vincula la información elaborada por el área donde se desempeñan, con la información elaborada por el resto de las unidades de la estructura.

- **Flexibilidad al cambio:**

El sistema de información debe ser revisado, a los efectos de comprobar que sigue siendo eficaz para la toma de decisiones a lo largo del tiempo. Se debe constatar que la información elaborada sigue siendo relevante para los objetivos de la Organización. Toda vez que el organismo cambie su estrategia, misión, política u objetivos, se debe analizar el impacto sobre su sistema de información.

- **Archivo institucional:**

El titular o funcionario designado debe establecer y aplicar políticas y procedimientos de archivo adecuados para la preservación y conservación de los documentos de acuerdo con su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico, tales como los informes contables.

- **Comunicación interna- externa:**

Deben asegurar que la información llegue al destinatario en la cantidad, calidad y oportunidad requerida.

Monitoreo

- **Actividades de preservación y monitoreo:**

La implementación de las medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad, debe ser objeto de monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, así como para efectuar las modificaciones que sean pertinentes para mantener su eficiencia.

- **Seguimiento de resultados:**

Las debilidades y eficiencias detectadas como resultado del proceso como resultado del proceso de monitoreo deben ser registradas y puestas a disposición de los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección, cuando se detecte o informe sobre errores o deficiencias que constituyan oportunidades de mejora, la entidad deberá adoptar las medidas que resulten más adecuadas para lograr los objetivos institucionales, efectuándose el seguimiento correspondiente a su implantación y resultados.

- **Compromisos de mejoramiento:**

Auto evaluación

Promover y establecer la ejecución periódica de auto evaluaciones sobre la gestión y el control interno de la entidad.

Evaluaciones independientes

Efectuada por los órganos de control competentes para garantizar la valoración y verificación periódica e imparcial del comportamiento del sistema de control interno y del desarrollo de la gestión institucional, identificando las deficiencias y recomendaciones oportunas para su mejoramiento.

En la investigación de estas definiciones tanto el autor Marín de Guerrero (2015), tienen una similitud en la interpretación de los sub componentes.

Según la investigación de Cuellar (2009) de la Universidad del Cauca Facultad de Ciencias Contables Económicas y administrativas, en su Informe Ejecutivo COSO indicó:

¿Qué puede hacer el control interno?

El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias. En suma, puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

¿Qué no se puede hacer el control interno?

Infelizmente, algunas personas tienen expectativas mayores e irreales. Considerando que:

- El control interno puede asegurar el éxito de una entidad, esto es el cumplimiento de los objetivos básicos del negocio, o cuando menos, la supervivencia.

El control interno efectivo solamente puede ayudar a que una entidad logre sus objetivos. Puede proporcionar información administrativa sobre el progreso de la entidad, o hacia su consecución. Pero no puede cambiar una administración sobre el progreso de la entidad, o hacia su consecución. Pero no puede cambiar una administración ineficiente por una buena. Y transformándolas en políticas o programas de gobierno, acciones de los competidores o condiciones económicas pueden ir más allá del control administrativo. El control interno no asegura éxito ni supervivencia.

- El control interno puede asegurar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Esta convicción también es equivocada. Un sistema de control interno, no importa qué tan bien ha sido concebido y operado, puede proveer solamente seguridad razonable, no absoluta a la administración y a la junta directiva mirando la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguir está afectada por limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno, por ejemplo los juicios en la toma de decisiones pueden ser defectuosos, y las fallas pueden ocurrir por simples errores o equivocaciones. Adicionalmente los controles pueden estar circunscritos a dos o más personas, y la administración es que el diseño de un sistema de control interno puede reflejar estrechez de recursos, y los beneficios de los controles se deben considerar con relación a sus costos.

Entonces, aunque el control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus objetivos, no es la panacea.

Roles y Responsabilidades

Cada quien en una organización es responsable del control interno.

- **Administración:** el director ejecutivo jefe es el responsable último y debe asumir la propiedad del sistema. Más que cualquier otro individuo, el director ejecutivo da el tono por lo alto, el cual afecta la integridad y la técnica así como

los otros factores de un ambiente del control positivo. En una compañía grande, el director ejecutivo cumple este deber proporcionando liderazgo y dirección a los administradores principales y revisando la manera como ellos están controlando el negocio. Los administradores principales, por su parte, asignan responsabilidades por el establecimiento de políticas y procedimientos de control interno más específicos al personal responsable de las funciones de las unidades. En una entidad pequeña, la influencia del director ejecutivo, a menudo un administrador propietario, usualmente es más directa. En cualquier caso, es una responsabilidad que se traslada en cascada, un administrador es efectivamente un director ejecutivo en su esfera de responsabilidad. Tienen significado particular los directores ejecutivos en su esfera de responsabilidad. Tienen significado de control cubren a lo ancho, hacia arriba y hacia abajo, las unidades de operación y otras dependencias de una empresa.

- **Consejo de directores:** la administración es responsabilidad del consejo de directores, el cual proporciona gobierno, guía y supervisión reguladora. Los miembros de un consejo efectivo son objetivos, competentes e inquisitivos. También tienen un consentimiento de las actividades y del ambiente de la entidad, y aportan el tiempo necesario para cumplir plenamente sus responsabilidades como consejo. La administración puede estar en un posición de desbordar los controles e ignorar o extinguir las comunicaciones de los subordinados, estableciendo una administración deshonesto fuerte, activo, particularmente cuando está acoplado con canales de comunicación, hacia arriba, efectivos y con funciones financieras, legales y de auditoría interna competentes, a menudo es más capaz de identificar y corregir tales problemas.
- **Audidores internos:** los auditores internos juegan un papel importante en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control, y contribuyen a la efectividad ongoing. A causa de su posición organizacional y su autoridad en una entidad, una función de auditoría interna juega a menudo un papel de monitoreo significativo.
- **Otro personal:** el control interno es, en algún grado, responsabilidad de cada quien en una organización y por consiguiente debe ser una parte explícita o implícita de la descripción del trabajo de cada uno. Virtualmente todos los empleados producen información que se usa en el sistema de control interno o realiza otras acciones necesarias para efectuar el control. También, todo el

personal debe ser responsable por la comunicación hacia arriba de los problemas en las operaciones en las operaciones, del no cumplimiento con el código de conducta, y de otras violaciones de las políticas o acciones ilegales. A menudo, un número de parte externas contribuye a la consecución de los objetivos de una entidad. Los auditores externos, ofrecen un punto de vista independiente y objetivo, contribuyen directamente mediante la auditoria de estados financieros e indirectamente proporcionando información útil para la administración y para el consejo, en orden a cumplir sus responsabilidades. Otros proporcionan información para clientes y otros que realizan negocios con la empresa, analistas financieros, expertos en realizar raiting y medios de comunicación. Las partes externas, sin embargo, no son responsables puesto que no constituyen parte del sistema de control interno de la entidad.

Características de un control interno.

Un plan de organización que proporciona la segregación apropiada de responsabilidades funcionales.

Un sistema de autorización y procedimientos de registro adecuados para proporcionar control razonable sobre el activo, pasivo, ingresos y gastos.

Prácticas razonables a seguir en el desempeño de deberes y funciones de cada uno de los departamentos de la organización.

Un grado de calidad del personal en relación con sus responsabilidades.

Por lo tanto aunque los miembros de la empresa (sean familiares o no) se les debe asignar responsabilidades dentro de la empresa. Se debe dividir en áreas a la empresa señalando y especificando cuales son las funciones de cada área, estableciendo las responsabilidades y tareas de los encargados de dichas áreas.

Se debe establecer además un sistema de autorización y procedimientos de registro para tener control adecuado en el activo, pasivo, ingresos y gastos, todo sustentado por políticas documentadas que detallen cada una de las operaciones que afectan la contabilidad de la empresa.

Según La Contraloría General de la República (2008) para implementar un sistema de control interno se deben cumplir las tres fases siguientes:

Planificación

Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas por la CGR, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.

Ejecución

Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.

Evaluación

Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continúa.

Importante

El sistema de control interno está a cargo de la propia entidad. Su implementación y funcionamiento es responsabilidad de sus autoridades, funcionarios y servidores. ¿Cuál es el rol de la Contraloría? La CGR es responsable de la evaluación del sistema de control interno de las entidades del Estado. Sus resultados contribuyen a fortalecer la institución, a través de las recomendaciones que hace de conocimiento de la administración para las acciones conducentes a superar las debilidades e ineficiencias encontradas.

B. SITUACIÓN ECONÓMICA

¿Qué es situación económica?

Fabra (2015), define en su artículo que, el concepto de situación económica hace referencia al patrimonio de la persona, empresa o sociedad en su conjunto, es decir, a la cantidad de bienes y activos que posee y que les pertenecen.

Con este concepto se deduce que, la situación económica se mide por el total del patrimonio, y que para tener una buena situación económica es importante no tener deudas o tener efectivo suficiente para poder afrontarlas.

Concepto de Rentabilidad

Para Sánchez (2002), la rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas.

Según el blog de Iniciativas Empresariales (2015), la rentabilidad es sinónima a la de productividad, o al rendimiento. En todos los casos se trata de un índice, de una relación tal como, por ejemplo, la relación entre un beneficio y un coste incurrido para obtenerlo, entre una utilidad y un gasto, o entre un resultado y un esfuerzo. La noción económica de productividad, como relación entre producción y factores de producción empleados, es de este mismo tipo.

Pero cuando se habla de rentabilidad en sentido escrito, por ejemplo, cuando se habla de la rentabilidad del capital invertido, se trata de la relación entre los beneficios obtenidos, y las inversiones realizadas para obtenerlos. Un 10% de rentabilidad indica que se obtiene como beneficio un 10% del capital empleado.

Según Companys y Corominas (2011), la rentabilidad es la capacidad de un bien para producir beneficios y la medida que proporciona al compararse

cuantitativamente con la inversión que lo originó. Así mismo nos dice que, la obtención del mayor beneficio posible es el fin básico de la empresa; de hecho, si no hay beneficios cualquier otro objetivo a largo plazo no se podrá cubrir. Así pues, accionistas, empleados, clientes, proveedores, y cualquier otro participante en el riesgo no verán cubiertas sus expectativas si no hay beneficios.

¿Qué son los ratios?

Para Rubio (2010), los ratios consisten en relacionar diferentes elementos o magnitudes que puedan tener una especial significación.

El ratio es una relación significativa del valor de dos elementos característicos de la gestión o de la explotación de la empresa. Los ratios son, en muchos casos, números relevantes, proporcionales, que informan sobre la economía y marcha de la empresa.

Lo que en definitiva se busca mediante el cálculo de ratios financieros, según Dalsace; “es conocer de forma sencilla, a partir del balance, el comportamiento futuro de la empresa, cuyo comportamiento se escalona en el tiempo, de ahí su carácter fundamental cinético, siendo pues necesario hacer invertir factores cinéticos, o sea, ajenos al balance, y sobre todo, de las cuentas de resultados”.

Los ratios deben utilizarse con prudencia y ordenadamente como una primera aproximación del análisis. Han de ser sustanciales y significativos. A tal efecto deben ser:

- Sencillos, ya que no son difícilmente utilizables.
- Racionales, debe haber una relación de causa efecto entre los términos de la relación, ya que evidentemente sería posible establecer infinidad de ratios gracias a múltiples combinaciones de las partidas del balance, de los documentos ajenos o de las estadísticas de la empresa.
- Poco numerosos; sobre todo si están destinados a la dirección de la empresa.

Clasificación

Según Boal (2015) en su investigación nos dice que, existen infinidad de ratios o razones y, por tanto, multitud de clasificaciones, pues, se puede combinar cualquier medida siempre que pueda extraerse de la misma una lectura que sea de utilidad.

Una primera aproximación sería por el carácter de las magnitudes que se relacionan o enfrentan (variables input) y por el objetivo de la relación (significado del output). Los ratios son un instrumento clave del análisis económico-financiero de la situación patrimonial de una entidad, su gestión, resultados obtenidos, generación de liquidez, etc.

Dentro de esta tipología de ratios, éstos se pueden clasificar desde tres perspectivas:

- a) Análisis que pretenden o finalidad. En función del factor que se pretende analizar con su aplicación (análisis patrimonial, análisis económico y análisis financiero).
- b) Naturaleza de las cifras incluidas. Estáticas (la mayoría de las existentes en el análisis económico financiero de una empresa) o dinámicas (variables). O desde otra perspectiva, magnitudes de la situación patrimonial empresarial, de resultados obtenidos, o de flujos de caja.
- c) Por su interpretación. Su lectura puede ser en términos cronológicos, financieros o de rotación.

Para el autor la clasificación más común es la primera, si bien, los ratios denominados patrimoniales (o también de estructura) se diluyen en los otros dos, pues su finalidad es el estudio de la situación general de la empresa, concretamente de la composición de su patrimonio (estructura económica y estructura financiera). Así pues se diferencian dos tipos de ratios según el análisis que se pretenda:

- 1.- Ratios económicos
- 2.- Ratios financieros

1.- Ratios económicos

Utilizados en el análisis económico, y por tanto orientados al estudio de cómo una empresa genera resultados (beneficios o pérdidas) y la manera de mejorarlos. Para ello, y como es evidente, la mayoría se centra en la cuenta de resultados empresarial.

El análisis desde la perspectiva económica de la empresa se estructura en dos pilares, uno es el estudio de su capacidad productiva, es decir, las diferentes inversiones que tiene la empresa y que, en definitiva, son los que generan

rendimientos. El otro pilar fundamental es precisamente estos rendimientos, es decir, sintetizar los resultados de la gestión realizada sobre esos activos y que se obtienen como diferencia entre ingresos y gastos y que muestra la cuenta de resultados.

a) Análisis de las inversiones o estructura económica

Se trata de un estudio de su composición que suele hacerse en términos porcentuales o de peso sobre cada categoría de activos sobre el total y de su variación en el tiempo. Además, si se tiene información, es importante analizar las inversiones de la empresa desde su perspectiva funcional, es decir, según la misión que cumplen en la entidad e identificar si existen activos ociosos. En este aspecto se pueden diferenciar:

- ✓ Inversiones funcionales. Aquellas relacionadas con al actividad empresarial y que además colaboran en la generación de rendimientos (por ejemplo las máquinas utilizadas en el proceso productivo, el edificio en el que se ubican las oficinas de la entidad, etc.).
- ✓ Inversiones extrafuncionales. Generan una renta pero es ajena a la actividad o explotación empresarial (por ejemplo, los activos financieros como créditos concedidos, cartera de valores, etc.)
- ✓ Inversiones antifuncionales. Son activos, que independientemente de su relación o no con el ciclo de explotación, lo único que reportan a la empresa son gastos (por ejemplo, un edificio en construcción, una máquina ociosa, etc)

b) Análisis de los rendimientos

Está basado fundamentalmente en la cuenta de resultados, con ratios que pretenden poner de manifiesto la composición de gastos en ingresos generados, cuales de ellos los más importantes, estudio de las ventas, etc. Incluyen ratios como las tasas de participación, rotaciones y ratios indicativos de la eficacia de la gestión (rentabilidades).

2.- Ratios financieros

Se identifican como tales aquellos utilizados en el análisis financiero, y por tanto orientados al estudio de la estructura financiera de la empresa y a los compromisos que esta representa para la entidad.

Se trata por tanto, de ratios que permitan el estudio de la política de financiación de la empresa, el coste que esta representa y la capacidad de la entidad para su devolución o reembolso. Esto conlleva a un estudio en tres vertientes, que se comentan, a grandes rasgos, a continuación:

- Análisis de la composición de la estructura financiera. Una primera clasificación entre recursos propios y ajenos, y dentro de estos últimos un doble desglose basado en el plazo de vencimiento (corto y largo plazo) y en función de su remuneración (con o sin coste).
 - a) Recursos propios
 - b) Recursos ajenos
 - Largo plazo
 - Corto plazo. Dentro de los mismos se diferencia entre, comerciales y no remunerados, y no comerciales y remunerados
 - Determinación y estudio del coste de las fuentes financieras utilizadas.
 - Análisis de liquidez y solvencia, es decir, capacidad de generar recursos y liquidez para poder atender a sus compromisos.

CONCEPTO DE RENTABILIDAD ECONÓMICA

Para Sánchez (2002), la rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras

financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

El origen de este concepto, también conocido como return on investment (ROI) o return on assets (ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del s. XX, cuando la Du Pont Company comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados. En la cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica o ROI y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos.

CONCEPTO DE RENTABILIDAD FINANCIERA

Según el blog de Contablia Gestión Contable Integral (2015) nos dice que, en un sentido general, la rentabilidad es la medida del rendimiento que, en un determinado período de tiempo (el ejercicio), producen las magnitudes utilizadas en el mismo, o sea, la comparación entre el beneficio generado y los recursos empleados invertidos para obtenerla:

- Ventas.
- Recursos propios.
- Activos.

En general, cuanto más alta sea, mejor (aunque siempre hay que dimensionarla de acuerdo al riesgo que se asume). La rentabilidad de una empresa es dimensionar los beneficios con respecto a diferentes variables.

Las ratios proporcionan una visión de la rentabilidad de la empresa, relacionándola con distintos conceptos, así como los pesos relativos de los distintos tipos de gastos.

El análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se genera a través de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias con lo que se precisa de activos y capitales propios, por ejemplo, para poder desarrollar la actividad empresarial.

En el desarrollo de la investigación, para el contexto a mencionar a continuación se centra en las interpretaciones del autor Álvarez (2004), ya que fue uno de los más completos y por ello se consideró estos dos aspectos basados en sus interpretaciones.

EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA

Según Álvarez (2004), la forma en que se determina la rentabilidad económica consiste en comparar el resultado alcanzado por la empresa y ello con independencia de la procedencia de los recursos financieros implicados, en relación con los activos empleados para el logro de tal resultado. Así pues:

$$\text{RENTABILIDAD ECONÓMICA} = \frac{\text{Resultado del período}}{\text{Activo total}}$$

También se puede expresar este ratio de una forma más vinculada a la explotación o actividad económica propia de la empresa; en este caso la formulación de este ratio sería:

$$\text{RENTABILIDAD ECONÓMICA} = \frac{\text{Resultado de la explotación}}{\text{Activo total}}$$

Por otra parte, este ratio puede descomponerse en otros elementos que permitan comprender e identificar la forma en que se han obtenido estos niveles de rentabilidad. El primer elemento o variable que permite evaluar la procedencia de la rentabilidad es el ratio de margen de beneficio, calculado como:

$$\text{MARGEN DE BENEFICIO} = \frac{\text{Resultado de la explotación}}{\text{Ventas netas}}$$

Este ratio evalúa la aportación que ha realizado el nivel de actividad alcanzado en la propia generación del beneficio. Otra variante del ratio consistiría en hacer constar en su denominador la cifra de producción, en lugar de la de ventas.

La segunda variable que incide en el nivel de rentabilidad es el ratio de rotación de los activos empleados, que se determina del modo:

$$\text{ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$

Mediante este ratio se evalúa la capacidad de los activos de desarrollar un determinado nivel de actividad.

Cuanto mayor sea este ratio, mejor aprovechamiento o rendimiento obtiene la empresa de sus inversiones, lo que redundará en un incremento de la rentabilidad.

Los dos ratios antes mencionados están estrechamente relacionados, puesto que cuanto mayor sea el margen de beneficio, y más alta sea la rotación, la rentabilidad de las inversiones o económica será, asimismo, mayor. Por tanto:

$$\frac{\text{Resultado explotación}}{\text{Activo total}} = \frac{\text{Resultado explotación}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$

Se puede afirmar que un incremento de la rentabilidad económica puede venir originado por un aumento del margen de beneficio –mediante una reducción de los costes, o aumento del precio de venta–, o por un incremento de la rotación de los activos–aumentando la cifra de ventas, o bien disminuyendo el conjunto de activos implicados.

EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD FINANCIERA

Según Jiménez (2015) en su blog Gerencie- Análisis Financieros nos dice que, la rentabilidad económica tomaba en consideración los activos utilizados por la empresa, bien la totalidad de ellos o bien los activos o inversiones afectos a la explotación; pues bien, la rentabilidad financiera, que ahora nos ocupa, incorpora en su cálculo, dentro del denominador, la cuantía de los fondos propios, por lo cual esta rentabilidad constituye un test de rendimiento o de rentabilidad para el accionista o propietario de la empresa.

Contablemente, el resultado atribuible a los accionistas viene reflejado en la cifra del resultado neto o líquido, esto es, el resultado después de impuestos, incluyéndose a estos efectos incluso los resultados extraordinarios. Por su parte, en lo que respecta a las inversiones efectuadas en la empresa por los propietarios, éstas vendrán medidas por la suma total de los fondos propios existentes al final del ejercicio, por lo que la rentabilidad financiera aparece definida como:

$$\text{RENTABILIDAD FINANCIERA} = \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Fondos propios}}$$

Al igual que ocurría en el caso de la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera puede descomponerse en otros dos ratios que permitan identificar las causas que pudieran haber originado alteraciones en los niveles de rentabilidad alcanzados en ejercicios consecutivos; así pues, el análisis de la rentabilidad financiera puede efectuarse a través de la determinación del margen de beneficio alcanzado, y por otra parte, evaluando la rotación alcanzada con los fondos propios, tal y como se recoge en la siguiente expresión:

$$\begin{array}{c}
 \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Fondos propios}} \\
 \uparrow \quad \quad \uparrow \\
 \text{RENTABILIDAD} \\
 \text{FINANCIERA}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{c}
 \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Ventas netas}} \\
 \uparrow \quad \quad \uparrow \\
 \text{MARGEN} \\
 \text{DE BENEFICIO}
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{c}
 \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Fondos propios}} \\
 \uparrow \quad \quad \uparrow \\
 \text{ROTACIÓN DE LOS} \\
 \text{FONDOS PROPIOS}
 \end{array}$$

De esta forma, el margen o tasa de beneficio mide el rendimiento de la actividad global de la empresa a través del resultado final alcanzado, mientras que la rotación evalúa la eficiencia de los capitales propios, comparando la proporción existente entre éstos y la cifra de negocio alcanzada.

En el cuadro siguiente aparecen detallados las variables que intervienen en el cálculo de los ratios antes aludidos.

A continuación se efectúa algunas observaciones acerca de los ratios antes aludidos:

- A) Beneficio por acción: Este es un ratio ampliamente utilizado por los analistas de inversiones, además es uno de los más habituales en la prensa financiera. Los inversores tanto actuales como potenciales son los usuarios más interesados en el conocimiento de este ratio que le permite conocer qué beneficio les corresponde obtener por título. Conocer la parte del beneficio que le corresponde por acción permite al accionista valorar la rentabilidad de su propia inversión, así como la cuantía del dividendo que presumiblemente puede llegar a percibir.
- B) Precio-beneficio (PER): Este ratio es especialmente útil, para efectuar comparaciones entre empresas que tienen el mismo tamaño, o que operan en la misma actividad o zona geográfica. Este ratio suele venir publicado por las propias Bolsas de Valores a fin de facilitar decisiones acerca de si un título está sobrevalorado, o en su caso infravalorado, en un determinado mercado. Este ratio suele reflejar las expectativas del inversor, de forma que si el inversor espera que aumenten tanto los dividendos como los beneficios de la empresa, esta circunstancia provocará que aumente el valor de mercado de los títulos. Sin embargo existen una serie de limitaciones al utilizar este ratio como son:
 - En ocasiones no constituye una adecuada referencia para efectuar comparaciones dado que un PER elevado en ocasiones implica inversiones también con elevado riesgo.

El valor de mercado de los títulos puede variar de forma muy significativa en un intervalo temporal que se tome en consideración, e incluso a lo largo de un

ejercicio económico, lo que origina importantes alteraciones en el valor de este ratio.

– Para que sea significativo, el valor de mercado promedio debe ser comparado con el beneficio promedio, a lo largo de un intervalo temporal que se considere suficientemente representativo; este ratio carece de significación cuando la empresa obtiene pérdidas.

C) Dividendo por acción: Es un ratio que reviste especial interés para los inversores dado que mide la rentabilidad en términos de liquidez (caja) que percibe el accionista por acción. No es relevante efectuar comparaciones con otras empresas dado que depende de la política de dividendos establecida por cada empresa, la cual no suele depender ni del sector en que se opere, ni del tamaño.

D) Rentabilidad de las acciones o también denominado rentabilidad del dividendo: Este ratio suele ser comparado con otras alternativas de inversión, de forma que una baja rentabilidad puede ser aceptable por el inversionista siempre que la dirección reinvierta los beneficios en la entidad con la expectativa de que en un futuro aumenten de forma considerable tanto los beneficios como los dividendos que puede percibir.

Existen algunas limitaciones para emplear este ratio como son:

- La rentabilidad del dividendo representa parte del rendimiento de las acciones, dado que también deben tenerse en cuenta las revalorizaciones o incrementos de valor que pueden experimentar los títulos en el mercado de capitales cuando se pretende evaluar la rentabilidad global de la inversión en acciones.
- En ocasiones no resulta muy acertado efectuar comparaciones porque en el caso de empresas que están sometidas a un proceso de crecimiento muy acusado, suelen mostrar un rendimiento por acción relativamente pequeño, al tener que destinar gran parte de los beneficios a potenciar su propia expansión.
- Este ratio representa una forma muy superficial de efectuar comparaciones entre títulos pertenecientes a diferentes entidades; en efecto, este ratio no establece diferencias derivadas de: la calidad en la gestión de la empresa, la proporción de beneficios reinvertidos, etc. Por lo que estos son factores a

tomar en consideración sobre todo cuando se pretende adoptar decisiones de inversión.

- E) Política de dividendos (payout): En este caso resulta especialmente significativo analizar la evolución de este ratio, puesto que cuanto más estable sea mejores garantías ofrecerá a los inversores; dicho de otro modo, cuanto más oscilaciones o variaciones muestre, los resultados inequívoca ente también pueden estar sometidos a importantes variaciones, lo que significa un elevado nivel de riesgo. No existe una referencia genérica para este ratio, pero la política de dividendos suele ser muy similar entre las empresas pertenecientes a un mismo sector de actividad.
- F) Valor contable de las acciones: Aunque este ratio es muchas veces empleado como medidor del valor de una empresa, lo cierto es que existe muy poca relación entre el valor contable de una acción y su valor de mercado. Algunas acciones son vendidas por un precio inferior al valor contable, mientras que otras alcanzan valores de mercado sensiblemente superiores al valor neto contable. La disparidad que pueden mostrar estas dos valoraciones suele estar muy vinculada con la capacidad de generación de beneficios, actual o potencial, de una empresa, de forma que cuanto mayor capacidad de generación de beneficios el precio de mercado sube sensiblemente.

2.3. Definición de términos básicos

a. Control:

Es el mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas previamente para garantizar el cumplimiento de la misión institucional.

b. Sistema de Control:

Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a organización.

c. Control Interno:

Es una expresión que sirva para describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar las operaciones en sus entidades. El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos.

d. COSO:

Organización Voluntaria del Sector Privado, establecida por los E.E.U.U., dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno sobre los aspectos fundamentales de organización de este, la ética empresarial. Control interno, gestión del riesgo empresarial, el fraude, y la presentación de informes financieros. Además COSO ha establecido un modelo común de control interno contra el cual las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control.

e. Ambiente de Control:

Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

f. Actividades de Control:

Políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo.

g. Valoración de Riesgo:

Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

h. Información y Comunicación:

Identificación, obtención y comunicación de información pertinente en una forma y un tiempo que permite a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.

i. Monitoreo:

Proceso que valora el desempeño de sistemas en el tiempo.

j. Política de Gestión

Son aquellos principios, métodos, procedimientos y criterios que sirven para orientar las acciones, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales aquellos deben realizarse. Además son de gran validez para la toma de decisiones ya que permite hallar una solución frente a los problemas.

k. Empresa:

La empresa se define como una entidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y capacidad financiera. Todo ello le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer con sus productos y/o servicios, las necesidades o deseos existentes en la sociedad.

l. Clientes:

Los clientes tienen interés en la continuidad de la empresa, especialmente cuando existe en una relación a largo plazo con esta o cuando son dependientes.

m. Trabajadores:

Los empleados y sus agrupaciones representativas se encuentran interesados en información acerca de la estabilidad y rentabilidad de sus empleadores. Así mismo se encuentran interesados en información que les ayude a conocer la capacidad de la empresa para pagar adecuadamente las remuneraciones, así como los beneficios por jubilación y otras prestaciones.

n. Estados financieros:

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado.

o. Transporte

Medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicadas en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes. El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías. Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido en Latinoamérica un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas.

p. Empresa de Transporte de carga pesada

Es una organización dedicada a al traslado de maquinaria, postes, estructuras metálicas, entre otras cosas del mismo rango. Este tipo de transporte requiere las medidas de seguridad planteadas en el MTC ya que la carga es ancha y sobresale en algunas ocasiones de la plataforma, por ello debe utilizar un escolta especial para el traslado de ese tipo

q. Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

r. Planeación

Es decidir o identificar los objetivos que se van a alcanzar en un tiempo determinado para lograr un fin específico, luego de esto lo siguiente es como alcanzarlos, En esencia, la palabra planeación se formular un plan o un patrón integrando

predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

s. Organización

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

t. Matriz de riesgos

Es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores internos y externos relacionados con estos riesgos.

u. Riesgo

Es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdidas, por ello las empresas con ánimo o sin ánimo de lucro deben proponer a crear valor a sus protectores, dueños o accionistas, así como la de enfrentar y superar las incertidumbres, desafiándolas con preparación suficiente para poder generar valor a la empresa.

v. Situación Económica

Es la capacidad que tiene la misma para generar resultados positivos, pero esto no es situación económica, esto es rentabilidad de la empresa.

w. Rentabilidad

La rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recurso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa.

x. Ratios

Son indicadores calculados a partir de los valores obtenidos en los estados contables (Balance, Estados de Resultados y otros) y sirven para medir la liquidez, la solvencia y la rentabilidad de las empresas. Teniendo en cuenta la necesidad de la existencia de calidad de los valores que dan origen a los ratios financieros, éstos constituyen una forma sistemática de examinar, desde el punto de vista financiero, la empresa y su funcionamiento.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la hipótesis

El sistema de control interno en el proceso de operaciones mejora la situación económica en Transportes Mariños en el año 2015 Trujillo, reduciendo riesgos, costos y gastos para un mayor beneficio en la empresa.

3.2. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Independiente Sistema de Control Interno	<p>Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una organización.</p>	❖ Ambiente de Control	<ul style="list-style-type: none"> - % de variación de errores cometidos en el área administrativa. - % de variación de errores cometidos en el Proceso de Operaciones.
		❖ Evaluación de Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de riesgos operativos. - Números de Riesgos Altos, Medios y Bajos (Matriz de Riesgo). - % de variación de infracciones cometidas en el Proceso de Operaciones.
		❖ Actividad de Control	<ul style="list-style-type: none"> - % de variación del Costo-Beneficio de la Implementación del Sistema de Control Interno. - Cantidad de actividades de control implementadas. - % de variación de las actividades y tareas satisfactorias.
		❖ Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - % de variación de los procesos eficientemente implementados.
		❖ Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de control de medidas correctivas.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><u>Dependiente</u></p> <p>Situación Económica</p>	<p>Hace referencia al patrimonio de la persona, empresa o sociedad en su conjunto, es decir, a la cantidad de bienes y activos que posee y que les pertenecen, se mide por el total del patrimonio.</p>	<p>Proceso de Operaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Costo de Ventas entre Ventas. - Gastos Operacionales entre Ventas. - Gastos Administrativos entre Ventas. - Rentabilidad Neta sobre Ventas. - Margen Comercial. - Rentabilidad del patrimonio ROE - Rentabilidad del activo ROA

CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Tipo de diseño de investigación.

a. Cuasi experimental.

4.2. Material de estudio.

4.2.1. Unidad de estudio.

El Proceso de Operaciones.

4.2.2. Población.

Empresas del rubro de servicios de transporte de carga pesada de la ciudad de Trujillo.

4.2.3. Muestra.

Transportes Mariños.

4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.

4.3.1. Para recolectar datos.

- Transportes Mariños:
La cual proporciona su información contable y operativa para realizar los estudios que sustente este proyecto.
- Cuestionarios:
Se aplicaran cuestionarios para evaluar el control interno en el área operativa.
- Entrevistas:
Se realizará entrevistas al personal encargado del área operativa (choferes) de la Empresa Transportes Mariños.
- Encuestas:

Se realizaran encuestas para conocer la opinión del actual control interno en el área operativa.

4.3.2. Para analizar información.

- Cuadros Comparativos
- Indicadores Financieros
- Análisis de Información Financiera

CAPÍTULO 5. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

El presente capítulo se centra en la propuesta de aplicación profesional consta en diagnosticar la situación actual del proceso de operaciones y la situación económica actual de la empresa Transportes Mariños, para lo cual utilizaremos los 5 componentes del COSO, una matriz de riesgo, luego se hará un diagnóstico de la estructura del proceso operativo, finalizando con el análisis los estados financieros, con la finalidad de identificar los principales problemas que tiene la empresa.

5.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

5.1.1. Datos de la Empresa

Transportes Mariños brinda el servicio de carga pesada en la ciudad de Trujillo garantizando seguridad y puntualidad en sus servicios, lo que a su vez la diferencia de otras empresas

- ❖ Nombre Comercia : Transportes Mariños
- ❖ Tipo de Contribuyente : Persona Natural
- ❖ Número de RUC : 10178297843
- ❖ Tipo de Documento : 17829784 – Carlos Javier Mariños Carbonel
- ❖ Domicilio Fiscal : Carlos María de Alvear #770- La Esperanza
- ❖ Actividades Económicas:
 - Principal: CIU 60230- Transporte de carga por carretera
 - Secundario 1: CIU 28111- Fab. Prod. Metal, uso Estructural
 - Secundario 2: CIU 71290- Alquiler otros tipos de Maqui. Y Equi.

- ❖ Logo:



❖ Comprobantes de Pago:

- Factura
- Boleta de Venta
- Nota de Crédito
- Guía de Remisión - Remitente
- Guía de Remisión – Transportista

❖ Fotos del local:

- Oficinas:



- Estacionamiento de las Unidades:





❖ Reseña Histórica

La empresa de Transportes Mariños fue conformada por el señor Carlos Mariños Carbonel, ubicada en la Av. Tahuantinsuyo N° 995 La Esperanza, iniciando en Abril del 1992, contando con una unidad camión marca Chevrolet año 1965 de color rojo, siendo esta la primera unidad, al siguiente año obtuvo su segunda unidad un camión marca Ford año 1966, los cuales fueron repotenciados con motores nuevos marca Perkin, al poco tiempo se cambió el camión Chevrolet con una camioneta Mitsubishi 4x2, ya para su tercera unidad se compró un remolcador marca Volvo de color rojo, empezando alquilar un semi remolque por el lapso de dos meses, poco después se obtuvo un semi remolque propio, completando así la primera unidad (semi tráiler).

En año 1998 se contó con una unidad más (camión marca Mitsubishi), poco después se vendió y se renovó con un semi remolque (cama baja de 30 TN). Seguidamente se compró una remolcadora marca Volvo, completando un segundo semitrailer de 30 TN, luego se contó con una camioneta nueva 4x4 con sistema leasing, continuando con el trabajo se vendió un tráiler, renovándose con un remolcador nuevo (con sistema leasing).

Con el paso del tiempo se fueron obteniendo y renovando las unidades ahora en la actualidad la empresa cuenta con 3 Freightliner, 3 camionetas, 3 montacargas , 1 grúa, y con la misma necesidad y el conocimiento de fabricante se fabricó 4 plataformas y 9 cama bajas para los remolcadores.

❖ Catálogo de las unidades de Transportes Mariños

1. **Camión:** usado para llevar pequeñas cargas livianas



2. **Semitrailers:** este es un modelo de plataforma alcanza de 20 a 30 TN



3. **Cama Bajas:** se usan para llevar estructuras metálicas, así como también maquinaria que se llevan a diversos proyectos que realizan empresas constructoras u otras.



4. **Camionetas:** son usadas para escoltar cargas anchas, es decir pueden ser maquinarias o estructuras que rebalsen el límite de la cama baja o plataforma, lo que por ley del ministerio de transporte exige que estas sean escoltadas por camionetas.



De acuerdo a las normas de seguridad las camionetas al realizar la escolta deben ir con sus respectivos banderines, un letrero que diga carga ancha, y su sirena.



- 5. Montacargas Caterpillar:** este tipo de maquinaria es usado para subir o bajar mercadería de las unidades, se puede estipular en el contrato esta maquinaria con un pago a parte.

MONTACARGAS DE 5 TN



MONTACARGAS DE 5 TN Y 7 TN



6. **Camión Grúa:** este tipo de maquinaria tienen incorporado en su chasis una grúa, que es utilizado para cargar y descargar mercancías o para desplazarlas a diversos lugares.



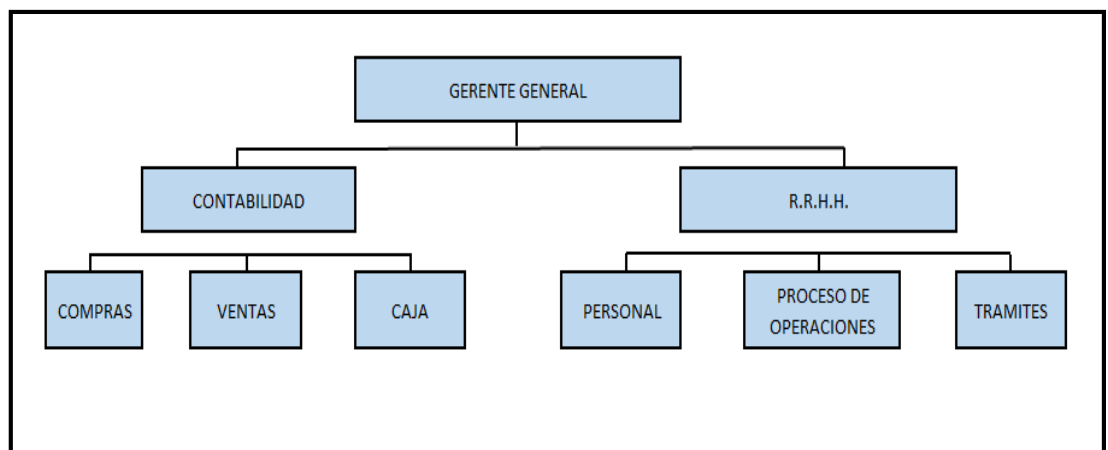
7. Elaboración de Cama Bajas y Plataformas



❖ Organigrama Actual:

La empresa no cuenta con un organigrama, fue elaborado en base a la información de la empresa.

FIGURA N° 1: ORGANIGRAMA ACTUAL



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

❖ Principales Clientes y Proveedores

A. Proveedores Actuales

- ✓ Llantas: Los que nos proveen llantas a crédito y al contado a las unidades vehiculares. El crédito que nos da es de 60 días.
 - Pimentel
 - J.CH. Comercial. S.A.

- ✓ Combustible: Los que se encargan de proveer el combustible para las unidades, esta empresa nos da la facilidad de paga en crédito de 30 días.
 - Vicente Delfín Cabada S.A.
 - Gasservise- Inversiones SAC

- ✓ Carros: Estas empresas nos proporcionan la compra de las unidades a través de las instituciones financieras por medio de los leasings.
 - Divemotor
 - TOYOTA
 - Autonor
 - UNIMAQ S.A.

- ✓ Cama bajas – Fabricación: Para la fabricación de las plataformas y cama bajas, las compras son al contado.
 - Oxyman Comercial S.A.C. (oxígeno)
 - INDURA S.A (Industria y Comercio Suc. Perú)
 - RC (Fierros)

- ✓ Otros: Para el mantenimiento de las unidades tanto en el cambio de aceite y los repuestos todo el pago es al contado.
 - Shell (aceite)

- Oleo centro LEON: Donde se hacen las reparaciones y mantenimiento preventivo de las unidades vehiculares.
- Repuestos y Servicios Eléctricos Angulo E.I.R.L
- Seguros “RIMAC”

B. Clientes Actuales

- Gerencia de Proyectos S.A.C.- “GERENPRO” (Empresa de proyectos)
- FIANSA S.A. (fabricación y montaje de estructuras metálicas)
- Obras de Ingeniería S.A.
- COSAPI
- RANSA COMERCIAL
- CASA (Construcción y Administración S.A.)
- Sol de Laredo
- Constructora Galilea S.A.C.
- Consorcio Payasca
- HAUG S.A.
- Latercer S.A.C.
- Minera Layzon S.R.L.
- Trabajos Marítimos S.A.A.
- SK Rental S.A.C.
- Grupo Impulsa S.A.C.
- E Y C Metálicas S.A.C

Las empresas de Fiansa S.A., GEREMPRO (Gerencia de Proyectos S.A.C.), Obras de Ingeniería, entre otras, son empresas que se dedican a realizar proyectos para otras empresas las cuales necesitan de unidades de transporte de carga pesado por lo que requieren del servicio de la empresa los precios que están pagando son de acuerdo al lugar donde se realiza la obra (local o interprovincial), la frecuencia con la que estas empresas compran el servicio es de acuerdo al proyecto que realizan y al tiempo que esta dure.

La empresa al brindar el servicio a estas empresas les generan un descuento de acuerdo a la cantidad de viajes que están pidiendo realizar y se les genera un descuento de 12%.

5.1.2. Diagnóstico del Proceso de Operaciones

5.1.2.1. Diagnóstico de acuerdo al Sistema de Control Interno

El siguiente diagnóstico tiene como propósito conocer la situación actual de la empresa basándose en la metodología COSO.

A. INVENTARIO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Este Inventario permitirá evaluar las normas y procedimientos que regulan cada uno de los factores de control de cada componente de la metodología COSO.

EVALUACIÓN DEL RIESGO		
FACTOR DE CONTROL INTERNO	NORMATIVA / PARÁMETRO	COMENTARIO U OBSERVACIONES
Planeamiento de la administración de riesgos	No se ha identificado alguna norma para este aspecto.	-
Identificación de los riesgos	No se ha identificado alguna norma para este aspecto.	-
Valoración de los riesgos	No se ha identificado alguna norma para este aspecto	-
Respuesta al riesgo	No se ha identificado alguna norma para este aspecto	-

AMBIENTE DE CONTROL		
FACTOR DE CONTROL INTERNO	NORMATIVA / PARÁMETRO	COMENTARIO U OBSERVACIONES
Filosofía y estilo de la dirección	No se ha identificado alguna norma para este aspecto.	La Alta Dirección no se encuentra comprometida con la implementación de un sistema de control interno en la organización.
Integridad y Valores Éticos	No se ha identificado alguna norma para este aspecto.	No cuenta con un Código de Ética.
Administración Estratégica	No se ha identificado alguna norma para este aspecto	No cuenta con un Plan Estratégico en donde se detallen la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.
Estructura Organizacional	No se ha identificado alguna norma para este aspecto	Se conocen las funciones que se deben cumplir en cada puesto, sin embargo estas no están documentadas en un Manual de Organización y Funciones (MOF), ni un Manual de procedimientos (MAPRO). Además, no se ha elaborado un organigrama.
Administración de los R.R.H.H	No se ha identificado alguna norma para este aspecto	No se cuenta con un Plan de Capacitación anual para los trabajadores.
Competencia Profesional	No se ha identificado alguna norma para este aspecto	Se conocen las competencias que deben cumplir los colaboradores de cada puesto, no obstante, no se encuentran plasmados en un documento normativo.
Asignación de Responsabilidades y Autoridad	No se ha identificado alguna norma para este aspecto	-

Auditoría Interna	No se ha identificado alguna norma para este aspecto	-
-------------------	--	---

ACTIVIDADES DE CONTROL		
FACTOR DE CONTROL INTERNO	NORMATIVA / PARÁMETRO	COMENTARIO U OBSERVACIONES
Procedimientos de autorización y aprobación	No se ha identificado alguna norma para este aspecto.	No se han definido procedimientos de autorización y aprobación ni tampoco se han plasmado en un documento normativo.
Segregación de funciones	No se ha identificado alguna norma para este aspecto.	Una misma persona puede efectuar varias labores a la vez. Por ejemplo, las personas asignadas en el área de contabilidad también realizan labores de recursos humanos.
Evaluación costo-beneficio	No se ha identificado alguna norma para este aspecto	-
Controles sobre el acceso a los recursos o archivos	No se ha identificado alguna norma para este aspecto	Se han implementado algunas medidas de seguridad para el control del efectivo, sin embargo este aún es rudimentario y además, no se cuenta con un Manual de Procedimientos, por ejemplo.

Verificaciones o conciliaciones	No se ha identificado alguna norma para este aspecto	-
Evaluación de desempeño	No se ha identificado alguna norma para este aspecto	-
Rendición de cuentas	No se ha identificado alguna norma para este aspecto	-
Controles para las tecnologías de la información y comunicaciones	No se ha identificado alguna norma para este aspecto	Como ya se había mencionado anteriormente, no se cuenta con un flujo de procesos en el que se detallen las actividades de cada uno de ellos.
Documentación de procesos, actividades y tareas	No se ha identificado alguna norma para este aspecto	-
Revisión de procesos, actividades y tareas	No se ha identificado alguna norma para este aspecto	-

MONITOREO		
	NORMATIVA / PARÁMETRO	COMENTARIO U OBSERVACIONES

FACTOR DE CONTROL INTERNO		
Actividades de prevención y monitoreo	No se ha identificado norma específica que regule este factor.	-
Seguimiento de resultados	No se ha identificado norma específica que regule este factor.	-
Compromiso de mejoramiento	No se ha identificado norma específica que regule este factor.	-

B. METODOLOGÍA

Como ya se ha mencionado el proceso a evaluar es el Proceso de Operaciones. Para ello, se realizaron los siguientes procedimientos:

- a) Primero, se realizó una observación general de los distintos procesos que estaban implicados en Proceso de Operaciones. Por ejemplo, la carga de la mercadería, el transporte, la descarga, etc.
- b) Segundo, se recopiló la información de cada uno de los procesos mencionados. Por ejemplo, se constató si existían normativas internas, políticas, documentos y prácticas que regularan los procedimientos.
- c) Tercero, se elaboró cuestionarios en base a la metodología COSO. Este se aplicó a un total de 8 personas, las cuales fueron:

TABLA N° 1: ÁREA Y PERSONAL A ENCUESTAR

ÁREA	ENTREVISTADOS
GERENCIA (ANEXO N° 1)	1
CONTABILIDAD (ANEXO N° 2)	1
RECURSOS HUMANOS (ANEXO N° 3)	1
PROCESO DE OPERACIONES (ANEXO N° 4)	5
TOTAL	8

Los cuestionarios contienen 75 preguntas distribuidas de la siguiente manera.

TABLA N° 2: BASES DEL CUESTIONARIO

COMPONENTE	FACTOR	N° DE PREGUNTAS
AMBIENTE DE CONTROL	Filosofía de la Dirección	6
	Integridad y valores éticos	5
	Administración Estratégica	4
	Estructura Organizacional	4
	Administración de los R.R.H.H.	5
	Competencia Profesional	2
	Asignación de autoridad y responsabilidad	2
	Área de Auditoría Interna	1
	TOTAL	29
EVALUACIÓN DE RIESGO	Planeamiento de la Administración de Riesgos	1
	Identificación de Riesgos	1
	Valoración de Riesgos	3
	Respuesta al Riesgo	1
	TOTAL	6
ACTIVIDADES DE CONTROL	Procedimiento de Autorización y aprobación	2
	Segregación de Funciones	2
	Evaluación Costo-Beneficio	2
	Controles sobre acceso a los recursos o archivos	5
	Verificaciones y Conciliaciones	1
	Evaluación de desempeño	1
	Rendición de Cuentas	2
	Documentación de procesos, actividades y tareas	2
	Revisión de procesos, actividades y tareas	1
	Controles para la Tecnología de Información y Comunicación	3
	TOTAL	21
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Funciones y Características de la Información	2
	Información y Responsabilidad	2
	Calidad y suficiencia de la información	1
	Sistema de Información	1
	Flexibilidad al Cambio	1
	Archivo Institucional	3
	Comunicación Interna	2
	Comunicación Externa	1
	Canales de Comunicación	1
	TOTAL	14
SUPERVISIÓN	Actividades de Prevención y Monitoreo	1
	Seguimiento de Resultados	2
	Compromiso de Mejoramiento	2
	TOTAL	5
TOTAL		75

- d) Una vez recopilada la información proporcionada por los cuestionarios, se realizó una entrevista con el gerente general con el fin de aclarar algunas dudas. (ver Anexo N° 5)
- e) Finalmente, se procesaron los resultados y se hallaron las debilidades en cada uno de los componentes a nivel de factor de control y que se detallarán más adelante.

C. RESULTADOS

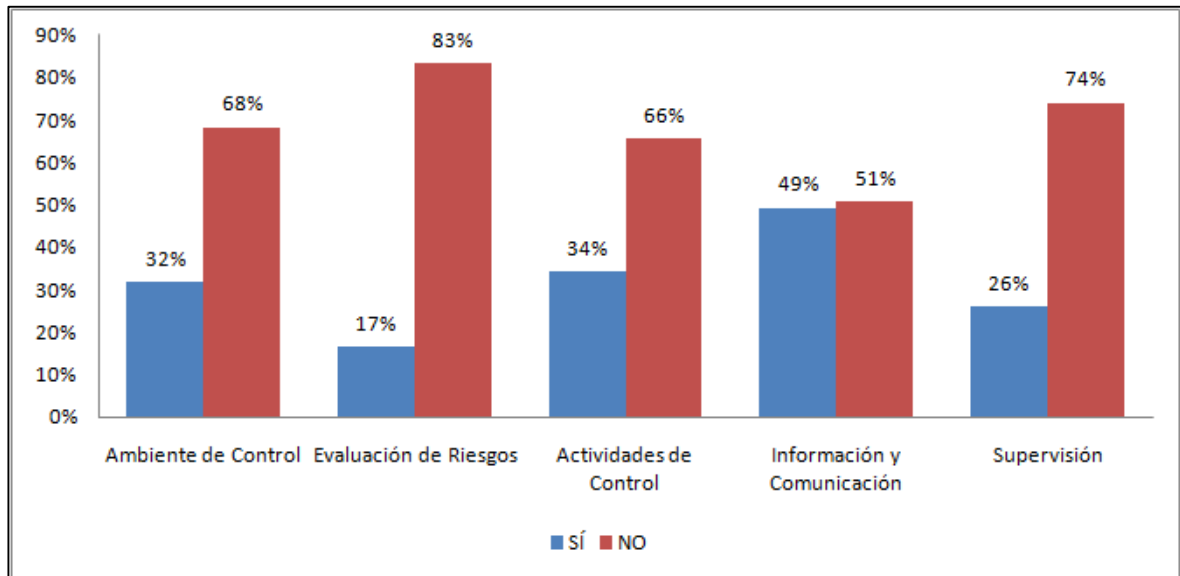
Con la información obtenida se determinó que ninguno de los cinco componentes de la metodología COSO ha sido implementado en su totalidad dentro de la empresa.

TABLA N° 3: RESUMEN DE ENCUESTAS

COMPONENTE	FACTOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN DEL COMPONENTE
AMBIENTE DE CONTROL	Filosofía de la Dirección	Inexistente	INEXISTENTE
	Integridad y valores éticos	Inexistente	
	Administración Estratégica	Inexistente	
	Estructura Organizacional	Inexistente	
	Administración de los R.R.H.H.	Inexistente	
	Competencia Profesional	Inexistente	
	Asignación de autoridad y responsabilidad	Inexistente	
	Área de Auditoría Interna	Inexistente	
EVALUACIÓN DE RIESGO	Planeamiento de la Administración de Riesgos	Inexistente	INEXISTENTE
	Identificación de Riesgos	Inexistente	
	Valoración de Riesgos	Inexistente	
	Respuesta al Riesgo	Inexistente	
ACTIVIDADES DE CONTROL	Procedimiento de Autorización y aprobación	Inexistente	INEXISTENTE
	Segregación de Funciones	Inexistente	
	Evaluación Costo-Beneficio	Inexistente	
	Controles sobre acceso a los recursos o archivos	Inexistente	
	Verificaciones y Conciliaciones	Inexistente	
	Evaluación de desempeño	Inexistente	
	Rendición de Cuentas	Inexistente	
	Documentación de procesos, actividades y tareas	Inexistente	
	Revisión de procesos, actividades y tareas	Inexistente	
	Controles para la Tecnología de Información y Comunicación	Inexistente	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Funciones y Características de la Información	Inexistente	INEXISTENTE
	Información y Responsabilidad	Inexistente	
	Calidad y suficiencia de la información	Inexistente	
	Sistema de Información	Inexistente	
	Flexibilidad al Cambio	Inexistente	
	Archivo Institucional	Inexistente	
	Comunicación Interna	Inexistente	
	Comunicación Externa	Inexistente	
Canales de Comunicación	Inexistente		
SUPERVISIÓN	Actividades de Prevención y Monitoreo	Inexistente	INEXISTENTE
	Seguimiento de Resultados	Inexistente	
	Compromiso de Mejoramiento	Inexistente	

➤ **IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

GRAFICO N° 1: DIAGNÓSTICO DE CONTROL INTERNO

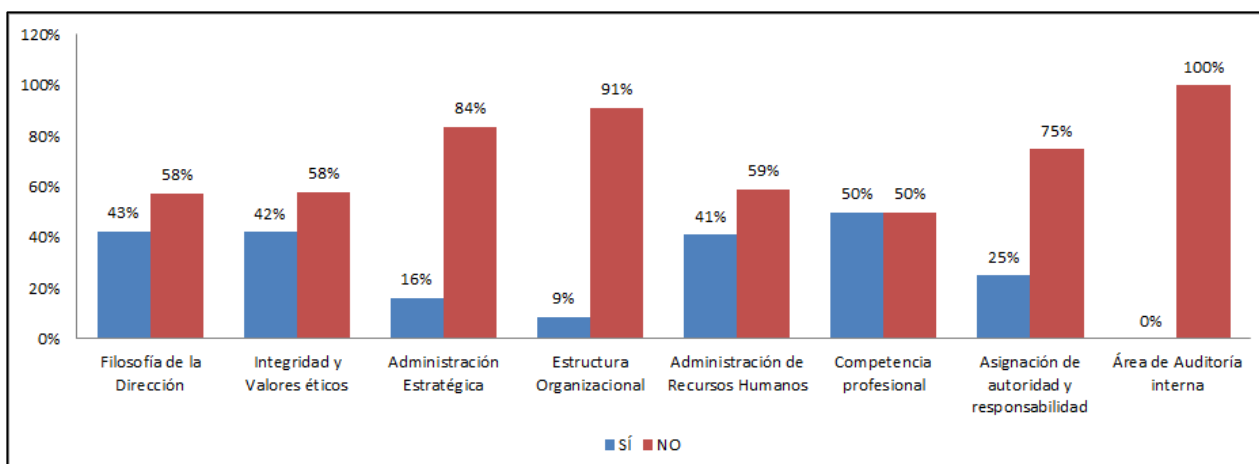


Después de haber realizado los cuestionarios a las cuatro áreas dentro de la empresa basados en el Proceso de Operaciones (**ver Anexos 1, 2, 3 y 4**) podemos determinar las fortalezas y debilidades, y según los resultados se puede observar que las debilidades dentro de la empresa son altas, lo que significa que la empresa debe hacer frente a esto para su reducción.

AMBIENTE DE CONTROL

De acuerdo a los resultados veremos un análisis más profundo de cada factor que abarca este componente.

GRAFICO N° 2: AMBIENTE DE CONTROL – SITUACIÓN ACTUAL



Este componente contiene ocho factores los cuales se detallan a continuación.

- **Filosofía de la Dirección**

La Dirección de la empresa no muestra interés y no está comprometida con el establecimiento de un sistema de control interno en la entidad y no toma decisiones ni da recomendaciones para hechos futuros.

- **Integridad y valores éticos**

La empresa no cuenta con un código de Ética debidamente aprobado, y difundido mediante talleres o reuniones a sus trabajadores pero la Dirección muestra un comportamiento ético, poniendo en práctica los lineamientos de conducta de la entidad y sancionando actos inmorales.

- **Administración estratégica**

La Dirección no ha difundido la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad a todos sus trabajadores y no cuenta con un plan estratégico y un plan de acción.

- **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional (Organigrama) no ha sido elaborada sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la entidad, y no tiene una buena distribución, debido al periodo de crecimiento de la empresa (el organigrama no ha sido modificado). Además esta no cuenta con su respectivo manual de Procesos (MAPRO) y el reglamento de Organización y Funciones (MOF).

- **Administración de Recursos Humanos**

La entidad no cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social, y evaluación de personal, además no cuenta con un personal encargado para el desarrollo de las actividades en el Proceso de Operaciones.

- **Competencia Profesional**

El personal que ocupa cada cargo de trabajo cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo, sin embargo estas no se encuentra definidas en un documento normativo, generando desconocimiento para el personal que ingrese recientemente a la empresa.

- **Asignación de autoridad y responsabilidad**

La autoridad y responsabilidad del personal no están claramente definidas en los manuales, reglamentos u otros documentos normativos dado que no cuenta con esta documentación sin embargo todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden.

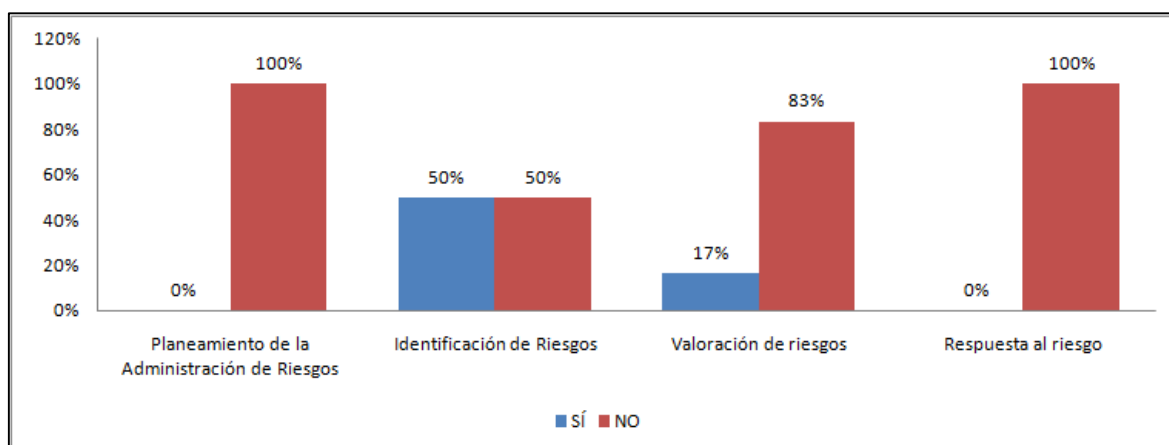
- **Área de Auditoría interna**

La empresa no cuenta con un área de Auditoría interna que evalúe los controles de los procesos vigentes.

EVALUACIÓN DE RIESGO

Según los resultados, los porcentajes más altos lo encontramos dentro del Planeamiento de la Administración de Riesgo y en Respuesta al Riesgo con un 100% en incumplimiento.

GRAFICO N° 3: EVALUACIÓN DE RIESGO – SITUACIÓN ACTUAL



Análisis de cada componente:

- **Planeamiento de la Administración de Riesgos**

No se ha desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos ya que la Dirección no ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración de riesgos, además la entidad no cuenta ni ha puesto en práctica el Plan de Administración de Riesgo.

- **Identificación de Riesgos**

Dentro del Proceso de Operaciones no todos los riesgos son identificados, además existen eventos negativos que pueden afectar el desarrollo de las actividades, tomando en consideración los aspectos internos y externos.

- **Valoración de Riesgos**

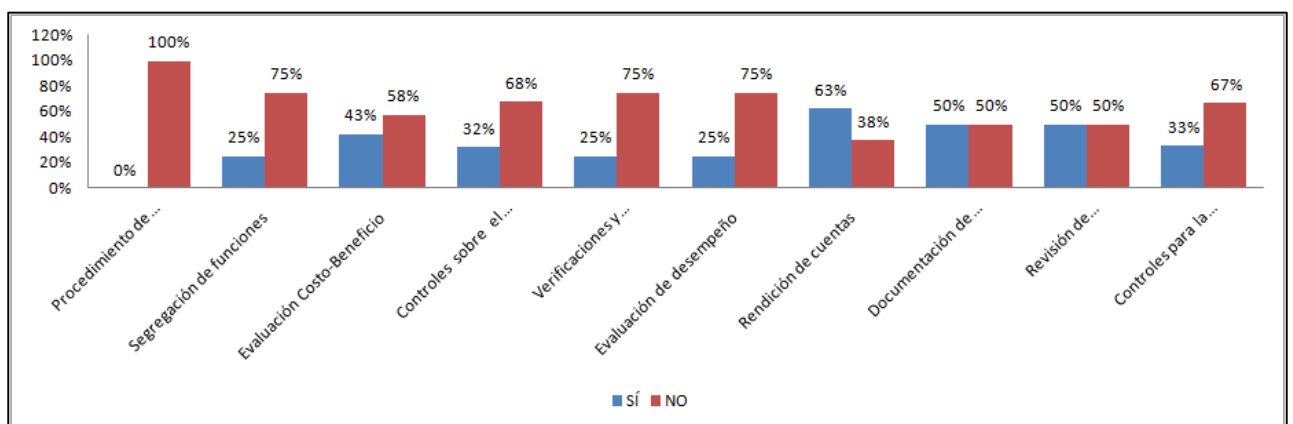
No se ha determinado, valorado y cuantificado la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados, ni se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar estos dentro del Proceso de Operaciones, además los riesgo, sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación no han sido registrados por escrito.

- **Respuesta al Riesgo**

No se han establecido las acciones necesarias para afrontar los riesgos evaluados así como también no se han definido lineamientos para efectuar seguimientos periódicos a los controles desarrollados con respecto a los riesgos.

ACTIVIDADES DE CONTROL

GRAFICO N° 4: ACTIVIDADES DE CONTROL – SITUACIÓN ACTUAL



Análisis de cada componente:

- **Procedimiento de Autorización y Aprobación**

La empresa no cuenta con sus procesos definidos en manuales o directivas, las actividades realizadas solo han sido comunicadas verbalmente.

- **Segregación de Funciones**

Las actividades expuestas a riesgos de error o fraude en el Proceso de Operaciones, no han sido asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo ni tampoco se efectúa una rotación del personal.

- **Evaluación de Costo- Beneficio**

No se realizan evaluaciones en términos de factibilidad y conveniencia para el establecimiento de controles en las actividades y/o procesos que realiza la empresa.

- **Controles sobre acceso a los recursos o archivos**

Dentro del Proceso de Operaciones no se han establecido políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de los recursos.

- **Verificaciones y Conciliaciones**

La gerencia no realiza constante las verificaciones de la ejecución de los procesos, actividades y tareas, así como las respectivas conciliaciones.

- **Evaluación de Desempeño**

La entidad no cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas dentro del Proceso de Operaciones.

- **Rendición de Cuentas**

La entidad tiene procedimientos y lineamientos internos que se siguen para la rendición de cuentas.

- **Documentación de Procesos, Actividades y Tareas**

El personal conoce qué procesos involucran a su unidad orgánica y qué rol le corresponde en los mismos, pero los procesos, actividades y tareas de la entidad no se encuentran definidos, establecidos y no están documentados.

- **Revisión de Procesos, Actividades y Tareas**

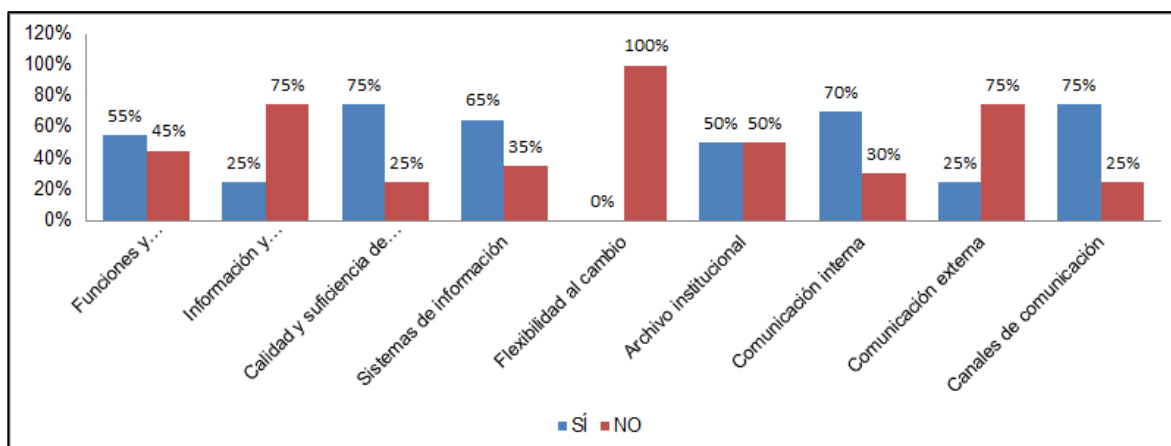
La entidad no revisa constantemente los procesos, actividades y tareas que realiza el Proceso de Operaciones de acuerdo a las normativas vigentes, debido a la falta de un encargado dentro de esta área.

- **Controles para la Tecnología de Información y Comunicación**

No es de suma importancia que el Proceso de operaciones cuente con este factor.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

GRAFICO N° 5: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN – SITUACIÓN ACTUAL



Análisis de cada componente:

- **Funciones y Características de la Información**

El proceso de operaciones cuenta con procedimientos que permitan el eficiente flujo de información.

- **Información y Responsabilidad**

Dentro del Proceso de Operaciones la información no se ha actualizado, también no cuenta procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

- **Calidad y Suficiencia de la Información**

La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades sin embargo no se han diseñado, evaluado e implementado mecanismos para asegurar la calidad y suficiencia de la información.

- **Sistema de la Información**

La entidad está integrada a un solo sistema de información y se ajusta a las necesidades de sus actividades pero esto a veces trae confusión para las dos áreas que manejan el Proceso de Operaciones.

- **Flexibilidad al Cambio**

La empresa no revisa periódicamente los sistemas de información y al no haberse implementado un sistema de información adecuado, es poco probable que la entidad pueda adaptarse a los cambios que puedan ocurrir en su entorno.

- **Archivo Institucional**

La empresa Transportes Mariños no cuenta con un personal fijo en el Proceso de Operaciones que se encargue de administrar la documentación e información generada, quien maneja el proceso del servicio es el área de contabilidad y R.R.H.H.

- **Comunicación Interna**

Existe comunicación entre las distintas áreas de la empresa pero hay cierta controversia debido a la falta de personal en el Proceso de

Operaciones, además la entidad cuenta con algunos mecanismos y procedimientos para la denuncia de actos indebidos por parte del personal.

- **Comunicación Externa**

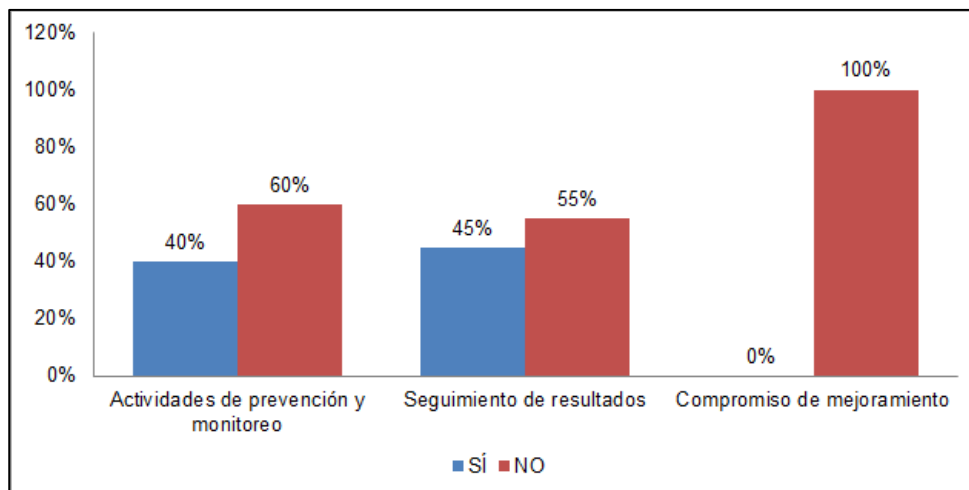
La entidad hace uso de correos electrónicos para la proporción de información sobre sus servicios, pero no cuenta con la actualización de la información adecuada a la hora de informar hacia el exterior.

- **Canales de Comunicación**

Se ha implementado algunas política entre las diversas áreas (Contabilidad y R.R.H.H.) áreas que actualmente manejan el Proceso de Operaciones, estas estandarizan la comunicación interna y externa.

SUPERVISIÓN

GRAFICO N° 6: SUPERVISIÓN– SITUACIÓN ACTUAL



Análisis de cada componente:

- **Actividades de Prevención y Monitoreo**

Se realizan algunas acciones de supervisión dentro del proceso de operaciones para conocer oportunamente si estas se efectúan de acuerdo con lo establecido por el gerente.

- **Seguimiento de Resultados**

Las diferencias y problemas detectados en el monitoreo no se registran y comunican con prontitud a los responsables.

- **Compromiso de Mejoramiento**

La entidad no efectúa periódicamente autoevaluaciones que le permite proponer planes de mejora que son ejecutados posteriormente.

A continuación, se presenta los resultados arrojados de los cuestionarios aplicados a la Gerencia, personal de Contabilidad, al personal de Recursos Humanos y al personal del Proceso de Operaciones (los choferes).

TABLA N° 4: RESULTADO DE APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS

COMPONENTES / FACTORES	GERENCIA		CONTABILIDAD		R.R.H.H.		PROCESO DE OPERACIONES		TOTAL GENERAL	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
AMBIENTE DE CONTROL	55%	45%	28%	72%	14%	86%	30%	70%	32%	68%
Filosofía de la Dirección	83%	17%	50%	50%	0%	100%	37%	63%	43%	58%
Integridad y valores éticos	60%	40%	40%	60%	40%	60%	28%	72%	42%	58%
Administración Estratégica	25%	75%	25%	75%	0%	100%	15%	85%	16%	84%
Estructura organizacional	25%	75%	0%	100%	0%	100%	10%	90%	9%	91%
Administración de los Recursos Humanos	80%	20%	20%	80%	20%	80%	44%	56%	41%	59%
Competencia profesional	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Asignación de autoridad y responsabilidad	50%	50%	0%	100%	0%	100%	50%	50%	25%	75%
Área de Auditoría Interna	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
EVALUACIÓN DE RIESGOS	50%	50%	0%	100%	17%	83%	0%	100%	17%	83%
Planeamiento de la Administración de Riesgos	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
Identificación de Riesgos	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	100%	50%	50%
Valoración de riesgos	67%	33%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	17%	83%
Respuesta al riesgo	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
ACTIVIDAD DE CONTROL	52%	48%	24%	76%	38%	62%	23%	77%	34%	66%
Procedimiento de Autorización y Aprobación	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
Segregación de funciones	50%	50%	0%	100%	50%	50%	0%	100%	25%	75%
Evaluación Costo-Beneficio	50%	50%	0%	100%	50%	50%	70%	30%	43%	58%
Controles sobre el acceso a los recursos o archivos	60%	40%	20%	80%	40%	60%	8%	92%	32%	68%

Verificaciones y conciliaciones	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	25%	75%
Evaluación de desempeño	0%	100%	0%	100%	100%	0%	0%	100%	25%	75%
Rendición de cuentas	0%	100%	100%	0%	50%	50%	100%	0%	63%	38%
Documentación de procesos, actividades y tareas	100%	0%	50%	50%	0%	100%	50%	50%	50%	50%
Revisión de procesos, actividades y tareas	100%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	100%	50%	50%
Controles para la tecnología de Información y Comunicación	67%	33%	0%	100%	67%	33%	0%	100%	33%	67%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	79%	21%	21%	79%	50%	50%	47%	53%	49%	51%
Funciones y características de la información	50%	50%	50%	50%	50%	50%	70%	30%	55%	45%
Información y responsabilidad	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	25%	75%
Calidad y suficiencia de la información	100%	0%	0%	100%	100%	0%	100%	0%	75%	25%
Sistemas de información	100%	0%	0%	100%	100%	0%	60%	40%	65%	35%
Flexibilidad al cambio	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
Archivo institucional	100%	0%	33%	67%	33%	67%	33%	67%	50%	50%
Comunicación interna	50%	50%	50%	50%	100%	0%	80%	20%	70%	30%
Comunicación externa	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	25%	75%
Canales de comunicación	100%	0%	0%	100%	100%	0%	100%	0%	75%	25%
SUPERVISIÓN	40%	60%	0%	100%	20%	80%	44%	56%	26%	74%
Actividades de prevención y monitoreo	100%	0%	0%	100%	0%	100%	60%	40%	40%	60%
Seguimiento de resultados	50%	50%	0%	100%	50%	50%	80%	20%	45%	55%
Compromiso de mejoramiento	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
TOTAL	57%	43%	21%	79%	28%	72%	30%	70%	34%	66%

5.1.2.2. Flujograma actual del Proceso de Operaciones

Esta parte refleja el desarrollo actual del servicio que realiza la empresa, la cual a continuación se explicara brevemente, cabe recalcar que en la FIGURA N° 2 encontraremos Contabilidad/ R.R.H.H. debido a que es manejada por ambas áreas.

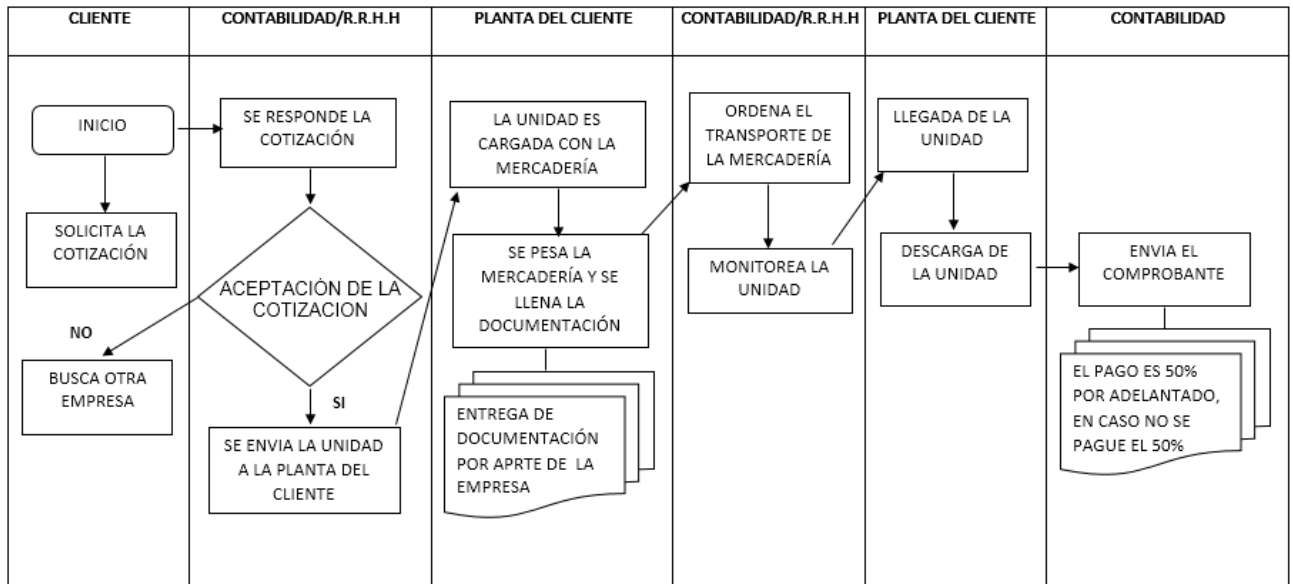
Cliente: solicita la cotización requiriendo el servicio para el transporte de alguna maquinaria, estructuras metálicas u otro tipo de mercancía. Al estar de acuerdo con la cotización enviada por la empresa, este aceptara el servicio de transporte de lo contrario seguirá buscando otra empresa.

Contabilidad / R.R.H.H.: se encarga de responder la cotización enviada por el cliente, sacar el permiso para el transporte y de enviar la unidad al lugar indicado por el cliente, y se encargará monitorear el transporte de la mercadería por medio del GPS y llamadas telefónicas hasta que este llegue a su destino.

Planta del Cliente: es el lugar donde la unidad será cargada y donde se realizará el llenado de la documentación (hoja de pesos y medidas, guías de remisión remitente y transportista, pesaje de la mercadería).

Contabilidad: emite la factura correspondiente al cliente (en esta parte final se realiza el cobro del otro 50% restante, de no ser cancelada la mercadería será retenida, esto es, si el acuerdo fue en dos partes, de lo contrario el pago total sería al final).

FIGURA N° 2: FLUJOGRAMA ACTUAL DEL PROCESO DE OPERACIONES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.1.2.3. Matriz de riesgo del Proceso de Operaciones antes de implementar el sistema de Control Interno

Esta matriz de riesgo es elaborada en base a los resultados de las entrevistas y cuestionarios a los trabajadores y al gerente general, lo cual se presentan y valorizan los riesgos en el proceso de operaciones. Al final se hará una comparación, teniendo como resultado final un antes y después de la implementación del sistema de control interno.

Ponderación de Riesgo

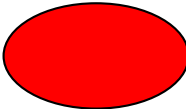

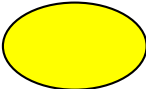

- Probabilidad de ocurrencia del riesgo
 - Alta: el daño ocurrirá siempre o casi siempre (varias veces al año).
 - Media: el daño ocurrirá en algunas ocasiones (una vez al año).
 - Baja: el daño ocurrirá raras veces (una vez en periodo de cinco años).
 - Remota: el daño ocurre una vez en periodos de diez años o más.

TABLA N° 5: PONDERACIÓN DE RIESGO

PROBABILIDAD	Alto	4	8	12	16
	Medio	3	6	9	12
	Bajo	2	4	6	8
	Remoto	1	2	3	4
		Leve	Moderado	Crítico	Muy Crítico
		IMPACTO			

➤ Impacto del riesgo

TABLA N° 6: ESCALA DE VALORACIÓN DEL RIESGO

	16	RIESGO MAXIMO
	8 - 9 - 12	RIESGO ALTO
	4 - 6	RIESGO MEDIO
	1 - 3	RIESGO BAJO

Esta matriz de riesgo permite identificar las acciones que se tomarán para mitigar los riesgos críticos, determinar los responsables para llevarlas a cabo, especificar un presupuesto y un cronograma para realizarlas, y controlar los resultados de las acciones con base en los indicadores de resultados.

En esta matriz general se utilizó la ponderación de riesgo y la tabla de valores del riesgo para clasificar desde el riesgo más alto hasta el más bajo. Permitiendo conocer la parte más afectada en la empresa, concluyendo al final que los riesgos se reflejan en el proceso de operaciones, trayendo consigo retrasos a la hora de realizar el servicio.

MATRIZ DE RIESGOS ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SIST. DE CONTROL INTERNO										
PROCESO	SUB PROCESO	ACTIVIDAD	RIESGO	CONTROL IMPLEMENTADO	PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL	RESPONSABLE	MEDIDA DE CORRECCIÓN	ESTADO DE IMPLEMENTACION
PROCESO DE OPERACIONES EN TRANSPORTE DE CARGA PESADA	CARGA DE MERCADERÍA	Solicitud de cotización por parte del cliente.	Los precios incluidos dentro de la cotización aumenten por una inflación y esto influya significativamente en los precios.	tiene control	1	3	3	Proceso de Operaciones	Mantenerse informados sobre las variaciones de los precios (combustible, llantas, etc.)	Pendiente
		Análisis, revisión y aprobación de cotizaciones por parte del cliente.	El cliente no acepte la cotización planteada.	tiene control	3	2	6	Proceso de Operaciones	Realización de descuentos a los clientes.	En proceso
		Contrato del servicio.	El cliente no cumpla con lo pactado en dicho contrato. Por ejemplo, el pago por adelantado.	tiene control	3	4	12	Proceso de Operaciones	Que en el contrato este bien especificado y firmado por ambas partes.	Pendiente
		Estiba de la mercadería	Daños en la mercadería por mala manipulación, peligro al transportarlo por una mala ubicación.	no tiene control	4	4	16	Proceso de Operaciones	Que estén presentes ambas partes en el momento de la carga de la mercadería.	En proceso
		Pesaje de carga de mercadería	Mercadería mal pesada implica documentación errónea, trae consigo problemas en el traslado con SUNAT.	no tiene control	2	3	6	Proceso de Operaciones	Que el chofer esté atento en el pesaje real de la mercadería.	Pendiente
	El peso de la mercadería excede a lo permitido.		tiene control	1	3	3	Proceso de Operaciones	Aceptar la capacidad permitida del trailer.	En proceso	
	TRANSPORTE DE MERCADERÍA	Revisión de componentes de los trailers	Que falte algún componente importante del trailer que no permita el traslado de la mercadería (botiquín, extintores, etc).	no tiene control	4	4	16	Proceso de Operaciones	Revisión continua del trailer, no sólo en el momento de brindar el servicio.	En proceso
		Traslado de mercaderías	Robo o pérdida del vehículo de transporte.	tiene control	1	3	3	Proceso de Operaciones	Contar con seguro contra robos.	Pendiente
			Robo de mercadería por parte del conductor u otro.	no tiene control	4	4	16	Proceso de Operaciones	Tener una hoja de ruta indicando, para un mejor control.	En proceso
			Robo de combustible por parte del conductor a la hora de llenar combustible en la ruta.	no tiene control	4	4	16	Proceso de Operaciones	Mantener al día la documentación de las unidades para evitar problemas (multas, retrasos, etc.).	Pendiente
			Demora en el proceso de permisos de circulación (incumplimiento con la normatividad)	no tiene control	4	4	16	Proceso de Operaciones	Capacitación al chofer de los tipos de mercaderías que éste esta llevando en el trailer.	En proceso
			Llenado de documentación incorrecto, trae consigo problemas en la carretera por SUNAT.	no tiene control	4	4	16	Proceso de Operaciones	Que el chofer maneje con precaución en las rutas.	En proceso
			Accidentes de tránsito por estado ético del chofer, incumplimiento de señales de tránsito por parte del chofer, imprudencia del peatón u otro vehículo.	tiene control	1	2	2	Proceso de Operaciones	El chofer debe manejar con precaución en las rutas y el asist. De Gestión de Procesos debe colocar a un chofer de reemplazo en caso este en estado ético.	En proceso
			Catastrofes imprevistas: huelgas, bloqueo de carreteras, lluvias, huaycos, etc	no tiene control	1	3	3	Proceso de Operaciones	El chofer debe estar informado de los acontecimientos en las carreteras.	En proceso
	Documentación y equipo de seguridad incompleto, riesgo de proceso de control (Actas Preventivas y Probatorias)	tiene control	4	4	16	Proceso de Operaciones	Verificación de la documentación, antes del traslado de la mercadería	Pendiente		
DESCARGA DE MERCADERÍA	Descarga propiamente dicha	Reclamos del cliente por mercadería en mal estado y pago de penalidades por dicha mercadería.	no tiene control	4	4	16	Proceso de Operaciones	Esperar una carga para su retorno.	Pendiente	

5.1.3. Diagnóstico Actual del Proceso de Operaciones

El proceso de operaciones como anteriormente se mencionó está a cargo del área de contabilidad y de recursos humanos, lo que genera una serie de problemas al no tener un responsable a su cargo, trayendo consigo una serie de multas debido a la documentación no actualizada, implementos en botiquín faltantes, entre otros (**ver Anexo N° 6**), algunas de estas multas eran pagadas dentro del plazo de descuento como otras que no eran canceladas en el plazo y debido a ello tenían que cancelar la multa sin el descuento, generando un gasto para la empresa.

TABLA N° 7: MULTAS GENERADAS – MARZO 2015

TIPOS DE MULTAS	MARZO		
	N° DE VECES	MONTO	%
1. Brevete vencidos	1	770.00	8%
2. SOAT vencido	2	770.00	8%
3. Mercadería mal sujetada	1	192.50	2%
4. Permiso de circulación	2	7700.00	79%
5. Extintores y botiquín	2	231.00	2%
6. Pesos y medidas de la mercadería	2	115.50	1%
7. Revisión Técnica vencida	1	770.00	8%
TOTAL		9,779.00	100%

Las indemnizaciones pagadas eran muchas veces por mercaderías en mal estado, estas eran a causa de la mala posición en la estiba, o en algunos casos era por el conductor al no asegurar bien la carga antes de partir (**ver Anexo N° 7 y 8**), lo que en estos casos hacia la empresa era pagar la reposición del producto, otro problema era el robo de dichos productos como por ejemplo sacos de arroz, azúcar, etc.

TABLA N° 8: INDEMNIZACIONES – MARZO 2015

TIPOS DE INDEMNIZACIÓN	MARZO		
	N° DE VECES	MONTO	%
1. Mercadería en mal estado	4	9,800.00	61%
2. Productos robados	2	4,900.00	30%
3. Incumplimiento de fecha de entrega	2	1,490.00	9%
TOTAL		S/. 16,190.00	100%

También se generaba retrasos en la entrega de mercadería, a causa de los permisos especiales no generados a tiempo, los cuales eran requisito para poder desplazarse en ruta.

TABLA N° 9: DEMORA DE PERMISOS DE CIRCULACIÓN – MARZO 2015

MERCADERÍA	DEMORA DE PERMISO DE CIRCULACIÓN		
	MARZO		
	DÍAS	MONTO	%
MAQUINARIA PESADA	3	900.00	61%
ESTRUCTURAS METÁLICAS	2	570.00	39%
TOTAL		S/. 1,470.00	100%

Las guías era mal elaboradas o tenían enmendaduras (**ver Anexo N° 9**), esto impedía que la mercadería llegue en la fecha pactada, ya que es otro de los requisitos para el transporte de la mercadería (guías sin borrones).

TABLA N° 10: GUÍAS REMITENTE- TRANSPORTISTA – MARZO 2015

GUIAS MAL HECHAS	MARZO		
	N° DE ERRORES	MONTO	%
ERRORES EN PESOS, MEDIDAS, N° DE GUÍAS	7	700.00	42%
ENMENDADURAS	10	950.00	58%
TOTAL		S/. 1,650.00	100%

Se detectó una falta de control en cuanto a combustible, esto implicaba que el Proceso de Operaciones dependa del dueño a la hora de abastecer la unidad, puesto que no había como afrontar el abastecimiento de combustible de la unidad cuando el dueño no estaba, generando en algunas ocasiones faltante en el trayecto, como también sobrante de combustible, el cual era extraído por los mismos conductores.

TABLA N° 11: COMBUSTIBLE – MARZO 2015

COMBUSTIBLE				
RUTAS	MARZO			
	IDA Y VUELTA	N° DE VIAJES	MONTO	%
TRUJILLO - LIMA	1,790.00	2	3,580.00	100%
TRUJILLO - CHACHAPOYAS	1,840.00	3	5,520.00	154%
TRUJILLO - JAEN	1,480.00	2	2,960.00	83%
TRUJILLO - TUMBES	2,300.00	1	2,300.00	64%
TOTAL		8	S/. 3,580.00	100%

Las tareas y actividades dentro de la empresa para el mes de marzo no fueron del todo satisfactorias ya que por el doble cargo que tenían que llevar ambas áreas no podían tener un buen desempeño en sus funciones y para el proceso de operaciones no había un encargado quien supervise a los choferes en el desarrollo de sus actividades.

TABLA N° 12: ACTIVIDADES Y TAREAS SATISFACTORIAS – MARZO 2015

ACTIVIDADES Y TAREAS SATISFACTORIAS		
ÁREA ADMINISTRATIVA	MARZO	%
ÁREA DE CONTABILIDAD	2	18%
ÁREA DE R.R.H.H.	1	9%
PROCESO DE OPERACIONES		0%
CARGA DE MERCADERÍA	2	18%
TRASLADO DE MERCADERÍA	4	36%
DESCARGA DE MERCADERÍA	2	18%
	11	100%

Para este mes había algunos procesos aprobados pero aún no podían ser ejecutados, porque no contaban con un supervisor.

TABLA N° 13: PROCESOS EFICIENTEMENTE IMPLEMENTADOS - MARZO 2015

	MARZO			
	APROBADOS	%	EJECUTADOS	%
FORMATOS (HOJA DE RUTA, CHECKLIST, CRONOGRAMA, ETC.)	3	30%	2	50%
ORGANIGRAMA Y FLUJOGRAMA	1	10%	0	0%
POLÍTICAS, NORMAS, REGLAMENTOS	2	20%	1	25%
MANUALES, CODIGO DE ÉTICA	3	30%	0	0%
CAPACITACIONES, CHARLAS INDUCTIVAS	1	10%	1	25%
	10	100%	4	100%

Cabe recalcar que el área administrativa está involucrada dentro del proceso de operaciones ya que anteriormente se mencionó que esta área maneja las funciones del área de procesos y es por ello que los errores cometidos son frecuentes, debido a que dejaban de realizar sus funciones por ocuparse por el cumplimiento del servicio.

TABLA N° 14: ERRORES ADMINISTRATIVOS – MARZO 2015

ERRORES ADMINISTRATIVOS	MARZO	%
CONTABILIDAD	3	38%
R.R.H.H	5	63%
	8	100%

Descripción:

- CONTABILIDAD: enviaba las facturas por el servicio a los clientes equivocados, generando en ocasiones problemas en el desembolso del dinero ya que al enviar facturas hacen una programación y al ser esta equivocada retrasa el pago, también había problemas con el cuadro de caja al final de día, ya que por atender la parte operativa no se hacían los

recibos de ingresos y egresos durante el día trayendo así problemas al cuadro de caja.

- R.R.H.H.: se generaba problemas en el cronograma de pagos, realización de planilla y también retraso en la elaboración y verificación de contratos, también se generaba inconveniente en el envío de cotizaciones, ya que se cotizaba con un monto pero luego era cambiado por el gerente y a veces los correos no eran enviados por recursos humanos sino eran enviados por contabilidad y muchas veces esta área no estaba al tanto del servicio que se iba a realizar.

Para el área de Proceso de operaciones los errores cometidos eran mayores debido a la falta de control, es decir no se realizaban revisiones de los implementos de las unidad antes de realizar el servicio, tan poco revisaban la documentación, lo que implicaba problemas en la ruta.

TABLA N° 15: ERRORES EN EL PROCESO DE OPERACIONES – MARZO 2015

ERRORES EN EL PROCESO DE OPERACIONES	MARZO	%
REVISIÓN DE IMPLEMENTOS DE UNIDAD (BOTIQUÍN, EXTINTORES, ETC.).	4	25%
REVISIÓN DE DOCUMENTOS DE UNIDAD	7	44%
OTROS	5	31%
	16	100%

Descripción:

- Los implementos y componentes de la unidad no eran revisados por el conductor antes de salir a realizar el servicio, cometiendo así el error de salir a la autopista y exponerse a multas en por falta de botiquín, extintores, llanta de repuesto, carpa o cadenas, también se exponían al no contar con los documentos actualizados, siendo estos últimos de gran importancia para la circulación de la unidad.

5.1.4. Análisis de la situación económica antes de implementar el Sistema de Control Interno

Dentro de la empresa han ocurrido una serie de problemas dentro del proceso de operaciones, generando una serie de gastos para la empresa, es por eso que se vio conveniente tomar el mes de marzo para nuestro análisis.

CARLOS JAVIER MARIÑOS CARBONEL					
ESTADO DE RESULTADOS					
(Expresado en Nuevos Soles)					
				MARZO 2,015	
Ingresos Operaciones					%
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)				124,570	100%
Otros Ingresos Operacionales				-	
Total de Ingresos Brutos				124,570	100%
Costo de Ventas (Operacionales)				49,828	40%
		MARZO	MAYO		
costo de ventas		46,248	46,628		37%
combustible		3,580	3,200		3%
Total Costos Operacionales				49,828	40%
Utilidad Bruta				74,742	60%
		MARZO	MAYO		
Gastos Operativos				34,032	27%
operativos		8,063	5594		6%
multas		9,779	5371		8%
indemnizaciones		16,190	10,500		13%
Gastos de Administración				6,521	5%
administrativos		3,401	2962		3%
demora por permisos		1,470	850		1%
guias mal hechas		1,650	1075		1%
Utilidad Operativa				34,189	27%
Ingresos Fincieros				1	0%
Gastos Financieros				2,853	2%
Ganancias (Pérdida) por venta de activos				-	
Otros Ingresos No Gravados					
Otros Gastos					
Participaciones en los resultados de partes relacionadas por el metodo de participación					
Ganancia (Pérdida) por instrumentos Financieros Derivados					
Resultado antes de Participaciones y del Impuesto a la Renta				31,337	25%
Participaciones de los Trabajadores					
Impuesto a la Renta				9,401	8%
Utilidad (Pérdida) Neta de Actividades Continúas				21,936	18%
Ingreso (Gasto) Neto de Operaciones Discontinúadas					
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio				S/. 21,936	18%

Análisis de Ratios - Marzo 2015

- Las Ventas Netas son el 80% del activo total.

ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	=	$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	=	$\frac{124570}{155145}$	=	0.8
-----------------------------	---	---	---	-------------------------	---	-----

- Los costos incurridos en las ventas de los servicios realizados en el mes de marzo fueron el 40%

COSTO DE VENTAS ENTRE VENTAS	=	$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS}}$	=	$\frac{49828}{124570}$	=	0.4
---------------------------------	---	--	---	------------------------	---	-----

- Para el mes de marzo los gastos operacionales de la empresa fueron el 27%

GASTOS OPERACIONALES ENTRE VENTAS	=	$\frac{\text{GASTOS OPERACIONALES}}{\text{VENTAS}}$	=	$\frac{34032}{124570}$	=	0.27
--------------------------------------	---	---	---	------------------------	---	------

- Para el mes de marzo los gastos administrativos de la empresa fueron el 10%

GASTOS ADMINISTRATIVOS ENTRE VENTAS	=	$\frac{\text{GASTOS ADMINISTRATIVOS}}{\text{VENTAS}}$	=	$\frac{6521}{124570}$	=	0.1
--	---	---	---	-----------------------	---	-----

- Luego de los gastos operacionales y administrativos la empresa obtuvo un 20% de utilidad por las ventas realizadas en el mes.

RENTABILIDAD NETA SOBRE VENTAS	=	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$	=	$\frac{21832}{124570}$	=	0.2
-----------------------------------	---	--	---	------------------------	---	-----

- La empresa tiene un 60% de rentabilidad sobre sus ventas.

MARGEN COMERCIAL	=	$\frac{\text{VENTAS NETAS} - \text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS NETAS}}$	=	$\frac{74742}{124570}$	=	0.6
------------------	---	--	---	------------------------	---	-----

- La empresa tiene un 14 % de eficiencia en el uso de sus activos.

RETORNO SOBRE LOS ACTIVOS (ROA)	=	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	=	$\frac{21832}{155145}$	=	0.14
------------------------------------	---	--	---	------------------------	---	------

- La empresa cuenta con un 30% de productividad de sus capitales propios.

RETORNO SOBRE EL CAPITAL PROPIO (ROE)	=	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO TOTAL}}$	=	$\frac{21832}{72243}$	=	0.3
--	---	--	---	-----------------------	---	-----

5.2. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO QUE RESUELVAN LOS PROBLEMAS DETECTADOS.

5.2.1. Plan de Trabajo para la implementación del Sistema de Control Interno.

Luego de haber identificado las debilidades de la empresa Transportes Mariños, se presenta a continuación un plan de trabajo detallado a nivel de cada factor, indicando como responsables a las cuatro áreas de la empresa, con la contratación de un responsable para la implementación dentro del Proceso de Operaciones

COMPONENTE/FACTOR DE CONTROL	RESPONSABLE	TIEMPO / SEMANAS
1. AMBIENTE DE CONTROL		
<u>Filosofía de la dirección</u> - Formalizar un Compromiso con el gerente y el personal de la empresa para la implementación de un sistema de control interno. - Difusión del compromiso para el conocimiento de toda la empresa.	Gerente General/ Contabilidad/ R.R.H.H.	1 Semana
<u>Integridad y valores</u> - Elaboración de un código de ética y difusión de esta dentro de la entidad.	Gerente General / R.R.H.H.	1 Semana
<u>Administración estratégica</u> - Difusión de la misión y visión en la entidad. - Creación de un Plan Estratégico y Plan de Acción.	Gerente General / R.R.H.H.	1 Semana
<u>Estructura organizacional</u> - Reestructuración del organigrama - Elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF). - Elaboración del Manual de Procesos (MAPRO).	Gerente General / R.R.H.H.	2 Semanas

<p><u>Administración de los R.R.H.H.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer políticas y procedimientos para la selección, formación, capacitación y evaluación de personal dentro del Proceso de Operaciones. - Contrato a personal para el control del Proceso de Operaciones. - Elaboración del plan de formación y capacitación del personal. 	<p>Gerente General/ Contabilidad/ R.R.H.H./ Proceso de Operaciones</p>	<p>3 Semanas</p>
<p><u>Competencia Profesional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Plasmar las competencias necesarias para cada cargo en un documento normativo. - Capacitación al personal del Proceso de Operaciones. 	<p>Gerente General/ Contabilidad/ R.R.H.H. / Proceso de Operaciones</p>	<p>2 Semana</p>
<p><u>Asignación de autoridad y responsabilidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir en los manuales, reglamentos u otros documentos normativos, la autoridad y responsabilidad del personal. - Difundir a todo el personal sus responsabilidades de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden. 	<p>Gerente General / R.R.H.H.</p>	<p>2 Semana</p>
<p><u>Área de auditoria interna</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Derivar responsabilidades a las áreas correspondientes para la supervisión de Auditoría Interna. 	<p>Gerente General/ R.R.H.H.</p>	<p>1 Semana</p>
<p>2. EVALUACIÓN DE RIESGOS</p>		
<p><u>Planeamiento de Administración de Riesgos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un Plan de actividades de los procesos, riesgos, medidas de corrección y actividad de control de los mismos. 	<p>Gerente General / Proceso de Operaciones</p>	<p>2 Semana</p>
<p><u>Identificación de Riesgos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar los riesgos que pueden afectar el desarrollo de las actividades dentro del Proceso de Operaciones. 	<p>Gerente General / Proceso de Operaciones</p>	<p>1 Semana</p>

<p><u>Valoración de Riesgos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar y cuantificar la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados. - Cuantificar el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados. 	<p>Gerente General / Proceso de Operaciones</p>	<p>1 Semana</p>
<p><u>Respuesta al Riesgo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer las acciones necesarias para afrontar los riesgos evaluados. 	<p>Proceso de Operaciones</p>	<p>1 Semana</p>
<p>3. ACTIVIDAD DE CONTROL</p>		
<p><u>Procedimiento de Autorización y Aprobación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir en manuales los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas en las diferentes áreas. - Comunicar a los responsables los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas en las diferentes áreas. 	<p>Gerente General / R.R.H.H./ Proceso de Operaciones.</p>	<p>2 Semana</p>
<p><u>Segregación de Funciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Asignar a un encargado del Proceso de Operaciones las actividades expuestas a riesgos de error o acciones inapropiadas. 	<p>R.R.H.H /Proceso de Operaciones.</p>	<p>1 Semana</p>
<p><u>Evaluación Costo – Beneficio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar que el costo de establecer un control no supere el beneficio que se puede obtener. 	<p>Contabilidad</p>	<p>1 Semana</p>
<p><u>Controles sobre el acceso a los recursos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Evidenciar en documentos tales como recibos, actas entre otros, el acceso a los recursos y compararlo con los registros término de su contrato. - Identificar los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado, y establecer medidas de seguridad para los mismos. 	<p>Proceso de Operaciones</p>	<p>2 Semana</p>

<p><u>Evaluación de Desempeño</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas en el Proceso de Operaciones. 	<p>Gerente General / Proceso de Operaciones</p>	<p>1 Semana</p>
<p><u>Revisión de procesos, actividades y tareas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisar constantemente que se estén desarrollando las actividades de acuerdo a lo establecido en las normativas vigentes del MTC. 	<p>Proceso de Operaciones</p>	<p>1 Semana</p>
<p>4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p>		
<p><u>Información y responsabilidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar cronogramas y formularios de control de información para el Proceso de Operaciones. 	<p>Proceso de Operaciones</p>	<p>1 Semana</p>
<p><u>Flexibilidad al cambio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Esquematizar un cronograma de evaluación mensual de los sistemas de información dentro del Proceso de Operaciones. 	<p>Proceso de Operaciones</p>	<p>1 Semana</p>
<p><u>Comunicación externa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponer de un procedimiento de control que proporcione información actualizada sobre el Proceso de Operaciones (las unidades dentro de la empresa, etc.). 	<p>Proceso de Operaciones</p>	<p>1 Semana</p>
<p>5. SUPERVISIÓN</p>		
<p><u>Actividades de prevención y monitoreo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar políticas que regulen las actividades de supervisión de las operaciones y control interno. 	<p>Gerente General / Proceso de Operaciones</p>	<p>1 Semana</p>
<p><u>Seguimiento de resultados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar reportes dentro del Proceso de Operaciones que corrijan oportunamente las deficiencias encontradas durante el seguimiento continuo a través de evaluaciones puntuales. 	<p>Proceso de Operaciones</p>	<p>1 Semana</p>

<p><u>Compromiso de mejoramiento</u></p> <p>- Asignar al responsable del proceso de operaciones, la tarea de autoevaluación de control y de gestión periódica.</p>	<p>Gerente General / Proceso de Operaciones</p>	<p>1 Semana</p>

5.2.2. Cronograma de Actividades para la Implementación del Sistema de Control Interno.

En el siguiente cronograma se detalla la duración del Plan de Trabajo, tanto a nivel de componente como factor, dando un total de 20 semanas.

COMPONENTES /FACTOR DE CONTROL	TIEMPO/ SEMANAS	MARZO				MAYO			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Ambiente de Control									
- Filosofía de la dirección	1 semana								
- Integridad y valores									
- Administración estratégica									
- Estructura organizacional	2 semanas								
- Administración de los R.R.H.H.	3 semanas								
- Competencia profesional	2 semanas								
- Asignación de autoridad y responsabilidad									

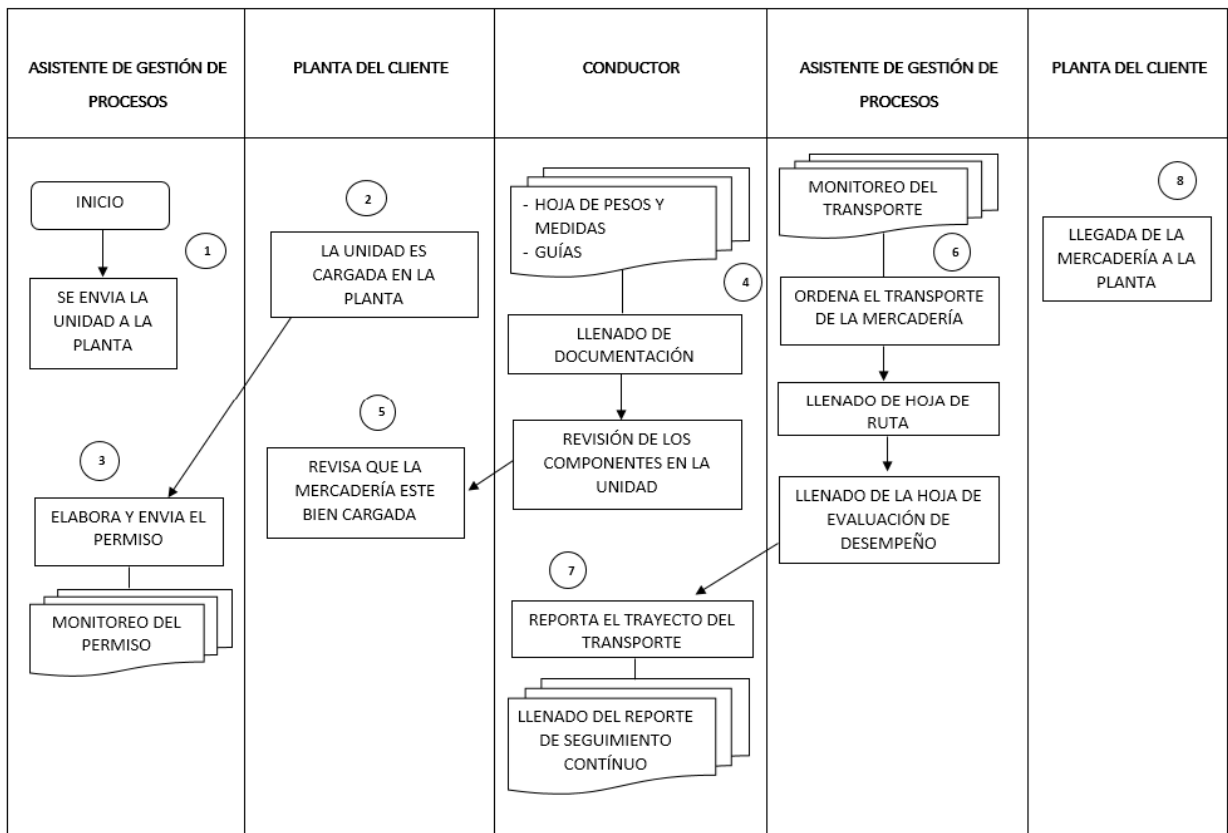
- Área de auditoria interna	1 semana									
Evaluación de Riesgo										
- Planeamiento de administración de riesgos	2 semanas									
- Identificación de riesgos	1 semana									
- Valoración de riesgo										
- Respuesta al riesgo										
Actividad de Control										
- Procedimiento de autorización y aprobación	2 semanas									
- Segregación de funciones	1 semana									
- Evaluación – costo beneficio										
- Controles sobre acceso a los recursos	1 semana									
- Evaluación de desempeño										
- Revisión de procesos, actividades y tareas										
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN										

- Información y responsabilidad	1 semana									
- Flexibilidad al cambio										
- Comunicación externa										
SUPERVISIÓN										
- Actividades de prevención y monitoreo	1 semana									
- Seguimiento de resultados										
- Compromiso de mejoramiento										

5.3. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

5.3.1. FLUJOGRAMA PROPUESTO

FIGURA N° 3: FLUJOGRAMA PROPUESTO PARA EL PROCESO DE OPERACIONES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Luego de haber sido aprobada la cotización por parte del cliente el Proceso del Transporte se inicia así:

- ✓ **Asistente de Gestión de Procesos:** envía la unidad a la planta donde el cliente determina, y genera el permiso para la carga (esto es si las medidas de la carga exceden lo permitido), mientras el permiso es enviado el asistente de Gestión de Procesos deberá llamar al contacto que tiene en el ministerio de transporte para la agilización del permiso.

- ✓ **Conductor:** hace el llenado respectivo de la documentación para lo cual deberá llenar la hoja de pesos y medidas (los pesos serán dados por la empresa de caso contrario se deberá pesar luego de ser subida la carga), mientras la carga es subido el conductor deberá asegurarse de verificar que todos los componentes de la unidad estén completos, es decir verificara desde la fecha de vencimiento del extintor hasta si este está cargado o descargado, también deberá revisar si el botiquín está completo, de caso contrario de comunicar al asistente de Gestión de Procesos para la solución inmediata. Dentro de la planta el conductor deberá revisar que la carga haya sido bien distribuida para evitar problemas en carretera, este también deberá de asegurarse de llenar la hoja de reporte de seguimiento continuo de la carga así podrá anotar de haber algún inconveniente con los estibadores o el cliente.

- ✓ **Asistente de Gestión de Procesos:** luego de haber sido la unidad cargada el asistente se encargará de ordenar que la unidad proceda al traslado, y este monitoreará el viaje, también deberá asegurarse del llenado de la hoja de ruta y del llenado de la hoja de desempeño del conductor.

5.3.2. Formatos Propuestos

5.3.2.1. Formato de Charlas Inductivas

Mediante el formato de charlas inductivas el asistente de gestión de procesos podrá anotar sobre la actividad del día y sobre los servicios a realizar, así como también podrá recordar a los conductores sobre llevar los implementos de la unidad (extintores, botiquín, etc.) y sobre todo la documentación actualizada.

FIGURA N° 4: FORMATO DE CHARLAS INDUCTIVAS

CHARLAS INDUCTIVAS PARA LOS CONDUCTORES- PROCESO DE OPERACIONES	
ENCARGADO: _____	FECHA: / /
CARGO: _____	HORA: _____
<div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> _____ Timoteo Miguel Sánchez Melendez </div>	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.3.2.2. Formato Checklist

Este formato fue diseñado para llevar un mejor control sobre los artículos dentro de las unidades, es decir mediante esta lista de componentes el conductor se comprometerá y tendrá la responsabilidad de cuidar de estos componentes y a la vez el asistente de gestión de procesos podrá detectar

que componentes faltan en la unidad cuando finaliza el contrato de los trabajadores, evitando así las perdidas y robos, cabe mencionar que este formato debe firmarse al entregarse la unidad al conductor.

FIGURA N° 5: FORMATO DE CHECKLIST

<u>EMPRESA TRANSPORTES MARIÑOS</u>			
UNIDAD:	<input style="width: 90%;" type="text"/>	FECHA:	<input style="width: 90%;" type="text"/>
CONDUCTOR:	<input style="width: 90%;" type="text"/>	HORA:	<input style="width: 90%;" type="text"/>
<i>Componentes de la unidad</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Observaciones</i>	
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>		<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	
<i>FIRMA DEL ASIST. DE GESTIÓN DE PROCESOS</i>		<i>FIRMA DEL CONDUCTOR</i>	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.3.2.3. Formato de Hoja de Ruta

Este formato permitirá llevar un mejor control en cuanto al combustible y a la vez servirá para que el área operaciones no dependa del gerente a la hora de realizar el abastimimiento de combustible, podrá tomarse de referencia para los siguientes viajes teniendo en cuenta la ruta a donde va.

FIGURA N° 6: FORMATO DE HOJA DE RUTA

HOJA DE RUTA TRANSPORTE														
VEHICULO PLACA	RUTA IDA Y VUELTA	OPERARIOS		TIPO DE MERCADERIA	HORA DE SALIDA	HORA DE LLEGADA	SALIDA	LLEGADA	DISTANCIA KM. IDA Y REGRESO	GASTO FIJO		COMBUSTIBLE		
		CHOFER	AYUDANTE							km x Galon	GALONES	GALONES	S/.	TOTAL

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.3.2.4. Formato de Evaluación de Desempeño

Mediante este formato el asistente de control de procesos podrá evaluar al conductor mediante indicadores (bueno, malo y regular), para que a través de ello pueda corregir al conductor y a la vez se incentive al conductor mediante un bono por su desempeño en el trabajo. Para ello llevara el visto bueno del gerente después de ser evaluado por el asistente de gestión de procesos.

FIGURA N° 7: FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

<u>EVALUACION DE DESEMPEÑO EN EL PROCESO DE OPERACIONES</u>			
AREA: Proceso de Operaciones		VIAJE: _____	
ENCARGADO: Asistente de Gestión de Procesos		EMPRESA: _____	
FECHA: <input type="text"/>			
SUBPROCESO	ACTIVIDAD	INDICADORES DE DESEMPEÑO	TAREAS
CARGA DE MERCADERIA	Solicitud de cotización por parte del cliente.	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular	
	Análisis, revisión y aprobación de cotizaciones por parte del cliente.	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular	
	Contrato del servicio.	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular	
	Estiba de la mercadería	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular	

	Pesaje de carga de mercadería	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular	
TRANSPORTE DE MERCADERIA	Revisión de componentes de los tráileres	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular	
	Traslado de mercaderías	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular	
DESCARGA DE MERCADERIA	Descarga propiamente dicha	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular	

VB – GERENTE GENERAL

FIRMA DEL ASISTENTE DE GESTION DE PROCESO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.3.2.5. Formato de Revisión del Proceso de Operaciones

Este formato va a permitir evaluar los subprocesos del Proceso de Operaciones para poder brindar un mejor servicio y a la vez corregir los errores cometidos por parte del conductor, como por ejemplo el del olvidar la documentación y revisas las fechas de vencimiento de los medicamentos y el extintor.

FIGURA N° 8: FORMATO DE REVISIÓN DEL PROCESO DE OPERACIONES

<u>REVISION DEL PROCESO DE OPERACIONES SEGUN LAS NORMAS</u>		
<p>La Ley N° 27181 (Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre) y el Reglamento Nacional de Administración del Transporte, aprobado por D.S. N° 017-2009-MTC, regulan el servicio de transporte público y privado de personas, mercancías y mixto en los ámbitos nacional, regional y provincial, estableciendo las condiciones de acceso y permanencia de carácter técnico, legal y operacional que deben cumplir los operadores prestadores del servicio con la finalidad de lograr la completa formalización del sector y brindar mayor seguridad a los usuarios del mismo, promoviendo que reciban un servicio de calidad.</p>		
<p>ENCARGADOS: Asistente de Gestión de Procesos / CONDUCTOR</p>		
<p>FECHA: _____</p>		<p>VIAJE: _____</p>
SUBPROCESO	ACTIVIDAD	TAREA
CARGA DE MERCADERIA	Pesaje de la mercadería.	<p>- Después de ser cargada la unidad debe realizar su pesaje en las balanzas.</p> <p><input type="checkbox"/> SI</p> <p><input type="checkbox"/> NO</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
	Revisión de componentes en la unidad.	<p>- Revisar los botiquines y extintores en las unidades antes de salir a realizar al servicio.</p> <p><input type="checkbox"/> SI</p> <p><input type="checkbox"/> NO</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
		<p>- Sujetar, atar y proteger la mercancía con los elementos necesarios, así como efectuar su correcta estiba para evitar que se desplace o caiga del vehículo.</p>

TRANSPORTE DE MERCADERIA	Aseguramiento de la carga	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <hr/> <hr/>
	Documentación en regla	- Llevar la documentación de las unidades actualizadas y verificarlas antes de partir. <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <hr/> <hr/>
	Permiso de circulación	- Obtener con anticipación la autorización especial de la autoridad vial responsable en caso deba transportar bienes cuyas dimensiones o peso superen los máximos establecidos por el RNV. <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <hr/> <hr/>
<hr/> VB – GERENTE GENERAL		<hr/> FIRMA DEL ASISTENTE DE GESTIÓN DE PROCESO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.3.2.6. Formato del Cronograma de Información para las unidades

Este formato permitirá que las unidades lleven su documentación actualizada y a la vez el asistente de gestión de procesos podrá realizar el pedido de los SOAT con tiempo.

FIGURA N° 9: FORMATO DE CRONOGRAMA DE INFORMACIÓN PARA LAS UNIDADES

Unidad	Placa	MARCA	MODELO	AÑO	COLOR	SOAT		REVISIÓN TÉCNICA - VENCIMIENTO
						DESDE	HASTA	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.3.2.7. Formato del Cronograma de Información para las unidades

Con este formato el gerente podrá verificar si se está cumpliendo con la actualización de documentación, de esta manera el asistente de gestión de procesos podrá corregir lo que este inconcluso como por ejemplo verificar de nuevo las revisiones técnicas si se da el caso de haber alguna revisión sin actualizar.

FIGURA N° 10: FORMATO DE EVALUACIÓN MENSUAL

EVALUACIÓN MENSUAL DENTRO DEL PROCESO DE OPERACIONES									
INFORMACIÓN	MAYO			JUNIO			JULIO		
	✓	!	✗	✓	!	✗	✓	!	✗
ACTUALIZACIÓN DE BREVETES									
ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTOS DE UNIDADES									
VENCIMIENTO DE SOAT									
VENCIMIENTO DE REVISIÓN TÉCNICA									

OBSERVACIÓN:

TABLA	
Cumplimiento	✓
Incumplimiento Medio	!
Incumplimiento Alto	✗

VB- GERENTE GENERAL

ASIST. DE GESTIÓN DE PROCESOS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.3.2.8. Formato de Reporte dentro del Proceso de Operaciones

Mediante este formato el conductor podrá colocar sus observaciones cuando realiza el servicio es decir este formato va conjuntamente con el formato de revisión del proceso de operaciones (**ver Figura N° 8**), por ejemplo en caso la mercadería no sea cargada por retraso de la empresa el conductor podrá sustentar ese retraso con este formato, evitando así un mal entendido con la evaluación realizada por asistente de gestión de procesos.

FIGURA N° 11: FORMATO DE REPORTE DENTRO DEL PROCESO DE OPERACIONES

<u>REPORTE DE SEGUIMIENTO CONTINUO EN EL PROCESO DE OPERACIONES</u>	
FECHA: _____	CHOFER: _____
UNIDAD: _____	TIPO DE CARGA: _____
OBSERVACIONES:	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ </div>	
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 30px; margin-bottom: 5px;"></div> VB- ASIST. GESTIÓN DE PROCESOS	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 30px; margin-bottom: 5px;"></div> CONDUCTOR

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE OPERACIONES.

Después de haber elaborado el plan de trabajo en base a la metodología COSO para la empresa y de haber diseñado los respectivos formatos a seguir, se procede a la implementación que permitirá obtener resultados positivos en su aplicación.

A. Ambiente de Control

Sin un sólido ambiente de control el establecimiento de los demás componentes resultaría ineficaz, es por ello que es fundamental colocar una buena base, ya que sin ello sería imposible que la implementación sea estable y duradera.

Es preciso señalar que los controles que se establecerán en este componente, son aquellos que afectaran a toda la organización.

- **Filosofía de la dirección**

Es necesario que el titular (Gerente General) demuestre su compromiso con el control interno de manera formal a través de un documento interno, por ello se elaboró un Acta de Compromiso (**ver Anexo N° 10**) firmado por el titular, donde consta no solo el compromiso sino las acciones tomadas para la implementación del Sistema de Control en el Proceso de Operaciones. Documento que fue difundido para el conocimiento de todos en la entidad (**ver Anexo N°11**).

- **Integridad y valores**

La creación de un código de ética representa un sólido fundamento moral por el que se rige la empresa. Dichos valores deberán orientar la conducta de los colaboradores dentro de cada área (**ver Anexo N° 12**).

- **Administración estratégica**

- Es fundamental que la misión y visión sea comunicada a toda la organización, por ello, por medio de un documento interno se difundió la misión y visión de la empresa a nivel de todas las áreas (**ver Anexo N° 13**).

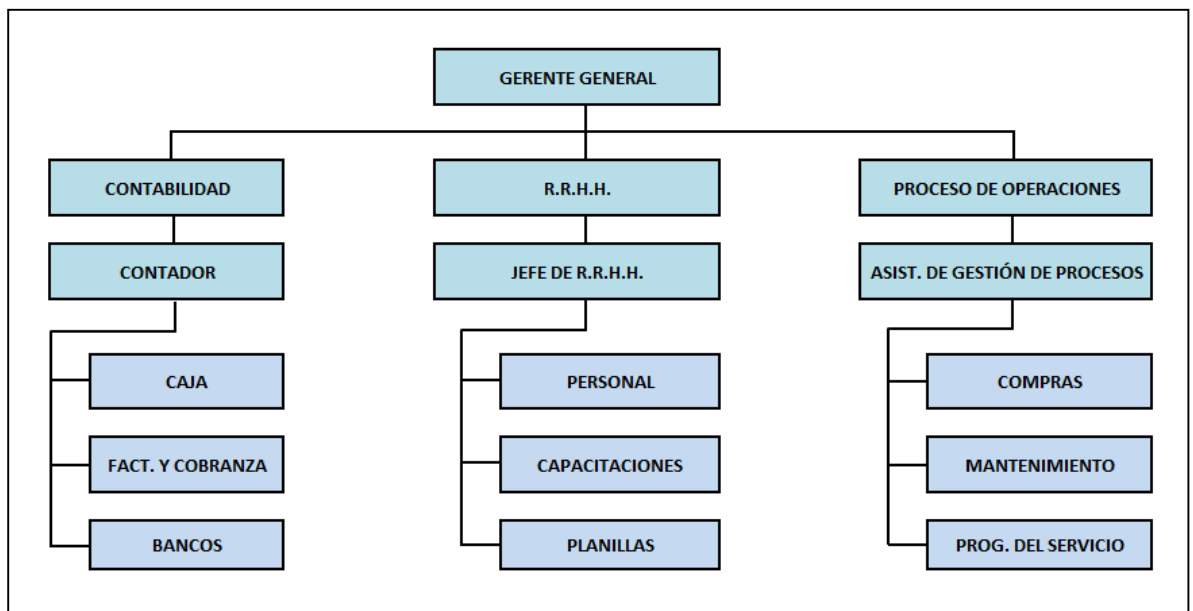
- **Misión:** Brindar un servicio de primera calidad en el transporte pesado y operación de maquinaria pesada a nivel nacional, cumpliendo con los estándares de seguridad, garantía y puntualidad

- **Visión:** Ser una empresa de transporte de carga reconocida a nivel nacional, con una solida estructura organizacional, cubriendo las exigencias y expectativas de nuestros clientes con la mejora constante en calidad de servicio.

- Se elaboró un plan estratégico (**ver Anexo N° 14**) y un plan de acción (**ver Anexo N° 15**), este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con lo designado.

- **Estructura organizacional**
 - Resulta necesaria la reestructuración del organigrama para la empresa Transportes Mariños, de modo que la estructura es la herramienta que permite al gerente general disponer adecuadamente de sus recursos y coordinar su funcionamiento, asimismo, facilita la relación de las actividades para el logro de sus objetivos.

FIGURA N° 12: ORGANIGRAMA DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Descripción del nuevo organigrama:

- **Contabilidad (Contador):** el área de contabilidad se encargara del manejo de caja, facturación, bancos y otros movimientos que lo involucren como la programación de pagos, envío de reportes de facturas por cobrar, etc.
- **R.R.H.H. (Jefe de R.R.H.H.):** esta área estará a cargo del manejo de personal, cálculo de planilla, organización de capacitaciones.
- **Proceso de Operaciones (Asistente de Gestión de Procesos):** para esta área el asistente de gestión de procesos se encargará de las compras para el mantenimiento de las unidades (aceite, grasa, combustible, etc.), así como también de la programación del servicio, envío de cotizaciones para con el cliente, monitoreo del GPS y del trámite de permisos de circulación, también estará a cargo de la coordinación de las capacitaciones con el jefe de recursos humanos; y estará manteniendo informados de las normas de transporte a los conductores como también se encargará del llenado de los formatos y la evaluación a los conductores.

Se separó el Proceso de Operaciones del área de R.R.H.H. ya que en el organigrama anterior estaba incluido dentro de ello, además en muchas oportunidades esta área era manejada por contabilidad lo que significa que ambas áreas no se abastecían en el manejo y programación del servicio, puesto que no había un responsable que se centre solo en el desarrollo del servicio, y es por ello que se necesitaba un Asistente de Gestión de Procesos, para este caso la empresa contaba con el apoyo de una persona relacionada con el movimiento de la empresa ya que trabajaba como ayudante del Gerente, por lo que solo fue conveniente cambiar su contrato, figurando como Asistente de Gestión de Procesos y a la vez adicionándole un bono extra por las funciones adicionales que realizará.

- Se elaboró un Manual de Organización y Funciones (MOF), siendo este la clave del proceso de comunicación en la empresa, este MOF tiene el fin de informar a los trabajadores lo que se espera de ellos en el desempeño de sus tareas (**ver Anexo N° 16**).

- Dentro del Proceso de Operaciones, un Manual de Procedimientos describirá y sistematizará las acciones que se siguen en la ejecución de los procedimientos para la realización de sus funciones, para ser más eficiente y eficaz **(ver Anexo N° 17)**.

- **Administración de los R.R.H.H.**

- La implementación de políticas y procedimientos aprobados dentro del Proceso de Operaciones deben contar con medidas correctivas capaces de dar respuesta a las desviaciones que puedan existir en su aplicación. En Transportes Mariños se implementa las siguientes políticas **(ver Anexo 18)**

El adecuado criterio de conservar y promover a los trabajadores, y su evaluación de desempeño deben estar relacionados con algunas orientaciones de conocimiento **(ver Anexo N° 19 y 20)**

- Se contrató un responsable con experiencia en el rubro para su desempeño en el Proceso de Operaciones, para esto se optó por el nombre de Asistente de Gestión de Procesos, quien se encargará de llevar el control de esta área. **(ver Anexo N° 21)**
- La capacitación para el personal en el Proceso de Operaciones es de vital importancia, ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los conductores y a la vez ofrecen grandes beneficios a la empresa **(ver Anexo N° 22)**, lo que permite la disminución de errores a la hora de desempeñarse en sus funciones **(ver Anexo N° 9)**.

- **Competencia Profesional**

- Es importante plasmar las competencias de los trabajadores para la entidad, con el fin de mantener una mejor orientación, ya que las competencias son las que van a definir la competitividad futura de la entidad **(ver Anexo N° 23)**.
- Se implementó charlas inductivas para el personal (conductores) dentro del proceso de operaciones **(ver Anexo N° 24)**.

- **Asignación de autoridad y responsabilidad**

- Dentro de los manuales se determinó las responsabilidades del personal (**ver Anexo N° 16 y 17**). Además estos manuales fueron difundidos al personal (**ver Anexo N° 25**).

- **Área de auditoría interna**

- Se derivó al jefe de recursos humanos para la supervisión de auditoría interna dentro del proceso de operaciones, siendo este de gran apoyo para la corrección e información de errores o problemas dentro de esta área (**ver Anexo N° 26**).

B. Evaluación de Riesgo

Para implementar este componente se diseñará y aplicará una metodología para al administración de riesgos, identificando, analizando, valorando y dando respuesta a los riesgos que está expuesto el Procesos de Operaciones.

- **Planeamiento de Administración de Riesgos**

- Se desarrolló un plan de actividades de los procesos, riesgos, medidas de corrección y actividad de control de los mismos, así mismo se identificó los riesgos que pueden afectar el desarrollo de las actividades dentro del Proceso de Operaciones (**ver Anexo N° 27 y 28**).

- **Identificación de Riesgos**

- Se identificó los riesgo que pueden afectar el desarrollo de las actividades dentro del Proceso de Operaciones (**ver Anexo N° 29**).

- **Valoración de Riesgo**

- Dentro del Proceso de Operaciones se determinó y cuantificó la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados, cabe recalcar que los montos considerados en las multas están sujetos a descuento, es decir el pagado dentro del periodo dado (**ver Anexo N° 30**).

- **Respuesta al Riesgo**

- Dentro del Proceso de Operaciones se estableció las acciones necesarias para afrontar los riesgos evaluados (**ver Anexo N° 31**).

C. Actividad de Control

Este componente estará relacionada con el componente de evaluación de riesgos enfocado en el Proceso de Operaciones.

- **Procedimiento de Autorización y aprobación**

- Se definió en manuales los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas en las diferentes áreas (**ver Anexo N° 17**). Así como también se comunicó a los responsables sobre la implementación del Manual de Procesos y Procedimientos (MAPRO).

- **Segregación de funciones**

- Se asignó las funciones para el asistente de Gestión de Procesos y para el conductor, esto es en base a las actividades expuestas al riesgo (**ver Anexo N° 32**).

- **Evaluación costo – beneficio**

- En la implementación se tuvo que realizar algunos gastos para la elaboración de manuales, reglamentos, impresión de normas, capacitaciones, etc.; lo cual trajo consigo un costo de S/. 915.00, los que fueron empleados durante toda la implementación. (**ver Anexo N° 33**).

- **Controles sobre el acceso a los recursos**

- Se evidenció a través de un checklist los artículos existentes dentro de la unidad, para que los conductores puedan tener una mejor responsabilidad en cuanto a las unidades de las cuales están a cargo, esto es recomendable después que los conductores firmen o renueven sus contratos (**ver Anexo N° 34**).

- Se identificó los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado y se realizó un cuadro de selección con sus respectivas medidas de seguridad, con la finalidad de reducir el riesgo al que están expuesto, además se consideró una hoja de ruta como una medida de seguridad y control para la empresa (**ver Anexo N° 35 Y 36**).

- **Evaluación de desempeño**

- Se establecieron indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas dentro del Proceso de Operaciones (**ver Anexo N° 37**).

- **Revisión de procesos, actividades y tareas**

- Se elaboró un formato para la revisión constante del desarrollo de las actividades dentro del Proceso de Operaciones de acuerdo a lo establecido a las normas vigentes del MTC y SUTRAN (**ver Anexo N° 44**).

D. Información y Comunicación

A través de este componente se busca implementar los mecanismos y soportes de la información y comunicación dentro del Proceso de Operaciones, para lo cual se ha establecido algunos lineamientos y políticas que puedan permitir su implementación, tal como se desarrolla a continuación.

- **Información y responsabilidad**

- Se diseñó un cronograma de información para el control de los vencimientos en los SOAT y revisiones técnicas (**ver Anexo N° 38**).

- **Flexibilidad al cambio**

- Se elaboró un cronograma de evaluación mensual de los sistemas de información dentro del Proceso de Operaciones (**ver Anexo N° 40**).

- **Comunicación externa**

- Se elaboró un cuadro de información sobre las unidades para poder proporcionar información al cliente a la brevedad, al enviar la cotización (**ver Anexo N° 39**) dentro del Proceso de Operaciones.

E. Supervisión

Este componente permitirá cerrar el proceso de control interno dentro del Proceso de Operaciones, buscando garantizar la adecuada implementación de los controles y su funcionamiento.

- **Actividades de prevención y monitoreo**
 - Se implementaron políticas que regulan las actividades de supervisión de las operaciones y del control interno (**ver Anexo N° 42**).

- **Seguimiento de resultados**
 - Se realizaron reportes dentro del Proceso de Operaciones para la corrección oportuna de las deficiencias encontradas durante el seguimiento continuo, a través de las evaluaciones (**ver Anexo N° 41**).

- **Compromiso de mejoramiento**
 - Se asignó al Asistente de Gestión de Procesos el compromiso y la tarea de autoevaluación de control en el Proceso de Operaciones (**ver Anexo N° 43**).

5.5. COMPARACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN EN MAYO 2015.

- En el mes de marzo se obtuvo S/. 9,779.00 en pago de multas, esto era debido a que en su mayoría no eran pagadas a tiempo, y además no se llevaba un control fijo en la actualización de documentación de las unidades. Luego de la implementación del Sistema de Control Interno para el mes de Mayo el pago total fue de S/. 5,370.75, esto fue al pago de multas puntuales y la presentación de documentos en orden, también podemos ver como el número de veces cometido el tipo de multa disminuye, para las multas por permiso de circulación después de la implementación en el mes de mayo hay una variación del 7% a comparación del mes pasado, en multas sobre extintores y botiquín la variación fue del 1%, siendo esa variación también para las multas por SOAT vencidos, en cuanto a las multas por pesos y medidas, mercadería mal sujeta entre otros se mantuvo debido a que es solo el primer mes de implementación.

TABLA N° 16: MULTAS MARZO - MAYO 2015

TIPOS DE MULTAS	MARZO			MAYO			VAR.
	N° DE VECES	MONTO	%	N° DE VECES	MONTO	%	
1. Brevete vencidos	1	770.00	8%	1	770.00	14%	-6%
2. SOAT vencido	2	770.00	8%	1	385.00	7%	1%
3. Mercadería mal sujeta	1	192.50	2%	1	192.50	4%	-2%
4. Permiso de circulación	2	7700.00	79%	1	3,850.00	72%	7%
5. Extintores y botiquín	2	231.00	2%	1	57.75	1%	1%
6. Pesos y medidas de la mercadería	2	115.50	1%	1	115.50	2%	-1%
7. Revisión Técnica vencida	1	770.00	8%	1	770.00	14%	-6%
TOTAL		9,779.00	100%		S/. 5,370.75	100%	

- Las indemnizaciones pagadas en el mes de Marzo fue de S/. 16,190.00 debido a las mercaderías en mal estado, por no estar bien sujetas o bien distribuidas en la unidad, es decir los conductores no se percataban a la hora de la estiba de la mercadería lo que generaba problemas a la hora de transportarse, debido a que esta se golpeaba o también era por error del conductor, al no asegurar bien su carga en las paradas obteniendo un 61% por mercaderías en mal estado, otra indemnización era el robo de productos por parte del conductor involucrando un 30%, debido a la poca generación de estímulo en su desempeño, y por último el incumplimiento de entrega de mercadería a la fecha, generando un 9%, esto era por los permisos no generados a tiempo, eso impedía que la unidad llegue en el plazo, además otra de las demoras era el tramo en la carretera por la falta de asfaltado en ella.

Para el mes de Mayo luego de haber implementado el sistema de control se obtuvo s/. 10,500.00, esto fue debido al ingresos de manuales, código de ética, las funciones y charlas inductivas dadas a los conductores, para este mes la variación fue del 9%, en cuanto a las bonificaciones dadas a los conductores por los viajes realizados y por reconocimiento en su desempeño, disminuyendo así el robo de productos, obteniendo un 23% a comparación del mes de marzo, los incumplimientos en la entrega disminuyeron por los permisos generados a tiempo, y por el monitoreo por parte del asistente de Gestión de Procesos, siendo su variación del 3% luego de la implementación.

TABLA N° 17: INDEMNIZACIONES MARZO - MAYO 2015

TIPOS DE INDEMNIZACIÓN	MARZO			MAYO			VAR.
	N° DE VECES	MONTO	%	N° DE VECES	MONTO	%	
1. Mercadería en mal estado	4	9,800.00	61%	3	7,350.00	70%	-9%
2. Productos robados	2	4,900.00	30%	1	2,450.00	23%	7%
3. Incumplimiento de fecha de entrega	2	1,490.00	9%	1	700.00	7%	3%
TOTAL		S/. 16,190.00	100%		S/. 10,500.00	100%	

- Para el mes de Marzo el monto perdido por retrasos de permisos de circulación fue de S/.1,470.00 debido a la falta de un encargado para el monitoreo del permiso y la elaboración de este, ya que muchas veces los permisos eran mal elaborados, lo que significaría volver a corregir y enviar para su aprobación, después de la implementación, para el mes Mayo se obtuvo S/. 850.00, debido al seguimiento y la buena elaboración del permiso por parte del asistente de gestión de procesos obteniendo una variación del 9% en la elaboración de permisos para maquinaria pesada y un 29% en permisos por estructuras metálicas a comparación del 39% obtenido en marzo.

TABLA N° 18: PERMISO DE CIRCULACIÓN MARZO - MAYO 2015

DEMORA DE PERMISO DE CIRCULACIÓN							
MERCADERÍA	MARZO			MAYO			VAR.
	DÍAS	MONTO	%	DÍAS	MONTO	%	
MAQUINARIA PESADA	3	900.00	61%	2	600.00	71%	-9%
ESTRUCTURAS METÁLICAS	2	570.00	39%	1	250.00	29%	9%
TOTAL		S/. 1,470.00	100%		S/. 850.00	100%	

- Para el mes de Marzo se obtuvo S/. 3,580.00 en combustible debido a la falta de control en cuanto al abastecimiento de unidades, muchas veces esto era por apuro del mismo gerente, ya que la demora en la estiba conseguía que unidad se retrase y solo quería que la unidad parta, esto generaba el abastecimiento demás en combustible, también se generaba una dependencia al gerente puesto que el conoce y sabe la cantidad de combustible al emplear, ya para el mes de Mayo con la implementación de la hoja de ruta se pudo tener un mejor control generando para este mes S/. 3,200.00 ya que todos los viajes se registraban al igual que la cantidad de combustible empleado, en este cuadro podemos ver las rutas fijas que la empresa tiene generando un ahorro de s/.686.04 en combustible, y también la variación en las diferentes rutas como por ejemplo la ruta Trujillo- Tumbes, donde se obtuvo una variación del 44%.

TABLA N° 19: COMBUSTIBLE MARZO - MAYO 2015

RUTAS	COMBUSTIBLE									
	MARZO				MAYO				VARIACION	
	IDA Y VUELTA	N° DE VIAJES	MONTO	%	IDA Y VUELTA	N° DE VIAJES	MONTO	%	MOTO	%
TRUJILLO - LIMA	1,790.00	2	3,580.00	100%	1,600.00	2	3,200.00	100%	190.00	28%
TRUJILLO - CHACHAPOYAS	1,840.00	3	5,520.00	154%	1,790.63	3	5,371.89	168%	49.37	7%
TRUJILLO - JAEN	1,480.00	2	2,960.00	83%	1,333.33	2	2,666.66	83%	146.67	21%
TRUJILLO - TUMBES	2,300.00	1	2,300.00	64%	2,000.00	1	2,000.00	63%	300.00	44%
TOTAL		8	S/. 3,580.00	100%		8	S/. 3,200.00	100%	S/. 686.04	100%

- En el mes de Marzo el monto obtenido por guías mal hechas fue de S/. 1,650.00 , estas guías eran elaboradas por los conductores lo que generaba problemas con el control en ruta, lo que significa que había falta de capacitación al conductor en cuanto al llenado de documentación, generando gastos para la empresa no solo en el desperdicio de talonarios sino también el tiempo perdido en ruta. Luego de la implementación se generó S/. 1,075.00 en gastos por las guías mal hechas, debido a las capacitaciones dadas a los conductores, mostrando como resultado la disminución de errores en el llenado de documentación.

TABLA N°20: GUÍAS MAL HECHAS MARZO- MAYO

GUIAS MAL HECHAS	MARZO			MAYO			VAR.
	N° DE ERRORES	MONTO	%	N° DE ERRORES	MONTO	%	
ERRORES EN PESOS, MEDIDAS, N° DE GUÍAS	7	700.00	42%	6	600.00	56%	-13%
ENMENDADURAS	10	950.00	58%	5	475.00	44%	13%
TOTAL		S/. 1,650.00	100%		S/. 1,075.00	100%	

- Antes de la implementación del sistema de control interno dentro de la empresa los errores cometidos en el área administrativa eran frecuentes debido a lo que anteriormente se mencionaba, ambos llevaban el control del proceso de operaciones, lo que traía consigo errores y retraso en el desempeño de sus funciones, obteniendo un 38% en el área de contabilidad y un 63% en el de R.R.H.H. Después de la implementación, con el ingreso de los manuales MOF y MAPRO, la reestructuración de organigrama, el cambio de puesto al ayudante del gerente como asistente de gestión de procesos, las políticas implementadas entre otros, los errores disminuyeron, consiguiendo una variación de un 4% lo que significa que se cometen menos errores que mes pasado.

TABLA N°21: ERRORES ADMINISTRATIVOS MARZO- MAYO

ERRORES ADMINISTRATIVOS	MARZO	%	MAYO	%	VAR.
CONTABILIDAD	3	38%	1	33%	4%
R.R.H.H	5	63%	2	67%	-4%
	8	100%	3	100%	

- Como se mencionó anteriormente el proceso de operaciones era manejado por la parte administrativa es por ello que también se cometían errores, como la revisión de los implementos en la unidad donde para el mes de marzo se obtuvo un 25%, el personal administrativo no podía salir de las oficinas a revisar si se cumplía con llevar los implementos necesarios para realizar el servicio, o la revisión de documentos muchas veces retrasaba las otras labores de la parte administrativa arrojando un 44% en errores cometidos. Después de la implementación con el asistente de gestión de procesos se pudo obtener una variación mínima, lo que significa que el cargo que ocupa el asistente de gestión de procesos fue favorable, porque pudo llegar a educir los errores cometidos dentro del proceso de operaciones.

TABLA N°22: ERRORES OPERATIVOS MARZO- MAYO

ERRORES EN EL PROCESO DE OPERACIONES	MARZO	%	MAYO	%	VAR.
REVISIÓN DE IMPLEMENTOS DE UNIDAD (BOTIQUÍN, EXTINTORES, ETC.).	4	25%	2	20%	5%
REVISIÓN DE DOCUMENTOS DE UNIDAD	7	44%	5	50%	-6%
OTROS	5	31%	3	30%	1%
	16	100%	10	100%	0%

- Después de la implementaciones de control interno se puede observar la reducción de los riesgos máximos a riesgos medios (revisar escala de valoración de riesgo - **ver tabla N°6**), lo que significa que ahora los riesgos pueden ser manejables con el control interno.

MATRIZ DE RIESGOS DE LA EMRESA TRANSPORTES MARIÑOS													
PROCESO	SUB PROCESO	ACTIVIDAD	RIESGO	CONTROL IMPLEMENTADO	ANTES DEL S.C.I			DESPUES DEL S.C.I.			RESPONSABLE	MEDIDA DE CORRECCIÓN	ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN
					PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL	PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL			
PROCESO DE OPERACIONES EN TRANSPORTE DE CARGA PESADA	CARGA DE MERCADERÍA	Solicitud de cotización por parte del cliente.	Los precios incluidos dentro de la cotización aumenten por una inflación y esto influya significativamente en los precios.	tiene control	1	3	3	1	3	3	Proceso de Operaciones	Mantenerse informados sobre las variaciones de los precios (combustible, llantas, etc.) (Manual de organización y funciones)	Implementado
		Análisis, revisión y aprobación de cotizaciones por parte del cliente.	El cliente no acepte la cotización planteada.	tiene control	3	2	6	2	2	4	Proceso de Operaciones	Realización de descuentos a los clientes.	Implementado
		Contrato del servicio.	El cliente no cumpla con lo pactado en dicho contrato. Por ejemplo, el pago por adelantado.	tiene control	3	4	12	2	3	6	Proceso de Operaciones	Que en el contrato este bien especificado y firmado por ambas partes.	Implementado
		Estiba de la mercadería	Daños en la mercadería por mala manipulación, peligro al transportarlo por una mala ubicación.	no tiene control	4	4	16	2	3	6	Proceso de Operaciones	Que estén presentes ambas partes en el momento de la carga de la mercadería. (llenado de formato de reporte del proceso de operaciones)	Implementado
		Pesaje de carga de mercadería	Mercadería mal pesada implica documentación errónea, trae consigo problemas en el traslado con SUNAT.	no tiene control	2	3	6	1	3	3	Proceso de Operaciones	Que el chofer esté atento en el pesaje real de la mercadería.	Implementado
	El peso de la mercadería excede a lo permitido.		tiene control	1	3	3	1	3	3	Proceso de Operaciones	Aceptar la capacidad permitida del trailer.	Implementado	
	TRANSPORTE DE MERCADERÍA	Revisión de componentes de los trailers	Que falte algún componente importante del trailer que no permita el traslado de la mercadería (botiquín, extintores, etc).	no tiene control	4	4	16	2	2	4	Proceso de Operaciones	Revisión continua del trailer, no sólo en el momento de brindar el servicio. (charlas inductivas antes de realizar el servicio)	Implementado
		Traslado de mercaderías	Robo o pérdida del vehículo de transporte.	tiene control	1	3	3	1	3	3	Proceso de Operaciones	Contar con seguro contra robos.	Implementado
			Robo de mercadería por parte del conductor u otro.	no tiene control	4	4	16	2	3	6	Proceso de Operaciones	Llenado de guías y seguimiento por GPS y llamada telefónica. (bonos en rutas largas, código de ética, reglamentos, chekklis)	Implementado
			Robo de combustible por parte del conductor a la hora de llenar combustible en la ruta.	no tiene control	4	4	16	2	3	6	Proceso de Operaciones	Tener una hoja de ruta indicando, para un mejor control. (código de ética, bonos en rutas largas, llenado de hoja de ruta).	Implementado
			Demora en el proceso de permisos de circulación (incumplimiento con la normatividad)	no tiene control	4	4	16	2	2	4	Proceso de Operaciones	Capacitación al chofer de los tipos de mercaderías que éste esta llevando en el trailer. (normas, capacitaciones)	Implementado
			Llenado de documentación incorrecto, trae consigo problemas en la carretera por SUNAT.	no tiene control	4	4	16	2	2	4	Proceso de Operaciones	Que el chofer maneje con precaución en las rutas. (capacitaciones)	Implementado
			Accidentes de tránsito por estado ético del chofer, incumplimiento de señales de tránsito por parte del chofer, imprudencia del peatón u otro vehículo.	tiene control	1	2	2	1	2	2	Proceso de Operaciones	El chofer debe manejar con precaución en las rutas y el asist. De Gestión de Procesos debe colocar a un chofer de reemplazo en caso este en estado ético. (políticas, reglamentos al conductor)	Implementado
			Catastrofes imprevistas: huelgas, bloqueo de carreteras, lluvias, huaycos, etc	no tiene control	1	3	3	1	3	3	Proceso de Operaciones	El chofer debe estar informado de los acontecimientos en las carreteras.	Implementado
			Documentación y equipo de seguridad incompleto, riesgo de proceso de control (Actas Preventivas y Probatorias)	tiene control	4	4	16	2	2	4	Proceso de Operaciones	Verificación de la documentación, antes del traslado de la mercadería. (Manual de organización y funciones, llenado de formatos de evaluación)	Implementado
DESCARGA DE MERCADERÍA	Descarga propiamente dicha	Reclamos del cliente por mercadería en mal estado y pago de penalidades por dicha mercadería.	no tiene control	4	4	16	2	2	4	Proceso de Operaciones	Esperar una carga para su retomo. (Manual de organización y Manual de procedimientos)	Implementado	

- Esta grafica muestra un resumen de la matriz de riesgo anterior, aquí podemos notar claramente la reducción de riesgos dentro del proceso de operaciones.

TABLA N°23: RESUMEN DE MATRIZ DE RIESGO MARZO – MAYO 2015

SUB PROCESO	ACTIVIDAD	RIESGO	ANTES DEL S.C.I			DESPUES DEL S.C.I			MEDIDA DE CORRECCIÓN
			PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL	PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL	
CARGA DE MERCADERÍA	Estiba de la mercadería	Daños en la mercadería por mala manipulación, peligro al transportarlo por una mala ubicación.	4	4	16	2	3	6	Que estén presentes ambas partes en el momento de la carga de la mercadería. (Llenado de formato de reporte del proceso de operaciones)
TRANSPORTE DE LA MERCADERÍA	Revisión de componentes de los trailers	Que falte algún componente importante del trailer que no permita el traslado de la mercadería (botiquín, extintores, etc).	4	4	16	2	2	4	Revisión continua del trailer, no sólo en el momento de brindar el servicio. (charlas inductivas antes de realizar el servicio)
	TRASLADO DE MERCADERÍA	Robo de mercadería por parte del conductor u otro.	4	4	16	2	3	6	Llenado de guías y seguimiento por GPS y llamada telefónica. (bonos en rutas largas, código de ética, reglamentos, cheklis)
		Robo de combustible por parte del conductor a la hora de llenar combustible en la ruta.	4	4	16	2	3	6	Tener una hoja de ruta indicando, para un mejor control. (código de ética, bonos en rutas largas, llenado de hoja de ruta).
		Demora en el proceso de permisos de circulación (incumplimiento con la normatividad)	4	4	16	2	2	4	Capacitación al chofer de los tipos de mercaderías que éste esta llevando en el trailer. (normas, capacitaciones)
		Llenado de documentación incorrecto, trae consigo problemas en la carretera por SUNAT.	4	4	16	2	2	4	Que el chofer maneje con precaución en las rutas. (capacitaciones)
		Documentación y equipo de seguridad incompleto, riesgo de proceso de control (Actas Preventivas y Proatorias)	4	4	16	2	2	4	Verificación de la documentación, antes del traslado de la mercadería. (Manual de organización y funciones, llenado de formatos de evaluación)
DESCARGA DE MERCADERÍA	Descarga propiamente dicha	Reclamos del cliente por mercadería en mal estado y pago de penalidades por dicha mercadería.	4	4	16	2	2	4	Esperar una carga para su retorno. (Manual de organización y Manual de procedimientos)

5.6. COMPARACIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DESPUES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO MARZO – MAYO

CARLOS JAVIER MARIÑOS CARBONEL							
ESTADO DE RESULTADOS							
(Expresado en Nuevos Soles)							
			MARZO 2,015		MAYO 2,015		VARIACIÓN
				%		%	
Ingresos Operaciones							
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)			124,570	100%	135,680	100%	0%
Otros Ingresos Operacionales			-		-	0%	0%
Total de Ingresos Brutos			124,570	100%	135,680	100%	0%
Costo de Ventas (Operacionales)			49,828	40%	54,272	40%	0%
			MARZO	MAYO			
costo de ventas			46,248	46,628	37%	34%	
combustible			3,580	3,200	3%	2%	
Total Costos Operacionales			49,828	40%	54,272	40%	0%
Utilidad Bruta			74,742	60%	81,408	60%	0%
			MARZO	MAYO			
Gastos Operativos			34,032		21,465	16%	11%
operativos			8,063	5594	6%	4%	2%
multas			9,779	5371	8%	4%	4%
indemnizaciones			16,190	10,500	13%	8%	5%
Gastos de Administración			6,521		4,887	4%	2%
administrativos			3,401	2962	3%	2%	1%
demora por permisos			1,470	850	1%	1%	1%
guías mal hechas			1,650	1075	1%	1%	1%
Utilidad Operativa			34,189		55,056	41%	-13%
Ingresos Fincieros			1		1	0%	0%
Gastos Financieros			2,853		2,853	2%	0%
Ganancias (Pérdida) por venta de activos			-				
Otros Ingresos No Gravados							
Otros Gastos							
Participaciones en los resultados de partes relacionadas por el metodo de participación							
Ganancia (Pérdida) por instrumentos Financieros Derivados							
Resultado antes de Participaciones y del Impuesto a la Renta			31,337		52,204	38%	-13%
Participaciones de los Trabajadores							
Impuesto a la Renta			9,401		15,661	12%	-4%
Utilidad (Pérdida) Neta de Actividades Continuas			21,936		36,543	27%	-9%
Ingreso (Gasto) Neto de Operaciones Discontinuas							
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio			S/. 21,936		S/. 36,543	27%	-9%

➤ **INTERPRETACIÓN:**

Para Marzo del 2015 el porcentaje en los gastos de operaciones era el 27%, y después de la implementación para Mayo del 2015, se obtuvo un 16% en gasto de operaciones, lo cual trajo consigo una disminución de s/. 12,567.00, obteniendo una variación de ambos meses del 11%.

Esto es porque con los formatos implementados dentro del proceso de operaciones, se pudo detectar a tiempo la documentación no actualizada, evitando multas y diversos problemas en ruta, un ejemplo claro es el formato de hoja de ruta ya que con este control se logró un ahorro de S/. 380.00, disminuyendo a un 2% a comparación del mes pasado. Esto ha sido de gran beneficio para la empresa ya que ha mejorado su utilidad observándose que para el mes de marzo se obtuvo S/.21,936.00 y para mayo S/.36,543.00, lo cual resulto beneficioso para la empresa, porque se pudo disminuir los gastos excesivos que anteriormente tenía y ahora es un ingreso más para la empresa. El área administrativa se involucra debido al manejo que anteriormente tenían con el proceso de operaciones, es por ello que para marzo 2015 se obtuvo un S/. 1,634.00 en ahorro, con una variación del 2% para el mes de mayo.

RATIOS DESPUES DE LA IMPLEMENTACIÓN - MAYO 2015

- Las Ventas Netas son el 82% del activo total.

ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	=	$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	=	$\frac{135680}{165791}$	=	0.8184
-----------------------------	---	---	---	-------------------------	---	--------

- Los costos incurridos en las ventas de los servicios realizados en el mes de mayo fueron el 40%

COSTO DE VENTAS ENTRE VENTAS	=	$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS}}$	=	$\frac{54272}{135680}$	=	0.40
---------------------------------	---	--	---	------------------------	---	------

- Para el mes de mayo los gastos operacionales de la empresa fueron el 16%

GASTOS OPERACIONALES ENTRE VENTAS	=	$\frac{\text{GASTOS OPERACIONALES}}{\text{VENTAS}}$	=	$\frac{21465}{135680}$	=	0.16
--------------------------------------	---	---	---	------------------------	---	------

- Para el mes de mayo los gastos administrativos de la empresa fueron el 3.6%

GASTOS ADMINISTRATIVOS ENTRE VENTAS	=	$\frac{\text{GASTOS ADMINISTRATIVOS}}{\text{VENTAS}}$	=	$\frac{4887}{135680}$	=	0.036
--	---	---	---	-----------------------	---	-------

- Luego de los gastos operacionales y administrativos la empresa obtuvo un 27% de utilidad por las ventas realizadas en el mes.

RENTABILIDAD NETA SOBRE VENTAS	=	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$	=	$\frac{36543}{135680}$	=	0.27
-----------------------------------	---	--	---	------------------------	---	------

- La empresa tiene un 60% de rentabilidad sobre sus ventas.

MARGEN COMERCIAL	=	$\frac{\text{VENTAS NETAS - COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS NETAS}}$	=	$\frac{81408}{135680}$	=	0.60
------------------	---	---	---	------------------------	---	------

- La empresa tiene un 22 % de eficiencia en el uso de sus activos.

RETORNO SOBRE LOS ACTIVOS (ROA)	=	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	=	$\frac{36543}{165791}$	=	0.22
------------------------------------	---	--	---	------------------------	---	------

- La empresa cuenta con un 42% de productividad de sus capitales propios.

RETORNO SOBRE EL CAPITAL PROPIO (ROE)	=	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO TOTAL}}$	=	$\frac{36543}{87625}$	=	0.42
--	---	--	---	-----------------------	---	------

TABLA N°24: COSTO DE IMPLEMENTACIÓN – COSTO BENEFICIO

COSTO DE IMPLEMENTACIÓN	SUB TOTAL	%	TOTAL			
RECURSOS HUMANOS			S/. 500.00			
* Capacitación	S/. 300.00	33%				
* Bono Del Asis. de Gestión de Procesos	S/. 200.00	22%	S/. 185.00			
RECURSOS MATERIALES						
* 5 millares de papel bond	S/. 49.50	5%				
* 2 frasco de tinta para impresiones	S/. 50.00	5%				
* 1 caja de lapiceros	S/. 5.50	1%				
* Usb	S/. 30.00	3%				
* Refrigerio	S/. 50.00	5%				
RECURSOS TECNOLÓGICOS			S/. 180.00			
* Internet	S/. 30.00	3%				
* Proyector multimedia	S/. 150.00	16%	S/. 50.00			
SERVICIOS PÚBLICOS						
		100%	S/. 915.00			
COSTO BENEFICIO	MARZO	%	MAYO	%	VARIACIÓN	%
COSTO						
COMBUSTIBLE	3,580	8%	3,200	11%	380.00	3%
GASTOS OPERATIVOS						
OPERATIVOS	8,063	18%	5,594	19%	2469.00	17%
MULTAS	9,779	22%	5,371	18%	4408.25	30%
INDEMNIZACIONES	16,190	37%	10,500	36%	5690.00	39%
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
ADMINISTRATIVOS	3,401	8%	2,962	10%	439.00	3%
DEMORA DE PERMISOS	1,470	3%	850	3%	620.00	4%
GUÍAS MAL HECHAS	1,650	4%	1,075	4%	575.00	4%
TOTAL	S/.44,133.00	100%	S/.29,551.75	100%	14581.25	100%
COSTO BENEFICIO	S/. 14,581.25					
COSTO DE IMPLEMENTACIÓN	S/. 915.00					
TOTAL	S/. 13,666.25					

- Para el costo beneficio tomamos en cuenta el combustible como parte del costo debido a que este es uno de los puntos a lo cual se quiere llegar, siendo nuestro objetivo la disminución de este obteniendo buenos resultados con la implementación de la hoja de ruta, que nos permite llevar un mejor control en el abastecimiento de combustible y el kilometraje, obteniendo así un ahorro de S/. 380.00 y una variación de 11% para el mes de mayo, también vemos los gastos operativos y gastos administrativos, comparando el mes de marzo y mayo observamos las diferentes variaciones, las cuales en su gran mayoría disminuyeron como por ejemplo las indemnizaciones en gastos operativos las cuales eran elevadas en el mes de marzo con S/. 16,190.00, ya para el mes de mayo disminuyo en un 36%, en cuanto a las

multas estas al ser pagadas a tiempo evitaron el pago en exceso pasado el plazo de descuento obteniendo así S/. 5,371.00 para el mes de mayo, para los gastos de administración la demora de permiso vario en un 3% ya que el asistente de gestión de procesos es el encargado de realizar los trámites, lo mismo ocurrió para las guías mal hechas debido a las capacitaciones que estos recibieron. También podemos ver que al disminuir el costo de la implementación del costo beneficio da como resultado S/. 13, 666.25.

CAPÍTULO 6. RESULTADOS

En este punto se describe los resultados obtenidos de las tres etapas: diagnóstico, diseño e implementación del desarrollo del presente trabajo de investigación aplicado a la empresa Transportes Mariños.

El punto de partida fue la etapa del diagnóstico, donde se pudo observar el todo el proceso operativo, como por ejemplo: la falta de un encargado para el proceso de operaciones ocasionaba que este sea manejado por la parte administrativa, generando problemas con sus actividades, se detectó que las funciones asignadas no estaban claramente definidas, así como también los diversos gastos que afrontaba la empresa frente a las multas, indemnizaciones, etc. Todo ello generaba retrasos para con el cliente, ya que la mercadería no era entregada al tiempo determinado, muchas veces se retrasaba por permisos, documentación no actualizada entre otros.

Siguiendo con la etapa del diseño se reformuló el proceso operativo a través de un flujograma y se diseñó formatos para el llenado de los conductores y el encargado, mediante este nuevo diseño se llevará un mejor control, ya que utiliza los formatos necesarios y adecuados al proceso de operaciones, controlando así la documentación, carga, combustible, etc. Así mismo se diseñó un manual de organización de funciones, un manual de proceso de operaciones, un código de ética, políticas y selección de personal, entre otros, todo esto para la mejora de la organización y cumplimiento dentro del área.

Finalmente en la etapa de implementación se reestructuro el organigrama y el personal, colocando como encargado del proceso de operaciones al ayudante del gerente, lo que facilitó a la empresa en la contratación de un nuevo personal, así como también se desarrollaron los formatos propuestos en la etapa de diseño para el proceso de operaciones. Con el formato de cronograma de información para las unidades permitió el control de los vencimientos tanto en SOAT como en revisiones técnicas, a través de los reportes dentro del proceso de operaciones permitió informar al asistente de gestión de procesos sobre la estiba de la mercadería, y otros sucesos ocurridos dentro de la empresa del cliente. Con el formato de reporte el conductor podía informar al asistente de gestión de procesos el estado de la carga así como también algún inconveniente que este tuvo al realizar el servicio. También mediante la hoja de ruta se llevó un mejor control en cuanto a combustible, debido al abastecimiento suficiente para realizar el servicio, y a la vez el robo de combustible por el exceso que anteriormente se daba, obteniendo un ahorro de

S/.380.00, mediante las charlas inductivas dadas por el asistente de gestión de procesos los trabajadores recordaban llevar todos sus implementos antes de realizar el servicio (banderines, botiquines, etc.). En cuanto a la parte administrativa luego de la implementación del sistema de control interno los errores que estos cometían disminuyeron en un 33% para el área de contabilidad y un 67% para recursos humanos, lo que significa que fue conveniente que el asistente de gestión de procesos sea el encargado de manejar el proceso de operaciones, ya que ahora el área administrativa solo debe enfocarse en sus actividades, las cuales están detalladas en el MOF.

DISCUSIÓN

De acuerdo con Cochaila *et al.* (2012), el beneficio de contar con un control interno es la seguridad razonable de reducir riesgos, lograr objetivos y metas establecidas, promover el desarrollo organizacional, fomentar prácticas de valores y asegurar el cumplimiento del marco normativo. Además se contrasta con la afirmación de Mantilla (2005) quien nos dice que, el control interno está diseñado para proporcionar seguridad razonable y verificar el cumplimiento de los objetivos de sus respectivas categorías. Es por ello que al implementar el sistema de control interno en la empresa Transportes Mariños, mediante la documentación y las actividades dentro del proceso de operaciones se podrá reducir los riesgos dentro del proceso de operaciones lo cual contrasta con las afirmaciones de Cochaila *et al.* (2012) y a la vez esto también permitirá reducir los costos y los gastos, esta afirmación la encontramos en lo citado por Cuellar (2009) quien dijo que, el sistema de control interno puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas, es por ello que además de mejorar la parte operativa de la empresa también mejora la situación económica, ya que en para el mes de mayo la implementación fue favorable. Es así que la empresa Transportes Mariños tiene la probabilidad de seguir mejorando el servicio que brinda y en su situación económica. De esta manera crearan lazos de confianza y satisfacción para con sus clientes por el servicio brindado.

CONCLUSIONES

- El sistema de control interno mejora la situación económica, donde el índice de rentabilidad aumento en un 27% en promedio para el mes de Mayo 2015 ya anteriormente este tenía un 20% en el mes de Marzo, igualmente los indicadores como los gastos operacionales se obtuvo S/. 21,465.00 para el mes de Marzo obteniendo un 27% y para el mes Mayo su disminución fue en un 16% con S/. 21,465.00, el retorno sobre los activos (ROA) para el mes de Mayo aumento en un 22% respecto al mes anterior, de igual forma fue para el retorno sobre el capital propio (ROE) de un 30% de productividad en sus capitales propios aumento en un 42%.
- De acuerdo con el diagnóstico de la empresa se detectó que el proceso de operaciones estaba involucrado dentro del área administrativa y por ello se generaba problemas a la hora de realizar sus actividades, debido al tiempo que estos perdían sacando permisos de circulación o enviando y monitoreando cotizaciones, también se analizó la situación económica donde se vio las diversas multas e indemnizaciones que la empresa debía afrontar, además muchas de estas multas eran pagadas a destiempo lo que generaba pagar el monto de la multa sin estar sujeto a descuento por no cancelarse en el plazo dado, es por ello que con el asistente de gestión de procesos el pago de las multas se realizó a tiempo, recibiendo estas los descuentos y evitando el pagos excesivos, también las indemnizaciones se controlaron mediante el monitoreo constante de la mercadería mediante las llamadas telefónicas y los GPS, evitando así el robo de mercadería y circulando sin problema alguno en la carretera debido a la documentación actualizada y a los permisos de circulación sacados a tiempo.
- Se diseñó MOF, MAPRO, un código de ética, políticas y reglamentos, para poder designar y especificar las funciones de cada trabajador tanto en el área administrativa como en el de operaciones, así también estas políticas implementadas servirán para la selección de un buen personal, también se elaboró un diseño de formatos para llevar un mejor control, es decir con estos formatos el asistente de gestión de procesos y el conductor pueden llevar un orden a la hora de brindar el servicio, ya que por medio de estos formatos se puede controlar y evaluar no solo el desarrollo de la actividad en el proceso de operaciones sino también el de los conductores en el desempeño de sus

actividades, además el conductor puede reportar mediante uno de los formatos algún problema con la mercadería o algún problema generado en la empresa del cliente.

- Al implementar el sistema de control interno mejoró la situación económica de la empresa ya que se pudo disminuir los gastos de operaciones y los gastos administrativos, obteniendo S/. 36,543.00 como resultado en el mes de mayo, anteriormente era el 18% de utilidad y para el mes de la implementación se obtuvo un 27%, lo que significa que al reducir los gastos la utilidad aumentó en un 9% de utilidad lo cual es beneficioso para la empresa.

RECOMENDACIONES

- La empresa Transportes Mariños debe disponer siempre de este control interno para poder conseguir sus objetivos y mejorar su situación económica y prevenir las pérdidas en su proceso de operaciones, esto puede ayudar a reforzar confianza en la empresa ya que esta cumpliría con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias, en otras palabras el control interno puede ayudar a que la empresa llegue dónde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.
- La empresa debe realizar un monitoreo permanente del Sistema de Control Interno en la organización en especial la que tiene relación con el proceso de operaciones, con el propósito de detectar a tiempo cualquier tipo de desviación en su cumplimiento y hacer las modificaciones que sean necesarias para su fortalecimiento.
- Se recomienda seguir con las charlas inductivas para con los conductores, de esta manera ayudará a que estos recuerden los pendientes para el día y se les recuerde mantener al día los documentos de las unidades y lleven los implementos que necesitarán en ruta.
- Mantener la hoja de ruta actualizada y llevar el control del llenado de combustible, así como también seguir constantemente con la actualización del cronograma de vencimiento de SOAT, revisiones técnicas, etc.

REFERENCIAS DE LIBROS

- Álvarez, J. L. (2004). Rentabilidad Empresarial. Madrid - España: CCAMARAS.
- Alvin, Arens; Roncal , Elder;. (2007). Componentes del Control Interno. En A. Alvin, & E. Roncal, Auditoria un Enfoque Integral (págs. 24-25). México: Person Educacion.
- Boal Velasco, Nohemí. (11 de Noviembre de 2015). www.expansion.com. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/ratio.html>
- Calderon, Y. F. (2006). Diseño de Control Interno para la pequeña y mediana empresa.
- Camacho, E. -G. (2007). Diseño de un sistema de control interno administrativo por el método corre, para transportes ANDINA C. A. en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. Ibarra, Imbabura, Ecuador: SANGOLQUÍ.
- CELIS, D. H. (2005). La efectividad del control interno en el buen gobierno de las empresas de transporte urbano. Lima, Perú.
- CELIS, D. H. (25 de NOVIEMBRE de 2014). <http://www.monografias.com/trabajos46/control-transporte-urbano/control-transporte-urbano.shtml>.
- Chasiliquín, C. M. (2012). Diseño de un sistema de control interno para la empresa Truckline S.A. de la provincia de Cotopaxi cantón Latacunga. LATACUNGA, ECUADOR: UTC.
- Cochaila, Roberto Carlos; León Llerena, Oscar Alfredo;. (2012). El control Interno. En R. C. Cochaila, & O. A. León Llerena, El control Interno como herramienta de gestión y evaluación (pág. 26). Lima: Paífico.
- Collantes Ortiz, E. J., & Gastelo Ramírez, J. A. (2012). Diseño de un cuestionario de control interno para detectar errores y fraudes en el rubro de caja y clientes de la Empresa de Transporte Tumi S.A.C. Chiclayo, Perú.
- Companys Pasacual, R., & Corominas Subías, A. (2011). Planificación y Resntabilidad de Proyectos Industriales. Barcelo- España: Marcombo S.A.
- Contablia Gestión Contable Integral. (11 de Noviembre de 2015). <http://www.contablia.es>. Obtenido de <http://www.contablia.es/doc/ratiosRentabilidad.pdf>
- COOPERS. (1997). Los nuevos Conceptos del Control interno. Madrid - España: Diaz de Santos.

Cuellar, Guillermo. (2009).

<https://preparatoriaauditoria.wikispaces.com/file/view/Informe+Ejecutivo+COSO.pdf>.

Obtenido de

<https://preparatoriaauditoria.wikispaces.com/file/view/Informe+Ejecutivo+COSO.pdf>

Deflirese, Philip; Jhonson, Kenneth; Macleod, Roderick. (1990). Auditoria Montgomery. En P. Deflirese, K. Jhonson, & R. Macleod, Auditoria Montgomery (págs. 80-81). España: Limusa, S.A. de C.V.

Fabra, Alberto. (11 de Noviembre de 2015). <http://negocios.uncomo.com/>. Obtenido de <http://negocios.uncomo.com/articulo/diferencia-entre-situacion-economica-y-situacion-financiera-27003.html>

Facultad de Ciencias Economicas y de Administración de la Republica. (s.f.). Facultad Ciencias Economicas y de Administración de la Republica. Obtenido de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcont1/material/control.pdf>

Iniciativas Empesariales . (s.f.). Iniciativas Empesariales . Obtenido de <http://www.iniciativasempesariales.com/Adistancia/Rentabilidad.pdf>

Iniciativas Empresariales. (08 de Noviembre de 2015). Iniciativas Empresariales. Obtenido de <http://www.iniciativasempesariales.com/Adistancia/Rentabilidad.pdf>

Instituto de Auditores Internos. (2012). Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO) . España: Díaz de Snatos S.A.

Jimenez Cano, José Javier. (11 de Noviembre de 2015). www.gerencie.com. Obtenido de <http://www.gerencie.com/analisis-de-estados-financieros.html>

La contraloría general de la República . (s.f.). La contraloría general de la República. Recuperado el 02 de 5 de 2014, de https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html

La Contraloría General de la República. (25 de Noviembre de 2008). Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas. Obtenido de <http://www.devida.gob.pe/wp-content/uploads/2015/08/GUIA-PARA-LA-IMPLEMENTACION-DEL-SISTEMA-DE-CONTROL-INTERNO-DE-LAS-ENTIDADES-DEL-ESTADO.pdf>

Mantilla, Samuel Alberto. (2005). Auditoria del Control Interno. Bogota - Colombia: ECOE EDICIONES.

Marín de Guerrero, María Alejandra. (11 de Noviembre de 2015). <file:///C:/Users/User/Downloads/Lectura%20Informe%20Coso.pdf>. Obtenido de <file:///C:/Users/User/Downloads/Lectura%20Informe%20Coso.pdf>

- Montoya, C. M. (2013). Incidencias del control interno en la optimización de la gestión de las micro empresas en el distrito de Chaclacayo. Perú.
- Rojas, Y. P. (2013). Transporte Terrestre de Carga en el Perú . Lima - Peru : Departamento de investigación y Documentacion parlamentaria.
- Rubio Dominguez, P. (2010). Manual de Análisis Financiero. Mexico: Unión Tipográfica Editorial.
- Sánchez Ballesta, J. P. (2002). <http://ciberconta.unizar.es/>. Obtenido de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>
- Sandoval, R. G. (12 de Noviembre de 2011). CAMECSA. Obtenido de <https://sites.google.com/site/sistemascamecsa/in-the-news/controlinternoenlasempresas>

REFERENCIAS DE MEDIOS ELECTRÓNICOS

Facultad de Ciencias Economicas y de Administración de la Republica. (s.f.). Facultad
Ciencias Economicas y de Administración de la Republica. Obtenido de
<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcont1/material/control.pdf>

Iniciativas Empesariales . (s.f.). Iniciativas Empesariales . Obtenido de
<http://www.iniciativasempesariales.com/Adistancia/Rentabilidad.pdf>

La contraloría general de la República . (s.f.). La contraloría general de la Repúblic.
Recuperado el 02 de 5 de 2014, de
https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html

Sánchez Ballesta, J. P. (2002). <http://ciberconta.unizar.es/>. Obtenido de
<http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>

Sandoval, R. G. (12 de Noviembre de 2011). CAMECSA. Obtenido de
[https://sites.google.com/site/sistemascamecsa/in-the-
news/controlinternoenlasempresas](https://sites.google.com/site/sistemascamecsa/in-the-news/controlinternoenlasempresas)

ANEXOS

ANEXO N° 1: RESULTADO DEL CUESTIONARIO AL GERENTE

Componentes de Control Interno		XXXXX		TOTAL	
		Si	No	Si	No
Ambiente de control		29		55%	45%
Filosofía de la Dirección				83%	17%
1	La Gerencia muestra interés de apoyar al establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos, reuniones, charlas y otros medios.	1		1	-
2	La Dirección reconoce y promueve los aportes del personal que mejoran el desarrollo de las actividades laborales.	1		1	-
3	La Dirección incentiva el desarrollo transparente de las actividades de la entidad.	1		1	-
4	Se toman decisiones frente a desviaciones de indicadores, variaciones frente a los resultados contables, dejándose evidencia mediante actas.	1		1	-
5	La Dirección proporciona el apoyo logístico y de personal para un adecuado desarrollo de las labores de control.	1		1	-
6	La Dirección demuestra una actitud positiva para implementar las recomendaciones de auditoría externa / interna / consejo de vigilancia.		1	-	1
Integridad y valores éticos				60%	40%
7	La entidad cuenta con un código de Ética debidamente aprobado, y difundido mediante talleres o reuniones.		1	-	1
8	La administración ha difundido la "Ley del Código de Ética de la Función Pública".		1	-	1
9	Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas.	1		1	-
10	La Dirección demuestra un comportamiento ético, poniendo en práctica los lineamientos de conducta de la entidad.	1		1	-
11	Se sanciona a los responsables de actos ilegales de acuerdo con las políticas definidas por la Dirección.	1		1	-
Administración Estratégica				25%	75%
12	La Dirección ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad.	1		1	-
13	La Dirección asegura que todas las Áreas, Departamentos formulen, implementen y evalúen actividades concordantes con su plan operativo institucional.		1	-	1
14	Los planes estratégicos, operativo y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimiento documentado.		1	-	1
15	Todas las unidades orgánicas evalúan periódicamente su plan operativo con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles desvíos.		1	-	1

Estructura organizacional				25%	75%
16	La estructura organizacional se ha desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la entidad y se ajusta a la realidad.	1		1	-
17	El Manual de Organización y Funciones (MOF) refleja todas las actividades que se realizan en la entidad y están debidamente delimitadas.		1	-	1
18	La entidad cuenta con un Manual de Procesos (MAPRO) que reflejen todos los procedimientos del Proceso de Operaciones con sus respectivos flujos de información.		1	-	1
19	La Dirección se asegura de que los trabajadores conozcan los documentos normativos (MOF, MAPRO, reglamentos y demás manuales) que regulan las actividades de la entidad.		1	-	1
Administración de los Recursos Humanos				80%	20%
20	La entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social, y evaluación de personal.	1		1	-
21	Se cuenta con un programa de inducción al personal que ingresa relacionados con el puesto al que ingresa y de los principios éticos.	1		1	-
22	Las distintas áreas de la empresa cuentan con la cantidad de personal necesaria para el adecuado desarrollo sus actividades.	1		1	-
23	La entidad elabora anualmente un plan de formación y capacitación del personal, con la participación de todas las áreas y se da cumplimiento al mismo.		1	-	1
24	La escala remunerativa está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas.	1		1	-
Competencia profesional				50%	50%
25	Se han identificado las competencias necesarias para cada cargo previsto y han sido plasmadas en un documento normativo (perfil del cargo)		1	-	1
26	El personal que ocupa los diversos cargos en la empresa cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo.	1		1	-
Asignación de autoridad y responsabilidad				50%	50%
27	La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en los manuales, reglamentos u otros documentos normativos		1	-	1
28	Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden	1		1	-
Área de Auditoría Interna				0%	100%
29	La entidad cuenta con un área de Auditoría Interna.		1	-	1
Evaluación de riesgos		6		50%	50%
Planeamiento de la Administración de Riesgos				0%	100%
1	Se ha desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos para el Proceso de Operaciones.		1	-	1
Identificación de Riesgos				100%	0%
2	Se han identificado los eventos negativos (riesgos) que pueden afectar el desarrollo de las actividades en el Proceso de Operaciones.	1		1	-
Valoración de riesgos				67%	33%
3	En el desarrollo de las actividades en el Proceso de Operaciones se ha determinado y cuantificado la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados (probabilidad de ocurrencia).	1		1	-
4	En el desarrollo de las actividades en el Proceso de Operaciones se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto).	1		1	-
5	Los riesgos, sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación han sido registrados por escrito.		1	-	1

Respuesta al riesgo				0%	100%
6	Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados.		1	-	1
Actividades de control		21		52%	48%
Procedimiento de Autorización y Aprobación*				0%	100%
1	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas en el Proceso de Operaciones están claramente definidos en manuales o directivas y son realizados para todos los procesos y actividades.		1	-	1
2	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas en el Proceso de Operaciones han sido adecuadamente comunicados a los responsables.		1	-	1
Segregación de funciones*				50%	50%
3	Las actividades expuestas a riesgos de error o fraude han sido asignadas al encargado del Proceso de Operaciones.	1		1	-
4	Se efectúa rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude.		1	-	1
Evaluación Costo-Beneficio*				50%	50%
5	El costo de los controles establecidos para las actividades del Proceso de Operaciones está de acuerdo a los resultados esperados (beneficios).	1		1	-
6	Se toma en cuenta que el costo de establecer un control no supere el beneficio que se puede obtener.		1	-	1
Controles sobre el acceso a los recursos o archivos*				60%	40%
7	Se han establecido políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de los recursos del Proceso de Operaciones.		1	-	1
8	El acceso a los recursos o archivos queda evidenciado en documentos tales como recibos, actas entre otros.	1		1	-
9	Periódicamente se comparan los recursos asignados con los registros de la entidad (por ejemplo inventarios u otros dentro del Proceso de Operaciones).		1	-	1
10	Dentro del Proceso de Operaciones se ha identificado los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado, y se han establecido medidas de seguridad para los mismos.	1		1	-
11	Los documentos internos que generan y reciben las diversas áreas están debidamente numerados y protegidos.	1		1	-
Verificaciones y conciliaciones*				100%	0%
12	Se lleva periódicamente a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas en el Proceso de Operaciones.	1		1	-
Evaluación de desempeño *				0%	100%
13	La entidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas dentro del Proceso de Operaciones.		1	-	1
Rendición de cuentas				0%	100%
14	El Proceso de Operaciones cuenta con procedimientos y lineamientos internos que se siguen para la rendición de cuentas.		1	-	1
15	La administración exige al personal del Proceso de Operaciones la presentación de rendición de cuentas al área de Contabilidad.		1	-	1
Documentación de procesos, actividades y tareas *				100%	0%
16	El personal conoce qué procesos involucra al Proceso de Operaciones y qué rol le corresponde en los mismos.	1		1	-
17	Dentro del Proceso de Operaciones los procesos, actividades y tareas en las diversas áreas se encuentran definidas, establecidas y documentadas al igual que sus modificaciones.	1		1	-

Revisión de procesos, actividades y tareas*				100%	0%
18	Se revisan periódicamente con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido.	1		1	-
Controles para la tecnología de Información y Comunicación				67%	33%
19	Se cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información.		1	-	1
20	Los sistemas de información cuentan con controles y sistemas que evitan el acceso no autorizado a la información.	1		1	-
21	La entidad ha definido políticas sobre el cambio frecuente de contraseñas, sobre su uso y cuando el personal se desvincule de las funciones.	1		1	-
Información y comunicación		14		79%	21%
Funciones y características de la información				50%	50%
1	La información del Proceso de Operaciones es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones.	1		1	-
2	Se han definido niveles para el acceso del personal al sistema de información		1	-	1
Información y responsabilidad				100%	0%
3	La Gerencia identifica las necesidades de información de todos los procesos y han implementado los controles necesarios para el Proceso de Operaciones.	1		1	-
4	Se cuenta con políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades dentro del Proceso de Operaciones.	1		1	-
Calidad y suficiencia de la información				100%	0%
5	La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades.	1		1	-
Sistemas de información				100%	0%
6	La entidad está integrada a un solo sistema de información y se ajusta a las necesidades de sus actividades.	1		1	-
Flexibilidad al cambio				0%	100%
7	Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se rediseñan para asegurar su adecuado funcionamiento.		1	-	1
Archivo institucional				100%	0%
8	El Proceso de Operaciones se encarga de administrar la documentación e información generadas en el área.	1		1	-
9	La administración de los documentos e información en el Proceso de Operaciones se realiza de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos para la preservación y su conservación (archivos electrónicos, magnéticos y físicos).	1		1	-
10	Los ambientes utilizados por el archivo institucional cuenta con una ubicación y acondicionamiento apropiado.	1		1	-

Comunicación interna				50%	50%
11	La entidad ha elaborado y difundido documentos que orienten la comunicación interna.		1	-	1
12	La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos para la denuncia de actos indebidos por parte del personal.	1		1	-
Comunicación externa				100%	0%
13	La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos adecuados para informar hacia el exterior sobre su gestión institucional.	1		1	-
Canales de comunicación				100%	0%
14	Se ha implementado alguna política que estandarice una comunicación interna y externa, considerándose diversos tipos de comunicación: memorando, paneles informativos, boletines, revistas.	1		1	-
Supervisión		5		40%	60%
Actividades de prevención y monitoreo				100%	0%
1	Dentro del Proceso de Operaciones se realizan acciones de supervisión de las labores para conocer oportunamente si éstas se efectúan de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello.	1		1	-
Seguimiento de resultados				50%	50%
2	Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo dentro del Proceso de Operaciones se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección.	1		1	-
3	Cuando se descubre oportunidades de mejora para el Proceso de Operaciones, se disponen medidas para desarrollarlas.		1	-	1
Compromiso de mejoramiento				0%	100%
4	La entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones que le permite proponer planes de mejora que son ejecutados posteriormente.		1	-	1
5	Se implementan las recomendaciones producto de las autoevaluaciones realizadas.		1	-	1
TOTAL		75		43	32
TOTAL EN PORCENTAJES				57%	43%

ANEXO N° 2: RESULTADO DEL CUESTIONARIO AL PERSONAL DE CONTABILIDAD

Componentes de Control Interno		XXXXX		TOTAL	
		Si	No	Si	No
Ambiente de control		29		28%	72%
Filosofía de la Dirección				50%	50%
1	La Gerencia muestra interés de apoyar al establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos, reuniones, charlas y otros medios.	1		1	-
2	La Dirección reconoce y promueve los aportes del personal que mejoran el desarrollo de las actividades laborales.	1		1	-
3	La Dirección incentiva el desarrollo transparente de las actividades de la entidad.	1		1	-
4	Se toman decisiones frente a desviaciones de indicadores, variaciones frente a los resultados contables, dejándose evidencia mediante actas.		1	-	1
5	La Dirección proporciona el apoyo logístico y de personal para un adecuado desarrollo de las labores de control.		1	-	1
6	La Dirección demuestra una actitud positiva para implementar las recomendaciones de auditoría externa / interna / consejo de vigilancia.		1	-	1
Integridad y valores éticos				40%	60%
7	La entidad cuenta con un código de Ética debidamente aprobado, y difundido mediante talleres o reuniones.		1	-	1
8	La administración ha difundido la "Ley del Código de Ética de la Función Pública".		1	-	1
9	Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas.		1	-	1
10	La Dirección demuestra un comportamiento ético, poniendo en práctica los lineamientos de conducta de la entidad.	1		1	-
11	Se sanciona a los responsables de actos ilegales de acuerdo con las políticas definidas por la Dirección.	1		1	-
Administración Estratégica				25%	75%
12	La Dirección ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad.	1		1	-
13	La Dirección asegura que todas las Áreas, Departamentos formulen, implementen y evalúen actividades concordantes con su plan operativo institucional.		1	-	1
14	Los planes estratégicos, operativo y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimiento documentado.		1	-	1
15	Todas las unidades orgánicas evalúan periódicamente su plan operativo con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles desvíos.		1	-	1

Estructura organizacional				0%	100%
16	La estructura organizacional se ha desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la entidad y se ajusta a la realidad.		1	-	1
17	El Manual de Organización y Funciones (MOF) refleja todas las actividades que se realizan en la entidad y están debidamente delimitadas.		1	-	1
18	La entidad cuenta con un Manual de Procesos (MAPRO) que reflejen todos los procedimientos del Proceso de Operaciones con sus respectivos flujos de información.		1	-	1
19	La Dirección se asegura de que los trabajadores conozcan los documentos normativos (MOF, MAPRO, reglamentos y demás manuales) que regulan las actividades de la entidad.		1	-	1
Administración de los Recursos Humanos				20%	80%
20	La entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social, y evaluación de personal.		1	-	1
21	Se cuenta con un programa de inducción al personal que ingresa relacionados con el puesto al que ingresa y de los principios éticos.	1		1	-
22	Las distintas áreas de la empresa cuentan con la cantidad de personal necesaria para el adecuado desarrollo sus actividades.		1	-	1
23	La entidad elabora anualmente un plan de formación y capacitación del personal, con la participación de todas las áreas y se da cumplimiento al mismo.		1	-	1
24	La escala remunerativa está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas.		1	-	1
Competencia profesional				50%	50%
25	Se han identificado las competencias necesarias para cada cargo previsto y han sido plasmadas en un documento normativo (perfil del cargo)		1	-	1
26	El personal que ocupa los diversos cargos en la empresa cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo.	1		1	-
Asignación de autoridad y responsabilidad				0%	100%
27	La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en los manuales, reglamentos u otros documentos normativos		1	-	1
28	Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden		1	-	1
Área de Auditoría Interna				0%	100%
29	La entidad cuenta con un área de Auditoría Interna.		1	-	1
Evaluación de riesgos		6		0%	100%
Planeamiento de la Administración de Riesgos				0%	100%
1	Se ha desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos para el Proceso de Operaciones.		1	-	1
Identificación de Riesgos				0%	100%
2	Se han identificado los eventos negativos (riesgos) que pueden afectar el desarrollo de las actividades en el Proceso de Operaciones.		1	-	1

Valoración de riesgos				0%	100%
3	En el desarrollo de las actividades en el Proceso de Operaciones se ha determinado y cuantificado la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados (probabilidad de ocurrencia).		1	-	1
4	En el desarrollo de las actividades en el Proceso de Operaciones se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto).		1	-	1
5	Los riesgos, sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación han sido registrados por escrito.		1	-	1
Respuesta al riesgo				0%	100%
6	Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados.		1	-	1
Actividades de control		21		24%	76%
Procedimiento de Autorización y Aprobación*				0%	100%
1	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas en el Proceso de Operaciones están claramente definidos en manuales o directivas y son realizados para todos los procesos y actividades.		1	-	1
2	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas en el Proceso de Operaciones han sido adecuadamente comunicados a los responsables.		1	-	1
Segregación de funciones*				0%	100%
3	Las actividades expuestas a riesgos de error o fraude han sido asignadas al encargado del Proceso de Operaciones.		1	-	1
4	Se efectúa rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude.		1	-	1
Evaluación Costo-Beneficio*				0%	100%
5	El costo de los controles establecidos para las actividades del Proceso de Operaciones está de acuerdo a los resultados esperados (beneficios).		1	-	1
6	Se toma en cuenta que el costo de establecer un control no supere el beneficio que se puede obtener.		1	-	1
Controles sobre el acceso a los recursos o archivos*				20%	80%
7	Se han establecido políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de los recursos del Proceso de Operaciones.		1	-	1
8	El acceso a los recursos o archivos queda evidenciado en documentos tales como recibos, actas entre otros.		1	-	1
9	Periódicamente se comparan los recursos asignados con los registros de la entidad (por ejemplo inventarios u otros dentro del Proceso de Operaciones).		1	-	1
10	Dentro del Proceso de Operaciones se ha identificado los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado, y se han establecido medidas de seguridad para los mismos.		1	-	1
11	Los documentos internos que generan y reciben las diversas áreas están debidamente numerados y protegidos.	1		1	-
Verificaciones y conciliaciones*				0%	100%
12	Se lleva periódicamente a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas en el Proceso de Operaciones.		1	-	1
Evaluación de desempeño *				0%	100%
13	La entidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas dentro del Proceso de Operaciones.		1	-	1
Rendición de cuentas				100%	0%
14	El Proceso de Operaciones cuenta con procedimientos y lineamientos internos que se siguen para la rendición de cuentas.	1		1	-
15	La administración exige al personal del Proceso de Operaciones la presentación de rendición de cuentas al área de Contabilidad.	1		1	-
Documentación de procesos, actividades y tareas *				50%	50%
16	El personal conoce qué procesos involucra al Proceso de Operaciones y qué rol le corresponde en los mismos.	1		1	-
17	Dentro del Proceso de Operaciones los procesos, actividades y tareas en las diversas áreas se encuentran definidas, establecidas y documentadas al igual que sus modificaciones.		1	-	1

Revisión de procesos, actividades y tareas*				100%	0%
18	Se revisan periódicamente con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido.	1		1	-
Controles para la tecnología de Información y Comunicación				0%	100%
19	Se cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información.		1	-	1
20	Los sistemas de información cuentan con controles y sistemas que evitan el acceso no autorizado a la información.		1	-	1
21	La entidad ha definido políticas sobre el cambio frecuente de contraseñas, sobre su uso y cuando el personal se desvincule de las funciones.		1	-	1
Información y comunicación		14		21%	79%
Funciones y características de la información				50%	50%
1	La información del Proceso de Operaciones es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones.		1	-	1
2	Se han definido niveles para el acceso del personal al sistema de información	1		1	-
Información y responsabilidad				0%	100%
3	La Gerencia identifica las necesidades de información de todos los procesos y han implementado los controles necesarios para el Proceso de Operaciones.		1	-	1
4	Se cuenta con políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades dentro del Proceso de Operaciones.		1	-	1
Calidad y suficiencia de la información				0%	100%
5	La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades.		1	-	1
Sistemas de información				0%	100%
6	La entidad está integrada a un solo sistema de información y se ajusta a las necesidades de sus actividades.		1	-	1
Flexibilidad al cambio				0%	100%
7	Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se rediseñan para asegurar su adecuado funcionamiento.		1	-	1
Archivo institucional				33%	67%
8	El Proceso de Operaciones se encarga de administrar la documentación e información generadas en el área.	1		1	-
9	La administración de los documentos e información en el Proceso de Operaciones se realiza de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos para la preservación y su conservación (archivos electrónicos, magnéticos y físicos).		1	-	1
10	Los ambientes utilizados por el archivo institucional cuenta con una ubicación y acondicionamiento apropiado.		1	-	1
Comunicación interna				50%	50%
11	La entidad ha elaborado y difundido documentos que orienten la comunicación interna.		1	-	1
12	La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos para la denuncia de actos indebidos por parte del personal.	1		1	-
Comunicación externa				0%	100%
13	La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos adecuados para informar hacia el exterior sobre su gestión institucional.		1	-	1
Canales de comunicación				0%	100%
14	Se ha implementado alguna política que estandarice una comunicación interna y externa, considerándose diversos tipos de comunicación: memorando, paneles informativos, boletines, revistas.		1	-	1

Supervisión		5		0%	100%
Actividades de prevención y monitoreo				0%	100%
1	Dentro del Proceso de Operaciones se realizan acciones de supervisión de las labores para conocer oportunamente si éstas se efectúan de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello.		1	-	1
Seguimiento de resultados				0%	100%
2	Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo dentro del Proceso de Operaciones se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección.		1	-	1
3	Cuando se descubre oportunidades de mejora para el Proceso de Operaciones, se disponen medidas para desarrollarlas.		1	-	1
Compromiso de mejoramiento				0%	100%
4	La entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones que le permite proponer planes de mejora que son ejecutados posteriormente.		1	-	1
5	Se implementan las recomendaciones producto de las autoevaluaciones realizadas.		1	-	1
TOTAL		75		16	59
TOTAL EN PORCENTAJES				21%	79%

ANEXO N° 3: RESULTADO DEL CUESTIONARIO AL PERSONAL DE R.R.H.H.

Componentes de Control Interno		XXXXX		TOTAL	
		Si	No	Si	No
Ambiente de control		29		14%	86%
Filosofía de la Dirección				0%	100%
1	La Gerencia muestra interés de apoyar al establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos, reuniones, charlas y otros medios.		1	-	1
2	La Dirección reconoce y promueve los aportes del personal que mejoran el desarrollo de las actividades laborales.		1	-	1
3	La Dirección incentiva el desarrollo transparente de las actividades de la entidad.		1	-	1
4	Se toman decisiones frente a desviaciones de indicadores, variaciones frente a los resultados contables, dejándose evidencia mediante actas.		1	-	1
5	La Dirección proporciona el apoyo logístico y de personal para un adecuado desarrollo de las labores de control.		1	-	1
6	La Dirección demuestra una actitud positiva para implementar las recomendaciones de auditoría externa / interna / consejo de vigilancia.		1	-	1
Integridad y valores éticos				40%	60%
7	La entidad cuenta con un código de Ética debidamente aprobado, y difundido mediante talleres o reuniones.		1	-	1
8	La administración ha difundido la "Ley del Código de Ética de la Función Pública".		1	-	1
9	Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas.		1	-	1
10	La Dirección demuestra un comportamiento ético, poniendo en práctica los lineamientos de conducta de la entidad.	1		1	-
11	Se sanciona a los responsables de actos ilegales de acuerdo con las políticas definidas por la Dirección.	1		1	-
Administración Estratégica				0%	100%
12	La Dirección ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad.		1	-	1
13	La Dirección asegura que todas las Áreas, Departamentos formulen, implementen y evalúen actividades concordantes con su plan operativo institucional.		1	-	1
14	Los planes estratégicos, operativo y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimiento documentado.		1	-	1
15	Todas las unidades orgánicas evalúan periódicamente su plan operativo con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles desvíos.		1	-	1

Estructura organizacional				0%	100%
16	La estructura organizacional se ha desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la entidad y se ajusta a la realidad.		1	-	1
17	El Manual de Organización y Funciones (MOF) refleja todas las actividades que se realizan en la entidad y están debidamente delimitadas.		1	-	1
18	La entidad cuenta con un Manual de Procesos (MAPRO) que reflejen todos los procedimientos del Proceso de Operaciones con sus respectivos flujos de información.		1	-	1
19	La Dirección se asegura de que los trabajadores conozcan los documentos normativos (MOF, MAPRO, reglamentos y demás manuales) que regulan las actividades de la entidad.		1	-	1
Administración de los Recursos Humanos				20%	80%
20	La entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social, y evaluación de personal.		1	-	1
21	Se cuenta con un programa de inducción al personal que ingresa relacionados con el puesto al que ingresa y de los principios éticos.		1	-	1
22	Las distintas áreas de la empresa cuentan con la cantidad de personal necesaria para el adecuado desarrollo sus actividades.		1	-	1
23	La entidad elabora anualmente un plan de formación y capacitación del personal, con la participación de todas las áreas y se da cumplimiento al mismo.		1	-	1
24	La escala remunerativa está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas.	1		1	-
Competencia profesional				50%	50%
25	Se han identificado las competencias necesarias para cada cargo previsto y han sido plasmadas en un documento normativo (perfil del cargo)		1	-	1
26	El personal que ocupa los diversos cargos en la empresa cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo.	1		1	-
Asignación de autoridad y responsabilidad				0%	100%
27	La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en los manuales, reglamentos u otros documentos normativos		1	-	1
28	Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden		1	-	1
Área de Auditoría Interna				0%	100%
29	La entidad cuenta con un área de Auditoría Interna.		1	-	1
Evaluación de riesgos		6		17%	83%
Planeamiento de la Administración de Riesgos				0%	100%
1	Se ha desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos para el Proceso de Operaciones.		1	-	1
Identificación de Riesgos				100%	0%
2	Se han identificado los eventos negativos (riesgos) que pueden afectar el desarrollo de las actividades en el Proceso de Operaciones.	1		1	-
Valoración de riesgos				0%	100%
3	En el desarrollo de las actividades en el Proceso de Operaciones se ha determinado y cuantificado la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados (probabilidad de ocurrencia).		1	-	1
4	En el desarrollo de las actividades en el Proceso de Operaciones se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto).		1	-	1
5	Los riesgos, sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación han sido registrados por escrito.		1	-	1
Respuesta al riesgo				0%	100%
6	Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados.		1	-	1

Actividades de control		21	38%	62%
Procedimiento de Autorización y Aprobación*			0%	100%
1	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas en el Proceso de Operaciones están claramente definidos en manuales o directivas y son realizados para todos los procesos y actividades.	1	-	1
2	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas en el Proceso de Operaciones han sido adecuadamente comunicados a los responsables.	1	-	1
Segregación de funciones*			50%	50%
3	Las actividades expuestas a riesgos de error o fraude han sido asignadas al encargado del Proceso de Operaciones.	1	1	-
4	Se efectúa rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude.	1	-	1
Evaluación Costo-Beneficio*			50%	50%
5	El costo de los controles establecidos para las actividades del Proceso de Operaciones está de acuerdo a los resultados esperados (beneficios).	1	1	-
6	Se toma en cuenta que el costo de establecer un control no supere el beneficio que se puede obtener.	1	-	1
Controles sobre el acceso a los recursos o archivos*			40%	60%
7	Se han establecido políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de los recursos del Proceso de Operaciones.	1	-	1
8	El acceso a los recursos o archivos queda evidenciado en documentos tales como recibos, actas entre otros.	1	1	-
9	Periódicamente se comparan los recursos asignados con los registros de la entidad (por ejemplo inventarios u otros dentro del Proceso de Operaciones).	1	-	1
10	Dentro del Proceso de Operaciones se ha identificado los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado, y se han establecido medidas de seguridad para los mismos.	1	1	-
11	Los documentos internos que generan y reciben las diversas áreas están debidamente numerados y protegidos.	1	-	1
Verificaciones y conciliaciones*			0%	100%
12	Se lleva periódicamente a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas en el Proceso de Operaciones.	1	-	1
Evaluación de desempeño *			100%	0%
13	La entidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas dentro del Proceso de Operaciones.	1	1	-
Rendición de cuentas			50%	50%
14	El Proceso de Operaciones cuenta con procedimientos y lineamientos internos que se siguen para la rendición de cuentas.	1	1	-
15	La administración exige al personal del Proceso de Operaciones la presentación de rendición de cuentas al área de Contabilidad.	1	-	1
Documentación de procesos, actividades y tareas *			0%	100%
16	El personal conoce qué procesos involucra al Proceso de Operaciones y qué rol le corresponde en los mismos.	1	-	1
17	Dentro del Proceso de Operaciones los procesos, actividades y tareas en las diversas áreas se encuentran definidas, establecidas y documentadas al igual que sus modificaciones.	1	-	1
Revisión de procesos, actividades y tareas*			0%	100%
18	Se revisan periódicamente con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido.	1	-	1
Controles para la tecnología de Información y Comunicación			67%	33%
19	Se cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información.	1	-	1
20	Los sistemas de información cuentan con controles y sistemas que evitan el acceso no autorizado a la información.	1	1	-
21	La entidad ha definido políticas sobre el cambio frecuente de contraseñas, sobre su uso y cuando el personal se desvincule de las funciones.	1	1	-

Información y comunicación		14		50%	50%
Funciones y características de la información				50%	50%
1	La información del Proceso de Operaciones es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones.		1	-	1
2	Se han definido niveles para el acceso del personal al sistema de información	1		1	-
Información y responsabilidad				0%	100%
3	La Gerencia identifica las necesidades de información de todos los procesos y han implementado los controles necesarios para el Proceso de Operaciones.		1	-	1
4	Se cuenta con políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades dentro del Proceso de Operaciones.		1	-	1
Calidad y suficiencia de la información				100%	0%
5	La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades.	1		1	-
Sistemas de información				100%	0%
6	La entidad está integrada a un solo sistema de información y se ajusta a las necesidades de sus actividades.	1		1	-
Flexibilidad al cambio				0%	100%
7	Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se rediseñan para asegurar su adecuado funcionamiento.		1	-	1
Archivo institucional				33%	67%
8	El Proceso de Operaciones se encarga de administrar la documentación e información generadas en el área.		1	-	1
9	La administración de los documentos e información en el Proceso de Operaciones se realiza de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos para la preservación y su conservación (archivos electrónicos, magnéticos y físicos).		1	-	1
10	Los ambientes utilizados por el archivo institucional cuenta con una ubicación y acondicionamiento apropiado.	1		1	-
Comunicación interna				100%	0%
11	La entidad ha elaborado y difundido documentos que orienten la comunicación interna.	1		1	-
12	La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos para la denuncia de actos indebidos por parte del personal.	1		1	-
Comunicación externa				0%	100%
13	La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos adecuados para informar hacia el exterior sobre su gestión institucional.		1	-	1
Canales de comunicación				100%	0%
14	Se ha implementado alguna política que estandarice una comunicación interna y externa, considerándose diversos tipos de comunicación: memorando, paneles informativos, boletines, revistas.	1		1	-
Supervisión		5		20%	80%
Actividades de prevención y monitoreo				0%	100%
1	Dentro del Proceso de Operaciones se realizan acciones de supervisión de las labores para conocer oportunamente si éstas se efectúan de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello.		1	-	1
Seguimiento de resultados				50%	50%
2	Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo dentro del Proceso de Operaciones se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección.		1	-	1
3	Cuando se descubre oportunidades de mejora para el Proceso de Operaciones, se disponen medidas para desarrollarlas.	1		1	-
Compromiso de mejoramiento				0%	100%
4	La entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones que le permite proponer planes de mejora que son ejecutados posteriormente.		1	-	1
5	Se implementan las recomendaciones producto de las autoevaluaciones realizadas.		1	-	1
TOTAL		75		21	54
TOTAL EN PORCENTAJES				28%	72%

ANEXO N° 4: RESULTADO DEL CUESTIONARIO AL PERSONAL DEL PROCESO DE OPERACIONES

Componentes de Control Interno		XXXXX		XXXXX		XXXXX		XXXXX		XXXXX		TOTAL	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Ambiente de control		29										30%	70%
Filosofía de la Dirección												37%	63%
1	La Gerencia muestra interés de apoyar al establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos, reuniones, charlas y otros medios.		1		1		1		1		1	-	5
2	La Dirección reconoce y promueve los aportes del personal que mejoran el desarrollo de las actividades laborales.	1		1			1	1			1	3	2
3	La Dirección incentiva el desarrollo transparente de las actividades de la entidad.	1		1		1		1		1		5	-
4	Se toman decisiones frente a desviaciones de indicadores, variaciones frente a los resultados en el proceso de operaciones, dejándose evidencia mediante actas.		1		1		1		1		1	-	5
5	La Dirección proporciona el apoyo logístico y de personal para un adecuado desarrollo de las labores de control.	1			1		1	1		1		3	2
6	La Dirección demuestra una actitud positiva para implementar las recomendaciones de auditoría externa / interna / consejo de vigilancia.		1		1		1		1		1	-	5
Integridad y valores éticos												28%	72%
7	La entidad cuenta con un código de Ética debidamente aprobado, y difundido mediante talleres o reuniones.		1		1		1		1		1	-	5
8	La administración ha difundido la "Ley del Código de Ética de la Función Pública".		1		1		1		1		1	-	5
9	Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas.		1		1		1		1		1	-	5
10	La Dirección demuestra un comportamiento ético, poniendo en práctica los lineamientos de conducta de la entidad.	1		1		1		1		1		5	-
11	Se sanciona a los responsables de actos ilegales de acuerdo con las políticas definidas por la Dirección.	1		1			1		1		1	2	3

Administración Estratégica											15%	85%	
12	La Dirección ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad.	1			1		1	1		1		3	2
13	La Dirección asegura que todas las Áreas, Departamentos formulen, implementen y evalúen actividades concordantes con su plan operativo institucional.		1		1		1		1	1		-	5
14	Los planes estratégicos, operativo y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimiento documentado.		1		1		1		1	1		-	5
15	Todas las unidades orgánicas evalúan periódicamente su plan operativo con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles desvíos.		1		1		1		1	1		-	5
Estructura organizacional											10%	90%	
16	La estructura organizacional se ha desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la entidad y se ajusta a la realidad.	1		1			1		1	1		2	3
17	El Manual de Organización y Funciones (MOF) refleja todas las actividades que se realizan en la entidad y están debidamente delimitadas.		1		1		1		1	1		-	5
18	La entidad cuenta con un Manual de Procesos (MAPRO) que reflejen todos los procedimientos del Proceso de Operaciones con sus respectivos flujos de información.		1		1		1		1	1		-	5
19	La Dirección se asegura de que los trabajadores conozcan los documentos normativos (MOF, MAPRO, reglamentos y demás manuales) que regulan las actividades de la entidad.		1		1		1		1	1		-	5
Administración de los Recursos Humanos											44%	56%	
20	La entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social, y evaluación de personal.		1	1			1		1	1		2	3
21	Se cuenta con un programa de inducción al personal que ingresa relacionados con el puesto al que ingresa y de los principios éticos.	1			1		1		1	1		2	3
22	Las distintas áreas de la empresa cuentan con la cantidad de personal necesaria para el adecuado desarrollo sus actividades.	1		1			1		1	1		3	2
23	La entidad elabora anualmente un plan de formación y capacitación del personal, con la participación de todas las áreas y se da cumplimiento al mismo.		1		1		1		1	1		-	5
24	La escala remunerativa está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas.	1		1		1		1		1		4	1
Competencia profesional											50%	50%	
25	Se han identificado las competencias necesarias para cada cargo previsto y han sido plasmadas en un documento normativo (perfil del cargo).		1		1		1		1	1		-	5
26	El personal que ocupa los diversos cargos en la empresa cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo.	1		1		1		1		1		5	-

Asignación de autoridad y responsabilidad										50%	50%
27	La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en los manuales, reglamentos u otros documentos normativos.		1		1		1		1	-	5
28	Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden.	1		1		1		1		5	-
Área de Auditoría Interna										0%	100%
29	La entidad cuenta con un área de Auditoría Interna.		1		1		1		1	-	5
Evaluación de riesgos		6								0%	100%
Planeamiento de la Administración de Riesgos										0%	100%
1	Se ha desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos para el Proceso de Operaciones.		1		1		1		1	-	5
Identificación de Riesgos										0%	100%
2	Se han identificado los eventos negativos (riesgos) que pueden afectar el desarrollo de las actividades en el Proceso de Operaciones.		1		1		1		1	-	5
Valoración de riesgos										0%	100%
3	En el desarrollo de las actividades en el Proceso de Operaciones se ha determinado y cuantificado la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados (probabilidad de ocurrencia).		1		1		1		1	-	5
4	En el desarrollo de las actividades en el Proceso de Operaciones se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto).		1		1		1		1	-	5
5	Los riesgos, sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación han sido registrados por escrito.		1		1		1		1	-	5
Respuesta al riesgo										0%	100%
6	Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados.		1		1		1		1	-	5
Actividades de control		21								23%	77%
Procedimiento de Autorización y Aprobación*										0%	100%
1	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas en el Proceso de Operaciones están claramente definidos en manuales o directivas y son realizados para todos los procesos y actividades.		1		1		1		1	-	5
2	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas en el Proceso de Operaciones han sido adecuadamente comunicados a los responsables.		1		1		1		1	-	5

Segregación de funciones*											0%	100%	
3	Las actividades expuestas a riesgos de error o fraude han sido asignadas al encargado del Proceso de Operaciones.		1		1		1		1		1	-	5
4	Se efectúa rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude.		1		1		1		1		1	-	5
Evaluación Costo-Beneficio*											70%	30%	
5	El costo de los controles establecidos para las actividades del Proceso de Operaciones está de acuerdo a los resultados esperados (beneficios).	1		1		1		1		1		5	-
6	Se toma en cuenta que el costo de establecer un control no supere el beneficio que se puede obtener.	1		1		1		1		1		2	3
Controles sobre el acceso a los recursos o archivos*											8%	92%	
7	Se han establecido políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de los recursos del Proceso de Operaciones.	1		1	1			1		1		2	3
8	El acceso a los recursos o archivos queda evidenciado en documentos tales como recibos, actas entre otros.		1		1			1		1		-	5
9	Periódicamente se comparan los recursos asignados con los registros de la entidad (por ejemplo inventarios u otros dentro del Proceso de Operaciones).		1		1			1		1		-	5
10	Dentro del Proceso de Operaciones se ha identificado los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado, y se han establecido medidas de seguridad para los mismos.		1		1			1		1		-	5
11	Los documentos internos que generan y reciben las diversas áreas están debidamente numerados y protegidos.		1		1			1		1		-	5
Verificaciones y conciliaciones*											0%	100%	
12	Se lleva periódicamente a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas en el Proceso de Operaciones.		1		1			1		1		-	5
Evaluación de desempeño *											0%	100%	
13	La entidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas dentro del Proceso de Operaciones.		1		1			1		1		-	5

Rendición de cuentas											100%	0%
14	El Proceso de Operaciones cuenta con procedimientos y lineamientos internos que se siguen para la rendición de cuentas.	1		1		1		1		1	5	-
15	La administración exige al personal del Proceso de Operaciones la presentación de rendición de cuentas al área de Contabilidad.	1		1		1		1		1	5	-
Documentación de procesos, actividades y tareas *											50%	50%
16	El personal conoce qué procesos involucra al Proceso de Operaciones y qué rol le corresponde en los mismos.	1		1		1		1		1	5	-
17	Dentro del Proceso de Operaciones los procesos, actividades y tareas en las diversas áreas se encuentran definidas, establecidas y documentadas al igual que sus modificaciones.		1		1		1		1		-	5
Revisión de procesos, actividades y tareas*											0%	100%
18	Se revisan periódicamente con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido.		1		1		1		1		-	5
Controles para la tecnología de Información y Comunicación											0%	100%
19	Se cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información.		1		1		1		1		-	5
20	Los sistemas de información cuentan con controles y sistemas que evitan el acceso no autorizado a la información.		1		1		1		1		-	5
21	La entidad ha definido políticas sobre el cambio frecuente de contraseñas, sobre su uso y cuando el personal se desvincule de las funciones.		1		1		1		1		-	5
Información y comunicación		14									47%	53%
Funciones y características de la información											70%	30%
1	La información del Proceso de Operaciones es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones.	1		1		1		1		1	2	3
2	Se han definido niveles para el acceso del personal al sistema de información	1		1		1		1		1	5	-
Información y responsabilidad											0%	100%
3	La Gerencia identifica las necesidades de información de todos los procesos y han implementado los controles necesarios para el Proceso de Operaciones.		1		1		1		1		-	5
4	Se cuenta con políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades dentro del Proceso de Operaciones.		1		1		1		1		-	5
Calidad y suficiencia de la información											100%	0%
5	La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades.	1		1		1		1		1	5	-

Sistemas de información											60%	40%
6	La entidad está integrada a un solo sistema de información y se ajusta a las necesidades de sus actividades.	1			1		1	1		1	3	2
Flexibilidad al cambio											0%	100%
7	Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se rediseñan para asegurar su adecuado funcionamiento.		1		1		1		1	1	-	5
Archivo institucional											33%	67%
8	El Proceso de Operaciones se encarga de administrar la documentación e información generadas en el área.		1		1		1		1	1	-	5
9	La administración de los documentos e información en el Proceso de Operaciones se realiza de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos para la preservación y su conservación (archivos electrónicos, magnéticos y físicos).		1		1		1		1	1	-	5
10	Los ambientes utilizados por el archivo institucional cuenta con una ubicación y acondicionamiento apropiado.	1		1		1		1		1	5	-
Comunicación interna											80%	20%
11	La entidad ha elaborado y difundido documentos que orienten la comunicación interna.	1		1		1		1		1	3	2
12	La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos para la denuncia de actos indebidos por parte del personal.	1		1		1		1		1	5	-
Comunicación externa											0%	100%
13	La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos adecuados para informar hacia el exterior sobre su gestión institucional.		1		1		1		1	1	-	5
Canales de comunicación											100%	0%
14	Se ha implementado alguna política que estandarice una comunicación interna y externa, considerándose diversos tipos de comunicación: memorando, paneles informativos, boletines, revistas.	1		1		1		1		1	5	-
Supervisión		5									44%	56%
Actividades de prevención y monitoreo											60%	40%
1	Dentro del Proceso de Operaciones se realizan acciones de supervisión de las labores para conocer oportunamente si éstas se efectúan de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello.		1		1	1		1		1	3	2

Seguimiento de resultados											80%	20%
2	Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo dentro del Proceso de Operaciones se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección.	1		1		1		1		1	5	-
3	Cuando se descubre oportunidades de mejora para el Proceso de Operaciones, se disponen medidas para desarrollarlas.		1		1	1		1		1	3	2
Compromiso de mejoramiento											0%	100%
4	La entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones que le permite proponer planes de mejora que son ejecutados posteriormente.		1		1		1		1	1	-	5
5	Se implementan las recomendaciones producto de las autoevaluaciones realizadas.		1		1		1		1	1	-	5
TOTAL		75									112	263
TOTAL EN PORCENTAJES											30%	70%

ANEXO N° 5: ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES MARIÑOS

Entrevistado: Carlos Javier Mariños Carbonel

01. Según los procesos o áreas de la empresa, ¿se han generado algunos problemas que ocasionen deficiencias en la actividad de la empresa?

Dentro de la empresa generalmente ocurren algunos inconvenientes en cada área pero últimamente tenemos más problemas en la parte donde se centra el servicio, es decir esta parte abarca la cotización de la carga, la estiba, transporte, desestiba y la facturación. El problema más frecuente es el robo de combustible así como el control en la documentación de las unidades entre otras cosas que pasan en esa parte.

02. ¿La empresa cuenta con un área específica y un personal para el desarrollo de sus actividades?

La empresa tiene el área de contabilidad, el de recursos humanos pero no hay un área específica para la parte donde se desarrolla el servicio ni quien la maneje, generalmente los encargados son recursos humanos o contabilidad pero eso ha traído consigo problemas como la desactualización de los documentos de cada unidad, el vencimiento de los extintores, entre otras cosas que abarcan el desarrollo del servicio.

03. ¿Alguna vez han recibido una fiscalización, multas, etc. ?

Hasta el momento no hemos recibido ninguna fiscalización pero si hemos tenido inconvenientes con las multas más conocidas como actas preventivas y probatorias, las preventivas han sido muy frecuentes, estas son consideradas como llamadas de atención o avisos, y en cuanto a probatorias de estas han sido frecuentes.

04. Ustedes como empresa, ¿manejan la política de realizar auditorías internas o externas que sean periódicas?

No hemos considerado necesario la política de realizar auditorías por lo que creemos que podemos controlar y manejar ciertos aspectos dentro de la empresa.

05. Según la percepción de la empresa, ¿cuál cree usted que sería el motivo principal para que no se decida establecer un control interno sobre los procesos de la empresa?

Considero que es por falta de elaboración de un buen plan que detalle los costos que nos generaría ya que la idea de realizar un control sobre la empresa es buena pero tenemos que considerar que desconocemos todo lo que esto involucra y el tiempo que requiere.

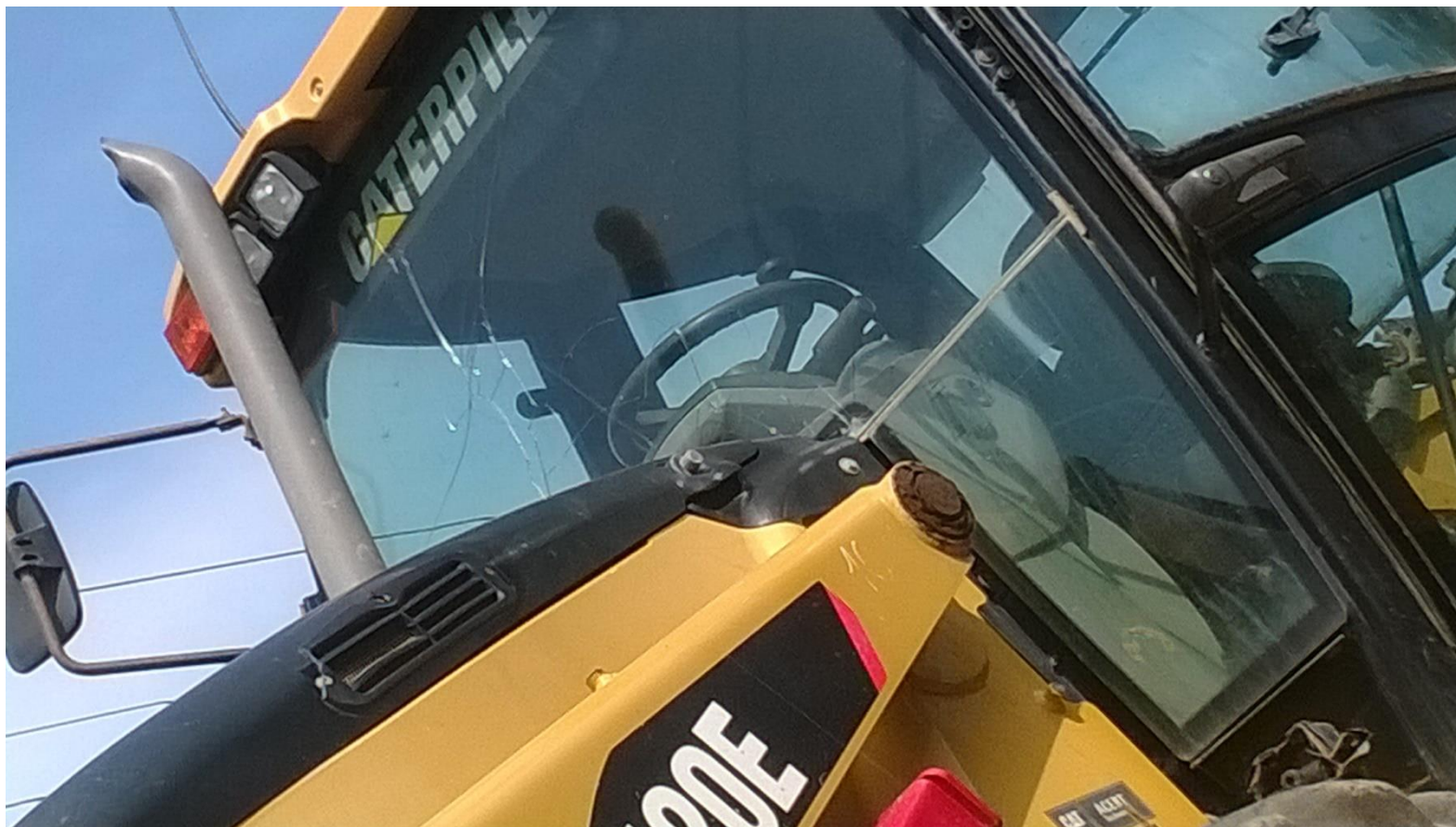
06. Si optaran por implementar un sistema de control interno, ¿cómo visualiza usted a la empresa en los próximos 5 años?

Quizá la empresa pueda manejar y reducir sus riesgos en las operaciones que se realizan a la hora de prestar el servicio, además el personal cumpliría eficientemente su labor y los procesos estaría bien definidos.

ANEXO N° 6: TIPO DE MULTAS

COD	TIPO	MAGNITUD	MONTO	DESCUENTO
U01	Prestar el servicio de transporte de carga y mercancías sin la autorización correspondiente.	MUY GRAVE	3,850.00	1,925.00
U02	Prestar el servicio de transporte de carga y mercancías sin contar con el título de habilitación vehicular correspondiente o prestar el servicio con dicho título suspendido	MUY GRAVE	770.00	385.00
U05	Prestar el servicio de transporte de carga y mercancías con vehículos que no cuenten o mantengan vigentes el SOAT o el CITV, cuando corresponda.	MUY GRAVE	770.00	385.00
U06	Prestar el servicio de transporte de carga y mercancías con conductores que no cuenten con la licencia de conducir respectiva, de acuerdo la clase y categoría establecida en la normativa nacional de tránsito, o que ésta se encuentre vencida, suspendida o cancelada.	MUY GRAVE	770.00	385.00
U08	Prestar el servicio de transporte de carga y mercancías sin mantener el material transportado sujeto o cubierto	GRAVE	192.50	96.25
U12	Prestar el servicio de transporte de carga, excediendo los límites de pesos, medidas y capacidad de acuerdo con el tipo de vehículo.	LEVE	115.50	57.75
U15	Prestar el servicio de transporte de carga con vehículos que no porten con extintor operativo de acuerdo a su tipología, triángulos o conos de seguridad, neumático de repuesto, así como con botiquín conteniendo los elementos establecidos por el MTC.	LEVE	115.50	57.75
* Para beneficiarse del pago del 50% del valor de la multa se deberá realizar el pago dentro de un plazo de diez (10) días hábiles de haber sido impuesta la papeleta.				

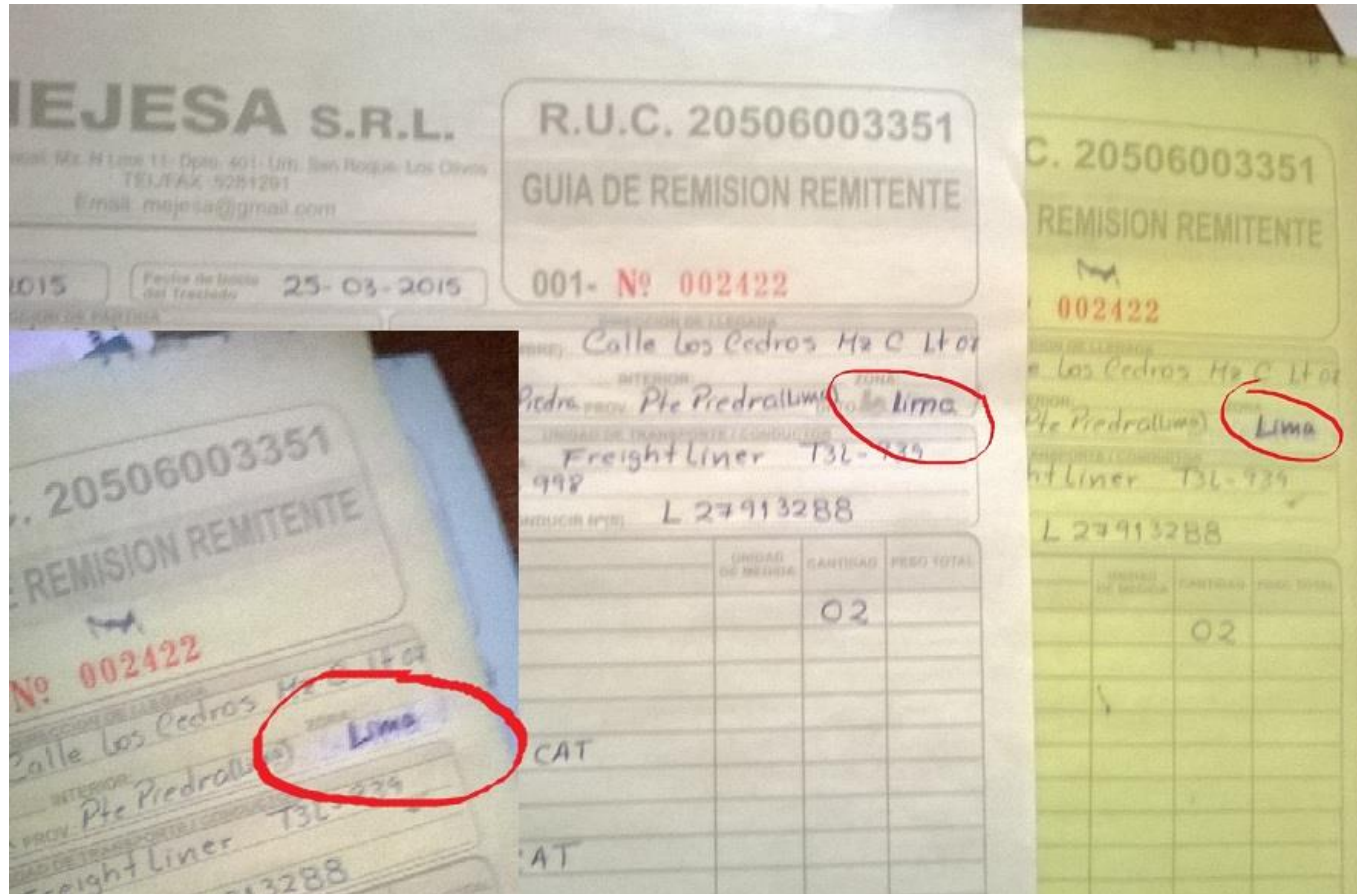
ANEXO N° 7: PARABRISAS DE MAQUINARIA DAÑADO



ANEXO N° 8: ESTRUCTURAS METÁLICAS DAÑADAS DEBIDO A UNA MALA MANIPULACIÓN



ANEXO N° 9: GUÍAS MAL ELABORADA Y CON ENMENDADURAS



MEJESA S.R.L.
 R.U.C. 20506003351
 001- N° 002422
 Fecha de inicio del traslado: 25-03-2015

REMISION REMITENTE
 R.U.C. 20506003351
 N° 002422

DIRECCIÓN DE DESTINO: Calle los Cedros H2 C Lt 02
 INTERIOR: Pte Piedra LIMA
 PROV: Pte Piedra LIMA
 FREIGHTLINER T36-939
 L 27913288

UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PESO TOTAL
	02	

DIRECCIÓN DE DESTINO: Calle los Cedros H2 C Lt 02
 INTERIOR: Pte Piedra LIMA
 PROV: Pte Piedra LIMA
 FREIGHTLINER T36-939
 L 27913288

UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PESO TOTAL
	02	

ANEXO N° 10: COMPROMISO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE OPERACIONES



TRANSPORTES MARIÑOS
Dr. Carlos Mariños Carbonel
RUC 10178297843
Servicios de Transportes de Carga Pesada y Liviana a Nivel Nacional y servicios especiales en explosivos y cama baja.
Dirección: Av. Carlos María de Alvear N° 770 - La Esperanza
TELEF: 273384 / 94 9867659 - 948668946 3271 *484325 - Nextel: 165*188
TRUJILLO - PERU



COMPROMISO PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE OPERACIONES

ACTA N°: 0001 / TM

FECHA: Trujillo 01 de Abril del 2015

Asunto: Acta de Compromiso del Gerente General para la implementación del Sistema de Control en el Proceso de Operaciones.

Quien suscribe, Carlos Javier Mariños Carbonel Gerente General de la empresa Transportes Mariños, manifiesto mi compromiso de implementar, mantener y perfeccionar un Sistema de Control Interno en el Proceso de Operaciones.

En tal sentido me comprometo a brindar mi apoyo a la encargada de la implementación del Sistema de Control en el Proceso de Operaciones. Dicha encargada tendrá el apoyo de las demás áreas y los materiales que se requiera para la ejecución de su labor.

Así mismo, me comprometo con el diseño, implementación y seguimiento del Sistema de Control Interno en el Proceso de Operaciones que se adopte para la empresa, con el fin de alcanzar nuestros objetivos y brindar un mejor servicio.



Carlos Mariños Carbonel
Transportes Mariños

ANEXO N° 11: MEMORANDUM – AVISO SOBRE COMPROMISO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO



MEMORANDUM N° 001- 2015/TCM

Trujillo 01 de Abril del 2015

De : GERENCIA GENERAL

MOTIVO : COMPROMISO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DENTRO DEL PROCESO DE OPERACIONES

Quien suscribe Carlos Javier Mariños Carbonel Gerente General de la empresa Transportes Mariños, hago de su conocimiento que a partir del 16 de Marzo del presente año, la empresa se comprometió al diseño, implementación y seguimiento del Sistema de Control Interno dentro del Proceso de Operaciones, para lo cual tendrá el respaldo de las demás áreas, quienes se encargaran de brindar la información necesaria para la ejecución del Sistema de Control Interno. Por ello solicito su colaboración e interés.

Sin más preámbulos reciban ustedes mis cordiales saludos.

Atentamente.

Carlos Mariños Carbonel
Transportes Mariños

ANEXO N° 12: CODIGO DE ÉTICA

CODIGO DE ÉTICA



I. INTRODUCCIÓN

El presente CÓDIGO DE ÉTICA fue confeccionado para todos los trabajadores de la empresa TRANSPORTES MARIÑOS y es de cumplimiento obligatorio. Asimismo, TRANSPORTES MARIÑOS espera que sus proveedores, contratistas y clientes conozcan y cumplan con el presente Código de Ética.

En este Código se establecen principios generales de fácil aplicación para situaciones que pueden presentarse diariamente en el ejercicio de la actividad de la empresa, tendientes en su mayoría a fomentar el compromiso hacia una operatoria ética y responsable con clientes y proveedores, evitando caer en situaciones que puedan ser entendidas como actos de corrupción y/u otorgamiento de privilegios, a cambio de lograr operaciones u obtener algún tipo de beneficio.

TRANSPORTES MARIÑOS se esfuerza permanentemente en fomentar la confianza en la Empresa a través de toda la cadena de valor, actuando con transparencia y respeto.

Son valores y principios éticos de colocar en TRANSPORTES MARIÑOS:
INTEGRIDAD - RESPETO– TRANSPARENCIA - COMPROMISO - COMPETENCIA
LEAL - SEGURIDAD- INNOVACIÓN – EFICIENCIA – PUNTUALIDAD.

Los trabajadores de TRANSPORTES MARIÑOS tienen que ser conscientes que representan a la Empresa y que con su comportamiento influyen y, en su caso afectan la imagen, prestigio y buen nombre de la misma.

II. NORMAS GENERALES

1. *Sobre este código de ética*

Este Código contiene la guía de Valores y Principios Éticos de nuestra Empresa. Estos Principios serán efectivos desde el día de ingreso a TRANSPORTES MARIÑOS. El Gerente General, el área de Contabilidad, el área de Recursos Humanos, el área de Proceso de Operaciones son los responsables de establecer, controlar y revisar las normas contenidas en este Código y su cumplimiento.

La firma de éste Código implica que ha sido leído y que se ha entendido cuales son nuestras normas y principios éticos, los cuales todos los trabajadores de la Empresa deberán respetar mientras formen parte de la misma y cuáles son los actos expresamente prohibidos y contrarios los valores y principios de TRANSPORTES MARIÑOS.

La finalidad de éste Código y de la Empresa es fortalecer una relación entre sus trabajadores, entre trabajador y cliente y entre trabajador y proveedor, basada en la confiabilidad y transparencia.

2. *Alcance*

El presente Código posee normas obligatorias para el comportamiento de todos los trabajadores de la Empresa, como también se extiende a los familiares directos de los mismos.

A su vez, este Código comprende normas y principios que regulan la relación y comportamiento trabajadores de la Empresa con proveedores y clientes de la misma.

TRANSPORTES MARIÑOS espera que sus clientes, proveedores y contratistas cumplan con las normas y principios de este Código.

3. *Principios y deberes del Trabajador*

➤ INTEGRIDAD

Un aspecto importante de los valores éticos en el lugar de trabajo es la integridad, o mostrar un comportamiento honesto en todo momento. Por ejemplo,

un empleado que trabaja en una caja registradora espera para recibir el dinero y depositar la cantidad correcta de dinero al final de la noche. Integridad en el mundo de los negocios también puede significar ser honesto al dar vuelta en un informe de gastos o no intentar robar una cuenta de ventas de un compañero de trabajo

➤ RESPETO

Respeto a los demás y así mismo, el individuo que se auto respeta y sabe respetar a los otros, eleva la calidad de vida de ambos pues sabe recibir opiniones, se considera ser humano y conquista la simpatía de sus superiores conquista la simpatía de sus superiores.

➤ SINCERIDAD

Identifica a los seres humanos por tener una actitud acorde a sus principios y congruente con los mismos, manteniendo una sinceridad ante diversas situaciones, siendo honestos para con todos. Una persona sincera siempre dirá la verdad aunque esto conlleve una perjuicio para el o para su familia.

➤ JUSTICIA

Conjunto de reglas establecidas en cada sociedad, con las que se logra la cordial convivencia, respetando los derechos iguales de los demás seres humanos. Esto se logra autorizando, permitiendo o prohibiendo acciones específicas que pueden afectar o beneficiar al colectivo social.

➤ RESPONSABILIDAD

Se espera que todos los trabajadores de todas las áreas actúen responsablemente en sus acciones. Eso significa, aparecer cuando se han programado algún servicio por realizar, llegar a tiempo, y no tomar ventaja de tiempo previstos para las interrupciones. También significa aceptar la responsabilidad cuando las cosas van mal, la recopilación de sí mismo y trabajar hacia una resolución. Y a veces puede significar trabajar más tiempo de lo previsto para ver un proyecto hasta su finalización.

➤ COLABORACIÓN

En casi todas las empresas, los valores éticos en el lugar de trabajo constan de trabajo en equipo. Eso es porque la mayoría de las empresas creen que cuando la moral es alta y todos trabajan juntos, el éxito llegará. Así que es importante que los trabajadores trabajen en equipo – ya sea ayudando a los compañeros de trabajo en un proyecto, la enseñanza de nuevas contrataciones nuevas tareas, o siguiendo las instrucciones de un supervisor.

➤ CONDUCTA

LA conducta de los trabajadores es un aspecto integral de los valores éticos en el trabajo. Los trabajadores no sólo deben tratar a otros con respeto, exhibiendo un comportamiento adecuado en todas las facetas del trabajo. Esto incluye el uso de vestimenta apropiada, utilizando un lenguaje que se considera adecuado en la oficina y conducirse con profesionalismo. Cada empresa aplica sus propias reglas específicas sobre la conducta, y por lo general hace sumamente claro en los manuales del empleado y manuales de capacitación.

➤ LEALTAD

Conlleva al ser humano a ser fiel y agradecido a una persona o entidad, la lealtad consiste en nunca abandonar o dejar a su suerte a una persona, grupo social o país. Lo contrario a lealtad es traición, nunca traicionar a una persona o nación es ser leal.

4. Derechos y deberes laborales básicos de los trabajadores

Dentro de los derechos y deberes laborales básicos de los trabajadores podemos distinguir:

- Derecho al trabajo y a la libre elección de profesión u oficio.
- Derecho a la libre sindicación. Se refiere a la posibilidad de fundar sindicatos, a la libre afiliación, y al derecho de los propios sindicatos a fundar confederaciones y organizaciones sindicales internacionales y el derecho a afiliarse a las mismas. Se trata de un derecho que puede ser limitado para ciertos colectivos (Cuerpos e Institutos Militares).

- Derecho a la negociación colectiva, para los representantes de trabajadores y empresarios, y cuya principal manifestación es la conclusión de Convenios Colectivos, normas de primera magnitud en la relación laboral.
- Derecho a la adopción de medidas de conflicto colectivo en defensa de los intereses colectivos de los trabajadores y empresarios.
- Derecho a la huelga de los trabajadores en defensa de sus intereses.
- Derecho de reunión. Es un derecho que se ejercita dentro de la empresa o centro de trabajo y se manifiesta en las Asambleas de trabajadores y en la de los miembros de secciones sindicales.
- Derecho de información, consulta y participación en la empresa.

Deberes derivados del contrato de trabajo

Las obligaciones que contrae el trabajador se convierten en derechos de su empresario. Los deberes de los trabajadores son:

- Cumplir las órdenes e instrucciones del empresario en el ejercicio regular de sus funciones directivas. Es el deber de obediencia del trabajador que queda sometido al poder disciplinario del empresario en el caso de incumplimientos de aquél y siempre que las órdenes o instrucciones no sean abusivas o ilegítimas.
- Cumplir con las obligaciones concretas de su puesto de trabajo, de conformidad a las reglas de la buena fe y diligencia. La empresa podrá verificar las faltas al trabajo por motivos de salud, y el trabajador deberá permitir su revisión médica. De lo contrario, perderá sus derechos económicos que estén a cargo del empresario.
- Contribuir a la mejora de la productividad. Al igual que el anterior supone, en este caso, una concreción del deber general de realizar la prestación laboral con la diligencia debida.
- No desarrollar actividades concurrentes con la empresa. Aunque tratado en la ley de manera específica no es más que una concreción del deber general de buena fe, su finalidad es la evitación de un perjuicio en la persona del empleador.

- Cumplir las medidas de seguridad e higiene que se adopten, tema relacionado con la seguridad y salud en el trabajo, y con las medidas de prevención de riesgos laborales por lo que se refiere a las obligaciones de los trabajadores.

Y en general, los demás deberes que se establezcan en el contrato de trabajo.

5. *Prohibiciones Éticas del Trabajador*

El Ministerio de Trabajo determinó las actuaciones que están prohibidas para los trabajadores, las cuales son:

- Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento, los útiles de trabajo y las materias primas o productos elaborados. Sin permiso del empleador.
- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes.
- Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso del empleador, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar del trabajo.
- Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo o excitar a su declaración o mantenimiento, sea que participe o no en ellas.
- Hacer colectas, rifas y suscripciones o cualquier clase de propaganda en los lugares de trabajo.
- Usar los útiles o herramientas suministradas por el empleador en objetos distintos del trabajo contratado.

6. *Incentivos, Faltas y Sanciones para los Trabajadores*

INCENTIVOS

- Se incrementará su sueldo siempre y cuando este se desempeñe bien en sus funciones.
- Se le otorgará un bono de acuerdo a los viajes realizados y teniendo en cuenta el tiempo que estos tengan en la ruta.
- Se aumentará de categoría en las unidades conforme los choferes vayan actualizando o subiendo de categoría en sus licencias de conducir.

FALTAS

Se considerarán faltas leves:

- La impuntualidad no justificada en la entrada o salida del trabajo hasta tres ocasiones en un mes por un tiempo total inferior a 20 minutos.
- La inasistencia injustificada al trabajo de un día durante el período de un mes.
- La no comunicación previa de inasistencia al trabajo por causa justificada, salvo que se acredite la imposibilidad.
- El abandono del puesto de trabajo por períodos breves de tiempo y siempre que ello no hubiere causado riesgos a la integridad de personas o cosas, lo que puede ser falta grave o muy grave.
- La desatención y falta de corrección con el público cuando no perjudiquen gravemente la imagen de la empresa.
- Los descuidos en la conservación de material que provoque deterioros leves del mismo.
- La embriaguez no habitual en el trabajo.

Se considerarán faltas graves:

- La impuntualidad no justificada en la entrada o salida del trabajo hasta tres ocasiones en un mes por un tiempo total inferior a 60 minutos.
- La inasistencia injustificada al trabajo de dos a cuatro días durante el período de un mes.
- La simulación de enfermedad o accidente, sin perjuicio del punto siguiente.
- La suplantación de otro trabajador, alterando los registros y controles de entrada y salida al trabajo.
- La desobediencia a las órdenes e instrucciones de trabajo, incluidas las de normas de seguridad e higiene, así como la imprudencia o negligencia en el trabajo, salvo que de ellas se deriven perjuicios graves a la empresa, causaren averías a las instalaciones, maquinarias o bienes de la empresa o comportasen riesgo de accidente para las personas, en cuyo caso serían faltas muy graves.
- La falta de comunicación a la empresa de los desperfectos o anomalías observados en los útiles, herramientas, vehículos y obras a su cargo, cuando de ello se hubiesen derivado un perjuicio grave para la empresa.

- La realización sin el oportuno permiso de trabajos particulares durante la jornada así como el empleo de útiles, herramientas, maquinaria, vehículos y en general bienes de la empresa para los que no estuviera autorizado o para usos ajenos a los del trabajo encomendado, incluso fuera de la jornada laboral.
- El quebrantamiento o la violación de secretos de obligada reserva que no produzca grave perjuicio para la empresa.
- La embriaguez habitual en el trabajo.
- La falta de aseo y limpieza personal cuando pueda afectar la proceso productivo o a la prestación del servicio y siempre que, previamente, hubiere mediado la oportuna advertencia de la empresa.
- La ejecución deficiente de los trabajos encomendados, siempre que de ello no se derive perjuicio grave para las personas o las cosas.
- La disminución del rendimiento normal en el trabajo de manera no repetida.
- Las ofensas de palabra proferidas o de obra cometidas contra las personas, dentro del centro de trabajo, cuando revistan acusada gravedad.
- La reincidencia en la comisión de cinco faltas leves, aunque sean de distinta naturaleza y siempre que hubiere mediado sanción distinta de la amonestación verbal, dentro de un trimestre.

Se considerarán como faltas muy graves.

- La impuntualidad no justificada en la entrada o salida del trabajo en diez ocasiones durante seis meses o en veinte durante un año debidamente advertido.
- La inasistencia injustificada al trabajo durante tres días consecutivos o cinco alternos en un período de un mes.
- El fraude, deslealtad o abuso de confianza en las gestiones encomendadas o la apropiación, hurto o robo de bienes propiedad de la empresa, de compañeros o de cualesquiera otras personas dentro de las dependencias de la empresa.
- La simulación de enfermedad o accidente o la prolongación de la baja por enfermedad o accidente con la finalidad de realizar cualquier trabajo por cuenta propia o ajena.
- El quebrantamiento o violación de secretos de obligada reserva que produzca grave perjuicio para la empresa.
- La embriaguez habitual o toxicomanía si repercute negativamente en el trabajo.

- La realización de actividades que impliquen competencia desleal a la empresa.
- La disminución voluntaria y continuada en el rendimiento del trabajo normal o pactado.
- La inobservancia de los servicios de mantenimiento en caso de huelga.
- El abuso de autoridad ejercido por quienes desempeñan funciones de mando.
- El acoso sexual.
- La reiterada no utilización de los elementos de protección en materia de seguridad e higiene, debidamente advertida.
- La reincidencia o reiteración en la comisión de faltas graves, considerando como tal aquella situación en la que, con anterioridad al momento de la comisión del hecho, el trabajador hubiese sido sancionado dos o más veces por faltas graves, aun de distinta naturaleza, durante el período de un año.

Las sanciones máximas que pueden imponerse al trabajador por la comisión de estas faltas son:

- Por falta leve: amonestación verbal o escrita y suspensión de empleo y sueldo de hasta dos días.
- Por falta grave: suspensión de empleo y sueldo de tres a catorce días.
- Por falta muy grave: suspensión de empleo y sueldo de catorce días a un mes, traslado a centro de trabajo de localidad distinta durante un período de hasta un año y despido disciplinario.

ANEXO N° 13: MEMORANDUM – DIFUSIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN



TRANSPORTES MARIÑOS
De: Carlos Mariños Carbonel
RUC 10178297843
Servicios de Transportes de Carga Pesada y Liviana a Nivel Nacional y servicios especiales en explosivos y cama baja
Dirección: Av. Carlos María de Alvear N° 770 - La Esperanza
TELEF: 273384 / 94 9867659 - 948608946 RPM *404325 - Nextel: 105*8186
TRUJILLO - PERU



MEMORANDUM N° 002- 2015/TCM

Trujillo 03 de Abril del 2015

De : GERENCIA GENERAL

MOTIVO : DIFUSIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Quien suscribe Carlos Javier Mariños Carbonel Gerente General de la empresa Transportes Mariños, me es grato dirigirme a ustedes y hacer de su conocimiento nuestra Visión y Misión de la empresa:

Misión

“Brindar un servicio de primera calidad en el transporte pesado y operación de maquinaria pesada a nivel nacional, cumpliendo con los estándares de seguridad, garantía y puntualidad.”

Visión

“Ser una empresa de transporte de carga reconocida a nivel nacional, con una solida estructura organizacional, cubriendo las exigencias y expectativas de nuestros clientes con la mejora constante en calidad de servicio.”

Sin más preámbulos reciban ustedes mis cordiales saludos.

Atentamente.



Carlos Mariños Carbonel
Transportes Mariños

ANEXO N° 14: PLAN ESTRATÉGICO

Plan de Estrategia

Objetivos Estratégicos

1. Implementar una hoja de ruta para el control de combustible
2. Llevar un control en el tiempo y estado de entrega de la mercadería

❖ **Perspectiva Financiera**

- **Objetivo:** Incrementar la rentabilidad
- **Estrategia:**
 1. Alquiler de unidades
 2. Implementar un Sistema de Control interno en el Proceso de Operaciones

❖ **Perspectiva del cliente**

- **Objetivo:** Incrementar la participación en el mercado
- **Estrategia:**
 1. Posicionar el nombre de la empresa a través de merchandising
 2. Lanzar al mercado el alquiler de 2 nuevas maquinarias

❖ **Perspectiva de Conocimiento y aprendizaje**

- **Objetivo:** Implementar la nueva tecnología a las unidades de transporte
- **Estrategia:**
 1. Adaptar nuevas cama bajas y plataformas para un mejor servicio
 2. Obtener nueva maquinaria pesada para diversificar el servicio

ANEXO N° 15: PLAN DE ACCIÓN

PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA TRANSPORTES MARIÑOS

Perspectiva de Procesos Internos	
Objetivo	Indicador
Implementar un sistema de control en las unidades	- Variación de los kilómetros recorridos - Número de viajes
Estrategia: Implementar una hoja de ruta para el control de combustible	
ACCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Calcular el monto total a requerir por unidad y por kilómetro recorrido. • Registrar la cantidad de galones por unidad (en función a la carga). • registrar la cantidad de galones consumidos por kilómetro. 	
Estrategia: Llevar un control en el tiempo y estado de entrega de la mercadería	
ACCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar llamadas al cliente para verificar si su mercadería llegó en el tiempo y en buen estado. • Capacitar a los choferes para que estos puedan brindar un mejor servicio (medidas de seguridad de la carga y/o unidad). • Contar con la documentación de las unidades al día para evitar contratiempos en la carretera. 	

Perspectiva Financiera	
Objetivo	Indicador
Incrementar la rentabilidad	- Variación del porcentaje de las ventas - Variación del porcentaje de costos - Porcentaje de utilidades anuales
Estrategia: Incrementar nuestra cartera de clientes	
ACCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer de manera personalizada nuestro servicio, con un agregado especial (nuevas maquinarias y remolques). • Realizar descuentos por la adquisición de nuestros servicios. 	

Estrategia: Desarrollar nuevos negocios
ACCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de montacargas y grúa. • Alquilar las camionetas que no son utilizadas a personas particulares. • Promocionar nuestro nuevo servicio a través de catálogos para que el cliente tenga una idea de cómo será brindado el del servicio.

Perspectiva del cliente	
Objetivo	Indicador
Incrementar la participación en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Variación del porcentaje de producción de servicio. - Variación del porcentaje del precio de venta. - Variación en el porcentaje del número de clientes respecto a años anteriores.
Estrategia: Posicionar el nombre de la empresa a través de merchandising	
ACCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Anunciar a través de radio, ya que tiene mayor acogida y tiene un costo menor al de la TV. • Enviar cartas de presentación del servicio a otras empresas. • Creación una página web. 	

Perspectiva de Conocimiento y aprendizaje	
Objetivo	Indicador
Implementar la nueva tecnología a las unidades de transporte	- Nueva tecnología
Estrategia: Adaptar nuevas cama bajas y plataformas para un mejor servicio	
ACCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar nuevas cama bajas y plataformas de acuerdo a las mercaderías, maquinarias especiales, etc., para un mejor servicio. • Solicitar cotizaciones para la compra del material de cama bajas y plataformas. 	
Estrategia: Obtener nueva maquinaria pesada para diversificar el servicio	
ACCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las cotizaciones del mercado ofrecida por las diferentes entidades. • Adquirir un financiamiento que no afecte los intereses de nuestra empresa. 	

ANEXO N° 16: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA EL PROCESO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES MARIÑOS

A continuación se presenta el siguiente MOF propuesto por los investigadores de acuerdo a las necesidades específicas del Proceso de Operaciones en la empresa.

Finalidad:


El presente Manual de Organización y Funciones tiene por finalidad identificar, desarrollar y armonizar la Estructura Organizacional y Funcional de la Empresa Transportes Mariños y servir como instrumento orientador y regulador de las actividades asignadas a cada cargo, determinando las líneas de autoridad y responsabilidad.

Alcance:

El ámbito de aplicación del presente Manual es de competencia de todo el personal que labora en el Proceso de Operaciones en la Empresa Transportes Mariños.

Aprobación:

El Manual de Organización y Funciones es aprobado por el Gerente General.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES MOF	Código: MOF001
---	---	---------------------------

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	CARGO
	CONTADOR
<p>1. FUNCIONES GENERALES:</p> <p>Responsable de la planificación, organización y coordinación de todas relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las conciliaciones y estados financieros requeridos por la organización. Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplen los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa.</p>	
<p>2. FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas. 2. Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar. 3. Llevar libros contables (diario, mayor, registro de compras y ventas). 4. Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar. 5. Elaboración de cheques para pagos a proveedores. 6. Enviar las facturas a las diversas empresas para el cobro respectivo. 7. Realizar las declaraciones mensuales. 8. Elaborar informes financieros para respectivos préstamos futuros. 	

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES	CARGO
	R.R.H.H.
<p>1.FUNCIONES GENERALES:</p> <p>Contratar y capacitar personal calificado, instituir las políticas y procedimientos de seguridad para que los trabajadores las adopten durante el horario laboral y colaborar con la asignación de tareas.</p>	
<p>2. FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vigilar que el equipo asignado se encuentre en buenas condiciones para el desempeño de sus actividades. 2. Chequea el horario de entrada y salida de las unidades de transporte. 3. Controla la rotación de choferes previendo la equidad en la distribución de salida a la plantilla de personal. 4. Atiende quejas y reclamos relacionados con el personal. 5. Supervisa el personal a su cargo. 6. Atiende los perdidos de los trabajadores y quejas de los mismos. 7. Lleva el control de planilla, vacaciones y otros pagos al personal. 	

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES	CARGO
	Asistente de Gestión de Procesos
<p>1. FUNCIONES GENERALES:</p> <p>Es el encargado de administrar, coordinar, controlar y supervisar el accionar de la empresa para que la misma pueda prestar un servicio eficiente, seguro y confiable en el transporte de carga pesada.</p>	
<p>2. FUNCIONES ESPECÍFICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, coordinar, dirigir y controlar las actividades operativas del servicio de transporte de carga pesada e informarse sobre las variaciones de precios en combustible, autopartes, etc. 2. Supervisar las acciones de control de las unidades de transporte a fin de que los mismos reúnan las condiciones mínimas que garanticen un buen servicio. 3. Dirigir, coordinar y controlar la supervisión del mantenimiento y conservación de las unidades de transporte que utiliza la empresa. 4. Supervisar el cumplimiento de las labores que ejecuta el personal del área operativa de la empresa. 5. Coordinar y controlar la asignación de vehículos, además informa cualquier daño en las unidades que ameriten reparación 6. Supervisar que todos los choferes cuenten con su licencia vigente y vigilar que cada unidad cuente con la herramienta necesaria para fallas menores 7. Elabora registro de salida y de llegada de los vehículos: nombre del chofer, número de la unidad, ruta asignada y cualquier información necesaria para el control del servicio y revisar y firmar los formatos. 8. Despacha los vehículos que van a trasladar el material dentro y fuera indicando rutas a cubrir. 	

Preparado por: Indhira Mariños Paredes.	Revisado por: Gerente General	Aprobado por: Gerente General	Vigencia: 31-03-2016	Página: 5
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES		CARGO		
		Conductor		
2. FUNCIONES GENERALES:				
Es el encargado de transportar la carga a su destino cumpliendo con lo pactado en el servicio.				
3. FUNCIONES ESPECIFICAS				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprobar diariamente antes de iniciar la prestación del servicio los indicadores más importantes del vehículo (nivel de aceite, agua, liquido de la dirección y frenos, etc.) 2. Responsabilidad del cuidado del vehículo, asegurándose que este perfectamente limpio, tanto por dentro como por fuera antes de prestar el servicio. 3. Anotación de todas las deficiencias observadas durante la revisión y comprobación del vehículo para comunicarlas al mecánico. 4. Comprobar que la documentación del vehículo este en su sitio que permita su fácil consulta en caso de ser requerida por una inspección. 5. Velar por la seguridad e integridad de las unidades de transporte. 6. Conducción atenta y segura respetando las normas de circulación 7. Recibir la orden de la prestación del servicio. 8. Vigilar que la carga este bien colocada para que la manipulación y la colocación sean correctas lo cual facilitara la descarga. 9. Comprobar que la carga este bien sujeta. 10. Controlar la descarga 				

ANEXO N° 17: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS (MAPRO)

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA TRANSPORTES MARIÑOS

INTRODUCCIÓN

El Manual de Procesos y Procedimientos del Área Operativa de la empresa Transportes Mariños, es un documento técnico de sistematización normativa que contiene la descripción detallada de la secuencia de acciones de ejecución de los procesos organizacionales, en el nivel de sub procesos o actividades, en los que intervienen una o más unidades operativas.

La metodología seguida para la elaboración del Manual, plantea en primer lugar determinar la caracterización de cada Proceso involucrado, identificando los subprocesos como los procedimientos propios de la elaboración del manual.

Finalmente se ha elaborado cada uno de los procedimientos de cada subproceso, la descripción de las actividades que la comprenden, requisitos que regulan el mismo, teniendo en cuenta los plazos, y responsabilidades de los documentos emitidos.

DISPOSICIONES GENERALES

I. CONTENIDO

En la empresa Transportes Mariños es una empresa dedicada a la carga pesada que depende directamente del Ministerio de Transportes y Comunicaciones encargados de promover, identificar y establecer normas y los procedimientos que se realizan las diversas empresas de transportes tanto de pasajeros como de carga pesada u otro tipo de carga.

II. OBJETIVO DEL MANUAL

El Manual de Procesos y Procedimientos es un documento técnico normativo de gestión Institucional, tiene los siguientes objetivos:

- Gestionar y orientar a toda la organización basándose en la interrelación de procesos mediante vínculos causa - efecto y siguiendo una metodología uniforme para cumplir con la misión y objetivos institucionales establecidos contribuyendo así conjuntamente a ejercer un mayor control sobre los resultados de las actividades realizadas.
- Incrementar la eficiencia y eficacia, reducir costos, mejorar la calidad del servicio, reducir los tiempos de su prestación, definiendo objetivos en términos de una mejor atención al cliente.
- Determinar métodos para asegurar que la operación y control de procesos sean eficaces a través de su seguimiento, medición, análisis y mejora continua.

III. Alcance

Lo establecido en el presente manual es de aplicación solo al Área Operativa de la Empresa Transportes Mariños en el distrito de la Esperanza de la ciudad de Trujillo, departamento La Libertad.

IV. BASE LEGAL

El presente Manual se formula en base a los siguientes dispositivos legales

- a. Norma Legal: **Decreto Supremo 009-2004-MTC**
Denominación: Reglamento Nacional de Administración del Transporte
- b. Norma Legal: **Decreto Supremo 058-2003-MTC**
Denominación: Reglamento Nacional de Vehículos
- c. Norma Legal: **Resolución Directoral Municipal No. 1899-96-MLM/DMTU**
Denominación: Circulación de los Vehículos y de carga en general
- d. Norma Legal: **Resolución Directoral Municipal No. 020-04-MLM/DMTU**
Denominación: Circulación de los Vehículos y de carga en general
- e. Norma Legal: **Decreto Supremo 009-2004-MTC**
Denominación: Reglamento Nacional de Administración del Transporte
- f. Norma Legal: **Decreto Supremo 033-2004-MTC**
Denominación: Reglamento Nacional de Transito

V. Aprobación y Actualización

El Manual de Procedimientos (MAPRO) para el Proceso de Operaciones de la empresa Transportes Mariños, será aprobado por el titular de la empresa. Su actualización y/o modificación deben ser revisadas periódicamente, y de ser necesario rediseñarlo cuando se detecten deficiencias o cuando existan cambios en las etapas.

PROCEDIMIENTO

PROCESO OPERATIVO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA

CODIGO: 001		PROCEDIMIENTO	
N° PROCEDIMIENTO: ¼		CARGA DE LA MERCADERÍA	
OBJETIVO			
Determina el procedimiento del servicio desde la solicitud del cliente, es decir dar una tarifa adecuada para que este pueda poder adquirir el servicio de la empresa, por ello para mostrarle el buen servicio que la empresa brinda se responde a la brevedad la cotización que este solicita.			
BASE LEGAL			
- DECRETO SUPREMO N° 058-2003-MTC -TITULO V PESOS Y MEDIDAS VEHICULARES (Artículo 35°.- Verificación y registro, Artículo 36°.- Señalización de los pesos, medidas vehiculares y número de Placa Única Nacional de Rodaje, Artículo 37°.- Pesos máximos permitidos.			
REQUISITOS			
De acuerdo a las normas del Ministerio de Transportes y Comunicaciones la empresa debe tener: Hojas de Pesos y Medidas.			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
RESPONSABLE	ETAPA	ACTIVIDAD	TIEMPO
Cliente / Asistente de Gestión de Procesos	Solicitud de cotización	<ul style="list-style-type: none"> - El cliente envía un e-mail solicitando la cotización de una carga (puede ser una maquinaria, estructuras metálicas, cargas leves, etc), informando las medidas, el peso y el lugar que se trasladara la mercadería. - El Asist. de Gestión de Procesos tendrá que responder a la brevedad este e-mail, informándole la forma de trabajo y el monto que le costara el servicio. 	10 min.
Cliente	Análisis, revisión y aprobación	- El cliente al recibir la cotización por parte de la empresa del servicio analiza y compara con otras cotizaciones de otras empresas, al estar de acuerdo dará su aprobación	1 hora
Asis. de Gestión de Procesos	Contrato del servicio	- El asistente se encarga de cerrar el trato con el cliente (establecen un pacto con la forma de pago).	10 min.

Asist. de Gestión de Procesos / Conductor	Orden de carga de mercadería a los tráileres.	- Asist. de Gestión de Procesos se encargará de mandar los datos del chofer al cliente (brevete, nombres completos, DNI, etc.), y llamara al chofer darle a conocer sobre el servicio. - El conductor tendrá que ir con la unidad al lugar solicitado por el cliente para su respectiva carga.	30 min.
Conductor	Pesaje de carga de mercadería	- El conductor será el encargado de verificar que la empresa de las medidas y el peso de la mercadería, en caso no sean seguras las medidas, el conductor tendrá que llevar la unidad a la balanza para el respectivo pesaje.	2 horas
OBSERVACIÓN: El tiempo que toma la estiba es de acuerdo a la mercadería ya que si es una maquinaria pesada puede tomar más tiempo al igual de las estructuras metálicas.		DURACIÓN	50 min.
			3 horas

CODIGO: 002	PROCEDIMIENTO
N° PROCEDIMIENTO: 2/4	TRANSPORTE DE MERCADERÍA
OBJETIVO	
Determinar el procedimiento para el Transporte de Mercadería, como consecuencia del cumplimiento de las funciones dentro y fuera de la empresa.	
BASE LEGAL	
<ul style="list-style-type: none"> - NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL OTORGAMIENTO DE AUTORIZACIONES ESPECIALES PARA VEHÍCULOS QUE TRANSPORTAN MERCACÍAS ESPECIALES Y/O PARA VEHÍCULOS ESPECIALES. - DECRETO SUPREMO N° 033-2001-MTC. - Establece Cronograma de Revalidación de las Licencias de Conducir cuyos vencimientos se hayan producido o produzcan durante los meses de mayo, junio, julio, agosto, setiembre, octubre, noviembre y diciembre del 2009 y deroga Decreto Supremo N° 031-2009-MTC 	

REQUISITOS			
De acuerdo a las normas del Ministerio de Transportes y Comunicaciones la empresa debe tener: Botiquín, Tarjeta de Circulación, SOAT, SCTR, brevete, permiso especial, etc., todo en regla.			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
RESPONSABLE	ETAPA	ACTIVIDAD	TIEMPO
Conductor	Revisión de la unidad de transporte	- El conductor se encarga de revisar la unidad antes de partir, es decir revisa la unidad antes y después de la carga, ya que tiene que verificar que está bien segura, así como también se encarga de revisar la unidad ya que al encontrar algún imperfecto este tendrá que solucionarlo antes de partir (en caso de imperfecto se repara a tiempo).	1 hora
Conductor	Traslado de mercaderías	- Una vez subida la mercadería el chofer debe tener la documentación en regla, es decir tanto los documentos de la unidad como las de él, además de tener su extintor y su botiquín para que pueda circular sin ningún problema.	2 días
OBSERVACIÓN:			1 hora
El tiempo que toma el traslado de la mercadería es de acuerdo al lugar y a la carretera, a veces puede tomar más días.			DURACIÓN 2 días

CODIGO: 003		PROCEDIMIENTO	
N° PROCEDIMIENTO: 3/4		DESCARGA DE MERCADERÍAS	
OBJETIVO			
Determinar el procedimiento para la Descarga de la Mercadería, como consecuencia del cumplimiento de las funciones del operador o conductor dentro y fuera de la empresa.			
BASE LEGAL			
*RESOLUCIÓN DE ACUERDO DE DIRECTORIO N° 010-2008-APN/DIR			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
RESPONSABLE	ETAPA	ACTIVIDAD	TIEMPO
Cliente/Conductor/ Operador	Desestiba	<ul style="list-style-type: none"> - El cliente tendrá que realizar la desestiba, salvo este haya adquirido el servicio completo, es decir la desestiba lo realizaría la empresa en las instalaciones del cliente. - EL conductor al finalizar la desestiba tendrá que regresar con la unidad a las instalaciones de la empresa (Transportes Mariños). - El operador se encargara de realizar la desestiba dentro de las instalaciones del cliente, es decir siempre y cuando el cliente haya solicitado el servicio completo, para esto el operador tendrá que tener su respectivo uniforme. 	3 horas
OBSERVACIÓN: El tiempo que toma la desestiba es de acuerdo a la mercadería a veces toma más tiempo ya que pueden ser estructuras metálicas de mayor magnitud, etc.			DURACIÓN 3 horas

CODIGO: 004		PROCEDIMIENTO				
N° PROCEDIMIENTO: 4/4		FACTURACIÓN Y COBRANZA DEL SERVICIO				
OBJETIVO						
Determinar el procedimiento para la Facturación y Cobranza del Servicio, con el fin que la empresa pueda cumplir con lo pactado desde el inicio de la solicitud del servicio.						
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES						
RESPONSABLE	ETAPA	ACTIVIDAD	TIEMPO			
Contador	Emisión del comprobante de pago	- El jefe de contabilidad se encarga de enviar la factura a la empresa para que esta sea cancelada a la brevedad, salvo sea el pago por medio de sistema factoring.	10 min.			
Contador	Cobro de la factura	- El cobro es de acuerdo a lo pactado si es un cliente nuevo entonces se cancelara el otro 50% ya que la otra mitad se dio con anterioridad, en caso sea una empresa con la que se trabajó anteriormente se le da el plazo de 30 días para el cobro.	30 días			
OBSERVACIÓN: El tipo de pago puede ser por factoring lo que tomaría mayor tiempo, así como también el pago puede ser a 30 días si es un cliente de la empresa.			<table border="1"> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center;">DURACIÓN</td> <td>10 min.</td> </tr> <tr> <td>30 días</td> </tr> </table>	DURACIÓN	10 min.	30 días
DURACIÓN	10 min.					
	30 días					

ANEXO N° 18: POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA SELECCIÓN DE PERSONAL

Políticas y procedimientos para selección del personal

Políticas y normativas para su aplicación con el objetivo de obtener un personal idóneo para satisfacer las necesidades laborales dentro del Proceso de Operaciones. Además, define los pasos a seguir para que el área de recursos humanos pueda planificar y seleccionar al personal, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de un personal calificado.

Requisitos

Los conductores a ingresar, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser mayor de 18 años.
- Tener experiencia en la ruta.
- Contar con licencia de conducir A-III-B.
- Tener disponibilidad para viajar.

Reclutamiento de personal

Los postulantes a ingresar deberán cumplir con el análisis previo de R.R.H.H. con apoyo del Gerente General, además deben entregar la documentación siguiente:

- Certificado de estudios.
- Copia de breve y DNI.
- Copia de sus certificados de trabajos anteriores.
- Teléfonos de referencia de sus trabajos anteriores.

Aspectos a considerar:

- Tener experiencia laboral.

Selección

- Los conductores deberán desarrollar 2 entrevistas, una con el responsable de R.R.H.H. y la otra con el Gerente General.
- Se evaluará su desempeño y desenvolvimiento en la ruta.

Reclutamiento y Requisitos

- La contratación del conductor será si pasa la prueba en la ruta.
- Los perfiles del conductor, los determinará el Asistente de Gestión de Procesos con ayuda del Gerente General.
- La apertura del proceso de selección será por referencias de los actuales trabajadores (conductores) y/o referencia de sus anteriores centros de trabajos.
- Todo conductor deberá realizar la prueba en la ruta.
- Todo aspirante al puesto deberá entregar carta de antecedentes policiales.

Proceso de Selección

El proceso de selección se establece como el número de pasos a seguir, con el fin de separar a los mejores candidatos para ocupar el puesto dentro de la organización.

El reclutamiento y selección del personal que la empresa requiere dentro del Proceso de Operaciones deberá siempre ajustarse a las normas de la propia empresa y tener la rigurosa esencia de privacidad.

Pruebas de selección

Esta prueba de selección servirá para establecer el comportamiento, evaluar el conocimiento de transporte, las capacidades y las habilidades de los postulantes:

- Prueba de desenvolvimiento en la ruta.
- Prueba de conocimiento acerca de normas.
- Pruebas a través de casos.

Capacitación al Personal

- Actualizar los conocimientos de los conductores en normas de tránsito, documentación, etc., según el ministerio de transportes y comunicaciones (MTC), por lo menos cada tres meses.
- Preparar al conductor en el llenado de guías de remitente y transportista, si el conductor es nuevo en la empresa la capacitación debe ser a la brevedad.
- Capacitar al personal en el cuidado de su mercadería (desde la carga, hasta el traslado).

ANEXO N° 19: BUENOS HÁBITOS PARA EL CONDUCTOR

Buenos Hábitos durante la Conducción

Para una conducción segura, se debe evitar distraer la atención con tareas diferentes a las relacionadas con la propia conducción. No se pueden atender con eficacia muchos estímulos a la vez, por ello mientras se maneja, se debe evitar otras actividades como fumar, hablar por teléfono, comer, beber, etc.

Algunos buenos hábitos:

En todo momento

- Respetar el límite de velocidad,
- Adoptar una velocidad adecuada,
- Usar el cinturón de seguridad,
- No circular por carriles centrales,
- Respetar el reglamento de tránsito,
- No manejar cansado.

Cuando llueve, el agua forma sobre el pavimento una película lubricante que favorece el deslizamiento del vehículo.

El dibujo del neumático cumple la función de evacuar el agua que se encuentra a su paso, con lo que la adherencia del neumático con el pavimento se mantiene.

Cuando el neumático ha perdido su dibujo y la velocidad de circulación es mayor que la de evacuación del agua, las ruedas comienzan a “flotar” sobre el agua y perdiendo la adherencia necesaria para circular con seguridad.

En caso de lluvia, además de las recomendaciones anteriores, se aconseja:

- Reducir la velocidad y aumentar el espacio con el vehículo de adelante, pues la distancia de frenado se alarga.
- Recuerde que el agua siempre es un problema: si ha llovido poco, con el polvo y los restos de aceite se forma un barrillo muy resbaladizo.
- Si la lluvia es intensa, no olvide encender las luces de cruce, no sólo para ver mejor, sino para que los demás vehículos lo puedan ver.
- En todo caso, después de circular por una vía mojada, recupere los frenos dando varios toques cortos y suaves, sin que sea necesario parar.

ANEXO N° 20: REGLAMENTO PARA EL CONDUCTOR

Normas Básicas De Conducción con base en El Reglamento de Tránsito

Como conductor, durante la jornada laboral se enfrentan a diversas situaciones que deben resolver tomando decisiones con base en su experiencia del trabajo diario y en la influencia de una serie de factores externos como la presencia de otros vehículos, las características de la vialidad, el clima y los peatones, entre otros.

Además, hay normas de circulación que se deben respetar para una mejor y segura conducción. Veamos a continuación las más importantes:


<p>Se prohíbe a los conductores:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Circular vías peatonales. - Circular en reversa más de 50 metros, salvo que no sea posible circular hacia delante. - Dar vuelta en “U” cerca de una curva y donde la señalización expresamente lo prohíba. - Circular en carriles exclusivos para el transporte público de pasajeros. - Realizar maniobras de ascenso o descenso de personas en carriles centrales de las vías. - Transportar menores en los asientos delanteros. - Sujetar aparatos de telecomunicación u otros objetos que representen un distractor para la conducción segura del vehículo. - Entorpecer la marcha de columnas militares, escolares, desfiles cívicos y similares.
<p>Se prohíbe estacionar cualquier vehículo en los siguientes espacios:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En las vías públicas en doble o más filas, salvo que el señalamiento lo permita. - En los carriles exclusivos para transporte colectivo de pasajeros.

	<ul style="list-style-type: none"> - En zonas autorizadas para carga y descarga, cuando éste no sea su fin. - En accesos y salidas, áreas de circulación y zonas de ascenso y descenso de pasaje en las terminales del transporte colectivo. - Sobre otras vías y espacios reservados a peatones y ciclistas. <p>Frente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Establecimientos bancarios. b) Hidrantes para uso de los bomberos. c) Entradas y salidas de ambulancias y vehículos de emergencia. d) Rampas especiales para personas con discapacidad; e) Rampas de entrada de vehículos, salvo que se trate de las del domicilio del propio conductor, siempre y cuando no se obstruya el paso peatonal o el tránsito de personas con discapacidad.
<p>En las vías públicas está prohibido:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar reparaciones a vehículos, salvo en casos de emergencia. - Organizar o participar en competencias vehiculares de alta velocidad.
<p>Los conductores deben cerciorarse de que su vehículo esté provisto de:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Combustible suficiente para su buen funcionamiento. - Luces - Faros delanteros - Llantas en condiciones que garanticen la seguridad. - Extintor, señalamientos reflejantes, llanta de refacción y la herramienta adecuada para el cambio o reparación de la misma. - Al menos dos espejos retrovisores, interior y lateral del conductor. - Cinturones de seguridad.


	<ul style="list-style-type: none"> - Parabrisas en óptimas condiciones que permita la visibilidad al interior y exterior del vehículo.
<p>Las unidades de transporte sólo pueden circular con:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Placas de matrícula o permiso provisional vigentes, o copia certificada de denuncia de pérdida de placas, la cual no deberá exceder del término de 10 días hábiles a partir de la fecha de su expedición; mismos que deberán: <ol style="list-style-type: none"> a) Estar colocadas en el lugar destinado por el fabricante del vehículo; b) Coincidir con la calcomanía permanente de circulación, con la tarjeta de circulación y con los registros del Control Vehicular; c) Tener la dimensión y características que especifique La Norma respectiva.
<p>DE LA CIRCULACIÓN No pueden circular</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Por carriles centrales. - Cuando la carga: <ol style="list-style-type: none"> a) Sobresalga de la parte delantera o de los costados, salvo cuando se obtenga el permiso correspondiente. b) Sobresalga de la parte posterior por más de un metro y no lleve reflejantes de color rojo o banderolas que indiquen peligro. c) Obstruya la visibilidad del conductor, salvo cuando se obtenga el permiso correspondiente. d) No esté debidamente cubierta, tratándose de materiales esparcibles. e) No vaya debidamente sujeta al vehículo por cables o lonas
<p>DE LOS CONDUCTORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Circular por el carril de la extrema derecha y usar el izquierdo sólo para rebasar o dar vuelta a la izquierda. - Estacionar el vehículo o contenedor en el lugar de encierro correspondiente.

<p>Los conductores de vehículos de transporte de carga deben:</p>	<ul style="list-style-type: none">- Circular con placas de matrícula o con permiso provisional vigente.- Conducir con licencia vigente.- Circular sin tirar objetos o derramar sustancias que obstruyan el tránsito o pongan en riesgo la integridad física de las personas.- Realizar maniobras de carga y descarga sin afectar o interrumpir el tránsito vehicular.- Señalar con elementos reflejantes el perímetro de la carga cuando ésta sobre salga de las dimensiones del vehículo y cuente con la autorización correspondiente.
---	---

ANEXO N° 21: CONTRATO DEL ASISTENTE DE CONTROL DE PROCESOS



TRANSPORTES MARIÑOS
Ds. Carlos Mariños Carbonel
RUC 10178297843
Servicios de Transportes de Carga Pesada y Liviana a Nivel Nacional
y servicios especiales en explosivos y cama baja
Dirección: Av. Carlos María de Alvear N° 770 - La Esperanza
TEL: 051-949867659 - 948688946 RPM *484325 - Nextel: 195*136
TRUJILLO - PERU



CONTRATO DE TRABAJO SUJETO A MODALIDAD

Conste por el presente documento, que se suscribe por triplicado con igual tenor y valor, el contrato de trabajo sujeto a modalidad que al amparo del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Decreto Supremo N° 003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral y normas complementarias, que celebran de una parte el Sr. **CARLOS JAVIER MARIÑOS CARBONEL**, con RUC N° 10178297843 y domicilio real en Calle Carlos María de Alvear N° 770 del distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo, Departamento de La Libertad, a quien en adelante se le denominará **EL EMPLEADOR**, y de la otra parte, el Sr. **TIMOTEO MIGUEL SANCHEZ MELENDEZ**, con DNI N° 33765866, domiciliado en Jr. Bernardo O'Higgins N° 1791, Distrito de la Esperanza, Provincia de Trujillo, Departamento de La Libertad, a quien en adelante se le denominará **EL TRABAJADOR**, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: **EL EMPLEADOR** es una persona natural, cuyo objeto social es el Transporte de carga por carretera, que requiere de los servicios de **EL TRABAJADOR** para obra o servicio.

SEGUNDO: Por el presente contrato, **EL TRABAJADOR** se obliga a prestar sus servicios a **EL EMPLEADOR** para realizar la actividad de **ASISTENTE DE GESTION DE PROCESOS**, debiendo someterse al cumplimiento estricto de la labor, para la cual ha sido contratado, bajo las directivas de sus jefes o instructores, y las que se impartan por necesidades del servicio en ejercicio de las facultades de administración y dirección de la empresa, de conformidad con el artículo 9° del Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR.

TERCERO: La duración del presente contrato es de 04 (cuatro) meses, iniciándose el día 23 de Marzo del 2015 y concluirá el día 22 de Julio del 2015.

CUARTO: En contraprestación a los servicios de **EL TRABAJADOR**, **EL EMPLEADOR** se obliga a pagar una remuneración mensual de **S/750.00 (setecientos cincuenta y 00/100 nuevos soles)**. Igualmente se obliga a facilitar al trabajador los materiales necesarios para que desarrolle sus actividades, y a otorgarle los beneficios que por ley, pacto o costumbre tuvieran los trabajadores del centro de trabajo contratados a plazo indeterminado.

QUINTO: **EL TRABAJADOR** deberá prestar sus servicios en el horario que para tal efecto **EL EMPLEADOR** establezca, de acuerdo a las necesidades de la misma, dentro de lo establecido por Ley.

SEXTO: **EL EMPLEADOR**, se obliga a inscribir a **EL TRABAJADOR** en el Libro de Planillas de Remuneraciones, así como poner a conocimiento de la Autoridad Administrativa de Trabajo el presente contrato, para su conocimiento y registro, en cumplimiento de lo dispuesto por artículo 63° del Texto Único ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad laboral, aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-97-TR.


SETIMO: Queda entendido que **EL EMPLEADOR** no está obligado a dar aviso alguno adicional referente al término del presente contrato, operando su extinción en la fecha de su vencimiento, conforme a la cláusula tercera, oportunidad en la cual se abonará a **EL TRABAJADOR** los beneficios sociales, que le pudieran corresponder de acuerdo a Ley.

OCTAVO: En todo lo no previsto por el presente contrato, se estará a las disposiciones laborales que regulan los contratos de trabajo sujeto a modalidad, contenidos en el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 aprobado por el Decreto Supremo N° 003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

NOVENO: Ambas partes convienen en que quedan subsistentes todas las cláusulas estipuladas en el contrato primigenio.

DECIMA: Las partes declaran que están de acuerdo con lo establecido en este documento y se ratifican en todos sus extremos.

Firmado en la ciudad de Trujillo el día 23 de Marzo del 2015.


Carlos Javier Mariños Carbonel
TRANSPORTES MARIÑOS


Timoteo Miguel Sánchez Meléndez
DNI N° 33765866



ANEXO N° 22: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL EN EL PROCESO DE OPERACIONES

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y CONCIENCIACIÓN AL CONDUCTOR EN EL PROCESO DE OPERACIONES EN LA EMPRESA TRANSPORTES MARIÑOS

OBJETIVOS GENERALES

- ✓ Capacitar al conductor en el servicio en base a las normas de tránsito vigentes según el ministerio de transportes (MTC).
- ✓ Fomentar la conducción responsable y transporte seguro.
- ✓ Incentivar el buen trato y la calidad en la prestación del servicio de transporte.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Proveer de educación vial a los conductores en la empresa.
- ✓ Certificar y habilitar al conductor como profesional apto para ejercer sus funciones dentro del proceso de operaciones.
- ✓ Crear, organizar y promover la capacitación integral a todos los conductores que se desempeñan dentro del proceso de operaciones.

El programa contiene lo siguiente:

A. Preparación en aspectos básicos en documentación

- Llenado de guías remitente y transportista.
- Llenado de hoja de pesos y medidas.
- Llenado de hoja de ruta.

B. Normas y regulaciones de circulación

- Requisitos para circular (documentos del conductor y del vehículo).
- Normas y señales reguladoras de tránsito y circulación.
- Vías y carreteras.
- Dispositivos y elementos de conducción del vehículo.
- Conocimiento de mecánica elemental y mantenimiento simple del vehículo.

- Placas, señales y distintivos de los vehículos.

C. Normas de seguridad vial

- Normas generales relacionadas a la seguridad vial.
- Reglamentación técnica sobre seguridad del vehículo.
- Factores que afectan los reflejos, concentración, aptitud física y mental d los conductores. Enfermedad, fatiga, alcohol, droga, etc.

D. Factores y riesgos de accidentes

- Principales causas de accidentes.
- Medidas a adoptar en casos de accidentes.
- Adiestramiento elemental de primeros auxilios.

E. Comportamiento ante terceros

- Reglas de conducta ante los demás usuarios de las vías y carreteras.
- Carriles de circulación rápida y lenta.
- Prioridad de paso: ancianos, personas con discapacidad, menores de edad.

ANEXO N° 23: COMPETENCIA PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA TRANSPORTES MARIÑOS

COMPETENCIA PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA TRANSPORTES MARINOS

La empresa Transportes Mariños tiene a su cargo trabajadores cuyas competencias claves brindan la capacidad para destacarse y diferenciarse en el mercado y pueden ser, entre otras las siguientes:

GERENCIA GENERAL / GERENTE	
Base de conocimiento personal:	- Experiencia en las diferentes rutas. - Capacidad para realizar maniobras en la carga de mercadería en las unidades.
Experiencia acumulada:	Más de 23 años de experiencia en el rubro.
Capacidad de innovación:	- Constantes cambios y mejoras en las plataformas y cama bajas. - Adquisición de nuevas unidades de transporte y maquinaria pesada.
Conocimiento del mercado:	- Todo en maquinaria pesada, estructuras metálicas, etc. Además se relaciona con empresas de diferentes rubros (construcción, manejo de maquinaria, etc.).

CONTABILIDAD / CONTADOR	
Base de conocimiento personal:	- Experiencia en el rubro de Llantas, combustible y en el rubro de transporte de pasajeros.
Experiencia acumulada:	5 años de experiencia.
Formación y capacitación:	- Capacitaciones constantes en el Colegio de Contadores. - Capacitaciones realizadas por SUNAT, SUNAFIL, etc.

Conocimiento de Sistemas Contables:	- SISCONT.
--	------------

RECURSOS HUMANOS / JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
Base de conocimiento personal:	- Diagnostica las necesidades del trabajador. - Prepara los contratos del personal. - Calcula remuneraciones y demás beneficios económicos, etc.
Experiencia acumulada:	3 años de experiencia.
Formación y capacitación:	- Capacitaciones y charlas dictadas por SUNAT

PROCESO DE OPERACIONES / ASISTENTE DE GESTION DE PROCESOS	
Base de conocimiento personal:	- Area de logística (compras de repuestos, aceite, etc.). - Mecánica y seguimiento a las unidades.
Experiencia acumulada:	2 años de experiencia
Formación y capacitación:	Capacitaciones constantes en normas según MTC.
Conocimiento del mercado:	Conocimiento de diversas empresas en repuestos y entre otros gastos requeridos por la unidad.

PROCESO DE OPERACIONES / CONDUCTORES Y OPERADORES	
Base de conocimiento personal:	- Experiencia en ruta. - Algunos conocimientos en mecánica - Experiencia en manipulación de maquinaria pesada.
Experiencia acumulada:	Más de 5 años de experiencia
Formación y capacitación:	- Certificado de Profesionalización del conductor en transporte de mercancías.

	- Licencia de conducir categoría A III-b
Conocimiento del servicio:	- Manejo de documentos (facturas, guías, etc). - Manipulación y arreglo de mercadería.


 Carlos Mariños Carbonel
Gerente


TRANSPORTES MARIÑOS
 CPC Gustavo Herbert Obando Paredes
CONTADOR


 JEFE DE RECURSOS HUMANOS
MIRELLA MURGA LUCIANO


 Jimoteo Miguel Sánchez Meléndez
Asistente de Gestión de Procesos

ANEXO N° 24: CHARLAS INDUCTIVAS

CHARLAS INDUCTIVAS PARA LOS CONDUCTORES - PROCESO DE OPERACIONES

ENCARGADO: TIMOTEO SÁNCHEZ MELENDEZ

FECHA: 15/04/15

CARGO: ASISTENTE DE GESTIÓN DE PROCESOS

HORA: 8:00 AM

- 1.- Recordar al conductor de la unidad T3E- 862, enganchar su cama baja A5K- 984 y presentarse a las 3:00 pm en UNIMAQ para la carga de un grupo electrogeno (se realizará un viaje local- llevar su respectiva documentación)
- 2.- A los conductores de las unidades T5T- 853 y T3L- 889, se les recuerda revisar los componentes de sus botiquines y los vencimientos de sus revisiones técnicas. Se realizará 2 viajes a Lima (presentarse a las 7:00 am del día 21/04)
- 3.- Recordarles pasar a recoger el SCTR del mes de mayo y antes de viajar verificar bien su carga.



Timoteo Miguel Sánchez Meléndez
Asistente de Gestión de Procesos

**ANEXO N° 25: MEMORANDUM – AVISO SOBRE LOS MANULES (MOF Y MAPRO)
DENTRO DE LA EMPRESA**



MEMORANDUM N° 003- 2015/TCM

Trujillo 07 de Abril del 2015

De : GERENCIA GENERAL
A : PROCESO DE OPERACIONES
MOTIVO : APROBACIÓN DE LOS MANUALES Y CÓDIGO DE ÉTICA

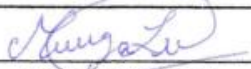

Quien suscribe Carlos Javier Mariños Carbonel Gerente General de la empresa Transportes Mariños, hago de su conocimiento que a partir del 30 de Marzo del presente año, se aprobaron los siguientes manuales: el Manual de Procedimientos (MAPRO), el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Código de Ética dentro del Proceso de Operaciones de la empresa, los cuales se les estará alcanzando a la brevedad. Por ello les solicito que tanto ustedes como el personal Administrativo se encarguen de informarse condichos documentos y cumplan con el nuevo sistema que emplearemos de acuerdo a las normas escritas en estos manuales.

Sin más preámbulos reciban ustedes mis cordiales saludos.

Atentamente.

Carlos Mariños Carbonel
Transportes Mariños

ANEXO N° 26: INFORME MENSUAL DE AUDITORÍA EN EL PROCESO DE OPERACIONES

INFORME MENSUAL DE AUDITORÍA		
AUDI. N° 0001	FECHA: 17/04/2015	PAGINAS: 1
ÁREA AUDITADA: <u>PROCESO DE OPERACIONES</u> ENCARGADO DEL ÁREA: <u>TIMOTEO SÁNCHEZ M.</u>		
OBJETO DE LA AUDITORÍA: <u>SITUACIÓN DEL PROCESO DE OPERACIONES</u>		
AUDITOR: <u>MIRELLA MURGA LLANO</u>		
BALANCE DE NO CONFORMIDADES		
NÚMERO DE NO CONFORMIDADES MAYORES	NÚMERO DE NO CONFORMIDADES MENORES	TOTAL DE NO CONFORMIDADES
0	1	1
OBSERVACIONES		
<u>NO SE ACTUALIZO EL BREVETE DE UN TRABAJADOR</u>		
PLANEAR: <u>VERIFICACIÓN DE TODOS LOS BREVETES</u>		
HACER: <u>ANOTAR LAS FECHAS DE VENCIMIENTOS</u>		
VERIFICAR: <u>LAS ANOTACIONES DE FECHAS</u>		
 FIRMA DEL AUDITOR	 FIRMA DEL JEFE DEL ÁREA AUDITADA	

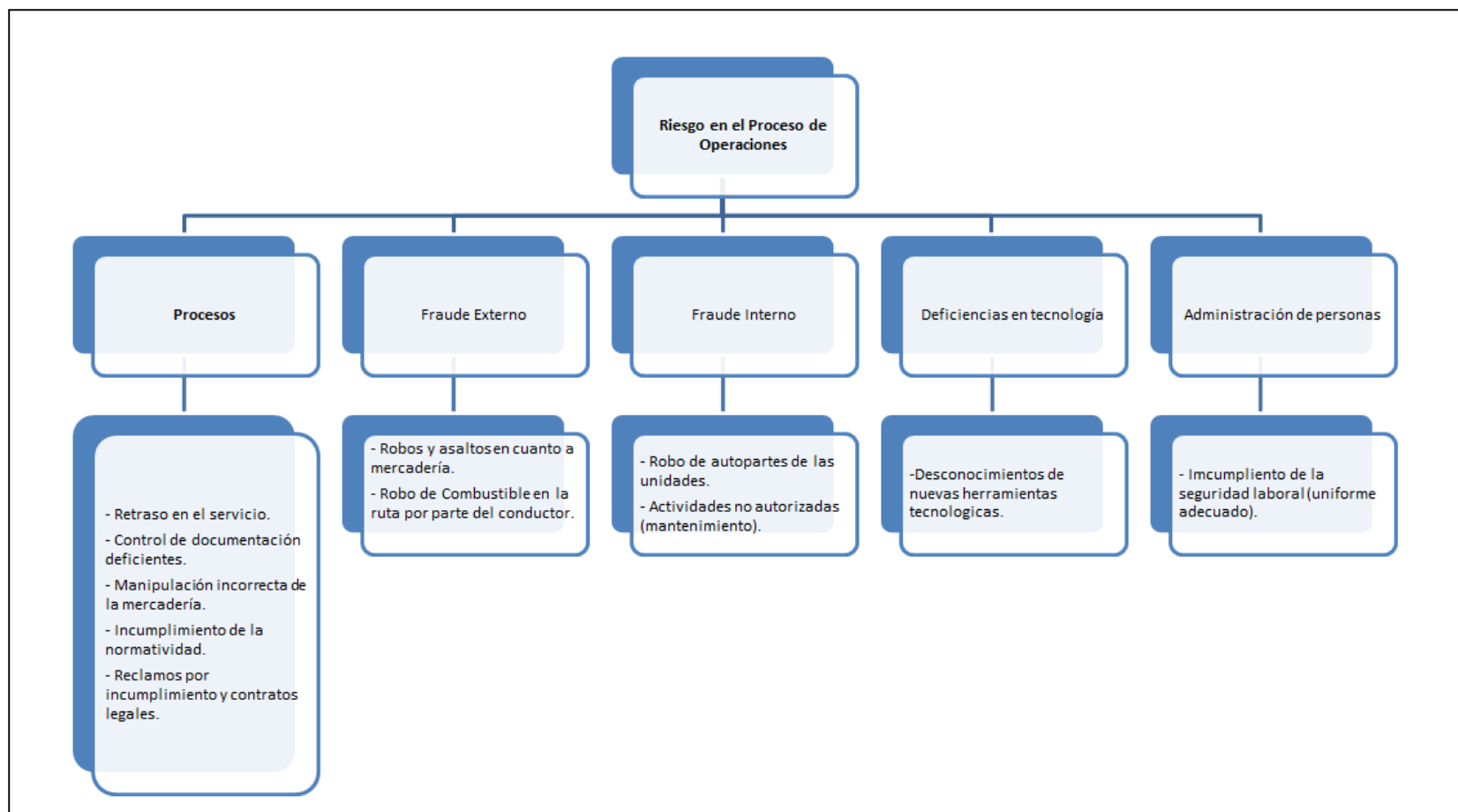
ANEXO N° 27: PLAN DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

SUB PROCESO	ACTIVIDAD	RIESGO	MEDIDA DE CORRECCIÓN	ACTIVIDAD DE CONTROL
CARGA DE MERCADERÍA	Estiba de la mercadería	Daños en la mercadería por mala manipulación, peligro al transportarlo por una mala ubicación.	Revisión de la mercadería (antes y despues)	*El conductor debe revisar la mercadería para saber en que estado se subirá a la unidad. *Debe estar al pendiente de la mercadería a la hora que los estibadores estan realizando su actividad, para que la mercadería este bien posicionada y no sufra daños en el traslado.
	Pesaje de carga de mercadería	Mercadería mal pesada implica documentación erronea, trae consigo problemas en el traslado.	Verificación del peso de la mercadería	* El conductor debe revisar la unidad para el pesado de la mercadería y quitar el sobre peso, es decir cadenas, herramientas que cause sobre peso, ya que el peso va en el permiso de circulación, por lo tanto debe ser el adecuado.
TRANSPORTE DE MERCADERÍA	Traslado de mercadería	Robo o pérdida del vehículo de transporte.	Actualización de seguro de la unidad	* El asistente de Gestión de Procesos debe enviar cotizaciones a empresas de seguros para actualización del seguro de la unidad, por lo menos 4 días antes de vencer.
		Robo de mercadería por parte del conductor u otro.	Seguro de Mercadería	* El asistente de Gestión de Procesos se encargará de solicitar un seguro para la mercadería, el seguro sera de acuerdo al valor de dicha mercadería.
		Robo de combustible por parte del conductor a la hora de llenar combustible en la ruta.	Hoja de Ruta - Transporte	* El asistente de Gestión de Procesos debe tomar esta hoja de ruta como nueva herramienta, esto permitira tener la cantidad de galones empleados, recorrido, distancia, etc. Esto va a permitir tener un mejor control en el combustible.
		Demora en el proceso de permisos de circulación (incumplimiento con la normatividad)	Envío de correo electronico	* Se debe enviar constantemente correos electronicos al contacto en transportes para una mejor agilización del permiso.
		Llenado de documentación incorrecto, trae consigo problemas en la carretera por SUNAT.	Revisión de Documentación	* El chofer debe tener cuenta antes de salir, que la documentación de la unidad debe ser la correcta (tarjeta de circulación, tarjeta de propiedad, inspección técnica, etc.) y el asistente de Gestión de Procesos debe corroborar dicha información.
		Documentación y equipo de seguridad incompleto, riesgo de proceso de control (Actas Preventivas y Probatorias).	Actualización de Documentación constante	* Se debe actualizar constantemente los SOAT, inspecciones tecnicas, así como los implementos de seguridad y los botiquines, esto evitará molestias en la carretera.
DESCARGA DE MERCADERÍA	Desestiba de la mercadería	Reclamos del cliente por mercadería en mal estado y pago de penalidades por dicha mercadería.	Afrontar Daños	* La empresa debe afrontar dichos gastos, para esto el asistente de Gestión de Procesos debe realizar cotizaciones para reponer dicha perdida (parabrisas rotos de maquinaria, entre otros accidentes ocurrido), y cumplir con las penalidades dichas penalidades para evitar perdida del cliente.

ANEXO N° 28: PROCESOS CON MAYOR IMPACTO EN EL PROCESO DE OPERACIONES

PROCESO	SUB PROCESO	ACTIVIDAD	RIESGO	CONTROL IMPLEMENTADO	PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL	
PROCESO DE OPERACIONES EN TRANSPORTE DE CARGA PESADA	CARGA DE MERCADERÍA	Estiba de la mercadería	Daños en la mercadería por mala manipulación, peligro al transportarlo por una mala ubicación.	no tiene control	4	4	16	
	TRANSPORTE DE LA MERCADERÍA	Revisión de componentes de los trailers	Que falte algún componente importante del trailer que no permita el traslado de la mercadería (botiquín, extintores, etc).	no tiene control	4	4	16	
		TRASLADO DE MERCADERÍA	Robo de mercadería por parte del conductor u otro.	Robo de mercadería por parte del conductor u otro.	no tiene control	4	4	16
			Robo de combustible por parte del conductor a la hora de llenar combustible en la ruta.	Robo de combustible por parte del conductor a la hora de llenar combustible en la ruta.	no tiene control	4	4	16
			Demora en el proceso de permisos de circulación (incumplimiento con la normatividad)	Demora en el proceso de permisos de circulación (incumplimiento con la normatividad)	no tiene control	4	4	16
			Llenado de documentación incorrecto, trae consigo problemas en la carretera por SUNAT.	Llenado de documentación incorrecto, trae consigo problemas en la carretera por SUNAT.	no tiene control	4	4	16
			Documentación y equipo de seguridad incompleto, riesgo de proceso de control (Actas Preventivas y Probatorias)	Documentación y equipo de seguridad incompleto, riesgo de proceso de control (Actas Preventivas y Probatorias)	tiene control	4	4	16
	DESCARGA DE MERCADERÍA	Descarga propiamente dicha	Reclamos del cliente por mercadería en mal estado y pago de penalidades por dicha mercadería.	no tiene control	4	4	16	

ANEXO N° 29: MAPEO DE RIESGO



ANEXO N° 30: VALORACIÓN DE RIESGO

TIPO	DESCRIPCIÓN	CUANTIFICADO S/.	PROBABILIDAD %
MULTAS	Brevete vencidos	385.00	2%
	SOAT vencido	385.00	7%
	Mercadería mal sujeta	96.25	4%
	Permiso de circulación	1,925.00	18%
	Extintores y botiquín	57.75	6%
	Pesos y medidas de la mercadería	57.75	5%
	Revisión Técnica vencida	385.00	3%
INDEMNIZACIÓN	Mercadería en mal estado	300.00	15%
	Productos robados	250.00	30%
	Incumplimiento de fecha de entrega	200.00	10%

ANEXO N° 31: RESPUESTAS AL RIESGO

TIPO	DESCRIPCIÓN	ACCIONES PARA AFRONTAR RIESGOS
MULTAS	Brevete vencidos	<ul style="list-style-type: none"> - El asistente de Gestión de procesos debe anotar los próximos vencimientos de las licencias de conducir de los conductores y actualizar sus datos en el sistema. - El conductor al obtener su renovación de licencia de conducir debe comunicárselo al asistente de gestión de procesos para la actualización de ello.
	SOAT vencido	<ul style="list-style-type: none"> - El asistente de gestión de procesos debe estar pendiente de la renovación del SOAT y comunicar al área de contabilidad para la solicitud de renovación y el respectivo pago. - Al obtener el la renovación de SOAT, se debe actualizar en la documentación de las unidades y entregarse al conductor para que pueda circular sin inconvenientes.
	Mercadería mal sujeta	<ul style="list-style-type: none"> - El conductor antes de realizar el traslado de la mercadería debe asegurar su carga, si es el caso de trasladar maquinaria sujetarla con las cadenas apropiadas, si traslada harina de pescado u otro tipo de carga debe cubrirse con su carpa. - El asistente de Gestión de Procesos debe verificar que el conductor haya realizado su trabajo (si la carga es realizada en Trujillo, de ser en otro lado debe hacer seguimiento de ello por llamada telefónica).

	<p>Permiso de circulación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El asistente de Gestión de Procesos debe realizar la solicitud del permiso al ser aprobada la cotización del cliente (los permisos se realizan cuando son cargas especiales, es decir cuando sobre pasan el límite de la cama baja o plataforma). - El asistente de Gestión de Procesos debe comunicarse constantemente con el encargado de procesar el permiso para poder agilizar los trámites.
	<p>Extintores y botiquín</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El conductor debe revisar sus implementos antes de realizar el servicio, es decir debe tener en cuenta que los extintores estén cargados y no estén en la fecha de caducidad, también deben verificar que sus botiquines estén al día. - El asistente de Gestión de Procesos debe supervisar los botiquines y las fechas de vencimientos.
	<p>Pesos y medidas de la mercadería</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El asistente de Gestión de Procesos debe solicitar las hojas de pesos y medidas al cliente que realizara el servicio, de lo contrario debe solicitar el logo de la empresa para poder elaborar las hojas en base a la empresa del cliente. - Las hojas de pesos y medidas evitaran problemas en ruta con SUNAT.
	<p>Revisión Técnica vencida</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El asistente de Gestión de Procesos debe tener un registro donde mantenga actualizada las fechas de vencimiento de las revisiones técnicas y de los SOAT. - El conductor debe pasar la revisión técnica con la unidad y al obtener el certificado debe alcanzarle al asistente de Gestión de Procesos para la actualización de los datos en su registro.
	<p>Mercadería en mal estado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El conductor debe asegurar bien la carga antes de partir, así como también realizar supervisiones en

INDEMNIZACIÓN		<p>cada parada, de esta manera podrá mantener en buen estado la mercadería.</p>
	Productos robados	<ul style="list-style-type: none"> - El asistente de Gestión de Procesos debe realizar un checklist de la mercadería que se va a transportar (si es el caso de electrodomésticos, entre otros). - El Asistente de Gestión de Procesos debe proponer al Gerente sobre un bono extra a los conductores por la cantidad de viajes realizados para poder evitar los robos de mercadería.
	Incumplimiento de fecha de entrega	<ul style="list-style-type: none"> - El asistente de Gestión de Procesos debe mantener actualizado los datos de las unidades para evitar contratiempos en la carretera con las revisiones de SUTRAN y SUNAT. - Debe realizar seguimientos vía GPS y llamadas telefónicas para saber la situación de la unidad

ANEXO N° 32: ACTIVIDADES EXPUESTAS AL RIESGO



ENCARGADO	ACTIVIDADES	FUNCIÓN
<i>ASIS. DE GESTIÓN DE PROCESOS / CONDUCTORES</i>	Estiba de la mercadería	<ul style="list-style-type: none"> - El asis. de Gestión de Procesos debe monitorear la carga vía llamada telefónica con el conductor. - Cada conductor debe inspeccionar su carga al momento de subir la mercadería.
<i>CONDUCTORES / ASIS. DE GESTIÓN DE PROCESOS</i>	Revisión de componentes de las unidades	<ul style="list-style-type: none"> - Cada conductor es responsable de su unidad, por lo tanto debe revisar su botiquín, la caducidad y descarga de su extintor. Así como también, sus cajas de herramientas y documentación. - El asis. de Gestión de Procesos debe proporcionar los componentes faltantes a los conductores a la brevedad para evitar inconvenientes en la ruta.

<p>CONDUCTOR / ASIS. DE GESTIÓN DE PROCESOS</p>	<p>Traslado de la mercadería</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El conductor debe informar sobre el traslado de la mercadería vía llamada telefónica. - El asis. de Gestión de Procesos debe monitorear la unidad por el GPS e informar el traslado de la mercadería si es solicitado por el cliente.
<p>CONDUCTORES</p>	<p>Descarga de la mercadería</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El conductor debe informar al asistente la llegada y estado de la mercadería.

ANEXO N° 33: PRESUPUESTO

COSTO DE IMPLEMENTACIÓN	SUB TOTAL	TOTAL
RECURSOS HUMANOS		S/. 500.00
* Capacitación	S/. 300.00	
* Bono Del Asis. de Gestión de Procesos	S/. 200.00	
RECURSOS MATERIALES		S/. 185.00
* 5 millares de papel bond	S/. 49.50	
* 2 frasco de tinta para impresiones	S/. 50.00	
* 1 caja de lapiceros	S/. 5.50	
* Usb	S/. 30.00	
* Refrigerio	S/. 50.00	
RECURSOS TECNOLÓGICOS		S/. 180.00
* Internet	S/. 30.00	
* Proyector multimedia	S/. 150.00	
SERVICIOS PÚBLICOS		S/. 50.00
		S/. 915.00

ANEXO N° 34: CHECKLIST

EMPRESA TRANSPORTES MARIÑOS			
UNIDAD:	T3L- 889	FECHA:	07/05/2015
CONDUCTOR:	Domingo Norberto Cerdan Ruiz	HORA:	10:30 a.m.
<i>Componentes de la unidad</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Observaciones</i>	
* Botiquín	1	* Se recuerda mantener en orden y limpia la cabina. * Se recuerda al conductor informar sobre lo faltante en el botiquín o de alguna herramienta. * La unidad esta en buenas condiciones, no tiene ninguna falla.	
* Linterna	2		
* Escoba pequeña	1		
* Mini recogedor	1		
* Camarote	1		
* Almohada	2		
* Franela	2		
* Equipo de Radio	1		
* Cigarrera	1		
* Caja de Herramientas	1		
* Extintor	1		
 FIRMA DEL ASIST. DE GESTIÓN DE PROCESOS		 FIRMA DEL CONDUCTOR O RESPONSABLE	

ANEXO N° 35: COMPONENTES EXPUESTOS A ROBO

COMPONENTES IMPORTANTES EN LA UNIDAD

Encargado: Mirella Murga Luciano / Asistente de Gestión de Procesos

Área: Proceso de Operaciones

COMPONENTES EXPUESTOS A ROBO	MEDIDA DE SEGURIDAD	PERSONA ENCARGADA
<ul style="list-style-type: none"> - Filtros - Aceites - Repuestos 	El asistente de Gestión de Procesos debe ser el único responsable de la compra de los repuestos de la unidad, si se da el caso de enviar el repuesto por viaje se hará responsable al conductor. En cuanto a los filtros y aceites el asistente de Gestión debe llevar la unidad al taller junto con el conductor para el respectivo mantenimiento.	Asistente de Gestión de Procesos
<ul style="list-style-type: none"> - Botiquines - Extintores 	El asistente de Gestión de Procesos debe anotar los componentes faltantes de cada botiquín y realizar la compra, así como también el conductor debe informar sobre lo faltante en el botiquín. En cuanto a los extintores es recomendable anotar y actualizar las fechas de vencimiento de ellos, así como revisar las descargas de cada extintor.	
<ul style="list-style-type: none"> - Combustible 	Es recomendable la utilización de la hoja de ruta para poder llevar un mejor control en cuanto a los galones usados, esto permitirá poder realizar el abastecimiento de combustible sin necesidad de consultar al dueño la cantidad de galones requeridos para el viaje.	

ANEXO N° 36: HOJA DE RUTA

HOJA DE RUTA TRANSPORTE														
VEHICULO PLACA	RUTA IDA Y VUELTA	OPERARIOS		TIPO DE MERCADERIA	HORA DE SALIDA	HORA DE LLEGADA	SALIDA	LLEGADA	DISTANCIA KM. IDA Y REGRESO	GASTO FIJO		COMBUSTIBLE		
		CHOFER	AYUDANTE							km x Galon	GALONES	GALONES	S/.	TOTAL
T3E-862	Trujillo-Chachapoyas	Cerdan Ruiz Domingo		30 Grupos Electrojenos	06:00 a.m.	10:00 a.m.	18/04/2015	20/04/2015	1300	7.26	150 galones	179.06	10	S/1,790.63
T5T- 853	Trujillo- Lima	Sánchez Melendez Jose Luis		Electrodomésticos	06:00 a.m.	12:00 p.m.	17/04/2015	17/04/2015	1200	7.5	160 galones	160.00	10	S/1,600.00
T3L-889	Trujillo- Lima	Cerdan Ruiz Domingo	Carril Cieza	Tractor D7	06:00 a.m.	12:00 p.m.	16/04/2015	16/04/2015	1200	7.5	160 galones	160.00	10	S/1,600.00
T3L-939	Trujillo- Arena Dulce	Carril Cieza Christian		cosechadora de caña	06:00 a.m.	08:00 a.m.	22/04/2015	22/04/2015	40	7.5	12 galones	5.33	10	S/53.33
T4A- 873	Trujillo- Luna Huana (Cañete-Lima)	Sánchez Melendez Santos		2 retroexcavadoras	06:00 a.m.	12:00 a.m.	14/04/2015	16/04/2015	1414	7.6	200 galones	186.05	10	S/1,860.53
T5T- 853	Trujillo- Bayobar	Mariños Carbonel Carlos	Sánchez Melendez	Mudanza COSAPI	06:00 a.m.	04:00 p.m.	17/04/2015	17/04/2015	700	7.5	100 galones	93.33	10	S/933.33

ANEXO N° 37: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL PROCESO DE OPERACIONES

ÁREA: Proceso de Operaciones

VIAJE: CAJAMARCA - TRUJILLO


ENCARGADO: Asistente de Gestión de Procesos

EMPRESA: UNHAQ

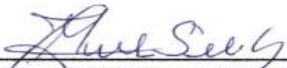
FECHA: 15/05/15

SUBPROCESO	ACTIVIDAD	INDICADORES DE DESEMPEÑO	TAREAS
CARGA DE MERCADERÍA	Solicitud de cotización por parte del cliente.	<input checked="" type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular	- Seguir enviando las cotizaciones puntualmente al cliente.
	Análisis, revisión y aprobación de cotizaciones por parte del cliente.	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input checked="" type="checkbox"/> Regular	- Es una empresa conocida, se debe considerar más descuentos.
	Contrato del servicio.	<input checked="" type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular	- Tratar de realizar más contratos firmados por ambas E. - Imprimir los correos donde se pacta el cierre del servicio.
	Estiba de la mercadería	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input checked="" type="checkbox"/> Regular	- El chofer debe asegurar bien su carga. - Supervisar la carga al ingresar estructuras se torceron

	Pesaje de carga de mercadería	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input checked="" type="checkbox"/> Regular	- El chofer debe recalcar los pesos en las gulas.
TRANSPORTE DE MERCADERÍA	Revisión de componentes de los tráileres	<input checked="" type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular	- Revisar las fechas de vencimiento de los medidores.
	Traslado de mercaderías	<input checked="" type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular	- Seguir monitoreando el traslado de la mercadería
DESCARGA DE MERCADERÍA	Descarga propiamente dicha	<input checked="" type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular	- Se descargó sin problema a leguas



VB - GERENTE GENERAL



FIRMA DEL ASISTENTE DE GESTIÓN DE PROCESO

ANEXO N° 38: CRONOGRAMA DE INFORMACIÓN PARA LAS UNIDADES

Unidad	Placa	MARCA	MODELO	AÑO	COLOR	SOAT		REVISIÓN TÉCNICA - VENCIMIENTO
						DESDE	HASTA	
REMOLCADOR	T3L- 889	FREIGHTLINER	CL120	2008	BLANCO	16/04/2015	16/04/2016	17/05/2016
REMOLCADOR	T4A- 873	FREIGHTLINER	CL120	2012	BLANCO	25/04/2015	25/04/2016	13/12/2015
REMOLCADOR	T3L- 939	FREIGHTLINER	CL120	2008	BLANCO	17/07/2015	17/07/2016	06/01/2016
REMOLCADOR	T3E- 862	VOLVO	F12	1984	ROJO	29/03/2015	29/03/2016	23/10/2016
REMOLCADOR	T5T- 853	VOLVO	FMX	2013	BLANCO	11/06/2015	11/06/2016	05/12/2015
CAMION	T1I- 866	HYUNDAI	HD 120	2010	BLANCO	19/05/2015	19/05/2016	11/01/2016
CAMION GRUA	COM- 803	CHEVROLET	D-70	1995	BLANCO NEGRO	25/08/2015	25/08/2016	14/02/2016
CAMA BAJA	A5K- 984	KVR TRAILERS	CAMA BAJA	2010	ROJO	26/08/2015	26/08/2016	-
CAMA BAJA	B3M- 999	CEMAC	CAMA BAJA	2009	ROJO	27/08/2015	27/08/2016	-
CAMA BAJA	T4O- 992	FAMECA	CAMA BAJA	1998	AMARILLO	21/05/2015	21/05/2016	-
CAMA BAJA	T7W- 977	KVR TRAILERS	SC3-04	2013	ROJO	02/06/2015	02/06/2016	-
CAMA BAJA	T7W- 987	KVR TRAILERS	SC3-04	2013	ROJO	30/02/2015	30/02/2016	-
CAMA BAJA	TAK- 998	KVR TRAILERS	SC3-04	2014	ROJO	13/04/2015	13/04/2016	-
CAMA BAJA	T8K- 986	KVR TRAILERS	SC3-04	2013	ROJO	01/01/2015	01/01/2016	-
PLATAFORMA	T2D- 996	KVR TRAILERS	SP3-01	2010	ROJO	02/05/2015	02/05/2016	-
PLATAFORMA	T4O- 988	KVR TRAILERS	K01	2010	ROJO	11/06/2015	11/06/2016	-
PLATAFORMA	T4O- 996	L&S NASSI	SRPLAT	2008	ROJO	04/08/2015	04/08/2016	-
PLATAFORMA	T4O- 997	L&S NASSI	SRPLAT	2007	ROJO	05/03/2015	05/03/2016	-
MONTACARGAS CATERPILLAR	5TN-1	PD1 1000		2011	AMARILLO NEGRO			-
MONTACARGAS MITSUBISHI	5TN-2	FD50N-D		2012	VERDE NEGRO			-
MONTACARGAS MITSUBISHI	7TN-3	FD70-D		2013	VERDE NEGRO			-
CAMIONETA MITSUBISHI	T1H- 883	K14 JUNSL		1992	PLATA GRACE	19/06/2015	19/06/2016	27/05/2016
CAMIONETA MITSUBISHI	T2U- 809	L200		2006	GRIS CLARO METAL	27/03/2015	27/03/2016	09/09/2016
CAMIONETA TOYOTA	T2Z- 813	HILUX 4X4		2011	PLATA METALICO	23/06/2015	23/04/2016	11/11/2015

ANEXO N° 39: CRONOGRAMA DE INFORMACIÓN DE LAS UNIDADES

Unidad	Placa	MARCA	AÑO	REGISTRO MTC	LGTD	ALT.	ANCH.	P. NETO	P BRUTO	EJES	RUE.	CIL
REMOLCADOR	T3L- 889	FREIGH.	2008	131301476	7.92	3.37	2.44	8.090	27.273	3	10	6
REMOLCADOR	T4A- 873	FREIGH.	2012	131201205	7.94	4.08	2.44	8.160	27.210	3	10	6
REMOLCADOR	T3L- 939	FREIGH.	2008	131301475	7.92	3.37	2.44	7.890	26.862	3	10	6
REMOLCADOR	T3E- 862	VOLVO	1984	131301474	7.50	3.50	2.60	8.430	25.000	3	10	6
REMOLCADOR	T5T- 853	VOLVO	2013	131302419	7.15	3.00	2.60	9.150	25.000	3	10	6
CAMION	T1I- 866	HYUNDAI	2010	131001221	10.70	3.05	2.58	5.900	12.400	2	6	6
CAMION GRUA	COM- 803	CHEVROLET	1995	130042	10.75	3.00	2.60	4.500	13.300	2	6	6
CAMA BAJA	A5K- 984	KVR TRAILERS	2010	131002393	13.00	1.70	3.00	10.000	48.000	4	16	
CAMA BAJA	B3M- 999	CEMAC	2009	131301480	14.30	1.70	2.79	10.000	48.000	4	16	
CAMA BAJA	T4O- 992	FAMECA	1998	131301477	12.90	1.60	2.60	7.000	48.000	3	12	
CAMA BAJA	T7W- 977	KVR TRAILERS	2013	131301289	13.20	1.70	2.60	8.500	48.000	3	12	
CAMA BAJA	T7W- 987	KVR TRAILERS	2013	131301289	13.22	1.70	2.60	8.500	48.000	3	12	
CAMA BAJA	TAK- 998	KVR TRAILERS	2014	131401585	10.50	1.10	2.60	7.750	40.000	3	12	
CAMA BAJA	T8K- 986	KVR TRAILERS	2013	131302419	11.00	1.70	2.60	7.500	48.000	3	12	
PLATAFORMA	T2D- 996	KVR TRAILERS	2010	131002394	14.50	3.60	2.60	7.000	40.000	3	12	
PLATAFORMA	T4O- 988	KVR TRAILERS	2010	131301478	13.15	3.65	2.60	6.500	40.000	3	12	
PLATAFORMA	T4O- 996	L&S NASSI	2008	131301481	13.50	3.70	2.60	6.500	40.000	3	12	
PLATAFORMA	T4O- 997	L&S NASSI	2007	131301479	14.00	2.85	2.58	6.500	40.000	3	12	
MONT. CATE	5TN-1	PD1 1000	2011									
MONT. MITSU	5TN-2	FD50N-D	2012									
MONT. MITSU	7TN-3	FD70-D	2013									
CAMION. MITSU	T1H- 883	K14 JUNSL	1992		4.69	1.63	1.62	1.325	2.490	2	4	4
CAMION. MITSU	T2U- 809	L200	2006		5.04	1.78	1.75	1.830	2.850	2	4	4
CAMION. TOYOTA	T2Z- 813	HILUX 4X4	2011		5.25	1.82	1.83	1.825	2.705	2	4	4
APELLIDOS Y NOMBRES			BREVETE									
MARIÑOS CARBONEL CARLOS JAVIER			D17829784									
OBANDO PAREDES GUSTAVO HERBERT			D40065958									
SANCHEZ MELENDEZ SANTOS CONSTANTE			L27913288									
SANCHEZ MELENDEZ JOSÉ LUIS			D43496813									
CERDAN RUIZ DOMINGO NORBERTO			D41855901									
DAVILA CARRANZA FRANCO BELL			D43655294									
VARGAS CRUZ CARLOS GUSTAVO			D17950019									


ANEXO N° 40: EVALUACIÓN MENSUAL DENTRO DEL PROCESO DE OPERACIONES

EVALUACIÓN MENSUAL DENTRO DEL PROCESO DE OPERACIONES

INFORMACIÓN	MAYO			JUNIO			JULIO		
	✓	!	✗	✓	!	✗	✓	!	✗
ACTUALIZACIÓN DE BREVETES	X			X			X		
ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTOS DE UNIDADES		X		X			X		
VENCIMIENTO DE SOAT	X			X			X		
VENCIMIENTO DE REVISIÓN TÉCNICA		X		X			X		

OBSERVACIÓN:
En el mes de Mayo los documentos no fueron actualizados al 100% y las revisiones técnicas no fueron sacadas todas.

TABLA	
Cumplimiento	✓
Incumplimiento Medio	!
Incumplimiento Alto	✗


 VB-GERENTE GENERAL


 ASIST. DE GESTIÓN DE PROCESOS

ANEXO N° 42: POLÍTICAS DE SUPERVISIÓN PARA EL PROCESO DE OPERACIONES

POLÍTICAS DE SUPERVISIÓN

El logro de un mejor servicio está en la calidad, es decir en la ejecución que se realiza en las maniobras y traslado de la mercadería y sus mejores resultados constituyen una prioridad para empresa, es por ello que depende en buena medida de una supervisión eficaz y un apoyo a la ejecución bien dirigido.

Es por ello que la empresa transportes Mariños con el propósito de cumplir con las atribuciones y objetivos encomendados por el Gerente General, se presenta las siguientes políticas de evaluación dentro del Proceso de Operaciones.

Políticas Generales

1. Es responsabilidad del personal administrativo (R.R.H.H.) hacer llegar los manuales al asistente de Gestión de Procesos para que se entregue a los conductores.
2. Los manuales de Procesos y de organización de funciones deben ser tomados en cuenta por los conductores, es decir es su responsabilidad tomarse el tiempo de informarse así como también informarse con las normas de transporte.
3. Ninguno de los procedimientos descritos en los manuales podrán modificarse o alterarse, sin autorización del Gerente General.
4. Es responsabilidad del Proceso de Operaciones encargarse de actualizar los documentos de las unidades así como las normas de tránsito, las cuales se entregaran a la brevedad a los conductores.
5. Los permisos deberán enviarse al haberse aprobado la cotización por el cliente (dependiendo la carga), el cual el encargado del Proceso de Operaciones deberá monitorear con el personal del MTC.
6. Se deberán llenar los formatos presentados como la hoja de ruta, los reportes, etc.
7. Si alguno de los trabajadores tiene alguna duda acerca del contenido de los manuales, deberán solicitar a la gerencia o al departamento administrativo, su apoyo para la interpretación y aplicación de los manuales plasmados.

Trujillo 21 de Mayo del 2015


Carlos Mariños Carbonel
Gerente

ANEXO N° 43: COMPROMISO DE MEJORAMIENTO

	TRANSPORTES MARIÑOS <i>Dr. Carlos Mariños Carbonel</i> RUC 10178297843 Servicios de Transportes de Carga Pesada y Liviana a Nivel Nacional y servicios especiales en explosivos y cama baja Dirección: Av. Carlos María de Alvear N° 770 - La Esperanza TELEF: 213384 / 94 9867629 - 94868946 92PM *484325 - Nextel: 185*186 TRUJILLO - PERU	
ACTA DE COMPROMISO DEL ASISTENTE DE GESTIÓN DE PROCESOS		
<p>Yo Timoteo Miguel Sánchez Meléndez identificado con el número de D.N.I. 33765866 con el puesto de Asistente de Gestión de Procesos y encargado del Proceso de Operaciones de la empresa TRANSPORTES MARIÑOS me comprometo a realizar la tarea de autoevaluación de control y de gestión periódica, para fomentar un eficiente espacio laboral para la empresa y disminuir el riesgo de errores cometidos y algún otro tipo de problemas que comprometa al área.</p> <p>Así mismo hago extensivo mi compromiso no solo enfocada en el área sino también con la empresa, para con el cumplimiento de mis respectivas obligaciones.</p> <p>Se suscribe este compromiso el día 29 de Mayo del 2015</p>		
Carlos Mariños Carbonel Gerente		Timoteo Miguel Sánchez Meléndez Asistente de Gestión de Procesos

ANEXO N° 44: REVISIÓN DEL PROCESO DE OPERACIONES SEGÚN LA NORMATIVA

REVISIÓN DEL PROCESO DE OPERACIONES SEGÚN LAS NORMAS

La Ley N° 27181 (Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre) y el Reglamento Nacional de Administración del Transporte, aprobado por D.S. N° 017-2009-MTC, regulan el servicio de transporte público y privado de personas, mercancías y mixto en los ámbitos nacional, regional y provincial, estableciendo las condiciones de acceso y permanencia de carácter técnico, legal y operacional que deben cumplir los operadores prestadores del servicio con la finalidad de lograr la completa formalización del sector y brindar mayor seguridad a los usuarios del mismo, promoviendo que reciban un servicio de calidad.


ENCARGADOS: Asistente de Gestión de Procesos / CONDUCTOR

FECHA: 13/05/15

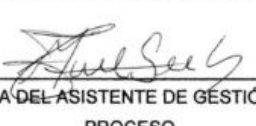
VIAJE: Lima - Trujillo

SUBPROCESO	ACTIVIDAD	TAREA
CARGA DE MERCADERÍA	Pesaje de la mercadería.	- Después de ser cargada la unidad debe realizar su pesaje en las balanzas. <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <u>La empresa proporcionó los pesos</u>
	Revisión de componentes en la unidad.	- Revisar los botiquines y extintores en las unidades antes de salir a realizar al servicio. <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <hr/> <hr/>
		- Sujetar, atar y proteger la mercancía con los elementos necesarios, así como efectuar su correcta estiba para evitar que se desplace o caiga del vehículo.

TRANSPORTE DE MERCADERÍA	Aseguramiento de la carga	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <hr/> <hr/>
	Documentación en regla	<p>- Llevar la documentación de las unidades actualizadas y verificarlas antes de partir.</p> <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <hr/> <hr/>
	Permiso de circulación	<p>- Obtener con anticipación la autorización especial de la autoridad vial responsable en caso deba transportar bienes cuyas dimensiones o peso superen los máximos establecidos por el RNV.</p> <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <hr/> <hr/>



VB - GERENTE GENERAL



**FIRMA DEL ASISTENTE DE GESTIÓN DE
PROCESO**