



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Análisis del Control Interno en los Operadores Portuarios de la ciudad de Guayaquil, su incidencia en la consecución de objetivos y su supervivencia en el mercado.**

**AUTORA:**

**Laurido Yarlequé Gilda Elizabeth**

**Previo a la obtención del Título de: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

**TUTORA:**

**Vera Salas Laura Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador 2018**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera Gilda Elizabeth Laurido Yarlequé**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en administración de empresas.

**DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**CPA. Laura Guadalupe Vera Salas, Mgs.**

**REVISORA**

---

**Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Mgs. María del Carmen Lapo Maza**

**Guayaquil, a los dos días del mes de mayo del año 2018**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Gilda Elizabeth Laurido Yarlequé DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación “Análisis del Control Interno en los Operadores Portuarios de la ciudad de Guayaquil, su incidencia en la consecución de objetivos y su supervivencia en el mercado” previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los dos del mes de mayo del año 2018  
EL AUTOR**

---

**Gilda Elizabeth Laurido Yarlequé**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Gilda Elizabeth Laurido Yarlequé**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Magister en Administración de Empresas** titulada: **Análisis del Control Interno en los Operadores Portuarios de la ciudad de Guayaquil, su incidencia en la consecución de objetivos y su supervivencia en el mercado**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los dos del mes de mayo del año 2018**

**LA AUTORA:**

---

**Gilda Elizabeth Laurido Yarlequé**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la vida y la oportunidad de concretar una meta más.

A mi familia por ser siempre incondicionales y apoyarme en todas mis decisiones.

A todo el equipo de Posgrado liderados por la Ec. María del Carmen Lapo, por su atención y amabilidad durante nuestra permanencia como maestrantes.

A mi tutora, la CPA. Laura Vera Salas por su tiempo, guía y apoyo durante la elaboración de la presente tesis.

A todos los docentes que con su experiencia y conocimiento contribuyeron a nuestra formación profesional.

A los gerentes y colaboradores de las empresas en las que tuve apertura para investigar mi tema de tesis.

**Gilda Elizabeth Laurido Yarlequé**

## **DEDICATORIA**

A Dios por su amor, providencia y misericordia porque cada día me demuestra que nunca estoy sola.

A María Santísima, mi eterna compañera y copiloto en mis recorridos desde y hacia la universidad.

A mi querida madre Rosita, por su apoyo incondicional y dedicación, sin ella esta meta hubiera sido difícil de alcanzar. Madre, eres sin duda alguna mi mayor bendición.

A mi Padre y hermano por motivarme e impulsarme cuando me sentía agotada.

A mis queridos amigos, por su paciencia y comprensión en los momentos que me ausentaba.

A la Ing. Meibor Herrera, porque sin su colaboración y apertura esta investigación no hubiera sido posible.

**Gilda Elizabeth Laurido Yarlequé**

## ÍNDICE GENERAL

<b>Introducción</b> .....	<b>2</b>
<b>Antecedentes</b> .....	<b>4</b>
<b>Estudios similares</b> .....	<b>4</b>
<b>El control interno en el mundo</b> .....	<b>4</b>
<b>A nivel nacional</b> .....	<b>6</b>
<b>A nivel local</b> .....	<b>8</b>
<b>Planteamiento de la Investigación Objeto de Estudio</b> .....	<b>10</b>
<b>Campo de Acción</b> .....	<b>10</b>
<b>Planteamiento del Problema</b> .....	<b>10</b>
<b>Relación causa-efecto</b> .....	<b>17</b>
<b>Formulación del Problema</b> .....	<b>17</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>17</b>
<b>Preguntas de Investigación</b> .....	<b>19</b>
<b>Hipótesis</b> .....	<b>19</b>
<b>Objetivos de la investigación Objetivo general</b> .....	<b>19</b>
<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>19</b>
<b>Capítulo I</b> .....	<b>21</b>
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>21</b>
<b>Control Interno</b> .....	<b>21</b>
<b>Principios del Control Interno</b> .....	<b>24</b>
<b>Procesos que integran el Control Interno</b> .....	<b>25</b>

<b>Marco integrado de control interno - COSO.....</b>	<b>27</b>
<b>Objetivos según Coso II .....</b>	<b>31</b>
<b>Componentes de Coso II.....</b>	<b>32</b>
<b>Entorno de control.....</b>	<b>33</b>
<b>Evaluación de riesgos.....</b>	<b>33</b>
<b>Actividades de control.....</b>	<b>34</b>
<b>Información y comunicación.....</b>	<b>34</b>
<b>Supervisión - Monitoreo.....</b>	<b>36</b>
<b>COSO y la eficiencia y eficacia Operacional .....</b>	<b>36</b>
<b>La evaluación de riesgos en la empresa.....</b>	<b>37</b>
<b>Marco conceptual .....</b>	<b>38</b>
<b>Marco legal.....</b>	<b>41</b>
<b>Capítulo II.....</b>	<b>43</b>
<b>c) Análisis PESTA– empresa BEDESCHI S.A.....</b>	<b>48</b>
<b>f) Servicios que ofrece: Ingresos.....</b>	<b>51</b>
<b>g) Estadísticas de las ventas .....</b>	<b>53</b>
<b>h) Volúmenes de reparaciones .....</b>	<b>54</b>
<b>Capítulo III.....</b>	<b>56</b>
<b>Variable independiente:.....</b>	<b>56</b>
<b>Variable dependiente:.....</b>	<b>56</b>
<b>Operacionalización de las variables .....</b>	<b>56</b>
<b>Alcance de la investigación.....</b>	<b>59</b>
<b>Enfoque del estudio de investigación.....</b>	<b>59</b>
<b>Tipo de estudio de investigación.....</b>	<b>60</b>



<b>Investigación documental.....</b>	<b>60</b>
<b>Investigación transversal .....</b>	<b>60</b>
<b>Investigación descriptiva.....</b>	<b>61</b>
<b>Métodos de recolección de datos Método cualitativo.....</b>	<b>62</b>
<b>Método cuantitativo.....</b>	<b>62</b>
<b>Herramientas de recolección de datos Herramienta cualitativa – Guía de entrevista.....</b>	<b>63</b>
<b>Herramienta cuantitativa – Cuestionario de preguntas.....</b>	<b>63</b>
<b>Criterios de selección para toma de la información Selección de población y muestra.....</b>	<b>63</b>
<b>Desarrollo de encuestas.....</b>	<b>64</b>
<b>Análisis de resultados de encuesta.....</b>	<b>64</b>
<b>Análisis integral de encuestas.....</b>	<b>84</b>
<b>Entrevistas.....</b>	<b>84</b>
<b>Análisis general de entrevistas:.....</b>	<b>99</b>
<b>Capítulo IV.....</b>	<b>102</b>
<b>Propuesta.....</b>	<b>102</b>
<b>Diseño de procesos de control interno mediante el modelo COSO, en la empresa BEDESCHI S.A.....</b>	<b>102</b>
<b>Objetivos del control interno.....</b>	<b>102</b>
<b>Modelamiento de procesos.....</b>	<b>102</b>
<b>Cadena de valor.....</b>	<b>103</b>
<b>Aplicación del modelo COSO a los procesos de la empresa Bedeschi S.A.</b>	<b>104</b>
<b>Identificación de eventos de riesgo.....</b>	<b>104</b>
<b>Evaluación de los eventos de riesgo.....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 36: Matriz de evaluación de riesgos empresa Bedeschi S.A. ....</b>	<b>107</b>

<b>Matriz de mitigación de riesgos.....</b>	<b>109</b>
<b>Evaluación del control interno a través del modelo COSO.....</b>	<b>112</b>
Ambiente de control .....	113
Evaluación de riesgo .....	114
Actividades de control.....	115
Información y comunicación .....	116
Supervisión y monitoreo.....	117
<b>Plan de mejora de factores de riesgo .....</b>	<b>120</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>122</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>123</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>125</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cambios entre COSO 1 993 Y 2 013 .....	29
Tabla 2: Exportaciones - por tipo de carga (enero-mayo 2 017) .....	43
Tabla 3: Matriz de análisis PESTA.....	48
Tabla 4: Lista de cargos administrativos .....	49
Tabla 5: Lista de cargos operativos .....	50
Tabla 6: Histórico de ingresos por servicio .....	51
Tabla 7: Histórico de ventas anuales .....	53
Tabla 8: Reparaciones por año.....	54
Tabla 9: Operacionalización de la variable independiente .....	58
Tabla 10: Operacionalización de la variable dependiente .....	59
Tabla 11: Existencia de código de ética.....	66
Tabla 12: Conocimiento de objetivos estratégicos .....	67
Tabla 13: Medidas a tomar en caso de incidentes .....	68
Tabla 14: Existencia de sistema de control interno .....	69
Tabla 15: Medición de la calidad del servicio .....	70
Tabla 16: Existencia de manuales de políticas y procedimientos.....	70
Tabla 17: Relaciones laborales entre áreas .....	71
Tabla 18 Necesidad de sistema COSO .....	72
Tabla 19: Conveniencia de implementar sistema COSO.....	73
Tabla 20: Existencia de código de ética.....	74
Tabla 21: Conocimiento de objetivos de la empresa .....	75
Tabla 22 Medidas a tomar en caso de incidente .....	76
Tabla 23: Acciones para evitar un riesgo.....	77
Tabla 24: Control de las operaciones de logística .....	78

Tabla 25: Existencia de controles de calidad.....	79
Tabla 26: Existencia de manuales de políticas y procedimientos.....	80
Tabla 27: Calidad de comunicación entre áreas .....	81
Tabla 28: Comunicación de funciones.....	82
Tabla 29: Evaluación de desempeño.....	83
Tabla 30: Resultado general de encuestas a colaboradores administrativos.....	84
Tabla 31: Resultado general de encuestas a colaboradores operativos.....	85
Tabla 32: Factores de riesgo identificados.....	107
Tabla 33: Valores para la evaluación del riesgo .....	107
Tabla 34: Criterios para valoración y determinación del impacto en caso de concretarse la amenaza .....	107
Tabla 35: Criterios para valoración de la probabilidad de ocurrencia de la amenaza .....	108
Tabla 36: Matriz de evaluación de riesgos empresa Bedeschi S.A .....	109
Tabla 37: Matriz de mitigación de riesgos.....	111
Tabla 38: Parámetros de calificación de riesgo y confianza.....	113
Tabla 39: Calificación del componente ambiente de control.....	114
Tabla 40: Calificación del componente Evaluación del riesgo.....	115
Tabla 41: Calificación del componente Actividades de control .....	116
Tabla 42: Calificación del componente Información y comunicación .....	117
Tabla 43: Calificación del componente Supervisión y Monitoreo .....	118
Tabla 44: Resultados promedios del nivel de riesgo .....	119

## LISTA DE FIGURAS

Figura: 1 Árbol de problemas .....	15
<i>Figura: 2 Roles y Procedimientos del Control Interno. Tomado de Auditoría del control interno por Mantilla, 2 013.</i> .....	28
Figura: 3 Organigrama de la empresa.....	47
Figura: 4: Histórico de ingresos por servicio.....	52
Figura: 5 Histórico de ventas anuales .....	53
Figura: 6 Reparaciones por año .....	55
Figura: 7 Existencia de código de ética .....	66
Figura: 8 Conocimiento de objetivos estratégicos.....	67
Figura: 9 Existencia de capacitación.....	68
Figura: 10 Existencia de sistema de control interno .....	69
Figura: 11 Medición de la calidad del servicio.....	70
Figura: 12 Existencia de manuales de políticas y procedimientos .....	71
Figura: 13 Relaciones laborales entre áreas.....	72
Figura: 14 Necesidad de sistema COSO.....	73
Figura: 15 Conveniencia de implementar sistema COSO .....	74
Figura: 16 Existencia de código de ética .....	75
Figura: 17 Conocimiento de objetivos de la empresa.....	76
Figura: 18 Medidas a tomar en caso de incidente.....	77
Figura: 19 Acciones para evitar un riesgo .....	78
Figura: 20 Control de las operaciones de logística.....	79
Figura: 21 Existencia de controles de calidad .....	80
Figura: 22 Existencia de manuales de políticas y procedimientos .....	81
Figura: 23 Calidad de comunicación entre áreas.....	82

Figura: 24 Comunicación de funciones .....	83
Figura: 25 Evaluación de desempeño .....	84
Figura: 26 Mapa de procesos .....	105
Figura: 27 Cadena de valor de Bedeschi S.A .....	106
Figura: 28 Esquema Modelo COSO .....	113

## Resumen

La presente tesis tiene como objetivo general evaluar a través del modelo COSO el control interno de los Operadores Portuarios de Guayaquil para así proponer estrategias que permitan el fortalecimiento de las empresas y la continuidad del negocio. Para el cumplimiento de este objetivo se ha efectuado un estudio de investigación utilizando un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, a través de investigación documental, transversal y descriptiva, partiendo por el análisis de los procesos, entrevistando a funcionarios de los operadores portuarios y finalmente encuestando a los colaboradores de la empresa en estudio. Los resultados de entrevistas y encuestas, determinaron la falta de procedimientos de control interno en la empresa, esto llevó a investigar teorías y metodología de control interno para plantear la propuesta, consistente en el diseño de procesos de control interno, mediante el modelo COSO compuesto por cinco elementos (Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión) que luego de su elaboración entregaron a la empresa un informe COSO detallado destinado a proporcionar a la alta dirección una herramienta de control interno eficaz y confiable que contribuya a la toma de decisiones y correcciones oportunas; así como también ayudar a detectar los eventos de riesgo internos y externos a los que está expuesta la empresa y así prevenir efectos negativos antes de que sucedan.

**Palabras claves:** ambiente de control, evaluación del riesgo, control interno, contenedores, modelo COSO, operador portuario.

## **Abstract**

The general objective of this thesis is to evaluate, through the COSO model, the internal control of the Port Operators of Guayaquil in order to propose strategies that allow the strengthening of companies and the continuity of the business. To achieve this objective, a research study was carried out using a mixed qualitative and quantitative approach, through documentary, transversal and descriptive research, starting with the analysis of the processes, interviewing officials of the port operators and finally surveying the collaborators of the company Bedeschi SA. The results of interviews and surveys, determined the lack of internal control procedures in the company, this led to research theories and methodology of internal control to propose the proposal, consisting of the design of internal control processes, using the COSO model integrated by five components (control environment, risk assessment, control activities, information and communication and supervision) that after its preparation delivered a detailed COSO report to the company to provide top management with an efficient and reliable internal control tool. Contribute to decision making and timely corrections; as well as helping to detect the internal and external risk events to which the company is exposed and thus prevent negative effects before they happen.

**Keywords:** control environment, risk assessment, internal control, containers, COSO model, port operator.



## **Introducción**

Toda empresa desde la más pequeña hasta la más grande debe ser controlada para resguardar sus activos, sus recursos humanos y financieros, esto sin duda evitará pérdidas por omisión, desconocimiento de procesos, fraude involuntario o deliberado y presencia de eventos de riesgo.

En la ciudad de Guayaquil en donde se ubica la empresa en estudio, existen 6 competidores que ofertan similar servicio a los operadores portuarios que hacen comercio exterior y que son los demandantes principales. El crecimiento del comercio internacional del Ecuador se ha incrementado en los últimos meses debido a varios factores externos a las empresas portuarias, como el acuerdo Multipartes firmado por con la Unión Europea, obliga a ser más competitivos en el sector.

En base a lo manifestado anteriormente, para ser competitivos es necesario que los procesos y sus controles estén bien definidos y basados en normas de control interno avalado por organismos internacionales, por esto se plantea llevar adelante este proyecto de investigación encaminado a detectar el problema de los operadores portuarios, en cuanto a la falta o deficiencia de control interno y su incidencia en el desarrollo de las operaciones de carácter administrativo y de logística. El presente proyecto está compuesto por la introducción al tema y 4 capítulos que se puntualizan: La introducción describe los antecedentes del tema, el problema detectado, la justificación, los objetivos, y el planteamiento de la hipótesis con las variables independiente y dependiente que serán resueltas en el desarrollo del estudio.

En el capítulo primero se describe el marco teórico referente al control interno, el modelo COSO y sus componentes, se explican las teorías manejadas en el entorno portuario, puntualizando por último las normas legales que regulan a las empresas participantes en el sector.

El capítulo II, marca el entorno en el que se desenvuelve la empresa Bedeschi S.A. y se detallan aspectos propios como su constitución, estructura orgánica, su entorno, el detalle de los servicios que presta, sus ingresos y servicios

En el capítulo III, se marca la operacionalización de las variables, los tipos de estudios,

los métodos de investigación, las técnicas de recolección de datos como la entrevista, encuesta y el análisis de los resultados obtenidos.

En el capítulo IV, se presenta la propuesta consistente en el diseño de un sistema de control interno basado en el Modelo COSO y en la evaluación de los riesgos.

En última instancia, se dan conclusiones y recomendaciones fundadas en el desarrollo de este trabajo de investigación.

## **Antecedentes**

### **Estudios similares.**

Desde tiempos antiguos el ser humano ha sentido la necesidad de controlar sus recursos materiales o financieros y de cierto grupo al que en algún momento pertenezca; este tipo de control de alguna manera evitaba perdida o desfalco de algún recurso. Esta forma de control con el pasar de los años se trasladó a la empresa cuando esta surgió como organización de negocios. Este control ha ido evolucionando en el tiempo, lo que ha obligado a que autores de libros, monografías y otros, realicen estudios dedicados a analizar la efectividad del mismo y la puesta en práctica de nuevos métodos aplicados a todo tipo de empresas (Fonseca, 2011a).

### **El control interno en el mundo.**

Ramos y Vásquez (2015) en su trabajo de investigación “El control interno y su influencia en la gestión administrativa de las empresas comerciales del Perú”, utilizaron un cuestionario de preguntas cerradas aplicado al gerente de la empresa como herramienta de recolección de información. La investigación fue de diseño no experimental, bibliográfica, documental y se limitaron a describir por separado las variables, pero pudieron notar que si hay una influencia entre el control interno y la gestión; por lo tanto, un adecuado control interno tendrá un efecto positivo en la gestión de las empresas. En sus resultados encontraron lo siguiente:

- La empresa no dispone de un apropiado sistema de control interno, por lo tanto, las actividades que se ejecutan dentro de la institución adolecen de una adecuada supervisión, se sugirió la implementación del sistema para que asegure el buen desarrollo de las funciones establecidas formalmente.
  
- Como consecuencia de la no aplicación de los componentes de control interno en las empresas

comerciales analizadas, no influye en la gestión administrativa para el cumplimiento de metas y objetivos, en consecuencia, se pone en riesgo los intereses de las empresas.

Paiva (2013) en su estudio de investigación que lleva como título “El control interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Cobros del Norte S.A.” de la ciudad de Managua evaluó el control interno y su incidencia en la rentabilidad de las empresas aplicando un estudio de tipo descriptivo y de corte transversal con técnicas para investigaciones in situ como encuestas y entrevistas individuales de tal forma que permitió obtener respuestas fidedignas y puntos de vista de uno de los directivos, el administrador, el contador y de uno de los cajeros de los puntos de recaudos. Parte de las conclusiones que halló fueron las siguientes:

- En lo que concierne al ambiente de control, se encontró mala segregación de funciones debido a la falta de un manual de funciones.
- La empresa tenía la misión y visión escrita pero los empleados la desconocían por lo que se podía concluir que los empleados no estaban encaminados hacia los objetivos de la organización.
- Referente a la evolución de riesgos no tenían un procedimiento para minimizar ni controlar su mayor riesgo, por lo que la empresa se podía ver perjudicada económicamente a través de un fraude o robo.
- La información financiera no estaba actualizada lo que ocasionaba que no sepan la situación financiera real.
- Se determinó que los canales de comunicación eran relativamente adecuados porque se les informaba oportunamente a pesar de que ciertas decisiones importantes, no eran de conocimiento del personal.

## **A nivel nacional**

Ochoa (2015) en su trabajo de investigación “Evaluación del control interno al departamento de riesgos de la empresa Novacredit S.A. basado en COSO II” de la ciudad de Cuenca, evaluó el control interno del departamento de riesgos utilizando un cuestionario en el que se analizan todos los componentes del COSO y del diagrama de flujo para los subprocesos del departamento, al final concluye manifestando que:

– El departamento de riesgos no tiene establecidos objetivos, lo cual es primordial para comprender que se obtiene con el esfuerzo y trabajo de los empleados encaminados a las metas de la empresa. En este caso la administración debe poner plazos y delegar al personal indicado la elaboración de los mismos, los cuales deben ser controlados periódicamente y comunicado a todo el personal para poder lograr resultados esperados.

– Los subprocesos del departamento de Riesgos no cuentan con un manual de funciones, los directores gerentes y demás personas con autoridad para la toma de decisiones deberán gestionar su elaboración para que sirvan como un instrumento de rendición de cuenta acerca de qué, cómo, cuándo y dónde se ejecutan las labores que son responsabilidad de cada funcionario.

– Se detectó un nivel de riesgo alto en el componente de identificación de eventos, por lo que se debe evaluar el desempeño

individual del personal con el objetivo de determinar en que se los debe capacitar o si en necesaria la reubicación de puesto.

Jaya (2015) en su estudio de investigación titulado “Diseño del sistema de control interno mediante el método COSO dos para Prontocasa Construcciones Cia. Ltda.” de la ciudad de Cuenca definió como objetivo general “diseñar un sistema de control interno basado en informe COSO 22 que contribuya a mejorar las operaciones de la empresa y suministrar información eficiente y confiable de la empresa, sobre el seguimiento y control de cada uno de los procesos llevados a cabo desde el inicio hasta la terminación de la obra, como también del funcionamiento integral de todos sus componentes, fortaleciendo el autocontrol y el uso adecuado de los recursos físicos y humanos, que conduzcan al logro de los objetivos y metas.

El instrumento usado para el análisis de la problemática de la empresa fue la matriz FODA, esta permitió conocer los eventos de riesgo a los que está expuesta la empresa, los que fueron evaluados a través de la asignación de calificaciones a la probabilidad de ocurrencia de cada evento y el impacto para la empresa. Los resultados de la evaluación del riesgo inherente se ubicaron en un nivel de riesgo moderado y alto, ante esto la empresa se vio obligada a diseñar e implementar acciones de mitigación del riesgo.

El autor entre sus conclusiones más relevantes señaló que, la empresa se expone a eventos de riesgo cuando no ha implementado un sistema de control interno, de ahí la relevancia de este estudio que tuvo como propuesta el diseño de un modelo COSO para evaluar el control interno en todos los procesos internos, esto llevó a determinar el nivel de control existente en la actualidad y cuales procesos se deben rediseñar para elevar el nivel de control interno preparando a la organización para afrontar futuros

eventos de riesgo contribuyendo a la administración la toma de mejores decisiones.

### **A nivel local**

Cabe resaltar que el presente trabajo de investigación es el primero en su género: Análisis del Sistema de Control Interno COSO de las operaciones logísticas de empresas de mantenimiento y reparación de contenedores en la ciudad de Guayaquil por lo que no hay estudios previos sobre la problemática planteada en este sector empresarial, sin embargo, existen estudios del análisis de control interno utilizando el modelo COSO en empresas privadas de la ciudad de Guayaquil, de las que se toman ciertas referencias similares al presente estudio que se destacan a continuación.

Gonzabay y Torres (2017) en su trabajo de investigación que lleva por título “Propuesta de mejora del control interno basado en el modelo COSO en Ventas Corp S.A.” definió como problema principal el desarrollo de las actividades de forma espontánea basándose en las operaciones que se generan diariamente y cumpliendo las instrucciones de gerencia, así mismo no cuenta con una razonable estructura administrativa, un adecuado control interno como herramienta indispensable para ejercer control sobre la utilización de los recursos tanto materiales como financieros. Este planteamiento del problema impulsó a los autores a llevar adelante en la empresa la evaluación del control interno utilizando los cinco componentes del modelo COSO, la tabulación de resultados globales determinó una calificación del nivel de control en la empresa de 2,65 equivalente a bajo. Este resultado obliga la empresa a mejorar el cumplimiento de las actividades de los procesos considerados críticos, como: control

de caja, control, de cuentas y documentos por cobrar, manejo de inventarios, administración de activos fijos, ejecución de compras, manejo de documentos por pagar, control de impuestos, manejo de ingresos, control del gasto, y administración de nómina.

Crespo y Suarez (2014) en su trabajo de investigación titulado “Elaboración e implementación de un sistema de control interno, caso Multitecnos

S.A. de la ciudad de Guayaquil para el período 2012-2013” han definido como objetivo principal “elaborar el diseño, implantación y fortalecimiento del control interno SCI (Service Civil International) para la empresa Multitecnos S.A.” el que está enfocado a la reducción de deficiencias operativas que actualmente afectan la administración de activos, el manejo contable y la generación de información financiera. Para el análisis del problema han utilizado la Matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas), encuestas a empleados y los diagramas de flujo.

Identificado claramente el problema de la empresa, llevaron adelante el diseño de una propuesta enfocada al rediseño de los procesos, teniendo en cuenta que con procesos en donde se definan políticas claras y procedimientos apegados a la realidad y las leyes externas e internas disminuye la ocurrencia de eventos de riesgo y la implementación de sistemas de control interno son más factibles.

El análisis de estos trabajos de investigación similares al que aquí se desarrolla lleva a pensar que para saber el nivel de control que manejan las empresas, es necesario empezar por la determinación clara del problema y analizar los niveles de riesgo y



control existentes en las organizaciones, los resultados que se obtengan contribuyen de forma significativa a diseñar una propuesta de control a través de la utilización del modelo COSO, que se ajuste a la necesidad de cada empresa aplicando de forma técnica cada uno de los componentes de este modelo utilizado en todo el mundo por empresas de todo tipo y tamaño.

### **Planteamiento de la Investigación Objeto de Estudio**

El control interno de las empresas que proveen el servicio de mantenimiento y reparación de contenedores en la ciudad de Guayaquil.

### **Campo de Acción**

Este proyecto pretende analizar la situación actual de empresas del sector que aplican un control interno en sus procesos operativos y les permita administrar eficiente sus recursos para así lograr una ventaja competitiva.

### **Planteamiento del Problema**

Para comprender la relevancia del control interno en las pequeñas, medianas y grandes empresas, primero es necesario iniciar entendiendo el fin del control interno, cuyo objetivo es resguardar los recursos financieros y materiales del negocio o empresa, evitando pérdidas por omisión, negligencia, fraude involuntario o deliberado y por otro lado evitar también desviaciones en la ejecución de las actividades que al final pueden llegar a afectar el cumplimiento de los objetivos definidos por la organización al inicio de cada ejercicio económico o en su plan estratégico a corto o mediano plazo (Coopers & Librand, 2007).

Comúnmente las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador no tienen sistemas

administrativos bien definidos, llevando a que no cuenten en muchas ocasiones con planes y objetivos plasmados por escrito lo que les hace trabajar empíricamente y enfrentar los problemas buscando soluciones cada que estos se presentan, invirtiendo recursos sin planificación y creciendo en su estructura orgánica conforme surgen las necesidades. Todo lo descrito puede llevar a que, en el desarrollo de los procesos de la empresa, se presenten situaciones no previstas y emergentes cuya consecuencia sea un impacto financiero, pérdida de activos, incumplimiento de normas impositivas que generen pasivos contingentes, información financiera errada o fraudulenta que al final podría dañar la imagen de la empresa en el sector económico en el que participa. Todo esto podría ser evitado si las empresas gestionan anticipadamente el control interno (Cuellar, 2012a).

Asimismo, muchos dueños de empresas llegan a pensar que por ser sus empresas medianas o pequeñas no es aplicable el control interno. Sin embargo, para Cuellar (2012b) la envergadura de la empresa no es el factor que define la existencia e importancia de los procesos de control interno, puesto que en aquellas organizaciones donde existe un solo dueño quien es el que toma las decisiones, dirige las operaciones y genera información financiera se presta para que se presenten problemas de toda índole y estos al no ser resueltos a su debido tiempo conspiran a sostenibilidad de la empresa legando en muchos casos a la quiebra forzosa.

Por lo dicho anteriormente, contar con procesos de control interno actualizados en toda la empresa o en sus áreas más críticas, permitirá la alimentación de datos a los sistemas de información para generar datos relevantes que contribuyan de manera efectiva a la

toma de decisiones y en lo posterior facilitar las auditorías internas y externas.

Con base en los relatado en anteriores párrafos estamos en condiciones de manifestar que los procesos de control interno en las organizaciones es una tarea inevitable para los socios o dueños de empresas que desean elevar su índice de competitividad, debido a que una exhaustiva implementación de control interno baja la ocurrencia de errores y la posibilidad de alteración de la información financiera; esto sin duda será bien visto por los órganos de control y accionistas quienes podrán reinvertir recursos en la empresa o atraer inversiones frescas para crecer con sostenibilidad en el tiempo.

El control interno es un plan de organización y el conjunto de procedimientos y métodos que garanticen que los activos sean debidamente protegidos, que los registros contables son confiables y que la actividad de la organización se ejecuta eficazmente y se cumplen según las políticas establecidas por los directivos (Bueno, 2007).

Las prácticas de control interno siguen evolucionando a un ritmo cada vez más veloz como los negocios, en los últimos años las organizaciones reconocen la importancia de tener un buen sistema de control interno, Paiva (2013, p.36) manifestó que es “debido a lo practico que resulta medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que se realizan, pues de ello depende mantener una contabilidad fiable”.

La llegada de nuevos entornos de crisis ha puesto en primera plana las renovadas exigencias por incrementar y reforzar los niveles del control empresarial. Control que se ha hecho mucho más necesario no solo desde la perspectiva de control interno de las actividades empresariales sino también desde los crecientes requerimientos del

control externo a las actividades de la empresa (Eslava, 2013). Existen algunas definiciones y aplicaciones de control interno, esa es posiblemente su mayor dificultad, por ello se ha buscado agrupar bajo un consenso y en una sola definición todos los elementos que tienen en común sobre este tema. De todos los esfuerzos el que más éxito y reconocimiento internacional ha tenido es COSO, si bien hay otras alternativas entre las cuales se destacan GRC (Estados Unidos), Turnbull (Reino Unido) y CoCo (Canadá) (Mantilla, 2013).

Según Fonseca (2011b, p.41):

COSO, proporciona una visión del control interno más integral respecto de la definición divulgada por el American Institute of Certified Public Accountants-AICPA, en 1949. El Control Interno es un proceso, realizado por el directorio, la gerencia y los colaboradores de una organización, diseñado para suministrar seguridad prudente respecto al cumplimiento de objetivos en las siguientes categorías: eficiencia y efectividad en las operaciones, información financiera confiable y cumplimiento de regulaciones y leyes aplicables.

Las actividades de la organización referentes a la planeación, ejecución y monitoreo deben integrar en sus procesos el control interno de tal manera que proporcionen a la gerencia una herramienta beneficiosa que bajo ningún concepto sustituye las acciones que se deben adoptar para cumplir sus legítimas obligaciones. COSO brinda criterios generales a través de sus componentes asegurando dentro de niveles de riesgo tolerables la preparación de estados financieros libre de fallas materiales y fraude.

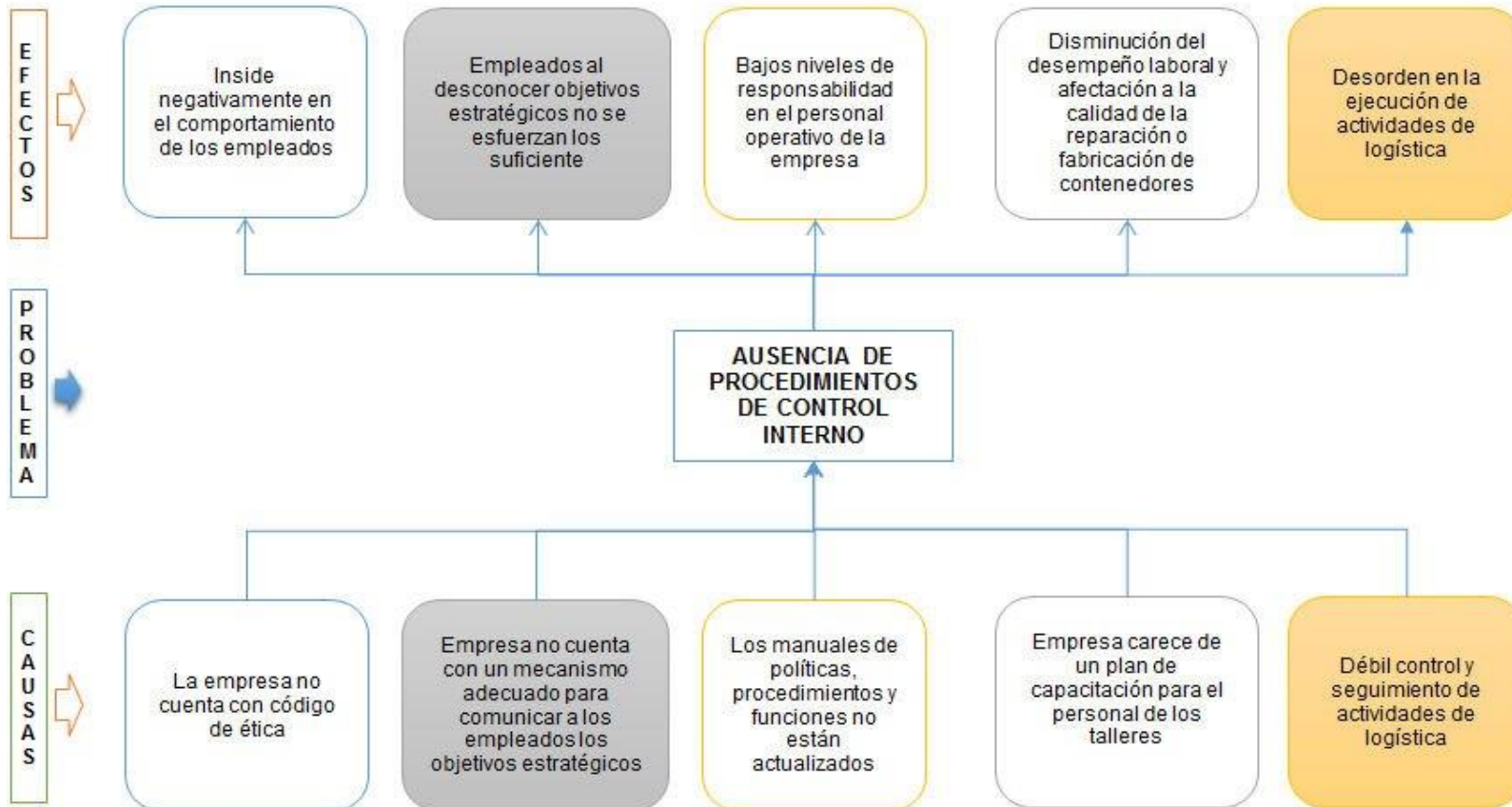
Fonseca (2011c) detalla que los componentes de COSO son los siguientes:

- “Ambiente de control: Es el pilar fundamental de todos los controles internos porque establece el tipo general de control de la organización,
- Evaluación de riesgo: Reconoce y estudia a detalle los riesgos que inciden en la consecución de objetivos de control,
- Actividades de control: Mediante las cuales la gerencia asegura el cumplimiento de las políticas y procedimientos transmitidos a los empleados para que las ejecuten según tareas como fueron encomendadas,
- Información y comunicación: Medios de comunicación en la institución y los sistemas en informes mediante los cuales la gerencia cumple con sus responsabilidades,
- Monitoreo: Permite evaluar el control interno de la organización y su ejecución en el tiempo.

Este estudio centra su análisis de control interno en los Operadores Portuarios (OP) legalmente establecidos y autorizados por la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial (SPTMF) para prestar servicio de reparación e inspección de contenedores. La SPTMF es una entidad civil dependiente del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO) facultada para la coordinación, planificación, regulación y control técnico del Sistema Nacional de Puertos y Transporte Acuático, con la emisión de una matrícula habilita a los Operadores como: Operador Portuario de Buque (OPB), de Carga (OPC), de Servicios Conexos (OPSC) o de Pasajeros (OPP), según Resolución No. SPTMF/003/13. Los Operadores Portuarios, podrán ser

habilitados para uno o más servicios portuarios.

La empresa BEDESCHI S.A. es tomada como modelo para llevar adelante este estudio, la que participa en el sector de operadores portuarios realizando actividades de mantenimiento y reparación de contenedores de carga, por esto, a través de conversaciones preliminares con ejecutivos de la empresa y revisión de documentos proporcionados como FODA, organigrama y otros se ha llegado a determinar las causas que determinarían el problema central de Ausencia de procedimientos de control interno, cuyas causas y efectos se visualizan en el siguiente Diagrama (Árbol de problemas).



**Figura:** 1 Árbol de problemas

**Fuente:** empresa BEDESCHI S.A

## **Relación causa-efecto**

La empresa BEDESCHI S.A. en el desarrollo de sus actividades para llevar adelante el mantenimiento y reparación de contenedores de carga presenta ausencia de procedimientos de control interno, debido a varias falencias en sus normas internas y desarrollo de ciertos procesos claves para su funcionamiento, estas se describen a continuación:

- a. Se evidencia que la empresa no maneja de manera eficiente los recursos, y no hay seguimiento de las actividades logísticas llevada adelante por el personal operativo que realiza los mantenimientos y reparaciones de los contenedores.
- b. Por otro lado, la empresa no cuenta con un plan anual de capacitación para el personal del patio de operaciones lo que puede derivar en disminución del desempeño y afectación a la calidad de los servicios.
- c. No tener actualizados los manuales de políticas, procedimientos y funciones puede derivar en una falta de compromiso de los empleados el momento de realizar sus actividades.
- d. No comunicar abiertamente a los empleados los objetivos de la empresa, delineados en el plan estratégico puede afectar el compromiso de los empleados con la organización al no entregar su mayor esfuerzo.
- e. No tener un código de ética podría incidir negativamente en el comportamiento de los empleados frente a los clientes, a sus superiores y a sus propios compañeros.

## **Formulación del Problema**

¿Cómo incide la ausencia de procedimientos de control interno en la consecución de sus objetivos y la supervivencia en el mercado de los Operadores Portuarios?

## **Justificación**

La Constitución de la República del Ecuador establece de manera explícita que la política económica tendrá como uno de sus objetivos mantener la estabilidad



económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo (art. 284) (Asamblea Nacional del Ecuador , 2008). Para ello los sistemas económicos deben fomentar las actividades económicas que generen trabajo, aseguren remuneraciones justas, ambientes de trabajo convenientes y estabilidad laboral. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine (art.283).

De igual manera la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo-Senplades en su Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (2 013, pág. 301) indica en sus políticas y lineamientos lo siguiente:

Diversificar y generar mayor valor agregado a los sectores prioritarios que generen servicios:

- a) Fortalecer el sector servicios, para la creación y fomento de empleo inclusivo.
- b) Fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, para mejorar su prestación y contribuir a la transformación productiva.
- c) Articular la gestión de infraestructura de soporte para el fomento a la competitividad sistémica, en los servicios de logística y transporte aéreo, terrestre y marítimo, como ejes para potenciar el sector servicios.

Este trabajo responde a la línea de investigación de “Transformación de la Matriz Productiva” de la Maestría de Administración de Empresas, por lo que permitirá al sector de operadores portuarios evaluar la existencia de procedimientos de control interno como el código de ética, los mecanismos de comunicación, el estado de sus manuales de políticas y procedimientos, los planes de capacitación y los mecanismos de seguimiento del cumplimiento de actividades de logística que actualmente utilizan, y así proponer estrategias que contribuya el desarrollo efectivo y óptimo de sus operaciones. Utilizando la metodología de COSO II, el sector podrá identificar las desviaciones actuales y fortalecerá sus destrezas de tal forma que enriquezcan su nivel operativo y por consiguiente sus resultados y aseguren su permanencia en el mercado y generen plazas de trabajo; se busca beneficiar este grupo de empresas que realizan sus actividades en el sector de servicio logístico y transporte

marítimo, y de esa manera ser un factor de cambio en la matriz productiva ya que representa la intervención de una actividad de servicio y no de un bien primario.

### **Preguntas de Investigación**

¿Cómo la falta de procesos de control interno en las empresas incide de manera negativa en la administración de los recursos, el desempeño del personal e identificación de los riesgos, afectando el funcionamiento de las distintas operaciones?

¿Qué importancia tiene un control interno adecuado para optimizar la utilización de recursos con calidad, para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa y lograr mejores niveles de productividad?

¿Cuánto podría mejorar la gestión administrativa, operativa y financiera de las empresas con la implementación de modelos de control interno a sus operaciones?

### **Hipótesis**

Si se aplica el control interno utilizando el modelo de informe COSO en los operadores portuarios, estos alcanzarán sus objetivos y se garantizará su supervivencia en el mercado.

### **Objetivos de la investigación Objetivo general**

Evaluar a través del modelo COSO el control interno de los Operadores

Portuarios de Guayaquil para así proponer estrategias que permitan el fortalecimiento de las empresas y la continuidad del negocio.

### **Objetivos específicos**

- Revisar el marco conceptual que fundamenta el control interno en las empresas.
- Analizar los sistemas de control interno de los operadores portuarios logísticos de la ciudad de Guayaquil a través del modelo COSO
- Analizar los parámetros de control interno actual que utilizan los operadores portuarios para dar servicios logísticos.

- Diseñar y elaborar estrategias para el fortalecimiento del control interno de las empresas del sector portuario.

## Capítulo I

### Marco Teórico

#### Control Interno

El control a nivel general se puede entender como el ejercicio de poder, así en las organizaciones es necesario que alguien a través de algo y delegado por alguien, ejerza control sobre diversos asuntos, cosas, procesos, personas y demás, de aquí se deriva el concepto de control interno, que según De Lara (2011) lo definió como:

El conjunto de procedimientos y métodos aplicados en el plan de una organización que aseguren que se protejan adecuadamente los activos, que los registros contables sean confiables y que la actividad de la entidad se realice eficazmente y se ejecuten de acuerdo a directrices normadas por la dirección.

Manco (2014) dijo que el control interno consiste en todas las medidas tomadas por una empresa con el objeto de:

- a) salvaguardar los recursos contra fraude, pérdida e ineficiencia,
- b) promover la confiabilidad y exactitud en la información contable y de operación;
- c) estimular y medir el acatamiento a las políticas adoptadas por la compañía; y,
- d) calificar la eficiencia de las operaciones en todas las áreas de la organización.

El control interno es un conjunto de procesos desarrollados, por el Directorio de una empresa, por su grupo gerencial y por todos los colaboradores

trazado para proporcionarles la certeza de alcanzar los objetivos de la organización (Estupiñán, 2015).

Mantilla (2013) sobre la evolución del control interno dice que este ha evolucionado en la medida de los cambios que han sufrido el entorno y las estructuras organizacionales. A pesar de que el control interno surgió en un nivel jerárquico inferior, las inspecciones contables y administrativas, han ido escalando a sistemas

de control interno (COSO), auditorías y gobiernos corporativos. Dicha evolución se describe en los literales que se describen:

- a) la primera generación inició con acciones empíricas a partir del método de ensayo – error, donde prevaleció la falta de profesionalización. Esta generación estuvo muy relacionada a los controles administrativos y contables, focalizados a avalar que la presentación de reportes financieros no hubiese fraudes, la revisión era completamente contable y fue muy acertado para las organizaciones pequeñas del siglo 20 que actualmente no son prácticas para el requerimiento mundial actual.
- b) La segunda generación tuvo un sesgo legal porque logró imponer disposiciones y destrezas de control interno en el sector público, sin embargo, dio origen a una percepción distorsionada al cumplir formas y con pocos niveles de calidad. Es decir, existió un plan, métodos, procedimientos que garanticen que los activos están salvaguardados, la información contable es verídica, inequívoca, y la actividad de la empresa se lleva a cabo eficazmente, según las normas de la organización. Esta generación distinguió el rol de ejecución a cargo de la administración y el rol de evaluación anhelado por los auditores independientes para determinar la forma de llevar la auditoría. Además este grupo, pudo colocar al control interno en un nivel táctico y establecer que es tarea de la administración, pero no específicamente de la administración principal, es decir la generación de oficinas, jefatura, comités de control interno; así como también manuales y procedimientos operativos. La prioridad fue el cumplimiento antes que la eficiencia.
- c) La tercera generación se centra en la calidad de resultado del posicionamiento en los más altos niveles directivos estratégicos, para avalar la eficiencia del control interno. Esta generación es consecuencia de COSO, complementado con nuevos direccionamientos estratégicos como COCO (Instituto Canadiense de Contadores Autorizados), Baldrige, ISO (Organización Internacional de Normalización) y la valoración del control en los factores psicológicos. COSO, en esta fase, pasó a ser un punto de partida para el desarrollo importante en el área del control internos del sector financiero, gubernamentales, sistemas de información, pymes que cotizan en bolsa y monitoreo).

Fernández (2003) señala en su libro que COCO fue establecido por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados cuyo fin fue facilitar entender el control a través de cuatro criterios: propósito, aptitud, evaluación y aprendizaje; así como también dar respuesta a las nuevas tendencias tecnológicas, estructuras organizacionales, control de protección a accionistas ,publicación de la eficacia del controles decir, que en lugar de definir el control como una pirámide de componentes, brinda criterios que permite que todo colaborador de una empresa pueda delinear, realizar, transformar o evaluar el control.

De Nieves Nieto y Ros McDonnell (2006) sobre el modelo de control Baldrige han manifestado que es un modelo que, a través de autoevaluaciones, busca fortalecer la competitividad de las empresas perfeccionando sus prácticas de gestión y resultados, colaborando en la comunicación y el intercambio de información, y sirviendo de instrumento de trabajo para entender y coordinar el desempeño, planificación y oportunidad de aprendizaje y liderazgo. Está basado en los siguientes criterios: enfoque al cliente, aprendizaje de la organización, y participación y mejoramiento de los empleados, rapidez de respuesta, focalizado al futuro, gestión de innovación, responsabilidad pública, orientación de resultados y creación de cadena de valor.

Gómez (2015) definió a ISO como una norma internacional que se basa en los elementos de la gestión de la calidad que una empresa debe tener para poseer un sistema efectivo que pueda coordinar, administrar y mejorar la calidad de sus productos y servicios. Partes de los criterios en que se fundamenta esta norma son: enfoque al cliente, liderazgo, enfoque al proceso, compromiso con las personas, decisiones tomadas en hechos, gestión de las relaciones.

Fonseca (2011d) ha dicho que el control interno es clave en el manejo de los riesgos de la empresa y en consecuencia en el logro de los objetivos, por eso su implementación adecuada puede ayudar a salvaguardar la inversión de sus accionistas y los activos corporativos, así como asegurar que las operaciones estén siendo realizadas con eficiencia y eficacia. Estable además que entre los beneficios de un buen manejo del control interno están los siguientes:

- a) Contribuir a salvaguardar los activos de la compañía y los intereses de los accionistas;
- b) Facilitar la eficiencia y eficacia de las operaciones;
- c) Asegurar la confiabilidad de la información interna y externa a través de registros contables apropiados;
- d) Estar presente en el cumplimiento de las leyes y regulaciones, y;
- e) Prevenir y detectar fraudes.

### **Principios del Control Interno**

La segunda generación del control interno toma en cuenta cinco procedimientos: segregación de funciones, ejecución de las transacciones, registro de transacciones, acceso a los bienes y comprobación física de existencia. En cambio, la tercera generación no se enfoca en los procedimientos sino en los principios que manejan todo el proceso como son la segregación de funciones, autocontrol, desde arriba-hacia-abajo, costo menor que beneficio, eficacia, confiabilidad y documentación.

- a. Segregación de funciones: La separación de funciones no se centra entre quien maneja los dineros y quien elabora y custodia los registros de control sino más bien por roles es decir el directivo, personal de apoyo, auditores que se encarguen de acuerdo con el nivel estratégico, táctico, operativo y específico del diseño, implementación, evaluación, y auditoría.
- b. Autocontrol: La dirección, gestión, supervisión y evaluación del control interno son parte de la alta gerencia. Todos los controles internos deben ser ejercidos por personas capacitadas asistidas por la tecnología. Sin embargo, la evaluación y la auditoría debe ser externa, el auditor interno no puede ser parte de la administración, y el auditor externo tiene que ser extraño a la organización.
- c. Desde arriba – hacia abajo: El control interno es una posición ejercida desde alto nivel jerárquico, desde arriba hacia abajo, es decir ningún empleado de nivel jerárquico bajo

puede controlar un directivo. Las transacciones, eventos y contratos son aprobado por autoridades de alto rango utilizando la tecnología como sucede con la implementación del password. Los macro procesos contienen subprocesos, tareas y actividades ejercida por el nivel menor jerárquico. La visión y misión provienen de la gerencia y el tono desde lo alto es de carácter ético a través del cumplimiento de objetivos, estrategias y planes. En la medida que se logre consolidar el carácter ético, se tendrá un control eficaz.

- d. Costo menor que beneficio. El control interno genera valor para la organización, es decir, el costo del control interno no puede ser mayor a costo de la actividad, caso contrario debe ser eliminado. Cabe indicar que el control interno es un costo, por lo cual debe ser tomado en cuenta cuando se desee implementar un sistema de control interno o al evaluarlo, por lo tanto, debe ser considerado como un costo de valor agregado (costo financiero de agregación de valor para el cliente y generación de valor para el accionista). Así mismo, el control interno no puede ser considerado como un gasto, sino como una inversión a recuperar, si esto sucediera, es preferible eliminar este control.
- e. Eficacia: El control interno depende de los resultados, sino se cumple los objetivos de la organización, entonces no sirve. La eficacia del control interno dependerá del logro del objetivo del sistema: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de presentación de reportes financiero, cumplimiento de norma y obligaciones, salvaguarda de activos y direccionamiento estratégico.
- f. Confiabilidad: Es la relación que existe entre la efectividad del diseño, y operación del sistema de control interno y la extensión de la documentación, conciencia y monitoreo del control interno.
- g. Documentación: Toda la información sobre el control interno debe estar debidamente documentada de manera que cualquier persona pueda analizarla para ser valorada o evaluada por los auditores o reguladores (Mantilla, 2013).

### **Procesos que integran el Control Interno**

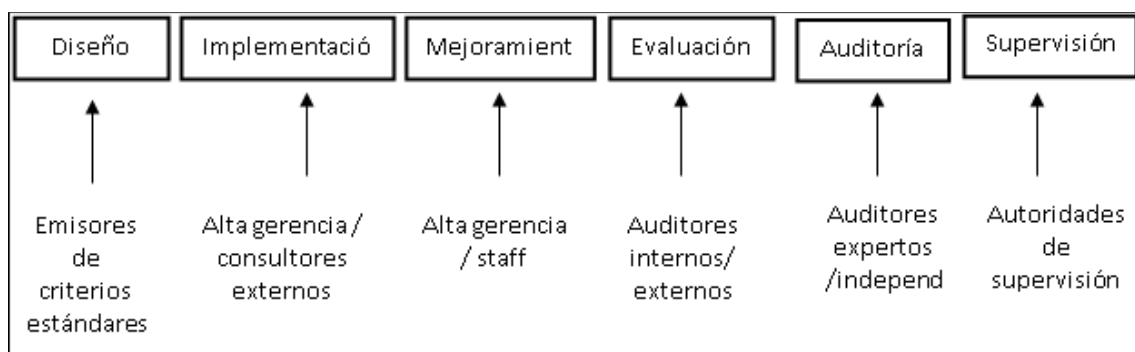


Para que el control interno resulte efectivo y eficaz, Mantilla (2013) sugirió que deben ejecutarse las siguientes etapas:

Diseño: El diseño del sistema de control es lo más importante ya que un diseño bien estructurado ayuda al funcionamiento eficaz del sistema de control interno y, por ende, ahorra recursos. Aunque en ella participan toda la organización, el rol principal en el diseño son los que emiten criterio estándares. Para una pyme el análisis del diseño del control interno podrá tal vez acogerse a una actividad, sin embargo, para una empresa grande, cada etapa tiene su función específica. Para una organización el diseño del sistema control, consiste en coordinar, seleccionar y ajustar el criterio de control de acuerdo con las necesidades específicas de la organización y metodología utilizada.

1. Implementación: Es una actividad del alto nivel jerárquico, que consiste en poner en marcha las actividades dentro de específicos plazos el diseño aprobado. Generalmente se capacita a los directivos y personal clave de la organización, para luego ejecutar el plan piloto en un área importante e la organización y consecutivamente implementarlo en el resto de áreas. La selección del área piloto es estratégica por lo cual se debe escoger un área significativa del negocio.
2. Mejoramiento: Es una fase de continua gestión, dado que el sistema puede tener errores por consiguiente el mejoramiento debe ser permanente. Esta etapa es clave para garantizar la eficiencia del sistema, por lo cual el monitoreo, análisis del comportamiento de proceso en el tiempo, debe ser medido a través de indicadores. Existe una alta intervención por parte de los consultores y la alta gerencia en las primeras semanas, hasta que la empresa se adapte y pueda controlarlo por su propia cuenta.
3. Auditoría: Es un examen a cargo del auditor de la compañía, en el cual debe existir un referente externo, aprobado por todos en la organización llamado criterio de control. La administración hace una valoración del sistema de control interno por lo cual tiene responsabilidad en el mismo, es decir y no solo el auditor determina la valoración, sino que la administración también establece su valoración y la somete a la auditoría.

4. Evaluación /Valoración: En esta etapa los auditores internos valoren el control interno a través del establecimiento de criterios y estándares, para asistir a la administración en sus actividades de gestión organizacional. Los auditores externos recomiendan y evalúan.
5. Supervisión: Interviene la inspección, vigilancia, y control en relación con el control interno, el cual es exigido tanto al cliente interno y externo de acuerdo con las normas establecidas por la organización. El monitoreo es continuo y existe sanción en el caso de no cumplimiento.



*Figura: 2 Roles y Procedimientos del Control Interno. Tomado de Auditoría del control interno por Mantilla, 2013*

### **Marco integrado de control interno - COSO**

En 1992, el comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión de Treadway (COSO), presento el “Marco Integrado de Control Interno”, cuyo diseño ha sido utilizado a nivel mundial para la tener un control interno y la evaluación de su efectividad. En el año 2013, frente a los cambios organizaciones, industriales y tecnológico, el Comité lanza una nueva versión que permite el desarrollo mantenimiento efectivo y eficiente de un sistema de control interno en las organizaciones que permita cumplir las metas de las empresas, aminorar los riesgos a un nivel aceptable, acoplar a los cambios y apoyo a la toma de decisiones para proveer

una seguridad moderada en cuanto obtención de los objetivos alineados con la eficacia y eficiencia de las operaciones, la seguridad y confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de normas y leyes aplicables (Gonzalez, 2013)

El COSO engloba a todas las áreas de la organización y contiene cinco elementos: entorno de control, evaluación del riesgo, sistema de información y comunicación, actividades de control, y supervisión del sistema de control. Todos

estos componentes apoyan a la administración, accionistas, dirección y al resto de colaboradores que participan en la organización, constituyendo un solo cuerpo en la estructuración de un sistema de control interno efectivo.

Finanzas, Instituto de Auditores Internos, El informe COSO, es producto de la exploración y resultado de la investigación de un grupo de trabajo integrado por la Comisión Treadway con el objetivo integrar conceptos y definiciones que se utilizan sobre los componentes de control interno y definir un nuevo marco conceptual (González, 2013).

El Comité está formado por cinco instituciones representativas en Estados Unidos: Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos, Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados, Asociación Internacional de Ejecutivos de Instituto de Contadores.

La nueva actualización del modelo COSO, detalla los requisitos del control interno, reintegra el contexto de la aplicación del control interno en las organizaciones y en los entornos operativos; extendiendo su aplicación al transmitir los objetivos operativos y formulación y emisión de informes.

**Tabla 1:** *Cambios entre COSO 1993 Y 2013.*

**I. A nivel General**

<b>COSO 1992</b>	<b>COSO 2013</b>
<b>Se mantiene:</b>	<b>Cambia:</b>
Definición del concepto de Control Interno	Aplicación y aclaración de conceptos con el objetivo de abarcar las actuales condiciones del mercado y la economía global
Cinco componentes del control interno	Codificación de principios y puntos de enfoque con aplicación internacional para el desarrollo y evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno
	Aclaración de la necesidad de establecer objetivos de negocio como condición previa a los objetivos de control interno
Criterios a utilizar en el proceso de evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno	Extensión de los objetivos de Reporte más allá de los informes financieros externos, a los de carácter interno y a los no financieros, tanto externos como internos
Uso del juicio profesional para la evolución de la eficacia del Sistema de Control Interno	Inclusión de una guía orientadora para facilitar la supervisión del Control Interno sobre las operaciones, el cumplimiento y los objetivos de reporte

## II. A nivel de Componentes

Componentes	Cambios representativos
<b>Entorno de control</b>	Se recogen en cinco principios la relevancia de la integridad y los valores éticos, la importancia de la filosofía de la administración y su manera de operar, la necesidad de una estructura organizativa, la adecuada asignación de responsabilidades y la importancia de las políticas de recursos humanos
	Se explican las relaciones entre los componentes del Control Interno para destacar la importancia del Entorno de Control
	Se amplía la información sobre el Gobierno Corporativo de la organización, reconociendo diferencias en las estructuras, requisitos, y retos a lo largo de diferentes jurisdicciones, sectores y tipos de entidades
	Se enfatiza la supervisión del riesgo y la relación entre el riesgo y la respuesta al mismo
<b>Evaluación de Riesgos</b>	Se amplía la categoría de objetivos de Reporte, considerando todas las tipologías de reporte internos y externos.
	Se aclara que la evaluación de riesgos incluye la identificación, análisis y respuesta a los riesgos
	Se incluyen los conceptos de velocidad y persistencia de los riesgos como criterios para velar la criticidad de los mismos
	Se considera la tolerancia al riesgo en la evaluación de los niveles aceptables de riesgo
	Se considera el riesgo asociado a las funciones, adquisiciones y externalizaciones
	Se amplía la consideración del riesgo al fraude
<b>Actividades de Control</b>	Se indica que las actividades de control son acciones establecidas por políticas y procedimientos
	Se considera el rápido cambio y evolución de la tecnología
	Se enfatiza la diferenciación entre controles automáticos y Controles Generales de Tecnología

<b>Información y Comunicación</b>	Se enfatiza la relevancia de la calidad de información dentro del Sistema de Control Interno
	Se profundiza en la necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes
	Se enfatiza el impacto de los requisitos regulatorios sobre la seguridad protección de la información
	Se refleja el impacto que tiene la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información
<b>Actividades de Monitoreo - Supervisión</b>	Se clarifica la terminología definiendo dos categorías de actividades de monitoreo: evaluaciones continuas y evaluaciones independientes
	Se profundiza en la relevancia del uso de la tecnología y los proveedores de servicios externos

*Fuente: Tomado de Auditoria de Control Interno (Tercera ed.) por Mantilla S., 2013.*

Este nuevo Marco Integrado permite cubrir con mayor eficiencia los riesgos a los que se exponen las entidades. Los factores principales son:

- Cambio de los modelos de negocios provocados por la globalización.
- Crecimiento de la necesidad de generación de información interna.
- Aumento de la complejidad y número de reglamentos aplicables al entorno de empresas internacionales.
- Nuevas perspectivas sobre el compromiso y facultad de los gestores de la organización (Martinez, 2013a).

### **Objetivos según Coso II.**

Es competencia de la administración y de la alta dirección definir los objetivos de la empresa en relación con el diseño y ejecución del sistema de control interno con el propósito de controlar y reducir los riesgos que perjudican el cumplimiento de los objetivos. Estos deben relacionarse y complementarse entre sí y ser coherentes con la empresa. Los objetivos deben

integrarse, relacionarse

entre sí y ser coherentes con las facultades, las capacidades y las expectativas de la entidad y las unidades empresariales y sus funciones. (Martinez, 2013b)

Objetivos operativos; se relacionan con el cumplimiento de la misión y visión de la organización. Hacen referencia a la eficiencia y efectividad de las operaciones, abarcando los objetivos de beneficio operacional y financiero, y el resguardo de su activo frente a probables pérdidas. Así mismo, debe tomar en cuenta el entorno económico, industrial y empresarial. (Coso, 2013a)

Objetivos de información; describen la elaboración de reportes financieros y no financieros, para uso de la empresa y los accionistas, tomando en cuenta la claridad, sinceridad, transparencia y oportunidad; como también los reglamentos y políticas de las organización y leyes. Estos informes permitirán a la organización definir estrategias, planes operativos, indicadores, etc. (Martinez, 2013c)

Objetivos de cumplimiento se trata de las políticas, reglamentos y procesos determinados por la institución para garantizar que los recursos son procedidos e concluidos de conformidad con las leyes de cada empresa, tomando en cuenta las leyes de las instituciones gubernamentales de cada país (Fonseca, 2011e)

El alcance de estos objetivos va a depender de: los controles internos efectivos, la evaluación de la coherencia e vinculación entre los objetivos y metas en los diferentes niveles, la distinción de los factores críticos de éxito, reportes de avances de resultados, interacciones de las diferentes áreas entre sí y con el exterior tomando en cuenta el riesgo, su efecto, probabilidad de ocurrencia, acciones y evaluación periódicas (Estupiñán, 2011).

## **Componentes de Coso II**

El sistema de control interno se relaciona con los objetivos de la organización, por medio de

cinco componentes integrados entre sí:

### **Entorno de control.**

Es el entorno en el que se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión administrativa. En ella intervienen factores internos y externos como el mercado, la competencia, regulaciones, valores, historia, normas, procesos, estructuraciones de la organización, asignación de tareas, responsabilidad. Este componente es la base de todos los elementos, por lo que una organización que define y desarrolla un adecuado entorno de control, es más precavida y fuerte a la hora de afrontar riesgos.

Una entidad que establece y conserva un adecuado entorno de control es más sólida cuando tenga que enfrentar riesgos y conseguir sus objetivos. Por lo tanto, es necesario:

- Conductas conforme con su honestidad, moralidad y valores éticos.
- Técnicas y métodos, así como también comportamientos correctos para la evaluación de conductas.
  - Distribución apropiada de responsabilidades.
- Un alto grado de capacidades, competencia y responsabilidad para el alcance de los objetivos (Martinez, 2013d)

El consejo y la alta dirección establecen el “Tone at the Top” en referencia a la necesidad del control interno y los estándares de conducta esperados en la organización, la estructura organización, el procedimiento de tener profesionales competentes leales comprometidos con la empresa, formas de incentivo del personal por el desempeño obtenido (Coso, 2013b).

### **Evaluación de riesgos.**

Este elemento distingue e identifica y evalúa los riesgos relacionados con la obtención



de objetivos de organización que pueden ser de origen externo e internos. Estos riesgos afectan a la empresa por lo cual es necesario mantener una posición financiera e imagen pública fuerte (Martinez, 2013f).

### **Actividades de control.**

Son acciones determinadas mediante políticas y procedimientos que ayuden al cumplimiento de las instrucciones de la dirección y reduzcan los riesgos. Estas actividades proceden en toda la empresa a todo nivel, etapas del proceso de negocio y pueden ser preventivas o de detección; manuales y automatizadas.

Estos controles permiten:

- Evitar riesgos innecesarios.
- Reducir el impacto de los riesgos.
- Recuperar el sistema en un tiempo mínimo.

Es necesario que todo el personal conozca cuales son las tareas o actividades de control que deben realizar o ejecutar (Coso, 2013c).

### **Información y comunicación.**

El personal de todas las áreas y niveles analizan, delimitan, identifican e intercambian información necesaria para que pueden cumplir con las actividades o responsabilidad de control interno. Esto quiere decir que la información no solo queda en su área, sino más bien es transmitida a otros departamentos o niveles de acuerdo con la necesidad de la empresa. Por ejemplo, la información financiera no solo se utiliza para la elaboración de estados de pérdidas y ganancias, y el balance general, también puede servir para toma de decisiones en otro nivel jerárquico, así mismo toda información de ventas, puede servir también para que los departamentos analicen la cuota, crecimiento y rentabilidad del producto etc.

Es importante que toda información tenga las siguientes características:

- Contenido: ¿Revela toda la información requerida e importante?
- Oportunidad: ¿Se provee en el tiempo oportuno?
- Actualidad: ¿Está a la mano la información más próxima?
- Exactitud: ¿Los datos e información son fidedignos?
- Accesibilidad: ¿La información puede ser adquirida fácilmente por las personas? (Martinez, 2013g)

La información interna debe ser difundida en sentido ascendente y descendente a todo nivel de la organización, lo que conlleva a que los colaboradores puedan recibir de la alta dirección un mensaje claro de las responsabilidades que tiene el empleado en el control interno. Por otro lado, la comunicación externa también es importante ya que se comunica de afuera hacia la interior información importante a través de clientes potenciales o actuales y se envía información de adentro hacia afuera de acuerdo con los requerimientos de grupos interés externo. Esta comunicación debe tener en cuenta lo siguiente:

- Unificación y calidad de la información con las operaciones revisando si es confiable, certera, oportuna, accesible, apropiada.
- Comunicación eficaz de la información institucional y en varias direcciones.
- Disponer de información relevante al momento de la toma de decisiones.
- Contar con canales de información eficaces y abiertos que se ajusten a las necesidades de información externa e interna.

La comunicación puede ser entregada en manuales de políticas, memos, videos, avisos. Por lo tanto, un sistema de información es un conjunto de acciones donde intervienen procesos, datos y tecnologías, permitiendo que la empresa obtenga, genere, identifique, analice, utilice información para conservar

la responsabilidad y medir el desempeño de la institución en función de sus objetivos. (Martinez, 2013h).

### **Supervisión - Monitoreo**

Todos los procesos deben ser monitoreados con el propósito de mejorarlo continuamente., por lo que el Sistema de control Interno debe ser ágil, capaz de reaccionar rápidamente y realizar cambios oportunos. Varios factores se deben tomar en cuenta para determinar, examinar y medir el desempeño de los componentes del control interno.

- Monitoreo de las operaciones de la empresa durante su ejecución
- Evaluaciones aisladas.
- Circunstancias reportables.
- Rol y responsabilidad asumida por el personal de la organización en los niveles de control.

Los procedimientos son importantes para asegurar que cualquier deficiencia detectada en el sistema de control interno sea informada inmediatamente de forma oportuna para tomar decisiones. Los sistemas de control interno están sujetos a cambios constantes, ya que pueden perder su eficacia por distintos elementos, como disminución de recurso, incorporación de empleados, etc.

La efectividad del Sistema de Control Interno se cumple cuando los cinco componentes y principios son visibles y están funcionando (Martinez, 2013i)

### **COSO y la eficiencia y eficacia Operacional**

El método Coso permite a la empresa evaluar los riesgos de las diferentes áreas de las compañías de acuerdo al cumplimiento de procedimientos y mediante medición de atributos aprobados y generados por la empresa.

Así mismo esta evaluación interviene los flujogramas de los diferentes procesos

horizontales de los servicios internos y externos que ofrecen la empresa. Si la organización controla y advierte los diferentes riesgos podrá tomar correcciones para así tener una eficiencia y eficacia operacional en la organización y en sus procesos, y de esta forma satisfacer al cliente interno y externo y por ende probablemente generar mayor venta y mayor rentabilidad.

### **La evaluación de riesgos en la empresa**

Riesgo, es una situación que puede conducir a una consecuencia negativa no deseada en un acontecimiento, o bien probabilidad de que suceda un determinado peligro potencial, entendiendo por peligro una situación física o no física que puede provocar daños a la vida, equipos, sistemas o al medio. También se pueden definir como consecuencias no deseadas de una actividad dada, en relación con la probabilidad de que ocurra (Casal, Montiel, Planas, & Vílches, 2012).

La evaluación de riesgos generalmente es realizada adoptando metodologías que permitan a la empresa identificar, medir, controlar y mitigar los riesgos que pueden ser operativos, financieros, laborales, de crédito, de liquidez; de acuerdo al tamaño, naturaleza, complejidad y demás características propias de cada organización. Las evaluaciones de riesgos en las empresas son realizadas a través de matrices de riesgo en donde se mide la probabilidad de ocurrencia y la severidad del impacto que puede ser Crítico, Alto, Medio y Bajo, esta medición entrega directrices para mitigar estos riesgos volviendo a la empresa competitiva en el tiempo (Consulcrédito S.A. , 2012).

El desarrollo del marco teórico ha sido direccionado a llenar vacíos de conocimientos del autor, los futuros lectores y colaboradores de la empresa investigada. Así también, los conceptos aquí planteados servirán para comentar, desarrollar o amplificar una teoría ya escrita por otros autores.

## **Marco conceptual**

Como parte del marco conceptual se definen conceptos de todos aquellos temas que serán abarcados en el desarrollo de este estudio de investigación:

**Eficacia.** – Mide el cumplimiento de los objetivos planteados por una organización y está relacionada con la efectividad en la ejecución de los procesos. Dado que los objetivos representan resultados o efectos deseados, la principal cuestión que se plantea es ¿Qué objetivos son los apropiados? para medir la eficacia de una organización basada en modelos de objetivos (Fernandez & Rios, 2012).

**Eficiencia.** - La eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización puede adaptar su estructura y su política, entre otras, a la configuración de las variables situacionales, como la tecnología, el ambiente, la gente y la cultura en la que se inserta. En concreto, la eficiencia es lograr una alta productividad con el mínimo de recursos e insumos, haciendo las cosas bien (Perez & Carballo, 2013).

**Contenedores:** Están disponibles en numerosas configuraciones para satisfacer las necesidades de los clientes. El equipo puede ser seleccionado por longitud y altura; cerrado, open-top o, flatrack; carga seca o líquida adecuada; Refrigerado o ambiente; distancia entre ejes fija o deslizante, tándem o eje tri; marco recto o marco de caída, u otras especificaciones para satisfacer las necesidades de carga (The Institute of International Container Lessors (IICL), 2016).

**Contenedores Dary Van:** Contenedor estándar, mayor utilizado en el mundo. No tiene refrigeración Ni ventilación, esta herméticamente cerrado.

**Contenedores Metálicos:** Con frecuencia se lo utiliza más en el transporte terrestre que en el marítimo. Sirve para transportar residuos y no se cierra herméticamente.

**Contenedores High Cube:** Tienen un tamaño mayor a los contenedores estándar. Su altura es de aproximadamente tres metros.

**Contenedores Reefer:** Son los contenedores que incluyen termostato, para el transporte de productos que requieren condiciones de calor y frío durante el viaje.

**Contenedores Open Top:** Están abiertos por la parte superior, carecen de techo. Se utiliza para productos que sobrepasan un High Cube.

**Contenedores Flat Rack:** No poseen paredes laterales y en ciertos casos frontales y se utilizan para transportar cargas que sobrepasan la medida estándar.

**Contenedores Colapsable Flat Rack:** Iguales que los Flat Rack, pero con laterales plegables con la base.

**Contenedores Open Side:** Tienen un lateral abierto, manteniendo el resto de paredes, techo y base.

**Tank contenedor cisterna:** Se usan para transportar líquidos a granel.

**Contenedores -Tank:** Su interior tiene un depósito flexible fabricado en polietileno, conocido como flexibag. (Freire, 2015)

**TEU's.** Unidad de medida de los contenedores. TEU es una abreviatura de una unidad equivalente a veinte pies, por lo tanto, un contenedor de 20 pies capacidad de un TEU, mientras que un contenedor de 40 pies tiene capacidad de dos TEU. (The Institute of International Container Lessors (IICL), s.f.)

**Depósitos de contenedores:** Son lugares con grandes extensiones donde se colocan los contenedores para su posterior utilización. Se encuentran ubicados en los alrededores de las zonas portuarias con el objetivo de evitar movimientos adicionales e innecesarios de estas unidades. El servicio que ofrecen los depósitos de contenedores son la recepción, inspección, reparación, almacenaje y despacho de todo tipo de contenedores que ingresan al país; y así

puedan estar listos para la próxima exportación. Los clientes escogen los depósitos de acuerdo con el costo, cercanía, gestión interna de los depósitos, espacio, disponibilidad de instalaciones, mejores condiciones para la exportación. Los depósitos de contenedores se instauran en sitios más allá del recinto portuario, por lo que los Municipios del cantón son los que emiten la autorización de funcionamiento (Camae, 2010).

**Almacenaje:** Es el servicio que se presta a la carga que permanece en los lugares de depósito determinados por la empresa (Bedeschi S.A., 2016a).

**Mantenimiento & Reparación (IICL):** Mantenimiento y reparación de Maquina que corresponden a daños en partes físicas y componentes electrónicos del contenedor, y reparaciones de estructura que corresponden a daños físicos de los paneles y puertas del contenedor, todas las reparaciones se ejecutan bajo directivas internacionales (IICL) (Bedeschi S.A., 2016b).

**Inspecciones Pre-Viaje (PTI):** Pre Trip Inspection es una inspección técnica donde se conocerá el estado en que fue recibido/entregado el contenedor refrigerado, ayuda a evidenciar cualquier daño o novedad de la unidad (Bedeschi S.A., 2016c).

**Lavados Normales:** Aquellos realizados con agua y detergente a presión con o sin temperatura, destinado a la remoción de suciedad y la higiene de la superficie interior del contenedor (Bedeschi S.A., 2016d).

**Lavado Químico:** Aquellos realizado con agua, detergente y sustancias apropiadas para el tratamiento de agentes infecciosos o parasitarios o derrame de mercancías peligrosas (Bedeschi S.A., 2016e).

La importancia del marco conceptual radica en que aquí se definen los términos referentes al trabajo de investigación que ayudarán al autor en el desarrollo del trabajo y a

los futuros lectores conocer el significado de términos relacionados con las operaciones portuarias de logística y mantenimiento.

### **Marco legal**

Normas que regulan los servicios portuarios en el Ecuador Resolución 60.

Registro Oficial 732 de 13-abr.-2016. Autoridad Portuaria de Guayaquil Esta norma describe los diferentes conceptos agente reguladores,

actividades de servicio que intervienen en el sector portuario, los requisitos para ser operador portuario y los deberes de los mismos, para evitar sanciones.

Establece como operador portuario conexo a las empresas que brindan servicio de reparación y mantenimiento de contenedores (APG, 2016).

Condiciones de edificación y ordenamiento de los depósitos temporales de contenedores vacíos en la ciudad de Guayaquil. Gaceta Oficial período 2014- 2019, 14 de octubre de 2014 No. 10. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Guayaquil.

Esta norma regula las actividades que se pueden desarrollar en un depósito de contenedores vacíos y son: Almacenaje de contenedores para uso naviero, mantenimiento de estructura de contenedores y maquinarias de contenedores refrigerados. Lavado y limpieza de contenedores, revisión técnica de maquinarias de refrigeración, almacenaje y reparación de generadores para contenedores refrigerados (MI, 2014).

Este reglamento detalla los diferentes tipos de depósitos, así como los requisitos que deben presentar cada depósito de contenedor vacío temporal al Municipio para el respectivo funcionamiento como por ejemplo el Certificado BASC Business Alliance for Secure Commerce. Además especifica las condiciones de ordenamiento y edificación que debe tener un depósito como las condiciones para que el taller de mantenimiento de carga y descarga de



contenedores vacíos temporal y el sistema de recolección de desechos sólidos y sus sanciones en el caso del no cumplimiento a la ley (MI, 2014).

El desarrollo del marco legal evidencia la normativa en la que se basan las empresas de operaciones portuarias para realizar sus operaciones de logística y mantenimiento, también es de suma utilidad para el investigador puesto que esto le traza el camino para implementar nuevas normas y procedimientos de control interno en línea con las leyes vigentes para el campo portuario.

## Capítulo II

### Marco Referencial Entorno del sector portuario

Guayaquil, ciudad puerto, se caracteriza por ser la capital económica del Ecuador, anualmente son muchos los embarques y desembarques que se realizan en el Puerto Marítimo de la ciudad, debido al crecimiento en el área de Comercio internacional en los últimos años. Durante el primer semestre del presente año, las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas lograron un crecimiento del 16.4%, que representan exportación por USD 114 millones, el 92% de las exportaciones realizadas por el Puerto Marítimo se hacen en contenedores.

**Tabla 2:** Exportaciones - por tipo de carga (enero-mayo 2017)

Tipo de Carga	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Total	%
Carga general	30.956,45	32.950,31	33.544,34	31.546,23	32.941,33	161.938,66	8%
Carga graneles solidos					0,00	0,00	0%
Carga graneles liquidos					0,00	0,00	0%
Carga contenerizada	506.559,47	371.755,39	307.710,32	354.462,79	293.853,20	1.834.341,17	92%
	<b>537.515,92</b>	<b>404.705,70</b>	<b>341.254,66</b>	<b>386.009,02</b>	<b>326.794,53</b>	<b>1.996.279,83</b>	<b>100%</b>

**Nota:** se consideran toneladas de carga. Adaptado de: *Estadísticas de Autoridad Portuaria de Guayaquil, 2017*. Recuperado de:

Entre los principales productos exportados se reportan: bananas frescas con USD 8.4 millones, desechos de metal precioso o plaqué con USD 4.3 millones, conservas de pescado con USD 4.1 millones, aceite de palma en bruto con USD

1.7 millones y cacao en grano con USD 1.4 millones (Pro Ecuador, 2017). Debido a su privilegiada ubicación geográfica y al proceso de modernización que comenzó a partir del año 1996, el Puerto Marítimo de Guayaquil ha logrado convertirse en uno de los más competitivos de la región, así lo demuestra información publicada por la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) que lo ubica como el séptimo puerto más importante de América Latina en función de que su movimiento ascendió a 1.8 millones de

contenedores el año pasado, cabe mencionar que esta cifra reportada por el organismo de las Naciones Unidas solo contempla las unidades que se mueven desde el terminal administrado por Contecon (Camae, 2017). En los cinco primeros meses de este año, ha existido un movimiento a través del puerto de Guayaquil de un total de 4,553,491.12 toneladas de carga entre exportaciones e importaciones, el 67% de esta cifra corresponde a carga contenerizada, 14% corresponde a carga general, y el 19% carga al granel de sólidos, cabe resaltar que la carga general y al granel corresponde a buques que ya están quedando en desuso, pues la nueva era ha dado cabida a los buques portacontenedores.

Las mismas cifras evidencian que durante este periodo la carga en contenedores disminuyó gradualmente (Tabla dos) situación que se justifica porque en los últimos cuatro años las importaciones han pasado por un proceso de desestimulación debido a las políticas económicas implementadas que incluían aranceles, salvaguardias, cupos impuestos a ciertos bienes y artículos, así como la aplicación de barreras no arancelarias y para arancelarias que originaron la reducción del manejo de carga de importación entre el 35% y 40% según datos de la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Carga y Logística Internacional (Camae, 2017). El decrecimiento en las cantidades de contenedores secos de importación indiscutiblemente mermó los ingresos de los depósitos y de las actividades conexas que en ellos se realizan, pero mayor incidencia tuvo las reducciones en las exportaciones cuyo efecto se tradujo en una baja rotación de contenedores vacíos y contenedores refrigerados, que son realmente lo único que ayuda a cubrir costos de operación del sector logístico (Camae, 2017). La ampliación del canal de Panamá permite el tránsito de portacontenedores de mayor capacidad por estas nuevas esclusas, las principales exportaciones de Ecuador que transitan por esta ruta corresponden a carga en contenedores y carga refrigerada la cual sale principalmente del Puerto de Guayaquil, según estadísticas del Canal, la carga con origen en Ecuador aumentó en un 75% en el periodo

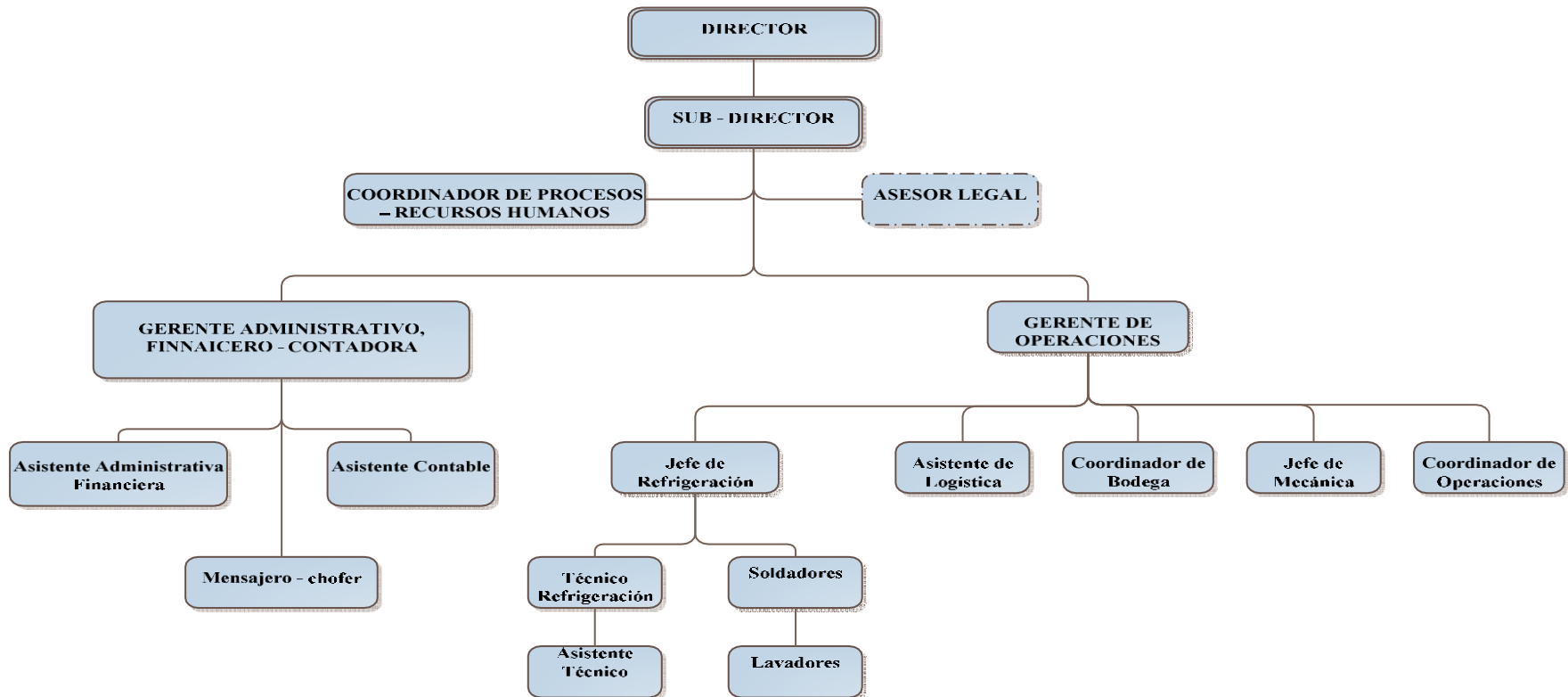
comprendido entre julio 2016 a junio del 2017, las cifras que muestra la Autoridad Portuaria no contempla los movimientos realizados en los meses de junio y julio, en este último mes el terminal Portuario recibió a Rodolphe, el buque portacontenedor con mayor capacidad de TEUS a nivel mundial que haya atracado en muelles nacionales. El puerto principal se adapta a las tendencias del mercado y ha comenzado un proceso de dragado que permitirá dar cabida a barcos de mayor calado, pues según estudio del Banco de Desarrollo de América Latina CAF (2016) el tráfico de carga desde esta zona se triplicará en los próximos 25 años y pasará de 48 millones de TEUs a 150 por lo que la región debe desarrollar su sector logístico (Camae, 2017).

El diseño del modelo COSO fue realizado tomando como referencia documentos y datos de la empresa BEDESCHI S.A. cuya actividad es la reparación y mantenimiento de contenedores. Por esto se presenta una descripción resumida de su constitución, objetivos, estructura orgánica, recursos humanos y materiales que utiliza para su funcionamiento.

- a) **Constitución de la empresa:** Bedeschi es una empresa constituida en octubre del 2000, inició su operación portuaria en el año 2009 alquilando el patio de Contenec para dar servicio de consolidación de carga; para el año 2011 hasta julio del 2012 se trasladó a un patio de contenedores ubicado en la ciudadela La Pradera donde a parte de la consolidación sumó la actividad de mantenimiento y reparación de contenedores, para el segundo semestre del año 2012 gestionó el alquiler de portacontenedores en la zona franca hasta mediados del 2013 que nuevamente alquiló un patio en la lotización Inmaconsa, sector norte de la ciudad, en el que por un periodo breve se almacenó contenedores para un grupo exportador. Por no contar con un patio propio, la compañía ha tenido que limitar sus actividades a la de mantenimiento y reparación de contenedores, dentro de sus objetivos de corto plazo está programado la adquisición de un terreno propio para la construcción de un Depósito de Contenedores que le

permita ampliar la gama de servicios

b) **Estructura orgánica:** La estructura orgánica de la empresa se presenta a continuación:



**Figura: 3** Organigrama de la empresa

*Fuente:* empresa BEDESCHI S.

## Análisis PESTA– empresa BEDESCHI S.A

**Tabla 3:** Matriz de análisis PESTA

<b>Factores Políticos</b>	1	Desde agosto del 2007, la terminal de Contenedores y Multipropósito de Autoridad Portuaria de Guayaquil fue entregado en concesión por 20 años a la empresa CONTECON Guayaquil S.A., que pertenece al grupo International Container Terminal, INC (ICTSI), lo que sigue impactando significativamente en varios ámbitos de operación del sector.
	2	Concesiones de puertos marítimos y carreteras.
	3	Actuales leyes de protección al medio ambiente con respecto a desperdicios industriales, además el Ecuador proporciona incentivos fiscales por el correcto manejo de desechos, como lo dice el Art 24 numeral 1 literal C del código orgánico de producción, comercio e inversiones (Ministerio de Ambiente, 2016).
	4	Cambios de las regulaciones en el ámbito de comercio exterior, como el levantamiento de las restricciones de las importaciones.
	5	Eliminación de las salvaguardias y reducción del 2% en el IVA, elevado por la catástrofe natural.
	6	Tratado de la CAN (Comunidad Andina de Naciones) lo cual permite y favorece a la libre exportación a países pertenecientes a la CAN como Perú y Colombia con aranceles cero entre los países miembros.

<b>Factores Económicos</b>	1	Situación económica inestable por nuevas medidas que impactan en la economía de las empresas.
	2	Cambios de precio y sus efectos del tipo de cambio para negocios comerciales.
	3	La actividad portuaria a nivel mundial ha crecido notablemente, esto se ve reflejado por el desarrollo económico, la globalización y los flujos de intercambio comercial.
	4	MERCOSUR representa un mercado de consumo de casi 236 millones de personas y un PIB combinado que llega a 900 mil millones (Organización Mundial del Comercio, 2016).
	5	El gobierno ya ha firmado acuerdos con diferentes países para la cooperación económica como es el caso de Perú, Venezuela, Brasil, Argentina, Chile entre otros.
	6	Firma del acuerdo multipartes entre Ecuador y la Comunidad Económica Europea.
	7	Indicadores económicos del país Deuda Externa Pública como % del PIB (octubre 2017): 43.28% Inflación Anual (al 30 de septiembre): 0.62% Inflación Mensual (septiembre-2017): -0.03% Tasa de Desempleo Urbano a marzo-31-2017: 4.4% Tasa de interés activa (octubre-2017): 9.33% Tasa de interés pasiva (Julio-16): 4.80% Barril Petróleo (WTI 14-oct-2017): 51.45USD Índice Dow Jones (14-oct-2017): 28871.72 Riesgo País (14-oct-2017): 577.00 - (Banco Central del Ecuador, 2017)
	8	Una gran parte del comercio exterior del Ecuador se realiza por vía marítima, Muchas de las importaciones y exportaciones del país en gran medida dependen de este sector. El puerto más importante del país es el Puerto de Guayaquil ya que registra el mayor movimiento de carga entre puertos estatales y privados.

<b>Factores Sociales</b>	1	Leve crecimiento del empleo dentro del sector portuario en el país y la ciudad.
	2	Bajo nivel académico y técnico de los trabajadores de este sector.
	3	Las actividades en este sector se realizan con base en la experiencia por falta de especialización académica en el medio.

<b>Factores Tecnológicos</b>	1	Exposición a diferentes niveles de desarrollo tecnológico.
	2	Regulaciones en diferentes especificaciones técnicas, que permiten estandarizar el servicio, y de este modo, provocar una mayor competitividad.
	3	Infraestructura del puerto adecuada, la cual se refiere al número de muelles, grúas, remolcadores y área del terminal, además la excelente calidad de las grúas, y efectividad de los sistemas de información y comunicación, además de la disponibilidad de transporte inter-modal, el canal de acercamiento proporcionado y la administración del puerto.
	4	El puerto de Guayaquil es el que cuenta con mejor infraestructura y equipos de todo el sistema portuario nacional. También ofrece los diferentes servicios requeridos para cualquier tipo de cargas, buque y tripulación.

<b>Factores Ambientales</b>	1	Las concesiones realizadas en los diferentes puertos del Ecuador están bajo la norma ISO 14000 lo cual lo hace responsable con las autoridades competentes por la contaminación producida en los diferentes espacios terrestres, aéreos y acuáticos de la zona.
	2	En 1998 la Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG), concesionó a Andipuerto Guayaquil S.A el Terminal de carga al Granel por 20 años para la manipulación de carga a granel. Este tiene la obligación de dar mantenimiento y mejorar la profundidad del delantal del Muelle Granelero y de esta manera aumentar el calado de atraque.
	3	Concesión del puerto de aguas profundas en Posorja con la empresa Dubai DP World.

- c) **Recursos materiales:** Bedeschi tiene sus oficinas administrativas en los Ceibos, al momento por no contar con su deposito de contenedores propios, tiene que dar el servicio de mantenimiento y reparación en el patio de su cliente Inarpi ubicado en la isla Trinitaria.
- d) **Recursos humanos:** La empresa en su nómina tiene en la actualidad nueve colaboradores administrativos y 44 operativos.

**Tabla 4:** Lista de cargos administrativos

<b>EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS</b>	
<b>Cargo</b>	<b>No. de colaboradores</b>
Director	1
Subdirector	1
Coordinador de procesos - Recursos humanos	1
Gerente financiero administrativo - Contadora	1
Asistente contable	2
Asistente financiera administrativa	1
Mensajero	1
Chofer	1
<b>TOTAL:</b>	<b>9</b>



**Nota:** Datos tomados de empresa Bedeschi S.A.

**Tabla 5:** Lista de cargos operativos

<b>EMPLEADOS OPERATIVOS</b>	
<b>Cargo</b>	<b>No. de colaboradores</b>
Gerente de operaciones	1
Coordinador de operaciones	1
Asistente de logística	1
Jefe de Refrigeración	1
Técnico en refrigeración	8
Ayudantes de técnicos de refrigeración	19
Soldadores	3
Lavadores	8
Coordinador de bodega	1
Jefe de mecánica	1
<b>TOTAL:</b>	<b>44</b>

**Fuente:** Datos tomados de empresa Bedeschi S.A.

e) Servicios que ofrece: Ingresos

Tabla 6: Histórico de ingresos por servicio

**BEDESCHI S.A.**  
**INGRESOS OPERACIONALES AÑO**  
**2017 - POR SERVICIO**

DESCRIPCION	31-Jan-17	28-feb-17	31-mar-17	30-Apr-17	31-may-17	30-jun-17	31-jul-17	31-Aug-17	30-sep-17
MATERIAL MAQUINA	\$ 90.025,12	\$ 92.609,80	\$ 65.192,44	\$ 124.755,98	\$ 61.263,17	\$ 68.281,72	\$ 34.175,00	\$ 79.093,28	\$ 52.863,53
HORA HOMBRE CAJA	\$ 4.688,63	\$ 2.181,60	\$ 2.161,28	\$ 1.840,73	\$ 1.197,52	\$ 2.584,36	\$ 714,75	\$ 2.429,48	\$ 2.599,28
HORA HOMBRE MAQUINA	\$ 7.778,48	\$ 7.740,75	\$ 25.540,80	\$ 13.519,50	\$ 17.623,43	\$ 20.541,33	\$ 29.255,66	\$ 36.322,73	\$ 38.543,53
MATERIAL CAJA .	\$ 11.651,57	\$ 4.906,59	\$ 5.590,51	\$ 5.171,23	\$ 2.639,32	\$ 5.885,72	\$ 2.076,01	\$ 5.359,71	\$ 4.221,37
PRE TRIP AUTOMATICO .	\$ 1.879,50	\$ 1.543,50	\$ 1.053,50	\$ 1.274,00	\$ 819,00	\$ 1.578,50	\$ 2.369,50	\$ 3.349,50	\$ 2.450,00
PRE TRIP NORMAL .	\$ 6.487,00	\$ 3.562,00	\$ 4.056,00	\$ 6.071,00	\$ 3.263,00	\$ 6.864,00	\$ 8.567,00	\$ 6.682,00	\$ 5.798,00
SERVICIOS POR TRABAJOS .		\$ 590,00	\$ 21.685,51	\$ 3.221,00	\$ 10.416,89		\$ 4.320,94	\$ 6.191,80	\$ 7.250,00
LAVADOS .	\$ 7.212,00	\$ 5.172,00	\$ 4.530,00	\$ 5.316,00	\$ 3.564,00	\$ 6.252,00	\$ 8.382,00	\$ 9.198,00	\$ 7.260,00
VENTA DE EXTENSIONES .		\$ 13.120,00						\$ 6.000,00	\$ 4.800,00
OTROS SERVICIOS .							\$ 90,00	\$ 240,00	\$ 231,54
LIMPIEZA (BARRIDO) .					\$ 662,00		\$ 2.604,00		
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 129.722,30</b>	<b>\$ 131.426,24</b>	<b>\$ 129.810,04</b>	<b>\$ 161.169,44</b>	<b>\$ 101.448,33</b>	<b>\$ 111.987,63</b>	<b>\$ 92.554,86</b>	<b>\$ 154.866,50</b>	<b>\$ 126.017,25</b>

Fuente: Datos tomados de empresa Bedeschi S.A



**Figura: 4:** Histórico de ingresos por servicio

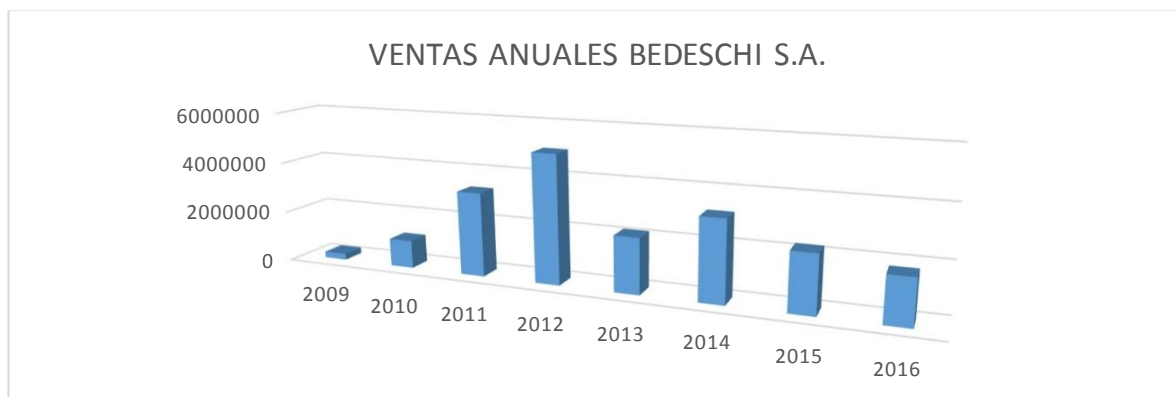
**Fuente:** Datos tomados de empresa Bedeschi S.A.

**f) Estadísticas de las ventas**

**Tabla 7:** *Histórico de ventas anuales*

**BEDESCHI S.A.**  
**VENTAS ANUALES PERIODO DEL 2**  
**009 AL 2 016**

<b>AÑO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Ventas tarifa 12%	\$ 154.915,44	\$ 963.798,77	\$ 3.076.537,35	\$ 3.252.739,67	\$ 1.402.841,62	\$ 1.826.369,62	\$ 1.878.535,16	\$ 1.764.998,00
Ventas tarifa 0%	\$ 82.964,60	\$ 133.398,93		\$ 1.741.011,80	\$ 749.830,34	\$ 1.271.814,65	\$ 3.452,24	\$ 18.546,03
Exportaciones netas			\$ 5.474,68				\$ 375.652,48	
Otras rentas gravadas			\$ 197.366,93	\$ 10.299,98	\$ 15.075,13	\$ 13.054,66		
Ventas de propiedad, planta y equipos						\$ 64.036,70		
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 237.880,04</b>	<b>\$ 1.097.197,70</b>	<b>\$ 3.279.378,96</b>	<b>\$ 5.004.051,45</b>	<b>\$ 2.167.747,09</b>	<b>\$ 3.175.275,63</b>	<b>\$ 2.257.639,88</b>	<b>\$ 1.783.544,03</b>



**Figura: 5** Histórico de ventas anuales

Fuente: Datos tomados de la empresa Bedeschi S.A.

En la tabla # seis se aprecia que el valor de los ingresos operacionales por servicio del año 2017, acumulados hasta septiembre suman USD \$ 1.139.002,59 muy inferior a los ingresos registrados por el mismo rubro en el año 2016 que reflejan un valor total de USD \$ 1.783.544,03, visualizados en la tabla # siete. En la misma tabla se aprecia que el comportamiento de las ventas anuales de los periodos del 2009 al 2012, crecieron gradualmente, mientras que a partir del 2013 existe un descenso hasta el año 2016, excepto el 2014 en donde subieron en un 46% comparadas con el año 2013.

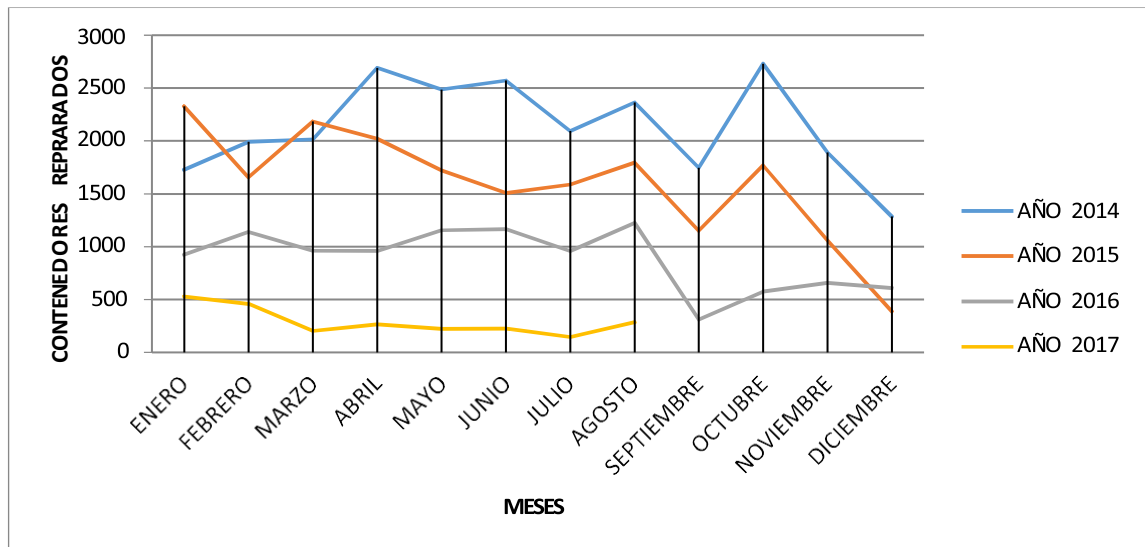
**g) Volúmenes de reparaciones**

**Tabla 8:** *Reparaciones por año*

**BEDESCHI S.A.**

**CUADRO COMPARATIVO REPARACIONES DE  
CONTENEDORES MENSUALES AÑOS 2014 AL 2017**

<b>MESSES</b>	<b>AÑO 2 014</b>	<b>AÑO 2 015</b>	<b>AÑO 2 016</b>	<b>AÑO 2 017</b>
ENERO	1.728	2.328	925	528
FEBRERO	1.991	1.657	1.141	459
MARZO	2.014	2.186	963	203
ABRIL	2.692	2.020	960	265
MAYO	2.487	1.722	1.155	222
JUNIO	2.572	1.508	1.167	225
JULIO	2.095	1.589	960	145
AGOSTO	2.365	1.794	1.225	284
SEPTIEMBRE	1.747	1.149	312	
OCTUBRE	2.731	1.771	575	
NOVIEMBRE	1.891	1.058	657	
DICIEMBRE	1.285	388	608	
<b>TOTAL</b>	<b>25.598</b>	<b>19.170</b>	<b>10.648</b>	<b>2.331</b>



**Figura: 6** Reparaciones por año

En la tabla # 8 se muestra el número de reparaciones de contenedores por año, en donde se evidencia un decrecimiento a partir del año 2015 en donde el número de repatriaciones llegó a 19.170, que representa un 25% menos, en el 2016 baja a 10.648 representando un 44% menos que el año 2015. Finalmente, las reparaciones acumuladas de enero hasta agosto del 2017 han decrecido en un 73% en comparación a las reparaciones efectuadas en el mismo periodo del año 2016.

La identificación del problema de la empresa que es la ausencia de procedimientos de control interno, el análisis de la metodología COSO utilizada en empresas de todo el mundo con resultados de mejora de procesos, el análisis del entorno de la empresa investigada y el estudio de la evolución tanto de las ventas como el número de reparaciones de la empresa en un periodo de tiempo, justifican la investigación que se está realizando en el siguiente capítulo.

## Capítulo III

### **Marco Metodológico Variables de la investigación**

Definida la hipótesis de este estudio que dice que “Si se aplica el control interno utilizando el modelo de informe COSO en los operadores portuarios, estos alcanzarán sus objetivos y se garantizará su supervivencia en el mercado”, esta se divide en dos variables:

#### **Variable independiente:**

Aplicación del Control Interno por medio del modelo COSO

#### **Variable dependiente:**

Cumplimiento de objetivos y supervivencia en el mercado

### **Operacionalización de las variables**

El proceso de llevar las variables de la investigación de un nivel abstracto a un plano operacional, se llama operacionalización y la función elemental de dicho proceso es precisar al máximo el significado o alcance que tendrá un variable en un estudio. Pero antes de Operacionalizar dicha variable debe ser conceptualizada, esto es emitir el significado de la misma (Calderón & Alzamora de los Godos, 2010).

Aplicando a este estudio:

- Se conceptualiza la variable independiente cuando se emite el concepto de modelo COSO que se pretende implementar. Y se operacionaliza cuando a esta variable se la parte en dimensiones, se le asignan indicadores y se señala los instrumentos a utilizar.
- Se conceptualiza la variable dependiente cuando se emite el concepto de objetivos y supervivencia en el mercado. Esta es operacionalizada cuando se la divide en dimensiones, se dan indicadores y se marcan los documentos que se utilizarán.

**Tabla 9:** Operacionalización de la variable independiente

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
	<b>Objetivos del control interno</b> , es identificar factores de riesgo en el desarrollo de las operaciones y posibilitar el logro del objetivo de control	Objetivos	Ayudar a detectar los eventos de riesgo internos y externos a los que está expuesta la empresa y así prevenir efectos negativos antes de que sucedan.	Cumplimiento total, parcial o incumplimiento	¿Cómo influye el control interno en el desarrollo de las operaciones de la empresa?	Identificación de riesgos	Documentos
			Proporcionar a la alta dirección una herramienta de control interno eficaz y confiable que contribuya a la toma de decisiones y correcciones oportunas.	Cumplimiento total, parcial o incumplimiento de control interno	¿Cómo influye el control interno a la toma de decisiones en la empresa?	Análisis de procesos de control interno	Documentos
<b>Variable Independiente:</b> Aplicación del Control Interno por medio del modelo COSO	<b>EL Modelo COSO</b> , es un documento en el que se plasman las directrices principales para la implementación, gestión y control de procesos de control. El informe COSO, deberá ser efectuado por la Junta Directiva, Gerencia o Auditoría.	Identificación de eventos de riesgo	Modelamiento de procesos	Mapa de procesos	¿Cómo se construye el Mapa de Procesos?	Modelado de procesos	Diagramas
			Cadena de valor	Mapa de cadena de valor	¿Qué procesos integran la cadena de valor?	Modelado de procesos	Diagramas
			Matriz de eventos de riesgo	Eventos de riesgo	¿Cómo se identifican y califican los eventos de riesgo?	Talleres de identificación de los riesgos	Matriz de riesgos
		Informe COSO	Ambiente de control	Medición de valores éticos, integridad y competencia, organización	¿Los controles actuales que aplica la empresa son los adecuados ?	Cuestionario de preguntas	Formatos de medición del control interno
			Evaluación de riesgos	Identificación y medición de los riesgos	¿Identifica y evalúa la empresa los riesgos?	Cuestionario de preguntas	Formatos de medición del control interno
			Actividades de control	% de cumplimiento de objetivos y plan estratégico	¿Cumple la empresa los objetivos delineados al inicio de cada ejercicio económico?	Cuestionario de preguntas	Formatos de medición del control interno
			Información y comunicación	Grado de cumplimiento de responsabilidades y confiabilidad de la información	¿La empresa tiene definidas las responsabilidades en cuanto a generación de información y comunicación interna o externa?	Cuestionario de preguntas	Formatos de medición del control interno
Supervisión	% de evaluaciones al control interno	¿Con qué frecuencia se evalúan los procesos de logística?	Cuestionario de preguntas	Formatos de medición del control interno			



**Tabla 10:** Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
<b>Variable dependiente:</b> Cumplimiento de objetivos y supervivencia en el mercado	<b>Cumplimiento de objetivos</b> , partiendo de que un objetivo en el campo empresarial es un resultado o fin que se desea lograr, el cumplimiento de objetivos mide la eficiencia y eficacia de la ejecución de los procesos en la empresa, entre ellos los mecanismos de control interno	Objetivo general	% de Cumplimiento	¿Cómo se mide el cumplimiento del objetivo general?	Entrevista a funcionarios responsables	Entrevista
		Objetivos específicos	% de Cumplimiento	¿Cómo se mide el cumplimiento de los objetivos específicos?	Entrevista a funcionarios responsables	Entrevista
	<b>Supervivencia en el mercado</b> , está marcada por el grado de competitividad de las empresas, quienes lideran en competitividad son las que tienen mayor posibilidad de supervivencia, incluso en épocas de crisis.	Competitividad	% de competitividad en el mercado	¿Con que factores se mide la competitividad de las empresas?	Estudios de competitividad	Encuestas
		Supervivencia	Años en el mercado	¿Qué debe hacer la empresa para garantizar su supervivencia?	Análisis de supervivencia	Estadísticas

### **Alcance de la investigación**

Primero se pretende identificar los problemas internos que tienen los operadores portuarios, en cuanto a sus estructuras organizativas, sus procesos, sus controles y su campo de acción en el sector económico en el que operan y compiten.

La presente tesis, no tiene como objetivo crear modelos nuevos de control interno sino, estudiar los ya existentes y adaptar sus metodologías paso a paso a la realidad de estas empresas, tomando en cuenta que cada una posee una estructura orgánica diferente y procesos similares por pertenecer al mismo sector económico.

La trascendencia de este estudio de investigación radica en permitir que los administradores de empresas de operadores portuarios, conozcan que es el control interno, la importancia que este tiene para saber cómo se están realizando las actividades en las diferentes áreas, como afecta la falta de control a la empresa y por último como aplicar un sistema de control en la empresa que les lleve a la mejora continua de sus procesos que a la larga influyen en la generación de ganancias, en la elevación de la competitividad y en la sostenibilidad en el tiempo.

### **Enfoque del estudio de investigación**

El enfoque de la investigación utilizado es de carácter mixto, esto es el resultado de la combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo, estos utilizan fases de investigación similares y que se relacionan entre sí:

- a. Permitieron realizar observación y evaluación del problema que se investigó.
- b. Llevaron a establecer ideas y supuestos a través de la observación y evaluación realizadas.
- c. Ayudaron a probar si las ideas o suposiciones tenían fundamento.
- d. Fueron la base para establecer nuevas ideas.

**Enfoque cualitativo inductivo.** – Permite realizar inclusión inicial en el campo de estudio,

hacer interpretación contextual, formular preguntas y recolectar datos.

**Enfoque cuantitativo deductivo.** – Admitió la aplicación de encuestas, la interrelación entre variables de investigación, la formulación de la hipótesis y la recolección de datos con resultados numéricos.

### **Tipo de estudio de investigación**

Para llevar adelante este estudio se utilizaron dos tipos de investigación que se describen a continuación:

#### **Investigación documental.**

Moreno (2012) dijo que la investigación documental recopila los datos necesarios del tema que se estudia, tomando de fuentes en donde la información se encuentra registrada por varios autores como; libros, artículos, revistas, documentos de empresas, y otros. La información tomada ya ha sido comprobada por sus autores y pasa a ser fidedigna.

La investigación documental fue utilizada en este estudio para los siguientes fines:

- a) Formular el problema, sus causas y sus efectos que llevaron a la formulación de la hipótesis.
- b) Recopilar información para referente al problema, las teorías e historia del tema de estudio.
- c) Incrementar los conocimientos referentes al objeto de estudio (Control interno – Modelo COSO).
- d) Aclarar conceptos y teoría nuevas en el transcurso del estudio.

#### **Investigación transversal**

Heinemann (2012) definió a la investigación transversal, como el tipo de investigación que

recopila datos por una sola vez y en un momento determinado, obteniendo datos de forma repetitiva en diferentes momentos con el mismo instrumento de recopilación, pero con los mismos actores de la investigación.

Esta investigación fue utilizada en distintos momentos, cuando se aplicó cuestionarios tipo entrevista a los administradores de las empresas relacionadas, cuestionarios de tipo encuesta a los operadores de la empresa tomada como modelo para el estudio, y otros.

### **Investigación descriptiva.**

Malhotra (2012) en su libro Investigación de mercados dijo que la investigación descriptiva es una forma de estudio que conduce a saber quién, donde, cuando, como y porque del problema que se estudia. Este tipo de estudio requiere mayor conocimiento del tema investigado, por lo que se necesita buscar más fuentes de información lo que permitirá llegar a hacer predicciones que serán confirmadas en la propuesta.

La investigación descriptiva se utilizó en el desarrollo de esta investigación para:

- a) Describir las características de los operadores portuarios y los procesos actuales de la empresa modelo.
- b) Fijar la población y muestra utilizada en este estudio.
- c) Elegir el modelo de control interno a implementarse en la empresa en estudio.
- d) Pronosticar la reducción de los riesgos de las empresas describiendo los riesgos actuales y su plan de contingencia.

### **Métodos de recolección de datos Método cualitativo.**

Naghi (2012) en su libro Metodología de la investigación la definió diciendo que es aquel que lleva al investigador a encontrar datos relevantes referentes al tema en estudio sin utilizar procedimientos estadísticos u otros métodos de cuantificación. Datos que se obtienen aplicando entrevistas u observación directa del fenómeno investigado. Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, con el fin de sacar datos apegados a la situación existente en el momento que se estudia.

Este método de investigación se usó en este estudio para conocer mediante entrevista la opinión de dos directivos de cada empresa sobre la ejecución de los procesos operativos, la situación actual del control interno y su aprobación o no a la posibilidad de aplicar el modelo de control interno COSO en la empresa de operación portuaria.

La observación del desarrollo de los procesos, sirvió para saber su funcionamiento y las posibles falencias de los procesos por la falta de control interno adecuado para detectar a tiempo y corregir falencias, previniendo que no se afecte en ningún momento

### **Método cuantitativo.**

Constituye una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de varias fuentes. La investigación cuantitativa es llevada adelante mediante el uso de herramientas informáticas, matemáticas y estadísticas para lograr resultados. Así también permite cuantificar el problema en un muestra y luego usar estos datos para proyectarlos a toda la población (Soler, 2011).

### **Herramientas de recolección de datos Herramienta cualitativa – Guía de entrevista.**

Elizondo (2012) definió a la entrevista como el aparato de registro de la investigación que compila datos obtenidos de una persona a quién se le pregunta de manera oral, con su consentimiento, a cerca de un problema o fenómeno. Las entrevistas se dividen en libres, dirigidas y estandarizadas. Guía de entrevista detallada en el Apéndice A.

### **Herramienta cuantitativa – Cuestionario de preguntas**

Es un método de investigación utilizado para llevar adelante estudios cuantitativos en donde se requiere obtener datos cuantificables sobre la opinión de un sin número de personas respecto de un tema de estudio o fenómeno. Hace posible el registro detallado de datos que luego de ser interpretados proporcionan información fidedigna y confiable extraída en el campo de los hechos (Grasso, 2012). Cuestionario de preguntas detallado en Apéndice B.

### **Criterios de selección para toma de la información Selección de población y muestra**

Rodriguez (2012) definió a la población como el conjunto de mediciones que se pueden efectuar sobre una característica común de un grupo de seres u objetos. Este concepto desempeña un papel fundamental en la estadística, pues define los límites de la inferencia o inducción que con ella se efectúa.

La población para el presente estudio está constituida por los 53 colaboradores de la empresa Bedeschi S.A.; operadora portuaria de la ciudad de Guayaquil. Nueve colaboradores corresponden al área administrativa y 44 del área operativa 44.

La muestra pasa a ser igual a la población por ser reducida y en consecuencia se realizará el cuestionario de preguntas a través de la encuesta a los 53 colaboradores aplicando el método censal.

Para el caso de las entrevistas se analizan los criterios de los altos ejecutivos de las

operadoras portuarias, se excluyen aquellas operadoras que tienen un sistema de control interno

### **Desarrollo de encuestas.**

Con el fin de conocer el estado de los procesos y el control interno, de las actividades de logística en la empresa BEDESCHI S.A. operador portuario en la ciudad de Guayaquil, se realizaron dos cuestionarios con preguntas cerradas:

- a. Cuestionario 1. – Dirigido a los nueve colaboradores administrativos de la empresa quienes tienen conocimientos más certeros de control interno. Ver apéndice B
- b. Cuestionario 2. – Dirigido a 44 colaboradores de logística (mantenimiento y reparación de contenedores) quienes dominan la parte operativa. Ver apéndice C

### **Análisis de resultados de encuesta.**

Una vez realizadas las entrevistas a los responsables de las siete empresas operadores portuarios, se presenta el análisis de las respuestas más relevantes, a través de la tabulación de datos en donde para cada opción de respuesta se asigna el valor absoluto (numérico) y el valor relativo (%).

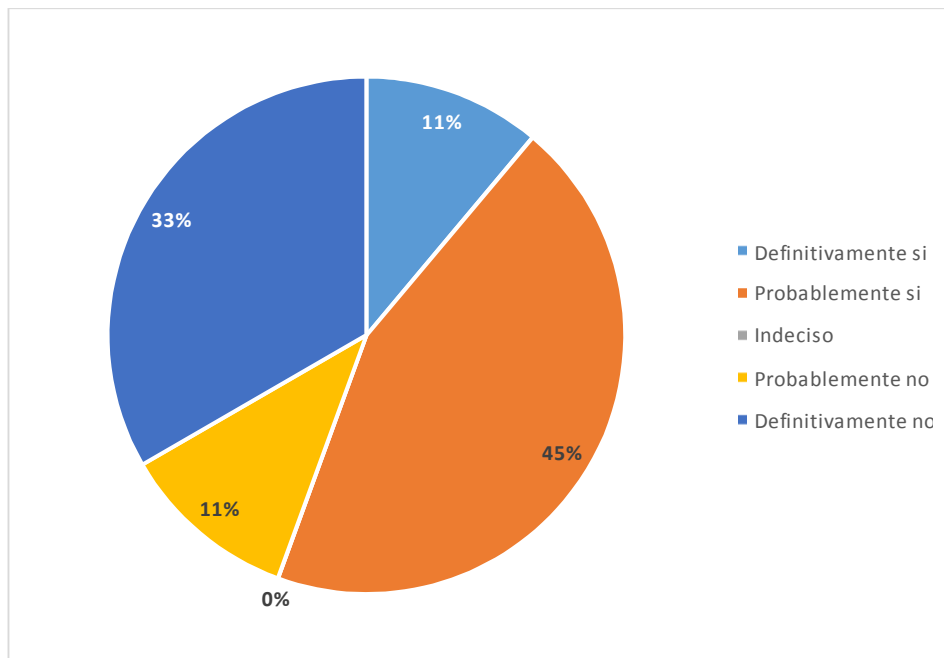
Tabuladas las encuestas a los colaboradores administrativos de la empresa Bedeschi S.A. se presenta el análisis e interpretación de cada una de las preguntas del cuestionario.

Pregunta 1. ¿La empresa tiene formalizado un Código de Ética?

**Tabla 11:** Existencia de código de ética

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Definitivamente si	1	11%
Probablemente si	4	44%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	1	11%
Definitivamente no	3	33%
<b>Total:</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos tomados de encuestas a empleados administrativos empresa Bedeschi S.A



**Figura: 7** Existencia de código de ética

Ante la consulta de que, si la empresa cuenta con un código de ética, 44% dice que probablemente si exista, 11% dicen que definitivamente si, 11% probablemente no y 33% definitivamente no. Estas respuestas diversas son debido a que los colaboradores confunden código de ética con reglamento interno.

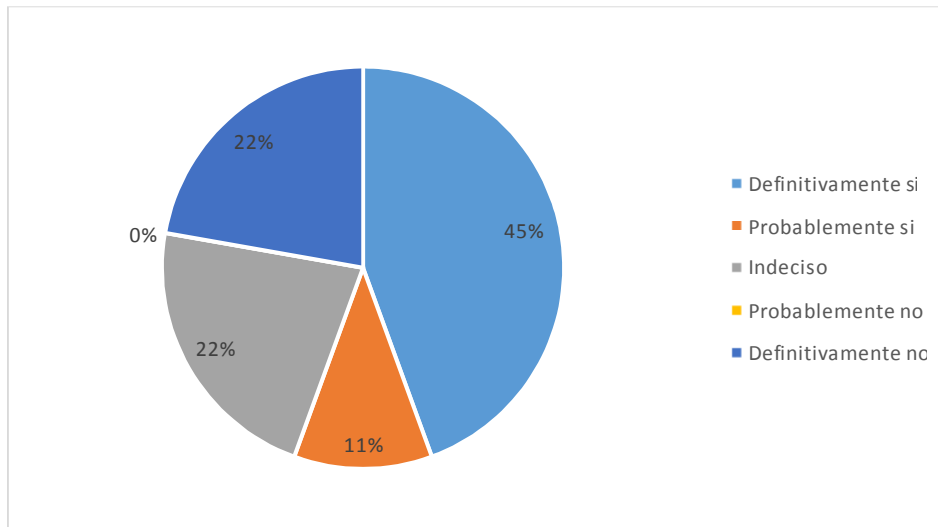
Pregunta 2. ¿Sabe usted cuales son los objetivos estratégicos que la empresa tiene planteados para el año fiscal en curso?

**Tabla 12:** Conocimiento de objetivos estratégicos

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Definitivamente si	4	44%
Probablemente si	1	11%
Indeciso	2	22%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	2	22%
<b>Total:</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Datos tomados de encuestas a empleados administrativos empresa Bedeschi S.A.



**Figura: 8** Conocimiento de objetivos estratégicos

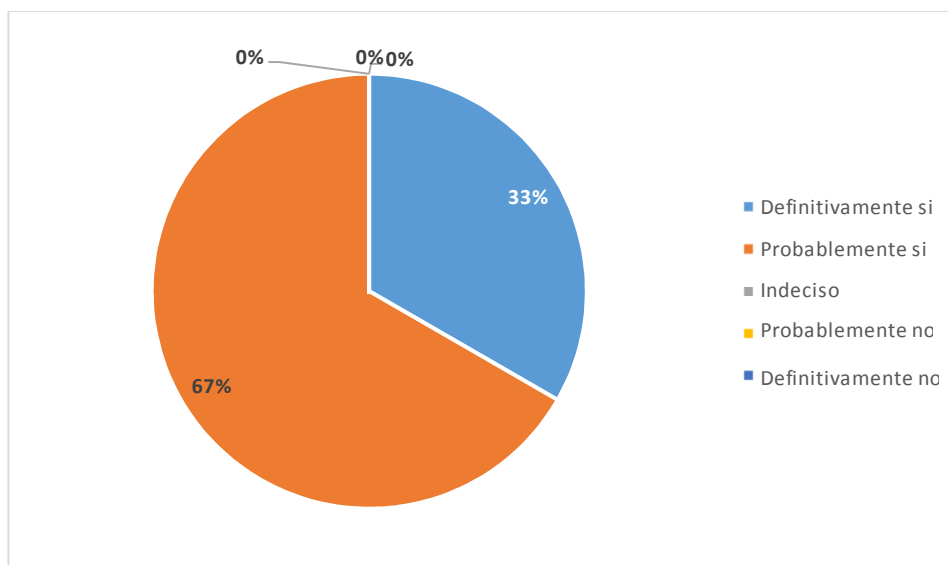
Consultados sobre si conocen los objetivos estratégicos de la empresa, 44% dicen definitivamente si, 22% mostraron indecisión, 11% dicen que probablemente sí, un 22% definitivamente no. Esto indica que la mayoría de colaboradores administrativos si conocen los objetivos estratégicos de la empresa.

Pregunta 3. ¿Sabe usted qué medidas tomar en caso de presentarse un incidente dentro de sus actividades que afecte la prestación del servicio que ofrece la empresa?

**Tabla 13:** Medidas a tomar en caso de incidentes

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Definitivamente si	3	33%
Probablemente si	6	67%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	0	0%
<b>Total:</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos tomados de encuestas a empleados administrativos empresa Bedeschi S.A.



**Figura: 9** Existencia de capacitación

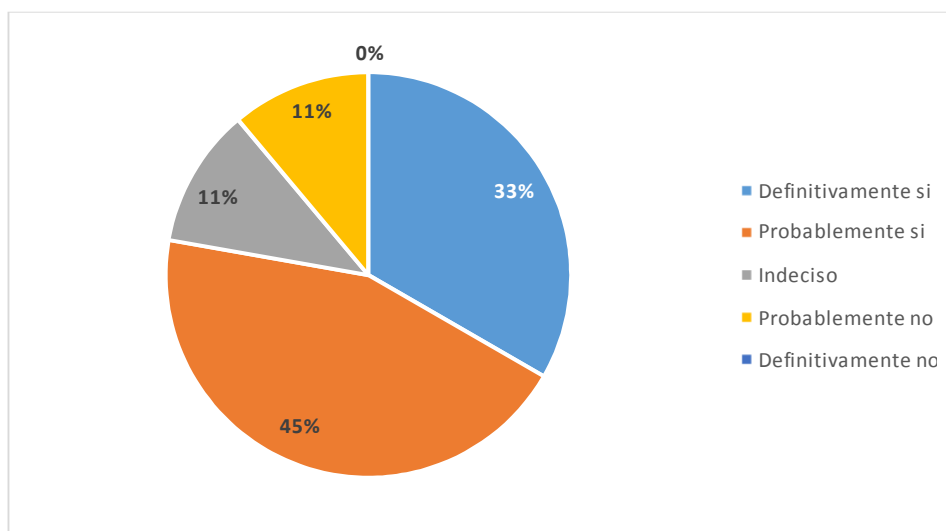
Ante la consulta de que, si sabe qué medidas tomar en caso de presentarse un incidente dentro de sus actividades que afecte la prestación del servicio, 67% dijo que probablemente sí y 33% Definitivamente sí. Esto demuestra que el personal está preparado para enfrentar los riesgos.

Pregunta 4. ¿La empresa cuenta con un sistema de control interno a nivel general?

**Tabla 14:** Existencia de sistema de control interno

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Definitivamente si	3	33%
Probablemente si	4	44%
Indeciso	1	11%
Probablemente no	1	11%
Definitivamente no	0	0%
<b>Total:</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos tomados de encuestas a empleados administrativos empresa Bedeschi S.A.



**Figura: 10** Existencia de sistema de control interno

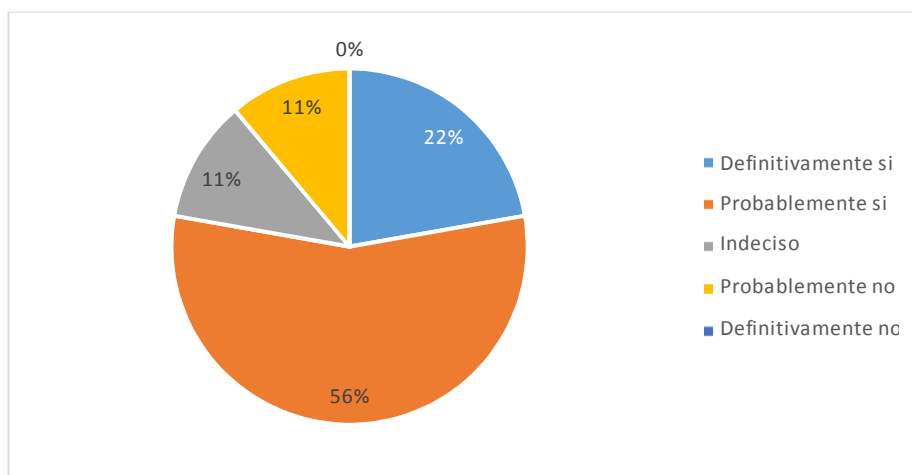
Consultados sobre la existencia de control interno, el 45% dice que probablemente sí, el 33% definitivamente si, el 11% se muestra indeciso y el 11% restante probablemente no. Estos resultados reflejan la confusión de los colaboradores entre control interno de su área y control interno a nivel general.

Pregunta 5. En la actualidad, ¿Mide la empresa la calidad de los servicios de logística que entrega a sus clientes?

**Tabla 15:** Medición de la calidad del servicio

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Definitivamente si	2	22%
Probablemente si	5	56%
Indeciso	1	11%
Probablemente no	1	11%
Definitivamente no	0	0%
<b>Total:</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos tomados de encuestas a empleados administrativos empresa Bedeschi S.A.



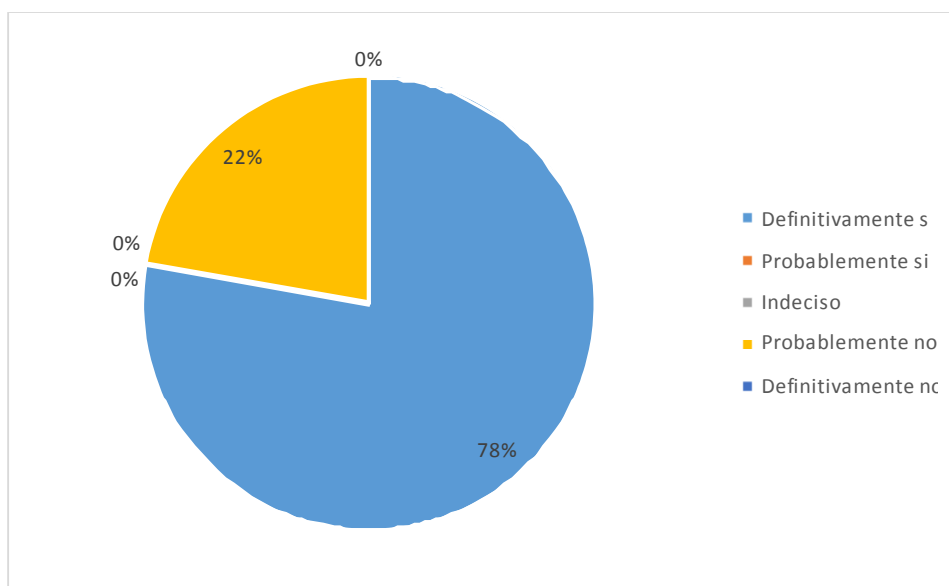
**Figura: 11** Medición de la calidad del servicio

Consultados sobre si la empresa mide la calidad del servicio, 56% dice que probablemente si, 22% definitivamente si, 11% se mostró indeciso y el 11%. Estos resultados están en función de las quejas o reclamos que presenta el cliente. Pregunta 6. Para la ejecución de sus actividades ¿La empresa le ha entregado manuales de políticas y procedimientos?

**Tabla 16:** Existencia de manuales de políticas y procedimientos

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Definitivamente si	7	78%
Probablemente si	0	0%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	2	22%
Definitivamente no	0	0%
<b>Total:</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos tomados de encuestas a empleados administrativos empresa Bedeschi S.A



**Figura: 12** Existencia de manuales de políticas y procedimientos

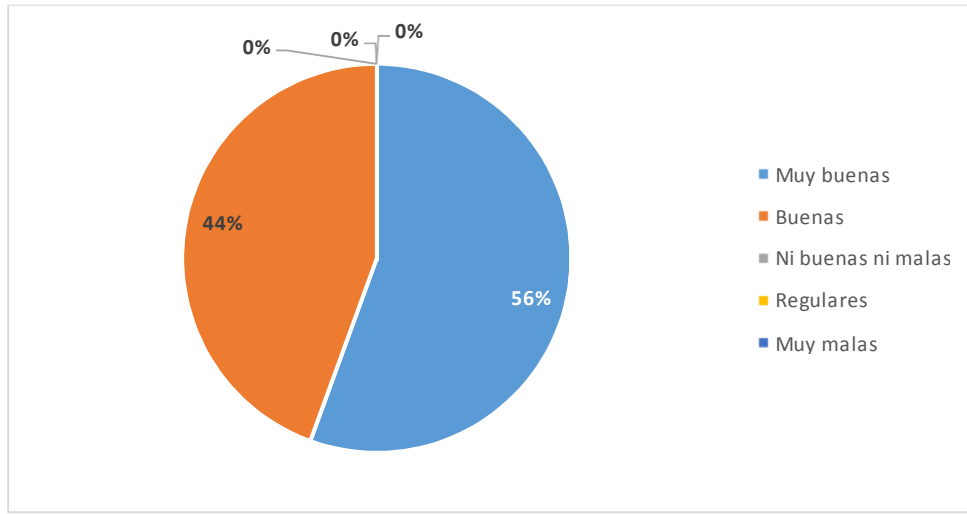
Consultados, sobre si la empresa les ha entregado manuales de políticas y procedimientos para la ejecución de sus actividades, 78% ha dicho que definitivamente si, y 22% probablemente no. Esto confirma que la empresa si cuenta con manuales, pero los mismos no están actualizados.

Pregunta 7. ¿Cómo son las relaciones laborales entre las distintas áreas de la empresa para el desarrollo de los procesos?

**Tabla 17:** Relaciones laborales entre áreas

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy buenas	5	56%
Buenas	4	44%
Ni buenas ni malas	0	0%
Regulares	0	0%
Muy malas	0	0%
<b>Total:</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos tomados de encuestas a empleados administrativos empresa Bedeschi S.A.



**Figura: 13** Relaciones laborales entre áreas

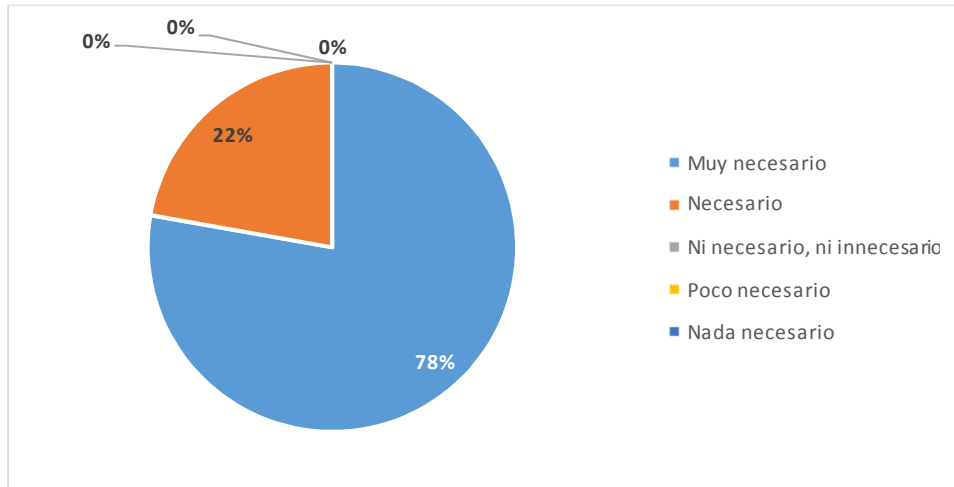
Consultados sobre la calidad de las relaciones laborales entre las distintas áreas, el 56% dice que son muy buenas y el 44% que son buenas. Esto demuestra que existe un buen clima laboral.

Pregunta 8. ¿Considera usted que es necesario analizar las operaciones de la empresa a través de mecanismos de control interno generalmente aceptados?

**Tabla 18** Necesidad de sistema COSO

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy necesario	7	78%
Necesario	2	22%
Ni necesario, ni innecesario	0	0%
Poco necesario	0	0%
Nada necesario	0	0%
<b>Total:</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos tomados de encuestas a empleados administrativos empresa Bedeschi S.A.



**Figura: 14** Necesidad de sistema COSO

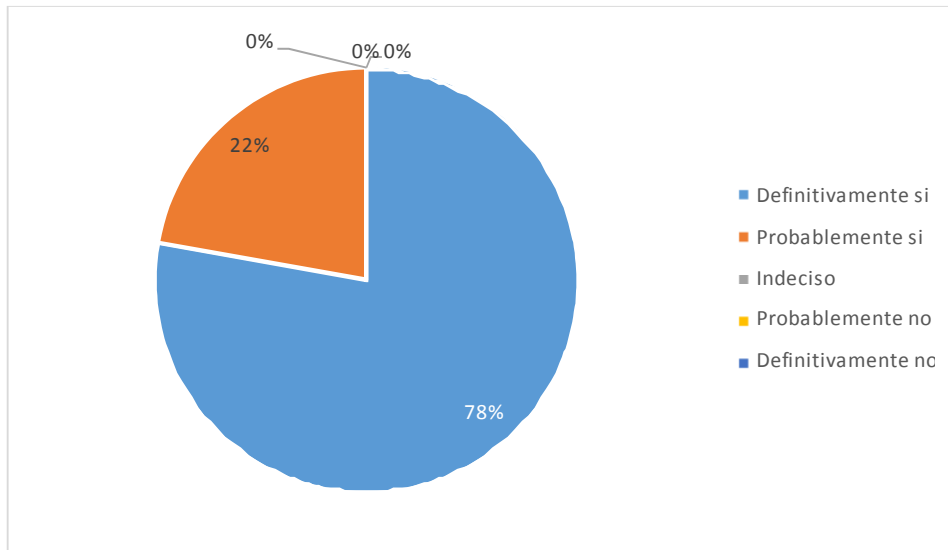
Consultados sobre la necesidad de que la empresa cuente con mecanismos de control interno generalmente aceptados para analizar las operaciones de la empresa, el 78% ha dicho que es muy necesario, 22% necesario. Esto confirma que la empresa debe adoptar un modelo de control de forma obligatoria para controlar técnicamente las operaciones.

Pregunta 9. ¿Considera que la empresa debe implementar el modelo COSO para ejecutar el control interno, con el fin de evaluar los riesgos?

**Tabla 19:** Conveniencia de implementar sistema COSO

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Definitivamente si	7	78%
Probablemente si	2	22%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	0	0%
<b>Total:</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos tomados de encuestas a empleados administrativos empresa Bedeschi S.A.



**Figura: 15** Conveniencia de implementar sistema COSO

Consultados sobre la conveniencia de implementar el modelo COSO en la empresa, el 78% dice que definitivamente sí, y el 22% probablemente sí. Esto confirma la presentación de la propuesta de este estudio.

Tabuladas las encuestas a los colaboradores operativos de la empresa Bedeschi

S.A. se presenta el análisis e interpretación de cada una de las preguntas del cuestionario.

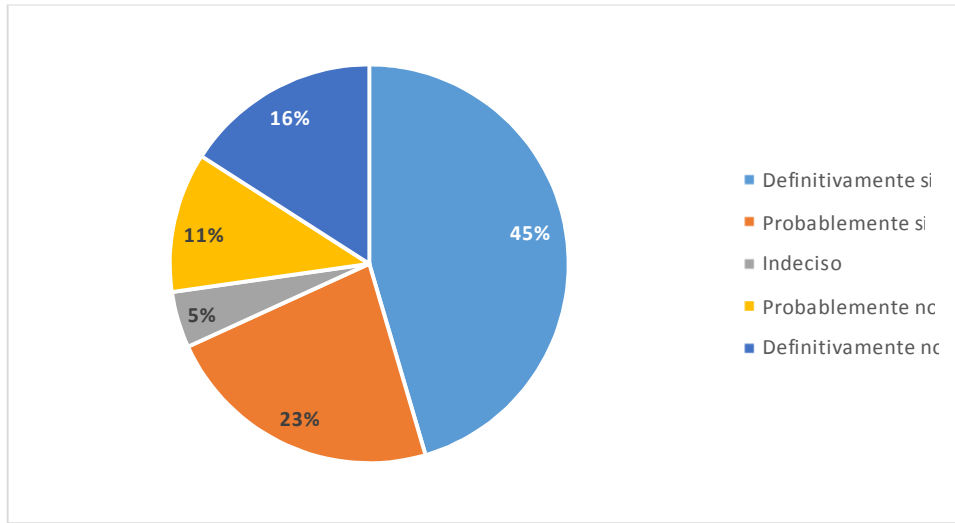
Pregunta 1. Durante el tiempo que trabaja en la empresa ¿Le han hablado sobre el código de ética?

**Tabla 20:** Existencia de código de ética

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Definitivamente si	20	45%
Probablemente si	10	23%
Indeciso	2	5%
Probablemente no	5	11%
Definitivamente no	7	16%
<b>Total:</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Datos tomados de encuestas a empleados administrativos empresa Bedeschi S.A.



**Figura: 16** Existencia de código de ética

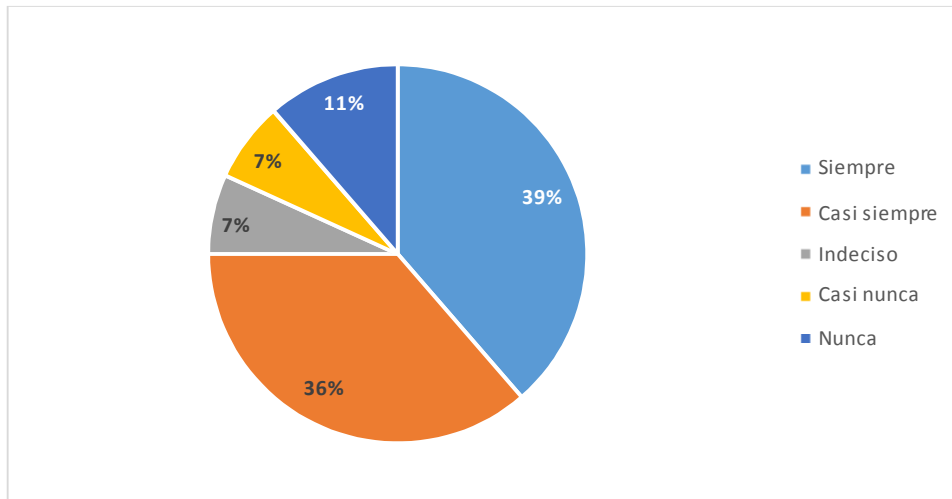
Ante la consulta de que, si le han hablado en la empresa del código de ética, 45% dice que definitivamente si, 23% probablemente si, 5% se muestra indeciso, 11% probablemente no y 16% definitivamente no. Estas respuestas diversas son debido a que los colaboradores confunden código de ética con reglamento interno.

Pregunta 2. En el tiempo que lleva en la empresa ¿Le han hablado de los objetivos que tiene la empresa?

**Tabla 21:** Conocimiento de objetivos de la empresa

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	17	39%
Casi siempre	16	36%
Indeciso	3	7%
Casi nunca	3	7%
Nunca	5	11%
<b>Total:</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos tomados de encuestas a empleados administrativos empresa Bedeschi S.A.



**Figura: 17** Conocimiento de objetivos de la empresa

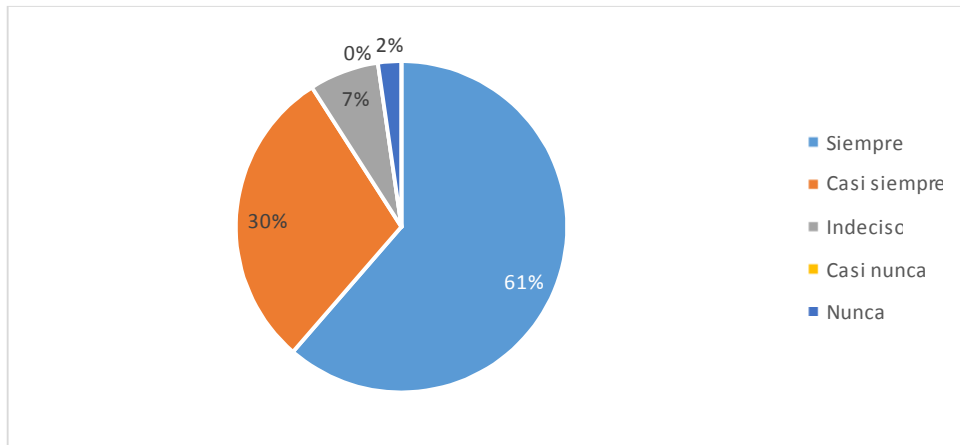
Consultados sobre si le han hablado de los objetivos que tiene la empresa, 39% dice que siempre, 36% casi siempre, 7% se muestra indecisión, 7% dicen que casi nunca, y 11% nunca. Esto indica que la mayoría de colaboradores operativos si conocen los objetivos de la empresa, aunque algunos confunden con los objetivos de su área.

Pregunta 3. ¿Sabe usted que medidas tomar en caso de presentarse un incidente dentro de sus actividades que afecte la prestación del servicio que ofrece la empresa?

**Tabla 22** Medidas a tomar en caso de incidente

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	27	61%
Casi siempre	13	30%
Indeciso	3	7%
Casi nunca	0	0%
Nunca	1	2%
<b>Total:</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos tomados de encuestas a empleados administrativos empresa Bedeschi S.A.



**Figura: 18** Medidas a tomar en caso de incidente

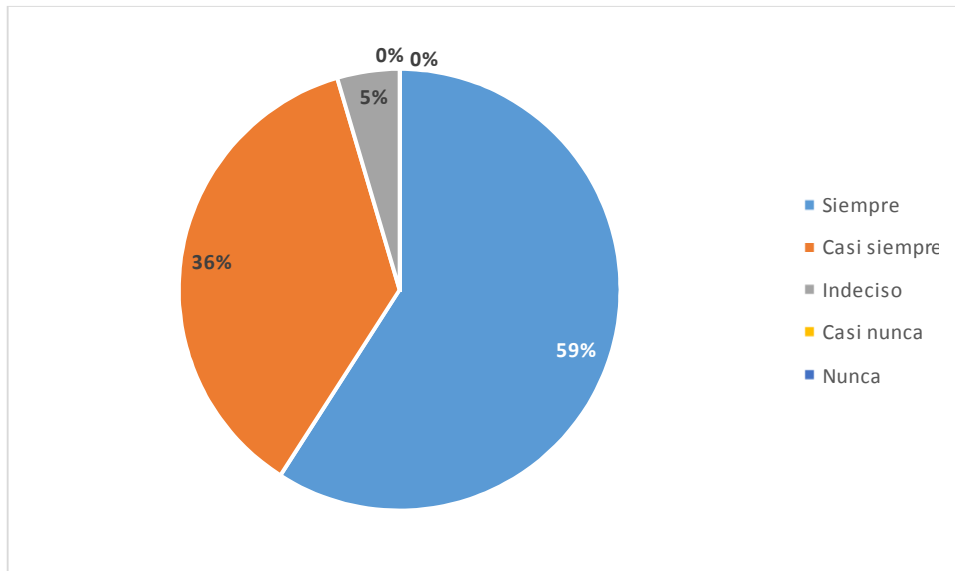
Ante la consulta de que, si sabe qué medidas tomar en caso de presentarse un incidente dentro de sus actividades que afecte la prestación del servicio, 67% dijo que siempre y 30% casi siempre, 7% se muestra indeciso, y 2% nunca sabe. Esto demuestra que la mayoría del personal operativo está preparado para enfrentar los riesgos.

Pregunta 4. ¿En su área existen acciones que permiten evitar o anticipar un riesgo?

**Tabla 23:** Acciones para evitar un riesgo

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	26	59%
Casi siempre	16	36%
Indeciso	2	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total:</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos tomados de encuestas a empleados administrativos empresa Bedeschi S.A.



**Figura: 19** Acciones para evitar un riesgo

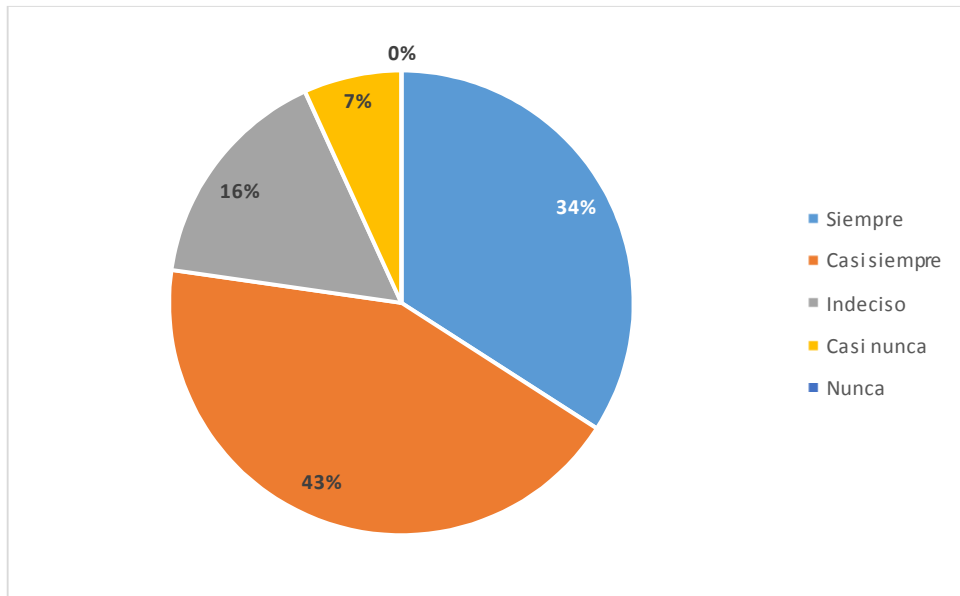
Ante la consulta de que, si en su área se realizan acciones para evitar o anticipar el riesgo, 59% dicen que siempre, 36% casi siempre y 5% se muestran indecisos. Esto significa que la mayoría de los empleados operativos sabe cómo evitar o anticipar el riesgo.

Pregunta 5. ¿La operación de logística son controladas por la administración de forma regular?

**Tabla 24:** Control de las operaciones de logística

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	15	34%
Casi siempre	19	43%
Indeciso	7	16%
Casi nunca	3	7%
Nunca	0	0%
<b>Total:</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos tomados de encuestas a empleados administrativos empresa Bedeschi S.A.



**Figura: 20** Control de las operaciones de logística

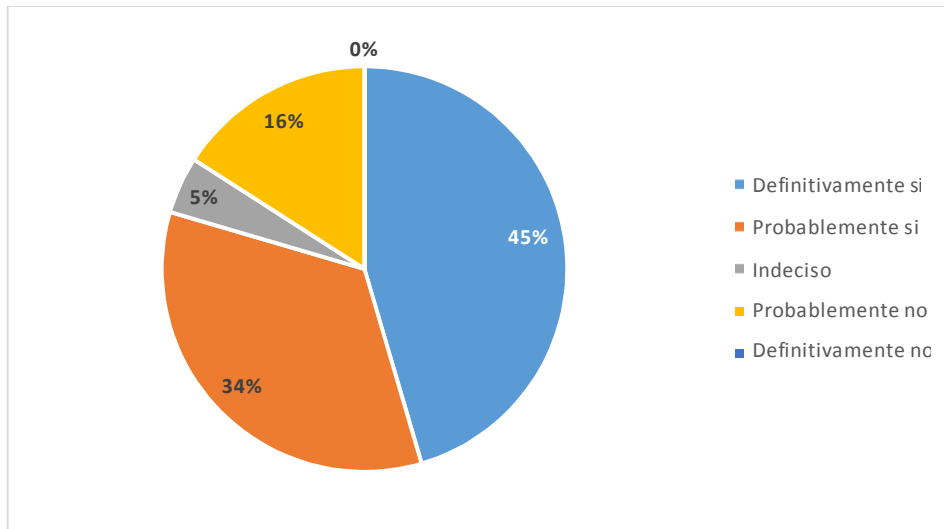
Consultados si las operaciones e logística son controladas por la administración regularmente, 34% dicen que siempre, 43% casi siempre, 16% se muestran indecisos, y 7% dice que casi nunca. Esto indica que la administración si se preocupa por el control de las actividades de logística.

Pregunta 6. ¿Existen en la actualidad controles de calidad a las actividades operativas?

**Tabla 25:** Existencia de controles de calidad

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Definitivamente si	20	45%
Probablemente si	15	34%
Indeciso	2	5%
Probablemente no	7	16%
Definitivamente no	0	0%
<b>Total:</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos tomados de encuestas a empleados administrativos empresa Bedeschi S.A.



**Figura: 21** Existencia de controles de calidad

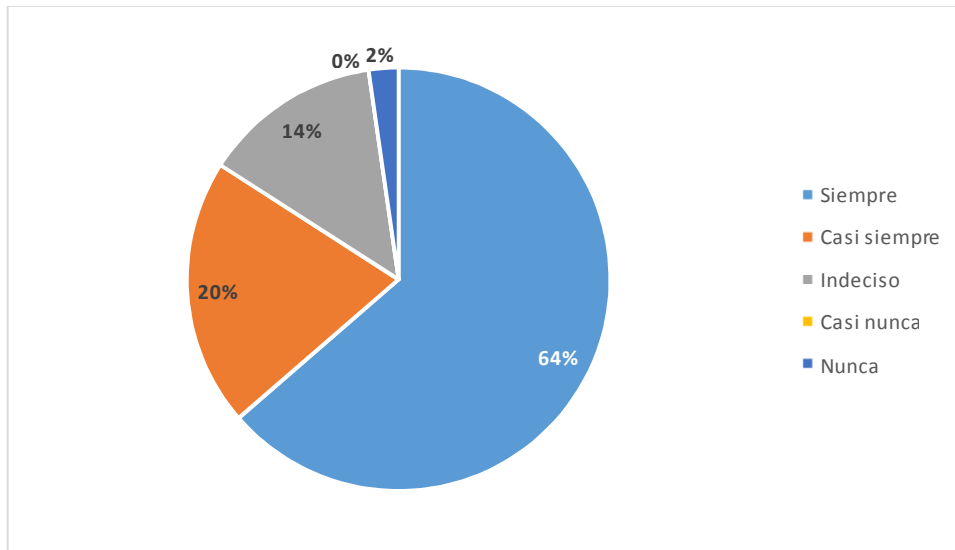
Ante la consulta de que, si existen controles de calidad a las actividades operativas, el 45% manifiesta que definitivamente si, 34% probablemente sí, el 5% se muestra indeciso y el 16% dice probablemente no. Esto indica que la mayoría considera que el control de calidad existente es efectivo.

Pregunta 7. ¿Para la ejecución de las actividades operativas cuenta usted con manuales de políticas y procedimientos?

**Tabla 26:** Existencia de manuales de políticas y procedimientos

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	28	64%
Casi siempre	9	20%
Indeciso	6	14%
Casi nunca	0	0%
Nunca	1	2%
<b>Total:</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos tomados de encuestas a empleados administrativos empresa Bedeschi S.A.



**Figura: 22** Existencia de manuales de políticas y procedimientos

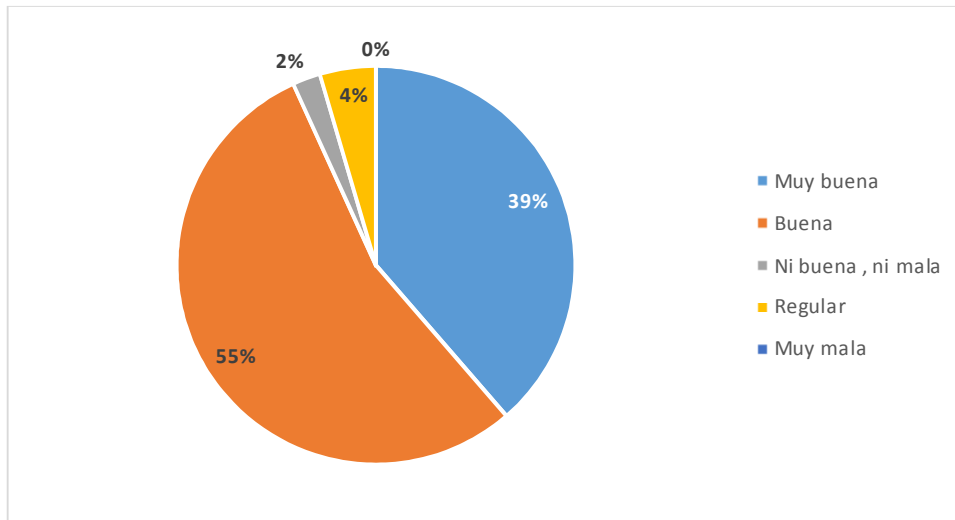
Consultados sobre si para la ejecución de sus actividades cuentan con manuales de políticas y procedimientos, 64% ha dicho que siempre, 20% casi siempre, 14% ha mostrado indecisión y 2% dice que nunca. Esto confirma que la empresa si cuenta con manuales, pero los mismos no están actualizados.

Pregunta 8. ¿Cómo considera usted que es la comunicación entre las distintas áreas?

**Tabla 27:** Calidad de comunicación entre áreas

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy buena	17	39%
Buena	24	55%
Ni buena , ni mala	1	2%
Regular	2	5%
Muy mala	0	0%
<b>Total:</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos tomados de encuestas a empleados administrativos empresa Bedeschi S.A.



**Figura: 23** Calidad de comunicación entre áreas

Consultados sobre la calidad de la comunicación entre las distintas áreas, el 39% dice que son muy buenas y el 55% que son buenas, 2% ni buenas ni malas, y 5% dicen que son regulares. Esto demuestra que existe una buena comunicación lo que ayuda a tener un buen clima laboral.

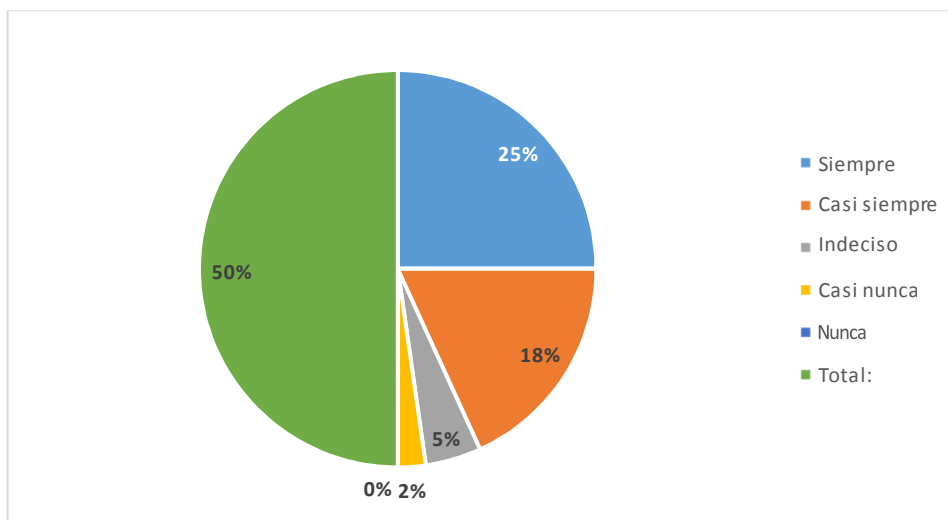
Pregunta 9. ¿Considera que el área operativa comunica al personal sus funciones de manera clara para asegurar el desarrollo normal de las actividades?

**Tabla 28:** Comunicación de funciones

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	22	50%
Casi siempre	16	36%
Indeciso	4	9%
Casi nunca	2	5%
Nunca	0	0%
<b>Total:</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos tomados de encuestas a empleados administrativos empresa Bedeschi S.A.





**Figura: 24** Comunicación de funciones

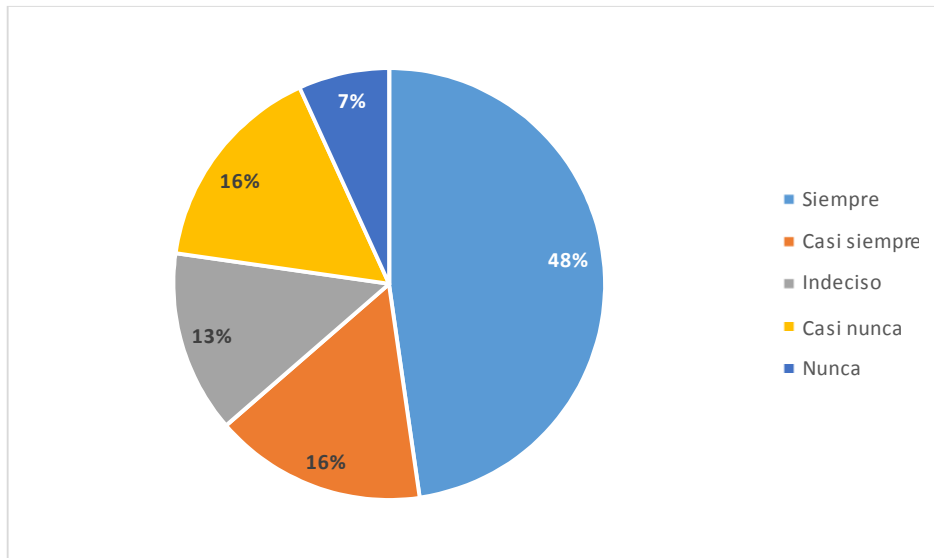
Ante la consulta de si considera que el área operativa comunica al personal sus funciones de manera clara, para asegurar el desarrollo normal de las operaciones, 50% dice que siempre, 36% casi siempre, 9% se ha mostrado indeciso, y 5% dice que casi nunca. Esto demuestra que en su mayoría recibe de forma normal instrucciones sobre la realización de sus funciones.

Pregunta 10. Durante su permanencia en la empresa han evaluado el desempeño en el desarrollo de sus actividades?

**Tabla 29:** Evaluación de desempeño

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	21	48%
Casi siempre	7	16%
Indeciso	6	14%
Casi nunca	7	16%
Nunca	3	7%
<b>Total:</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos tomados de encuestas a empleados administrativos empresa Bedeschi S.A.



**Figura: 25** Evaluación de desempeño

Ante la consulta de que, si la empresa ha evaluado el desempeño del desarrollo de sus actividades, 48% dice que siempre, 16% casi siempre, 14 se ha mostrado indeciso, 16% dice que casi nunca y 7% manifiesta que nunca. Esto demuestra que la empresa si evalúa el desempeño de la mayoría de los trabajadores operativos, pero si existe una minoría que no está siendo evaluada.

## Análisis integral de encuestas

**Tabla 30: Resultado general de encuestas a colaboradores administrativos**

Encuestas a colaboradores administrativos		
Pregunta	%	Concepto
1	44	Considera que probablemente la empresa si tiene un código de ética
2	44	Dice conocer los objetivos estratégicos de la empresa
3	67	Dice que sabe qué medidas tomar en caso de presentarse un incidente en el desarrollo de sus actividades
4	44	Manifiesta que probablemente la empresa si cuenta con sistema de control interno
5	56	a contestado que probablemente la empresa i mide la calidad de los servicios de logística
6	78	Dice que definitivamente la empresa si le ha entregado manuales de políticas y procedimientos
7	56	Dice que las relaciones laborales entre áreas son muy buenas
8	78	Considera muy necesario analizar las operaciones de la empresa con el modelo COSO
9	78	Dice que de finitamente si considera que la empresa debe implementar el modelo COSO para ejecutar el control interno

**Tabla 31: Resultado general de encuestas a colaboradores operativos**

Encuestas a colaboradores operativos		
Pregunta	%	Concepto
1	45	Dice que definitivamente en la empresa si le han hablado del código de ética
2	39	Manifiesta que siempre le han hablado de los objetivos de la empresa
3	61	Dice que siempre sabe qué medidas tomar en caso de un incidente en el desarrollo de sus actividades
4	59	Ha contestado que siempre sabe qué acciones le permiten anticipar o evitar un riesgo
5	43	Dice que casi siempre los administradores controlan las operaciones de logística
6	45	Dice que definitivamente la empresa si controla la calidad de las actividades operativas
7	64	Ha contestado que siempre cuenta con manuales de políticas y procedimientos para desarrollar sus actividades
8	55	Dice que la comunicación entre áreas es buena
9	50	Dice considera que siempre el área operativa comunica al personal sus funciones de manera clara
10	48	Ha contestado que siempre la empresa ha evaluado su desempeño

## Entrevistas

El tipo de entrevista que se realiza en este estudio es de carácter cualitativa, estructurada previamente con el fin de obtener opinión de los ejecutivos más importantes de la dirección de cada una de las empresas del sector de operadores, en total serán 7 entrevistas.

Este formato de entrevista fue utilizado para conocer el criterio de los responsables de las empresas, operadores portuarios sobre los procesos, el estado de los actuales controles y la opinión sobre la implementación del modelo COSO. Ver apéndice A.

Para las entrevistas se excluyen a las empresas operadoras portuarias TERCON OPACIFIC, por los motivos que se detallan:

- a. Empresa TERCON, que es el depósito de contenedores del grupo Transoceánica, atiende a las líneas Hapag Lloyd y CSAV, que se fusionaron en el año 2014 solo por el negocio de portacontenedores, tienen certificaciones ISO 9001 y BASC, además son Dealer de la marca Star Cool.
- b. La Empresa OPACIFIC, depósito de contenedores del grupo APM Terminals, parte del Grupo Maersk también son dealer de la marca Star Cool, y cuentan con certificaciones ISO 9001 y BASC.

APM Terminals es un proveedor mundial de servicios portuarios y de carga con presencia en 59 países que proporciona la red mundial de terminales más equilibrada geográficamente con 76 instalaciones operativas de puertos y terminales, cinco nuevas instalaciones portuarias en construcción y una red de servicios interiores que abarca 117 operaciones en 87 ubicaciones en 37 países. Con sede en La Haya, Países Bajos, la compañía trabaja con líneas navieras, importadores / exportadores, gobiernos, líderes empresariales y toda la cadena de suministro global para proporcionar soluciones que ayuden a las naciones a alcanzar sus ambiciones y que las empresas alcancen sus objetivos de rendimiento.

El Código de conducta y controles se aplica a APM Terminals y sus subsidiarias y está disponible en 15 idiomas.

Realizadas las entrevistas se analizan los criterios de los altos ejecutivos de las operadoras portuarias con el fin de determinar el estado de los procesos y el control interno.

**Entrevistados:** Siete altos ejecutivos de los operadores portuarios que operan en la ciudad de Guayaquil.

**Título de entrevista:** El estado de los procesos y el control interno de las actividades de logística de los operadores portuarios en la ciudad de Guayaquil **Por:** Gilda Laurido.

**Explicación preliminar.** - Análisis del Sistema de Control Interno COSO de las operaciones logísticas de empresas de mantenimiento y reparación de contenedores en la ciudad de Guayaquil.

El método de control interno COSO envuelve a todas las áreas de la organización y contiene cinco elementos: **entorno de control, evaluación del riesgo, sistema de información y comunicación, actividades de control, y supervisión del sistema de control.** Todos estos componentes se relacionan entre sí, y contribuyen en la gestión administrativa, directiva, accionaria y el resto de colaboradores que participan en la organización, constituyen un solo cuerpo en la estructuración de un sistema de control interno efectivo.

**Ejecutivo E1:** Gerente general de la compañía REPCONTVER desde el 2016, antes de eso trabajaba de manera independiente.

**Ejecutivo E2:** Gerente de operaciones BEDESCHI S.A.

**Ejecutivo E3:** Economista, graduado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil. Actualmente es Gerente General de DEPCONSA S.A. desempeñando el cargo de Contralor, Inspector de Patio y Coordinador de Operaciones y Logística, encargándose del manejo de entrada y salida de contenedores de Depconsa y HSud, así como del control de Personal, coordinación del proceso BASC e ISO 9001, entre otras funciones.

**Ejecutivo E4:** Contadora de la empresa FARBEMDOS S.A.; ingeniera comercial, graduada en la Universidad de Guayaquil, ha trabajado como contadora en la compañía Multitrans

durante 3 años, luego pasó a la compañía Brunfil donde permaneció por un periodo de 3 años para luego ingresar como Contadora en la compañía Farbem, actividad que ha ejecutado por 16 años.

**Ejecutivo E5:** Gerente de operaciones TASESA El señor Paul Villena ha trabajado en TASESA por más de 20 años, en esta empresa ha desarrollado toda su carrera profesional, obtuvo la certificación de inspector IICL The Institute of International Container Lessors en los años 1996, 2001 y 2006 y actualmente se desempeña como Gerente de Operaciones y logística en dicha institución.

La Empresa OPACIFIC, depósito de contenedores del grupo APM Terminals, parte del Grupo Maersk también son dealer de la marca Star Cool, y cuentan con certificaciones ISO 9001 y BASC.

APM Terminals es un proveedor mundial de servicios portuarios y de carga con presencia en 59 países que proporciona la red mundial de terminales más equilibrada geográficamente con 76 instalaciones operativas de puertos y terminales, cinco nuevas instalaciones portuarias en construcción y una red de servicios interiores que abarca 117 operaciones en 87 ubicaciones en 37 países. Con sede en La Haya, Países Bajos, la compañía trabaja con líneas navieras, importadores / exportadores, gobiernos, líderes empresariales y toda la cadena de suministro global para proporcionar soluciones que ayuden a las naciones a alcanzar sus ambiciones y que las empresas alcancen sus objetivos de rendimiento.

El Código de conducta y controles se aplica a APM Terminals y sus subsidiarias y está disponible en 15 idiomas.

**Pregunta 1:** ¿Cuánto conoce usted sobre la importancia de los procesos y el control interno en las empresas?

**Respuesta E1:**

Para mi si es muy importante el control interno en las empresas, sé que muchas lo aplican y sirven mucho para que las funciones se puedan ejecutar tal cual se indican.

**Respuesta E2:**

Bueno... Los procesos en la empresa tienen una importancia súper alta ya que son la espina dorsal del buen funcionamiento de las áreas y por otro lado los controles internos son muy importantes, pero en el caso de nuestra compañía son débiles debido a que no se cuenta con la estructura adecuada para el desarrollo de controles, la operación centra su mayor importancia en la producción.

**Respuesta E3:**

Conocer los procesos que tiene una empresa es muy importante, los que estamos al frente de una compañía tenemos la responsabilidad de conocer al detalle el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, el control interno en cambio nos permite vigilar que todas las actividades que se desarrollan dentro de estos procesos se cumplan de la mejor forma, optimizando recursos de toda índole y minimizando fallas.

**Respuesta E4:**

Considero que es muy importante, al momento en nuestra empresa se ha establecido control en el área operativa debido a la exposición al riesgo de contaminación de contenedores y también al correcto manejo de inventario en bodega.

**Respuesta E5:**

Bueno... nuestros procesos están bien definidos, tengo mucho tiempo en esta empresa y he comprendido que todos son importantes para que la empresa funcione

de manera óptima y por ende el control interno que se aplica durante la ejecución de todos estos procesos es primordial, es muy importante.

**Pregunta 2:** ¿La empresa que usted dirige ha formalizado un código de ética, como parte de los controles de disciplina y comportamiento de los empleados?

**Respuesta E1:**

**Bueno**, que yo conozca no se ha formalizado un código de ética.

**Respuesta E2:**

Realmente que tengamos código de ética, estoy indeciso, pero si se ha dado la firma de acuerdos de confidencialidad donde todos los empleados hemos firmados y nos comprometemos a manejar de manera confidencial la información de la empresa.

**Respuesta E3:**

No, si bien es cierto tenemos un reglamento interno de trabajo mediante el cual regulamos las relaciones internas entre trabajadores y empresa, no, no tenemos implementado un código de ética.

**Respuesta E4:**

No tenemos código de ética, solo tenemos el reglamento interno y se han establecido los valores corporativos, estamos trabajando en cambios para el año 2018, los valores de la compañía son: Responsabilidad social, calidad e integridad. **Respuesta E5:**

No, no se ha formalizado porque no tenemos un código de ética.

**Pregunta 3:** ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza la empresa para comunicar a los colaboradores los objetivos estratégicos delineados al principio del año?

**Respuesta E1:**

Bueno solamente a través de reuniones, y sobre todo a los jefes, pero ellos deberían



transmitirles a los subalternos.

**Respuesta E2:**

La empresa no hace ningún tipo de comunicación al personal operativo durante el año, antes teníamos una cartelera que se publicaba la información importante, pero hace tiempo no se pone nada.... El único mecanismo de comunicación efectivo que tenemos en el patio son las reuniones que hacemos, cuando se quiere comunicar algo importante, se toca la campana y se reúne a todo el personal.

**Respuesta E3:**

Bueno... los objetivos estratégicos se comunican a los gerentes y jefes de área, son ellos los que trabajan en la consecución de los mismos, y dirigen al personal a su cargo para que se alinean a las metas y objetivos que tiene la empresa.

**Respuesta E4:**

Recién en el año 2018 se quiere enfocar bien cuál es la visión en función de lo que determinen los directivos de la empresa, y determinar cuáles son los objetivos y armar el plan estratégico, un presupuesto y a través del balanced scorecard determinar los indicadores para controlar el rendimiento de la empresa en sus diferentes áreas.

Actualmente tienen indicadores en ciertas áreas: aduana, transporte, tiempo de espera para reparación de contenedores y despacho, pero no están enfocados al presupuesto.

**Respuesta E5:**

Bueno somos una empresa grande, los objetivos nos los transmiten los directivos en las reuniones gerenciales y nosotros a su vez las comunicamos a nuestros grupos de trabajo, a nuestro personal a cargo.

**Pregunta 4:**

¿Como parte del control de calidad del nivel educativo de los colaboradores la empresa elabora cada año un plan de capacitación?

**Respuesta E1:**

Se tiene las intenciones de elaborar el plan de capacitaciones técnicas de acuerdo a las necesidades de los cargos, al momento damos capacitaciones por temas de seguridad, somos una empresa certificada BASC pero siempre en el camino quedan muchas dudas y a través de las capacitaciones que ofrece esta institución hemos podido disiparlas y aparte hemos podido complementar la certificación con medidas más allá que nos permiten tener mejor control

**Respuesta E2:**

No, no se cuenta con un plan de capacitación, pero si es necesario porque tenemos mucha gente en el área operativa que no son ni bachilleres, pero tienen experiencia o saben reparar contenedores, saben leer un estimado de contenedores porque toda su vida han trabajado en eso... entonces puedo tener un bachiller técnico pero que nunca ha visto un contenedor, para mi tendrá más peso aquel que a pesar de no tener estudios, tiene experiencia.

**Respuesta E3:**

Un plan de capacitación anual no tenemos, según haya la necesidad se los capacita en aspectos importantes para el desarrollo de sus actividades, pero la empresa no ha asignado un presupuesto que nos permita armar un plan de capacitación anual.

**Respuesta E4:**

No tenemos un plan de capacitación, según nazca la necesidad se gestiona las capacitaciones...la mayoría se imparten al personal operativo, son capacitaciones técnicas, pero también se han dado para el personal de recursos humanos, contabilidad, y de sistemas. Recién para el 2018 se va a asignar un presupuesto para poder armar un plan de capacitación

anual, es más con todas estas reformas que queremos hacer, tendremos que capacitar mucho al personal.

**Respuesta E5:**

Sí, si tenemos capacitaciones programadas para el personal de la empresa, somos dealer autorizado de la marca Carrier en Ecuador y ellos nos dan capacitaciones al personal técnico dos veces al año, y aparte también se capacita al personal por temas de seguridad y riesgo ocupacional o al personal contables si sale algún cambio en la ley o algo por el estilo.

**Pregunta 5:** ¿Cuenta la empresa con un sistema de control interno adecuado a sus necesidades operativas?

**Respuesta E1:**

Sí, toda **nuestra** operación es mucho más segura, tenemos parámetros de seguridad que nos ayudan a garantizar que todas las reparaciones, los despachos de los contenedores salen completamente con reparaciones seguras y cumpliendo los estándares de calidad.

**Respuesta E2:**

Si contamos con controles debido a que todo nuestro servicio está documentado, por ese lado la parte administrativa nos ha dado las herramientas (cámaras y celulares) y tecnología de punta para hacer los reportes necesarios, nuestro servicio está documentado y por eso tenemos un control total estricto de todas las reparaciones que hacemos.

**Respuesta E3:**

No sé si sea el adecuado, pero al momento si nos ha dado resultados, en la parte operativa del depósito, que es el servicio que a usted le interesa conocer, se hacen controles a los contenedores, se guarda trazabilidad de todo contenedor que pasa por los procesos ya sean por Handling In/Out, Inspección y reparación estructural, PTI & reparación del equipo de refrigeración y lavado convencional o químico, la meta es evitar que el cliente lo regrese o

presente un reclamo, y en caso de darse poder identificar en que parte del proceso nos equivocamos para tomar las correcciones debidas.

**Respuesta E4:**

Digamos que sí, porque en el tema de control interno en mi facturación está dado por dos sistemas, uno que es el de mi cliente, y el otro que es un sistema que nosotros hemos creado, para poder cruzar la información y corroborar que los datos sean los correctos.

En la parte operativa referente a la actividad de mantenimiento y reparación de contenedores, tenemos supervisores, jefe de patio y supervisores externos de la línea que hacen controles a los contenedores despachados, nuestra forma de medir su trabajo es que no tenemos contenedores que el cliente lo regrese.

Pero no tenemos controles que nos permitan evaluar la cantidad de horas hombres que intervienen en una reparación, si bien es cierto se trabaja sobre horas estimadas, pero no tenemos controles para saber si utilizamos exactamente el número de horas estimadas o más lo que si determino a través de mi balance es cuanto pagué en el rol contra lo que facturé al cliente por mano de obra, como me queda una diferencia a favor asumo que estoy ganando, solo a través de esa verificación nada más.

**Respuesta E5:**

Claro que sí, todas nuestras reparaciones están totalmente garantizadas cumpliendo parámetros de seguridad y normas IICL para la reparación de los mismos.

**Pregunta 6:** ¿Cuáles son los mecanismos de control que utiliza la empresa para medir la calidad de los servicios que presta?

**Respuesta E1:**

Bueno, hemos trabajado mucho en el tema de seguridad, al inicio fue muy duro porque cuando se trabaja con un grupo de personas en establecer una cultura organizacional de seguridad y

control es complicado, pero nuestro personal está alineado y comprometido a hacer su trabajo y piensan en alternativas adicionales para hacer nuestro servicio más seguro que nuestros clientes cuenten con esa seguridad es la mejor forma de medir la calidad de nuestro servicio.

**Respuesta E2:**

No tengo una herramienta para hacer una medición sobre la calidad de los servicios que estoy dando, pero el mayor referente es que las líneas navieras califiquen el trabajo de Bedeschi como el más óptimo y el más rápido de los prestadores de servicios portuarios a nivel nacional, un plus totalmente valioso es que nosotros como Bedeschi somos los únicos que trabajamos 24/7 a pesar de no tener patio propio, los otros operadores o patios son más grandes tienen mayor tecnología y mayor recursos pero solo trabajan en horarios específicos.

**Respuesta E3:**

La mejor forma de medir nuestro servicio es que nuestros clientes se sientan verdaderamente atendido y contentos, tenemos algunos servicios... está el depósito, el almacenamiento de perecibles y congelados, el alquiler de equipos, las modificaciones de contenedores en oficinas, garitas, y otros, pero indistintamente del servicio que ofrecemos lo que realmente prima es no tener quejas o reclamos de su parte, que sepan que nuestro servicio es el mejor.

En el caso del depósito cada contenedor que ingresa debe cumplir una serie de procesos que aseguren su operatividad antes de ser entregado a los exportadores, de igual forma al ser devuelto por los importadores, que no sean devueltos también es una forma de medir nuestro servicio...

**Respuesta E4:**

Las inspecciones... justo antes de salir el contenedor reparado, se hace la inspección final, se revisa para que no lo regrese el cliente.

**Respuesta E5:**

Bueno, una forma de medir nuestra calidad de los servicios es la respuesta de nuestros clientes, si tenemos algún reclamo o devolución... como le mencioné anteriormente nosotros trabajamos bajo normas establecidas y eso hace que nuestro servicio sea más seguro, también contamos con un sistema informático en el que ingresamos toda la información de los contenedores manipulados, eso nos permite tener un historial del contenedor, que tipo de reparaciones hicimos, a quien se lo despachamos, etc.

**Pregunta 7:** ¿Cuentan los colaboradores administrativos y operativos con manuales de políticas procedimientos y funciones actualizados para ejecutar sus actividades?

**Respuesta E1:**

Si **existen** manuales de políticas, procedimientos y funciones, pero no creo que estén actualizados, es más hay actividades nuevas que debemos incluirlas o actualizarlas en los procedimientos.

**Respuesta E2:**

Por ser una empresa con certificación BASC, si contamos con procedimientos y manuales, aunque hay cosas que no se han actualizado debido a que la operación tiene cambios constantes de forma, mas no de fondo... deberíamos tener una persona que constantemente haga los cambios para tenerlos actualizados, pero yo diría que los que tenemos igual son valederos.

**Respuesta E3:**

Sí, tenemos establecidos manuales de procedimientos para las áreas administrativas y operativas

**Respuesta E4:**

Actualizados no creo... pero si se les ha dado manuales de procedimientos. tenemos un jefe de seguridad industrial que está encargado de establecer cuáles son los procedimientos. por

ejemplo: para soldar saben que no lo pueden hacer en un área cerrada. ellos saben lo que tienen que hacer.

Pero aparte de los procedimientos, solo tenemos manuales de funciones para el área operativa, el área administrativa no, todo está enfocado más al área operativa.

**Respuesta E5:**

Si, si tenemos manuales de políticas y procedimientos establecidos.

**Pregunta 8:** ¿Trabajan las áreas de la empresa interrelacionadas entre sí, en la ejecución de los procesos?

**Respuesta E1:**

Sí, es muy satisfactorio decir que nuestra empresa día a día está pensando en qué más podemos dar para ser mejores, innovando en seguridad poniendo medidas de control, eso hemos logrado conseguir porque todas nuestras áreas trabajan en manera conjunta, interrelacionadas en la ejecución de los procesos

**Respuesta E2:**

Si, correcto, existen conexiones directas entre operación y administración para la ejecución de los servicios.

**Respuesta E3:**

Si, actualmente contamos con un grupo humano conformado por técnicos reefer, técnicos soldadores, inspectores, operadores de grúas y obviamente un equipo administrativo de profesionales que trabajan de manera conjunta para la ejecución de los procesos y que nuestra operación fluya de manera eficiente.

**Respuesta E4:**

Si, sino que no tenemos nada establecido de forma escrita, no lo hemos formalizado, pero por ejemplo sabemos que importación debe pasar información a contabilidad, compras debe pedir

autorizaciones, pero no hay nada escrito porque mis procedimientos son operativos, no administrativos.

**Respuesta E5:**

Si correcto, como le mencioné tenemos un sistema informático que almacena mucha información, y al que podemos ingresar datos que compartimos con todas las áreas, es una forma de conocer lo que hacemos cada uno y llevar una continuidad para la ejecución de los procesos.

**Pregunta 9:** ¿Considera usted que la empresa que dirige debe ser analizada en lo referente al control interno con el fin de evaluar los riesgos a la que está expuesta?

**Respuesta E1:**

Sí, porque es importante hacer evaluaciones constantes para medir los riesgos y mejorar, por tema de la certificación BASC (sistema de gestión de control y seguridad) tenemos nuestra matriz en la que identificamos los riesgos, pero los controles internos siempre ayudaran a que ellos se minimicen.

**Respuesta E2:**

Todo proceso puede ser mejorado por ende cualquier tipo de análisis es valedero, ya que podría mejorar tiempo y recursos para el desarrollo óptimo de los servicios.

**Respuesta E3:**

Considero que hemos crecido mucho durante estos 20 años de operación... eso indica que estamos haciendo algo bien... pasamos de ser un pequeño campamento de alquiler y venta de contenedores a tener dos campamentos, sin embargo, todo análisis que nos permita evitar o prever riesgos futuros va a aportar mucho para mejorar nuestra gama de servicios y optimizar los recursos que utilizamos para darlos.



**Respuesta E4:**

Sí, porque si nos falta control en tema de inventarios... incluso una de las cosas que queremos implementar es que nuestro sistema contable nos permita controlar el inventario... al momento, yo controlo mi facturación contra la facturación del cliente, pero no controlo mi facturación contra los egresos de bodega, queremos llegar a eso.

Lo que pasa es que crecimos muy rápido... un poco desordenado, pero el sistema tampoco nos ayuda, nos retrasa mucho... y el proveedor del sistema no nos

atiende de manera oportuna, el sistema en vez de ayudarnos nos retrasa una barbaridad.

Queremos llegar a identificar mediante el número de contenedor, todos los materiales que utilicé en su reparación y que le facturé al cliente, pero eso es hilar más fino, no hemos llegado a muchos controles porque crecimos muy rápido...

Tenemos la limitación del sistema, porque no sirve, el bodeguero trabaja en Excel y en el sistema, no hacemos toma de inventario todos los meses porque la información del sistema no está al día, se hace la toma de inventario a final del año. Estamos pensando muy seriamente cambiar el sistema y hacer la inversión en uno nuevo.

**Respuesta E5:**

Bueno la empresa tiene identificado los riesgos, contamos con una matriz de riesgo en el que se han definido cuales son las amenazas para el área operativa y administrativa, la idea es minimizar estos riesgos, y en caso de presentarse una eventualidad saber cómo reaccionar, por eso es importante capacitar al personal y darles charlas informativas.

**Pregunta 10:** Considerando que el modelo COSO es uno de los instrumentos de control más utilizados ¿Estaría usted de acuerdo que en la empresa que dirige se implemente dicho modelo para el análisis del control interno?

**Respuesta E1:**

Sí, porque me parece que tiene los componentes adecuados o necesarios para mediar los riesgos a los que estamos expuestos y mejorar en nuestros niveles de control y supervisión.

**Respuesta E2:**

Teniendo en cuenta la veracidad y al ser uno de los elementos más usados, si apostaría totalmente la implementación de dicho modelo en la empresa.

**Respuesta E3:**

Bueno, realmente no había escuchado sobre este modelo...pero considero que toda herramienta que nos ayude a crecer como empresa, fortalecer nuestros procesos y mejorar nuestro rendimiento, siempre tendrá acogida por nuestra parte.

**Respuesta E4:**

Sí, porque si tenemos un mejor control, podemos mejorar la rentabilidad de la empresa, tenemos dos formas de mejorar la rentabilidad de la empresa, uno es vender más, la otra es optimizar costos y eso lo logramos con el control.

**Respuesta E5:**

Sinceramente no había escuchado de este modelo, pero por lo que me explicó, suena interesante y considero que sí, todos los controles son buenos siempre y cuando no compliquen o llenen de papeleo, es decir no afecten la dinámica del proceso logístico.

**Análisis general de entrevistas:**

Todos los entrevistados consideran al manejo de procesos muy importantes en la empresa por lo que deben estar bien definidos y el control interno en cambio permite vigilar que todas las actividades que se desarrollan dentro de estos procesos se cumplan de la mejor forma, optimizando recursos de toda índole y minimizando fallas.

En las cinco empresas consultadas no manejan código de ética, está falta la suplen con reglamentos internos. En cambio, las empresas TERCON y OPACIFIC por ser subsidiarias de compañías transnacionales si manejan estos documentos.

Las empresas REPCONTVER, DEPCONSA, Y TASESA comunican sus objetivos a todos sus colaboradores siguiendo la línea jerárquica. En cambio, las empresas BEDESCHI y FARBEMDOS no tienen definidos sus objetivos.

Cuatro de las cinco empresas consultadas no tienen planes de capacitación anual, sin embargo, realizan las mismas de acuerdo a las necesidades que se presenten y sobre todo al personal técnico de los talleres. En cambio, la empresa TASESA cuentan con un plan de capacitación anual debido a que son dealer de la marca Carrier en Ecuador, la que los capacita dos veces al año.

Todos los encuestados manifestaron tener control interno pero enfocado al manejo operativo de los contenedores, pero no cuentan con un modelo COSO que es un control interno más amplio enfocado a toda la empresa.

Todos miden la calidad de sus servicios en función de las quejas o reclamos de los clientes.

Cuatro de las cinco empresas consultadas tienen manuales de políticas, procedimientos y funciones, pero no actualizados. En cambio, la empresa TASESA si cuenta con manuales actualizados.

Todos los ejecutivos encuestados manifestaron que las áreas trabajan interrelacionadas entre sí en la ejecución de los procesos.

Todos los consultados consideran que se debe analizar el control interno para minimizar los riesgos a que está expuesta.

Para todos es nuevo este modelo de control, pero consideran que sería muy bueno aplicarlo en la empresa siempre y cuando no compliquen o llenen de papeleo, es decir no afecten la

dinámica del proceso logístico.

Los resultados obtenidos tanto con encuestas a los empleados administrativos y operativos de la empresa en estudio y las entrevistas a funcionarios de 5 empresas del sector, confirman la falta de métodos y procedimientos de control interno, esto justifica el planteamiento de la propuesta que consiste en el diseño de un modelo COSO, el que se describe el siguiente capítulo.

## Capítulo IV

### Propuesta

#### Diseño de procesos de control interno mediante el modelo COSO, en la empresa

#### BEDESCHI S.A.

El reconocimiento de la empresa Bedeschi S.A. de no contar con un sistema de control interno y la aceptación a que se diseñe un modelo de control interno basado en el modelo COSO viabiliza el planteamiento de esta propuesta. Indicando además que esta le servirá a la empresa como herramienta para mejorar la ejecución de sus procesos de logística en la actividad portuaria.

#### Objetivos del control interno.

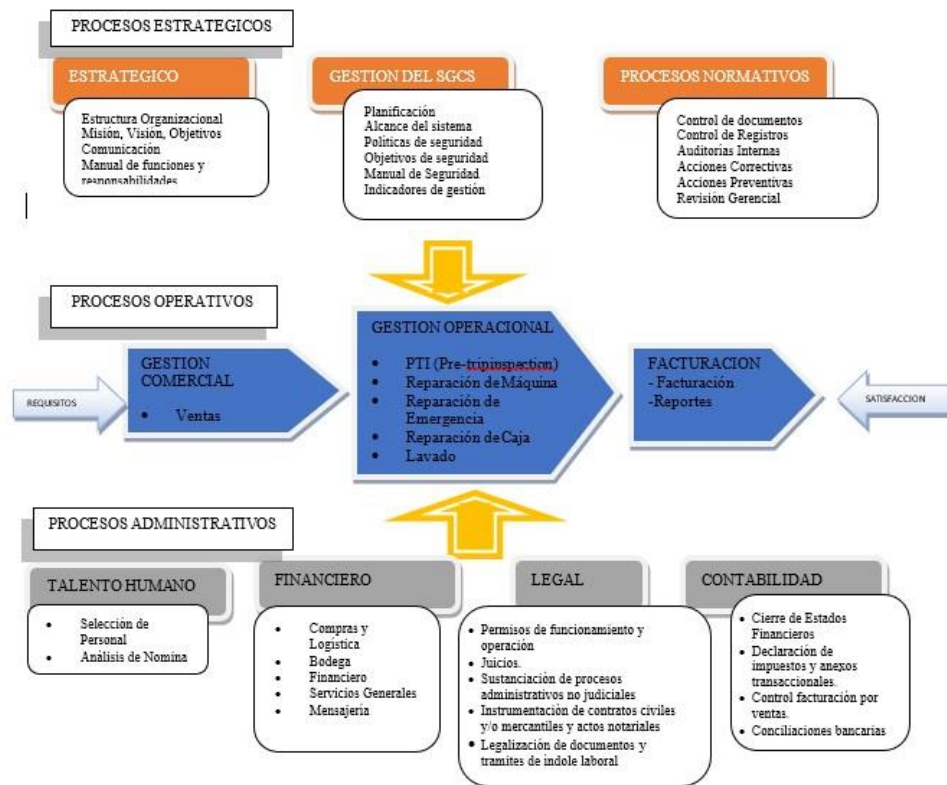
El principal objetivo, es diseñar un sistema de control interno en base al informe COSO que contribuya a la mejora de la ejecución de las operaciones de logística de la empresa, suministre información confiable sobre el funcionamiento de los procesos y el adecuado uso de recursos materiales y financieros. El fin principal, la consecución de los objetivos institucionales.

Entre los objetivos específicos están:

- a. Proporcionar a la alta dirección una herramienta de control interno eficaz y confiable que contribuya a la toma de decisiones y correcciones oportunas.
- b. Ayudar a detectar los eventos de riesgo internos y externos a los que está expuesta la empresa y así prevenir efectos negativos antes de que sucedan.

#### Modelamiento de procesos.

Para implementar el modelo COSO de control interno se procedió primero, identificar los tipos de procesos que se gestionan en la empresa a través de la construcción del mapa de procesos.



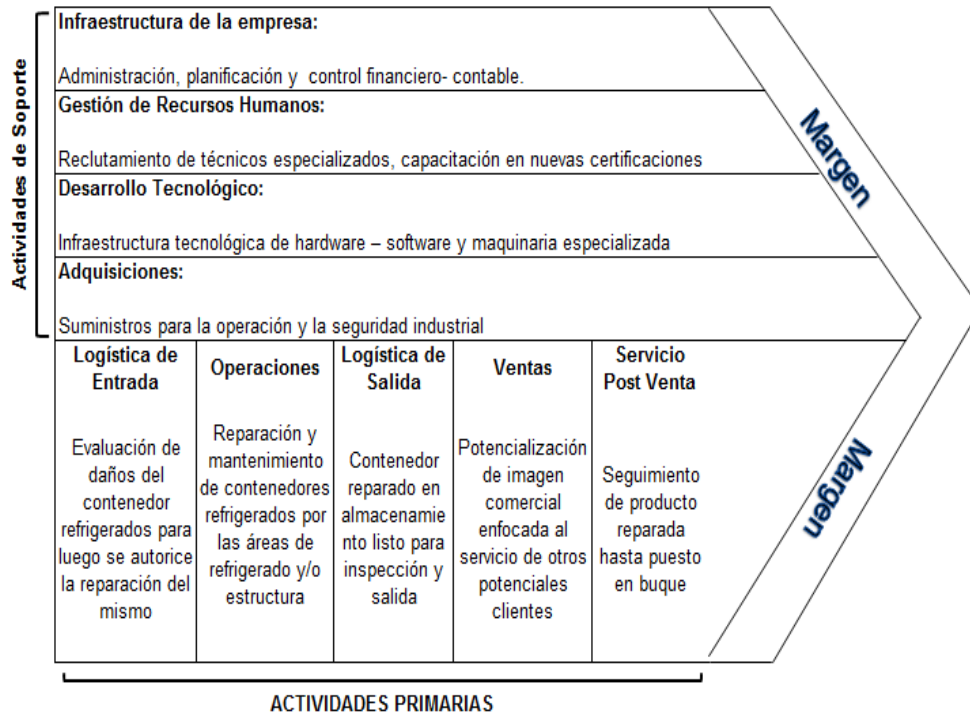
**Figura: 26** Mapa de procesos

**Fuente:** Se identificaron los Procesos estratégicos, operativos y administrativos según datos proporcionados por empresa Bedeschi S.A.

### Cadena de valor.

Fue elaborada para identificar aquellos procesos que se ejecutan en la empresa que contribuyen a la generación de valor para el cliente externo y por lo tanto son la fuente de ingresos más importante de la organización, en Bedeschi

S.A. esta fue integrada de la forma que se aprecia en la siguiente figura:



**Figura: 27** Cadena de valor de Bedeschi S.A.

**Fuente:** Actividades primarias compuestas por actividades comerciales, operacionales y de cobro, las cuales permiten entregar servicios de logística al cliente a través del mantenimiento y reparación de contenedores

## Aplicación del modelo COSO a los procesos de la empresa Bedeschi S.A.

### Identificación de eventos de riesgo.

Definido el mapa de procesos y la cadena de valor se procedió a identificar los eventos de riesgos a los que está expuesta la empresa, los que se listan a continuación:

**Tabla 32:** Factores de riesgo identificados

#### MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO

<b>OFICINAS ADMINISTRATIVAS</b>
1 Acceso no autorizado de personas / maletines / paquetes
<b>PATIO REEFER</b>
1 Acceso no autorizado de personas / maletines / paquetes
2 Robo de información / documentos
3 Contaminación de contenedores
4 Conspiraciones internas

<b>SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION</b>
1 Acceso no autorizado de personas / maletines / paquetes a la operación
2 Robo de partes y piezas
3 Contaminación de contenedor en operación de mantenimiento y reparación
4 Conspiraciones internas

### **Evaluación de los eventos de riesgo.**

Los eventos de riesgo que fueron identificados en las tres áreas administrativas y operativas de la empresa fueron a través de parámetros y criterios de evaluación de probabilidad e impacto.

**Tabla 33:** Valores para la evaluación del riesgo

PROBABILIDAD	EXPOSICIÓN AL RIESGO		
	(PROBABILIDAD X IMPACTO)		
1	0,1	0,2	0,4
0,8	0,08	0,16	0,32
0,6	0,06	0,12	0,24
0,4	0,04	0,08	0,16
0,2	0,02	0,04	0,08
IMPACTO	0,1	0,2	0,4
	BAJO	MODERADO	ALTO

**Tabla 34:** Criterios para valoración y determinación del impacto en caso de concretarse la amenaza

DETERMINACIÓN DEL IMPACTO	VALORACIÓN DEL IMPACTO	CONSIDERACIÓN EN CASO DE MATERIALIZARSE LA AMENAZA
<b>ALTO</b>	<b>0,4</b>	La empresa sería afectada en sus controles y/o políticas, estructura, imagen institucional, activos, personal, operaciones, involucra aspectos legales que podrían resultar en el cierre temporal o definitivo de la misma y acciones de tipo penal en contra de los accionistas, administradores, empleados y asociados del negocio.




<b>MODERADO</b>	<b>0,2</b>	La empresa sería afectada en sus controles y/o políticas, activos, personal, operaciones, puede involucrar aspectos legales (podría resultar en una acción de tipo penal contra un empleado / asociado de negocios), pero no resultará en el cierre temporal o definitivo de la empresa y tampoco en acciones de tipo penal en contra de los accionistas, administradores o en daño de la imagen institucional.
<b>NAJO</b>	<b>1</b>	La empresa no será afectada en sus controles y/o políticas, estructura, imagen institucional, pero puede resultar en una corta interrupción de una operación o actividad debido a falla humana, falta de materiales o daño leve de equipos.

**Tabla 35:** Criterios para valoración de la probabilidad de ocurrencia de la amenaza

PARÁMETROS DE PROBABILIDAD	
0,2	Muy poco probable
0,4	Poco probable
0,6	Probable
0,8	Muy probable
1	Extremadamente probable
Cada aspecto descrito a continuación para el cálculo de la probabilidad se califica por existencia o no existencia	
Existencia	0,2
No existencia	0,0
La sumatoria de los 5 aspectos determinan la valoración de la probabilidad (Valor mínimo = 0,2 Valor Máximo = 1	

Tabla 36: Matriz de evaluación de riesgos empresa Bedeschi S.A.

 <b>BEDESCHI S.A.</b> <small>SERVICIOS TEMPORALES</small>		<b>MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS</b> <b>SECTORES DE COMERCIO EXTERIOR</b> <b>SECTOR SERVICIOS TEMPORALES</b>			CODIGO: FM-SGCS-001 EMISION: 15/02/2017 REVISION: 02	
AMENAZA ESPECIFICA	PROBABILIDAD (MATERIALIZACION DE LA AMENAZA)	IMPACTO (AFECTACION EN CASO DE MATERIALIZARSE LA AMENAZA)	PUNTAJE PARA DETERMINACION DEL RIESGO (PROBABILIDAD x IMPACTO)	DETERMINACION DEL RIESGO	MEDIDA O SEGUIIENTO	
<b>OFICINAS ADMINISTRATIVAS</b>						
ACCESO NO AUTORIZADO PERSONAS / MALETINES / PAQUETES	0,2	0,2	0,04	BAJO	N/A	
<b>PATIO REEFER</b>						
ACCESO NO AUTORIZADO PERSONAS / MALETINES / PAQUETES	0,6	0,2	0,12	MODERADO	N/A	
ACCESO NO AUTORIZADO A EQUIPOS DE COMPUTO	0,2	0,2	0,04	BAJO	N/A	
ROBO DE INFORMACION / DOCUMENTOS	0,4	0,4	0,16	MODERADO	Mejorar el control e incluir la firma de la declaración de confidencialidad a los empleados	
CONTAMINACION DE CONTENEDOR	0,4	0,4	0,16	MODERADO	Trazabilidad de las reparaciones efectuadas mediante el registro de todas las actividades en la hoja de trabajo de taller de estructura CODIGO: FM-SGCS-027 así como de un archivo fotográfico de las mismas	
CONSPIRACIONES INTERNAS	0,2	0,4	0,08	MODERADO	Capacitar a nuestros colaboradores de áreas críticas en aspectos relacionados a la seguridad de la carga	
<b>SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION</b>						
ACCESO NO AUTORIZADO DE PERSONAS / MATERIALES / PAQUETES A LA OPERACIÓN	0,6	0,2	0,12	MODERADO	N/A	
ROBO DE PARTES Y PIEZAS	0,4	0,2	0,08	MODERADO	N/A	
CONTAMINACION DE CONTENEDOR EN OPERACIÓN DE MANTENIMIENTO Y REPARACION	0,4	0,4	0,16	MODERADO	Trazabilidad de las reparaciones efectuadas mediante el registro de todas las actividades en la hoja de trabajo de taller de estructura CODIGO: FM-SGCS-027 así como de un archivo fotográfico de las mismas	
CONSPIRACIONES INTERNAS	0,4	0,4	0,16	MODERADO	Capacitar a nuestros colaboradores de áreas críticas en aspectos relacionados a la seguridad de la carga	
<b>NIVEL DE EXPOSICION AL RIESGO</b>	0,38	0,30	0,11	MODERADO		

<p>La presente matriz de evaluación de riesgos considera la determinación del contexto, la identificación, el análisis y la evaluación de los riesgos.</p> <p>El tratamiento de estos riesgos esta determinado por la gestión de las solicitudes de la acción correctiva, la aplicación de controles / procedimientos / políticas y registros de procedimientos</p> <p>La reevaluación y monitoreo de los riesgos se realiza con periodicidad anual y/o cuando se identifiquen nuevas amenazas o vulnerabilidades en el SGCS.</p> <p>Esta matriz de evaluación de riesgos será comunicada al RAD / Auditor interno líder / jefe responsable de la seguridad y/o cualquier otro funcionario que determine la alta dirección de la empresa.</p>	<p>LA PRESENTE MATRIZ DE EVALAUCIÓN DE RIESGOS ES APROBADA POR:</p>
	<p>_____ GERENTE GENERAL / RAD</p>

La Matriz de evaluación de riesgos es el resultado de las evaluaciones realizadas los procesos de la empresa Bedeschi S.A. con el fin de saber que riesgos se han presentado, analizarlos y con ello trazar el plan de monitoreo para mitigar los mismos con medidas que tiendan a corregirlos. La metodología que se utilizó en la empresa, es la calificación individual de los actores de los procesos que participan en los mismos, asignando valores de probabilidad e impacto definidos para cada uno, bajo el criterio personal observando las directrices establecidas por la organización.

Seguidamente, aplicando los parámetros de medición de probabilidad e impacto se aprecia que el nivel de riesgo de 8 factores, fueron calificados con riesgo moderado y dos con riesgo bajo. Esto significa que, a pesar de no presentarse niveles de riesgo alto, el riesgo moderado debe ser tratado porque puede afectar significativamente a la totalidad de los procesos de la empresa sin causar cierre temporal o definitivo.

### Matriz de mitigación de riesgos

La matriz de mitigación elaborada en la empresa está directamente ligada a la evaluación de riesgos realizada en la empresa, tiene como objetivo responder oportunamente ante potenciales / reales situaciones críticas, para mitigar el impacto y el efecto que estos eventos o situaciones pudieran causar sobre el conjunto de operaciones o la imagen de la empresa.

**Tabla 37:** Matriz de mitigación de riesgos

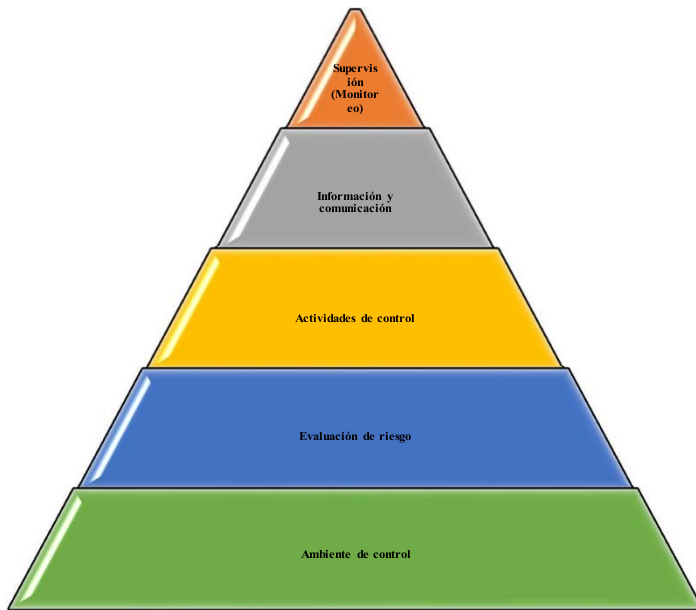
AMENAZAS (Determinadas en la evaluación de riesgos)	INSTRUMENTOS (herramientas de control determinadas)	RESPUESTA A EVENTOS CRITICOS - EMERGENCIAS (Para la mitigación del impacto producto de la materialización de las amenazas identificadas en la evaluación de riesgos)
Acceso no autorizado de personas / maletines / paquetes	Política de Control y Seguridad	Ejecución del procedimiento de control de acceso en lo referente a identificación y retiro de personas no autorizadas de las instalaciones de la empresa o del patio reefer donde se desarrollan las operaciones.
	Procedimientos	Comunicar al superior jerárquico para gestionar el retiro de la persona no autorizada identificada dentro de las instalaciones.
	Registros	
	Controles Humanos / Tecnológicos	
	Recursos Físicos Capacitación	Informar el particular al Coordinador de procesos para alimentar el histórico en la evaluación de riesgos.
Acceso no autorizado a equipos de computo	Política de Control y Seguridad	Ejecución de la política de protección a la tecnología informática en lo referente a régimen de sanciones por acceso no autorizado a equipos informáticos.
	Política de seguridad Informática	
	Acuerdos de seguridad	
	Controles Humanos	Informar el particular al Coordinador de procesos para alimentar el histórico en la evaluación de riesgos y realizar una denuncia ante las autoridades de ser el caso.
	Controles Humanos / Tecnológicos	
	Recursos Humanos / Tecnológicos	
Capacitación		

Conspiraciones internas	Política de Control y Seguridad	En caso de detectarse una conspiración interna, debido al alto impacto determinado en la evaluación de riesgos, se informará al superior jerárquico para gestionar la respectiva denuncia ante las autoridades y la correspondiente investigación del particular.
	Capacitación / Concientización del personal	
	Controles Humanos	El Coordinador de procesos deberá alimentar el histórico en la evaluación de riesgos
Robo de información / documentos	Política de Control y Seguridad	En caso de detectarse robo de información / documentos, debido al alto impacto determinado en la evaluación de riesgos, se informará al superior jerárquico para gestionar la respectiva denuncia ante las autoridades y la correspondiente investigación del particular.
	Procedimientos	
	Controles Humanos	Se identificará la información / documentación sustraída y de ser procedente se detendrá la operación hasta esclarecer el hecho.
	Acuerdos de seguridad	
	Capacitación / concientización del personal	El coordinador de procesos deberá alimentar el histórico en la evaluación de riesgos.
		Mantener y consultar los respaldos informáticos existentes
Contaminación de contenedor en patio reefer y durante la operación de mantenimiento y reparación de contenedores	Política de Control y Seguridad	En caso de detectarse contaminación de contenedor en patio reefer y durante la operación de mantenimiento y reparación de contenedores, debido al alto impacto determinado en la evaluación de riesgos, se informará al superior jerárquico, y al Gerente General para gestionar la respectiva denuncia ante las autoridades y la correspondiente investigación del particular.
	Controles Humanos / Tecnológicos	El coordinador de procesos deberá alimentar el histórico en la evaluación de riesgos.
	Capacitación / concientización del personal	
Robo de partes y piezas	Política de Control y Seguridad	En caso de detectarse Robo de partes y piezas, se informará al superior jerárquico, y al Gerente General para gestionar la respectiva denuncia ante las autoridades y la correspondiente investigación del particular.

Controles Humanos	El coordinador de procesos deberá alimentar el histórico en la evaluación de riesgos.
Capacitación / concientización del personal	

## Evaluación del control interno a través del modelo COSO

El modelo COSO está compuesto por cinco componentes, que permiten evaluar el nivel de control interno en las actividades administrativas y operativas, el que se puede aplicar a todo tipo de organizaciones.



**Figura:** 28 Esquema Modelo COSO

**Fuente:** Coopers & Librnad (2012)

La evaluación de control interno en la empresa Bedeschi S.A. se realizó aplicando cuestionarios de confianza y riesgo a cada uno de los factores de control (Preguntas) ponderados previamente, a través del registro de la respuesta indicada y la asignación de una calificación, el producto de estas dos arrojará un resultado cuya sumatoria servirá para obtener el nivel de confianza y el nivel de riesgo.

**Tabla 38:** Parámetros de calificación de riesgo y confianza

CALIFICACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO		
	Nivel de confianza	Riesgo
Alta	De 71% a 100%	Bajo
Moderada	De 51% a 70%	Moderado
Baja	De 0% a 50%	Alto

### *Ambiente de control*

**Tabla 39:** Calificación del componente ambiente de control

<b>BEDESCHI S.A.</b>						
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - AMBIENTE DE CONTROL</b>						
#	FACTORES DE CONTROL	PONDERACIÓN	RESPUESTA		CALIFICACIÓN	RESULTADO
	PREGUNTAS		SI	NO		
1	¿Cuenta la empresa con un código de ética?	12%		X	0	0%
2	¿Existe en la empresa una estructura formal definida y aprobada?	18%	X		1	18%
3	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?	11%		X	0	0%
4	¿Existe descripción de funciones para la totalidad de cargos de la empresa?	11%	X		1	11%
5	¿Cada área de la empresa cuenta con el personal adecuado para su operación y funcionamiento?	12%	X		1	12%
6	¿Existen procesos de selección, contratación, inducción y capacitación para el ingreso de nuevo personal?	11%	X		1	11%
7	¿Se realiza análisis y valuación de puestos en cada una de las áreas?	10%		X	0	0%
8	¿Existe rendición de cuentas para cada una de las áreas?	15%		X	0	0%
<b>TOTAL:</b>		<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>52%</b>
<b>Máxima calificación posible</b>		<b>100%</b>				
<b>Resultado obtenido</b>		<b>0,52</b>				
<b>Nivel de confianza</b>		<b>52%</b>	<b>Moderada</b>			
<b>Nivel de riesgo</b>		<b>48%</b>	<b>Alto</b>			

**Nota:** Factores de control con sus diferentes ponderaciones para medir el nivel del riesgo en el Ambiente de Control.

**Análisis.** - Los resultados de evaluación de este componente dan un nivel de confianza de 52% equivalente a moderada, esto refleja que los factores del ambiente de control en la empresa están siendo gestionados en un nivel aceptable pero no ideal. La consecuencia es un nivel de riesgo del 48% equivalente a alto, esto de alguna manera afecta al proceso de logística



que realiza la empresa para la reparación y mantenimiento de contenedores.

### Evaluación de riesgo

**Tabla 40:** Calificación del componente Evaluación del riesgo

BEDESCHI S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - EVALUACIÓN DE RIESGO						
#	FACTORES DE CONTROL	PONDERACIÓN	RESPUESTA		CALIFICACIÓN	RESULTADO
	PREGUNTAS		SI	NO		
1	¿La dirección de la empresa ha establecido objetivos para cada área?	16,66%		X	0	0%
2	¿Son identificados por la empresa regularmente los riesgos que pueden afectar a cada uno de los procesos?	16,66%	X		1	17%
3	¿La empresa dispone de información sobre los eventos de riesgo ocurridos en el desarrollo de los procesos?	16,66%		X	0	0%
4	¿La empresa tiene un plan de respuesta para evitar, reducir, compartir o aceptar los riesgos?	16,66%	X		1	17%
5	¿Cuenta la empresa con mecanismos para medir el impacto de los cambios tecnológicos?	16,66%		X	0	0%
6	¿Tiene la empresa definidos mecanismos para mitigar los riesgos externos?	16,66%		X	0	0%
<b>TOTAL:</b>		<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>
<b>Máxima calificación posible</b>		<b>100%</b>				
<b>Resultado obtenido</b>		<b>0,33</b>				
<b>Nivel de confianza</b>		<b>33%</b>	<b>Baja</b>			
<b>Nivel de riesgo</b>		<b>67%</b>	<b>Alto</b>			

**Nota:** Factores de control con sus diferentes ponderaciones para medir el nivel del riesgo en la Evaluación de riesgo.

**Análisis.** – La evaluación de este factor arrojó un resultado en nivel de confianza de 33% equivalente a baja, esto significa que la empresa no está aplicando los mecanismos adecuados para evaluar el riesgo de manera técnica. La consecuencia de esto es que el nivel de riesgo sea del 67% equivalente a alto. Lo que muestra que el desarrollo de las actividades de logística está expuesto a una alta probabilidad de que sea impactada por eventos de riesgo afectando las operaciones de logística que son las que producen los recursos para la empresa.

### Actividades de control

**Tabla 41:** Calificación del componente Actividades de control

<b>BEDESCHI S.A.</b>						
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
#	FACTORES DE CONTROL	PONDERACIÓN	RESPUESTA		CALIFICACIÓN	RESULTADO
	PREGUNTAS		SI	NO		
1	¿La dirección de la empresa realiza estudios para evitar los riesgos que afectan el desarrollo de los procesos?	10%		X	0	0%
2	¿Los insumos y materiales están salvaguardados de forma adecuada?	15%	X		1	15%
3	¿Cuenta las áreas con un sistema informático que le permita controlar los procesos?	10%	X		1	10%
4	¿Existe en la empresa un manual de procedimientos que regule la administración del inventario de insumos y materiales?	10%	X		1	10%
5	¿Ha establecido la empresa niveles máximos y mínimos de existencias de insumos y materiales en bodega?	10%		X	0	0%
6	¿Tiene la empresa un supervisor asignado para vigilar el ingreso de las compras y su despacho a al taller de reparaciones y mantenimiento?	13%		X	0	0%
7	¿Ejecutada la compra se asegura de forma efectiva la entrega de insumos y materiales al taller de reparaciones y mantenimiento?	12%	X		1	12%
8	¿Se registran de forma oportuna las transacciones contables derivadas de los diferentes procesos?	10%	X		1	10%
9	¿La empresa realiza regularmente análisis de cantidades de insumos y materiales que se deben comprar en cada pedido para abastecer al taller?	10%		X	0	0%
<b>TOTAL:</b>		<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>57%</b>

<b>Máxima calificación posible</b>	<b>100%</b>	
<b>Resultado obtenido</b>	<b>0,57</b>	
<b>Nivel de confianza</b>	<b>57%</b>	<b>Moderada</b>
<b>Nivel de riesgo</b>	<b>43%</b>	<b>Alto</b>

**Nota:** Factores de control con sus diferentes ponderaciones para medir el nivel del riesgo en las Actividades de Control.

**Análisis.** – La evaluación de este componente dio como resultado un nivel de confianza de 57% de carácter moderada, esto demuestra que la empresa cuenta con controles medianamente efectivos para los procesos de logística. La consecuencia de esto es que el nivel de riesgo sea del 43% calificado como alto, lo que evidencia que, si bien es cierto que la empresa ejerce actividades de control, estas no son suficientes para disminuir el riesgo a un nivel bajo.

### *Información y comunicación*

**Tabla 42:** Calificación del componente Información y comunicación

BEDESCHI S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
#	FACTORES DE CONTROL	PONDERACIÓN	RESPUESTA		CALIFICACIÓN	RESULTADO
	PREGUNTAS		SI	NO		
1	¿Suministra la empresa información oportuna a los jefes de área sobre cambios en políticas y leyes vigentes?	15%	X		1	15%
2	¿La empresa proporciona con regularidad información sobre manuales, nuevos programas informáticos y reglamentos a sus colaboradores?	13%		X	0	0%
3	¿Los responsables de cada área entrega información a tiempo y de calidad a las áreas financieras?	13%		X	0	0%
4	¿Los flujos de comunicación interna y externa son los apropiados?	16%		X	0	0%
5	¿Le da trámite oportuno la empresa a las quejas sobre el desarrollo de los procesos?	14%		X	0	0%
6	¿La comunicación entre las distintas áreas es la adecuada?	16%	X		1	16%

7	¿Los colaboradores pueden encontrar información adecuada en la página Web institucional?	13%		X	0	0%
<b>TOTAL:</b>		<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>31%</b>
<b>Máxima calificación posible</b>		<b>100%</b>				
<b>Resultado obtenido</b>		<b>0,31</b>				
<b>Nivel de confianza</b>		<b>31%</b>	<b>Baja</b>			
<b>Nivel de riesgo</b>		<b>69%</b>	<b>Moderado</b>			

**Nota:** Factores de control con sus diferentes ponderaciones para medir el nivel del riesgo en la Información y comunicación.

**Análisis.** – El nivel de confianza obtenido en la evaluación de este componente fue baja con un 31%, esto evidencia que los mecanismos de información y comunicación en la empresa entre las áreas operativas y administrativas no son los adecuados. La consecuencia de esto es un nivel de riesgo del 69% moderado, mostrando fallas en la comunicación entre áreas lo que podría generar en eventos de riesgo en cualquier momento afectando el normal desenvolvimiento de las operaciones.

### *Supervisión y monitoreo*

**Tabla 43: Calificación del componente Supervisión y Monitoreo**

BEDESCHI S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - SUPERVISIÓN						
#	FACTORES DE CONTROL	PONDERACIÓN	RESPUESTA		CALIFICACIÓN	RESULTADO
	PREGUNTAS		SI	NO		
1	¿Realiza la dirección de la empresa un monitoreo permanente al desarrollo de los procesos?	16,66%		X	0	0%
2	¿Realiza la empresa supervisión constante a los planes de mitigación de riesgos?	16,66%		X	0	0%
3	¿Existe supervisión por parte del departamento contable al ingreso de información de cada proceso?	16,66%	X		1	17%
4	¿Realizan supervisión constante los jefes de área a sus dirigidos?	16,66%		X	0	0%

5	¿Existe supervisión constante a las bases de proveedores que mantiene la empresa?	16,66%		X	0	0%
6	¿Monitorean los encargados de bodega la entrega de insumos y materiales comprados al taller de reparaciones y mantenimiento?	16,66%	X		1	17%
<b>TOTAL:</b>		<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>
<b>Máxima calificación posible</b>		<b>100%</b>				
<b>Resultado obtenido</b>		<b>0,33</b>				
<b>Nivel de confianza</b>		<b>33%</b>	<b>Baja</b>			
<b>Nivel de riesgo</b>		<b>67%</b>	<b>Moderado</b>			

**Nota:** Factores de control con sus diferentes ponderaciones para medir el nivel del riesgo en la Supervisión.

Análisis. – Evaluado este componente dio como resultado un nivel de confianza de 33% equivalente a baja, esto muestra que la empresa no está aplicando mecanismos de supervisión adecuados para gestionar sus actividades tanto administrativas como operativas. La consecuencia de esto es un nivel de riesgo moderado del 67%, evidenciando una inadecuada supervisión de las actividades operativas y administrativas con probabilidad de que se presenten eventos de riesgo que impacten el desarrollo de las operaciones y a la calidad del servicio.

Para finalizar, evaluados los 5 componentes del modelo COSO en las operaciones administrativas y de logística de la empresa BEDESCHI S.A.; se dan a conocer los resultados finales con su respectivo promedio sobre el nivel de riesgo que tienen actualmente.

**Tabla 44: Resultados promedios del nivel de riesgo**

<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LOS 5 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO MEDIANTE EL MOCELO COSO – BEDESCHI</b>			
<b>Componente</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Porcentaje obtenido</b>	<b>Promedio nivel de riesgo</b>
Ambiente de control	Alto	48%	
Evaluación de Riesgo	Alto	67%	
Actividades de Control	Moderado	43%	
Información y Comunicación	Moderado	69%	
Supervisión	Moderado	67%	
<b>TOTAL:</b>		<b>293%</b>	<b>59%</b>
			<b>Nivel de riesgo moderado</b>

**Nota:** Según la evaluación de los cinco componentes de COSO se presenta un nivel de riesgo Moderado.

Las actividades operativas y administrativas de la empresa BEDESCHI S.A. presentan un nivel de riesgo moderado del 59%, esto permite concluir que el nivel de control interno es aceptable de acuerdo a los resultados obtenidos por la

empresa, se pueden ver que los componentes, ambiente de control y evaluación del riesgo su nivel de riesgo es alto por lo que se recomienda que sean mejorados con el carácter de urgente y aquellos que presentan un nivel de riesgo superior al 50% sean también revisados con el fin de llegar en todos a un nivel de riesgo bajo que lleve a operar con relativa normalidad sabiendo que la probabilidad de riesgo es baja, y que si en algún momento se presenta el nivel de impacto sea bajo

**Plan de mejora de factores de riesgo**

BEDESCHI S.A.						
PLAN DE MEJORA BASADO EN ANÁLISIS MODELO COSO						
COMPONENTES	FACTORES A MEJORAR	ACTIVIDADES	PLAZO			
			INMEDIATO	3 MESES	6 MESES	1 AÑO
Ambiente de control	Código de Ética	Elaborar código de ética		X		
	Plan Estratégico	Delinear plan estratégico	X			
	Análisis y valuación de puestos por área	Documentar manuales de cargos y funciones			X	
	Rendición de cuentas por área	Elaborar informes de rendición de cuentas				X
Evaluación de Riesgos	Objetivos por área	Definir para cada área				X
	Historial de eventos de riesgo presentados en el desarrollo de los procesos	Documentar los eventos de riesgo cada que se presenten	X			
	Impacto de cambios tecnológicos	Medir el impacto de los cambios tecnológicos cuando estos se presenten	X			
	Mecanismos de mitigación de riesgos externos	Elaborar plan de mitigación para enfrentar riesgos externos			X	
Actividades de control	Estudios para evitar riesgos que afectan procesos	Identificar riesgos y elaborar plan para mitigarlos	X			
	Stock máximo y mínimo de inventarios y análisis de cantidades	Establecer niveles máximos y mínimos de inventarios que aseguren la continuidad del negocio	X			
	Supervisión de ingreso de compras y salida de materiales de talleres	Delegar funciones de control de entrada y salida de materiales a bodega al asistente de compras	X			

Información y comunicación	Información oportuna sobre manuales, nuevos programas informáticos y reglamentos a sus colaboradores	Elaborar manuales sobre nuevos procesos, sistemas y reglamentos		X
		Comunicar a sus colaboradores	X	
	Entrega de información a tiempo y de calidad a las áreas financieras	Modificar políticas de entrega de información	X	
	Flujos de comunicación interna y externa	Modificar vías de comunicación interna y externa	X	
	Trámite oportuno a quejas de desarrollo de procesos	Disminuir el tiempo de respuesta a quejas de clientes a través de la implementación de nuevos procedimientos		X
	Información en Web institucional	Implementar una página Web institucional interna	X	
Supervisión	Monitoreo permanente al desarrollo de los procesos	Elaborar un plan de monitoreo de los procesos operativos		X
	Supervisión constante a los planes de mitigación de riesgos	Definir medida o seguimiento de plan de mitigación de riesgos	X	
	Supervisión constante a las bases de proveedores que mantiene la empresa	Definir política de tiempo para actualización de datos de proveedores	X	



## **Conclusiones**

Culminado el estudio de investigación se puede afirmar que el control interno es un proceso de verificación, que se ejecuta utilizando métodos y procedimientos adaptables a la organización estudiada, con el fin de cuidar los activos, comprobar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera, la conservación de una administración efectiva y con operaciones destinadas a satisfacer las necesidades del cliente; todo esto enmarcado en las leyes vigentes y políticas internas.

La empresa estudiada, tiene bien definida su actividad económica ejecutan de buena manera tanto los procesos administrativos como operativos, sin embargo, no cuenta con procedimientos de control interno establecidos formalmente, lo que puede afectar en la calidad de servicio que ofrece a sus clientes.

Con base en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores de Bedeschi S.A.; se puede manifestar que estos tienen una percepción muy buena de la empresa respecto de su organización y administración, pero consideran que podrían interrelacionarse más entre áreas y recibir capacitaciones para estar mejor preparados para enfrentar inconvenientes provocados por la presencia de eventos de riesgos.

Por otro lado, con la identificación de las amenazas planteadas en la matriz de riesgo, la empresa cuenta con un instrumento que le lleva a detectar a tiempo los eventos de riesgo en los procesos administrativos y operativos, calificarlos utilizando parámetros definidos de probabilidad e impacto, interpretarlos y mitigarlos con planes la ejecución de actividades de mejora.

De las siete empresas analizadas, dos cuentan con certificaciones ISO 9 001 de calidad de procesos puesto que son subsidiarias de empresas transnacionales, una cuenta con un sistema propio de control interno, y cuatro no disponen de metodologías de control interno para los

procesos.

Es conveniente indicar que el diseño y aplicación del “MODELO COSO” en la empresa Bedeschi S.A. permitirá a la administración contar con una herramienta efectiva de control que permitirá una gestión adecuada de los factores de riesgo, toma de decisiones apegadas a la realidad, y la generación de información confiable.

### **Recomendaciones**

Formalizar el plan estratégico en el que se defina claramente cuáles son los objetivos por alcanzar, las políticas a emplear y las acciones que deben seguir todos los colaboradores para su consecución, en dicho plan se deben incluir objetivos para cada área y los plazos para alcanzarlos.

Mejorar los canales de comunicación interna de tal forma que los gerentes y jefes departamentales integren en la implementación, desarrollo y evaluación del plan estratégico a todo el personal a cargo; los cambios, nuevas estrategias y normativas vigentes que afecten directamente al plan deberán comunicarse en un plazo no mayor a veinticuatro horas a todos los involucrados.

Emprender un programa de capacitación extraordinario, tanto para colaboradores administrativos como operativos, con el fin de dar a conocer los resultados del informe COSO que reflejan el nivel de confianza y el nivel de riesgo de los procesos por área, esto sin duda impulsará la mejora de cada colaborador en la realización de sus actividades.

Actualizar las políticas de los procedimientos del área operativa, con el fin de que se incorporen aquellas nuevas normativas de control de calidad reguladas constantemente por el estado y por la presión de la competencia del sector.

Incorporar un conjunto de indicadores de gestión por área, el fin saber de forma

numérica como funciona cada una estas y cuál es el aporte al cumplimiento de los objetivos delineados por la empresa en el plan estratégico.

Dar seguimiento al plan de mitigación de riesgos, con el propósito de optimizar el funcionamiento de los procesos y evitar que aquellos riesgos que se presentaron vuelvan a ocurrir en el corto o mediano plazo.

Establecer un buzón de sugerencias o quejas como instrumento para que los clientes hagan llegar sus observaciones o reclamos sobre el funcionamiento o calidad de los servicios prestados, en caso de presentarse un reclamo se debe instaurar un tiempo no mayor a 48 horas para dar solución al mismo.

Evaluar a los asociados de negocio periódicamente y supervisar que se actualicen las bases de datos y de ser el caso establecer acuerdos de seguridad con aquellos que manejen información confidencial de la compañía.

Por último, establecer procesos de evaluación de desempeño para los colaboradores administrativos y operativos de la empresa, con el fin de saber cuál es el porcentaje de cumplimiento individual de cada una de las competencias establecidas para el cargo.

## Referencias

- Asamblea Nacional del Ecuador . (20 de Octubre de 2008). *Constitución d ela república*. Obtenido de <http://www.asambleanacional.gob.ec>
- Autoridad Portuaria de Guayaquil. (2016). *Registro Oficial 732 de 13-abr.-2016*.  
Guayaquil: Registro Oficial.
- Autoridad Portuaria de Guayaquil. (2017). *Estadísticas Portuarias Enero-Mayo 2017*. Obtenido de <http://www.apg.gob.ec/servicios/estadisticas>
- Autoridad Portuaria de Guayaquil. (s.f.). *Reglamento de Operaciones Portuarias de la Autoridad Portuaria*. Obtenido de [http://www.apg.gob.ec/files/reglamento\\_operaciones\\_apg.pdf](http://www.apg.gob.ec/files/reglamento_operaciones_apg.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (10 de 2017). <https://www.bce.fin.ec/>. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Bedeschi S.A. (2016). Manual de Procedimiento Area de Refrigeracion y Taller. Bueno, M. (2007). *Manual básico de revisión y verificación contable*. Madrid, España: Librería-Editorial Dykinson. Obtenido de [www.dykinson.es](http://www.dykinson.es) - [www.dykinson.com](http://www.dykinson.com)
- Calderón, J., & Alzamora de los Godos, L. (2010). *Metodología de la investigación científica en postgrado*. Lima: Safe Creative.
- Camae. (2010). Deposito de Contenedores. *INFORMAR*,  
[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjx8c-oqdzVAhXI5iYKHcXgDB0QFggqMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.camae.org%2Ffiles%2FInformar%2FA%25C3%25B1o%2FDepósitos de Contenedores](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjx8c-oqdzVAhXI5iYKHcXgDB0QFggqMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.camae.org%2Ffiles%2FInformar%2FA%25C3%25B1o%2FDepósitos%20de%20Contenedores).
- Camae 5. (2017). Políticas comerciales y efectos de crisis económica mundial ponen en aprietos al sector marítimo-portuario. *INFORMAR, Informativo Marítimo Portuario - Mayo*(8), 4-6.  
Obtenido de [http://www.camae.org/Folletos/INFORMAR MAYO 2017.pdf](http://www.camae.org/Folletos/INFORMAR_MAYO_2017.pdf)

- Camae 7. (2017). Guayaquil se mantiene en el séptimo lugar del ranking portuario regional y El Canal de Panamá ampliado, tras un año de funcionamiento. *Informativo Marítimo Portuario, organo de difusión de la Cámara Marítima del Ecuador, CAMAE(11)*, 4-8. Obtenido de <http://www.camae.org/Folletos/INFORMAR JULIO 2017.pdf>
- Casal, J., Montiel, H., Planas, E., & Vílches, J. (2012). *Análisis del Riesgo en instalaciones industriales*. Barcelona: Ediciones UPC.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Control Interno Marco Integrado*. Obtenido de [http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa\\_Asociada/coso\\_2013-resumen-ejecutivo.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf)
- Consulcrédito S.A. . (2012). *Manual de políticas y procedimientos para gestionar el riesgo*. Guayaquil .
- Coopers, & Librand. (2007). *Los nuevos conceptos de control interno*. Madrid : Diaz de Santos .
- Crespo, B., & Suarez, M. (2014). Elaboración e implementación de un sistema de control interno, caso multitecnos S.A. de la ciudad de Guayaquil. Guayaquil.
- Cuellar, G. (2012). *Teoría general de auditoría y revisión fiscal*. Cali: Universidad de Cauca.
- De Lara, M. (2011). Manual básico de revisión y verificación contable . Madrid: Dikinson S.L.
- Elizondo, A. (2012). Metodología de la investigación contable . Buenos Aires: Thomson.
- Eslava, J. (2013). La gestión del control de la empresa. Madrid, España: ESIC Editorial, Business & Marketing School. Obtenido de [www.esic.es](http://www.esic.es)
- Estupiñán, R. (2015). Control Interno y Fraudes *con Base a los Ciclos Transaccionales*. Bogota: Ecoediciones.
- Fernandez, A. (2003). El Modelo Coco. Normaria Boletín N°11, 1-2. Fernandez, M., & Rios, J.

- (2012). Eficacia organizacional. Madrid: Diaz de Santos .
- Fonseca, O. (2011). Sistemas de Control Interno Para Organizaciones (Primera ed.). Lima, Peru: Instituto de Investigacion en Accountability y Control - IICO.
- Freire, G. (21 de 02 de 2015). Todo Comercio Exterior. Obtenido de Tipos de Contenedores: <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/tipos-de-contenedor>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil . (2014). Gaceta oficial Período 2014-2019 Guayaquil N°10. Obtenido de <http://www.guayaquil.gob.ec/Gacetas/Periodo%202014-2019/Gaceta%2010.pdf>
- Gomez, J. (2015). Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015 ¡Mejor Autor de AENOR 2015! . Madrid: Aenor
- Gonzabay, D., & Torres, M. (2017). Propuesta de mejora del control interno basado en el modelo COSO en Ventas Corp S.A. Guayaquil.
- González, R. (2013). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III. Obtenido de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Grasso, L. (2012). Encuestas, elementos para su diseño y análisis. Buenos Aires: Encuentro Grupo Editor.
- Heinemann, K. (2013). Introducción a la metodología de la investigación empírica. Barcelona: Paidotrivo.
- Jaya, G. (2015). Diseño del sistema de control interno mediante bel método CoSO II mpara Prontocasa Construcciones Cia. Ltda. . Cuenca, Ecuador: Universidad Salesiana.

Malhotra, N. (20012). Investigación de mercados, un enfoque aplicado. México, D.F.: Pearson Educación.

Manco, J. (2014). Elementos básicos del control, la auditoría y la revisión fiscal.

Medellin: autores Editores.

Mantilla, S. (2013). Auditoría del control interno (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.  
Obtenido de [www.ecoediciones.com](http://www.ecoediciones.com)

Martinez, R. (2013). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III. Obtenido de Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III:  
<https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

Ministerio de Ambiente. (02 de 2016). <http://www.ambiente.gob.ec>. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/Acuerdo-Ministerial-027.pdf>

Moreno, M. (2012). Introducción a la metodología de la investigación educativa.

Guadalajara: Progreso.

Naghi, M. (2012). Metodología de la investigación. México, D.F.: Limusa S.A., C.V.

Ochoa, P. (2015). Evaluacion del control interno al departamento de riesgos de la empresa NOVACREDIT S. A. basado en el COSO II. Cuenca.

Organización Mundial del Comercio. (01 de 2016). <https://www.wto.org>.

Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its2014\\_s/its2014\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2014_s/its2014_s.pdf)

Paiva, F. (2013). Control interno y su incidencia en la rentabilidad. Obtenido de

[file:///C:/Users/Milton/Downloads/2630-8754-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Milton/Downloads/2630-8754-1-PB%20(1).pdf)

Paiva, F. (2013). Control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa cobros del norte S.A.

Revista Científica de FAREM-Estelí. Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano(7),  
34-42.

Perez, J., & Carballo, V. (2013). Control de la gestión empresarial. Madrid: ESIC Editorial.

Pro Ecuador 2. (2017). Boletín de Comercio Exterior Mayo - Junio. Obtenido de

<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/boletin-de-comercio-exterior-mayo-junio-2017/>

Ramos, R., & Vásquez, F. (2015). El control interno y su influencia en la gestión administrativa de las empresas comerciales del Prú.

Rodríguez, E. (2012). Metodología de la investigación. México, D.F.: Universidad Juárez.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (24 de junio de 2013).

[www.planificacion.gob.ec](http://www.planificacion.gob.ec). Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec> Soler, P. (2011).

Investigación de mercados. Barcelona: Servei de Publicacions.

The Institute of International Container Lessors (IICL). (2017). About Containerization. Obtenido de

<https://www.iicl.org/aboutIndustry/containerization.cfm>



**Apéndices**

**Apéndice A. – Formulario de entrevista**

**ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN**

<b>DATOS GENERALES:</b>		<b>FECHA:</b>	
Nombre del entrevistado:		Empresa:	
Cargo:		Profesión:	

**ENTREVISTA A:** \_\_\_\_\_

**EL ESTADO DE LOS PROCESOS Y EL CONTROL INTERNO EN LAS  
OPERADORAS PORTUARIAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**POR: GILDA LAURIDO**

**Trayectoria del entrevistado:**

.....  
.....  
.....  
.....

**Explicación preliminar:** Explique de forma breve y entendible el objetivo de la entrevista

1. **P:** ¿Cuánto conoce usted sobre la importancia de los procesos y el control interno en las empresas?

**R:**

2. **P:** ¿La empresa que usted dirige ha formalizado un código de ética, como parte de los controles de disciplina y comportamiento de los empleados?

**R:**

3. **P:** ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza la empresa para comunicar a los colaboradores los objetivos estratégicos delineados al principio del año?

**R:**

4. **P:** ¿Como parte del control de calidad del nivel educativo de los colaboradores la empresa elabora cada año un plan de capacitación?

**R:**

5. P: ¿Cuenta la empresa con un sistema de control interno adecuado a sus necesidades operativas?

R:

6. P: ¿Cuáles son los mecanismos de control que utiliza la empresa para para medir la calidad de los servicios que presta?

R:

7. P: ¿Realiza la empresa controles sorpresivos sobre los ingresos diarios, con el fin de verificar que no existan descuadres de los ingresos?

R:

8. P: ¿Cuentan los colaboradores administrativos y operativos con manuales de políticas procedimientos y funciones actualizados para ejecutar sus actividades?

R:

9. P: ¿Trabajan las áreas de la empresa interrelacionadas entre sí, en la ejecución de los procesos?

R:

10. P: ¿Considera usted que la empresa que dirige debe ser analizada en lo referente al control interno?

R:

11. P: Considerando que el modelo COSO es uno de los instrumentos de control más utilizados ¿Estaría usted de acuerdo que en la empresa que dirige se implemente dicho modelo para el análisis del control interno?

R:

Entrevistado: .....

## Apéndice B. – Formulario de encuesta nivel administrativo

### ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Objetivo. – Conocer el estado de los procesos y el control interno de las actividades de logística en la empresa BEDESCHI S.A.; operador portuario en la ciudad de Guayaquil.

Preguntas. – Dirigidas al personal administrativo. Favor contestar el siguiente cuestionario de 9 preguntas.

Fecha de encuesta:			
--------------------	--	--	--

1. ¿La empresa tiene formalizado un Código de Ética?

Opciones	Calificación
Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

2. ¿Sabe usted cuales son los objetivos estratégicos que la empresa tiene planteados para el año fiscal en curso?

Opciones	Calificación
Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

3. ¿Participa usted en capacitaciones proporcionadas por la empresa durante el año?

Opciones	Calificación
Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

4. ¿La empresa cuenta con un sistema de control interno a nivel general?

Opciones	Calificación
Definitivamente si	

Probablemente no
Definitivamente no

5. En la actualidad, ¿Mide la empresa la calidad de los servicios de **logística** que entrega a sus clientes?

Opciones	Calificación
Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

6. Para la ejecución de sus actividades ¿La empresa le ha entregado manuales de políticas y procedimientos?

Opciones	Calificación
Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

7. ¿Cómo son las **relaciones** laborales entre las distintas áreas de la empresa para el desarrollo de los procesos?

Opciones	Calificación
Muy buenas	
Buenas	
Indeciso	
Regulares	
Muy malas	

8. ¿Considera usted que es necesario analizar las operaciones de la empresa a **trvés** de mecanismos de control interno generalmente aceptados?

Opciones	Calificación
Muy necesario	
Necesario	
Ni necesario, ni innecesario	
Poco necesario	
Nada necesario	

9. ¿Considera que la empresa debe implementar el modelo COSO para ejecutar el control interno, con el fin de evaluar los riesgos?

Opciones	Calificación
Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

### Apéndice C. – Formulario de encuesta nivel operativo

#### ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Objetivo. – Conocer el estado de los procesos y el control interno de las actividades de logística en la empresa BEDESCHI S.A.; operador portuario en la ciudad de Guayaquil.

Preguntas. – Dirigidas al personal operativo. Favor contestar el siguiente cuestionario de 9 preguntas.

Fecha de encuesta:			
--------------------	--	--	--

1. Durante el tiempo que trabaja en la empresa ¿Le han hablado sobre el código de ética?

Opciones	Calificación
Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

2. En el tiempo que lleva en la empresa ¿Le han hablado de los objetivos que tiene la empresa?

Opciones	Calificación
Siempre	
Casi siempre	
Indeciso	
Casi nunca	
Nunca	

3. ¿Sabe usted que medidas tomar en caso de presentarse un incidente dentro de sus actividades que afecte la prestación del servicio que ofrece la empresa?

Opciones	Calificación
Siempre	
Casi siempre	
Indeciso	
Casi nunca	
Nunca	

4. ¿En su área existen acciones que permiten evitar o anticipar un riesgo?

Opciones	Calificación
Siempre	
Casi siempre	
Indeciso	
Casi nunca	
Nunca	

5. ¿Las operaciones de logística son controladas por la administración de forma regular?

Opciones	Calificación
Siempre	
Casi siempre	
Indeciso	
Casi nunca	
Nunca	

6. ¿Existen en la actualidad controles de calidad a las actividades operativas?

Opciones	Calificación
Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

7. ¿Para la ejecución de las actividades operativas cuenta usted con manuales de políticas y procedimientos?

Opciones	Calificación
Siempre	
Casi siempre	
Indeciso	
Casi nunca	
Nunca	

8. ¿Cómo considera usted que es la comunicación entre las distintas áreas?

Opciones	Calificación
Muy buena	
Buena	
Ni buena ni mala	
Regular	
Muy mala	

9. Considera que el área operativa comunica al personal sus funciones de manera clara para asegurar el desarrollo normal de las actividades?

Opciones	Calificación
Siempre	

Casi siempre
Indeciso
Casi nunca
Nunca

10. Durante su permanencia en la empresa han evaluado el desempeño en el desarrollo de sus actividades?

Opciones	Calificación
Siempre	
Casi siempre	
Indeciso	
Casi nunca	
Nunca	



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Laurido Yarlequé Gilda Elizabeth, con C.C: # 0914897277 autor(a) del trabajo de titulación: *Análisis del Control Interno en los Operadores Portuarios de la ciudad de Guayaquil, su incidencia en la consecución de objetivos y su supervivencia en el mercado*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 02 de mayo de 2018

f. \_

---

Laurido Yarlequé Gilda Elizabeth  
C.C: 0914897277



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Análisis del Control Interno en los Operadores Portuarios de la ciudad de Guayaquil, su incidencia en la consecución de objetivos y su supervivencia en el mercado.		
<b>AUTOR</b>	Laurido Yarlequé, Gilda Elizabeth		
<b>REVISOR/TUTOR</b>	Zerda Barreno, Elsie; Vera Salas, Laura		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	2 de mayo del 2018	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	140
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Control Interno, Auditoría, Administración		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Ambiente de control, evaluación del riesgo, control interno, contenedores, modelo COSO, operador portuario.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>La presente tesis tiene como objetivo general evaluar a través del modelo COSO el control interno de los Operadores Portuarios de Guayaquil para así proponer estrategias que permitan el fortalecimiento de las empresas y la continuidad del negocio. Para el cumplimiento de este objetivo se ha efectuado un estudio de investigación utilizando un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, a través de investigación documental, transversal y descriptiva, partiendo por el análisis de los procesos, entrevistando a funcionarios de los operadores portuarios y finalmente encuestando a los colaboradores de la empresa en estudio. Los resultados de entrevistas y encuestas, determinaron la falta de procedimientos de control interno en la empresa, esto llevó a investigar teorías y metodología de control interno para plantear la propuesta, consistente en el diseño de procesos de control interno, mediante el modelo COSO compuesto por cinco elementos (Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión) que luego de su elaboración entregaron a la empresa un informe COSO detallado destinado a proporcionar a la alta dirección una herramienta de control interno eficaz y confiable que contribuya a la toma de decisiones y correcciones oportunas; así como también ayudar a detectar los eventos de riesgo internos y externos a los que está expuesta la empresa y así prevenir efectos negativos antes de que sucedan.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-2215865	<b>E-mail:</b> gigilaurido@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206950		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			