



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA.

TÍTULO:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA  
COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS FLAVIO  
ALFARO DEL CANTÓN CHONE

AUTOR (A):

Bravo Vera, Mayra Alexandra

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en  
Contabilidad y Auditoría.

TUTOR:

CPA. Yong Amaya Linda Evelyn, MSc.

GUAYAQUIL, ECUADOR

2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA.

### **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Mayra Alexandra, Bravo Vera, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

TUTOR (A)

\_\_\_\_\_  
CPA. Yong Amaya, Linda Evelyn, MSc.

DIRECTOR DE LA CARRERA

\_\_\_\_\_  
Ing. Ávila Toledo, Arturo Absalón, MSc.

Guayaquil, marzo del 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA.

### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Mayra Alexandra Bravo Vera

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **“Diseño de un Sistema de Control Interno para la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro del Cantón Chone”** previa a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, ha sido desarrollado 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 Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, marzo del 2015

AUTORA

---

Mayra Alexandra, Bravo Vera



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA.

## AUTORIZACIÓN

Yo, Mayra Alexandra, Bravo Vera

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“Diseño de un Sistema de Control Interno para la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro del Cantón Chone”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, marzo del 2015

AUTORA:

---

Mayra Alexandra, Bravo Vera

## **AGRADECIMIENTO**

Mis sinceros agradecimientos a Dios, ese ser maravillo que me brindó las fuerzas necesarias para continuar luchando por mis objetivos en los momentos de debilidad, a mis familiares que me apoyaron incondicionalmente durante todo este proceso y un agradecimiento singular a mi tutora la CPA Linda Evelyn Yong Amaya MSc, quien con sus conocimientos y experiencia contribuyó a la elaboración del presente trabajo.

Mayra Alexandra, Bravo Vera

## DEDICATORIA

A DIOS:

Por ser mi mayor fortaleza, mi guía y mi luz, bendiciéndome con salud para lograr mis objetivos además de su infinito amor y bondad; a todas esas personas importante en mi vida que se convirtieron en mi ejemplo e inspiración para salir adelante y que siempre estuvieron prestos a brindarme su apoyo incondicional.

Con todo cariño dedico este trabajo a:

    Mi mayor ejemplo, mi madre: Margarita

        Mi mayor apoyo, mi esposo: Raúl

    Mi mayor inspiración, mi adorada hija: Ibeth

Mayra Alexandra, Bravo Vera



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA.

CALIFICACIÓN

---

CPA. Yong Amaya, Linda Evelyn, MSc.

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
RESUMEN.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	3
1. EL PROBLEMA .....	3
1.1. Antecedentes generales de la Cooperativa de Transportes de pasajeros Flavio Alfaro.....	3
1.2 Sus socios.....	5
1.3 Sus clientes.....	5
1.4 Talento Humano .....	5
1.5 ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA .....	7
1.6. MISIÓN .....	10
1.7. VISIÓN.....	11
1.8. VALORES INSTITUCIONALES.....	12
1.9. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN.....	13
1. 10 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.10.1 Situación de conflicto .....	14
1.10.2 Causas y consecuencias de la problemática .....	17
1.10.3 Formulación de preguntas de Investigación.....	17
1. 10. 4 Justificación.....	18



1.11 OBJETIVOS.....	20
1.11.1 Objetivo General .....	20
1. 11. 2 Objetivos específicos.....	20
CAPITULO II.....	21
2. MARCO TEÓRICO .....	21
2.1. Antecedentes investigativos.....	21
2. 2 CONTROL INTERNO.....	24
2. 2. 1 Definiciones .....	24
2. 2. 4. Objetivos .....	28
2. 2. 5 Importancia del Control Interno.....	28
2. 2. 6 Estructura del Control Interno.....	30
3. 2. 7. Implementación del Control Interno.....	31
2. 2. 8 Ventajas del control interno .....	32
2. 2. 9 Responsabilidad del Control Interno .....	32
2. 2.10 Clasificación del Control Interno .....	33
2. 2. 10.1 Por la función .....	33
2. 2. 10. 2 Control Administrativo .....	33
2. 2. 10.3 Control Financiero o contable .....	34
2. 2. 10. 4 Por la acción .....	34
2. 2. 10. 4. 1 Control previo.....	34
2. 2. 10. 4. 2 Control concurrente.....	35
2. 2. 10. 4. 3 Control posterior.....	35
2. 2. 11 Métodos de evaluación del Control Interno.....	36
2. .2. 12 Método del Cuestionario .....	36
2. 2. 13 Método del Descriptivo.....	37

2. 2. 14	Método de Flujogramas. ....	38
2. 2. 14. 1	Simbología de los Flujogramas.....	40
2. 2. 15	Categorías de Control:.....	41
2. 2. 15. 1	Controles Generales o Circundantes:.....	41
2. 2. 15. 2	Controles Específicos:.....	41
2. 2. 15. 3	Características del Control.....	41
2. 2. 17	Limitaciones del control interno.....	44
2. 3	COSO I.....	46
2. 3. 1	Antecedentes.....	47
2. 3. 2.	Componentes del Control Interno (COSO I).....	48
2. 3. 3	COSO I Beneficios.....	50
2. 3. 4	COSO I Limitaciones.....	50
2. 4	COSO II – ERM.....	50
2. 4. 1	Ambiente interno.....	53
2. 4. 2	Establecimiento de objetivos:.....	54
2. 4. 3	Identificación de eventos:.....	55
2. 4. 4	Evaluación de riesgos:.....	55
2. 4. 5	Respuestas al riesgo.....	57
2. 4. 6	Actividades de Control.....	57
2. 4. 7	Información y comunicación.....	57
2. 4. 8	Monitoreo.....	57
2. 4. 9	Componentes COSO I y COSO ERM.....	58
CAPITULO III.....		61
3.	DISEÑO DEL CONTROL INTERNO.....	61
3.2.	DISEÑO DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	64

3.3. DISEÑO DEL ORGANIGRAMA PERSONAL .....	66
3.4 AREA DE GERENCIA .....	67
3.4.1 DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	67
3.4.2 NATURALEZA Y FUNCIONES.....	67
3.4.3 CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE GERENCIA.....	68
3.4.4 ENLACES CON OTRAS ÁREAS.....	69
3.4.5 PROCESO DEL CONTROL INTERNO .....	69
3.4.6 DEBILIDADES DETECTADAS .....	72
3.4.7 PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	73
3. 4. 8 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE LA GERENCIA .....	82
3.5 ÁREA DE CONTABILIDAD .....	86
3.5.1 DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	86
3.5.2 NATURALEZA Y FUNCIONES.....	86
3.5.3 CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE CONTABILIDAD.....	88
3.5.4 ENLACES CON OTRAS ÁREAS.....	89
3.5.5 PROCESO DEL CONTROL INTERNO .....	90
3.5.6 DEBILIDADES DETECTADAS .....	92
CAPÍTULO IV.....	105
4. ÁREA DE VENTA DE SERVICIOS.....	105
4.1 DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	105
4.1.2 NATURALEZA Y FUNCIONES.....	105
4.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE VENTA DE SERVICIOS.....	107
4.1.3 ENLACES CON OTRAS AREAS.....	108

4.1.4 PROCESO DEL CONTROL INTERNO .....	108
4.1.5 DEBILIDADES DETECTADAS .....	111
4.2. Estructura del procedimiento de Ventas del Servicio.....	123
4.2.1 Introducción .....	123
4.2.2 Responsable del proceso de ventas.....	124
4.2.3 Fases del proceso de ventas .....	124
4.2.4 Proceso de venta del servicio .....	125
4.3 Propuesta de la Estructura del procedimiento de Encomiendas .....	129
4.3.1. Introducción .....	130
4.3.2 Responsable del servicio de encomiendas.....	132
4.3.3 Proceso de encomiendas .....	132
4. 4. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS.....	135
4.4.1 Introducción .....	135
4.4.2 Fases del proceso de compras.....	135
4.4.3 Responsable del proceso de compras.....	137
4.4.4 Proceso de compras.....	137
4.4.5 Diagrama de flujo del proceso de compras .....	138
4.4.6 Formato de solicitud de necesidades .....	139
4.4.7 Orden de Compra .....	141
CAPÍTULO V.....	143
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	143
5.1 Conclusiones .....	143
5.2. Recomendaciones .....	144
BIBLIOGRAFÍA.....	146

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Conceptos básicos.....	25
Tabla 2 Implementación del control interno .....	31
Tabla 3 Ventajas y desventajas del método cuestionario .....	37
Tabla 4 Ventajas y desventajas del método descriptivo .....	38
Tabla 5 Ventajas y desventajas del método de Flujogramas.....	39
Tabla 6 Características del control tradicional y moderno .....	43
Tabla 7 Factores internos y externos.....	55
Tabla 8 Componentes COSO I y COSO ERM.....	58
Tabla 9 Resultados del Área de Gerencia .....	83
Tabla 10 Resultados del Área de Contabilidad.....	101
Tabla 11 Resultados del Área Venta de Servicios .....	120

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Carro Tipo Ranchera Cooperativa de Transportes “Flavio Alfaro” .....	4
Gráfico 2 Carro Tipo Ranchera Cooperativa de Transportes “Flavio Alfaro” .....	4
Gráfico 3 Talento humano de la empresa .....	6
Gráfico 4 Propuesta de Misión de la empresa de transportes Flavio Alfaro ....	11
Gráfico 5 Propuesta de Visión de la empresa de transportes Flavio Alfaro ....	11
Gráfico 6 Árbol de Problemas .....	17
Gráfico 7 Definición del Control Interno .....	25
Gráfico 8 Estructura del control interno.....	27
Gráfico 9 Objetivos del Control Interno .....	28
Gráfico 10 Flujo del control interno .....	30
Gráfico 11 Simbología de los Flujogramas .....	40
Gráfico 12 Componentes del Control Interno.....	48
Gráfico 13 Componentes de COSO ERM.....	52
Gráfico 14 Principios del control interno .....	59
Gráfico 15 Propuesta de Organigrama Estructural .....	64
Gráfico 16 Propuesta de Organigrama Funcional.....	65
Gráfico 17 Propuesta de Organigrama Personal .....	66
Gráfico 18 Ciclo del Área de Gerencia.....	71
Ilustración 19 Ciclo del Área de Contabilidad .....	91
Gráfico 20 Ciclo del Área de Venta de Servicios – Sección Boletos.....	110

Gráfico 21 Boleto Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” .	126
Gráfico 22 Boleto Cooperativa de Transportes “Flavio Alfaro” – Propuesto ..	128
Gráfico 23 Diagrama de Flujo del Proceso de venta de boletos .....	129
Gráfico 24 Ciclo del Área de Venta de Servicios – Sección Encomiendas....	130
Gráfico 25 Formato Guía de Encomiendas.....	133
Gráfico 26 Formato Acta Entrega – Recepción del dinero de encomiendas..	134
Gráfico 27 Diagrama de Flujo del proceso –Ide encomiendas.....	134
Gráfico 28 Diagrama de Flujo del Proceso de Compras.....	138
Gráfico 29 Formato de solicitud de necesidades .....	140
Gráfico 30 Formato de solicitud de orden de compra .....	142

## RESUMEN

### DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS FLAVIO ALFARO DEL CANTÓN CHONE.

La Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” es una empresa dedicada a brindar el servicio de transportes y encomiendas a la población de clase media y baja de la provincia de Manabí, cuyo problema principal radica en la falta de un sistema de control interno que permita garantizar la confiabilidad, eficacia y eficiencia de las actividades.

Para ello realiza un análisis general de la empresa como es su talento humano y los aspectos legales; además en vista de la carencia de misión, visión y objetivos institucionales se realizan propuestas que permitan a la cooperativa identificar el porqué de su existencia y hacia dónde quiere llegar.

El presente trabajo se encarga de medir el nivel de riesgo en los diferentes procedimientos de la cooperativa y en base a los resultados obtenidos se estructura un diseño de control interno para las principales áreas de la compañía tomando en consideración que en la actualidad el control interno constituye una de las herramientas más importantes para el sector empresarial.

Posteriormente se diseñó un cuestionario de fácil comprensión enfocado en las partes más vulnerables de la empresa, con los resultados se detectaron las debilidades existentes en las áreas de gerencia, contabilidad y venta de servicios para lograr establecer procedimientos para las áreas de compras y ventas de servicio que contribuyan a mejorar la transparencia de dichas actividades.

**Palabras Claves:** Servicio, confiabilidad, propuestas, resultados, riesgos, control interno, cuestionario, procedimiento



## INTRODUCCIÓN

La Investigación del presente trabajo de titulación es de gran importancia toda vez que a través de la aplicación de un eficiente control interno, se pueden detectar y medir los riesgos en las diferentes operaciones de una empresa ya sean estas públicas o privadas.

Lo trascendental de tener un eficiente control interno dentro de las compañías radica en contar con lineamientos claros que permitan conocer a cada uno de los funcionarios sus responsabilidades de manera clara y objetiva y que esto conlleve al cuidado de los activos de la empresa.

El 8 de octubre de 1973 se consiguió la vida jurídica a la Cooperativa de transporte Flavio Alfaro, legalizándose con sus estatutos y aprobándose mediante acuerdo Ministerial 1811 e inscrita en el registro general de las Cooperativas con el número 1826, el 10 de Octubre de 1973; en esta fecha registra su primer permiso operativo.

Desde sus inicios la Cooperativa tiene como actividades, la transportación de ciudadanos a diversos sectores, internos de conexión con el Cantón y el envío y recepción de encomiendas. Con 53 unidades cumplen esta labor diaria, cuenta con servicio inter-cantonal como, Chone - Bahía, Chone - Flavio Alfaro - El Carmen, Chone - San Vicente - San Isidro, entre otras rutas.

La parte administrativa de la Cooperativa se desprende de la Gerencia, el departamento de Contabilidad y los Consejos de Administración y Vigilancia.

Luego del análisis a estas instancias se pudo determinar que la empresa carece de un sistema de control interno y es ahí donde se desprende la necesidad de ejecutar esta propuesta, que permitirá implementar los mecanismos necesarios, para establecer el correcto direccionamiento de los procesos; mediante la aplicación de métodos y procedimientos eficientes y

eficaces que conlleven a elevar la credibilidad y confianza de las actividades administrativas y contables de la empresa.

La presente investigación consta de una parte preliminar que contempla la descripción y los sustentos teóricos del problema, la contextualización, planteamiento del problema, formulación del mismo, objetivo general y los objetivos específicos, así como también la justificación.

En el capítulo I se detallará un breve resumen de los antecedentes de la empresa, el planteamiento del problema, la base legal de la cooperativa y los objetivos.

Dentro del segundo capítulo se encuentran diferentes conceptos y análisis que tiene como finalidad la comprensión del sistema propuesto de control interno.

En el capítulo III abarca la estructura del sistema de control interno que se propone para mejorar la eficiencia y efectividad de la empresa.

En el cuarto IV capítulo se encuentra definidos los procedimientos necesarios para disminuir el nivel de riesgo referente al área de compras y ventas del servicio de transporte

En el capítulo V se detallan las conclusiones y recomendaciones.

# CAPITULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1. Antecedentes generales de la Cooperativa de Transportes de pasajeros Flavio Alfaro.

Debido a la creciente demanda de servicios de transportes por parte de los habitantes de la ciudad Chone y sus alrededores, en el año 1970 surge la necesidad de crear una empresa de transportes de pasajeros lo que contribuiría al crecimiento económico de tan importante Cantón del norte de la provincia de Manabí.

La Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro inicialmente se crea con once unidades tipo camionetas marca Datsun 2000 y 2500, siendo su primer presidente el Sr. Jhon Cuadros; oriundo del próspero cantón Manabita Flavio Alfaro, en honor al cual la empresa lleva su nombre.

Inicialmente cubría la ruta Chone – El Carmen y Chone – Bahía de Caráquez y viceversa.

Para el año 1980, debido a la gran acogida de la empresa, se amplía la ruta de frecuencia cubriendo Chone, El Carmen, Bahía de Caráquez, San Vicente, San Isidro, Eloy Alfaro, Convento, Pedernales y Chibunga.

Actualmente la empresa ha mostrado un importante crecimiento contando con 53 unidades tipo ranchera y buses que brindan el servicio de transportes de pasajeros a varios cantones de la provincia de Manabí, siendo su gerente el Sr. Marcos Vera.

La empresa cuenta con local propio ubicado en la calle 7 de Agosto y Alejo Lascano frente a la plaza Benito Santos Macay.

**Gráfico 1**

**Carro Tipo Ranchera Cooperativa de Transportes “Flavio Alfaro”**



**Gráfico 2**

**Carro Tipo Bus Cooperativa de Transportes “Flavio Alfaro”**



## **1.2 Sus socios**

La Cooperativa de transportes de pasajeros actualmente cuenta con 53 socios dedicados exclusivamente a brindar el servicio constituyéndose en la fuente de ingreso de éstas familias de clase media del Cantón.

## **1.3 Sus clientes**

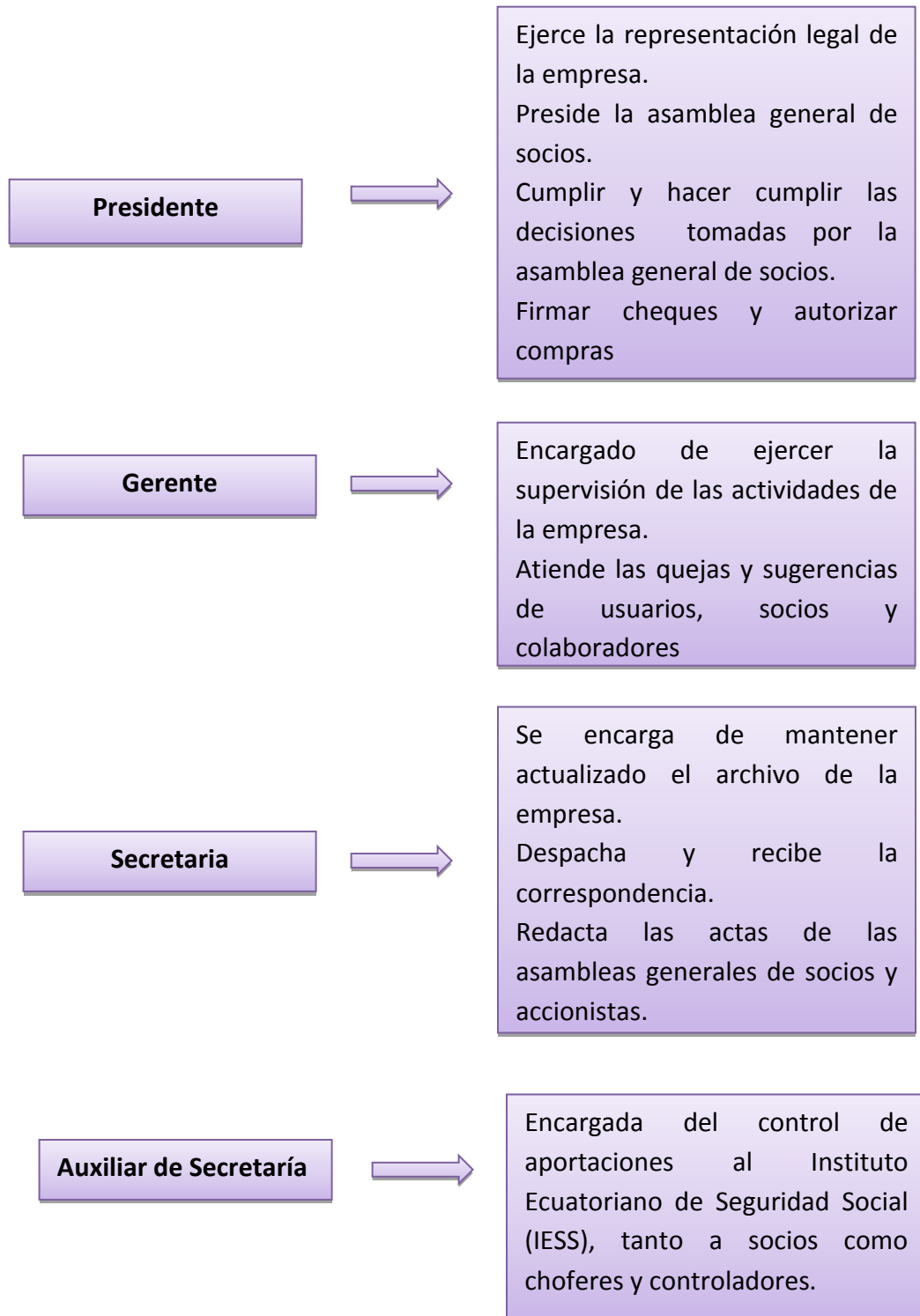
La empresa está dedicada a brindar servicio de transportes de pasajeros a los habitantes de clase media y baja de la provincia de Manabí.

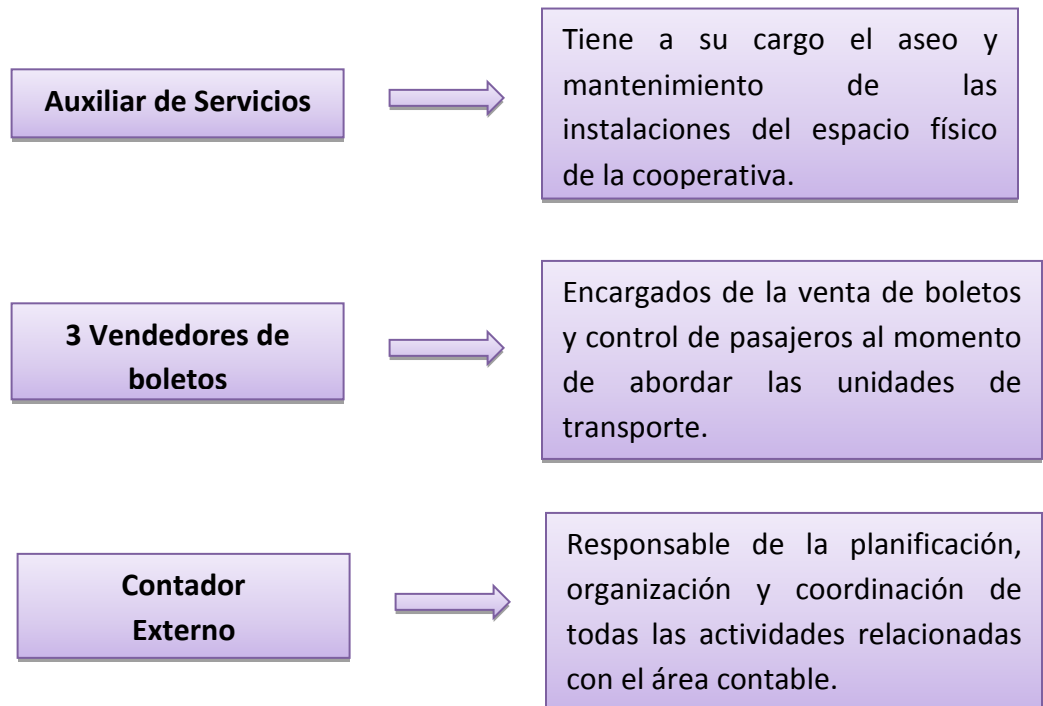
## **1.4 Talento Humano**

Dentro del talento humano con que cuenta la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro, constan 8 colaboradores dedicados a desarrollar las diferentes actividades que hacen posible la operatividad de la empresa.

### Gráfico 3

#### Talento humano de la empresa





Elaborado por: Autor

## 1.5 ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA

La Cooperativa de transportes de pasajeros Flavio Alfaro en el marco del cumplimiento de la legislación vigente, cumple con ciertas políticas y reglamentos que regulan el funcionamiento de sus actividades, mismas que se detallan a continuación:

### ❖ Ley de Compañías

El Art. 1 de la Ley de compañías establece:

Contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por el Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

La Cooperativa Flavio Alfaro, es una empresa dedicada a la venta del servicio de transportes de pasajeros, por lo que debe acogerse y cumplir con lo estipulado en esta ley

### ❖ **Ley de Seguridad Social**

Art. 2.- Sujetos de Protección.- Son sujetos obligados a solicitar la protección del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:

- a. El trabajador en relación de dependencia;
- b. El trabajador autónomo;
- c. El profesional en libre ejercicio;
- d. El administrador o patrono de un negocio;
- e. El dueño de una empresa unipersonal;
- f. El menor trabajador independiente; y,
- g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

La empresa cumple con lo estipulado en esta ley ya que actualmente todos los funcionarios y colaboradores se encuentran afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), lo que a su vez les permite acceder a beneficios como créditos quirografarios e hipotecarios.



### ❖ Ley de Régimen Tributario

Dentro de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro se hace necesaria la aplicación de esta ley, ya que se pueden establecer los ajustes necesarios para determinar las cifras reales de las utilidades, además de esta forma se evitan sanciones y pagos de multas; además la oportuna declaración del impuesto a la renta contribuye a la confiabilidad de los documentos contables de la compañía.

### ❖ Código de Trabajo del Ecuador

La Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro cuenta con ocho funcionarios dedicados a realizar actividades que contribuyen a la operatividad de la empresa; luego del análisis respectivo se determina que ninguno de los funcionarios cuenta con un contrato de trabajo avalizado por el Ministerio de Relaciones Laborales, que lo genera una inadecuada administración y control del recurso humano.

Art. 8 de Código de trabajo:

**Contrato individual.-** Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

La empresa se encuentra sujeta a posibles sanciones debido al incumpliendo lo estipulado en el Código de Trabajo Ecuatoriano ya que todos sus colaboradores deben firmar sus contratos estableciendo las obligaciones, derechos, salarios, vigencia y demás aspectos de la normativa legal vigente.

## ❖ Ley Orgánica de Tránsito y Transporte Terrestre

La empresa está sujeta a dicha normativa legal que se encarga de organizar, regular, vigilar y controlar todas las actividades del transporte terrestre en el Ecuador, estimulando el crecimiento de tan importante sector de la economía nacional.

### 1.6. MISIÓN

Según Muñiz R. en el año 2010 “La **misión** es la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”.

La **misión** proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto se puede decir que representa el por qué y para qué de su existencia.

Stanton W, Etzel M.y Walker B, (2004): la **misión** de una organización “enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización”, analizando ésta definición, se puede entender que las empresas enfocan su misión con base en el cliente, de tal modo que se reflejen las necesidades que quieren satisfacer con los beneficios que se desean obtener.

La empresa no cuenta con una misión que permita definir con claridad el motivo, propósito y razón de ser de la compañía.

## ❖ Propuesta de Misión

Por tratarse de un servicio que se brinda directamente a la comunidad y debido al pujante crecimiento del sector transportista en nuestro país, considero

necesario que se debe contar con una misión que sirva de guía y que permita lograr los objetivos institucionales:

#### **Gráfico 4**

#### **Propuesta de Misión de la empresa de transportes Flavio Alfaro**

**Ser una empresa líder en el servicio de transportes de pasajeros con participación en todos los cantones de la provincia.**

Elaborado por: Autor

### **1.7. VISIÓN**

La visión refleja en qué se quiere convertir y hacia dónde se encamina la empresa en un tiempo determinado tomando como referencia el cambiante mundo en que vivimos y las expectativas de los clientes.

Propongo que la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro, tenga como visión:

#### **Gráfico 5**

#### **Propuesta de Visión de la empresa de transportes Flavio Alfaro**

**Ser una empresa reconocida en el sector transportista gracias a los servicios de calidad que ofrecemos.**

Elaborado por: Autor

## **1.8. VALORES INSTITUCIONALES**

Sabemos que valores son las cualidades innatas de las personas, constituyen la forma de actuar ante la sociedad y reflejan los principios del comportamiento que permiten mejorar la conducta personal e institucional, permiten establecer diferencias entre el bien del mal y lo correcto de lo incorrecto, es importante mencionar que los valores son aquellos actos que hacen que los seres humanos actúen con dignidad y se perfeccionen a través de las experiencias adquiridas.

Se vuelve fundamental que la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio adopte valores institucionales lo que permitirá que los funcionarios se identifiquen unos a otros asumiendo principios de conducta que faciliten la toma de decisiones.

### **❖ Integridad**

Los funcionarios de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Flavio Alfaro deben ser personas correctas, educadas, atentas, cabales e intachables.

### **❖ Respeto**

Por tratarse de uno de los valores más importantes implica que los funcionarios de la Cooperativa tengan un trato amable y digno con compañeros de trabajo, clientes y proveedores, manteniendo una adecuada actitud frente a los demás, conservando un sentimiento positivo y valorando la opinión ajena.

### **❖ Solidaridad**

La Cooperativa de Transporte de pasajeros Flavio Alfaro busca el bienestar integral de cada uno de sus clientes por lo que sus funcionarios deben considerar, reconocer y compartir los mismos intereses e ideales sintiendo la

firme convicción de ayudarse mutuamente en cada una de sus actividades y/o inconvenientes que puedan presentarse.

#### ❖ **Servicio eficiente al cliente**

Los servidores de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro deben tener presente que su labor del día a día se basa en brindar un trato amable, eficiente, eficaz, rápido y propicio a cada una de las personas que a diario utilizan las unidades de transporte, respetando los tiempos establecidos y superando los estándares establecidos por la competencia.

#### ❖ **Compromiso**

Como empresa que oferta un servicio público, la cooperativa debe saber que se encuentra profundamente comprometida con la sociedad manabita de ofrecer adecuado que llene las expectativas de los clientes, lo que les obliga a seguir superando y mejorando frente a cada dificultad que se presente.

### **1.9. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN**

Los objetivos constituyen las metas que se quieren alcanzar, es importante que todas las empresas cuenten con objetivos definidos que sean considerados como parte fundamental del diario accionar de las mismas, son el punto de partida de todo proyecto y deben tener relación con los intereses que se quieren lograr.

Son parte importante para la gerencia ya que sirven de guía para la toma de decisiones debido a que una vez establecidos los objetivos institucionales se logra visualizar en qué dirección seguir, además sirven de orientación para el personal en lo relacionado al desempeño de sus actividades.

Actualmente la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro carece de objetivos institucionales lo que ha ocasionado que sus servidores realicen sus labores sin trazarse metas que les permitan medir sus niveles de operatividad, eficiencia y eficacia.

❖ **Propuestas de objetivos para la empresa.**

- Ser la empresa líder en transportación de la provincia de Manabí.
- Abrir nuevas rutas en diferentes cantones de la provincia.
- Incrementar el número de unidades de transportes.
- Fomentar normas de seguridad que garanticen un viaje confortable de los usuarios.
- Mejorar la infraestructura física de las instalaciones.
- Aumentar la credibilidad y confiabilidad de la cooperativa.

## **1. 10 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.10.1 Situación de conflicto**

La Cooperativa de Transporte de pasajeros “Flavio Alfaro” del Cantón Chone, es una empresa que con el pasar de los años ha sido reconocida a nivel provincial y que actualmente enfrenta una gran demanda de usuarios lo que está obligando a sus integrantes a que desarrollen sus actividades con mayor eficiencia para responder a las exigencias del mundo globalizado en que vivimos.

Enmarcados en la ley de la transportación ecuatoriana, trabaja la Cooperativa, cubre rutas inter-cantoniales, a nivel urbano y rural, permitiendo la accesibilidad al comercio del sector campesino, pues en el medio son pocas las empresas de transporte que cubran dichas rutas, lo que le ha permitido a la Cooperativa "Flavio Alfaro" crecer como entidad, pero también ayudar a una sociedad que tiene igualmente otras aspiraciones.

El trabajo constante y el crecimiento del mercado local, permite a esta empresa escalar posiciones a través del mejoramiento de ideas y la revisión de sus unidades de servicio al cliente.

Luego del análisis de las actividades de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro se pudo determinar que el principal problema que enfrenta la misma es la carencia una estructura sólida de mecanismos de control interno que permitan a la gerencia determinar los riesgos que puedan afectar la veracidad de los documentos contables y financieros.

La falta de lineamientos e instrucciones claras y el desconocimiento de la cultura organizacional por parte de los empleados repercuten en el ambiente voluble y dinámico en el que la empresa desarrolla sus actividades generando conflictos corporativos que la vuelven susceptible a cometer una serie de errores y al decrecimiento de la confiabilidad de la misma.

Actualmente con la alta competitividad de otras empresas similares nace la preocupación directriz de ser siempre los mejores en servicios para mantenerse constantemente primeros en el mercado nacional.

Como se puede apreciar el principal problema de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro es no contar con un sistema de control interno que permita fijar los procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo y contable, asegurando de esta forma el cumplimiento de políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes y que los funcionarios dejen de realizar sus actividades de forma empírica.

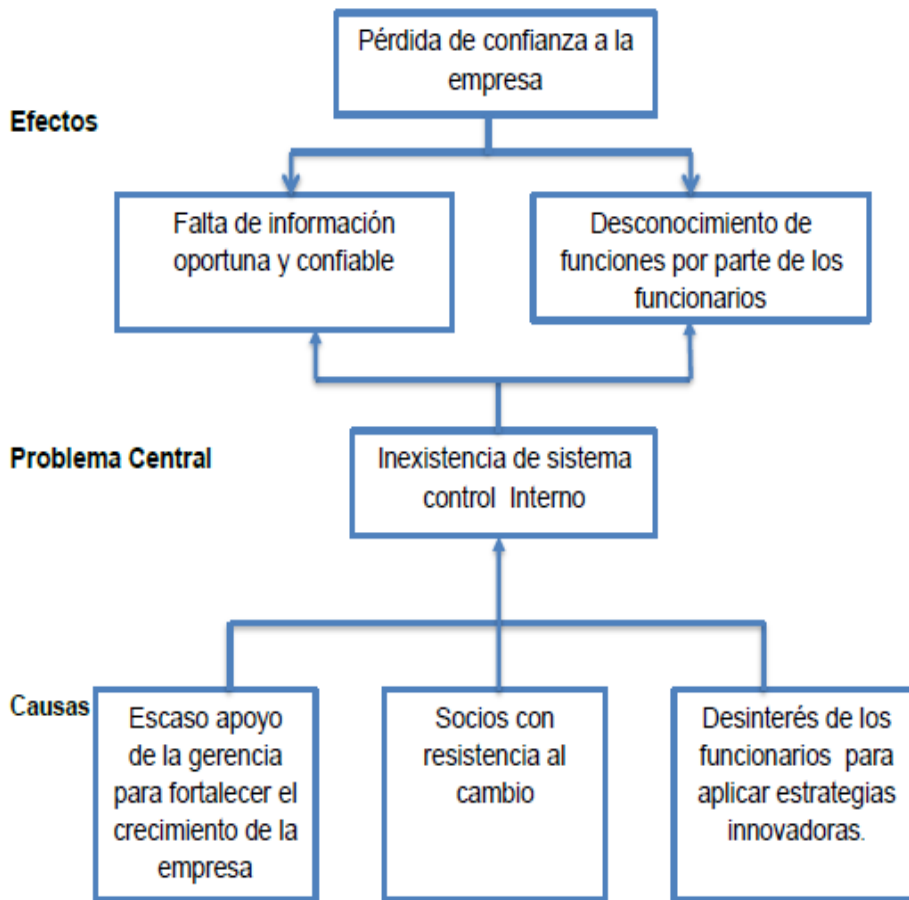
Conocedora de la falta de un sistema de control interno en la Cooperativa de transporte de pasajeros Flavio Alfaro surge la necesidad de diseñar una propuesta de control interno con la finalidad de que la empresa pueda cumplir con los estándares operacionales establecidos para lograr sus objetivos.

Con esto la cooperativa podrá medir los factores internos y externos que puedan generar riesgos y permitirá que las actividades se ejecuten bajo las aprobaciones y autorizaciones de la asamblea general de socios, gerencia, presidencia y comisiones asegurando el cuidado patrimonial.



## 1.10.2 Causas y consecuencias de la problemática

Gráfico 6  
Árbol de problemas



Elaborado por: Autor

## 1.10.3 Formulación de Preguntas de Investigación

¿De qué manera influye la existencia de un sólido sistema de control interno en el mejoramiento de la efectividad y confiabilidad de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro.

¿Cuáles son las necesidades de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas efectuadas para medir el nivel de riesgo y confianza aplicada en los diferentes procesos de la cooperativa?

¿Cuáles son los procedimientos sugerido en para mejorar el control interno de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro?

#### **1. 10. 4 Justificación**

Acosta, D. y Arizaga N. (2007) expresan:

El control interno en una empresa es un aspecto imprescindible para el procesamiento de la información emanada de las actividades que se ejecutan dentro de un ente económico. De la calidad del control interno, depende la calidad de la información y la previsión de riesgos, por lo que es necesario hacer evaluaciones periódicas a los sistemas de control y ajustar las debilidades que se hallen para minimizar o eliminar los riesgos de pérdida económica y/o de imagen.

Se vuelve sumamente importante realizar la presente investigación sobre el sistema de control interno ya que se está mermando la calidad del servicio brindado por la empresa. Es por ello que la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro ha presentado debilidades ocasionando que las utilidades de los socios estén en decrecimiento.

Sin lugar a dudas dicho inconveniente ha generado inquietudes en los entes directivos de la empresa, por lo que se hace urgente la búsqueda de

alternativas de solución que coadyuven al mejoramiento de las causales y efectos de la problemática institucional.

Contar con lineamientos claros ayuda a elevar la seguridad del sistema contable, determinando y ajustando los procesos administrativos, contables y financieros se logra que la empresa alcance las metas y objetivos planteados. Detectar a tiempo las irregularidades y errores permite que el talento humano de la Cooperativa cuente con información clara y efectiva de las transacciones y procedimientos realizados.

El presente trabajo de investigación está centrado en determinar las carencias del control interno tanto en el área contable como administrativa, para de ahí partir con una propuesta de solución que garantice el uso adecuado de los recursos de la institución.

La importancia de diseñar y aplicar un modelo de control interno radica en que esto permitirá a la dirigencia tomar decisiones rápidas y oportunas que beneficien a la empresa, además de que existirá mayor y mejor control de las operaciones realizadas.

La presente investigación se considera factible por contar con los recursos necesarios para realizar este trabajo, entre los recursos que se cuenta están el recurso humano, recurso material y el recurso institucional; ya que todos los integrantes de la empresa están dispuestos a colaborar brindando la información necesaria para el efecto.

## **1.11 OBJETIVOS**

### **1.11.1 Objetivo General**

Diseñar un sistema de control interno a través la aplicación de políticas y procedimientos que permita mejoras en las actividades administrativas y contables de la Cooperativa de Transportes Flavio Alfaro.

### **1. 11. 2 Objetivos específicos**

- Determinar la necesidad de diseñar e implementar un sistema de control interno para la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro.
- Establecer cuan factible es la aplicación del sistema de control interno para la gerencia como para los funcionarios.
- Definir los procedimientos a aplicarse en las áreas más relevantes de la cooperativa.
- Diseñar un sistema de control interno, tomando en consideración las necesidades y cultura organizacional.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes investigativos**

Según el Art. 9 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Estado:

El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales.

Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.

El control interno permite medir la eficiencia de las empresas, requiere de una planificación estructurada de los mecanismos a aplicarse en una secuencia que conlleven a un fin común, lo que es factible cuando existe la predisposición y la capacidad de evaluar un sistema específico y único contable y de información gerencial que satisfaga los requerimientos para la toma de decisiones.

El propósito del control interno es que la gerencia ponga en marcha medidas y estrategias que tiendan a proteger tanto la información contable como los recursos materiales y financieros de la empresa sin descuidar la legislación vigente, establecer un sistema de control interno sirve para que la empresa

defina los procesos a seguir en el desarrollo de las transacciones así como en la gestión administrativa y de gestión de la misma.

Existen variadas definiciones y apreciaciones del control interno, coincidiendo en su gran mayoría en que la principal finalidad de éste es proporcionar seguridad razonable de las actividades financieras y contables.

Se puede decir que es un proceso donde intervienen todas las áreas de la empresa, directores, administradores y otro personal de la entidad, trabajando en conjunto de tal manera que se logren los objetivos trazados por la entidad, además el control interno nos proporciona mayor seguridad y eficacia en las operaciones financieras aplicando las legislaciones y normas vigentes.

En la actualidad existen muchos métodos, técnicas y estilos de diseños de control interno, ajustado cada uno a las necesidades institucionales, pero todos dirigidos al logro de los objetivos institucionales.

La importancia de tener un buen control interno en las empresas radica en que futuras auditorías se puede llevar a cabo una verificación completa y exhaustiva de todos los documentos y operaciones que ha efectuado la cooperativa que permitan hacer un juicio sin caer en errores.

Según Carmanate, Y. ( 2012) determina

En la antigüedad, el Control Interno fue ejercido en las organizaciones por los primeros gobernantes, jefes religiosos y dirigentes empresariales, quienes lo utilizaban dada la necesidad de dirigir y supervisarlas actividades, por lo que podemos plantear que la necesidad del control está unida al nacimiento de la Contabilidad, siendo que la función contable es también una función de control.

Las evidencias de control, se encuentran en civilizaciones tan antiguas como las de China, Babilonia, Grecia y Egipto, donde los dirigentes de estas civilizaciones usaban la contabilidad para conocer el costo de la mano de obra y de los materiales usados en la construcción de estructuras de las grandes pirámides, sin embargo, no era reconocido como un elemento fundamental.

El ritmo del desarrollo de los Sistemas de Control Interno aumentó durante la Revolución Industrial, cuando las economías de los países desarrollados comenzaron la producción a mediana y gran escala de bienes. Hasta ese momento el precio de las mercancías se había fijado sobre la base de lo que el gerente pensaba era su costo, pero la mayor competencia exigió de los comerciantes adoptar sistemas de control más sofisticados e integrales que respondieran a los intereses de los dueños.

Se hace necesario recalcar que actualmente el desarrollo del marco de control interno ha implementado elementos formalizados como políticas internas de las compañías para realizar la autoevaluación de los riesgos, basándose en estos elementos cada unidad elabora informes veraces y confiables de las actividades que se encuentran bajo su responsabilidad.

En la actualidad existen organizaciones privadas que han hechos valiosos aportes en lo que a control interno se refiere como el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) que tendieron a evaluar y reforzar los sistemas de control interno.

Para la Comisión Treadway la necesidad de mejorar los sistemas de control interno era algo imprescindible debido a lo complejo que resultaba ejercer el control de las operaciones, fue entonces cuando las empresas empezaron a

adoptar sus propias políticas y mecanismos de control sin descuidar la importancia de trabajar en relación a los objetivos institucionales.

A partir de la aparición del informe COSO surgieron nuevos conceptos relacionados al control interno:

- ✓ Es un proceso utilizado por las empresas y corporaciones que permite medir la veracidad de la información.
- ✓ Se desarrolla en las diversas áreas de la organización desde la gerencia hasta los niveles operativos.
- ✓ Proporciona seguridad razonable sobre los estados financieros de la entidad.
- ✓ Está pensado para facilitar la consecución de objetivos propios de cada entidad.

### **3. 2 CONTROL INTERNO**

#### **2. 2. 1 Definiciones**

Antes de definir lo que es control interno debemos tener en claro el concepto de los siguientes términos:

Control, Gerente de Control y Agente Controlador:



**Tabla 1**

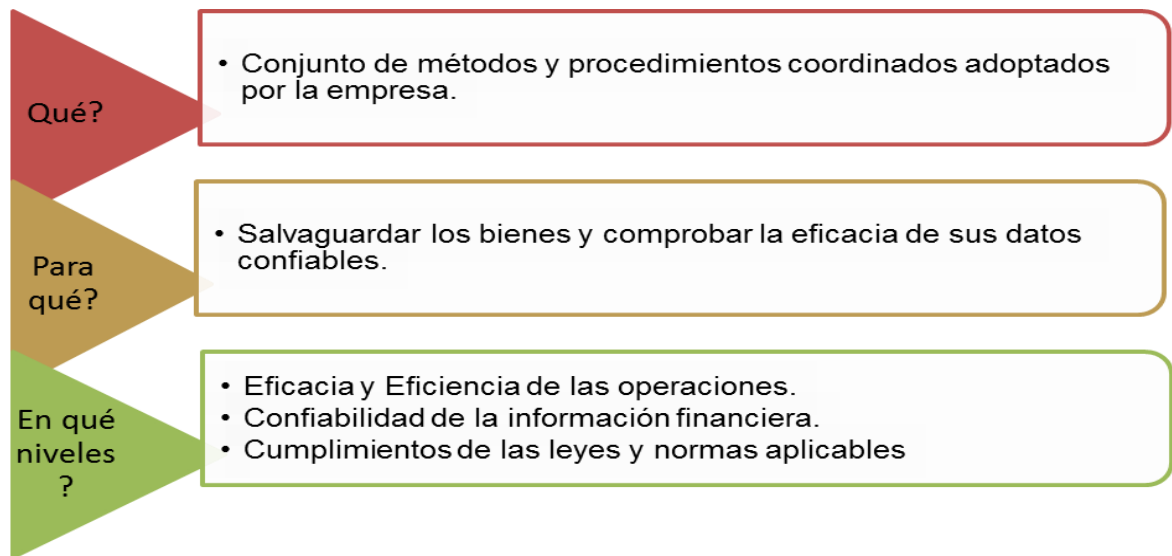
**Conceptos básicos**

CONTROL	GERENTE DE CONTROL	AGENTE CONTROLADOR
Son los procedimientos establecidos con la finalidad de detectar y minimizar los riesgos en el desarrollo de un proceso o actividad. El control es un medio no un fin.	Persona encargada de dirigir y controlar las operaciones del proceso o actividad, procurando el alcance de los objetivos institucionales.	Personas ajenas a la institución encargadas de controlar el desarrollo de los procesos, verificando que las actividades se realicen en el marco de los lineamientos establecidos

Elaborado por: Autor

**Gráfico 7**

**Definición del Control Interno**



Fuente: William L. (1965)

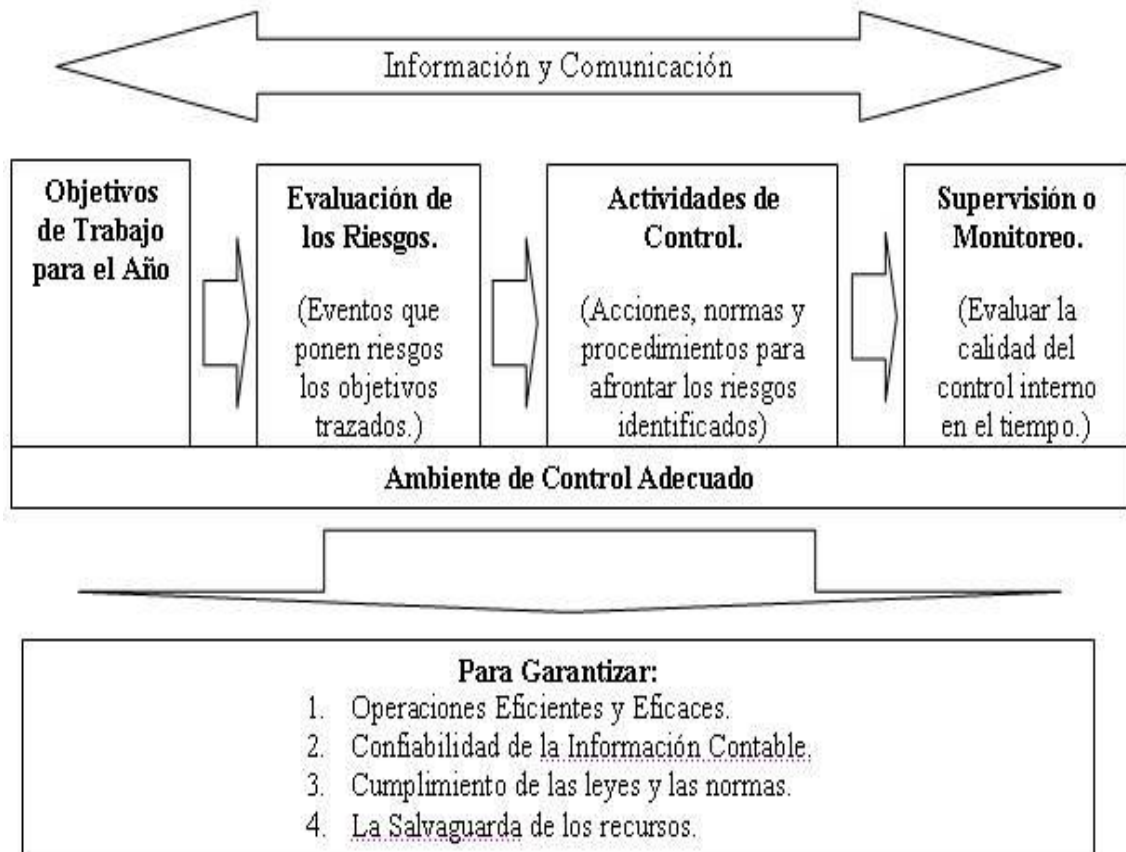
Elaborado por: Autor

De lo analizado se desprende que el control interno es el conjunto de procedimientos, políticas y lineamientos diseñados para la medición de los riesgos y que proporcionan información de seguridad razonable para poder alcanzar los objetivos de la entidad.

Se puede decir que el control interno es el procedimiento mediante el cual la administración ejerce su rol de supervisor de las transacciones de una entidad financiera, para el efecto la administración desarrolla un conjunto de actividades necesarias para lograr los objetivos.

Es necesario remarcar la importancia de contar con un buen control interno ya que desempeña un papel fundamental en la gestión de las empresas haciendo que todas las actividades se desarrollen en el marco de las actividades programadas y en base a los objetivos planteados, es un proceso que involucra a todos los miembros de la organización

**Gráfico 8**  
**Estructura del control interno**



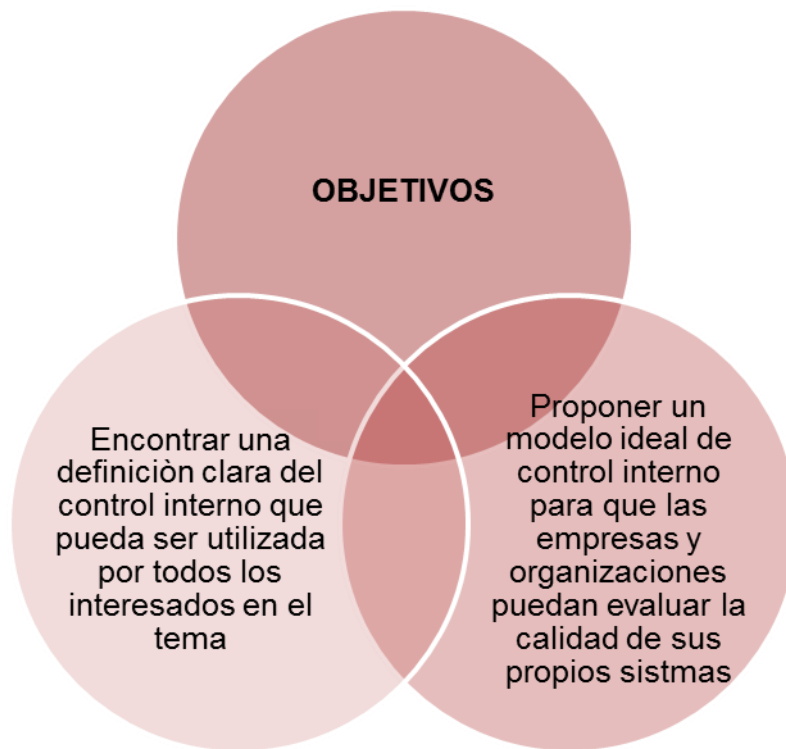
Fuente: Red de Conocimientos en Auditoría y Control Interno

Del análisis del gráfico anterior se desprende que las empresas trazan sus objetivos institucionales procurando la eficacia y eficiencia de sus actividades, la seguridad de sus documentos y el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones vigentes para luego evaluar posibles riesgos que puedan afectar de manera directa o indirecta el alcance de los objetivos. Ejecutarán actividades de control dirigidas a reducir los impactos de riesgos y finalmente realizarán la evaluación y monitoreo que les permita medir la calidad del proceso realizado.

## 2. 2. 4. Objetivos

Gráfico 9

### Objetivos del Control Interno



Fuente: Adrieste. 2012

Elaborado por: Autor

## 2. 2. 5 Importancia del Control Interno

Malica, D. &Abdelnur, G. (2012) expresan:

El informe COSO sobre control interno, ha sido creado para que sirva de referencia a todos los problemas conceptuales de control tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna y externa, y en los niveles académicos y legislativos. Se pretende que el control

interno sea un proceso integrado que forma parte de los procesos del negocio y no pesados mecanismos burocráticos añadidos al mismo y que esté diseñado para proporcionar a la dirección un grado de seguridad razonable en cuanto a la fiabilidad de los estados financieros de uso públicos.

Estupiñan R. (200) expresa:

Control Interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente y de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.

El control interno representa una gran parte de la empresa, sea esta grande, mediana o pequeña, ya que como se ha mencionado anteriormente afecta las políticas y procedimientos así como la estructura de la organización

Luego de analizar los citados conceptos se puede definir que el control interno es muy importante para la estructura organizacional y contables de la empresa, la gerencia debe ser la encargada de proponer alternativas para la implementación de sistemas de controles internos y coordinar con los entes colaborativos para llevarlos de manera exitosa y alcanzar las metas trazadas.

Otra de los factores por los que se hace necesario e importante el control interno, se puede decir que es la detección de posibles fraudes que conllevarían al deterioro económico y de la imagen de la organización, además que con un eficiente control interno estaremos salvaguardando los activos de la empresa.

## 2. 2. 6 Estructura del Control Interno

Para que el sistema de control interno tenga resultados positivos dentro de la organización debe estructurarse sobre una base sólida que permita:

- Medir políticas, métodos y procedimientos.
- Establecer acciones.
- Crear mecanismos de prevención, control y evaluación.
- Mejorar continuamente

**Gráfico 10**

### Flujo del control interno



Fuente: Universidad Tecnológica de Pereira

Elaborado por: Universidad Tecnológica de Pereira.

En una organización que carece de control interno se debe tener en consideración ciertos criterios al momento de diseñar el mismo:

- Contar con personas que demuestren predisposición al cambio dejando paradigmas obsoletos que poco o nada contribuyen al desarrollo de la organización.
- Al momento de realizar el plan se debe tener presente abarcar todas las áreas de la empresa.

- Fijarse objetivos claros y concretos.
- Conocer las funciones de cada persona que labora en la empresa.
- Conocer las políticas y procedimientos a aplicarse.
- Definir los recursos humanos y tecnológicos con que cuenta la empresa

Si se consideran los puntos anteriores la gerencia podrá desarrollar un eficiente y eficaz sistema de control interno que permitan delimitar y ordenar los diferentes procesos aplicando metodologías y conceptos aplicables y entendibles que conlleven a la mejora continua.

Para que el control interno se desarrolle con éxito se debe considerar que el mayor capital que posee una empresa es el talento humano por eso es importante que el mismo sea capacitado con frecuencia en el manejo de las operaciones y conocimientos de sus funciones.

### **3. 2. 7. Implementación del Control Interno**

Comprende tres fases:

**Tabla 2**

#### **Implementación del control interno**

Planificación	Inicia con el compromiso de la gerencia para la conducción del proceso, comprende las acciones orientadas a la formulación del diagnóstico del estado actual del control interno para la elaboración del plan de trabajo.
Ejecución	Se desarrollan las actividades que constan en el plan de trabajo, se fijan las políticas y planes a seguir.
Evaluación	Se realizan acciones encaminadas a la determinación si el proceso fue exitoso o no.

Fuente: Contraloría General

Elaborado por: Autor

## **2. 2. 8 Ventajas del control interno**

La aplicación de un efectivo sistema de control interno tiene sus ventajas.

- Permite que los funcionarios realicen sus actividades bajo políticas y lineamientos establecidos.
- Permite la segregación de funciones.
- Contribuye a la mejora continua
- Reduce el nivel de riesgo de fraudes
- Garantiza la confiabilidad de la información contable.

## **2. 2. 9 Responsabilidad del Control Interno**

G. Gómez (2001) expone:

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias.

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos

La responsabilidad del control interno recae directamente sobre la dirección de las empresas, quien a su vez debe realizar la segregación de funciones dando a cada departamento la responsabilidad de dirigir y ejecutar sus tareas además de hacerles saber que como colaboradores de la entidad son entes corresponsables y se encuentran involucrados en el control interno.



## **2. 2.10 Clasificación del Control Interno**

### **2. 2. 10.1 Por la función**

### **2. 2. 10. 2 Control Administrativo**

Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas". Es identificar y comprobar si todos los mecanismos y estrategias se las realiza como fueron planeadas, según las disposiciones entregadas y de conformidad con las normas administrativas establecidas. Tiene como propósito de identificar las faltas y los errores a fin de que puedan ser prevenidos y/o minimizados.

El control administrativo es ejercido por la dirección de la empresa, consiste en fiscalizar y supervisar que las actividades del control interno se desarrollen de manera adecuada y que éstas hayan sido planeadas, organizadas y encaminadas hacia los objetivos.

Cuando la dirección observa errores que puede elevar los niveles de riesgos se deberán ejecutar e implementar acciones inmediatas para corregirlos, por lo tanto si falla el control y los errores no son detectados no se los podrá enmendar, es por esta razón que los lineamientos a seguir deben ser claros y entendibles para que puedan ser ejecutados sin contratiempos.

Se puede decir que el control administrativo es fundamental para que las actividades se realicen de manera eficiente, pero debemos recordar que en ocasiones hasta los planes más elaborados con susceptibles a errores es por ésta razón que el control no solo debe enfocarse en verificar que todo salga a la

perfección, sino que también sirva para detectar y corregir errores que impidan el alcance de los objetivos.

### **2. 2. 10.3 Control Financiero o contable**

Teruel, S. (2014) indica que el principal objetivo del control financiero es: “Detectar errores, desviaciones y alteraciones sobre las finanzas que pueden poner en peligro los propósitos generales de la empresa, su buena marcha económica y, en algunos casos, incluso su propia supervivencia”. De lo analizado se desprende que el control financiero son las acciones y programas realizados encaminados a proteger los activos de la empresa.

El área contable es considerada la más sensible de la empresa necesitando un eficiente y sólido control interno para garantizar que se mantenga en el mercado.

Dentro del Control financiero se miden y evalúan los planes existentes para detectar si se están dando los resultados esperados y realizar los ajustes en caso de ser necesario. Su objetivo principal es revisar si las proyecciones financieras que realizó de la empresa anterior a la implementación del control interno se están cumpliendo.

### **2. 2. 10. 4 Por la acción**

#### **2. 2. 10. 4. 1 Control previo**

Son las acciones que se llevan a efecto antes de ocurran las transacciones con la finalidad de prevenir y/o corregir los errores o actividades fraudulentas.

## **2. 2. 10. 4. 2 Control concurrente**

Alvarado M., Tuquiñahui S (2011) indican que:

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

## **3. 2. 10. 4. 3 Control posterior**

DÁVALOS, N. (1984) expresa:

Control posterior es la comparación de las operaciones financieras y administrativas que se efectúan después de que éstas se han producido, con el objeto de verificarlas, revisarlas, analizarlas y en general evaluarlas de acuerdo a la documentación y resultados de las mismas. Las funciones del control posterior en medianas y grandes organizaciones son ejercidas, por regla general, por la auditoría interna, sin perjuicio de exámenes profesionales que prestan las auditorías externas o independientes, o en forma combinada.

Dentro del control posterior se realizan evaluaciones, recomendaciones y acciones que en el futuro nos servirán para no cometer errores que debieron ser analizados desde la etapa de la planeación del control.

## **2. 2. 11 Métodos de evaluación del Control Interno**

Es de suma importante realizar evaluaciones al control interno con la finalidad de evaluar su naturaleza y cumplimiento; la evaluación del control interno la puede realizar un auditor externo o la propia entidad con la participación de todos sus actores.

Cuando el control interno es evaluado por un auditor externo es necesario que éste realice un análisis crítico y detallado de todos los mecanismos utilizados, basado en los métodos concretos de las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, para que así pueda emitir su opinión sobre la veracidad y razonabilidad del sistema utilizado.

El proceso de evaluación del control interno consiste en la revisión de grandes cantidades de documentos, es por esto que surge la necesidad de aplicar pruebas seleccionadas para conocer sobre la confiabilidad de las operaciones.

Existen diferentes métodos para la evaluación del control interno, entre los más conocidos están:

- ❖ Método del Cuestionario.
- ❖ Método Descriptivo
- ❖ Método Gráfico o Flujogramas

## **2. .2. 12 Método del Cuestionario**

Consiste en la elaboración de preguntas relacionadas con las actividades de la empresa de carácter general y que permiten verificar la eficiencia y eficacia del control interno, en éste método las preguntas pueden ser contestadas por los funcionarios de la entidad sujeto de examen o por el auditor en base a las observaciones realizadas.

Cuando el cuestionario es aplicado a los funcionarios el auditor deberá comprobar sus respuestas con la revisión de la documentación., por consiguiente las respuestas positivas indican que los procedimientos se están cumpliendo y la negativa refleja el incumplimiento o inexistencia del control interno, determinando de esta forma las debilidades para que sean intervenidas de manera inmediata.

**Tabla 3**

**Ventajas y desventajas del método cuestionario**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Fácil de aplicar.	Puede resultar laborioso al momento de tabular los resultados.
Los resultados se obtienen rápidamente.	Se refiere a controles existentes.
Ahorra tiempo	Respuestas precisas.
Abarca las diferentes áreas de la empresa.	En ocasiones puede estar desactualizado.

Elaborado por: Autor

**2. 2. 13 Método del Descriptivo**

Como su nombre lo indica consiste en describir las actividades, procedimientos que realiza el talento humano de los diferentes departamentos y los registros que intervienen en el sistema de control interno.

Se diferencia porque muestra en forma especificada los procedimientos a seguir en cada una de las actividades programadas, adicionando las políticas, normas, prácticas de trabajo y responsabilidad, es de fácil aplicación en los procedimientos que son extensos.

Por ser aplicable a procesos laboriosos se debe tener en consideración que las notas relativas al estudio deberán ser preparadas de tal forma que cubran todos los aspectos de la revisión.

Las observaciones en las notas relativas al estudio deberán encaminarse únicamente a las deficiencias encontradas en el control interno.

**Tabla 4**

**Ventajas y desventajas del método descriptivo**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Analiza con detalle las diferentes actividades.	En ocasiones se complica la descripción debido a la existencia de procesos amplios.
Detalla los procesos.	Requiere de tiempo para la redacción.
Detalla normas, políticas y procedimientos de control.	Se requiere comprensión de la descripción de los procesos.

Elaborado por: Autor

**2. 2. 14 Método de Flujogramas.**

Utilizar diagramas de flujo es una herramienta útil y versátil a la hora de establecer la sucesión que deben seguir los procesos dentro de las empresas, ya que se detalla paso a paso cómo deben realizarse las operaciones y quiénes

son los responsables que intervienen en ellas, indicando claramente el punto de inicio y de finalización.

Es fácil de interpretar ya que un diagrama de flujo puede sustituir a algunas páginas de texto que detallen el mismo proceso, además que se logran identificar claramente los puntos donde podemos mejorar.

Tiene como misión primordial el presentar de forma gráfica con elementos geométricos la secuencia lógica y ordenada de los pasos a seguir en cada uno de los procesos, ilustra de forma clara y ordenada el recorrido de la información.

Los Flujogramas pueden ser elaborados por el auditor o por la entidad y permiten conocer cómo se relacionan los diferentes procesos.

Hasta ahora no se puede tener la certeza que cualquiera de los tres métodos sea completo o eficaz, ya que dependerá de la naturaleza de la empresa y sus colaboradores, pueden darse casos en que la aplicación de un solo método no sea suficiente.

**Tabla 5**

**Ventajas y desventajas del método de Flujogramas.**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Delimita los pasos a seguir	Utilización de lenguaje gráfico deficiente.
Ilustra pasos de operaciones.	
Rápida comprensión de los procesos.	Se requiere comprensión de la descripción de los procesos.
Ahorra tiempo y esfuerzo	Diagramas complejos y laboriosos.
Emplea líneas, símbolos y anotaciones mínimas.	

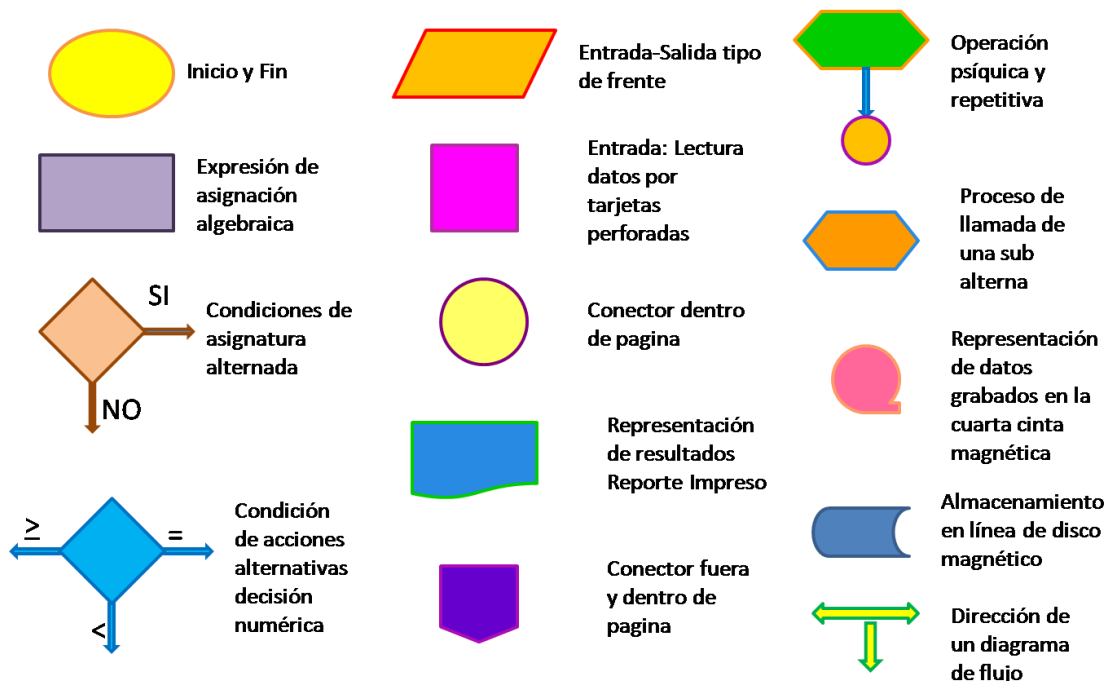
Elaborado por: Autor

## 2. 2. 14. 1 Simbología de los Flujogramas

Está representado por cuadros o gráficos estandarizados que muestran el flujo de los procesos y de los documentos procesados en cada actividad. Por tratarse de un método que evalúa bajo una serie secuencial se logran identificar de manera rápida la ausencia de ciertos controles que son perjudiciales para las empresas. La persona que interpreta éste método de evaluación debe tener conocimientos claros del significado de la simbología del flujograma para que pueda sacar conclusiones y emitir las respectivas recomendaciones.

Gráfico 11

### Simbología de los Flujogramas



Fuente; Franklin, B. (2009) – Simbología de Norma ANSI (American National Standard Institute)



## **2. 2. 15 Categorías de Control:**

Desde el punto de vista contable se hace necesario realizar una clasificación de los controles:

### **2. 2. 15. 1 Controles Generales o Circundantes:**

Estos tipos de controles no inciden directamente en los registros de contabilidad ni en los estados financieros por ende no afectan de manera directa los resultados de las operaciones.

A pesar de ellos se debe prever que el control circundante puede variar en el transcurso de los procesos de evaluación del control interno por lo que las conclusiones que se obtienen de la primera revisión deben sujetarse a evaluaciones continuas.

### **2. 2. 15. 2 Controles Específicos:**

Inciden directamente en los registros contables y estados financieros de la empresa así como en los resultados de los estados financieros.

### **2. 2. 15. 3 Características del Control**

Como ya se ha mencionado anteriormente el control es fundamental en una organización, pues aunque se cuente con una estructura organizacional sólida y una dirección altamente calificada se deben establecer mecanismos y programas para asegurarse que los hechos van acorde a los objetivos planteados.

Es importante conocer varias características que debe tener todo proceso de control.

- ❖ **Integral:** El control debe cubrir todos los niveles y actividades que se desarrollan en la empresa, implica una perspectiva total de la organización.
- ❖ **Periódico:** La evaluación debe darse cada vez que sea necesaria, es importante evaluar periódicamente los sistemas de control interno.
- ❖ **Selectivo:** Debe ajustarse en aquellos elementos de importancia para la función y objetivos de cada unidad de la empresa.
- ❖ **Creativo:** Para el alcance de los objetivos se debe buscar ideas innovadoras y significativas que permitan conocer la realidad de la empresa.
- ❖ **Efectivo y eficiente:** Debe estar diseñado de tal manera que produzca resultados válidos y claramente perceptibles.
- ❖ **Adecuado:** El sistema de control interno debe estar diseñado acorde a la función que se aplicará de tal manera que disponga de técnicas y criterios apropiados.
- ❖ **Adaptado:** Cada empresa debe adaptar su sistema de control interno a sus características y necesidades así como a las del personal.
- ❖ **Motivador:** Debe tener un fin motivacional para las personas, y no visualizarlo como una imposición.
- ❖ **Servir de puente:** Entre la estrategia y la acción.
- ❖ **Flexible:** Que se pueda modificar ante eventos adversos.

## 2. 2. 16 Características del control tradicional y moderno

Tabla 6

### Características del control tradicional y moderno

	TRADICIONAL	MODERNO
1	Los mecanismos de eficiencia son estables en el tiempo	Capacidad de diagnóstico para administrar el cambio y no la estabilidad
2	Las funciones de planificación y control se dan separadas	Tendencia a la integración de las funciones de planificación y control
3	Orientado al pasado como control de gestión retrospectivo	Más orientado al futuro, vincula el presente con el futuro como control de gestión prospectivo
4	Expresión de objetivos y resultados en términos financieros	Utiliza indicadores financieros y no financieros, expresando objetivos y resultados de forma diversificada
5	La eficiencia productiva se identifica con la disminución de los costos	Se administra no solo el costo sino el valor
6	El costo global es equivalente al costo de un factor de producción dominante generalmente la mano de obra directa	El costo es generado por una combinación de factores que concurren en las actividades y procesos de la empresa
7	El criterio de mejora del desempeño es con respecto a la propia empresa (Visión desde adentro)	El criterio de mejora del desempeño es con respecto al cliente y a la competencia (Visión desde afuera)
8	Enfatiza las medidas de logro o resultados globales de la empresa	Información operativa que articula los efectos de las decisiones locales con los logros o resultados globales de la empresa.
9	Orientado a las cifras, a la documentación como control de los resultados	Proactivo: Orientado a la acción. Planteamiento de alternativas y cursos de acción

10	Tratamiento de la información manual con automatización de tareas aisladas	Sistemas de gestión con apoyo de ordenadores. integración de datos o global de la empresa
11	Orientado al control y administración de recursos	Orientado a cambios de comportamiento de las personas, al aprendizaje
12	Centrado en la verificación y análisis de desviaciones	Además de verificar, el control es beligerante enmarca puntos críticos e impulsa a la acción correspondiendo con la estrategia trazada
13	Sistema de información orientado a las entidades exteriores	Sistema de información orientado a las necesidades de dirección interna de la empresa
14	Orientado a responsabilidades funcionales	Orientado a los procesos. Procesos de decisión sobre criterios globales de la compañía y singulares de cada proceso y función
15	Saber concentrado en los directivos	Saber distribuido, apropiado y utilizado por todos
16	El control se orienta a la organización burocrática, centralizada y hacia la función Valido en sistemas cerrados o burocráticos sin grandes exigencias de adaptación	El control se orienta a una organización estratégica, descentralizada y hacia el proceso de dirección Valido en sistemas abiertos descentralizados y orientados a las estrategias.

Fuente: Universidad Nacional de Colombia, Dirección Nacional de Innovación Académica

Elaborado por: Universidad Nacional de Colombia, Dirección Nacional de Innovación Académica

## 2. 2. 17 Limitaciones del control interno

Por muy efectivo que parezca un diseño de control interno éste no proporciona la suficiente seguridad de que no se corran riesgos o que no van a existir datos

erróneos, ya que la seguridad de alcanzar los objetivos siempre estará afectada por las limitaciones del control interno.

Se tiene conceptos equivocados al creer que el control interno garantiza que la empresa no caiga en errores, tener un sistema de control no hace a la empresa infalible.

Se puede decir que todos aquellos eventos que surjan de manera imprevista y que dificulten el normal desarrollo de las actividades y procesos, como errores involuntarios, descuidos, etc. Debemos de considerarlas como limitaciones del control interno

Además existen otras limitaciones que se pueden presentar al momento de implementar el sistema de control y que pueden afectar el logro de los objetivos.

- **Juicios**

El control interno es una de las partes más importantes para la administración por lo que se vuelve de suma importancia para la administración tomar las decisiones correctas lo cual se logra teniendo una visión clara y conociendo los objetivos que se quieren alcanzar. Es primordial no emitir juicios erróneos a la hora de tomar decisiones para evitar caer en limitaciones que debiliten las bases del control por lo que necesario analizar las decisiones una y otra vez para tener la certeza de que son las correctas.

- **Disfunciones**

Por muy eficaz que parezca el control interno siempre tendrá un margen de error y puede resultar susceptible a los fallos humanos que se puedan cometer ya sea por acción u omisión o por desconocimiento de las actividades de control.

La empresa debe ejecutar acciones de entrenamiento y comunicación para contar con personal calificado y evitar caer en errores potenciales.

- **Simple errores**

El éxito el sistema de control interno siempre va a depender del talento humano de la empresa, pero como personas a veces se pueden cometer errores involuntarios que pueden afectar el logro de los objetivos.

- **Colusión**

Se refiere la confabulación de dos o más personas para burlar las políticas y procedimiento del control interno, la empresa se puede ver gravemente afectada cuando existen estos sucesos que atentan contra la eficacia y transparencia de las operaciones.

- **Relación costo – beneficio**

Implementar un buen sistema de control interno trae consigo un costo, mismo que no puede exceder el beneficio, por lo que hace necesario que la alta gerencia analice los costos de implementación del sistema e identifique qué consecuencias traerá a la empresa.

## **2.3 COSO I**

Guerra M. COSO, Procesos de negocios, control y riesgo operacional, expone:

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO, publicó el Internal Control - Integrated Framework (COSO I) con la finalidad de ayudar a las empresas a evaluar y optimizar sus recursos sistemas de control interno.

Desde entonces y hasta la actualidad ésta metodología se agregó en las reglas, políticas y regulaciones mismas que son utilizadas por un gran número de empresas y compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

### **2. 3. 1 Antecedentes**

Ante el crecimiento y fortalecimiento del mercado industrial durante los ochenta se hace necesaria la creación y adopción de políticas y sistemas de control que ayuden a las altas gerencias a elevar la confiabilidad y seguridad de la información contable así como buscar procedimientos que ayuden a viabilizar las actividades de las organizaciones.

Ante esa necesidad en el año 1985 nace el informe COSO con la finalidad de patrocinar la Comisión Nacional sobre la información fraudulenta (La Comisión Treadway).

Originalmente La Comisión Treadway fue patrocinado y financiado por cinco principales asociaciones profesionales de contabilidad e institutos con sede en Estados Unidos de manera conjunta: el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), American Accounting Association (AAA), Financial Executives International (FEI), Instituto de Auditores Internos (IIA) y el Institute of Management Accountants (IMA).

La Comisión Treadway recomienda que las organizaciones que patrocinan el trabajo de la Comisión en conjunto desarrollen una orientación integrada en el control interno que conlleven a tener estructuras más organizadas y fortalecidas.

Estas cinco organizaciones formaron lo que ahora se llama el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway.

## 2. 3. 2. Componentes del Control Interno (COSO I)

Gráfico 12  
Componentes del Control Interno



Fuente: Julián P. Laski (Argentina)

Es importante conocer los cinco componentes del control interno, mirados desde el punto de vista de los objetivos organizacionales y la interrelación existente entre los mismos:

- ✓ **Ambiente de control:** La organización debe establecer un entorno confortable, basado en valores éticos y de conducta, la gerencia debe ser proveedora del ejemplo de estos valores para que los demás funcionarios se sientan estimulados y valorados por el rol que cumplen dentro de la empresa.



Es importante para la imagen empresarial demostrar una actitud acorde a los productos y servicios que se ofrecen lo que se ve reflejado en el grado de confianza de los clientes.

- ✓ **Evaluación de riesgos:** La evaluación constituye un instrumento de gestión, es importante la valoración sistemática y objetiva sobre el rendimiento y el éxito de los programas y proyectos establecidos para el eficiente control interno. La correcta evaluación permite y ayuda a tomar las decisiones correctas y permite determinar la pertinencia, eficiencia, eficacia el efecto y la sostenibilidad del proyecto.
- ✓ **Actividades de Control:** Son los procedimientos aplicables para el cumplimiento de los objetivos; es decir que una vez implantado en sistema de control interno se deben realizar actividades para evitar o minimizar los riesgos. Se deben efectuar control de riesgos **preventivos**, para evitar los que pudiesen ocurrir y los de **detección** para controlar los ya detectados.
- ✓ **Información y comunicación:** La gerencia debe controlar los sistemas de información y comunicación con la finalidad de garantizar su correcto funcionamiento. Los funcionarios deben conocer de forma oportuna los mecanismos de control para que puedan ser aplicados de manera correcta lo cual se logra con una eficiente y oportuna comunicación.
- ✓ **Monitoreo:** Todo sistema de control interno por muy seguro que parezca requiere de monitoreo y evaluación para comprobar y garantizar que con el transcurrir del tiempo se mantenga el adecuado funcionamiento del mismo.

### **2. 3. 3 COSO I Beneficios**

Mediante la aplicación del COSO podemos evaluar las fortalezas y debilidades de las organizaciones a través de la aplicación práctica de los instrumentos diseñados para el control interno.

Se logra optimizar los recursos utilizados en los procesos de prevención de riesgos.

### **2. 3. 4 COSO I Limitaciones**

Sin lugar a dudas aplicar el sistema COSO en las empresas trae consigo grandes beneficios, pero se debe reconocer que como en todo sistema de control existen limitaciones. La gestión de las empresas depende estrictamente del talento humano y la toma de decisiones y por ende se puede caer en errores que conlleven a respuestas inadecuadas en el control de los riesgos. Además, puede suceder una colusión de dos o más funcionarios que esquiven los controles lo que se opone a que el directorio y la gerencia de tenerla seguridad absoluta en cuanto a la consecución de los objetivos de la empresa.

Se puede apreciar que el COSO está más orientado a los controles que hacia la medición de los riesgos.

## **2. 4 COSO II – ERM**

Luego de varios años de surgimiento del COSO I, y en vista de la serie de irregularidades, escándalos y pérdidas en el que estaban envueltas las compañías el Committee of Sponsoring Organizations lanza al mercado de las empresas una nueva versión de control interno el Enterprise Risk Management

– Integrated Framework (COSO ERM) cuya finalidad es ayudar a los gerentes a administrar con mayor grado de eficiencia y eficacia los riesgos que puedan surgir dentro de las empresas.

Según Lago Rodríguez J. (2005) COSO ERM:

Es un Proceso que incluye:

- ✓ Identificar potenciales eventos que pueden Impactar en los Objetivos.
- ✓ Evaluar los riesgos y darle respuesta.
- ✓ Considerar los riesgos en la formulación de la estrategia.
- ✓ Aplicar el ERM a través de toda la empresa.
- ✓ Gestionar los riesgos considerando el nivel de apetito ó aversión al riesgo de la Organización.
- ✓ Lograr una visión del portfolio de riesgos a nivel de la compañía.
- ✓ Monitorear el comportamiento del ERM.

A través de la aplicación de éste sistema se logra que los gerentes de las empresas y por ende todos los miembros de la organización fortalezcan sus actividades encaminadas a la administración eficiente y eficaz direccionada al cumplimiento de los objetivos.

Es conocido por todos que las entidades operan con el fin de generar un valor conforme a sus intereses personales e institucionales, por lo que detección de riesgos futuros y los controles preventivos se torna en un desafío para la gerencia.

La aplicación del COSO ERM se vuelve fundamental en la administración y gestión de los riesgos institucionales por ser una de las herramientas más sólidas con que actualmente cuenta la gerencia y nos ayudan a evaluar la

eficiencia y eficacia de las operaciones realizadas por todos los miembros de la compañía.

La principal diferencia entre COSO I el COSO ERM consiste en que a éste último se le añadieron cuatro componentes adicionales relacionados entre sí.

**Gráfico 13**

**Componentes de COSO ERM**



Fuente: Comisión Treadway

## 2. 4. 1 Ambiente interno

Se refiere a la forma de organización de la empresa, sirve de plataforma para los componentes restantes del COSO ERM. Es la base fundamental de como el talento humano mira y enfrenta los riesgos; abarca todos los niveles, e influye en el fijación de los objetivos, estrategias institucionales y en la manera de enfrentar los riesgos. Contempla los siguientes factores.

- a. **Filosofía de la administración de riesgos:** Representan las creencias, cultura, valores y el estilo de operar de las empresas. Afecta la imagen institucional ante los clientes y proveedores. La dirección debe impartir ejemplos de valores éticos que contribuyan al fortalecimiento de la empresa.
- b. **Apetito al riesgo:** Se refiere al nivel de riesgo que la empresa puede aceptar a través del establecimiento de estrategias que le permitan ganar un valor. Todas las empresas deben enfrentar un nivel elevado de riesgo para obtener beneficios.
- c. **Integridad y valores éticos:** Constituyen el fundamento moral que deben tener los funcionarios y empleados, la alta gerencia debe procurar, difundir y vigilar el cumplimiento de tales valores que son esenciales en el ambiente de control interno.
- d. **Compromiso de competencia profesional:** Son las habilidades y competencias que posee cada funcionario para desarrollar su trabajo, está influenciado por los conocimientos, entrenamiento y experiencia que poseen.
- e. **Estructura organizativa:** Es la parte donde se planean, ejecutan y controlan las actividades de la empresa para el cumplimiento de los objetivos planteados.
- f. **Asignación de autoridad y responsabilidad:** Es cuando se otorgan autoridad y responsabilidad a una persona para realizar actividades operacionales y/o gerenciales, tomando en

consideración su habilidad y su experiencia así como su iniciativa ante la resolución de conflictos.

- g. Políticas y prácticas de recursos humanos:** Es uno de los factores más influyentes en el ambiente de control y se debe dar especial atención ya que es la clave del éxito de la compañía; tomando en consideración la forma de reclutamiento, selección y capacitación del personal, procurando que el personal cumpla con los perfiles requeridos para cada puesto.

#### **2. 4. 2 Establecimiento de objetivos:**

Los objetivos constituyen la meta que se pretende alcanzar dentro de cualquier investigación, estudio o proyecto, pues a través de éstos se logra expresar qué se intenta conseguir y hacia dónde se quiere llegar en un futuro.

Deben tener relación directa con la problemática a investigarse y alcanzables a corto, mediano o largo plazo, al fijar los objetivos se debe tener presente los obstáculos y dificultades con los que nos podemos encontrar, recordando que se pueden tener muchas metas pero priorizando las más importantes.

Como se ha mencionado anteriormente la empresa debe tener una idea clara a dónde quiere llegar, fijar objetivos que se alineen y apoyen con la misión y visión institucional sin olvidar que cada decisión que se tome lleva consigo un riesgo, se deben identificar los ambientes internos y externos que contribuyan o que afecten los objetivos.

### 2. 4. 3 Identificación de eventos:

Consiste en que las empresas deben saber identificar los sucesos internos como externos sean adversos (riesgos) o favorables (oportunidades) para el alcance de los objetivos, con esta identificación se puede enfrentar los riesgos y aprovechar las oportunidades existentes.

**Tabla 7**

#### **Factores internos y externos**

Factores Internos	Factores Externos
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Escasa fluidez del sistema de comunicación.</li><li>▪ Personal desmotivado.</li><li>▪ Falta de personal calificado.</li><li>▪ Cambios inesperados en el personal directivo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cambios tecnológicos.</li><li>▪ Mercado cambiante.</li><li>▪ Exigencia de clientes.</li><li>▪ Influencia de la competencia en el mercado.</li><li>▪ Cambios en la legislación vigente.</li><li>▪ Eventos naturales adversos.</li><li>▪ Cambios en la economía.</li></ul>

Elaborado por: Autor

### 2. 4. 4 Evaluación de riesgos:

Evaluar los riesgos es probablemente uno de los componentes más importantes del control interno que requiere especial atención y debe enfocarse en identificar cuáles serían las posibles fuentes principales de riesgos, ya que se pueden cometer errores que afectarían la calidad de la información.

Como organización el principal objetivo que se tiene es alcanzar el éxito, por lo que si no se emplean estrategias correctas para evaluar los riesgos será muy difícil controlarlos o minimizarlos.

Es la capacidad que tiene la administración para visualizar los niveles de riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales. Uno de los principales objetivos del control interno es reducir los niveles de riesgo y medir su magnitud.

Todas las unidades de la empresa se enfrentan a riesgos por lo que se debe considerar, al momento de evaluarlos, los cambios del entorno que se pueden suscitar, los objetivos del área que deben tener coherencia con los de la administración, los sistemas de comunicación y otros factores que puedan incidir en el alcance de los objetivos.

- **Tipos de riesgos**

- **Riesgo Inherente:** Dentro de toda gestión administrativa y financiera pueden ocurrir errores o irregularidades que son difíciles de detectar ya que son producidos por factores externos.
- **Riesgo residual:** Es el riesgo existente después de que la administración haya realizado todas las actividades necesarias para enfrentar los eventos adversos.
- **Riesgo de detección:** Se da cuando los procedimientos aplicados no son suficientes para descubrir los errores o irregularidades significativas.
- **Riesgo de control:** Ocurre cuando los procedimientos de control aplicados no logran detectar o prevenir los errores de manera oportuna.



## **2. 4. 5 Respuestas al riesgo**

Con la finalidad de aceptar, reducir o evitar se debe tener una respuesta para cada riesgo. Una vez que la dirección ha evaluado los riesgos se deben de definir las posibles respuestas con la finalidad de mitigarlos.

## **2. 4. 6 Actividades de Control**

Son las normas políticas y procedimientos que la dirección de la empresa ha establecido en la estructura del control interno y que son aplicables en todos los niveles y en el momento que se estime conveniente.

Las actividades de control tienen como finalidad el control de los riesgos y su mitigación para garantizar la credibilidad y confiabilidad e la información financiera.

## **2. 4. 7 Información y comunicación**

Contar con un eficiente sistema de información y comunicación dentro de la empresa se vuelve fundamental para quienes tienen la responsabilidad de llevar adelante el sistema de control interno. Se debe contar con canales de comunicación interna y externa que ayuden a controlar las actividades diariamente lo que ayudará al personal a asumir con responsabilidad las políticas establecidas para el logro de los objetivos.

## **2. 4. 8 Monitoreo**

Son las actividades dirigidas a evaluar si todos los componentes del control interno se encuentran incluidos en las actividades de control de la empresa y si éstos cubren las expectativas necesarias para lograr los objetivos.

## 2. 4. 9 Componentes COSO I y COSO ERM

Tabla 8

Componentes COSO I y COSO ERM	
COSO I	COSO ERM
1. Ambiente de Control	1. Ambiente de control interno
2. Evaluación de riesgos	2. Establecimiento de objetivos 3. Identificación de eventos 4. Evaluación de riesgos. 5. Respuestas al riesgo
3. Actividades de control.	6. Actividades de control.
4. Información y comunicación.	7. Información y Comunicación.
5. Supervisión.	Supervisión.

Elaborado por. Autor

Con lo reflejado anteriormente se puede notar que la principal diferencia es que en ERM se pasó a profundizar en cuanto a la evaluación de los riesgos, lo cual se transforma en eje central del control interno.

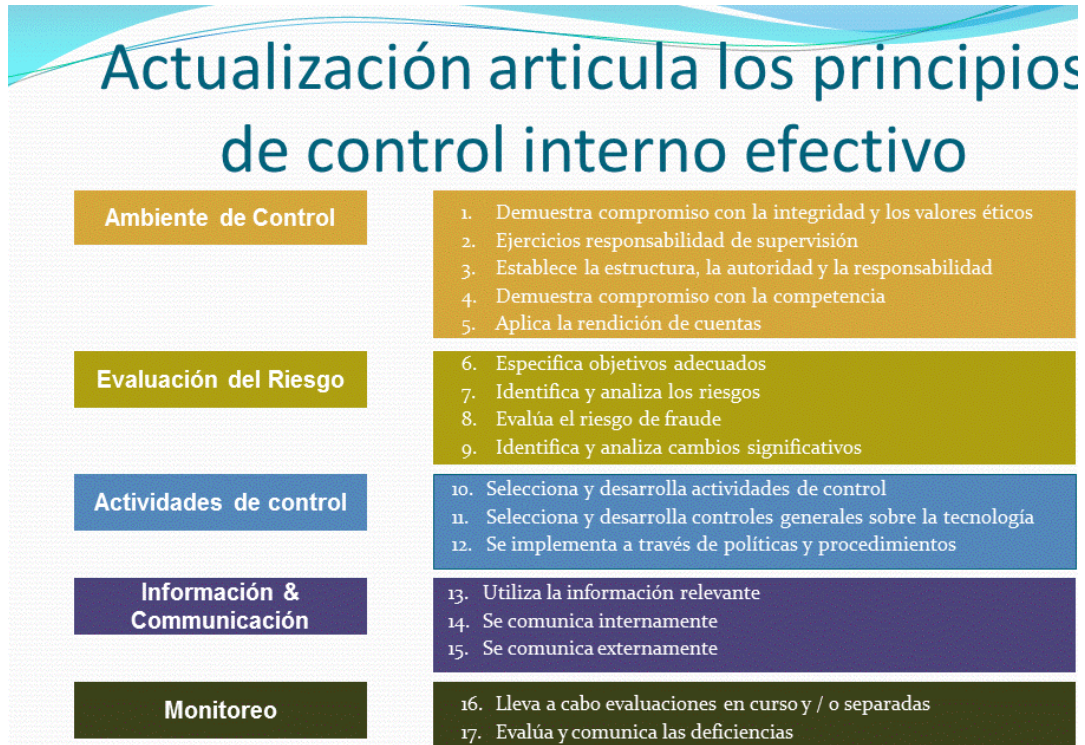
## 2. 5 COSO 2013

El 2014 ha sido el año de transición al nuevo COSO 2013, luego de ms de 20 años de aplicación de éste marco legal el Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission nos innova frente al exigente ambiente de negocios y operaciones actuales.

El COSO 2013 mantiene mucha similitud con las versiones anteriores apoyándose en los conceptos que demostraron la efectividad de este sistema de control interno y tomando como base el COSO I.

## Gráfico 14

### Principios del control interno



Fuente: Sarmiento, N. (2013)

El Marco Actualizado, publicado en mayo del 2013 reemplazará al anterior y hasta diciembre del 2014 se llevará a efecto el periodo de transición, periodo en el cual todas la empresas deberán evaluar el nivel de efectividad de su sistema de control interno y ejecutar la transición, sin olvidar que a aplicación del COSO 2013 no debe originar cambios significativos en los sistemas de control de las empresas.

El cambio más significativo está en la implementación de los 17 principios fundamentales, mismos que se encuentran asociados a los 5 componentes del control interno.

Kori S. (2014) expresa:

Entre los principales cambios tenemos: la orientación sobre el rol de la tecnología en los procesos y los sistemas de reportes, mayor precisión sobre los conceptos de gobierno, mayor atención a la globalización, así como un énfasis superior en evaluar el riesgo de fraude. Todo ello permite la mejora del gobierno corporativo, la expansión de la categoría de reporte financiero abarcando las otras formas de información que utiliza la compañía para sus operaciones y cumplimiento, así como la adaptación al cambio de los modelos del negocio.

Por lo expresado su vuelve importante que todas las áreas de la empresa comprendan el marco actualizado, su aplicación requerirá de mayores esfuerzos de ciertas áreas como el mejorar la documentación y los sistemas de comunicación.

Esto representa una valiosa oportunidad para que las empresas adopten cambios positivos en los sistemas de control interno transparentando las actividades lo que se reflejará en la confianza de los inversionistas y accionistas.

## CAPITULO III

### 3. DISEÑO DEL CONTROL INTERNO

#### 3.1. DISEÑO DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.

Para que exista una buena administración se hace necesario contar con un organigrama que represente claramente el nivel jerárquico y las líneas de responsabilidad y autoridad de cada una de las áreas de la empresa.

El talento humano es considerado el capital más importante dentro de las organizaciones empresariales, la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” cuenta con un grupo de funcionarios que quienes son los encargados de realizar las actividades para que la prestación del servicio ocurra de manera normal.

Los cargos que actualmente existen en la cooperativa son:

- **Junta General de Accionistas**, Conformada por los 53 socios que actualmente tiene la empresa, es el órgano de administración y fiscalización, representa el máximo nivel en la toma de decisiones, dentro de sus principales funciones están; nombrar y renovar a sus miembros, recibir los informes sobre los estados financieros de la empresa, reconocer beneficios sociales de sus funcionarios.
- **Presidente**, es la máxima autoridad de la empresa, sus funciones son; cumplir y hacer cumplir la legislación vigente, así como las resoluciones tomadas por la junta general de accionistas, convocar a las juntas de accionistas, realizar acciones encaminadas al bienestar institucional.
- **Gerente**; es la persona encargada de dirigir, planificar y organizar todas las actividades de la cooperativa, entre sus principales funciones están

responsabilizarse por la administración de la cooperativa así como por el cuidado de los registros contables.

- **Secretaria:** se encarga del manejo de la documentación correspondiente a los niveles jerárquicos superiores, sus principales funciones son: redactar actas, oficios memos.
- **Contadora;** es quien tiene a su cargo la responsabilidad de mantener en orden la parte contable de la empresa, debe diseñar e implementar mecanismos que permitan al cumplimiento de los políticas tributarias para que la empresa cumpla con sus obligaciones con el fisco, sus principales actividades son; presentar informes financieros, controlar los activos de la empresa.
- **Choferes:** La Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” cuenta con 53 profesionales del volante quienes son los encargados de conducir las unidades de transportes.
- **Ayudantes:** Son los encargados de controlar el orden dentro de las unidades de transporte.
- **Vendedores:** Están en contacto directo con el público, son los encargados de la venta de boletos a los usuarios además deben presentar informes del número de boletos vendidos.
- **Despachador:** Es quien controla la salida de los vehículos, además tiene a su cargo el servicio de encomiendas.

Como se puede apreciar la cooperativa no cuenta con un jefe del área contable ni con un jefe administrativo, lo que hace que la mayor parte de las responsabilidades recaigan sobre el gerente general, lo que a su vez aumenta el nivel de riesgo en las transacciones realizadas,

Con esta premisa se hace necesaria la creación de estos cargos que ayudarán a la descentralización de funciones y a que los procesos de los realice con eficacia y transparencia.

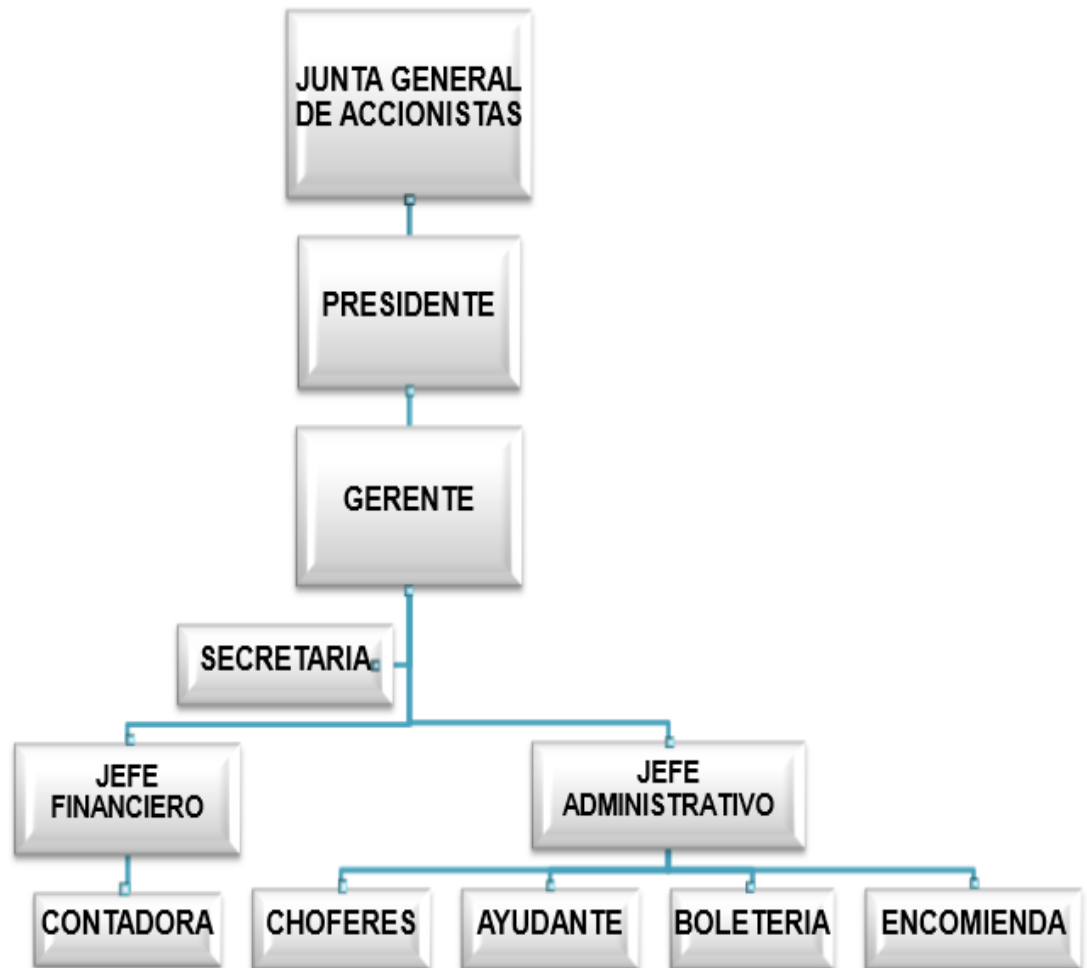
- **Jefe Administrativo**, es la persona encargada de vigilar y controlar el correcto funcionamiento de los recursos físicos y financieros de la empresa, así como de la supervisión de vendedores de boletos, choferes, ayudantes y despachadores, entre sus principales funciones podemos mencionar: solicitar proformas a proveedores, gestionar y administrar compras, control de facturas, etc.  
Además el jefe administrativo interviene en la selección de personal cuando se produzca una vacante dentro de la empresa, deberá coordinar junto con el gerente las acciones para contar con personal calificado para cumplir las funciones específicas del puesto requerido.
  
- **Jefe Contable**, es la persona encargada de dirigir y supervisar todas las actividades del área contable con la finalidad de mejorar el servicio y disminuir los niveles de riesgos, además de suministrar toda la información contable requerida por la gerencia. Reconfirma también mediante una firma de supervisión el cuadro realizado por el administrativo de los boletos vendidos durante cada día vs lo entregado a los choferes como un visto bueno

La Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro actualmente no cuenta con un organigrama estructural que facilite la comprensión de la estructura de la empresa, los niveles de jerarquía y la relación entre cada uno de ellos, debido a esto se plantea una propuesta en la estructura organizacional, la misma que permitirá tanto a usuarios internos como externos identificar de manera rápida y sencilla los distintos niveles y jerarquías de la empresa.

La estructura propuesta ha sido revisada cuidadosamente y diseñada con la finalidad de facilitar y desconcentrar las actividades de la empresa, está sujeta a modificaciones futuras de acuerdo a los cambios que se produzcan en la estructura organizativa de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro.

Gráfico 15

Propuesta de Organigrama Estructural



Fuente: Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro

Elaborado por: Autor

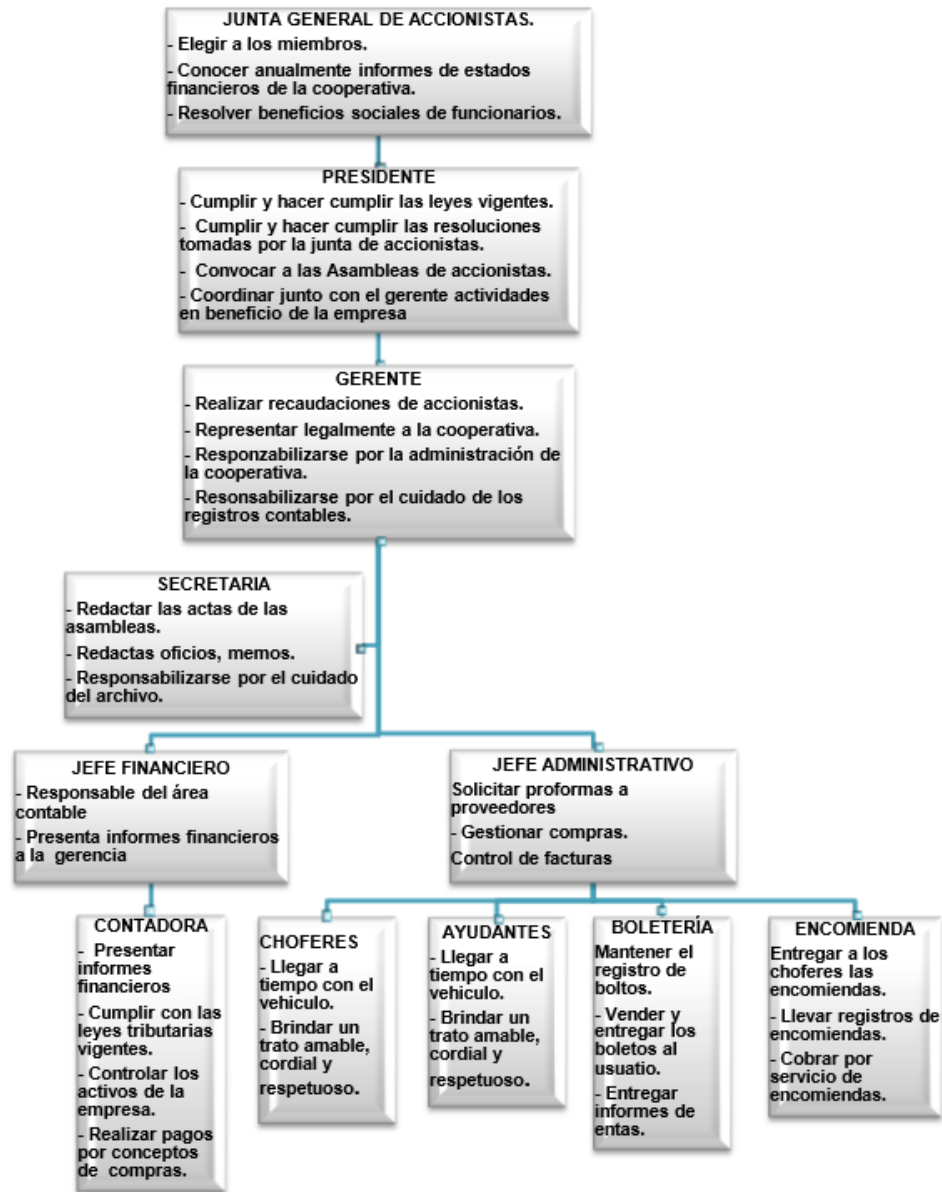
### 3.2. DISEÑO DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL.

Tiene como objetivo mostrar no solo los niveles jerárquicos y sus relaciones, sino además las actividades que se realizan en cada uno de los organismos representados dentro de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro”



Gráfico 16

Propuesta de Organigrama Funcional



Fuente: Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro

Elaborado por: Autor

### 3.3. DISEÑO DEL ORGANIGRAMA PERSONAL.

Tiene como objetivo mostrar no solo los niveles jerárquicos y sus relaciones, sino además el personal que ocupa cada uno de los organismos representados dentro de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro”

**Gráfico 17**

#### **Propuesta de Organigrama Personal**



Fuente: Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro

Elaborado por: Autor

## **3.4 ÁREA DE GERENCIA**

### **3.4.1 DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.**

### **3.4.2 NATURALEZA Y FUNCIONES**

La gerencia es el área donde se realizan todas las coordinaciones para la administración de los recursos existentes en la empresa, sean estos físicos, recursos humanos, tecnológicos y financieros; es donde se planifica, organizan y direccionan los procesos a cada una de las áreas para que la Cooperativa alcance los objetivos propuestos.

Para alcanzar los objetivos institucionales es importante que la gerencia sepa distinguir aspectos claves a la hora tomar decisiones como la coordinación de los recursos de la empresa, saber cómo se van a ejecutar las funciones para lograr que la coordinación sea exitosa y además tener claro cuál es la razón de ser de la empresa y a dónde quiere llegar.

De la buena administración y coordinación de la gerencia depende que la empresa sea exitosa o que fracase; otro punto importante es el nivel de liderazgo de la gerencia, es decir la forma de influir en el personal logrando que trabajen con entusiasmo y responsabilidad para el logro de los objetivos.

Las principales funciones de la Gerencia de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro son:

- ✓ Proponer y formular a la junta General de Socios y Accionistas las normas, políticas y procedimientos a aplicarse en la empresa.

- ✓ Analizar los contratos, resoluciones e informes que sean de ámbito de su competencia.
- ✓ Vigilar el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de la empresa.
- ✓ Mantener informado a la Junta General de Accionistas sobre el desarrollo y cumplimiento de las actividades de la empresa.

El gerente es el representante legal de la empresa y tiene responsabilidad directa en la administración de la misma, está facultado para que organice controle y coordine de la manera que estime conveniente en trabajo, procurando que sea para beneficio de la empresa, trabajadores, accionistas y principalmente para los usuarios del servicio de transporte.

### **3.4.3 CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE GERENCIA**

A continuación se detallan las principales características que tiene el área de gerencia de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro”:

- ✓ Desarrollar gestiones de negocios contractuales pensadas en el bien institucional más que personal, esto es, separando los efectos personales de los asuntos relacionados con la empresa.
- ✓ Desarrollar las actividades de la empresa enmarcados en los valores humanos y el liderazgo institucional.
- ✓ Realizar análisis cualitativos y cuantitativos de los sucesos que puedan afectar a la compañía, estableciendo la necesidad de tomar acciones para corregir las debilidades bajo los principios de las normas y políticas establecidas.
- ✓ Ejercer sus actividades administrativas de tal manera que se inclinen a la participación y no a la centralización de funciones, estableciendo procesos que permitan tomar decisiones colectivas.

### 3.4.4 ENLACES CON OTRAS ÁREAS

Como se ha mencionado la gerencia es el eje central de la cooperativa, la gerencia se relaciona con las siguientes áreas:

- ✓ **Área de contabilidad:** Aquí se registran los valores que se reciben a diario por concepto de la venta de boletos y el servicio de encomiendas. El área de contabilidad debe informar a la gerencia los movimientos económicos, desembolsos, pagos o cualquier transacción que se requiera realizar.
  
- ✓ **Área de venta de servicios:** La gerencia es la encargada de coordinar las estrategias que los vendedores de boletos y el despachador de encomiendas deben realizar para que los clientes se sientan motivados a utilizar el servicio que ofrece la cooperativa; además ésta área informes sobre los valores recaudados por la venta de boletos y servicio de encomiendas.

### 3.4.5 PROCESO DEL CONTROL INTERNO

#### ➤ AUTORIZACIÓN

El Gerente General de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” es quien se encarga de emitir la autorización para la salida de las unidades de transporte, realiza y entrega los informes a los accionistas, además autoriza los movimientos administrativos y financieros que se requieren para la buena marcha de la empresa, es la persona encargada de convocar a juntas y asambleas.

## ➤ **PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN**

El área de contabilidad entrega al final de cada mes los informes administrativos y financieros a la gerencia, quien los entrega a los accionistas luego de que son evaluados y analizados. La gerencia de la Cooperativa de Transportes “Flavio Alfaro” archiva los informes entregados por el área contable y realiza comparaciones con informes anteriores para determinar diferencias y tomar correctivos.

## ➤ **CLASIFICACIÓN**

La gerencia recibe los informes administrativos y financieros, que no son otra cosa que el resumen detallado y ordenado de la información de cada una de las áreas que conforman la empresa. La información debe ser clasificada, detallada y diseñada conforme a las necesidades específicas de la empresa que faciliten la toma de decisiones acertadas.

## ➤ **VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN**

El Gerente de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro debe revisar, analizar y evaluar todos los procesos y actividades que realizan cada una de las áreas pudiendo aprobarlas o rechazarlas. La documentación es el medio de respaldo de los movimientos contables y financieros que realiza el encargado del área.

Los principales documentos que maneja la gerencia constan: actas, contratos, cheques, estados de cuenta.

## ➤ PROTECCIÓN FÍSICA

El gerente es la persona encargada de mantener la confidencialidad de la documentación de la empresa, evitando que terceras personas tengan acceso a la información sin la respectiva autorización.

Todos los registros, actas y resoluciones producto de las actividades de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” son archivados de forma tradicional clasificados por área y año.

**Gráfico 18**

### **Ciclo del Área de Gerencia**

#### **Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro”**



Fuente: Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro”

Elaborado por: Autor

### 3.4.6 DEBILIDADES DETECTADAS

<b>Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro”</b>	
<b>Cédula Narrativa</b>	
<b>ÁREA: Gerencia</b>	<input type="text"/>
<b>FECHA: 10 de enero del 2015</b>	
<b>DEBILIDADES DETECTADAS</b>	
<b>ÁREA DE GERENCIA</b>	
<p>El gerente es la persona encargada de liderar el funcionamiento de las actividades administrativas y financieras de la cooperativa, lo que hace posible que otros funcionarios desarrollen otras funciones en distintas áreas.</p>	
<p>Una vez analizada la estructura de los procesos actuales de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” se encontraron las debilidades que se detallan a continuación:</p>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. El Gerente General de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” no posee fotocopias como documentos de respaldo de las actividades que realiza o recibe internamente o fuera de las áreas, por lo que si ocurre la pérdida o deterioro del archivo no dispondría de documentos que comprueben las gestiones realizadas.</li><li>2. No existen capacitaciones al área de gerencia que permitan adquirir nuevos conocimientos, por lo que se considera necesario que el gerente reciba al menos una capacitación al año en temas relacionados con actividades gerenciales, con la finalidad de promover cambios de conducta y la formación de habilidades para hacer frente a los cambios del entorno.</li><li>3. La cooperativa no cuenta con un Jefe Administrativo lo que hace que toda la responsabilidad recaiga sobre el gerente quien asume la supervisión total de la empresa, aumentando la posibilidad de caer en errores o fraudes ya que se omiten filtros a ciertos procesos indispensables para la efectividad del control interno.</li></ol>	

Fuente: Cooperativa de Transportes “Flavio Alfaro”

Elaborado por: Autor



### **3.4.7 PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

El Sistema de Control Interno que se propone para la Cooperativa de Transportes “Flavio Alfaro” toma como base la misión, visión y objetivos de la empresa sin olvidar las actividades que realiza la misma.

Está diseñado bajo el informe COSO debido a que es un método eficiente y confiable para prevenir y detectar a tiempo errores que impidan el logro de los objetivos.

La aplicación del COSO permite comprender de mejor manera las herramientas e instrumentos que se utilizan para el control interno, tomando como premisa que la ética permanente en el desarrollo de las actividades se vuelve un herramienta fundamental a la hora de alcanzar los objetivos.

#### **➤ MÉTODO CUESTIONARIO**

El método propuesto es el de Cuestionarios de Control Interno, luego de lo cual se realizará cuadros resúmenes, conclusiones y recomendaciones para cada componente, mismo que serán aplicados y cumplidos por la cooperativa.

Es un método fácil y económico, será aplicado a los funcionarios de la empresa quienes identificarán cada una de las tareas que desempeñan y asignarán una respuesta, positiva o negativa, a cada una de las interrogantes.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS “FLAVIO ALFARO”**  
**ÁREA:** Gerencia  
**FECHA:** 10 de enero del 2015

1/8
-----

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
<b>AMBIENTE DE CONTROL INTERNO</b>			
<b>1. Integridad y Valores Éticos</b>			
➤ ¿Administra la compañía con principios, políticas y valores éticos y morales?		X	
➤ Cuando existen sospechas de irregularidades ¿los funcionarios o empleados pueden denunciar sin temor a represalias?	X		
➤ ¿El gerente realiza las negociaciones considerando los valores éticos y morales?	X		
<b>2. Filosofía y estilo de la alta dirección</b>			
➤ ¿Existe motivación, de parte del gerente hacia el personal, para que realicen sus funciones con responsabilidad?	X		
➤ ¿El Gerente realiza acuerdo y contratos con imparcialidad?	X		
➤ ¿Se respeta los niveles jerárquicos de la empresa?			
➤ ¿Los informes y estados financieros son analizados por la alta dirección?		X	

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
<b>3. Consejo de Administración y Comités</b>			
➤ ¿La empresa tiene Consejo de Administración y Comité?		X	
<b>4. Base Organizacional</b>			
➤ ¿El personal de la empresa conoce sus funciones en base al flujograma funcional?		X	
➤ ¿La gerencia dispone de un manual de funciones que le permita desarrollar sus actividades con facilidad?		X	
➤ ¿El Gerente conoce su nivel de autoridad y responsabilidad que tiene para con la empresa?	X		
➤ ¿La empresa dispone de medios informativos internos?		X	
<b>5. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.</b>			
➤ ¿El gerente hace frente a los objetivos y cambios en la empresa con la suficiente autoridad?	X		
➤ ¿Existen funciones y responsabilidades asignadas al Gerente?		X	
➤ ¿El número de funcionarios de la empresa es suficientes para el logro de los objetivos?		X	
<b>6. Gestión del Talento Humano</b>			

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
➤ ¿La cooperativa cuenta con una manual de procedimientos para la selección del personal?		X	
➤ ¿La empresa cuenta con instrumentos de evaluación del desempeño de los funcionarios?		X	
<b>7. Acuerdos y compromisos</b>			
➤ ¿La gerencia incentiva al personal sobre el cumplimiento los compromisos y metas establecidas?		X	
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>			
<b>1. Objetivos Estratégicos</b>			
➤ ¿Existe planificación estratégica?		X	
➤ ¿El área de la Gerencia tiene establecido objetivos y las estrategias para alcanzarlos?		X	
➤ ¿El Gerente informa a las áreas los objetivos alcanzados de manera rápida y oportuna?	X		
<b>2. Objetivos Específicos</b>			
➤ ¿La Dirección procura mantener las unidades de transportes en perfectas condiciones y por tratar a los usuarios con respeto y consideración?	X		

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
➤ ¿El gerente interviene en el control y mantenimiento de las unidades de transporte?	X		
➤ ¿El gerente se compromete con el trabajo de la empresa para el alcance de los objetivos institucionales?	X		
<b>3. Relación entre objetivos y control interno</b>			
➤ ¿La Gerencia está comprometida para lograr los objetivos de la empresa?	X		
➤ ¿El Gerente conoce el método de control interno y sus componentes?		X	
<b>4. Consecución de Objetivos</b>			
➤ ¿El Gerente se preocupa porque las diferentes áreas de la empresa alcancen sus objetivos?	X		
➤ ¿El Gerente ha desarrollado estrategias de para controlar el buen estado de las unidades de transporte y el trato que se brinda a los usuarios?	X		
<b>5. Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia</b>			
➤ ¿La empresa posee estrategias que permitan la aceptación de los riesgos?		X	

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
➤ ¿El gerente demuestra interés en conocer el nivel de aceptación y tolerancia de riesgo que posee el personal?	X		
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>			
<b>1. Factores Internos y Eternos</b>			
➤ ¿Existe un nivel de comunicación eficaz entre el gerente y el personal operativo para determinar las causas que provocan los accidentes de tránsito)		X	
<b>2. Identificación de eventos</b>			
➤ ¿Se brindar charlas sobre identificación de riesgos?	X		
➤ ¿Existen procedimientos que permitan evitar los accidentes de tránsito?		X	
<b>3. Categorías de Eventos</b>			
➤ ¿El Gerente clasifica los eventos que puedan presentarse según los objetivos de la empresa?		X	
<b>EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS</b>			
<b>1. Identificación de eventos</b>			
➤ ¿La gerencia dispone de datos históricos sobre las unidades de transporte que han sufrido imprevistos debido a la falta de control?	X		

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
<b>2. Evaluación de Riesgos</b>			
➤ ¿El Gerente dispone de informes periódicos sobre las condiciones mecánicas, mantenimiento de las unidades de transporte y profesionalismo del conductor?		X	
<b>3. Riesgos originados por los cambios</b>			
➤ ¿Los choferes que recién ingresan a la empresa se adaptan a las normas y políticas establecidas?	X		
<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>			
<b>1. Categoría de respuestas</b>			
➤ ¿La compañía cuenta con un Seguro de Accidentes de Tránsito?	X		
➤ ¿La cobertura de los daños cubre el 100% de los gastos causados por los accidentes?	X		
<b>2. Decisión de Respuestas</b>			
➤ ¿Dentro de la empresa se cuentan con procedimientos que permitan decidir las respuestas a los riesgos?		X	

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
<b>1. Integración con las decisiones de los riesgos.</b>			
➤ ¿La empresa cuenta con información que permita identificar los posibles riesgos, su control y prevención?		X	
<b>2. Actividades de prevención</b>			
➤ ¿La gerencia realiza actividades preventivas sobre contratiempos que puedan afectar a la empresa?	X		
➤ ¿Las acciones preventivas cubren las expectativas de la cooperativa?		X	
<b>3. Sistema de comunicación</b>			
➤ ¿Existen sistemas de comunicación que permita difundir los sistemas de control interno?		X	
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>			
<b>1. Cultura de Información en todos los niveles</b>			
➤ ¿Existe un sistema de comunicación que permita conocer de manera eficaz las resoluciones tomadas por los directivos?	X		
<b>2. Herramientas de Supervisión</b>			



Procedimientos	SI	NO	Observaciones
➤ ¿Las disposiciones y resoluciones son comunicadas al personal de manera oportuna?		X	
<b>3. Actualización de la información</b>			
➤ ¿La empresa dispone de un archivo actualizado de datos de los funcionarios y accionistas?		X	
<b>4. Información confiable</b>			
➤ ¿Los accionistas disponen de información confiable y veraz?		X	
➤ ¿El Gerente respeta las propuestas formuladas por los funcionarios con respecto a la mejora del servicio?	X		
<b>5. Comunicación Externa</b>			
➤ ¿La Gerencia entrega información oportuna a organismos o personas externas?		X	
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>			
<b>1. Supervisión Permanente</b>			
➤ ¿Las actividades del personal son supervisadas por los directivos?	X		
<b>2. Evaluación Interna</b>			
➤ ¿La gerencia ha diseñado y aplicado sistemas de control interno?		X	
<b>3. Evaluación Externa</b>			
➤ ¿La gerencia ha diseñado y aplicado sistemas de control interno?		X	

Fuente: Cooperativa de Transportes de Pasajeros "Flavio Alfaro"

Elaborado por: Autor

### **3. 4. 8 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE LA GERENCIA**

Como se observa el método de cuestionario se compone de una serie de preguntas con opciones de respuesta positiva o negativa, que permitirán medir los niveles de confianza y riesgos que tiene la empresa, para el efecto se determina que las respuestas positivas son el Nivel de Confianza y las respuestas negativas miden el nivel de riesgo.

Los niveles de confianza y riesgos se obtienen con la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de confianza} = \text{calificación total} * 100 / \text{total de preguntas}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = \text{calificación total} * 100 / \text{total de preguntas}$$

✓ **Resultados obtenidos**

**Tabla 10**

**Resultados del Área de Gerencia**

<b>COMPONENTES</b>	<b>TOTAL PREGUNTAS</b>	<b>TOTAL POSITIVAS</b>	<b>TOTAL NEGATIVAS</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA %</b>	<b>NIVEL DE RIESGO %</b>
<b>AMBIENTE DE CONTROL INTERNO</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>38,89%</b>	<b>61,11%</b>
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>66,67%</b>	<b>33,33%</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>25,00%</b>	<b>75,00%</b>
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>66,67%</b>	<b>33,33%</b>
<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>66,67%</b>	<b>33,33%</b>
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>25,00%</b>	<b>75,00%</b>
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>33,33%</b>	<b>66,67%</b>
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>33,33%</b>	<b>66,67%</b>

Elaborado por: Autor

### ✓ **Ambiente de control**

El ambiente de control es la base fundamental para que el sistema de control interno funcione con éxito dentro de la empresa, pues define la conducta de los funcionarios y su predisposición frente al trabajo, los resultados muestran que su nivel de confianza es del 38,89% y su nivel de riesgos es del 61,11%, esto debido a que la empresa no cuenta con normas, políticas y procedimientos establecidos además de que no se está administrando con responsabilidad y transparencia, omitiendo ciertos lineamientos que elevan el nivel de riesgos.

### ✓ **Establecimiento de objetivos**

Fijarse objetivos es de suma importancia en la administración de la empresa, ya que permite saber a dónde se quiere llegar y qué metas se desea alcanzar, el nivel de confianza en este componente es del 66,67% y el nivel de riesgo alcanza un porcentaje del 33,33%, resultados que muestran la carencia de una planificación estratégica y la fijación de objetivos.

### ✓ **Identificación de riesgos**

Poder identificar factores internos y externos para poder minimizarlos se vuelve clave a la hora de ejercer una buena administración; el nivel de confianza para la identificación de riesgos alcanza el 25,00% mientras que el nivel de riesgos es del 75,00% debido a la inexistencias de canales de comunicación y controles a los conductores de las unidades de transporte, lo que indica que la empresa debe tomar acciones inmediatas que permitan superar éste valor.

### ✓ **Evaluación de riesgos**

Los resultados alcanzados por la empresa demuestran que el nivel de confianza para éste componente es del 66,67% mientras que el nivel de riesgos es del 33,33%, lo que ocurre debido a que la empresa carece de archivos que muestren estadísticas de accidentes de tránsito además de que no se reporta periódicamente sobre el mantenimiento de las unidades de transporte.

### ✓ **Respuesta al riesgo**

Otro factor importante dentro del control interno es la respuesta al riesgo mismo que alcanzó un nivel de confianza el 66,67% y el nivel de riesgos el 33,33%, esto se debe a que la empresa aún no cuenta estrategias y metodologías que permitan medir los riesgos y así poder minimizarlos

### ✓ **Actividades de control**

Luego de aplicar el cuestionario de evaluación interna el nivel de confianza obtuvo el 25,00% y el nivel de riesgo obtuvo un alto porcentaje del 75,00%, debido a la falta de información que permitan identificar los riesgos y la carencia de lineamientos de aplicación de controles.

### ✓ **Información y comunicación**

Mide los sistemas de comunicación existentes para la aplicación del control interno, alcanzó un 33,33% para el nivel de confianza y el 66,67 para el nivel de riesgos, debido a la carencia de sistemas de comunicación que permitan supervisar y vigilar las actividades de la empresa.

## ✓ **Supervisión y monitoreo**

Constituye el último pero no menos importante componente del control interno, su nivel de confianza alcanzó un porcentaje del 33,33% y el nivel de riesgos equivalentes al 66,67%, valores que responden a la inexistencia de controles internos y externos.

### **3.5 ÁREA DE CONTABILIDAD**

#### **3.5.1 DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.**

#### **3.5.2 NATURALEZA Y FUNCIONES**

El área de contabilidad se constituye en la clave de éxito de la empresa, pues de ella depende que los recursos financieros sean administrados de manera eficiente y confiable.

Esta área trabaja de acuerdo a políticas, normas y procedimientos que permitan la exactitud y confiabilidad de los estados financieros, lo que se sustenta con la extensa documentación contable que reposa en la empresa.

Es indispensable que la información contable se encuentre ordenada lo que permitirá que sea analizada e interpretada con precisión y claridad y facilitará la toma de decisiones, la contabilización debe estar respaldada con justificativos y documentos comprobatorios conforme a las leyes y reglamentos vigentes.

El jefe del área contable y la contadora general intervienen no solo en la administración de la documentación contable, sino también en la valuación del patrimonio y sus variaciones, debe tener la capacidad de seleccionar y diseñar técnicas y procedimientos que le permitan solucionar cualquier tipo de inconvenientes que se puedan presentar enmarcados en la legislación vigente.

El trabajo de la contadora es diverso, participa con grupos de trabajo y debe asesorar en lo relacionado a proyecciones contables y elaboración de presupuesto, se caracteriza por su responsabilidad y confidencialidad en el manejo de la información, las exigencias del mundo cambiante hace indispensable la actualización constante y permanente sobre las innovaciones del día a día.

Dentro del área contable de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro realizan las siguientes funciones:

- a) Elaborar balances y presentarlos a la gerencia para su análisis y aprobación.
- b) Elaborar, analizar y consolidar los estados financieros de la cooperativa.
- c) Asesorar a la gerencia en lo referente a la información financiera y contable.
- d) Solicitar y analizar proformas a proveedores
- e) Llevar el control de factura.
- f) Autorizar el pago a proveedores.
- g) Autorizar el pago a los empleados de la cooperativa.
- h) Llevar la contabilidad general de la empresa.
- i) Depurar de forma permanente los registros contables
- j) Presentar informes solicitados por la gerencia.

- k) Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos de la cooperativa.
- l) Verificar que las facturas por concepto de compras estén elaboradas correctamente.
- m) Las demás responsabilidades emanadas por la gerencia en lo referente al área contable y financiera.

### **3.5.3 CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE CONTABILIDAD**

El área de contabilidad merece especial tratamiento cuando de minimizar los riesgos se trata, es la encargada de mantener los registros contables de las transacciones realizadas y responsabilizarse por su confidencialidad, además debe proporcionar información en el momento oportuno que sea precisa veraz y confiable.

- Debe presentar informes sobre el movimiento financiero de la cooperativa en base a los procedimientos y técnicas adoptados por la cooperativa.
- Mantener la información contable en forma sistemática, histórica y cronológica.
- Una de las características principales es informar de manera rápida y oportuna de los hechos desarrollados en la empresa, concerniente a los movimientos financieros y contables.
- Los registros contables los realiza bajo las normas, políticas y procedimientos establecidos.



El área de contabilidad tiene la responsabilidad de planear, evaluar y controlar, asegurando la contabilización de los recursos y la presentación de los informes al Gerente General de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro”

### **3.5.4 ENLACES CON OTRAS ÁREAS**

El área de contabilidad es la responsable que se lleven correctamente los documentos financieros y sus respaldos, además es quien prepara los informes financieros y datos estadísticos que requiera la gerencia, está relacionada con las siguientes áreas:

➤ **Área de Gerencia**

Las áreas de contabilidad y gerencia están directamente relacionadas, ya que la contadora proporciona información contable a la gerencia para su análisis y aprobación y la gerencia es la encargada de supervisar a la contadora para que los registros contables se lleven de acuerdo a los lineamientos establecidos.

➤ **Área de venta de servicios.**

El área de contabilidad de la cooperativa es quien entrega los talonarios al encargado de la venta de boletos, y a su vez quien debe recibir semanalmente los informes de la recepción de encomiendas.

### **3.5.5 PROCESO DEL CONTROL INTERNO**

#### **➤ AUTORIZACIÓN**

El área de contabilidad de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro debe velar por el correcto manejo de la información contable, tiene autorización para realizar compras, pagos sueldos a empleados y pagos de obligaciones tributarias que la empresa tiene con el fisco entre otros.

#### **➤ PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.**

La contadora realiza el proceso de los registros contables luego de que reciba los comprobantes de ingresos y egresos luego de lo cual prepara informes mensuales que son entregados al gerente, quien luego de analizar y aprobar los mismos debe entregarlos a la Junta General de Accionistas.

La Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro “, carece de un sistema automatizado para el registro de sus operaciones financieras, así como para la venta de boletos y el servicio de encomiendas, actualmente lo realizan manualmente lo que genera retrasos en la entrega de dichos servicios.

#### **➤ VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN**

El área de contabilidad es el eje del control, por lo que la contadora debe evaluar que todas las cuentas (activos, pasivos, capital y patrimonio) se encuentren debidamente registradas para prevenir futuros errores, debe verificar que todas las transacciones cuenten con su documentación de respaldo, lo que facilitará la comprensión de los resultados obtenidos.

Entre los principales documentos que tiene a su cargo el Área de Contabilidad están: los comprobantes de Ingresos y los comprobantes de Egresos.

## ➤ PROTECCIÓN FÍSICA

Dentro del área de contabilidad se cuenta con documentación confidencial para la empresa que constituyen la recopilación de información de otras áreas, misma que se encuentra correctamente protegida contra cualquier pérdida, robo o descuido, el archivo se lo realiza de forma tradicional en carpetas de cartón ordenadas de forma cronológica , se encuentran en buen estado de conservación, libre de humedad y en un espacio adecuado, lo que evita el manoseo de información por parte de personas no autorizadas.

**Gráfico 19**

### **Ciclo del Área de Contabilidad**

#### **Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro”**



Fuente: Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro”

Elaborado por: Autor

### 3.5.6 DEBILIDADES DETECTADAS

**Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro”**

**Cédula Narrativa**

**ÁREA: Contabilidad**

**FECHA: 10 de enero del 2015**

#### **DEBILIDADES DETECTADAS**

##### **ÁREA DE CONTABILIDAD**

La Contadora es la persona encargada de clasificar, registrar, analizar e interpretar la información contable de la cooperativa.

Una vez analizado el diagrama de los procesos actuales del área de contabilidad de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” se encontraron las debilidades que se detallan a continuación:

1. La Contadora de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” no posee fotocopias como documentos de respaldo de los registros contables ni de los comprobantes de ingresos y egresos, por lo que si ocurre la pérdida o deterioro del archivo no dispondría de documentos que comprueben las gestiones realizadas.
2. No existe un jefe financiero que supervise las actividades del contador así como certifique que los estados financieros se están presentado en forma correcta para que la gerencia puede detectar a tiempo la probabilidad de riesgos ya sea por error o fraude
3. No existe un sistema de contabilidad automatizado que permita realizar las actividades contables de manera rápida y eficaz.

Fuente: Cooperativa de Transportes “Flavio Alfaro”

Elaborado por: Autor

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS "FLAVIO ALFARO"**  
**ÁREA:** Contabilidad  
**FECHA:** 10 de enero del 2015

1/8
-----

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
<b>AMBIENTE DE CONTROL INTERNO</b>			
<b>1. Integridad y Valores Éticos</b>			
➤ ¿La contadora y jefe contable realizan sus actividades con principios, políticas y valores éticos y morales?		X	
➤ Cuando existen sospechas de irregularidades ¿la contadora puede denunciar sin temor a represalias?		X	
➤ ¿El jefe contable realiza las negociaciones considerando los valores éticos y morales?	X		
<b>2. Filosofía y estilo de la alta dirección</b>			
➤ ¿Existe motivación, de parte jefe del área hacia el personal, para que realicen sus funciones con responsabilidad?	X		
➤ ¿El jefe contable realiza sus actividades cumpliendo leyes tributarias y normas de contabilidad?		X	
➤ ¿Los informes y estados financieros son analizados por la alta dirección y el jefe del área contable?		X	

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
<b>3. Consejo de Administración y Comités</b>			
➤ ¿La empresa tiene Consejo de Administración y Comité?		X	
<b>4. Estructura Organizativa</b>			
➤ ¿El área contable posee Organigrama estructural de personal y funciones?		X	
➤ ¿Existe un manual de funciones que permita al área de contabilidad orientarse en el desarrollo de sus funciones?		X	
➤ ¿El jefe contable conoce su nivel de responsabilidad que tiene para con la empresa en el manejo de la información contable?	X		
➤ ¿La empresa dispone de medios informativos internos?		X	
<b>5. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.</b>			
➤ ¿El jefe de área hace frente a los objetivos y cambios en la empresa con la suficiente responsabilidad?		X	
➤ ¿Existen funciones y responsabilidades asignadas a la Contadora?	X		
➤ ¿El número de funcionarios del área de contabilidad es suficiente para el logro de los objetivos?		X	
<b>6. Gestión del Talento Humano</b>			

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
➤ ¿El personal de área de contabilidad cuenta con conocimientos afines que permitan realizar sus actividades de manera eficiente?	X		
➤ ¿La empresa cuenta con instrumentos de evaluación del desempeño de los funcionarios?		X	
<b>7. Acuerdo y compromisos</b>			
➤ ¿Se incentiva al personal sobre el cumplimiento los compromisos y metas establecidas?		X	
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>			
<b>1. Objetivos Estratégicos</b>			
➤ ¿Existe planificación estratégica dentro del área de contabilidad?		X	
➤ ¿El área de contabilidad tiene establecido objetivos y las estrategias para alcanzarlos?	X		
➤ ¿El Jefe contable informa a las áreas los objetivos alcanzados de manera rápida y oportuna?		X	
<b>2. Objetivos Específicos</b>			
➤ ¿Los informes financieros son revisados de forma periódica con la finalidad de verificar si se cumple con las normas de contabilidad?	X		

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
➤ ¿El jefe de área cumple con el tiempo establecido para la entrega de los informes financieros?		X	
➤ ¿La contadora asume compromisos para el logro de los objetivos propuestos?	X		
<b>3. Relación entre objetivos y control interno</b>			
➤ ¿La Contadora está comprometida para lograr los objetivos de la empresa del área contable?	X		
➤ ¿La contadora conoce el método de control interno y sus componentes?		X	
<b>4. Consecución de Objetivos</b>			
➤ ¿El área de contabilidad dispone de información confiable que garantice que las operaciones se han realizado con transparencia?	X		
➤ ¿La contadora ha implementado estrategias que garanticen la seguridad de la información contable?	X		
<b>5. Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia</b>			
➤ ¿El área de contabilidad posee estrategias que permitan la aceptación de los riesgos?		X	



Procedimientos	SI	NO	Observaciones
➤ ¿La contadora demuestra interés en conocer el nivel de aceptación y tolerancia de riesgo que posee el personal del área contable?	X		
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>			
<b>1. Factores Internos y Eternos</b>			
➤ ¿Existe un nivel de comunicación eficaz entre la contadora y las demás áreas para que el personal acepte los riesgos?		X	
<b>2. Identificación de eventos</b>			
➤ ¿Se brindar charlas al área de contabilidad sobre identificación de riesgos?	X		
➤ ¿Existen procedimientos que permitan evitar la pérdida o deterioro de la documentación contable?	X		
<b>3. Categorías de Eventos</b>			
➤ ¿La contadora clasifica los eventos que puedan presentarse según los objetivos de del área contable?		X	
<b>EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS</b>			
<b>1. Estimación de Probabilidad e Impacto</b>			
➤ ¿Cuentan con información financiera oportuna y eficaz?		X	

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
<b>2. Evaluación de Riesgos</b>			
➤ ¿El Gerente dispone de informes periódicos sobre el seguimiento de los resultados contables?	X		
➤ ¿Los accionistas identifican cambios en estados financieros y evalúan los riesgos?		X	
<b>3. Riesgos originados por los cambios</b>			
➤ ¿El personal que recién ingresan al área contable se adaptan a las normas y políticas establecidas?	X		
<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>			
<b>1. Categoría de respuestas</b>			
➤ ¿Cuándo existen dudas de la información financiera se entrega la documentación de respaldo?	X		
➤ ¿La Contadora asume su compromiso de entregar la información financiera a los accionistas de manera rápida y eficaz?		X	
<b>2. Decisión de Respuestas</b>			
➤ ¿La gerencia toma decisiones oportunas luego de la revisión de los estados financieros?	X		

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
<b>1. Integración con las decisiones de los riesgos.</b>			
➤ ¿El área contable cuenta con información que permita identificar los posibles riesgos, su control y prevención?		X	
<b>2. Principales actividades de control</b>			
➤ ¿Los accionistas realizan controles a los estados financieros y controlan los movimientos de las cuentas de la empresa?		X	
<b>3. Controles sobre los sistemas de información.</b>			
➤ ¿El área de contabilidad dispone de un sistema de información?		X	
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>			
<b>1. Calidad de la información</b>			
➤ ¿El área contable conoce las actividades a realizarse para que la información contable sea registrada de manera eficiente?	X		
<b>2. Instrumentos de Control</b>			

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
➤ ¿Las disposiciones y resoluciones son comunicadas al personal de manera oportuna?	X		
<b>3. Actualización de la información</b>			
➤ ¿La empresa dispone de un archivo actualizado de datos de los proveedores?		X	
<b>4. Información confiable</b>			
➤ ¿La gerencia recibe información financiera veraz y a tiempo?	X		
<b>5. Comunicación Interna</b>			
➤ ¿La contadora respeta las propuestas formuladas por los funcionarios con respecto a la mejora de la información contable?		X	
<b>6. Comunicación Externa</b>			
➤ ¿La Gerencia entrega información oportuna a organismos o personas externas?		X	
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>			
<b>1. Supervisión Permanente</b>			
➤ ¿Las actividades del personal son supervisadas por los directivos?		X	
<b>2. Evaluación Interna</b>			
➤ ¿El área contable cuenta con sistema de control interno?		X	
<b>3. Evaluación Externa</b>			
➤ ¿El área cuenta con sistema de control interno?		X	

Fuente: Cooperativa de Transportes de Pasajeros "Flavio Alfaro"

Elaborado por: Autor

✓ **Resultados obtenidos**

**Tabla 11**

**Resultados del Área de Contabilidad**

<b>COMPONENTES</b>	<b>TOTAL PREGUNTAS</b>	<b>TOTAL POSITIVAS</b>	<b>TOTAL NEGATIVAS</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA %</b>	<b>NIVEL DE RIESGO %</b>
<b>AMBIENTE DE CONTROL INTERNO</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>29,41%</b>	<b>70,59%</b>
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>58,33%</b>	<b>41,67%</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>
<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>66,67%</b>	<b>33,33%</b>
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>00,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>00,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

Como se observado la cooperativa registra sus actividades contables de forma manual y tradicional lo que ocasiona pérdida de tiempo y aumenta los niveles de riesgos ya que no se tiene la certeza de que la información proporcionada a la gerencia sea veraz.

Es importante que la empresa cuente con un software contable que permita a la administración tener el control sobre las operaciones. Con la implementación de un software contable se logran sistematizar y simplificar las tareas del área contable y aumenta el nivel de confianza ya que se reducen las posibilidades de contar con información errónea.

Este sistema de contabilidad deberá estar diseñado para registrar y procesar las transacciones de la empresa como compras, ventas, cuentas por pagar, control de inventarios, balances, nómina, etc. para lo cual solo se deberá ingresar la información y el programa realizará los cálculos de manera automática.

### ✓ **Ambiente de control**

El ambiente de control es la base fundamental para que el sistema de control interno funcione con éxito dentro de la empresa, pues define la conducta de los funcionarios y su predisposición frente al trabajo. Los resultados muestran que su nivel de confianza es del 29,41% y su nivel de riesgos es del 70,59%, esto debido a que la empresa no cuenta con normas, políticas y procedimientos establecidos además de que los informes financieros no son analizados por el jefe del área y gerente lo que facilita en caer en riesgos que perjudican a la empresa..

## ✓ **Establecimiento de objetivos**

Fijarse objetivos es de suma importancia en la administración de la empresa, ya que permite saber a dónde se quiere llegar y qué metas se desea alcanzar, para éste componente el nivel de confianza es del 58,33% y el nivel de riesgo alcanza un porcentaje del 41,67%, resultados que muestran la carencia de una planificación estratégica y que el jefe contable no comunica los objetivos del área.

## ✓ **Identificación de riesgos**

Poder identificar factores internos y externos para poder minimizarlos se vuelve clave a la hora de ejercer un buena administración; el nivel de confianza de éste componente alcanza el 50,00% mientras que el nivel de riesgos es del 50,00% debido a la inexistencias de canales de comunicación y controles a los conductores de las unidades de transporte, lo que indica que el área contable no cuenta con herramientas y estrategias que permitan identificar los riesgos y minimizarlos.

## ✓ **Evaluación de riesgos**

Los resultados alcanzados por la empresa demuestran que el nivel de confianza es del 50,00% mientras que el nivel de riesgos es del 50,00%, lo que ocurre debido a que no se cuenta con información financiera oportuna y eficaz que permita la identificación y evaluación de los riesgos.

### ✓ **Respuesta al riesgo**

Otro factor importante dentro del control interno es la respuesta al riesgo, alcanzo en el nivel de confianza el 66,67% y el nivel de riesgos el 33,33%, esto se debe a que el área no asume su compromiso en la entrega de información financiera a los accionistas de manera oportuna y eficaz

### ✓ **Actividades de control**

Luego de aplicar el cuestionario de evaluación interna el nivel de confianza obtuvo el 00,00% y el nivel de riesgo obtuvo un alto porcentaje del 100,00%, debido a la falta de información e inexistencia de un sistema de control interno que permita analizar y evaluar los riesgos.

### ✓ **Información y comunicación**

Mide los sistemas de comunicación existentes para la aplicación del control interno, alcanzó un 50,00% para el nivel de confianza y el 50,00 para el nivel de riesgos, debido a la carencia de sistemas de comunicación que permitan supervisar y vigilar las actividades contables y financiera de la empresa y falta de datos estadísticos que permitan obtener información oportuna y confiable.

### ✓ **Supervisión y monitoreo**

Constituye el último pero no menos importante componente del control interno, su nivel de confianza alcanzó un porcentaje del 00,00% y el nivel de riesgos equivalentes al 100,00%, valores que responden a la inexistencia de controles internos y externos.



## **CAPÍTULO IV**

### **4. ÁREA DE VENTA DE SERVICIOS**

#### **4.1 DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.**

##### **4.1.2 NATURALEZA Y FUNCIONES**

El área de ventas del servicio es parte primordial de la empresa, pues es la única área que tiene relación directa con el público por lo tanto de ella depende la imagen institucional. Su función primordial es planear, controlar y ejecutar la venta de boletos a los usuarios del servicio aplicando técnicas y estrategias que permitan aumentar el nivel flujo de usuarios.

El área de venta se divide en dos secciones; venta de boletos y servicios de encomiendas.

La venta de boletos se la desarrolla dentro de las instalaciones de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” en la matriz ubicada en el Cantón Chone y en las sucursales de los Cantones Flavio Alfaro y El Carmen; cuentan con tres personas quienes son los encargados de vender los boletos a los usuarios del servicio de transportes.

Los servicios de encomiendas también se encuentran dentro de las instalaciones de la cooperativa y su función es recibir y enviar encomiendas para que sean llevados por las unidades de transportes de un lugar a otro.

La sección de venta de boletos tiene como funciones principales las siguientes:

- ✓ Llevar el registro diario de control de venta de los boletos.
- ✓ Vender y entregar los boletos a los usuarios.
- ✓ Realizar informes diarios sobre la cantidad de boletos vendidos.

La sección de encomiendas es la encargada de:

- ✓ Recibir y enviar las encomiendas.
- ✓ Cobrar el valor establecido para el efecto.

Además el responsable de encomiendas está obligado a:

- ✓ Entregar a los choferes y ayudantes las encomiendas en las condiciones físicas que fueron entregadas por los usuarios.
- ✓ Tratar a los usuarios con cortesía y respeto.
- ✓ Mantener actualizado el registro y control de las encomiendas que llegar a las oficinas de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro.
- ✓ Entregar facturas a los usuarios por el servicio de encomiendas respetando rangos, pesos y precios establecidos.
- ✓ Emitir informes de despacho y existencias para su contabilización y toma de decisiones.

#### **4.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE VENTA DE SERVICIOS.**

Dentro de área de boleterías los objetivos deben ir más allá de vender el servicio de transporte; se deben aplicar estrategias y procedimientos que permitan incrementar los usuarios del servicio, atraer nuevos usuarios, mejorar la imagen institucional dentro del mercado entre otros aspectos que permitan incrementar las ganancias.

Como características del área de venta del servicio podemos mencionar:

- ✓ Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- ✓ Reclutar y seleccionar el personal que estará a cargo de la venta de boletos y servicios de encomiendas.
- ✓ Establecer los lineamientos y estrategias para la venta de boletos y captación de nuevos usuarios.

En lo que respecta a la sección de encomiendas, el despachador es la persona encargada de recibir, y despacharlas encomiendas en las unidades de transporte para que sean trasladadas a distintos destinos a nivel de la provincia.

Debe:

- ✓ Confirmar el embarque y desembarque de las encomiendas.
- ✓ Entregar documento comprobatorio del recibo y despacho de las encomiendas.

### **4.1.3 ENLACES CON OTRAS AREAS**

#### **✓ Área de Gerencia**

El Gerente realiza supervisiones periódicas a los vendedores y despachadores para garantizar que estén desempeñando sus actividades con responsabilidad y eficiencia. La gerencia es quien informa a los accionistas sobre las novedades que se suscitan en la venta de boletos y servicios de encomiendas.

#### **✓ Área de Contabilidad**

El área de venta de servicios se encuentra directamente con la de contabilidad ya que esta es la que recauda el dinero de la venta de boletos y servicios de encomiendas al final de la jornada laboral.

### **4.1.4 PROCESO DEL CONTROL INTERNO**

#### **➤ AUTORIZACIÓN**

La persona encargada de la venta de boletos es la encargada de autorizar la salida de las unidades de Transportes desde las instalaciones de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Flavio Alfaro hacia los distintos destinos a nivel provincial.

Así mismo la persona responsable de las encomiendas autoriza y despacha la salida de las mismas cuidando el cumplimiento de los lineamientos establecidos para el efecto.

## ✓ PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Los procesos de venta de boletos y servicios de encomiendas no cuentan con un programa automatizado por lo que son realizados de forma manual por las personas responsables de dicho proceso, ocasionando retraso en los servicios.

Para la venta de boletos se utiliza un sistema manual donde se registran diariamente las transacciones realizadas por concepto ventas y encomiendas, se entrega al usuario un boleto donde consta el valor del pasaje y lugar de destino, el talonario sirve como documento de respaldo para la elaboración de los informes que son entregados al área de contabilidad para su revisión y posterior aprobación.

## ✓ VERIFICACIÓN

El Gerente es la persona encargada de la supervisión y revisión de las actividades del área de venta de boletos y encomiendas quien tiene la potestad para aprobar y/o rechazar la información proporcionada por los encargados del área.

Los principales documentos que la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” utiliza en la venta de boletos son:

- ✓ Nómina de pasajeros.
- ✓ Boletos de salida

Los documentos utilizados en la sección encomiendas son:

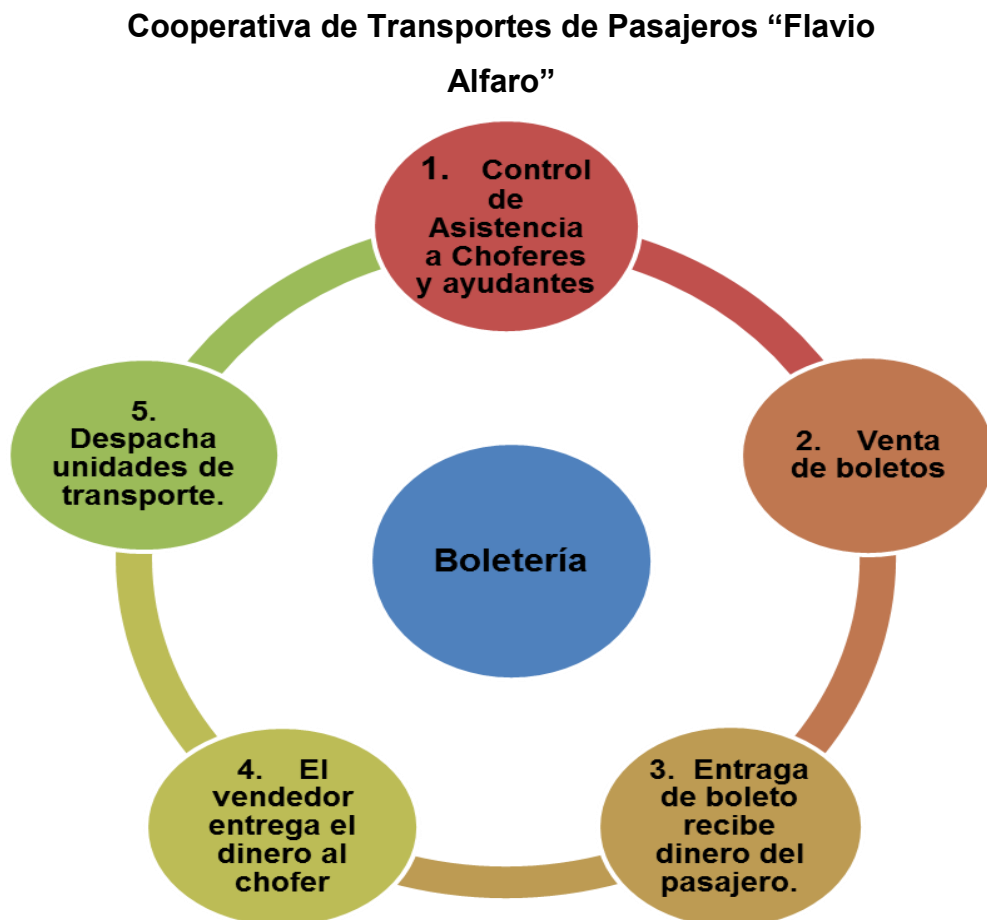
- ✓ Cuadernos donde se registra las encomiendas recibidas por la persona encargada de esta sección.

## ✓ PROTECCIÓN FÍSICA.

Toda la documentación que se maneja en las secciones de venta de boletos y encomiendas es entregada a la contadora de la empresa para que sea archivada de manera cronológica, proceso que es realizado con el método tradicional, ubicada en lugares apropiados facilitando la seguridad de los mismos.

Gráfico 20

### Ciclo del Área de Venta de Servicios – Sección Boletos



Elaborado por: Autor

#### 4.1.5 DEBILIDADES DETECTADAS

<b>Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro”</b>	
<b>Cédula Narrativa</b>	
<b>ÁREA: Venta de Servicios</b>	
<b>FECHA: 10 de enero del 2015</b>	
<b>DEBILIDADES DETECTADAS</b>	
<b>VENTA DE SERVICIOS</b>	
<p>Los vendedores de boletos y encomiendas son los encargados de vender y captar nuevos usuarios aplicando estrategias que permitan incrementar la imagen institucional.</p>	
<p>Una vez analizado el diagrama de los procesos actuales del área de venta de servicios (boletos y encomiendas) de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” se encontraron las debilidades que se detallan a continuación:</p>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Las personas encargadas de la venta de boletos y encomiendas no mantienen documentación que respalde las actividades realizadas diariamente.</li><li>2. En caso de pérdida de la documentación de área de contabilidad, y al no contar con documentos de respaldo del área de venta de servicio, la empresa podría incurrir en información errónea ya que no dispondría de documentación confiable y veraz.</li><li>3. No existe supervisión directa a quienes realizan actividades en el área de venta de servicios debido a la ausencia de un jefe administrativo, lo que hace que la información y documentación sea susceptible a errores.</li><li>4. Los accionistas de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” no consideran necesario la implementación de un método computarizado de venta de boletos, por lo que actualmente la venta se la realiza de forma manual, retrasando la agilidad y oportunidad en el proceso de información</li></ol>	

Fuente: Cooperativa de Transportes “Flavio Alfaro”

Elaborado por: Autor

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS “FLAVIO ALFARO”**  
**ÁREA:** Venta de Servicios.  
**FECHA:** 10 de enero del 2015

1/8
-----

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
<b>AMBIENTE DE CONTROL INTERNO</b>			
<b>1. Integridad y Valores Éticos</b>			
➤ ¿Los vendedores realizan venta de servicios en base a lineamientos y políticas establecidas por la empresa?		X	
➤ ¿Los vendedores y despachadores realizan sus actividades pueden denunciar posibles irregularidades?	X		
➤ ¿Los vendedores de servicios realizan sus actividades considerando los valores éticos y morales?	X		
<b>2. Responsabilidad y transparencia</b>			
➤ ¿Las actividades en el área de venta de servicio se las realiza con responsabilidad y transparencia?	X		
➤ ¿Los vendedores y controladores entregan información confiable y oportunidad a la gerencia?	X		



Procedimientos	SI	NO	Observaciones
<b>3. Consejo de Administración y Comités</b>			
➤ ¿La empresa tiene Consejo de Administración y Comité?		X	
<b>4. Estructura Organizativa</b>			
➤ ¿El área de venta de servicios dispone de un Organigrama estructural de personal y funciones?		X	
➤ ¿Existe un manual de funciones que permita al área de venta de servicios orientarse en el desarrollo de sus funciones?		X	
➤ ¿Los vendedores y despachadores conocen su nivel de responsabilidad que tienen para con la empresa en el manejo de la información?	X		
➤ ¿La empresa dispone de medios informativos internos?		X	
<b>5. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.</b>			
➤ ¿Los vendedores y despachadores hacen frente a los objetivos y cambios en la empresa con la suficiente responsabilidad?		X	
➤ ¿Existen funciones y responsabilidades asignadas a vendedores y despachadores?		X	
➤ ¿El número de funcionarios del área de ventas de servicios es suficiente para el logro de los objetivos?		X	
<b>6. Gestión del Talento Humano</b>			

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
➤ ¿El personal de área de venta de servicios cuenta con conocimientos afines que permitan realizar sus actividades de manera eficiente?		X	
➤ ¿La empresa cuenta con instrumentos de evaluación del desempeño de los funcionarios del área de venta de servicios?		X	
<b>7. Cultura institucional</b>			
➤ ¿En el área de venta de servicios existe una cultura institucional que estimule a los funcionarios a actuar con pulcritud?		X	
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>			
<b>1. Objetivos Estratégicos</b>			
➤ ¿Existe planificación estratégica dentro del área de venta de servicios?		X	
➤ ¿El área de venta de servicios tiene establecido objetivos y las estrategias para alcanzarlos?		X	
➤ ¿Los vendedores y despachadores informa a las áreas los objetivos alcanzados de manera rápida y oportuna?		X	
<b>2. Objetivos Específicos</b>			
➤ ¿Los informes de venta de boletos y encomiendas son revisados de forma periódica con la finalidad de verificar si se cumple con las normas establecidas?		X	

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
➤ ¿Existen límites de tiempo para la entrega de reportes de venta de boletos y encomiendas?	X		
➤ ¿Los vendedores y despachadores asumen compromisos para el logro de los objetivos propuestos?	X		
<b>3. Relación entre objetivos y control interno</b>			
➤ ¿Los vendedores y controladores están comprometida para lograr los objetivos del área de venta de servicios?	X		
➤ ¿El área de venta de servicios conoce el método de control interno y sus componentes?		X	
<b>4. Consecución de Objetivos</b>			
➤ ¿El personal de venta de servicios se preocupa por incrementar el número de usuarios?	X		
➤ ¿El área de venta de servicios ha desarrollado controles que garanticen la confiabilidad de la información?	X		
<b>5. Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia</b>			
➤ ¿El área de venta de servicios posee estrategias que permitan la aceptación de los riesgos?		X	

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
➤ ¿Los vendedores y controladores demuestran interés en conocer el nivel de aceptación y tolerancia de riesgo que poseen?	X		
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>			
<b>1. Factores Internos y Eternos</b>			
➤ ¿Existe la comunicación suficiente entre el área de venta de servicios y la gerencia para implementar un sistema automatizado de venta de boletos?		X	
<b>2. Identificación de eventos</b>			
➤ ¿Se brindar charlas al área de venta de servicios sobre identificación de riesgos?		X	
➤ ¿Existen procedimientos que permitan evitar la pérdida o deterioro de la documentación del área de venta se servicios?		X	
<b>3. Categorías de Eventos</b>			
➤ ¿El personal del área de venta de servicios clasifica los eventos que puedan presentarse según los objetivos de del área		X	
<b>EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS</b>			
<b>1. Estimación de Probabilidad e Impacto</b>			
➤ ¿Cuentan con información de venta de boletos?		X	

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
<b>2. Evaluación de Riesgos</b>			
➤ ¿Existen datos estadísticos de recepción y entrega de encomiendas?		X	
➤ ¿Se entrega información detallada de encomiendas a la gerencia?	X		
<b>3. Riesgos originados por los cambios</b>			
➤ ¿El personal que recién ingresan al área de venta de servicios se adapta a las normas y políticas establecidas?		X	
<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>			
<b>1. Categoría de respuestas</b>			
➤ ¿Existe responsabilidad por registrar la venta de boletos por parte de los vendedores?		X	
➤ Existe responsabilidad por registrar las encomiendas por parte de los vendedores?		X	
<b>2. Decisión de Respuestas</b>			
➤ ¿El área de venta de servicios cuenta con datos estadísticos que le permitan identificar los riesgos?		X	

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
<b>1. Integración con las decisiones de los riesgos.</b>			
➤ ¿El área de venta de servicios cuenta con información que permita identificar los posibles riesgos, su control y prevención?		X	
<b>2. Principales actividades de control</b>			
➤ ¿El servicio de encomiendas es seguro y confiable?		X	
<b>3. Controles sobre los sistemas de información</b>			
➤ ¿El área de venta de servicios dispone de un sistema de información?	X		
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>			
<b>1. Cultura de Información en todos los niveles</b>			
➤ ¿El área de venta de servicios conoce las actividades a realizarse para que la información sea registrada de manera eficiente?	X		
<b>2. Herramientas de Supervisión</b>			

Procedimientos	SI	NO	Observaciones
➤ ¿Las disposiciones y resoluciones son comunicadas al personal del área de venta de servicios de manera oportuna?	X		
<b>7. Actualización de la información</b>			
➤ ¿La empresa dispone de un archivo actualizado de datos de los usuarios del servicio de transporte?		X	
<b>8. Información confiable</b>			
➤ ¿La información del área de venta de servicios entregada a la gerencia es confiable?		X	
➤ ¿Se le entrega al accionista y chofer información confiable y veraz?	X		
<b>3. Comunicación Interna</b>			
➤ ¿Existe un buen sistema de comunicación dentro del área de venta de servicios.	X		
<b>4. Comunicación Externa</b>			
➤ ¿La Gerencia entrega información oportuna a organismos o personas externas?		X	
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>			
<b>1. Supervisión Permanente</b>			
➤ ¿Las actividades del personal son supervisadas por los directivos?		X	
<b>2. Evaluación Interna</b>			
➤ ¿El área contable cuenta con sistema de control interno?		X	
<b>3. Evaluación Externa</b>			
➤ ¿El área cuenta con sistema de control interno?		X	

Fuente: Cooperativa de Transportes de Pasajeros "Flavio Alfaro"

Elaborado por: Autor

✓ **Resultados obtenidos**

**Tabla 11**

**Resultados del Área Venta de Servicios**

<b>COMPONENTES</b>	<b>TOTAL PREGUNTAS</b>	<b>TOTAL POSITIVAS</b>	<b>TOTAL NEGATIVAS</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA %</b>	<b>NIVEL DE RIESGO %</b>
<b>AMBIENTE DE CONTROL INTERNO</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>31,25%</b>	<b>68,75%</b>
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>00,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>25,00%</b>	<b>75,00%</b>
<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>00,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>33,33%</b>	<b>66.67%</b>
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>57,14%</b>	<b>42,85%</b>
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>00,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor



### ✓ **Ambiente de control**

El ambiente de control es la base fundamental para que el sistema de control interno funcione con éxito dentro de la empresa, pues define la conducta de los funcionarios y su predisposición frente al trabajo. Los resultados de este componente muestran que su nivel de confianza es del 31,25% y su nivel de riesgos es del 68,75%, esto debido a que la empresa no cuenta con normas, políticas y procedimientos establecidos además de que el área de venta de servicios no dispone de una estructura orgánica y los vendedores de boletos y despachadores realizan sus actividades empíricamente sin contar con un manual de funciones.

### ✓ **Establecimiento de objetivos**

Fijarse objetivos es de suma importancia en la administración de la empresa, ya que permite saber a dónde se quiere llegar y qué metas se desea alcanzar, el nivel de confianza para éste componente es del 50,00% y el nivel de riesgo alcanza un porcentaje del 50,00%, resultados que muestran la carencia de una planificación estratégica y que la contadora no comunica los objetivos del área de venta de boletos y servicios de encomienda no cuenta con objetivos definidos lo que a su vez permite que éste personal no cuente con estrategias que permitan evaluar y controlar los riesgos.

### ✓ **Identificación de riesgos**

Poder identificar factores internos y externos para poder minimizarlos se vuelve clave a la hora de ejercer una buena administración; el nivel de confianza alcanza el 00,00% mientras que el nivel de riesgos es del 100,00% debido a la inexistencias de procedimientos que permitan evitar la pérdida o deterioro de la documentación del área de venta de servicios.

### ✓ **Evaluación de riesgos**

Los resultados alcanzados por la empresa demuestran que el nivel de confianza es del 25,00% mientras que el nivel de riesgos es del 75,00%, lo que ocurre por inexistencia de archivos de datos estadísticos que permitan detectar y evaluar posibles riesgos.

### ✓ **Respuesta al riesgo**

Otro factor importante dentro del control interno es la respuesta al riesgo, alcanzó el nivel de confianza el 00,00% y el nivel de riesgos el 100,00%, esto se debe a falta de responsabilidad de los funcionarios encargados de la venta de boletos y encomiendas en el registro de las actividades diarias y a la carencia de datos estadísticos que permitan detectar riesgos.

### ✓ **Actividades de control**

Luego de aplicar el cuestionario de evaluación interna el nivel de confianza obtuvo el 33,33% y el nivel de riesgo obtuvo un alto porcentaje del 66,67%, debido a la falta de información e inexistencia de un sistema de control interno que permita analizar y evaluar los riesgos.

### ✓ **Información y comunicación**

Mide los sistemas de comunicación existentes para la aplicación del control interno, alcanzó un 57,14% para el nivel de confianza y el 42,85% para el nivel de riesgos, debido a la carencia de sistemas de comunicación que permitan

supervisar y vigilar las actividades de la empresa y falta de datos estadísticos que permitan obtener información sobre los usuarios.

### ✓ **Supervisión y monitoreo**

Constituye el último pero no menos importante componente del control interno, su nivel de confianza alcanzó un porcentaje del 00,00% y el nivel de riesgos equivalentes al 100,00%, valores que responden a la inexistencia de controles internos y externos.

## **4.2. Estructura del procedimiento de Ventas del Servicio**

### **4.2.1 Introducción**

Para que la venta de un producto o un servicio sea exitosa se debe cumplir con un proceso, que no son más que una serie de actividades y estrategias que permitan promover el servicio que oferta la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” y que coadyuven al alcance de los objetivos institucionales.

En la actualidad la cooperativa no dispone de políticas y lineamientos que permitan ofrecer el servicio con responsabilidad y transparencia, por lo que los vendedores realizan su actividad de forma improvisada que muchas veces ocasiona la insatisfacción de los clientes.

La venta del servicio de transporte es la base de la empresa, pues es a través de dicha actividad que la empresa obtiene los recursos necesarios para mantenerse en el mercado, por lo que el éxito dependerá de muchos factores que ayuden al área de ventas a realizar sus actividades de manera eficiente y eficaz.

Dentro de área de venta de servicios se tienen que coordinar las actividades a realizar por el controlador y despachador de encomiendas, para el diseño de estrategias debemos considerar que la empresa se dedica a la venta de un servicio intangible que no puede darse antes de la compra, el comprador no adquiere un bien sino un derecho que es el de usar el vehículo para transportarse de un lugar a otro.

#### **4.2.2 Responsable del proceso de ventas**

La responsabilidad de la venta del servicio de transportes y encomiendas recae en el gerente, jefe administrativo, vendedores de boletos y despachador de encomiendas.

#### **4.2.3 Fases del proceso de ventas**

Como es lo hemos mencionado en líneas anteriores el vender un servicios consiste en una serie de actividades bien definidas que conlleven al alcance de los objetivos de la empresa.

Para cumplir con los objetivos propuestos la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” deberá considerar las siguientes fases:

- a. Estudio del mercado y entorno económico:** El estudio de mercado se vuelve un pilar importante y que no debemos descuidar, pues no ayuda a seguir mejorando el servicio que brindado; aquí vamos a investigar y conocer quiénes son los potenciales clientes, competencia, entorno y demanda.

Analizaremos cuál es el entorno económico que rodea la empresa, hacer previsiones para el futuro, lo que nos ayudará a generar ideas y estrategias para enfrentar las situaciones económicas adversas.

- b. Diseñar estrategias de marketing y publicidad:** Consiste en dar a conocer el servicio brindado con la finalidad de elevar el volumen de clientes y mayor participación en el mercado local.

La empresa contratará espacios publicitarios en la prensa hablada y escrita de la localidad para ofertar el servicio y captar nuevos clientes.

#### **4.2.4 Proceso de venta del servicio**

La venta del Servicio de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro”, no debe ser un hecho aislado, sino que merece especial atención, consiste en aplicar herramientas que permitan captar clientes, mejorar el servicio e incrementar las utilidades de la empresa.

Para la realización de ésta actividad se propone la siguiente estructura:

- a. La Junta General de accionistas debe promover la eficiencia y eficacia en la venta del servicio, es quien debe emitir los lineamientos y políticas a seguir, la capacitación del personal es fundamental ya que estará en contacto directo con los usuarios y debe brindar un trato amable y respetuoso procurando la confianza y comodidad de los mismos.
- b. Los vendedores de boletos deben asistir con puntualidad a su lugar de trabajo.

- c. El vendedor realiza la entrega del boleto al usuario y recibe el dinero por el valor del mismo.
- d. El vendedor realiza la entrega del dinero recaudado por concepto de venta de boletos al conductor, previo la firma por duplicado de un documento de respaldo, entre vendedor y jefe administrativo, y que tiene que ser recibido conforme por el conductor de la unidad.
- e. El despachador y jefe administrativo autorizan la salida de la unidad de transporte

A continuación de muestra el modelo de boleto que entrega la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” a los usuarios:

**Grafico 21**

**Boleto Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro”**

COOPERATIVA DE TRANSPORTES  
**“FLAVIO ALFARO”**  
 CHONE - MANABÍ - ECUADOR

COOPERATIVA FLAVIO ALFARO  
  
 CHONE

SEGURIDAD - RAPIDEZ - CONFORT N°

Valor US. D.

Nombre:

Asiento:  Destino a:

Fecha de viaje:  Hora salida

NOTA: Este boleto es válido para la fecha indicada. El pasajero tiene derecho a 25 libras de equipaje, el pasajero que no estuviere a la hora señalada perderá el valor del pasaje. La Cooperativa se responsabiliza en caso de pérdida de maleta, hasta US.D. 2,00 salvo que sea declarado su contenido se pagará el 50 %, al adquirir este boleto, está Ud. aceptando estas condiciones.

Elaborado por: Cooperativa de Transportes “Flavio Alfaro”

Con la finalidad de mejorar el control interno de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” se propone contar con un sistema automatizado para la emisión y venta de boletos, lo que contribuirá a agilizar el proceso y que éste se realice con absoluta transparencia.

El boleto se entregará al usuario en original y copia, la misma que será entregada al controlador o ayudante al momento de realizar el viaje.

Los datos que deberán llenarse en el boleto son:

- ✓ Razón social del usuario.
- ✓ RUC del usuario
- ✓ Pasajero (Nombres y apellidos)
- ✓ Cédula de identidad del pasajero
- ✓ Lugar de origen y de destino
- ✓ Fecha de viaje
- ✓ Fecha de expedición, es la fecha en que el pasajero adquiere el boleto.
- ✓ Válido hasta, el boleto solo es válido hasta la fecha de viaje.
- ✓ Hora de salida del viaje
- ✓ Valor
- ✓ Número de asiento que ocupará el pasajero.

## Gráfico 22

### Boleto Cooperativa de Transportes "Flavio Alfaro" – Propuesto

<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES</b> <b>"FLAVIO ALFARO"</b> Calle 7 de Agosto entre Vargas Torres y Alejo Lascano		<b>RUC N°:</b> _____ <b>BOLETO DE VIAJE</b> <b>SERIE:</b> _____
<b>RAZÓN SOCIAL:</b>		<b>RUC:</b>
<b>PASAJERO:</b>		<b>C.I.</b>
<b>ORIGEN:</b>	<b>DESTINO:</b>	<b>FECHA DE VIAJE:</b>
<b>FECHA DE EXPEDICIÓN:</b>	<b>VALIDO HASTA:</b>	<b>HORA DE SALIDA:</b>
<b>VALOR:</b>		<b>ASIENTO:</b>
<b>Firma y Sello Vendedor</b>	IMPORTANTE: Todo pasajero deberá presentarse una hora antes del viaje. Conserve su boleto para presentarlo al Controlador. SOLO SE ACEPTAN POSTERGACIONES HASTA TRES HORAS ANTES DEL VIAJE.	

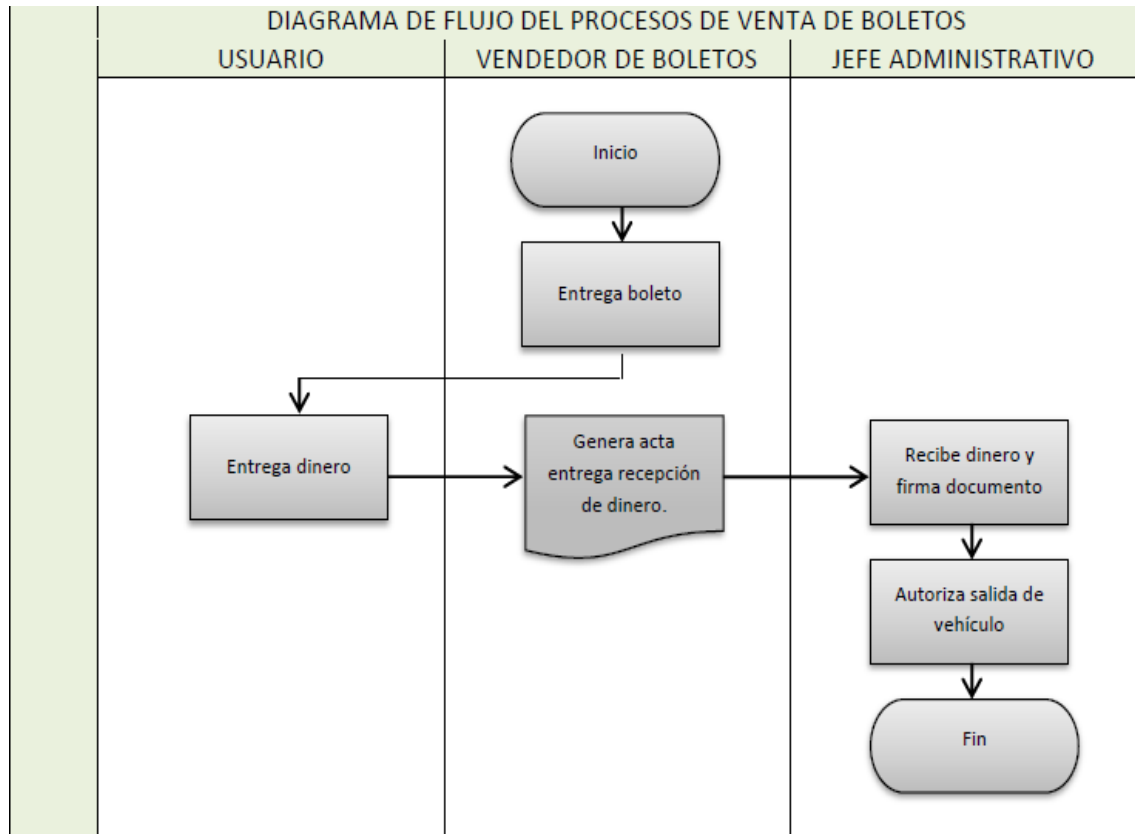
Elaborado por: Autor

Al final del día se realizara un resumen comparativo de los boletos vendidos vs el documento entregado a los choferes sobre el dinero entregado por la venta de pasajes en cada recorrido con el fin de supervisar que cuadre y que no existan sobrantes o faltantes de dinero, el cual será firmado por jefe administrativo y vendedores, este documento será entregad al día siguiente al jefe financiero y el área administrativa debe conservar una copia del mismo para sus archivos



**Gráfico 23**

**Diagrama de Flujo del Proceso de venta de boletos**



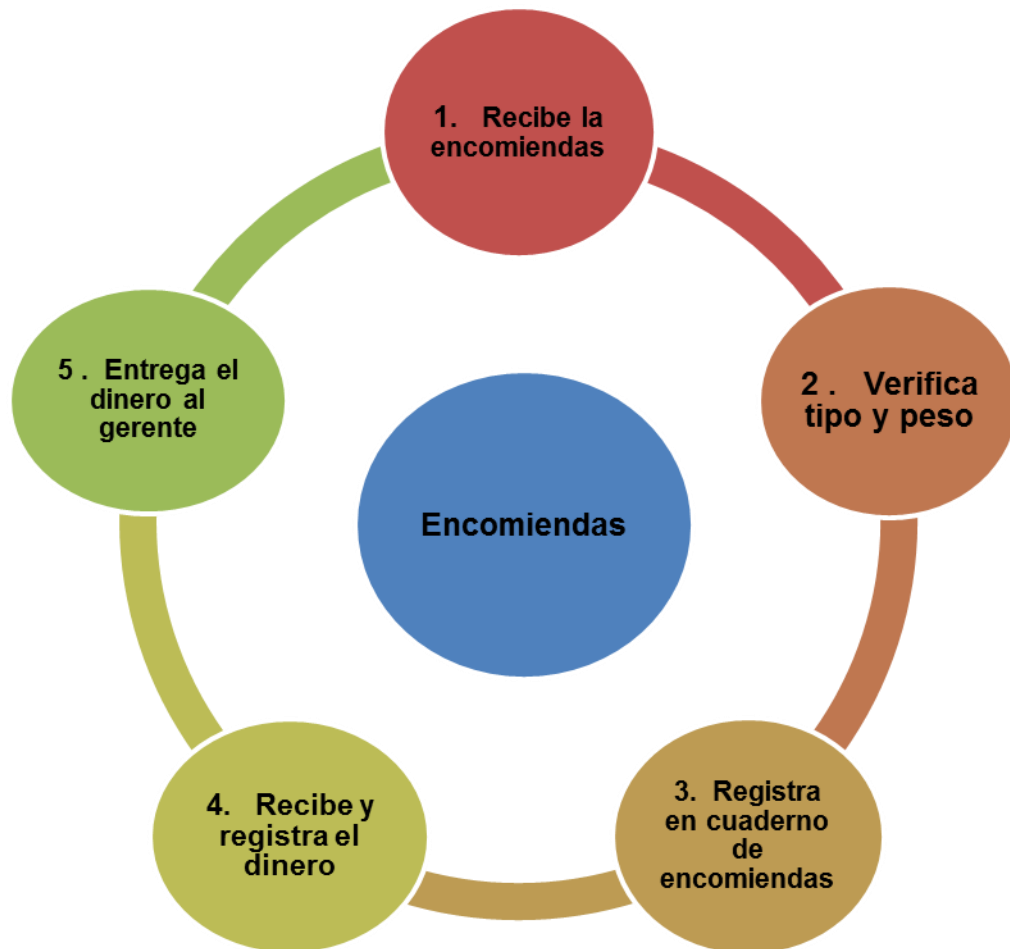
Elaborado por: Autor

### **4.3 Propuesta de la Estructura del procedimiento de Encomiendas**

El envío y recepción de encomiendas es otro de los servicios que brinda la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” y para que éste proceso se desarrolle con éxito depende en gran parte del nivel gerencial y el nivel de eficiencia con la que los responsables de ésta área realicen sus actividades.

**Gráfico 24**

**Ciclo del Área de Venta de Servicios – Sección Encomiendas  
Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio  
Alfaro”**



Elaborado por: Autor

### **4.3.1. Introducción**

La Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” presta el servicio de encomiendas que consiste en recibir y enviar encomiendas de un lugar a otro en las unidades de transportes.

Al igual que en la venta de boletos, en el servicio de encomiendas tampoco se cuenta con control automatizado para la recepción y envío de encomiendas que permita tener datos estadísticos de cuántas personas utilizan éste servicio.

A continuación se propone un modelo de control para el desarrollo de ésta actividad que permita incrementar la seguridad de los usuarios que en muchas ocasiones sufren pérdida, deterioro o confusión en sus encomiendas.

El registro de encomiendas debe llenarse por duplicado, la copia será entregada al usuario como constancia de que entregó su encomienda en las oficinas de la cooperativa y que ésta asume la responsabilidad del servicio.

Los datos que deben incluirse en la guía de encomiendas son:

- ✓ Número de RUC de la empresa
- ✓ Denominación de documento
- ✓ Serie y número del documento
- ✓ Fecha de inicio del traslado
- ✓ Nombres y apellidos del destinatario
- ✓ Dirección del punto de partida y punto de llegada
- ✓ RUC o cédula de identidad del destinatario
- ✓ Motivo del traslado
- ✓ Descripción de bien, cantidad, unidad de medida y peso
- ✓ Número de identificación del transportista
- ✓ Nombres y apellidos del transportista
- ✓ Marca y placa del vehículo
- ✓ Licencia de conducir del conductor

### **4.3.2 Responsable del servicio de encomiendas**

La responsabilidad del servicio de encomiendas recae en el Gerente, Jefe Administrativo, Despachador y conductores de la Cooperativa de Transportes “Flavio Alfaro”.

### **4.3.3 Proceso de encomiendas**

Para la recepción y envío de encomiendas la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” deberá cumplir con el siguiente procedimiento:

- a. El despachador recibe las encomiendas en las oficinas de la cooperativa.
- b. El despachador verifica el tipo de encomiendas y su peso.
- c. Registra los datos en el registro de las guías de encomiendas.
- d. El despachador recibe el dinero por concepto de encomiendas y registra. Al recibir el dinero debe entregar un recibo al cliente con la firma del (despachador) y firmar también el vendedor que debe recibir el dinero
- e. Entrega la encomienda al conductor de la unidad de transporte en buen estado. Se entrega la encomiendo mediante un documento de respaldo de entrega en la cual deben de firmar el despachador y el chofer el recibido de este encargo
- f. Al final del día el despachador entrega el dinero recaudado por concepto de encomiendas al Jefe Administrativo, mediante la firma de un documento (acta entrega-recepción) como constancia del proceso realizado. El dinero lo entrega el vendedor y el despachador entrega el registro de las guías de encomiendas, el

jefe administrativo debe hacer un comparativo del dinero vs la guía para verificar el cuadre.

### Gráfico 25

#### Formato Guía de Encomiendas

<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "FLAVIO ALFARO"</b> Calle 7 de Agosto entre Vargas Torres y Alejo Lascano		<b>RUC N°: _____</b> <b>GUÍA DE REMISIÓN REMITENTE N°: _____</b>	
<b>Fecha de traslado:</b>			
<b>Destinatario:</b>		<b>Punto de partida:</b>	
<b>RUC:</b>	<b>Cédula:</b>	<b>Punto de llegada:</b>	
<b>Hora de Partida:</b>		<b>Hora de llegada:</b>	
<b>Motivo del traslado:</b>			
<b>Venta:_____ Compra:_____ Consignación:_____ Devolución:_____</b> <b>Importación:_____ Exportación:_____ Otros:_____</b>			
<b>Datos del bien transportado:</b>			
<b>Descripción:</b>		<b>Cantidad:</b>	<b>Unidad de medida:</b>
			<b>Peso:</b>
<b>Datos del transportista</b>		<b>Datos de Unidad de Transporte</b>	
<b>Cédula:</b>	<b>Denominación, apellidos y nombres</b>	<b>Marca y Placa:</b>	<b>Licencia de conductor:</b>
		<b>Firma y sello responsable</b>	

Elaborado por: Autor

**Gráfico 26**

**Formato Acta Entrega – Recepción del dinero de encomiendas.**

ACTA ENTREGA-RECEPCIÓN DE DINERO RECIBIDO POR SERVICIO DE ENCOMIENDAS

En la ciudad de Chone, siendo las.....horas del día.....de..... del 2015, estando reunidos en las instalaciones de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” el Sr....., despachador y el Sr....., Jefe Administrativo, suscriben el presente documento con la finalidad de entregar – receptionar los valores detallados a continuación:

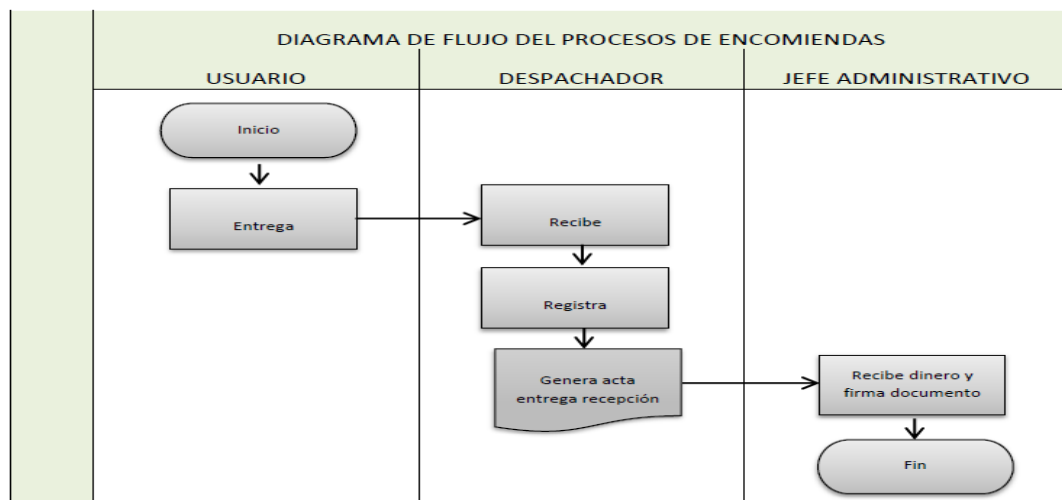
CANTIDAD	OBSERVACIÓN

Para constancia firman:

Elaborado por: Autor

**Gráfico 27**

**Diagrama de Flujo del proceso de encomiendas.**



Elaborado por: Autor

## **4. 4. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS**

### **4.4.1 Introducción**

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros “Flavio Alfaro”, como se ha mencionado en capítulos anteriores, es una empresa dedicada a la venta de un servicio como es el transportar pasajeros desde y hacia distintos lugares de la provincia de Manabí.

Para lograr cumplir con sus objetivos la empresa necesita adquirir ciertos bienes y materiales que necesitará para que las actividades diarias se realicen sin ningún tipo de contratiempos.

La empresa en la actualidad no cuenta con lineamientos que permitan normar el proceso de compras de materiales de oficina y bienes muebles, por lo que se hace necesario diseñar un proceso que permita realizar esta actividad con absoluta responsabilidad y transparencia.

Realizar una compra comprende todo un proceso que deben cumplir las áreas involucradas. Para realizar compras debemos pensar en los beneficios de empresa como ahorrar costes, ahorrar tiempo, calidad de los productos, etc.

### **4.4.2 Fases del proceso de compras**

Para que el proceso de compras se éxitos se debe considerar las siguientes fases:

- ✓ **Planificación de las compras:** Con la finalidad de evitar retrasos en las actividades de la empresa la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” realizará un análisis exhaustivo de las necesidades, lo que permitirá estar preparados ante un faltante de materiales.
- ✓ **Análisis de las necesidades:** Una vez que los funcionarios de las áreas han realizado su petición de necesidades, el gerente realizará un análisis de las necesidades existentes para priorizar las urgentes y tramitar su adquisición.
- ✓ **Solicitud de ofertas y presupuesto:** Se pedirán por lo menos tres proformas a proveedores distintos para analizar la que más conviene a los intereses de la cooperativa.
- ✓ **Evaluación de ofertas recibidas:** Una vez recibidas las ofertas se evalúan y comparan con la finalidad de evitar tomar decisiones apresuradas que puedan afectar la economía de la empresa.
- ✓ **Selección de proveedor:** Luego de realizar las evaluaciones y comparaciones necesarias se selecciona el proveedor que suministrará los materiales a la empresa.
- ✓ **Negociación de condiciones:** Se realizan las negociaciones finales de la compra.
- ✓ **Solicitud del pedido:** Una vez que se han establecido las condiciones necesarias para la compra se realiza la solicitud formalizada a través de un documento.
- ✓ **Seguimiento del pedido:** Consiste en verificar si hemos recibido todo el material solicitado, que haya llegado en buen estado y si cumple con las características especificadas.



### **4.4.3 Responsable del proceso de compras**

La responsabilidad del proceso de compras de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” recae sobre el Gerente quien aprueba la compra, el Jefe Administrativo quien se encargará de solicitar y evaluar las proformas y el contador quien es el encargado de realizar el pago de los bienes adquiridos.

### **4.4.4 Proceso de compras**

Para la realización de las compras de materiales y bienes se ha establecido el siguiente proceso:

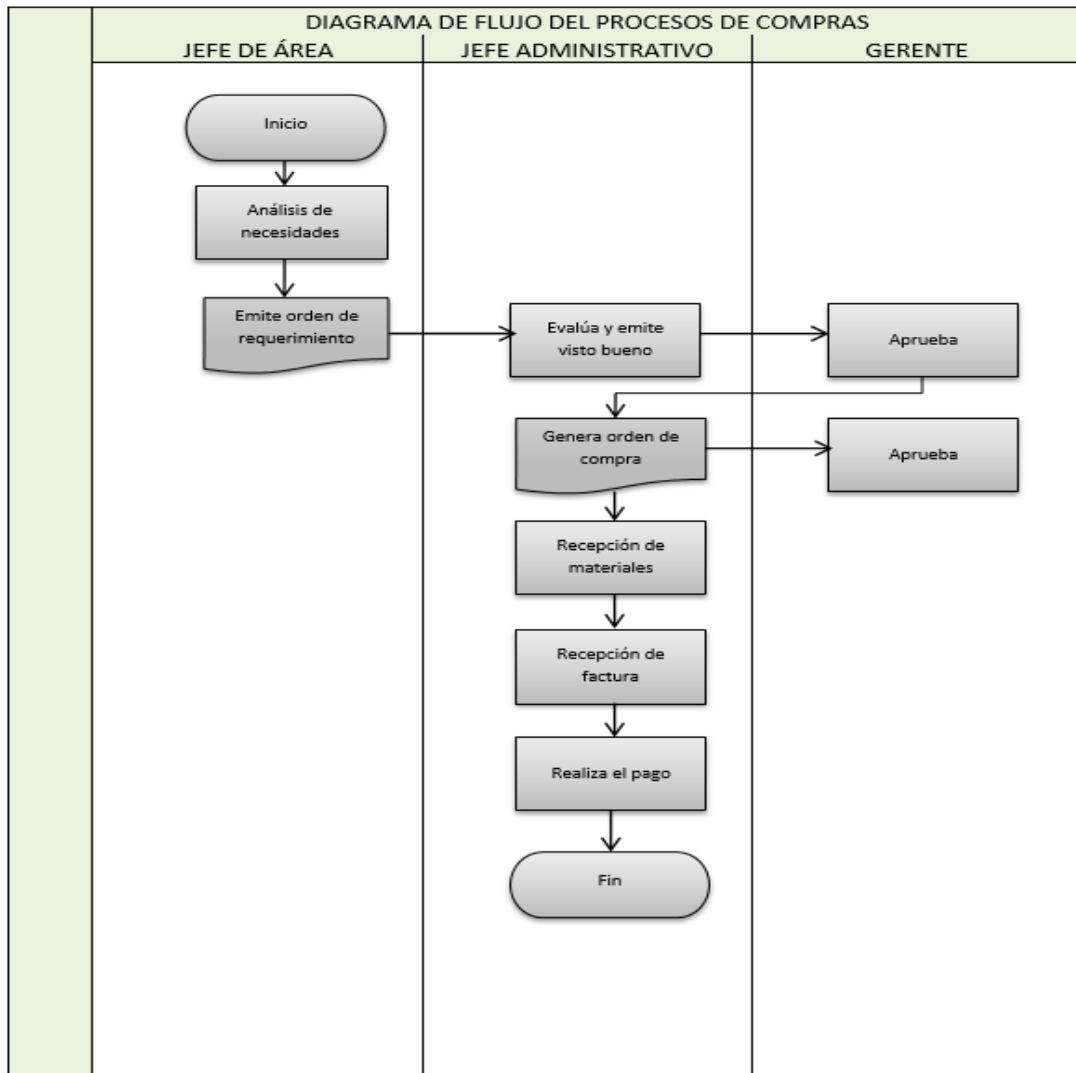
- a) El proceso de compras se inicia con la necesidad en una de las áreas de la cooperativa, para lo cual el jefe de área deberá llenar una solicitud de requerimiento detallando los materiales y la cantidad que se necesite.
- b) Luego de llenar la solicitud con la firma del jefe de área, ésta será remitida al Jefe Administrativo para su análisis y aprobación quien posteriormente debe remitirla a la gerencia.
- c) Una vez que el Gerente recibe la solicitud de requerimiento procede a analizar y priorizar las necesidades urgentes.
- d) El Gerente solicita proformas a diferentes proveedores. Las cuáles serán revisadas también por el jefe financiero y el jefe administrativo.
- e) Las diferentes proformas son analizadas y se escoge la que mejor convenga a los intereses de la empresa, verificando que las características de los materiales satisfaga al área solicitante.
- f) El proveedor emite factura, la cual es recibida por el jefe financiero
- g) El proveedor entrega los materiales comprados al gerente en presencia del jefe administrativo y del jefe de financiero

- h) El Jefe Administrativo realiza la entrega del material solicitado al jefe de área mediante la firma de un acta entrega recepción. En la que consta la firma de supervisión del proceso El Gerente-

#### 4.4.5 Diagrama de flujo del proceso de compras

Gráfico 28

Diagrama de Flujo del Proceso de Compras



Elaborado por: Autor

#### **4.4.6 Formato de solicitud de necesidades**

Con la finalidad de reforzar los procesos para la implementación de un sólido sistema de Control Interno en Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” se propone un formato de solicitud de necesidades.

El objetivo principal del formato propuesto es cumplir con los lineamientos y respetar la jerarquía de la estructura orgánica de la empresa.

El área solicitante deberá llenar los datos de los materiales faltantes para que posteriormente sean analizados por el jefe administrativo y aprobados por el gerente quienes son las personas responsables de realizar las adquisiciones.

Los datos que deben constar son:

- ✓ Área solicitante.
- ✓ Responsable
- ✓ Fecha de pedido
- ✓ Fecha de entrega
- ✓ Cantidad

Para que la solicitud sea válida deberá tener la firma del jefe del área, se llenará en una original y una copia; la copia será entregada al jefe del con la constancia del recibido área en el momento que entrega la original al gerente.

## Gráfico 29

### Formato de solicitud de necesidades

<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS</b>					
<b>"FLAVIO ALFARO"</b>					<b>Versión 1.0</b>
<b>SOLICITUD REQUERIMIENTO DE NECESIDADES</b>					
					<b>REQUERIMIENTO NO. _____</b>
<b>DATOS GENERALES</b>					
<b>ÁREA SOLICITANTE:</b>		<b>RESPONSABLE:</b>			
<b>FECHA DEL PEDIDO:</b>			<b>FECHA DE ENTREGA:</b>		
<b>MARCAR SEGÚN TIPO DE REQUERIMIENTO:</b>					
<b>MANTENIMIENTO</b>	<input type="checkbox"/>		<b>NECESIDADES (SUMINISTROS)</b>	<input type="checkbox"/>	
<b>SUMINISTROS DE OFICINA</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Almohadilla		Lápiz HB		Perfiles Plásticos	
Archivador Oficio		Cartulinas		Regla de 30 cm.	
Borrado de Lápiz		CD's		Porta Clips	
Borrador de Esfero		Cera para Dedos		Saca grapas	
Esferos		Cinta Adhesiva		Perforadora	
Clips de Mariposa		Cinta de Embalaje		Sacapuntas	
Clips Metálicos (Estándar)		Marcador Permanente		Separadores de Hojas	
Cuadernos 100 hojas		Marcador tiza líquida		Tachuelas	
Folder con Vinchas		Calculadora		Tijeras	
Carpetas Folder de Cartulina		Etiqueta Adhesivas		Tinta Correctora	
Carpetas Plásticas		Folder Manila		Tinta para Sellos	
Goma Barra		Notas Adhesivas		Vinchas Metálicas	
Grapadoras		Papel Bond		Otro:	
Grapas		Papeleras			
<b>Solicitado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Autorizado por:</b>	
<b>JEFE DE ÁREA</b>		<b>JEFE ADMINISTRATIVO</b>		<b>GERENTE GENERAL</b>	

Elaborado por: Autor

#### **4.4.7 Orden de Compra**

La orden de compra es emitida por el Gerente para solicitar materiales al proveedor, dentro de ella deberá constar, cantidad, detalle precio, entre otros aspectos.

La orden de compra será emitida en un original y una copia, la original se queda con el gerente y la copia es entregada al comprador como constancia de que existe el pedido.

De tener los siguientes requisitos.

- Número de orden de compra
- Fecha (dd/mm/aa)
- Proveedor
- Dirección
- Ciudad
- Gerencia que solicita
- Cantidad
- Descripción del artículo
- Precio Unitario
- Importe
- Sub total
- IVA
- Total
- Nombre y firma solicitante
- Nombre y firma proveedor

Todos los artículos que compre la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flavio Alfaro” deberán estar acompañados de una orden de compras debidamente numeradas y archivadas, esto con el fin de tener un eficiente control interno y evitar errores que generen dudas.

### Gráfico 30

#### Formato de solicitud de orden de compra

	<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS</b>			
	<b>"FLAVIO ALFARO"</b>			<b>Versión 1.0</b>
<b>SOLICITUD REQUERIMIENTO DE NECESIDADES</b>				
	Orden de Compra N°. _____			
	Fecha: _____			
<b>DATOS GENERALES</b>				
<b>PROVEEDOR:</b>				
<b>DIRECCIÓN:</b>				
<b>CIUDAD:</b>				
<b>GERENCIA QUE SOLICITA:</b>				
	<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO</b>	<b>PRECIO U.</b>	<b>IMPORTE</b>
			<b>SUB TOTAL:</b>	
			<b>IVA:</b>	
			<b>TOTAL:</b>	
<b>NOMBRE Y FIRMA JEFE ADMI.      NOMBRE Y FIRMA GERENTE      NOMBRE Y FIRMA PROVEEDOR</b>				

Elaborado por: Autor

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Luego del análisis de las actividades y procesos que realiza la Cooperativa de Transportes “Flavio Alfaro” se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La cooperativa carece de valores, políticas, normas y procedimientos establecidos, lo que hace que los funcionarios no tengan claro cómo actuar en el desempeño de sus actividades diarias, realizándolas de manera improvisada y sin la supervisión de jefes inmediatos que garanticen la confiabilidad de los registros existentes.
2. La empresa no cuenta con un organigrama funcional que permita a funcionarios y usuarios externos conocer de manera clara y objetiva las funciones y actividades asignadas a cada área y el flujo de los procesos a realizarse, lo que no permite el buen funcionamiento de la empresa ya que el personal en ocasiones evade las responsabilidades.
3. La empresa no tiene definida su misión, visión y objetivos institucionales que establezcan claramente hacia dónde quiere llegar, lo que deja ver la inexistencia de una planificación estratégica que permita a los directivos actuar con liderazgo e impide que la cooperativa fortalezca su imagen a nivel cantonal y provincial.
4. Dentro de la empresa no se cuenta con un jefe administrativo ni jefe del área de contabilidad que garanticen la veracidad de los datos e informes que se presentan a la gerencia y accionistas, por lo que todos los procesos están centralizados, siendo supervisados únicamente por el gerente lo que hace que las actividades demoren mucho tiempo en realizarse.

5. La empresa no dispone de estrategias y mecanismos de evaluación del personal administrativo y operativo que muestren el grado profesionalismo y responsabilidad en el desempeño de su trabajo, lo que además no permite conocer si el personal realiza sus actividades con eficiencia y eficacia.
6. La cooperativa no cuenta con sistemas automatizados para realizar las actividades de contabilidad, venta de servicios y encomiendas, lo que ocasiona pérdida de tiempo y expone a que las actividades no se realicen con absoluta transparencia aumentando el nivel de riesgo y dificultando la toma de decisiones.

## **5.2. Recomendaciones**

1. Se recomienda que el personal directivo de la Cooperativa de Transportes “Flavio Alfaro” implemente un código de ética para que el personal pueda desempeñar sus funciones basados en las normas de conducta y valores establecidos, lo que aumentará en la credibilidad e imagen institucional.
2. Que la empresa aplique el sistema de control interno propuesto y que éste sea difundido a todos los funcionarios administrativos y operativos, con la finalidad de aumentar la seguridad y confiabilidad de la información financiera y contable y reducir o minimizar los niveles de riesgos.
3. Que el personal directivo diseñen una planificación estratégica que abarque todas las áreas de la empresa considerando la misión, visión y objetivos propuestos con la finalidad de que todos los funcionarios conozcan las metas institucionales y se incentive el trabajo en equipo.



4. Con la finalidad de segregar funciones se debe crear los puestos de jefe contable y jefe administrativo, lo que permitirá que las actividades contables sean supervisadas y analizadas antes de presentar los informes a la gerencia, además las actividades de compras y ventas de servicio serán realizadas bajo procedimientos que incrementen el nivel de confianza y transparencia.
5. Que los directivos apliquen los sistemas de compras y ventas de servicio propuesto con la finalidad de mejorar las actividades de éstas áreas y elevar los niveles de confianza ya que se contará con información confiable, veraz y oportuna.
6. Con la finalidad de incrementar la seguridad de los registros y la calidad de la información financiera y contable se hace necesario implementar un software contable para el registro y procesamiento de la información, además al obtener información rápida y oportuna se facilitará la toma de decisiones.
7. Que el área de venta de servicios y encomiendas disponga de un sistema automatizado que permita registrar las transacciones diarias y así llevar un control detallado de boletos vendidos y encomiendas recibidas y despachadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, D. Arizaga, N. (2007) Diagnostico para el mejoramiento del sistema de control interno de la empresa Inapack Ltda. En Bogotá. Universidad de La Salle. Bogotá D.C. Recuperado el 20 de Diciembre del 2014, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4690/17011204.pdf?sequence=2>
- Alvarado M. Tuquiñahui S (2011) Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo coso, aplicado a la empresa electro instalaciones en la ciudad de cuenca. Universidad Politécnica Salesiana (Cuenca) Recuperado el 18 de Enero del 2015, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1312/13/UPS-CT002180.pdf>
- Carmenate, Yadira (2012). Procedimientos a seguir para la aplicación práctica del control interno en las entidades cubanas. Universidad de las tunas “Vladimir Ilich Lenin” Cuba 2012. Recuperado el 10 de enero del 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1245/>
- D. Malica, G. Abdelnur. El sistema de Control Interno y su importancia en Auditoria “(2012). Recuperado el 11 de enero del 2014, de [http://www.facpce.org.ar:8080/iponline/wp-content/uploads/2013/05/control\\_interno\\_importancia\\_auditoria.pdf](http://www.facpce.org.ar:8080/iponline/wp-content/uploads/2013/05/control_interno_importancia_auditoria.pdf)
- DÁVALOS, Arcentales Nelson CPA. “Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría”. Editorial Ecuador. Quito 1984. Segunda Edición. Pág. 145. ISBN 978-9978-86-188-2
- ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo, Control Interno y fraudes con base los ciclos transaccionales: Análisis del Informe COSO I y II; 2ª. Edición, ECOE Ediciones, Bogotá – Colombia 2006, pag. 19. ISBN 958-64-8415-7
- G. Gómez. (2001) Auditoría y Control Interno. Control interno: una responsabilidad de todos los integrantes de la organización. Recuperado el 20 de enero del 2015, de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>
- Guerra M. COSO, Procesos de negocios, control y riesgo operacional. Recuperado en: <http://www.pwc.com/cl/es/cursos/finanzas-y-analisis-cuantitativo/que-es-la-gestion-de-riesgo-operacional.jhtml>
- H. Congreso Nacional. Codificación 17. Código de Trabajo. Registro Oficial Suplemento 167 del 6 de diciembre del 2005. Recuperado el 15 de enero del 2015 de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/>.

- H. Congreso Nacional. Codificación N° 000. Ley de compañías. Registro Oficial 312 del 5 de noviembre de 1999. Recuperado el 15 de enero del 2015 de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- H. Congreso Nacional. Ley de Seguridad Social. Registro Oficial Suplemento 465 del 30 de noviembre del 2001. Recuperado el 15 de enero del 2015 de <http://www.ecuadorlegalonline.com/biblioteca/ley-de-seguridad-social-ecuador/>.
- H. Congreso Nacional. Ley Orgánica de la Contraloría General de Estado. Registro Oficial Suplemento 595 del 6 de diciembre del 2002. Recuperado el 16 de enero del 2015 de <http://ai.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/07/Ley-Org%C3%A1nica-de-la-Contralor%C3%ADa-General-del-Estado.pdf>.
- Koris S. (2014) Implicancias y beneficios del COSO 2013. Gestión. Recuperado el 12 de enero del 2015, de <http://www.kpmg.com/PE/es/IssuesAndInsights/sala-de-prensa/articulos-opinion/Documents/25-08-2014-COSO-2013.pdf>
- Lago Rodríguez, J (2005). COSO ERM. Gestión de riesgos corporativos. Recuperado el 5 de enero del 2015, de [http://www.iaiecuador.org/downloads/ev\\_01/Coso%20ERM2.pdf](http://www.iaiecuador.org/downloads/ev_01/Coso%20ERM2.pdf)
- Muñiz R. (2010). Marketing en el siglo XXI . 5° Edición. Recuperado el 28 de Diciembre del 2014, de <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>
- Padilla (2002)“Metodología para Gestionar Riegos Empresariales.
- Stanton W, Etzel M.y Walker B, (2004) Fundamentos del Marketing 13ava. Edición Pág, 668. Editorial McGraw Hill. ISBN: 970-10-3825-8
- Stoner J. Freeman R, y Gilbert D. (1996). Administración. Sexta Edición México. Recuperado el 20 de enero del 2015, de <http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=eWOvsi2iY-8C&oi=fnd&pg=PR13&dq=%E2%80%A2%09Stoner+J.+Freeman+R,+y+Gilbert+D.+%281996%29.+Administraci%C3%B3n.+Sexta+Edici%C3%B3n+Mexico.&ots=TWju35yd7I&sig=xF4SgHwxnjgGfyse7x3kMwcBJq0#v=onepage&q&f=false>
- Teruel S. (2014). Principales objetivos del control financiero. Recuperado en <http://www.captio.net/blog/principales-objetivos-del-control-financiero>
- <http://www.pwc.com/cl/es/cursos/finanzas-y-analisis-cuantitativo/que-es-la-gestion-de-riesgo-operacional.jhtm>l. Visitada el 22 de enero del 2015.