



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE GUAYAQUIL

**CARRERAS DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMERCIO
EXTERIOR**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA E INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN
EN COMERCIO EXTERIOR**

TEMA:

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROPUESTA DE POLÍTICAS DE
CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA GENERAL LOGISTIC AND
SERVICES S.A. BASADOS EN EL OBJETIVO ESTRATÉGICO Y
OPERATIVO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL”**

AUTORAS:

**ANDREA ESTEFANÍA RAMÍREZ TORRES
JESSICA ELIZABETH RAMÍREZ TORRES**

DIRECTORA DE TESIS:

MSC. PRISCILLA PAREDES FLORIL

GUAYAQUIL, SEPTIEMBRE 2012

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Sres.

Universidad Politécnica Salesiana

Ciudad.-

De nuestras consideraciones:

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Guayaquil, Septiembre 20 del 2012.

Andrea Ramírez Torres

C.I 092707410-4

Jessica Ramírez Torres

C.I 092707411-2

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Msc. Priscilla Paredes, Directora de Tesis, por su maravillosa comprensión y colaboración en el desarrollo de este documento.

Así mismo expresamos nuestro agradecimiento a la Sra. Elena Mora, Gerente General de la empresa General Logistic and Services S.A., quien nos brindó la apertura para la elaboración del presente proyecto; y, a la Eco. Susana Lam, Directora de Carrera de Administración de Empresas, por su apoyo.

Finalmente, expresamos las gracias a todos nuestros profesores, compañeros y todas las personas que dentro de la Universidad Politécnica Salesiana aportan para que los estudiantes podamos profesionalizarnos y convertirnos en buenos cristianos y honrados ciudadanos.

Las autoras

DEDICATORIA

A Dios, por permitirnos culminar los estudios universitarios.

A nuestros padres, por su apoyo incondicional, por su amor y su ejemplo.

A nuestros abuelitos, nuestros segundos padres, que aunque no están físicamente con nosotros, sus enseñanzas y amor perduran en nuestras mentes y corazones.

Las autoras

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE ANEXOS	XII
RESUMEN	XIV
ABSTRACT	XVI
INTRODUCCIÓN	18

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema	20
1.2. Justificación	21
1.3. Objetivos	22
1.3.1. Objetivo general	22
1.3.2. Objetivos específicos	22

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Planificación	23
2.1.1. Planificación dentro del proceso administrativo	23
2.1.2. Planificación estratégica	24
2.1.3. Ventajas de la planificación estratégica	26
2.1.4. Planificación estratégica para pequeñas empresas	27
2.1.5. Plan estratégico	29
2.1.6. Proceso de dirección estratégica	30
2.2. Control	39
2.2.1. Control dentro del proceso administrativo	39
2.2.2. Control interno	39
2.2.2.1. Clasificación del control interno	41
2.2.2.2. Evaluación de control interno	42

2.3.	Administración de riesgo empresarial	42
2.3.1.	Riesgo.....	42
2.3.2.	Administración de riesgo empresarial	44
2.3.2.2.	Logro de objetivos.....	45
2.3.2.3.	Componentes de la administración de riesgo empresarial.....	46
2.3.2.4.	Relación objetivos componentes y niveles de organización	54
2.3.2.5.	Responsabilidades del modelo erm	55
2.3.3.	Mapa de riesgos.....	55

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Modalidad de la investigación	57
3.2.	Técnicas de la investigación	58
3.3.	Herramientas de la investigación	59
3.4.	Unidades de observación.....	61
3.5.	Población y muestra.....	62

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Información general de la empresa General Logistic and Services S.A.	63
4.2.	Situación actual de la empresa General Logistic and Services S.A.	71
4.3.	Coeficiente estratégico de la empresa General Logistic and Services S.A.	74
4.4.	Gestión estratégica desde la perspectiva de los empleados de la empresa General Logistic and Services S.A.....	77
4.5.	Gestión estratégica desde la perspectiva de los administradores y directivos de la empresa General Logistic and Services S.A.	80
4.6.	Identificación de procesos de las áreas de la empresa General Logistic and Services S.A.	85
4.7.	Evaluación satisfacción de los clientes de la empresa General Logistic and Services S.A.	91
4.8.	Evaluación del control interno de la empresa General Logistic and Services S.A.	112
4.9.	Evaluación del control interno de la empresa General Logistic and Services S.A. basado en los 8 componentes de la administración de riesgo empresarial.....	122

4.10.	Evaluación de desempeño del gerente general en relación al control interno establecido por la administración	133
4.11.	Observación de campo de los principales procesos de la empresa General Logistic and Services S.A.....	135
4.12.	Análisis interno de la empresa General Logistic and Services S.A.	139
4.13.	Análisis externo de la empresa General Logistic and Services S.A.	141

CAPÍTULO V

5. LA PROPUESTA

5.1.	Análisis foda de la empresa General Logistic and Services S.A....	148
5.2.	Definición de la filosofía empresarial.....	150
5.2.1.	Descripción de la empresa.....	150
5.2.2.	Definición de la misión	150
5.2.3.	Definición de la visión	151
5.2.4.	Definición de valores.....	151
5.2.5.	Definición de políticas	152
5.2.6.	Grupos de interés.....	152
5.2.7.	Diseño de la cadena de valor.....	152
5.3.	Establecimiento de los objetivos estratégicos.....	153
5.4.	Definición de estrategias.....	153
5.5.	Plan estratégico 2013 - 2017	157
5.6.	Propuesta de políticas de control interno	160

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.	Conclusiones	171
6.2.	Recomendaciones	172
BIBLIOGRAFÍA.....		173
GLOSARIO		175
ANEXOS.....		177

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Satisfacción de los empleados.....	74
Tabla 2	Resultados de coeficiente estratégico.....	75
Tabla 3	Tabulación de resultados cuestionario de coeficiente estratégico.....	75
Tabla 4	Calificación por respuesta.....	77
Tabla 5	Rangos de calificación.....	77
Tabla 6	Tabulación de resultados del cuestionario sobre gestión estratégica desde la perspectiva de empleados.....	78
Tabla 7	Calificación por respuesta.....	81
Tabla 8	Rangos de calificación.....	81
Tabla 9	Tabulación de resultados del cuestionario de gestión estratégica desde la perspectiva de directivos.....	81
Tabla 10	Resultados opinión de clientes sobre precios en relación a soluciones.....	92
Tabla 11	Resultados opinión de clientes sobre precios actuales.....	93
Tabla 12	Resultados opinión de clientes sobre ventajas ofrecidas.....	94
Tabla 13	Resultados opinión de clientes sobre aumento de precio.....	95
Tabla 14	Resultados opinión de clientes sobre tarifas.....	96
Tabla 15	Resultados opinión de clientes sobre atención.....	97
Tabla 16	Resultados opinión de clientes sobre eficiencia de la administración..	98
Tabla 17	Resultados opinión de clientes sobre imagen de la empresa.....	99
Tabla 18	Resultados opinión de clientes sobre despacho de carga.....	100
Tabla 19	Resultados opinión de clientes sobre comunicación con la empresa...	101
Tabla 20	Resultados opinión de clientes sobre ventaja en competidores.....	102
Tabla 21	Resultados opinión de clientes sobre presencia en mercado.....	103
Tabla 22	Resultados opinión de clientes sobre calidad de servicio.....	104
Tabla 23	Resultados opinión de clientes sobre recomendación a terceros.....	105
Tabla 24	Resultados opinión de clientes sobre preferir a la empresa.....	106
Tabla 25	Resultados opinión de clientes sobre concepto de la empresa.....	107
Tabla 26	Resultados opinión de clientes sobre empleados de la empresa.....	108

Tabla 27	Resultados opinión de clientes sobre confianza de personal.....	109
Tabla 28	Resultados opinión de clientes sobre recursos de la empresa.....	110
Tabla 29	Resultados opinión de clientes sobre atención del personal.....	111
Tabla 30	Total de compañías de transporte de carga.....	145
Tabla 31	Total de compañías de transporte de carga por ciudad.....	146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Elementos básicos del proceso de dirección estratégica.....	32
Figura 2	Proceso de Dirección estratégica.....	32
Figura 3	Objetivos del control interno.....	40
Figura 4	Riesgos potenciales de una empresa.....	43
Figura 5	Objetivos administración de riesgo empresarial.....	45
Figura 6	Elementos claves de los 8 componentes del ERM.....	53
Figura 7	Relación, objetivos, componentes y niveles.....	54
Figura 8	Organigrama de la empresa.....	66
Figura 9	Resultados opinión clientes sobre precio en relación a soluciones...	92
Figura 10	Resultados opinión clientes sobre precio actuales.....	93
Figura 11	Resultados opinión clientes sobre ventajas ofrecidas.....	94
Figura 12	Resultados opinión clientes sobre aumento de precio.....	95
Figura 13	Resultados opinión clientes sobre tarifas por tipo de carga.....	96
Figura 14	Resultados opinión clientes sobre atención.....	97
Figura 15	Resultados opinión clientes sobre eficiencia de la administración.....	98
Figura 16	Resultados opinión clientes sobre imagen de la empresa.....	99
Figura 17	Resultados opinión clientes sobre coordinación despacho.....	100
Figura 18	Resultados opinión clientes sobre comunicación con la empresa.....	101
Figura 19	Resultados opinión clientes sobre ventaja en competidores.....	102
Figura 20	Resultados opinión clientes sobre presencia en mercado.....	103
Figura 21	Resultados opinión clientes sobre calidad de servicio.....	104
Figura 22	Resultados opinión clientes sobre recomendación a terceros.....	105
Figura 23	Resultados opinión clientes sobre preferir a la empresa.....	106
Figura 24	Resultados opinión clientes sobre concepto de la empresa.....	107
Figura 25	Resultados opinión clientes sobre empleados de la empresa.....	108
Figura 26	Resultados opinión clientes sobre confianza en el personal.....	109
Figura 27	Resultados opinión clientes sobre recursos de la empresa.....	110
Figura 28	Resultados opinión clientes sobre atención del personal.....	111
Figura 29	Cinco fuerzas de Porter.....	143

Figura 30	Total de compañías de transporte de carga.....	145
Figura 31	Total de compañías de transporte de carga y descarga.....	146
Figura 32	Cadena de valor propuesta.....	153
Figura 33	Matriz FODA.....	155
Figura 34	Plan estratégico GLS S.A. 2013 – 2017.....	158

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Entrevista sobre información general de la empresa General Logistic and Services S.A.
Anexo 2	Entrevista sobre situación actual de la empresa General Logistic and Services S.A.
Anexo 3	Encuesta sobre el coeficiente estratégico de la empresa General Logistic and Services S.A.
Anexo 4	Encuesta sobre la gestión estratégica de la empresa General Logistic and Services S.A., dirigida a empleados.
Anexo 5	Encuesta sobre la gestión estratégica de la empresa General Logistic and Services S.A., dirigida a propietarios y directivos.
Anexo 6	Entrevista dirigida a los jefes de área de la empresa General Logistic and Services S.A.
Anexo 7	Cuestionario de control interno dirigido a los jefes de área de la empresa General Logistic and Services S.A.
Anexo 8	Cuestionario de control interno dirigido al gerente general y jefes de área de la empresa General Logistic and Services
Anexo 9	Cuestionario de control interno basado en los 8 componentes del COSO ERM para jefes de área de la empresa General Logistic and Services S.A.
Anexo 10	Encuesta dirigida a los clientes de la empresa General Logistic and Services S.A.
Anexo 11	Ficha de observación
Anexo 12	Formato acta de reunión
Anexo 13	Guía de remisión
Anexo 14	Detalle de gastos
Anexo 15	Recibo de intercambio de equipo
Anexo 16	Factura
Anexo 17	Cheques
Anexo 18	Guía de remisión SOLCOURIER
Anexo 19	Remesa de documentos

Anexo 20	Bill of lading
Anexo 21	Factura GLS S.A.
Anexo 22	Recibo de caja
Anexo 23	Comprobante de retención
Anexo 24	Liquidación de compras
Anexo 25	Consulta de movimientos
Anexo 26	Comprobante de ingreso
Anexo 27	Comprobante de egreso
Anexo 28	Acta de reunión No. 1
Anexo 29	Acta de reunión No. 2
Anexo 30	Ficha técnica del validador



**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROPUESTA DE POLÍTICAS DE
CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA GENERAL LOGISTIC AND
SERVICES S.A. BASADOS EN EL OBJETIVO ESTRATÉGICO Y
OPERATIVO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL**

Autores: Andrea Ramírez Torres andreamirez369@hotmail.com

Jessica Ramírez Torres jessicaramirez369@hotmail.com

Director: Msc. Priscilla Paredes Floril pparedes@ups.edu.ec

RESUMEN: General Logistic and Services S.A. es una empresa de transporte de carga pesada por carretera, constituida en el año 2003. La empresa no cuenta con una filosofía organizacional establecida y sus controles internos se basan en la experiencia y la confianza.

El objetivo de este proyecto es el diseño de la planificación estratégica y propuesta de políticas de control interno que permitan mejorar la gestión operativa de la empresa. Para esto se identificó la situación actual de la empresa en cuanto a su gestión operativa, Se diseñó la filosofía organizacional en conjunto con la administración y los empleados de la empresa, se determinaron estrategias organizacionales y se evaluó el control interno actual. El presente proyecto se realizó bajo la modalidad de investigación de campo, investigación documental y para la recolección y análisis de resultados se utilizó la metodología de la investigación cualitativa que se centra en el uso de la observación, reuniones y entrevistas.

Este proyecto da como resultado el diseño de la misión, visión, valores, establecimiento de políticas y estrategias que permiten a la empresa implementar un plan estratégico 2013-2017. Este plan estratégico será la base para los planes operativos anuales que deberá diseñar la administración para la implementación de las estrategias formuladas. Así como, elaborar los manuales de políticas y procedimientos de la empresa basados en la propuesta presentada para cumplir con los objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento de la administración de riesgo empresarial; la cual permite identificar y administrar riesgos.

PALABRAS CLAVE: Planificación estratégica, políticas de control interno, Administración de Riesgo empresarial, filosofía empresarial, plan estratégico.



**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROPUESTA DE POLÍTICAS DE
CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA GENERAL LOGISTIC AND
SERVICES S.A. BASADOS EN EL OBJETIVO ESTRATÉGICO Y
OPERATIVO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL**

Autores: Andrea Ramírez Torres andreamirez369@hotmail.com

Jessica Ramírez Torres jessicaramirez369@hotmail.com

Director: Msc. Priscilla Paredes Floril pparedes@ups.edu.ec

ABSTRACT: General Logistic and Services S.A. is a company legally created in 2003. Its main activity is the heavy load transportation by road. The company does not have an established organizational philosophy and its internal controls are based on the experience and confidence.

The objective of this project is the design of the strategic planning and internal control policies proposal to improve the management of the company.

For this, we have identified the current situation of the enterprise in terms of its operational management, organizational design philosophy with the management and employees of the company, organizational strategies were identified and evaluated the internal control.

This project was conducted under the modality of field research, documentary research and for the collection and analysis of the results; we used the methodology of qualitative research that focuses on the use of the observation, meetings and interviews. This project gives as a result the design of the mission,

vision, values, establishment of policies and strategies that allows the company to implement a strategic plan 2013-2017.

This strategic plan will be the basis for the annual operational plans that management must design to implement the strategies. As well as, develop policies and procedures manuals of the company based on the proposal submitted to comply with the strategic, operations, reporting and compliance objectives of Enterprise risk management which it identifies and manages risks.

KEYWORDS: Strategic Planning, internal control policies, Enterprise risk management, business philosophy, a strategic plan.

INTRODUCCIÓN

Planificación y control son prácticamente inseparables. Planificación sin control es inútil y control sin la planificación no tiene sentido. La planificación y el control son funciones estrechamente vinculadas ya que la base del control está relacionada con la existencia de los planes.

La Planificación Estratégica es una herramienta básica en la administración de las empresas que permite la canalización y utilización de los recursos de manera eficiente y eficaz.

El control interno es un proceso realizado por todos los miembros de la organización que permite tener seguridad razonable en relación al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Esta tesis involucra la planificación estratégica hasta la fase de la formulación, no incluye la ejecución y el control de la misma. Además desarrolla una propuesta de políticas de control interno que la empresa puede tomar como base para la emisión de manuales de procedimientos para cada área.

El primer capítulo muestra el planteamiento del problema de investigación, así como, la justificación de este trabajo y los objetivos definidos por las autoras.

El segundo capítulo abarca el marco teórico de la investigación. Éste se centra en la planificación estratégica, el control y la administración de riesgo empresarial.

El marco metodológico de la investigación se encuentra concentrado en el tercer capítulo de este trabajo. Se establece la metodología utilizada, el tipo de investigación, las herramientas de investigación y la población y muestra.

En el cuarto capítulo se analizan e interpretan los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas de investigación. Contiene de forma detallada las metodologías de calificación de las herramientas utilizadas y sus resultados.

Como resultado de la investigación realizada, las autoras presentan en el quinto capítulo la propuesta de planificación estratégica y políticas de control interno basado en los objetivos de la Administración de Riesgo Empresarial. Este capítulo da cumplimiento a los objetivos establecidos para este trabajo e incluye el análisis de la situación actual, la filosofía empresarial de la empresa, estrategias y la propuesta de políticas de control interno.

Finalmente, el sexto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones de las autoras en relación al trabajo realizado.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

General Logistic and Services S.A. comenzó sus operaciones en el año 2003, cuenta con 10 empleados y su actividad principal es actuar como intermediaria en la transportación terrestre de todo tipo de carga hasta las bodegas del cliente: estiba, desestibas y embarques.

Aunque es una pequeña empresa que maneja anualmente montos de ventas por aproximadamente US\$ 500,000.00 dólares, los propietarios de GLS no han definido qué quieren lograr con su empresa y a dónde quieren llegar. No existe una planificación estratégica que permita establecer objetivos claros y estrategias para alcanzarlos.

Adicionalmente, la empresa carece de políticas de control interno lo cual afecta a los resultados de su gestión. Existen problemas en el tiempo de transportación y en el manejo de los recursos que afectan directamente a la calidad del servicio brindado a sus clientes hasta el punto de perderlos.

Internamente estos problemas incrementan los gastos debido al mayor tiempo de tramitación de los pedidos y demoras en sacar contenedores del puerto, lo cual afecta a las utilidades de la empresa.

Al ser una intermediaria en la transportación de carga, la empresa no cuenta con sus vehículos propios y con transportistas fijos, contratan al transportista que esté disponible en puerto para poder entregar la mercadería en las bodegas del cliente. La empresa no tiene políticas para el manejo de las cuentas por cobrar y esto se ve evidenciado en la falta de liquidez que puede generarse debido a que GLS no cobra anticipos a sus clientes y paga por adelantado los costos de transporte, cuadrilla, embarques, montacargas y movilización a sus proveedores.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo tiene como finalidad mejorar la gestión operativa de la empresa General Logistic and Services S.A. mediante el diseño de la planificación estratégica y una propuesta de políticas de control interno basadas en los objetivos estratégicos y operativos de la administración de riesgo empresarial.

Las empresas buscan como objetivo principal el mantenerse y crecer a lo largo del tiempo y el diseñar un plan estratégico que permite desarrollar una visión, misión, objetivos y estrategias, ayuda a cumplir este propósito.

La planificación estratégica da a los dueños, administradores y empleados, una visión más clara de lo que hace la empresa, a dónde quiere llegar y qué recursos y actividades utilizará para lograrlo. Así mismo permite identificar políticas que mejoren las operaciones de la empresa y su administración.

Este trabajo de investigación propone a la empresa políticas básicas de control interno para mejorar su administración y que sirvan como base para, en el tiempo, generar manuales de procedimientos que solidifiquen los objetivos de la empresa y mitiguen los riesgos implícitos en una mala administración.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un plan estratégico para la empresa General Logistic and Services S.A. y proponer políticas de control interno que permitan mejorar la gestión operativa de la empresa.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar la situación actual de la empresa General Logistic and Services S.A. en cuanto a su gestión Operativa.
- Diseñar la filosofía organizacional que permita a la empresa solidificarse para obtener crecimiento a través del tiempo.
- Determinar estrategias organizacionales que involucren la filosofía empresarial en relación a la meta de la empresa General Logistic and Services S.A.
- Analizar y determinar los controles internos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa General Logistic and Services S.A.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. PLANIFICACIÓN

2.1.1. PLANIFICACIÓN DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Planificar implica estudiar con anticipación los objetivos y acciones para definir qué se realizará en el futuro, siempre utilizando algún método, plan o lógica. La planificación ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Constituye la primera de las etapas del proceso administrativo porque sirve de base para las demás etapas e implica hacer la elección de decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. Cuando hablamos de planificación hablamos de decidir hoy lo que se hará en el futuro.

La planificación desde el punto de vista de diferentes pioneros de la administración es:

“Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas”. (Stoner, 1996)

“Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”. (Goodstein, 1998)

“La planificación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción”. (Ackff, 1981)

“Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse”. (Murdick, 1994)

“Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado”. (Cortés, 1998)

“La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”. (Jiménez, 1982)

“Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para lograr los objetivos organizaciones”. (Terry, 1987)

En general, los autores coinciden en que la planificación determina por anticipado cuáles objetivos deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos.

Básicamente, la planificación responde tres preguntas esenciales: dónde estamos (análisis de la situación), a dónde queremos llegar (formulación de la estrategia) y cómo llegaremos hasta allí (planificar la implementación).

2.1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ARMIJO Marianela (2009) indica lo siguiente:

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

De acuerdo a lo señalado por la autora, la planificación estratégica es importante para una empresa porque permite establecer estrategias en función de los objetivos que se quieren lograr y en un diagnóstico de la situación actual. Esta planificación establece cuáles serán las acciones que se tomarán para alcanzar un futuro deseado, el mismo que puede ser a mediano o largo plazo. La planificación estratégica nos marca el “camino” para, partiendo de la misión, llegar a la visión.

Es decir, constituye una herramienta utilizada para coordinar y organizar el fin de una empresa y la manera de llegar a cumplir sus objetivos a través de la identificación de oportunidades, fortalezas, debilidades y demás factores que contribuyen a la toma de decisiones y a la definición de las estrategias a seguir;

En definitiva, la planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, tanto interna como externa, con el propósito de evaluar la situación actual de la empresa, así como, su nivel de competitividad con el fin de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa de cara al futuro.

Muchos autores afirman que la planificación estratégica corresponde a la alta dirección e implica una planificación de arriba hacia abajo, ya que la formulación de la estrategia la realizan los niveles altos, dejando la implementación para los niveles inferiores. Esta apreciación no es incorrecta, pero para complementar el concepto de la planificación estratégica llevada al nivel de administración estratégica, se debe considerar que la planificación estratégica es una actividad global y de coordinación que debe involucrar a toda la organización, desde el nivel operativo hasta la alta dirección, solo así se podrá contemplar la organización de una forma global, comprender sus interacciones, prever los escenarios y las posibles acciones y reacciones futuras de los competidores, así como las propias, y tener en cuenta todos y cada uno de los recursos y capacidades de la empresa. De esta manera, aunque la administración de alto

nivel puede iniciar el proceso de planificación estratégica, las estrategias resultantes pueden surgir de cualquier parte de la organización.

Entonces la planificación deja de fluir de arriba hacia abajo, para ser interactiva permitiendo la participación de todos los niveles.

En definitiva, el objetivo de la planificación estratégica es ayudar a los propietarios de la empresa, gerentes, directivos o administradores a planificar, coordinar y alcanzar las metas, propósitos y objetivos de la empresa, mejorando la capacidad de realizar una gestión más eficiente que involucre liberación de recurso humano y material no utilizado, aumentando la productividad.

2.1.3. VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Las principales ventajas de la planificación estratégica son:

- Permite mejorar el conocimiento del negocio debido a la exigencia para recoger y analizar la información de la empresa.
- Permite diseñar una misión y visión clara que orienten las actividades de la empresa y la toma de decisiones.
- Unifica los esfuerzos de todos los miembros de la empresa en objetivos comunes previamente establecidos.
- Establece una base para medir los resultados y desempeño de la organización.
- Permite identificar oportunidades para la empresa y establecer los obstáculos que tiene para lograr los objetivos planteados.
- Permite conocer con claridad las responsabilidades de cada puesto de trabajo mejorando el ambiente laboral y el trabajo en equipo.
- Facilita el control y evaluación de las actividades de la organización y por tanto, su transparencia frente a terceros y el aprendizaje organizacional.

2.1.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA PEQUEÑAS EMPRESAS

La administración estratégica, como campo de estudio, se ocupa normalmente de las grandes corporaciones empresariales. Sin embargo, las pequeñas empresas no pueden ser ignoradas.

Según estudios realizados, decenas de las pequeñas empresas fracasan cada año. Las causas de los fracasos varían desde sistemas contables inadecuados hasta incapacidad para enfrentar el crecimiento. El problema subyacente parece ser una falta de administración estratégica en general, que comienza desde la incapacidad para planificar una estrategia que llegue al cliente y termina con la imposibilidad de desarrollar un sistema de controles para vigilar el rendimiento.

Según WHELLEN, Thomas (2007), las razones que se citan con más frecuencia para la aparente falta de prácticas de planificación estratégica en muchas pequeñas empresas son cuatro:

1. No cuentan con suficiente tiempo: los problemas operativos cotidianos consumen el tiempo necesario para realizar este tipo de planificación. Es relativamente fácil justificar que no se la pone en práctica debido al manejo diario de crisis.
2. No están familiarizadas con la planificación estratégica: un director general de una pequeña empresa puede no estar consciente de la existencia de esta herramienta administrativa o considerarla irrelevante para la situación de la pequeña empresa. La planificación puede ser vista como una camisa de fuerza que limita la flexibilidad.
3. Falta de destrezas: a menudo, los administradores de pequeñas empresas carecen de las destrezas que se requieren para iniciar la planificación estratégica y no tienen o no desean invertir el dinero necesario para contratar consultores capacitados. La incertidumbre del futuro se usa para justificar la falta de planificación.

4. Falta de confianza y apertura: muchos propietarios administradores de pequeñas empresas son muy sensibles con respecto de la información clave sobre la empresa y, por lo tanto, no están dispuestos a compartir la planificación estratégica con empleados o colaboradores externos.

Por consiguiente, no tomar en cuenta la planificación estratégica en una empresa conllevará serios problemas, entre los cuales están:

- No tener claramente establecidas sus estrategias y por ende no poder lograr su misión y objetivos estratégicos.
- Subestimar las debilidades y amenazas que pueden dañar a la empresa o por el contrario sobrestimar las fortalezas y oportunidades del entorno.
- No existe un plan con el que se pueda hacer una revisión y retroalimentación de lo sucedido en la empresa, con el producto, el mercado, con la competencia y con el manejo del recurso financiero, lo que conlleva a un crecimiento no controlado, lo que significará un mal cálculo en el suministro de recursos humanos, tecnológicos y financieros ya que en ocasiones puede haber exceso o escasez de recursos.
- Visualizar siempre a una empresa como pequeña fuente de ingresos solo para subsistir, y no como un negocio que le permita al dueño sentirse como un empresario responsable y capaz de generar riqueza.

Hoy en día, es primordial en toda organización el realizar una adecuada planificación estratégica. A través de ésta podrán determinar con mayor exactitud cuál es estado actual, dónde desean estar y por ende lo que es necesario hacer para lograrlo.

2.1.5. PLAN ESTRATÉGICO

SANIZ DE VICUÑA, José María (2009) manifiesta que:

Al hablar de un plan estratégico nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que se hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupo de interés (stakeholders).

El autor define al plan estratégico como un “plan maestro”, es decir, un plan que da las pautas generales de lo que se tiene que hacer para lograr los objetivos establecidos, un plan superior a cualquier otro. Constituye un documento donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar a la empresa hacia la gestión eficiente.

Además, establece que este plan estratégico dura tres años. Esta última definición del autor puede ser cuestionada, ya que algunos autores pueden variar ese rango de tiempo, de tres a cinco años.

Sin importar el tiempo de duración de un plan estratégico, existen diferentes ventajas para realizar uno, éstas son:

- Permite la participación en las decisiones empresariales;
- Constituye un instrumento útil para implementar las decisiones adoptadas, mediante el correspondiente despliegue de objetivos;
- Propicia un proceso de renovación permanente en la empresa en busca de su competitividad;
- Permite una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones; entre otros.

2.1.6. PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

SAINZ DE VICUÑA, José María (2009) define la dirección estratégica como:

Un proceso continuo en el que cada una de las cinco tareas inherentes a la misma requiere de una evaluación constante y una decisión en cuanto a si se dejan las cosas como están definidas o se hacen cambios, conforme cambian las condiciones del entorno y surgen formas nuevas de mejorar.

Las cinco tareas inherentes a la dirección estratégica señaladas por el autor son:

1. Dirigir un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la empresa. Es decir, se trata de infundir en la empresa un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión. Se trata de responder la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser?
2. Transformar la misión en objetivos específicos de resultados a obtener en el futuro.
3. Elaborar una estrategia que logre los resultados planeados. Esto es, ¿cómo vamos a intentar conseguir los objetivos fijados?
4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficaz y eficiente. Esta tarea directiva pasa por: definir la organización más adecuada, desarrollar los presupuestos necesarios, motivar a las personas, desarrollar el correspondiente sistema de información y gestión, y ejercer el liderazgo interno que impulse su implantación y su mejora continua.
5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctores en la misión, los objetivos, la estrategia o en su implementación, como consecuencia de la experiencia obtenida, de las condiciones cambiantes, o de las nuevas ideas y oportunidades que van surgiendo.

El autor manifiesta que desde su experiencia, la mayor parte de las empresas todavía no han superado la etapa de planificación estratégica, por lo que difícilmente se puede decir que estén en condiciones de abordar una autentica dirección estratégica.

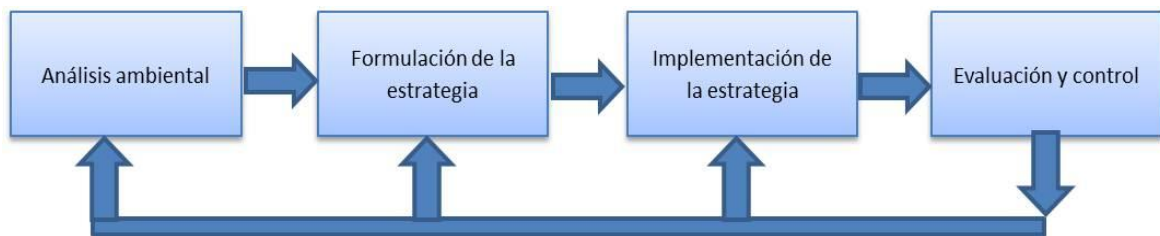
En consecuencia, los directivos cuentan con dos herramientas básicas de planificación: el plan estratégico (a largo plazo 3 - 5 años) y su concreción práctica en el plan anual (plan de gestión o equivalente). El primero se elabora conjuntamente con los otros miembros de la dirección de la empresa, mientras que el segundo puede ser elaborado por la propia Dirección General, haciendo un despliegue del plan estratégico aprobado. En el plan estratégico se adoptan las principales decisiones estratégicas, como la definición de la misión, visión, valores, estrategia competitiva, estrategia de cartera de negocios con los que vamos a contar y las correspondientes estrategias funcionales (de marketing, producción, recursos humanos, económico-financieras, etc.) por otra parte, en el plan de gestión se trata de concretar las decisiones estratégicas anteriores decidiendo, ya en concreto, asuntos a poner en marcha en el próximo ejercicio, así como el presupuesto y cuenta de explotación previsional resultantes.

WHELLEN, Thomas (2007) define cuatro elementos básicos del proceso de dirección estratégica, éstos son:

- Análisis ambiental
- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación y Control

La **Figura 1** ilustra la manera en que interactúan estos cuatro elementos y la **Figura 2** amplía cada uno de los elementos.

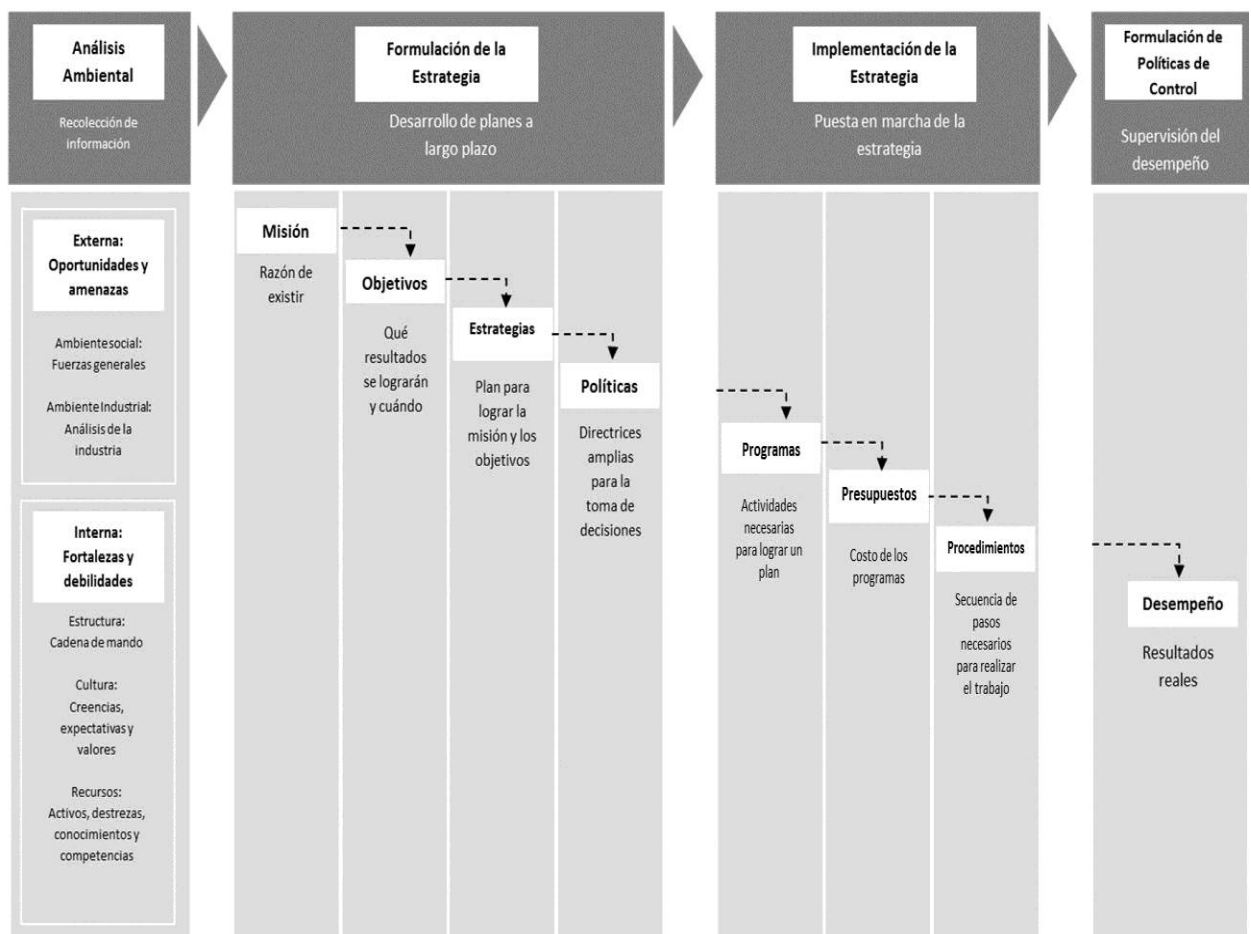
Figura 1.- Elementos básicos del proceso de dirección estratégica



Elaborado por: Las autoras

Fuente: WHEELLEN, Thomas; Administración estratégica y política de negocios.

Figura 2.- Proceso de Dirección Estratégica



Elaborado por: Las autoras

Fuente: WHEELLEN, Thomas; Administración estratégica y política de negocios.

2.1.6.1. ANÁLISIS AMBIENTAL

El autor define que el análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externos e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la empresa. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis FODA, ya que constituye una herramienta estratégica por excelencia.

Es decir, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas que son los factores estratégicos de una empresa determinada.

El ambiente externo está integrado por variables que se encuentran fuera de la organización y que no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que existe la empresa. Para realizar un análisis del ambiente externo, las herramientas más utilizadas son: Análisis PEST o GESI y el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

El ambiente interno de una empresa está integrado por variables presentes dentro de la organización misma. Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluye la estructura, la cultura y los recursos de la empresa.

2.1.6.2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En cuanto a la formulación de la estrategia, el autor indica que es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Además, incluye la definición de la misión y visión corporativa (filosofía empresarial), la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de políticas.

A continuación se describen cada uno de los resultados de la fase de formulación de la estrategia:

a) Misión

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su quehacer empresarial, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

Una correcta definición de la Misión debe contener:

- Cuál es el propósito de la Organización ¿Quién es?
- descripción de los Productos Finales ¿Qué hace? ¿A qué se dedica?
- Identificación de los Usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales ¿Para quienes se hace?
- El resultado final en la población objetivo a la que se dirige su accionar y el plazo en que se espera proveer. ¿Cuál es el efecto que se espera lograr?

b) Visión

La visión es lo que se quiere llegar a ser, corresponde al futuro deseado de la empresa. Es decir, cómo quiere ser reconocida la empresa, representa los valores que en los que fundamentará su accionar. Permite a los usuarios identificar que pueden esperar de la empresa.

c) Objetivos

Los objetivos estratégicos representan lo que la empresa quiere lograr en un plazo determinado, para dar cumplimiento a su misión de forma eficiente y eficaz.

Los objetivos estratégicos se caracterizan por:

- Estar vinculados directamente con la misión.
- Estar orientados a definir los resultados esperados para cumplir con la misión en un período determinado de tiempo.
- Expresar las variables relevantes o críticas del desempeño esperado.
- Constituir el instrumento principal para establecer los cursos de acción en un plazo determinado.

d) Estrategias

Las estrategias son directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de metas, programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos.

No es posible desarrollar las estrategias, sin conocer el nivel de desempeño esperado y como van a ser medidas.

La empresa de negocios típica considera generalmente tres tipos de estrategias: corporativa, de negocios y funcional.

Según Robert Kaplan y David Norton (2009), la estrategia no es un proceso de gestión independiente, es un paso de un proceso continuo lógico, que moviliza a una organización desde una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados.

La estrategia es un curso de acción que puede conducir o no al resultado esperado o imaginado. El éxito de nuestra estrategia dependerá de múltiples factores, entre otros: 1) lo acertado de nuestro análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; 2) la evaluación que hayamos podido hacer de nuestros competidores; 3) la evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones, planes y cálculos, y 4) las acciones de la competencia.

George Steiner (1979), profesor de gestión y uno de los fundadores de la California Management Review, incluye en el concepto de estrategia, lo siguiente:

- La estrategia concierne a quienes encabezan la gestión, por lo que es muy importante para toda la organización.
- La estrategia se refiere a decisiones direccionales básicas, es decir, a propósitos y misiones.
- La estrategia consiste en acciones importantes necesarias a realizar y comprender.
- La estrategia, en su opinión, contesta a la pregunta ¿Cuáles son los fines que buscamos y cómo deberíamos alcanzarlos?

En base al Análisis FODA que se realice en una empresa, las estrategias pueden ser: estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia.

e) Políticas

Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.

De acuerdo a WHELLEN, Thomas (2007), las principales herramientas y metodologías utilizadas para avanzar en la formulación de planteamientos estratégicos, así como en el denominado proceso estratégico son:

- Las herramientas y metodología de Michael Porter
- El modelo de negocio de Gary Hamel
- Las matrices estratégicas
- Otros tipos de herramientas (checklist, mapas, etc.)

2.1.6.3. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

WHELLEN, Thomas (2007), manifiesta que la implementación de la estrategia es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización. La implementación de la estrategia, denominada en ocasiones planificación operativa, implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos.

a) Programas

Un programa es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia e oriente hacia la acción.

b) Presupuestos

Un presupuesto es una declaración de los programas de una empresa en relación con el dinero requerido para ejecutarlo. Los presupuestos que se emplean en planificación y control enumeran el costo detallado de cada programa.

c) Procedimientos

Un procedimiento es un sistema de pasos sucesivos que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular. Por lo general enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la empresa.

La implementación de la estrategia la realizan las áreas funcionales a través de la definición de programas, presupuestos y procedimientos que les permitan, poco a poco, cumplir con la estrategia definida.

2.1.6.4. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

La evaluación y control, según WHELLEN, Thomas (2007), es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado.

Los administradores de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas.

Esta etapa garantiza la retroalimentación para realizar nuevas definiciones que permitan mejorar la planificación. Se caracteriza por utilizar diferentes técnicas, metodologías, medidas, etc., que permitan evaluar la gestión, tales como, costeo por actividades, administración de riesgo empresarial, indicadores financieros, cuadro de mando integral, entre otros.

2.2. CONTROL

2.2.1. CONTROL DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es la fase de cierre del proceso administrativo que globaliza e integra todas las etapas anteriores. Permite hacer evaluaciones y confrontaciones de una empresa, respecto a los resultados, objetivos, planes y programas formulados previamente y hacer las correcciones pertinentes, mediante toma oportuna de decisiones.

El control implica:

1. Establecer metas y normas.
2. Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas.
3. Reforzar los aciertos y corregir las fallas.

2.2.2. CONTROL INTERNO

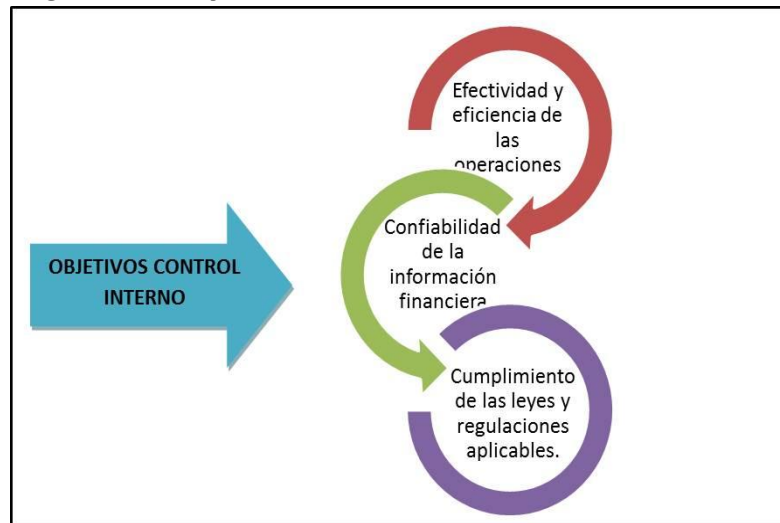
ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo (2006)

Es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El control interno son todas aquellas políticas que implementa la empresa en los procesos que realiza con el fin de mitigar riesgos y lograr los objetivos propuestos. Se debe considerar que el control interno es ejecutado por todo el personal de la organización.

El control interno está diseñado para proporcionar seguridad razonable, no absoluta, que permita cumplir los objetivos de la empresa en 3 categorías:

Figura 3.- Objetivos del Control Interno- COSO I



Elaborado por: Las Autoras

La primera categoría se orienta a los objetivos de desempeño, rentabilidad y salvaguarda de recursos. La segunda categoría se orienta a la preparación adecuada de estados financieros y a la información que se derive de ellos, lo que permite contar con información confiable; y la tercera categoría se orienta al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la empresa.

Si el control interno de la empresa logra alcanzar una calidad razonable en relación a las 3 categorías puede ser considerado eficiente.

La estructura del control interno tiene los siguientes componentes (COSO I):

- El ambiente de control
- La evaluación de riesgos

- Actividades de control
- Los sistemas de información y comunicación
- Monitoreo

Actualmente la mayoría de empresas pequeñas no cuentan con políticas de control interno efectivas para sus operaciones, ya que incluyen en su forma de administrar ideas como la confianza, el número reducido de empleados y obtener mayores ingresos; y no enfatizan en establecer políticas que permitan mejorar la productividad y eficiencia de la compañía.

2.2.2.1. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Los controles internos pueden clasificarse en:

- **Control Administrativo:** Incluye el plan de organización y procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones por parte de la dirección. Toda autorización representa una función de dirección directamente asociada con la responsabilidad de alcanzar los objetivos de la organización y constituye el punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones.
- **Control Contable:** Los procedimientos y registros referentes a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de la información financiera.

2.2.2.2. EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Los métodos de valuación de control interno son:

- **Cuestionario de control interno:** Es un cuestionario estandarizado sobre el control interno. Están diseñados de modo que las respuestas sean “SI”, “No” y “N/A”, de modo que “NO” implica una debilidad de control interno.
- **Narrativa o relaciones escritas:** Son escritos que describen el flujo de los procesos, identifican a los empleados que realizan diversas tareas, los documentos preparados, los registros y la división de funciones.
- **Diagrama de flujos o flujogramas:** Es una representación gráfica de un sistema o serie de procedimientos en que éstos se muestran en secuencia. Permite tener una imagen más clara y específica de un proceso. Se dividen en columnas verticales que representan los departamentos o empleados que intervienen en el proceso, Inician en el ángulo superior izquierdo, las líneas del flujo indican la secuencia y utiliza símbolos que fluyen de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha

2.3. ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL

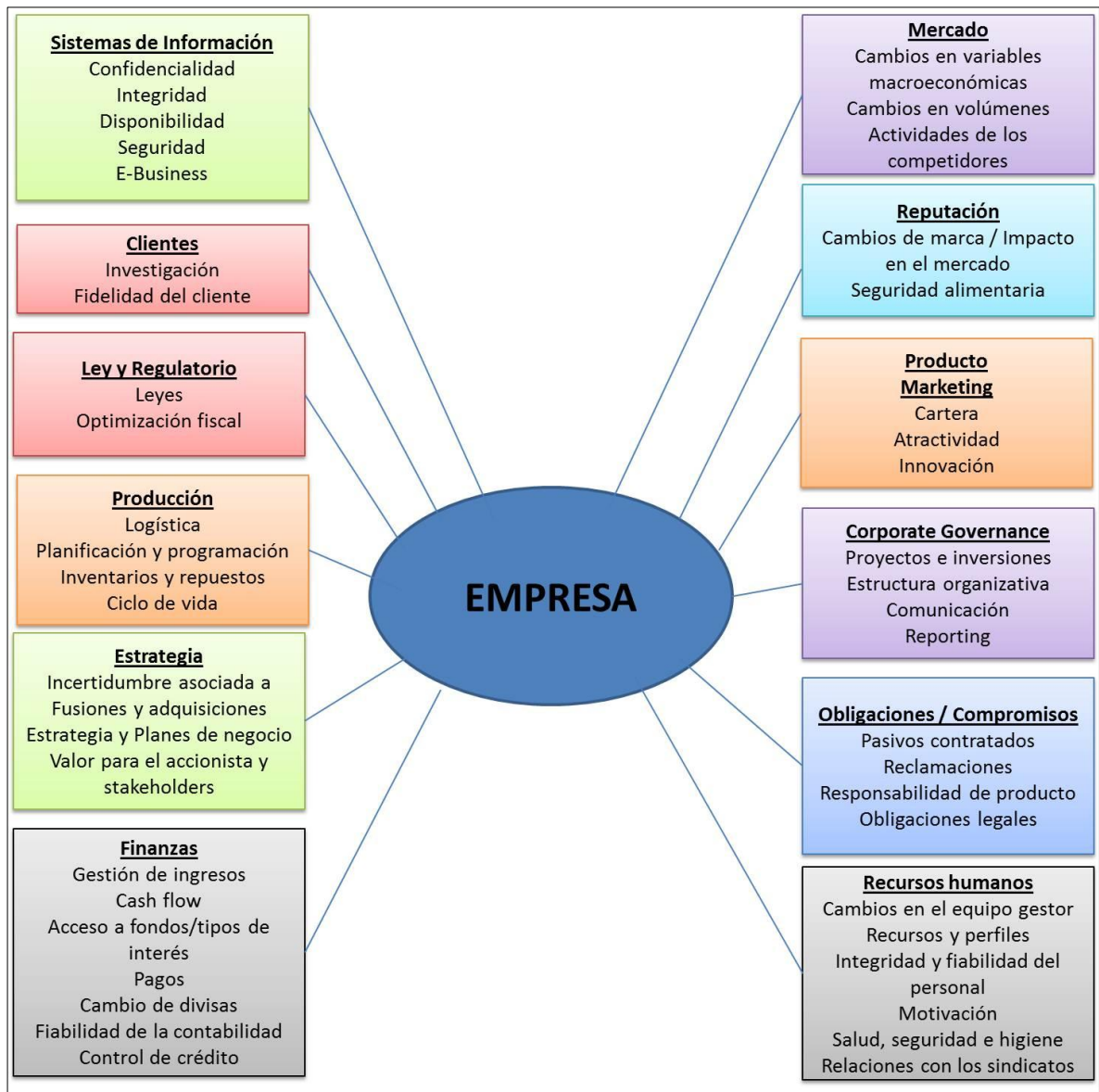
2.3.1. RIESGO

Es la probabilidad de los impactos adversos, siendo la consecuencia del peligro, y está en relación con la frecuencia con que se presente el evento.

Para las empresas el riesgo consiste en todos aquellos eventos adversos relacionados con factores internos o externos que pueden presentarse y que evitarían cumplir con los objetivos establecidos por la entidad.

Existe una gran diversidad de riesgos presentes y potenciales en la actividad de una empresa, debido a la complejidad del entorno empresarial y los diferentes intereses involucrados en la empresa. En la Figura 4 se puede visualizar los riesgos potenciales que afectan a las empresas.

Figura 4.- Riesgos potenciales de una empresa



Elaborado por: Las autoras

2.3.2. ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL

ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo (2006)

Es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad.

La administración del riesgo empresarial (ERM) es muy importante para las empresas porque abarca a toda la empresa y permite identificar eventos que puedan afectarla y procurar que los riesgos estén dentro del nivel de riesgo aceptado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad.

La administración de riesgo empresarial o COSO II busca dar seguridad razonable sobre cuatro objetivos que permiten identificar y administrar los riesgos de la empresa con el fin de cumplir los objetivos planteados.

Para las empresas, este sistema de control es mucho más completo que COSO I porque incluye las estrategias, que serán las que permitan establecer los objetivos a mediano y largo plazo.

2.3.2.1. BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL

Los beneficios incluyen:

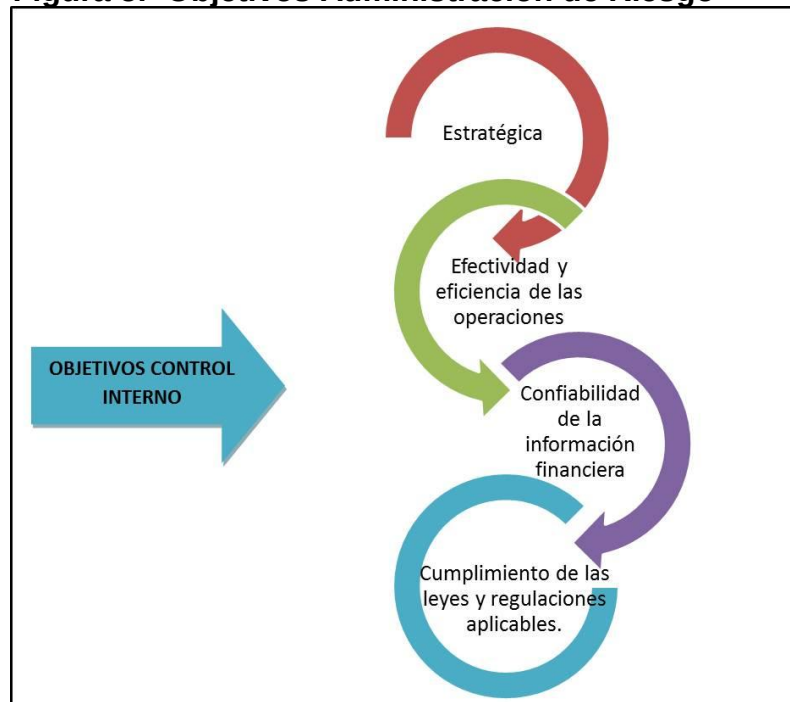
- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos.
- Consolida reportes de riesgos distintos a nivel de la Junta.
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones.

- Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio.
- Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan.
- Menos sorpresas y crisis.
- Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta.
- Incrementa la posibilidad de que se puedan lograr cambios en iniciativas.
- Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas, y
- Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas.

2.3.2.2. LOGRO DE OBJETIVOS

La administración de riesgo empresarial se enfoca en el cumplimiento de los objetivos de una entidad y los divide en cuatro categorías:

Figura 5.- Objetivos Administración de Riesgo



Elaborado por: Las Autoras

- **Estratégica:** Está basado en las metas de alto nivel y dirigidas al cumplimiento de la misión, visión y la estructura organizacional de la empresa.
- **Operaciones:** Está basado en el uso eficiente de los recursos de la empresa.
- **Presentación de reportes:** Está basado en la confiabilidad de la presentación de información financiera y no financiera.
- **Cumplimiento:** Está basado en el cumplimiento de las leyes y regulaciones que rigen a la empresa.

2.3.2.3. COMPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL

El ERM posee 8 componentes interrelacionados:

- a) Ambiente interno
- b) Establecimiento de Objetivos
- c) Identificación de Eventos
- d) Valoración de Riesgo
- e) Respuesta al Riesgo
- f) Actividades de control
- g) Información y Comunicación
- h) Monitoreo

A continuación se describe cada uno de los componentes:

a) Ambiente Interno

Es el fundamento de los demás componentes, permite establecer un entorno que influye en el personal y el control que debe existir en las actividades que realizan, proporcionando disciplina y estructura.

El ambiente de control incide en la manera como se estructuran las actividades de la empresa, como se otorgan las responsabilidades y la autoridad, como se organiza y desarrolla al personal, como se comparte y comunican los valores y creencias y como el personal toma conciencia de la importancia del control en la empresa.

Establece las bases sobre cómo el riesgo es percibido y direccionado por la gente, incluyendo la filosofía de administración del riesgo y el apetito por el riesgo.

Entre sus factores se encuentran:

- Integridad y Valores éticos: Normas éticas que desalienten realizar actos deshonestos, inmorales o ilegales.
- Compromiso con la competencia: Los empleados deberán dominar las técnicas y los conocimientos necesarios para cumplir con sus obligaciones.
- Consejo de Administración o Comité de Auditoría: Su eficacia depende del grado de independencia de la gerencia, experiencia y prestigio de sus miembros.
- Filosofía y estilos operativos: La forma de administrar la organización por parte de los directivos, las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y los criterios.
- Estructura Organizacional: Una estructura bien diseñada es la base para planear, dirigir y controlar las operaciones de forma eficiente. Divide la autoridad, las responsabilidades y obligaciones entre el personal.

- Asignación de autoridad y responsabilidades: El personal necesita conocer bien sus responsabilidades, así como las normas y reglas que las rigen.
- Políticas y procedimientos de recursos humanos: Las políticas de contratación, la capacitación, compensación y evaluación de desempeño del personal.

b) Establecimiento de objetivos

Los objetivos tienen que existir antes de que la administración pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro. El ERM asegura que la administración tiene en funcionamiento un proceso para establecer objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan y están alineados con la misión de la entidad y son consistentes con su apetito por el riesgo.

c) Identificación de eventos

Se tiene que identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de una entidad, diferenciando entre eventos y oportunidades. Las oportunidades se canalizan hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos.

Los eventos externos son factores económicos, empresariales. Ambientales, políticos, sociales y tecnológicos. No son controlados de forma directa por la empresa pero se pueden aplicar estrategias para que su afectación no sea negativa.

Los eventos internos son factores que intervienen en el no cumplimiento de las metas de la empresa como la inadecuada toma de decisiones por parte de la gerencia ya sea por falta de infraestructura, personal, procesos o tecnología.

Entre las técnicas para la identificación de eventos tenemos:

- Análisis GESI o PEST (gubernamentales o políticas, económicas, sociales, informáticas o tecnológicas)
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- Análisis de Vulnerabilidad (riesgos del país, crédito, mercado, jurídico, auditoría, etc.)
- Análisis estratégico de las 5 fuerzas (proveedores, clientes, competencias, productos sustitutos, competidores potenciales)
- Análisis del perfil de capacidad de la entidad
- Análisis del manejo de cambio

d) Valoración de Riesgo

Los riesgos se analizan, considerando su probabilidad e impacto, como una base para determinar cómo se deben administrar. Los riesgos se valoran sobre una base inherente y una base residual.

e) Respuesta al Riesgo

La administración selecciona las respuestas al riesgo que puede ser: evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo mediante el desarrollo de un conjunto de acciones para alinear los riesgos con las tolerancias al riesgo y con el apetito por el riesgo que tiene la entidad.

- Evitar: Se abandonan aquellas actividades que generen riesgo para la empresa.

- Reducir: Disminuir la probabilidad del riesgo, el impacto o ambos.
- Compartir: Es reducir o transferir el riesgo a las diferentes áreas de una empresa.
- Aceptar: La entidad asume el riesgo y no modifica su probabilidad o impacto.

La administración debe considerar las respuestas al riesgo respecto a cada uno de los eventos y relacionarlos con su nivel de tolerancia y apetito por el riesgo, es decir, hasta donde pueden resistir el riesgo en la organización.

f) Actividades de control

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que los riesgos identificados se orienten al cumplimiento de los objetivos y que las respuestas al riesgo se lleven a cabo de manera efectiva.

Se dan en todos los niveles, las establece la gerencia. Se parte de la información que se obtiene de los mapas de riesgos para emitirlas y son la base para la generación de manuales de procedimientos dentro de la organización.

Las actividades de control tienen distintas características y debido a esto existe una amplia gama de ellas, entre las que podemos mencionar:

- Aprobaciones y autorizaciones
- Reconciliaciones
- Segregación de Funciones
- Salvaguarda de activos
- Indicadores de desempeño
- Fianzas y Seguros
- Análisis de registros de información
- Verificaciones
- Revisión de desempeños operacionales

- Seguridades Físicas
- Controles sobre procesamiento de información

Tipos de Controles

- Preventivos: Están diseñados para prevenir resultados indeseables. Se adelantan a los eventos que puedan ocurrir y evitan las causas; es decir que con ellos se toman medidas necesarias para evitar riesgos.
- Detectivos: Están diseñados para detectar hechos indeseables. Se utilizan cuando ya se han originado errores a pesar de implementar controles preventivos.
- Correctivos: Están diseñados para corregir efectos de un evento indeseable. Establecen una acción después de detectar el error. Solucionan el problema o error que se identifican en los controles detectivos.

g) Información y comunicación

La información se requiere en todos los niveles de la organización y debe cumplir 3 características:

- Confidencialidad: Accesible sólo aquellos que poseen autorización.
- Integridad: Proteger la exactitud de la organización y sus procesos.
- Disponibilidad: Los usuarios autorizados deben acceder cuando necesiten la autorización.

Los sistemas de información permiten que la información sea identificada, capturada y comunicada en forma pertinente y útil para controlar las actividades de la empresa, para la adecuada toma de decisiones y para que el personal pueda cumplir con sus responsabilidades.

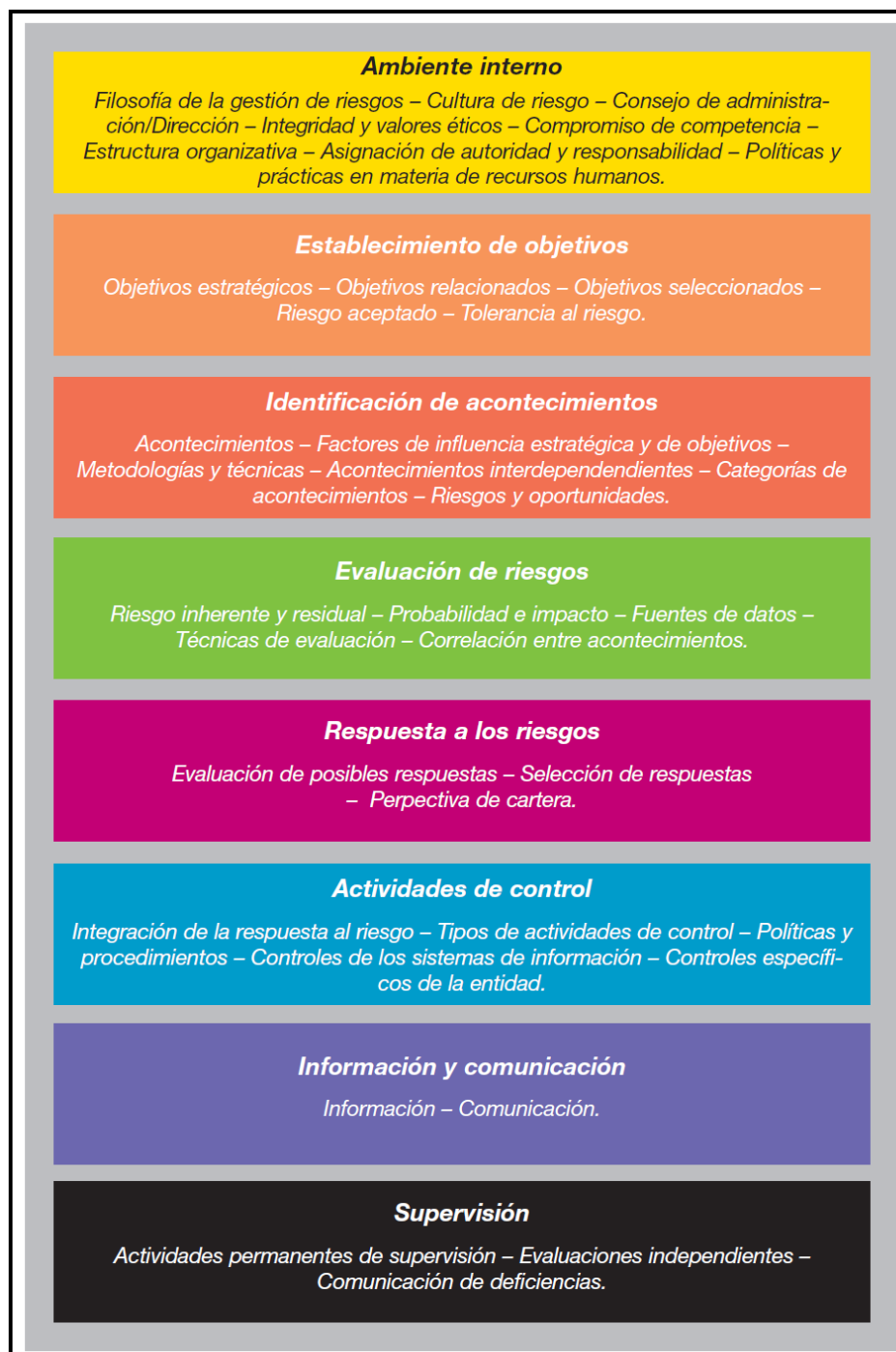
La comunicación efectiva debe fluir hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

h) Monitoreo

Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas ongoing, evaluaciones separadas o ambas.

En la figura 6 se puede visualizar los elementos claves de cada componente:

Figura 6.- Elementos claves de los 8 componentes del COSO ERM



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework. 2004

2.3.2.4. RELACIÓN OBJETIVOS COMPONENTES Y NIVELES DE ORGANIZACIÓN

En el marco de Gestión Integral de Riesgos desarrollado por COSO II - ERM, existe una relación directa entre los objetivos que son aquellos que la organización trata de alcanzar, los componentes de gestión del riesgo de la empresa que representan las herramientas necesarias para el logro de dichos objetivos y cada uno de los niveles de la entidad. La relación se representa con el siguiente cubo:

Figura 7.- Relación objetivos, componentes y niveles de la organización



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework. 2004

2.3.2.5. RESPONSABILIDADES DEL MODELO ERM

Todas las personas que integran una empresa tienen responsabilidad en la Administración del Riesgo Empresarial:

- **Presidente:** Responsable último.
- **Otros directivos:** Apoyan la filosofía de gestión de riesgos de la entidad, gestionan los riesgos dentro de sus áreas de responsabilidad en conformidad con la tolerancia al riesgo.
- **Director de riesgos, financiero, auditor interno:** Desempeñan responsabilidades claves de apoyo y supervisión del Modelo de Gestión de Riesgos.
- **Personal restante:** Responsable de ejecutar la gestión de riesgos corporativos de acuerdo con las directrices establecidas.
- **Consejo de administración / comisión de auditoría y control:** Desarrolla una importante supervisión de la gestión de riesgos corporativos, es consciente del riesgo aceptado por la empresa y está de acuerdo con él.
- **Terceros (clientes, proveedores, auditores externos, reguladores y analistas financieros):** Proporcionan información útil para el desarrollo del ERM, aunque no son responsables de su eficacia en la entidad.

2.3.3. MAPA DE RIESGOS

ESTUPINAN GAITÁN, Rodrigo (2006)

El mapa de riesgo es un instrumento metodológico mediante la cual se identifican un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen a irregularidades, algunas veces a errores no intencionales y definitivamente a hechos fraudulentos y de corrupción, con los mapas de riesgo se califica la presencia del riesgo y se prevén sus posibles daños.

El mapa de riesgo es una herramienta que permite identificar los riesgos de la empresa de forma clara y establecer estrategias para controlarlos. Esta herramienta es muy útil para la gerencia y puede adaptarse a las necesidades de quienes lo utilicen con el fin de determinar errores, irregularidades y posibles fraudes dentro de las diferentes áreas que posea la empresa.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto se realizó bajo la modalidad de investigación de campo y se complementó en la investigación documental para apoyo y sustentación, a través de las cuales se obtuvo información acerca de la situación de la empresa, sus procesos y principales riesgos, con el fin de definir estrategias y políticas de control interno que permitan alcanzar los objetivos establecidos por la alta gerencia. La investigación de campo ofreció información más exacta, con un alto grado de confiabilidad y un bajo margen de error.

La investigación de campo permitió un acercamiento a la realidad de la empresa para la recolección de información que contribuyó al diseño de la planificación estratégica y la evaluación de riesgos. Por otra parte, la investigación documental fortaleció el desarrollo del proyecto a través de la profundización de los conocimientos de las investigadoras ya que se basaron en el análisis de textos y referencias para emitir conclusiones relevantes.

Para la recolección y análisis de la información se utilizó la metodología de la investigación cualitativa que se centra en el uso de la observación, reuniones y entrevistas. Su objetivo fue analizar el contexto estructural y situacional de la realidad de la empresa. Es decir, la investigación fue exploratoria, inductiva y descriptiva.

3.2. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación que se utilizaron para la recolección de información fueron:

- Entrevistas al personal administrativo y operativo de la empresa General Logistic and Services S.A.
 - **ÁREA OPERATIVA:**
 - Vicente Cueva Maridueña, Presidente
 - Eduardo Vaque, Asistente de Operaciones
 - Henry Bersosa, Asistente de Operaciones
 - José Sánchez, Asistente de Operaciones
 - **ÁREA ADMINISTRATIVA:**
 - Elena Mora Chica, Gerente General
 - Verónica Mora, Secretaria
 - Henry Guano, Mensajero Quito
 - Juan Moran, Mensajero Guayaquil
 - **ÁREA FINANCIERA:**
 - Andrea Ramírez, Contadora
 - Clara Cassanello, Asistente contable
- Observación directa de los procesos del área administrativa, área de operaciones, área financiera.
- Reuniones de trabajo - talleres con personal de la empresa.

3.3. HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las herramientas que se utilizaron para la investigación fueron:

- 1 Cuestionarios dirigido a los administradores sobre información general de la empresa General Logistic and Services S.A., consta de 20 preguntas abiertas para conocer la situación actual, la estructura organizacional, clientes, proveedores y los servicios que brinda la empresa. **(VER ANEXO 1)**
- 1 cuestionario dirigido a los empleados de la empresa General Logistic and Services S.A. para obtener información sobre el ambiente interno, consta de 9 preguntas abiertas y 1 pregunta cerrada. **(VER ANEXO 2)**
- 1 cuestionario dirigido a los directivos para determinar el coeficiente estratégico de la empresa General Logistic and Services S.A., consta de 30 preguntas de opción múltiple. **(VER ANEXO 3)**
- 1 cuestionario dirigido a los empleados sobre la gestión estratégica de la empresa, consta de 11 grupos de preguntas de opción múltiple para conocer la opinión de los empleados sobre la gestión estratégica de la empresa. **(VER ANEXO 4)**
- 1 cuestionario dirigido a los propietarios y directivos de la empresa para conocer sobre la gestión estratégica de la misma y consta de 27 grupos de preguntas de opción múltiple. **(VER ANEXO 5)**
- 1 cuestionario dirigido a los jefes de área de la empresa General Logistic and Services S.A. que consta de 6 preguntas abiertas para obtener información sobre las actividades que se realizan en las áreas establecidas dentro de la empresa y conocer el actual flujo de procesos. **(VER ANEXO 6)**

- 1 cuestionario de evaluación del control interno para jefes de áreas de la empresa que permite obtener información sobre el control interno actual de la empresa. Consta de 7 grupos de preguntas cerradas, divididas en:
 - Gerencia/ Estructura Organizacional = 13 preguntas
 - Ingresos y cuentas por Cobrar = 21 preguntas
 - Adquisiciones y Cuentas por Pagar = 19 preguntas
 - Nómina = 15 preguntas
 - Efectivo = 25 preguntas
 - Activos Fijos = 7 preguntas
 - Actividades Proceso Contable = 19 preguntas **(VER ANEXO 7)**

- 1 cuestionario de evaluación del control interno para la Gerente General, Sra. Elena Mora Chica que permite obtener información sobre su desempeño en relación al control interno establecido en la empresa. Consta de 25 preguntas cerradas. **(VER ANEXO 8)**

- 1 cuestionario de evaluación de control interno basado en los ocho componentes de la administración del riesgo empresarial. Consta de 8 grupos de preguntas cerradas, divididas en:
 - Ambiente interno = 37 preguntas
 - Establecimiento de Objetivos = 7 preguntas
 - Identificación de eventos = 5 preguntas
 - Evaluación del riesgo= 1 preguntas
 - Respuesta al Riesgo = 2 preguntas
 - Actividades de Control = 6 preguntas
 - Información y Comunicación = 4 preguntas
 - Monitoreo = 2 preguntas **(VER ANEXO 9)**

- 1 cuestionario para determinar el nivel de satisfacción de los clientes, que consta de 20 preguntas cerradas divididas en 4 grupos de 5 preguntas cada uno; para obtener información de los clientes sobre la imagen que tienen de la empresa y la satisfacción del servicio que brinda GLS. **(VER ANEXO 10)**
- Ficha de observación de los procesos realizados en las áreas establecidas en la empresa General Logistic and Services S.A.: Operaciones, Administración y Financiera, con la finalidad de conocer el flujo de procesos de la empresa que sirven de base para nuestra propuesta de planificación estratégica y políticas de control. **(VER ANEXO 11)**
- Acta de reunión de talleres realizados con personal de la empresa General Logistic and Services S.A. para definir la filosofía empresarial, objetivos y estrategias. **(VER ANEXO 12)**

3.4. UNIDADES DE OBSERVACIÓN

Las unidades de observación que se utilizaron en el desarrollo del trabajo fueron:

- Procesos de la empresa en las áreas administrativa, de operaciones y financiera.
- Recurso Humano: 10 empleados distribuidos en
 - Área de Operaciones = 4 empleados
 - Área Administrativa = 4 empleados
 - Área Financiera = 2 empleados

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de este proyecto de investigación fue la empresa General Logistic and Services S.A., constituida por 9 empleados, administradores y operaciones. Debido al tamaño de la empresa, todas las técnicas y herramientas de investigación se aplicaron al total de la población.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA GENERAL LOGISTIC AND SERVICES S.A.

Para la recolección de la información general se realizó entrevistas a los administradores de la empresa: Sra. Elena Mora Chica, gerente general y Sr. Vicente Cueva Maridueña, presidente, mediante el cuestionario sobre información general de la empresa General Logistic and Services S.A., los resultado obtenidos se muestran a continuación:

GENERAL LOGISTIC AND SERVICES S.A., es una empresa que fue constituida ante el Notario Trigésimo Suplente del cantón Guayaquil, abogado Piero Aycart Carrasco, el 09 de Junio del 2003 e inscrita en el Registro Mercantil el 16 de octubre del 2003.

La nacionalidad de la compañía es ecuatoriana y su domicilio principal es la ciudad de Guayaquil, cantón Guayaquil, provincia del Guayas.

General Logistic and Services tiene un capital suscrito y pagado de \$6100.00 (Seis mil cien 00/100 dólares) y sus socios accionistas son:

Elena Mora Chica – Gerente general- 70% capital

Vicente Cueva Maridueña - Presidente- 30% capital

La junta General de accionistas es el órgano supremo de la sociedad y esta formado por los accionistas legalmente convocados, reunidos y constituidos.

La representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía esta a cargo de la Gerente General, señora Elena Mora Chica, en todos sus negocios u operaciones.

De acuerdo a los parámetros establecidos por el Código Orgánico de la Producción y por la Superintendencia de Compañías, para la clasificación de las compañías por tamaño, la empresa General Logistic and Services S.A. es considerada una pequeña empresa, debido a que maneja un número de personal igual o superior a 10 personas, montos de activos superiores a \$100.000 y ventas brutas superiores a \$100.000.

Su principal actividad es actuar como Intermediaria en la transportación de todo tipo de carga (pesada, extra pesada, contenedores y carga suelta), hasta las bodegas del cliente; estiba, desestibas y embarques.

Entre las principales leyes, reglamentos, resoluciones y demás normativa vigente, sobre las cuales la empresa basa sus operaciones, se puede mencionar:

- Ley de Compañías
- Código Orgánico de la Producción
- Código de Trabajo
- Normas Internacionales de Información Financiera

Estructura Funcional

La empresa cuenta con las siguientes áreas o departamentos:

- **Área de Operaciones:**

Responsable: Vicente Cueva Maridueña

Cargo: Presidente

Los empleados que forman parte de este departamento se encargan de todas las actividades que se realizan en el puerto marítimo y aeropuerto para sacar la mercadería y transportarla hasta las bodegas de cada uno de los clientes.

- **Área Administrativa:**

Responsable: Elena Mora Chica

Cargo: Gerente General

En el departamento administrativo se realizan actividades de recepción de documentación de clientes para facturación, servicios generales, notificación, etc.

- **Área Financiera:**

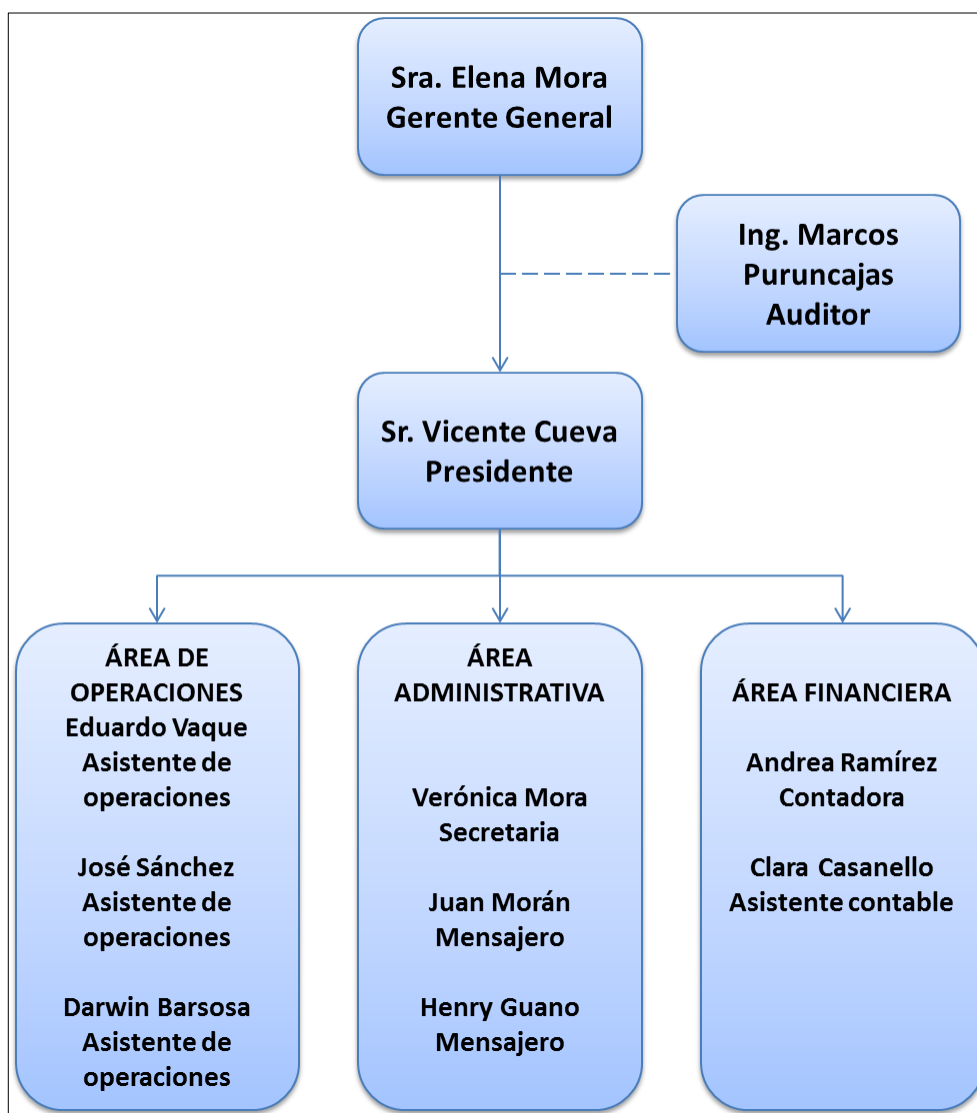
Responsable: Andrea Ramírez

Cargo: Contadora

El área financiera es responsable del registro de las transacciones dentro del sistema contable y generación de estados financieros de la empresa.

La empresa tiene 10 empleados, dos de nivel directivo y ocho de nivel operativo. A continuación se muestra el organigrama funcional de la empresa con el detalle del personal ocupado:

Figura 8.- Organigrama de la empresa General Logistic and Services S.A.



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Entrevista sobre información general de la empresa GLS S.A.

Clientes

La mayoría de los clientes que tiene la empresa General Logistic and Services S.A. son de la ciudad de Quito, Cuenca, Ambato y Guayaquil. Cabe destacar que son compañías grandes y que realizan varias importaciones al año, tanto de contenedores como carga suelta.

Entre los principales clientes se puede mencionar:

- Casa Comercial Almeida Cía. Ltda.
- Cerdexcia. Ltda.
- ClorosaCia. Ltda.

- Golderie Trading Cía. Ltda.
- B. Braun Medical S.A.
- Fundimega S.A.
- Imp. Y Rep. Aromcolor S.A.
- Industrias de Alimentos La Europea Cía. Ltda.
- Grupo mercantil Edmarcalcia. Ltda.
- Paco Comercial e Industrial S.A.
- Agroplaticos S.A.
- Promoción internacional y materiales Prima S.A.
- Resumin S.A.
- Shinatex S.A.
- Grumanher S.A.
- Dicomahi S.A.

Los administradores manifestaron que la relación con sus clientes es muy buena, basada en el respeto y cumplimiento del servicio ofrecido. Los clientes son fieles a la empresa y llevan años trabajando juntos.

Proveedores

Los principales proveedores de GLS son los transportistas que llevan la mercadería desde el puerto a sus diferentes destinos dentro del país.

Los otros proveedores son aquellos que proporcionan servicios o bienes para la operatividad de empresa: energía eléctrica, agua, limpieza, suministros y materiales, asesorías, etc.

Entre los transportistas habituales están:

- Burgos Cepeda Víctor Hugo
- Bustamante Venegas Emilio Raúl
- Cachumba García Fernando Patricio
- Cachumba García Wilson German
- CalvopiñaTaipicaña Hugo Ramiro
- Cañizares Hoyos Darwin Joffre
- Castro ChuquitarcoHernan Gonzalo
- Castro Chuquitarco Luis Gustavo

- Cazorla Lozada Guido Fernando
- Chacón Cazorla Edgar Alcides
- Chacón Cazorla Edwin Efraín
- Concha Toapanta Cesar Augusto
- Corella Tapia Libardo Edmundo
- Freire Rubio Sixto John
- Garcés Jinez Cesar Alberto
- Garcés Medina Rómulo Vicente
- Iler Ortiz Jorge Rodrigo
- Jara Aguirre Ludwin Rolando
- Jiménez Benítez Carlos Eduardo
- Jiménez Jorge Iván
- Jiménez Villamar Ramón Antonio
- Narváez Lozano Celia Del Rocío
- Orellana Barrionuevo Víctor
- Suquitana Abad Carlos Rafael
- Suquitana Abad Néstor Leónidas
- TomalaTomala Juan Benjamín
- Zapata Molina Jaime Alfonso

Los administradores manifestaron que la relación con sus proveedores es muy buena.

Competidores

De acuerdo a lo manifestado por los propietarios y directivos de la empresa General Logistic and Services, los principales competidores que tiene la empresa son:

- TRANS-ESTIBA INTERNACIONAL S.A.
- CORDICARGAS DEL ECUADOR S.A.
- TRANSPORTES ECUADOR S.A.
- TRANSPORTES ORTIZ S.A.
- ROCALOBA S.A.
- GSG ECUADOR S.A.

Servicios

General Logistic and Services, tiene el compromiso de brindar alta calidad y excelencia en su servicio.

Los servicios que ofrece a sus clientes son:

- Transporte terrestre de carga pesada, extra pesada, contenedores y carga suelta.
- Estiba y desestiba
- Embarque

Misión de la empresa

De acuerdo al criterio de los propietarios, la misión de la empresa es: “Satisfacer la necesidad de transporte interno del sector importador”.

Visión de la empresa

La perspectiva que tienen los propietarios y directivos de la empresa en relación a lo que tratan de lograr con ella, ha sido definida en tres plazos:

- *Corto plazo:* Incrementar los niveles de ventas anuales.
- *Mediano plazo:* Adquirir vehículos para transporte de carga.
- *Largo plazo:* Tener un mayor posicionamiento en el mercado y ser una empresa reconocida a nivel nacional.

Objetivos de la empresa

Los objetivos establecidos por los propietarios y directivos de la empresa General Logistic and Services S.A. son:

- Mejorar la atención a los clientes.
- Contar con personal totalmente calificado.
- Poseer unidades de transporte propias.
- Contar con proveedores fieles y permanentes.

Principales Problemas

El principal problema que tiene la empresa desde la perspectiva de los propietarios y directivos, es la falta de unidades de transporte propias para brindar los servicios que ofrece la empresa, lo que impide su crecimiento.

Recomendaciones para subsanar problemas

Los propietarios y directivos recomiendan que para subsanar el problema antes mencionado, se debe realizar las gestiones pertinentes para la adquisición de unidades de transporte.

Fortalezas

Las principales fortalezas que posee la empresa son:

- Cumplimiento en la entrega de cargas.
- Contar con personal honesto y confiable.
- Disponibilidad inmediata para atender a los clientes.

Debilidades

Las principales debilidades que posee la empresa son:

- No poseer vehículos e instalaciones propias.

Oportunidades

Las principales oportunidades para la empresa son:

- Apertura de cupos de importaciones, mayor volumen de trabajo.
- Falencias de otras empresas de transporte.

Amenazas

Las principales amenazas para la empresa son:

- Riesgo de asaltos en carretera.
- Deslaves en épocas de lluvia.
- Políticas de restricción de cupos a ciertas importaciones.
- Inflación de precios.

4.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA GENERAL LOGISTIC AND SERVICES S.A.

Mediante la entrevista sobre situación actual de la empresa General Logistic and Services S.A., dirigida a los empleados, se aplicó el cuestionario sobre situación actual de la empresa, cuyos resultados se muestran a continuación:

Principales Problemas de la Empresa

Los empleados de la empresa manifestaron que los principales problemas que tiene la empresa son:

En relación al ambiente laboral:

- Falta de comunicación entre el personal.
- Falta de compañerismo entre trabajadores.
- Falta de comprensión por parte de los líderes.
- Falta de capacitación al personal.

En relación a las operaciones de la empresa:

- Falta de vehículos propios
- Falta de liquidez
- Centralización de funciones.
- Falta de políticas y procedimientos definidos.

Posibles soluciones a los problemas identificados

En cuanto a las posibles soluciones a estos problemas, los empleados manifestaron que las posibles soluciones a los problemas identificados son:

En relación al ambiente laboral:

- Invertir en capacitación de empleados.
- Realizar reuniones de integración y motivación para el personal.

En relación a las operaciones de la empresa:

- Invertir en la compra de vehículos para transporte.
- Mejorar la gestión de cobranzas
- Delegar funciones y responsabilidades

Principales Fortalezas de la Empresa

Para los empleados de la empresa General Logistic and Services S.A., las principales fortalezas de la empresa son:

- Experiencia en la transportación terrestre de carga.
- La empresa posee clientes leales.
- Comunicación con sus clientes.
- Baja rotación del personal.
- Buena categoría crediticia.
- Buena reputación ante los clientes.
- Asociación con agentes de aduanas.

Principales debilidades de la Empresa

Las principales debilidades de la empresa, desde la perspectiva de sus empleados, son:

- Falta de unidades de transporte de carga.
- Falta de comunicación dentro de la empresa.
- Favoritismo hacia algunos empleados.
- Las remuneraciones no satisfacen las aspiraciones de los empleados.
- No existe normativa interna acerca de las responsabilidades de los puestos de trabajo.
- Los empleados desconocen los objetivos que tienen los propietarios.
- Falta de inversión en publicidad.

Principales amenazas de la Empresa

Los empleados de la empresa manifestaron que las principales amenazas que tiene la empresa son:

- Cambios en las leyes sobre transporte.
- Alza de precios de transporte en el mercado.
- Alto nivel de competencia.
- Precios bajos de la competencia.
- Restricciones del gobierno para la importación de ciertos productos.
- Mayores impuestos a la importación de ciertos productos.

Principales oportunidades de la Empresa

Para los empleados de la empresa General Logistic and Services S.A., las principales oportunidades que posee la empresa son:

- Crecimiento del mercado.
- Facilidades para otorgar créditos para PYMES en los bancos.
- Empresas aseguradoras solicitan la utilización de empresas transportistas para las cargas que salgan del puerto marítimo.
- Avances tecnológicos: Sistema de rastreo de vehículos para tener control de ellos desde la salida del puerto hasta el lugar de destino.

Satisfacción de los empleados

La tabla No. 1 muestra la satisfacción de los empleados en relación al trabajo que realizan.

Tabla No. 1 Satisfacción de los empleados

Satisfacción de los empleados			
<i>¿Se siente a gusto con el trabajo que realiza?</i>	OPCIONES	No. de personas	Porcentaje
	SI	7	87.5%
	NO	3	37.5%

Elaborado por: Las Autoras

El 87.5% de los empleados manifestaron que se sienten a gusto con el trabajo que realizan. Sólo un 37.5%, equivalente a 3 empleados, manifestó lo contrario.

4.3. COEFICIENTE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA GENERAL LOGISTIC AND SERVICES S.A.

La metodología utilizada para la interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta para determinar el coeficiente estratégico de la empresa General Logistic and Services S.S. dirigida a los propietarios y directivos de la empresa, fue:

El cuestionario consta de 21 preguntas para determinar el nivel de pensamiento estratégico utilizado por la administración de la empresa General Logistic and Services S.A.; cada pregunta tiene una escala de calificación del 0 al 5, siendo 0 (cero) absolutamente deficiente y 5 (cinco) excelente.

Al final del cuestionario se suman los puntos, generando así un total de puntos. De acuerdo a la cantidad de puntos, la escala que se muestra en la Tabla No. 2 muestra un resultado.

Tabla No. 2 Resultados de Coeficiente Estratégico

ESCALA	RESULTADO
De 0 a 110 puntos	Su empresa requiere de un análisis muy a fondo si se pretende que la misma afronte con éxito el futuro y esté capacitada para sustentar con eficacia un proceso de crecimiento sostenido y rentable.
De 111 a 140 puntos	Existen áreas que pueden ser mejoradas, pero sin lugar a dudas su empresa posee las capacidades internas para ir mejorando progresivamente su nivel de actitud y pensamiento estratégico.
De 140 puntos en adelante	FELICITACIONES

Elaborado por: Las Autoras

El cuestionario fue aplicado a los dos funcionarios de nivel directivo que tiene la empresa: Sra. Elena Mora, gerente general y Sr. Vicente Cueva, presidente. De esta aplicación se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla No. 3 Tabulación de Resultados del cuestionario para medir el coeficiente estratégico

TABULACIÓN DE RESULTADOS		
PREGUNTAS	RESULTADOS	
	DIRECTIVO 1	DIRECTIVO 2
1	4	5
2	5	5
3	4	4
4	4	4
5	4	4
6	1	2
7	0	0
8	3	4
9	3	4
10	4	3
11	4	3
12	0	0
13	0	0
14	4	5
15	3	4
16	0	0
17	0	0

18	0	0
19	0	0
20	0	0
21	0	0
22	0	0
23	0	0
24	0	0
25	0	0
26	0	0
27	5	5
28	0	0
29	0	0
30	0	0
SUMA TOTAL	48	52
PROMEDIO	50	

Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo a la tabla No. 3 se obtuvo un total de 50 puntos en promedio de los cuestionarios aplicados a los directivos de la empresa, lo que implica que dentro de los rangos de puntuación, la empresa se ubicó dentro de la primera clasificación (De 0 a 110 puntos). En consecuencia, el resultado obtenido para la compañía fue el siguiente:

La compañía requiere de un análisis muy a fondo si se pretende que la misma afronte con éxito el futuro y éste capacitada para sustentar con eficacia un proceso de crecimiento sostenido y rentable.

La compañía tiene un nivel de pensamiento estratégico muy bajo. No posee un plan de marketing, no tiene definido su comportamiento frente al entorno macroeconómico, entorno político, entorno social, el mercado, la competencia y el sector.

Aunque existen proyecciones a corto, mediano y largo plazo, la gerencia no ha definido directrices particulares para cada una de las áreas de la organización.

4.4. GESTIÓN ESTRATÉGICA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA GENERAL LOGISTIC AND SERVICES S.A.

La metodología utilizada para la interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta sobre la gestión estratégica de la empresa General Logistic and Services S.S. dirigida a empleados de la empresa, fue:

El cuestionario consta de 51 preguntas para establecer la gestión estratégica de la empresa desde la perspectiva de los empleados. Estas preguntas están divididas en 11 grupos y tienen tres opciones de respuesta: Si, Parcialmente y No.

La calificación para cada una de las respuestas se muestra en la tabla No. 4.

Tabla No. 4 Calificación por respuesta

RESPUESTA	PUNTOS
Si	2
Parcialmente	1
No	0

Elaborado por: Las Autoras

En total, cada formulario fue evaluado sobre un total de 102 puntos equivalentes a una calificación de 10. A continuación, la tabla No. 5 muestra los rangos de calificación definidos y el resultado correspondiente:

Tabla No. 5 Rangos de Calificación

CALIFICACIÓN	RESULTADO
9-10	Muy bueno
7-8	Bueno
5-6	Regular
<5	Malo

Elaborado por: Las Autoras

El cuestionario fue aplicado a los ocho funcionarios de nivel operativo que tiene la empresa:

- Eduardo Vaque; asistente de operaciones
- José Sánchez; asistente de operaciones
- Darwin Barsosa; asistente de operaciones
- Verónica Mora; secretaria
- Juan Morán; mensajero
- Henry Guano; mensajero
- Andrea Ramírez; contadora
- Clara Casanella; asistente contable

De esta aplicación se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla No. 6 Tabulación de Resultados del Cuestionario sobre gestión estratégica de la empresa desde la perspectiva de los empleados

TABULACIÓN DE RESULTADOS								
PREGUNTAS	EMPLEADOS NIVEL OPERATIVO							
	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Empleado 4	Empleado 5	Empleado 6	Empleado 7	Empleado 8
1	0	2	0	2	1	0	2	1
2	2	1	1	2	1	0	1	1
3	0	1	1	2	1	0	1	1
4	0	0	0	1	1	1	1	1
5	1	1	0	1	1	1	2	1
6	2	0	1	2	2	2	2	2
7	0	2	1	1	1	1	2	2
8	2	1	1	2	2	2	2	2
9	0	0	0	1	1	1	1	1
10	1	1	1	2	1	1	2	1
11	1	0	0	0	0	0	0	0
12	0	1	0	1	0	0	0	0
13	0	1	0	1	1	1	0	1
14	0	1	0	1	1	1	1	1
15	1	1	0	1	1	1	1	0
16	0	1	1	1	0	0	1	0
17	0	1	1	2	1	2	2	1
18	0	1	1	0	1	0	1	1
19	0	0	0	0	0	0	0	0
20	1	0	1	2	1	1	2	2
21	0	0	0	0	0	0	0	0

22	2	1	0	2	2	1	2	1
23	1	0	0	1	1	0	0	0
24	2	1	2	2	2	2	1	2
25	0	2	2	2	2	2	2	2
26	2	1	2	2	2	2	2	2
27	2	1	2	2	2	2	2	1
28	2	0	2	1	2	2	2	2
29	2	1	2	2	2	2	2	1
30	2	2	2	2	2	2	2	2
31	2	2	2	2	2	2	2	2
32	1	1	2	2	2	1	2	1
33	1	2	2	1	1	2	1	1
34	1	1	2	1	1	1	1	1
35	2	2	2	2	2	2	2	2
36	0	1	2	2	2	2	1	1
37	2	2	2	2	2	2	2	2
38	2	2	2	2	2	2	2	2
39	2	1	2	2	2	2	2	2
40	0	1	0	0	0	0	0	1
41	0	0	0	0	0	0	0	0
42	0	0	0	0	0	0	0	0
43	0	1	0	0	0	0	0	0
44	0	2	0	1	1	1	2	2
45	0	0	0	0	0	0	0	0
46	1	0	0	1	1	0	0	0
47	1	1	1	1	1	1	1	1
48	0	1	0	0	0	0	0	0
49	0	0	0	0	0	0	0	0
50	2	0	2	2	2	2	2	2
51	1	0	1	1	1	0	0	0
TOTAL	44	45	46	63	57	50	59	52
CALIFICACIÓN SOBRE 10 PUNTOS	4	4	5	6	6	5	6	5

Elaborado por: Las Autoras

Para determinar la calificación (sobre 10 puntos) de todos los resultados obtenidos se utilizó una regla de tres, de tal forma que la calificación sería igual a:

$$CALIFICACIÓN = \frac{TOTAL * 10}{102}$$

Calculando un promedio de las calificaciones obtenidas, el resultado de la encuesta sería igual a 5,125 puntos. En consecuencia, la empresa estaría ubicada en el tercer rango: REGULAR.

Es decir, la gestión estratégica en la empresa, desde la perspectiva de los empleados, es regular. La empresa no tiene definidos claramente sus valores, existen problemas en la comunicación con los empleados, los empleados no conocen los planes a corto, mediano y largo plazo definidos por el nivel directivo.

Además, no se han definido normas éticas en relación a la calidad del servicio brindado por la empresa, no se mide en forma concreta la productividad de la gente y los empleados afirman que la empresa no considera a sus colaboradores como “asociados”.

4.5. GESTIÓN ESTRATÉGICA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ADMINISTRADORES Y DIRECTIVOS DE LA EMPRESA GENERAL LOGISTIC AND SERVICES S.A.

La metodología utilizada para la interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta sobre la gestión estratégica de la empresa General Logistic and Services S.S. dirigida a propietarios y directivos de la empresa, fue:

El cuestionario consta de 113 preguntas para establecer la gestión estratégica de la empresa desde la perspectiva de los propietarios y directivos. Estas preguntas están divididas en 27 grupos y tienen tres opciones de respuesta: Si, Parcialmente y No.

La calificación para cada una de las respuestas se muestra en la tabla No. 7.

Tabla No. 7 Calificación por respuesta

RESPUESTA	PUNTOS
Si	2
Parcialmente	1
No	0

Elaborado por: Las Autoras

En total, cada formulario fue evaluado sobre un total de 226 puntos equivalentes a una calificación de 10. A continuación, la tabla No. 8 muestra los rangos de calificación definidos y el resultado correspondiente:

Tabla No. 8 Rangos de Calificación

CALIFICACIÓN	RESULTADO
9-10	Muy bueno
7-8	Bueno
5-6	Regular
<5	Malo

Elaborado por: Las Autoras

El cuestionario fue aplicado a los dos propietarios-directivos que tiene la empresa:

- Sra. Elena Mora; gerente general
- Sr. Vicente Cueva; presidente

De esta aplicación se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla No. 9 Tabulación de Resultados del Cuestionario sobre gestión estratégica de la empresa desde la perspectiva de los propietarios y directivos.

TABULACIÓN DE RESULTADOS		
PREGUNTAS	PROPIETARIOS Y DIRECTIVOS	
	Propietario - directivo 1	Propietario - directivo 2
1	2	2
2	2	2
3	2	2
4	2	2
5	2	2

6	0	1
7	2	2
8	2	2
9	2	2
10	2	2
11	2	2
12	1	2
13	1	1
14	2	2
15	2	1
16	1	1
17	0	0
18	0	0
19	0	0
20	0	0
21	0	0
22	0	0
23	0	0
24	0	0
25	0	0
26	1	1
27	2	2
28	2	2
29	2	2
30	2	2
31	1	2
32	2	2
33	2	2
34	2	2
35	0	0
36	0	0
37	0	0
38	2	1
39	1	2
40	2	2
41	1	1
42	2	2
43	0	0
44	2	2
45	2	2
46	2	2
47	0	0
48	2	2
49	2	2
50	2	2

51	2	2
52	2	2
53	2	2
54	2	2
55	2	2
56	2	2
57	2	2
58	2	2
59	2	2
60	2	2
61	2	2
62	2	2
63	2	2
64	2	2
65	2	2
66	2	2
67	2	2
68	2	2
69	2	2
70	0	0
71	0	0
72	1	2
73	1	1
74	0	0
75	0	0
76	0	0
77	2	1
78	0	0
79	0	1
80	1	1
81	1	1
82	1	1
83	2	2
84	2	2
85	0	0
86	1	1
87	2	2
88	2	2
89	2	2
90	2	2
91	1	1
92	0	0
93	1	1
94	2	2
95	2	2

96	2	2
97	2	2
98	2	2
99	2	2
100	2	2
101	2	2
102	0	0
103	0	0
104	2	2
105	2	1
106	1	1
107	1	1
108	0	0
109	1	1
110	0	0
111	2	2
112	2	2
113	2	2
TOTAL	152	154
CALIFICACIÓN SOBRE 10 PUNTOS	7	7

Elaborado por: Las Autoras

Para determinar la calificación (sobre 10 puntos) de todos los resultados obtenidos se utilizó una regla de tres, de tal forma que la calificación sería igual a:

$$CALIFICACIÓN = \frac{TOTAL * 10}{226}$$

Calculando un promedio de las calificaciones obtenidas, el resultado de la encuesta sería igual a 7 puntos. En consecuencia, la empresa estaría ubicada en el segundo rango: BUENO.

Es decir, la gestión estratégica en la empresa, desde la perspectiva de los propietarios y directores, es buena. Los directivos concuerdan en la existencia de valores y en que éstos son aplicados en todos los procesos que la empresa realiza. También se puede evidenciar que la comunicación en la empresa es parcialmente buena.

En relación al estilo de gerencia, se puede interpretar que no existe una gerencia anticipadora y prospectiva, ya que no se utilizan técnicas para prever una situación futura, no se definen políticas sobre escenarios alternativos y no se analizan matrices de oportunidades y amenazas.

Así mismo, no existe una gerencia estratégica, competitiva, creativa e innovadora, puesto que la empresa no maneja estrategias de acuerdo a su visión, no se evalúa constantemente la cadena de valor, no se conocen y usan las ventajas competitivas de la empresa y no se estimula la creatividad en los miembros de la empresa.

Por otra parte, la empresa no cuenta con políticas de recursos humanos, el nivel directivo comunica parcialmente los planes a corto, mediano y largo plazo y no comunica al personal sobre la marcha económica de la empresa. Adicionalmente, no se mide la productividad del personal y no se considera a los empleados como “asociados”.

4.6. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA GENERAL LOGISTIC AND SERVICES S.A.

Se elaboró un cuestionario dirigido a los jefes de área de la empresa General Logistic and Services S.A. que proporcionó información sobre las principales actividades que se realizan en área administrativa, operativa y financiera.

- **Área de Operaciones:**

Responsable: Vicente Cueva Maridueña

Cargo que desempeña: Presidente

Tiempo en el puesto: 9 años

Principales Funciones:

- Gestionar la salida de mercadería de los clientes desde el puerto marítimo y aeropuerto hasta su destino.

- Coordinar con los auxiliares de operaciones los pedidos que se sacarán del puerto en el día y quien estará a cargo de cada pedido.
- Coordinan la entrega de contenedores a los transportistas para su respectiva revisión y autorización de salida del patio de la almacenera.
- Coordinan que la carga suelta sea trasladada a la zona de trasbordo por los montacargas para proceder a la estiba de la mercadería en el vehículo del transportista.
- Girar cheques por los valores que se pagarán por cada transporte diariamente.
- Elaboran las guías de remisión de GLS para cada transporte y entregan el valor del anticipo o pago completo de flete según el acuerdo con el transportista.
- Verifican que la custodia armada y patrulla estén ubicadas a la salida del puerto y a la hora acordada para que salgan los vehículos; esto se realiza en aquellas cargas que lo requiera el cliente debido al tipo de mercadería y valor.
- Presentan un detalle de los gastos incurridos en el transporte de cada cliente, donde detallan el pago de transporte o anticipo al proveedor, gastos de embarque, cuadrilla, movilización, etc.
- Entregan al área administrativa la factura del transportista y el Recibo de Intercambio de Equipo (EIR) de cada uno de los transportes realizados.
- Entregan los cheques de pago a transportistas en el puerto y devuelven los egresos firmados al área financiera.

Documentos que se utilizan en el área:

- Guías de remisión GLS **(VER ANEXO 13)**
- Detalle de gastos **(VER ANEXO 14)**
- Recibo de Intercambio de Equipo - EIR **(VER ANEXO 15)**
- Factura transportistas **(VER ANEXO 16)**
- Cheques **(VER ANEXO 17)**

Esta área se relaciona con área administrativa y financiera en forma constante para el flujo de la información. El jefe inmediato y quien supervisa las actividades de esta área es la Gerente General.

El jefe del área operativa considera que existen controles para mitigar posibles riesgos, entre los que mencionó:

- Llevar un registro de los cheques girados diariamente.
- Llevar un registro de los anticipos entregados a los transportistas.
- Seleccionar transportistas de confianza para el transporte de la mercadería los clientes.
- Seleccionar vehículos en condiciones aceptables para el transporte de la mercadería.
- Solicitar todos los datos de los nuevos transportistas para poder comunicarse con ellos e identificarlos adecuadamente.

- **Área de Administrativa:**

Responsable: Elena Mora Chica

Cargo que desempeña: Gerente

Tiempo en el puesto: 9 años

Principales Funciones Secretaria- Verónica Mora:

- Recibir documentos, cheques de cobranzas y facturas de proveedores y direccionarlos al área que corresponda.
- Enviar por Courier las facturas, garantías y demás documentos que respalda los transportes a nuestro mensajero en Quito y a nuestros clientes de otras ciudades.
- Recibe las llamadas telefónicas y las transfiere a las extensiones que correspondan.
- Tramita el retiro de las garantías de los clientes en las navieras para su respectiva devolución.

Principales Funciones Mensajeros- Juan Morán/ Henry Guano:

- Realizar depósitos bancarios.
- Pagos de planillas del IESS

- Llevar documentos al puerto.
- Limpiar la oficina.
- Llevar documentos a las oficinas de nuestros clientes o proveedores en Guayaquil.
- El mensajero en Quito se encarga de entregar las facturas a los clientes, retirar cheques y retenciones y enviar dichos documentos a nuestras oficinas en Guayaquil.

Principales Funciones Gerente- Elena Mora:

- Coordinar el transporte con cada uno de los clientes.
- Monitorear a los transportistas desde la salida del puerto marítimo hasta la llegada a las bodegas del cliente.
- Mantener informado a los clientes de las cargas que salen del puerto y los datos del transportista y vehículo, así como hora aproximada de llegada.
- Lleva control en una plantilla de Excel, las guías de remisión emitidas, costos de cada pedido, anticipos, número de facturas entregadas, nombres de transportistas, etc.
- Envía las cotizaciones del transporte a clientes potenciales y se encarga de los comunicados a los clientes por aumento de tarifas de transporte.
- Establece el precio a cobrar por cada transporte realizado y lo comunica al área financiera para proceder a emitir la factura.
- Gestión de cobro de las facturas emitidas.
- Entrega las factura de los transportistas al área financiera para su registro en la contabilidad después de su respectiva revisión.
- Solicita al área operativa aquellas facturas pendientes de entregar por parte de los transportistas para incluirlas dentro del mes en que se realizó el transporte.
- Autoriza al área financiera los pagos a proveedores que se realizarán y la fecha de pago.
- Firma cheques a proveedores.
- Gestiona todo lo referente a la representación legal de empresa.

Documentos que se utilizan en el área:

- Guías de remisión GLS (**VER ANEXO 13**)
- Detalle de gastos (**VER ANEXO 14**)
- Recibo de Intercambio de Equipo - EIR (**VER ANEXO 15**)
- Factura transportistas (**VER ANEXO 16**)
- Guías de remisión solcourier (**VER ANEXO 18**)
- Reporte de Valija para Quito (**VER ANEXO 19**)
- B/L del pedido (**VER ANEXO 20**)

Esta área se relaciona con el área operativa y financiera en forma constante para el flujo de la información. Siendo el jefe de área la gerente de la empresa no posee un jefe superior y es ella quien supervisa los demás cargos dentro de esta área.

El jefe del área administrativa considera que existen controles para mitigar posibles riesgos, entre los que mencionó:

- Revisar que los valores por anticipos a transportista que aparecen en el detalle de gastos sean los mismos que parecen en el reverso de la guía de remisión.
- Revisar todos los documentos antes de firmar las autorizaciones, cheques y demás documentos.
- Revisar las facturas emitidas en el día para constatar que se cobre los valores establecidos por la gerente.
- Monitorear a los transportistas durante el viaje.
- Verificar que los datos de las guías de remisión sean correctos.
- Autorizar pagos a proveedores, sueldos y demás considerando el disponible.
- Realizar gestión de cobro todos los viernes.
- Llevar un registro de las facturas de proveedores entregadas al área financiera y requerir firma de recibido.
- Llevar un registro de los cheques recibidos de clientes y entregados al área financiera y requerir firma de recibido.

- **Área Financiera:**

Responsable: Andrea Ramírez Torres

Cargo que desempeña: Presidente

Tiempo en el puesto: 3 años

Principales Funciones:

- Registro contable de todas las transacciones y hechos económicos en el sistema contable Supervisor:
 - ✓ Ingreso de gastos incurridos en el puerto.
 - ✓ Facturación diaria
 - ✓ Registro de cobros y retenciones
 - ✓ Emisión de cheques para pago de proveedores
 - ✓ Pago de remuneraciones.
 - ✓ Conciliaciones bancarias.
- Elaboración de las declaraciones mensuales. (formulario SRI 103-104)
- Elaboración de roles de pago.
- Elaboración y registro de contratos
- Registro de novedades en la página del IESS.
- Elaboración de cierres contables y presentación de balances a la gerencia.

Principales documentos que se utilizan en el área:

- Detalle de gastos (**VER ANEXO 14**)
- Factura transportistas (**VER ANEXO 16**)
- Cheques (**VER ANEXO 17**)
- Facturas GLS (**VER ANEXO 21**)
- Recibos de caja (**VER ANEXO 22**)
- Retenciones (**VER ANEXO 23**)
- Liquidación de compras (**VER ANEXO 24**)
- Conciliación bancaria (**VER ANEXO 25**)
- Comprobantes de ingreso (**VER ANEXO 26**)
- Comprobantes de egreso (**VER ANEXO 27**)

Esta área se relaciona con área administrativa y operativa en forma constante para el flujo de la información. El jefe inmediato y quien supervisa las actividades de esta área es la Gerente General.

El jefe del área financiera considera que existen controles para mitigar posibles riesgos, entre los que mencionó:

- Revisar todas las facturas de proveedores que llegan a esta área y verificar su validez en la página del SRI.
- Custodiar todos los documentos del área contable.
- Guardar bajo seguridad las chequeras y demás documentos de la contabilidad.
- Revisar las actividades que realiza la asistente contable.
- Provisionar el disponible para los pagos futuros.
- Revisar los valores de anticipos establecidos en las facturas de transportistas con los valores registrados en el detalle de gastos.
- Realizar conciliaciones diarias para medir la liquidez que tiene la empresa para el flujo de sus operaciones.
- Revisar que la información que genera el sistema contable no tenga errores antes de enviarlo al auditor.
- Realizar respaldos del sistema contable 1 vez a la semana para salvaguardar la información.

4.7. EVALUACIÓN SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA GENERAL LOGISTIC AND SERVICES S.A.

Se elaboró un cuestionario para determinar el nivel de satisfacción de los clientes de acuerdo a aspectos establecidos. Cabe destacar que es la primera vez que la empresa realiza encuestas acerca de la satisfacción de sus clientes. Este cuestionario fue enviado por correo electrónico a 10 clientes de la empresa y los datos que se obtuvieron son los siguientes:

- ¿QUÉ PIENSA DE LOS PRECIOS DE LA EMPRESA GENERAL LOGISTIC AND SERVICES S.A.?

Tabla 10: Resultados opinión de los clientes sobre precios en relación a soluciones

¿Considera que los precios están acordes con las soluciones brindadas por la empresa?	
SI	8
PARCIALMENTE	2
NO	0
TOTAL CLIENTES	10

Elaborado por: Las Autoras

Figura 9.- Resultados opinión de los clientes sobre precios en relación a soluciones.



Elaborado por: Las Autoras

En la tabla 10 se puede observar que 8 clientes consideran que los precios de transporte que cobra la empresa GLS están acorde con las soluciones brindadas por la misma, mientras que 2 clientes opinan que los precios son parcialmente acordes a las soluciones que brinda la empresa.

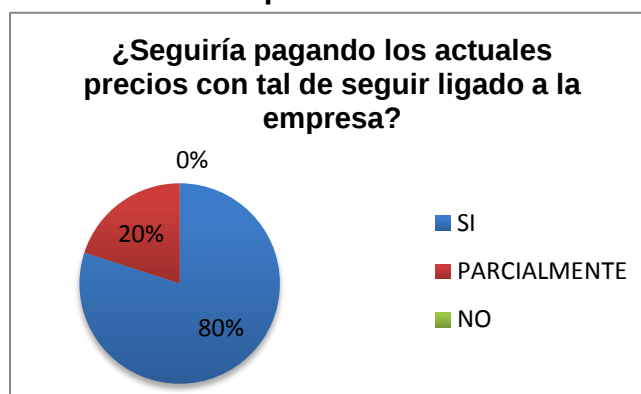
En la figura 9 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 80% de los clientes encuestados respondieron que si y el 20% parcialmente. Se puede mencionar que los clientes consideran que podrían pagar menos por el mismo servicio pero debido al tiempo, la confianza y atención mantienen la relación comercial con GLS.

Tabla 11: Resultados opinión de los clientes sobre precios actuales

¿Seguiría pagando los actuales precios con tal de seguir ligado a la empresa?	
SI	8
PARCIALMENTE	2
NO	0
TOTAL CLIENTES	10

Elaborado por: Las Autoras

Figura 10.- Resultados opinión de los clientes sobre precios actuales



Elaborado por: Las Autoras

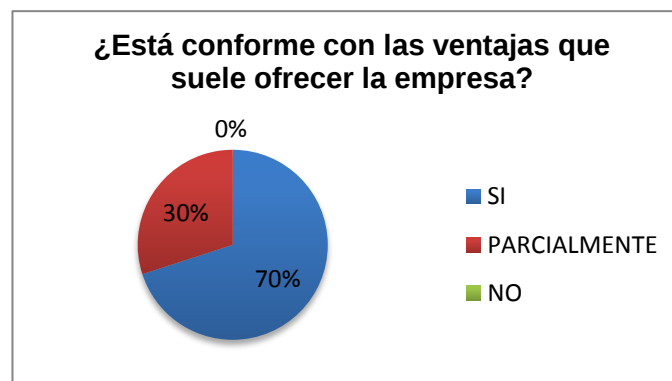
En la tabla 11 se puede observar que 8 clientes seguirían pagando los actuales precios con tal de seguir ligado a la empresa, mientras que 2 clientes no están tan seguros de seguir pagando los precios actuales con tal de seguir ligado a la empresa. En la figura 10 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 80% de los clientes encuestados respondieron que si y el 20% parcialmente de acuerdo. Un factor que influye en esta pregunta sería la competencia, debido a que existen empresas transportistas que pueden ofrecer precios más bajos respecto a los de GLS con tal de ganar más clientes.

Tabla 12: Resultados opinión de los clientes sobre ventajas ofrecidas

¿Está conforme con las ventajas que suele ofrecer la empresa?	
SI	7
PARCIALMENTE	3
NO	0
TOTAL CLIENTES	10

Elaborado por: Las Autoras

Figura 11.- Resultados opinión de los clientes sobre ventajas ofrecidas



Elaborado por: Las Autoras

En la tabla 12 se puede observar que 7 clientes están conformes con las ventajas que suele ofrecer la empresa, mientras que 3 están parcialmente conformes con estas ventajas. En la figura 11 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 70% de los clientes encuestados respondieron que si y el 30% parcialmente de acuerdo. Las ventajas más reconocidas por los clientes son la atención personalizada por parte de la gerente, la disposición en satisfacer sus necesidades y la seriedad con la que se trabaja en la empresa.

Tabla 13: Resultados opinión de los clientes sobre aumento de precios

¿Cree que se justificaría pagar algo más caro por los servicios que ofrece la empresa?	
SI	0
PARCIALMENTE	0
NO	10
TOTAL CLIENTES	10

Elaborado por: Las Autoras

Figura 12.- Resultados opinión de los clientes sobre aumento de precios



Elaborado por: Las Autoras

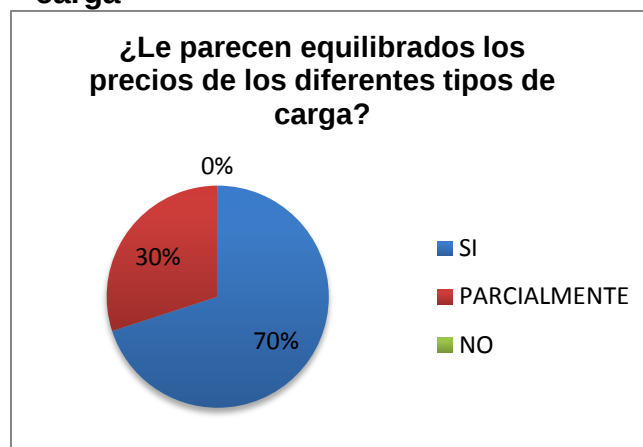
En la tabla 13 se puede observar que la totalidad de los clientes encuestados no estarían dispuestos a pagar algo más caro por los servicios que ofrece la empresa. En la figura 12 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 100% de los clientes encuestados respondieron que no aceptarían un aumento en sus tarifas de transporte. Lo que genera una inquietud para la empresa: ¿Debería establecerse precios más bajos u otras ventajas como descuentos por pronto pago?

Tabla 14: Resultados opinión de los clientes sobre las tarifas por tipo de carga

¿Le parecen equilibrados los precios de los diferentes tipos de carga?	
SI	7
PARCIALMENTE	3
NO	0
TOTAL CLIENTES	10

Elaborado por: Las Autoras

Figura 13.- Resultados opinión de los clientes sobre las tarifas por tipo de carga



Elaborado por: Las Autoras

En la tabla 14 se puede observar que 7 clientes opinan que los precios son equilibrados de acuerdo al peso y si es carga suelta o contenedor, mientras que 3 consideran parcialmente equilibrados los precios y que podría cobrarse un valor menor al establecido. En la figura 13 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 70% de los clientes encuestados respondieron que si y el 30% parcialmente de acuerdo.

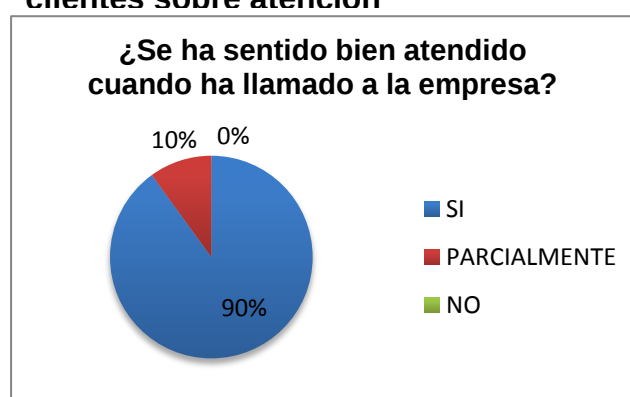
- ¿QUE PIENSA DE LA ATENCIÓN QUE LE BRINDA LA EMPRESA GENERAL LOGISTIC AND SERVICES S.A.?

Tabla 15: Resultados opinión de los clientes sobre atención

¿Se ha sentido bien atendido cuando ha llamado a la empresa?	
SI	9
PARCIALMENTE	1
NO	0
TOTAL CLIENTES	10

Elaborado por: Las Autoras

Figura 14.- Resultados opinión de los clientes sobre atención



Elaborado por: Las Autoras

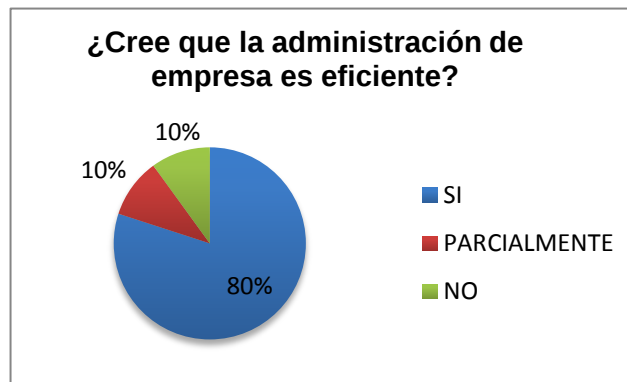
En la tabla 15 se puede observar que 9 clientes siempre se han sentido bien atendidos cuando han llamado a la empresa mientras que 1 no siempre se ha sentido bien atendido. En la figura 14 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 90% de los clientes encuestados respondieron que si y el 10% parcialmente de acuerdo. Las respuestas a esta pregunta son muy importantes para la empresa porque la satisfacción del cliente es una de las prioridades de la gerencia y mantener a un cliente satisfecho es una labor en conjunto de todos los miembros de la empresa.

Tabla 16: Resultados opinión de los clientes sobre la eficiencia de la administración

Cree que la administración de empresa es eficiente?	
SI	8
PARCIALMENTE	1
NO	1
TOTAL CLIENTES	10

Elaborado por: Las Autoras

Figura 15.- Resultados opinión de los clientes sobre la eficiencia de la administración



Elaborado por: Las Autoras

En la tabla 16 se puede observar que 8 clientes consideran que la administración de la empresa es eficiente mientras que 1 cliente está de acuerdo parcialmente con esta afirmación y 1 cliente considera que la administración no es eficiente. En la figura 15 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 80% de los clientes encuestados respondieron que si, un 10% respondió que la eficiencia de la administración no es total y un 10% considera que no es eficiente. Aunque sólo 1 cliente de 10 encuestados contestara negativamente a esta pregunta genera dudas acerca de la labor administrativa de la empresa.

Tabla 17: Resultados opinión de los clientes sobre imagen de la empresa

¿Su imagen de la empresa es la de una entidad organizada y ordenada?	
SI	8
PARCIALMENTE	1
NO	1
TOTAL CLIENTES	10

Elaborado por: Las Autoras

Figura 16.- Resultados opinión de los clientes sobre imagen de la empresa



Elaborado por: Las Autoras

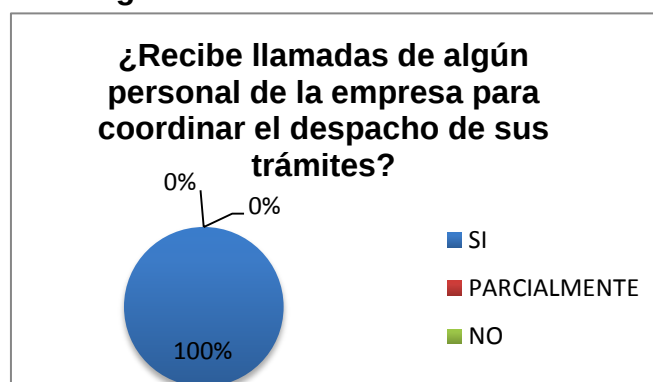
En la tabla 17 se puede observar que 8 clientes consideran que la empresa proyecta la imagen de una entidad organizada y ordenada lo cual representa que la empresa tiene una imagen muy buena frente a sus clientes, uno de los clientes encuestados está de acuerdo parcialmente con esta afirmación mientras que otro encuestado considera que la empresa no proyecta la imagen de organizada y ordenada frente a ellos, lo que llama la atención porque podría generar una pérdida de cliente a futuro. En la figura 16 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 80% de los clientes encuestados respondieron que si, el 10% parcialmente de acuerdo y 10% considera que no.

Tabla 18: Resultados opinión de los clientes sobre coordinación despachos de cargas

¿Recibe llamadas de algún personal de la empresa para coordinar el despacho de sus trámites?	
SI	10
PARCIALMENTE	0
NO	0
TOTAL CLIENTES	10

Elaborado por: Las Autoras

Figura 17.- Resultados opinión de los clientes sobre coordinación despachos de cargas



Elaborado por: Las Autoras

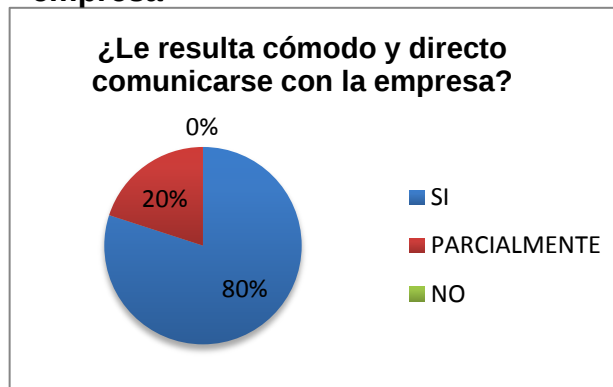
En la tabla 18 se puede observar que la totalidad de los clientes encuestados afirman que reciben llamadas de la señora Elena Mora para coordinar el despacho de sus pedidos, lo que corrobora lo mencionado en las actividades del área administrativa y demuestra que el cliente se siente informado del estado de su carga desde la salida del puerto hasta la llegada a sus bodegas. En la figura 17 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 100% de los clientes encuestados respondieron que si.

Tabla 19: Resultados opinión de los clientes sobre comunicación con la empresa

¿Le resulta cómodo y directo comunicarse con la empresa?	
SI	8
PARCIALMENTE	2
NO	0
TOTAL CLIENTES	10

Elaborado por: Las Autoras

Figura 18.- Resultados opinión de los clientes sobre comunicación con la empresa



Elaborado por: Las Autoras

En la tabla 19 se puede observar que a 8 clientes les resulta cómodo y directo comunicarse con la empresa mientras que 2 clientes están parcialmente de acuerdo con esta afirmación. En la figura 18 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 80% de los clientes encuestados respondieron que si y el 20% parcialmente de acuerdo.

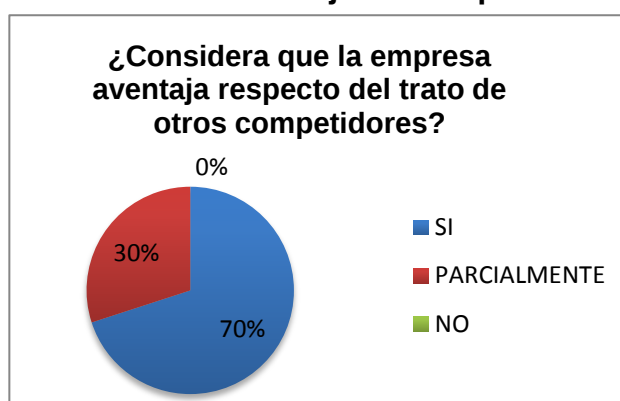
- ¿QUE PIENSA DE LOS OTROS COMPETIDORES DE LA EMPRESA GENERAL LOGISTIC AND SERVICES S.A.?

Tabla 20: Resultados opinión de los clientes sobre ventaja en competidores

¿Considera que la empresa aventaja respecto del trato de otros competidores?	
SI	7
PARCIALMENTE	3
NO	0
TOTAL CLIENTES	10

Elaborado por: Las Autoras

Figura 19.- Resultados opinión de los clientes sobre ventaja en competidores



Elaborado por: Las Autoras

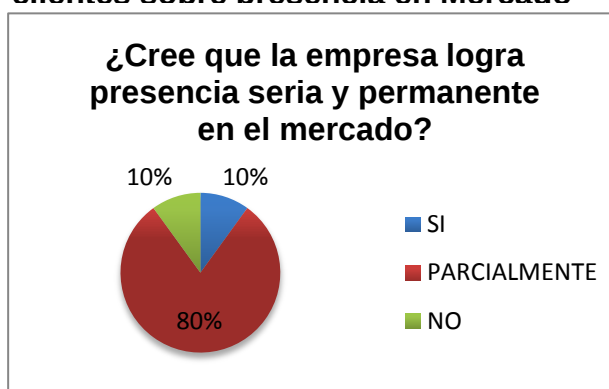
En la tabla 20 se puede observar que 7 clientes consideran que la empresa aventaja respecto del trato de otros competidores y 3 están parcialmente de acuerdo con esta afirmación porque consideran que sus otros proveedores dan un servicio de similares características en cuanto al trato que GLS les ofrece. En la figura 19 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 70% de los clientes encuestados respondieron que si y el 30% parcialmente de acuerdo.

Tabla 21: Resultados opinión de los clientes sobre presencia en Mercado

¿Cree que la empresa logra presencia seria y permanente en el mercado?	
SI	1
PARCIALMENTE	8
NO	1
TOTAL CLIENTES	10

Elaborado por: Las Autoras

Figura 20.- Resultados opinión de los clientes sobre presencia en Mercado



Elaborado por: Las Autoras

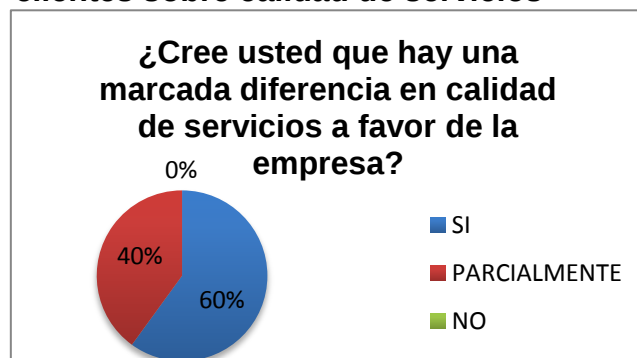
En la tabla 21 se puede observar que 8 clientes consideran que la empresa logra presencia seria y permanente en el mercado de manera parcial, lo cual demuestra que GLS es aún una empresa pequeña que está dando a conocer la calidad de sus servicios y falta mucho para generar una presencia en el mercado más representativa que le permita incrementar sus clientes y su reconocimiento dentro del mercado de transportes de carga pesada en el país. 1 de los clientes encuestados asegura que si logra presencia seria y permanente en el mercado y otro cliente considera que GLS no lo logra. En la figura 20 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 10% de los clientes encuestados respondieron que si, otro 10% respondieron que no y el 80% parcialmente de acuerdo.

Tabla 22: Resultados opinión de los clientes sobre calidad de servicios

¿Cree usted que hay una marcada diferencia en calidad de servicios a favor de la empresa?	
SI	6
PARCIALMENTE	4
NO	0
TOTAL CLIENTES	10

Elaborado por: Las Autoras

Figura 21.- Resultados opinión de los clientes sobre calidad de servicios



Elaborado por: Las Autoras

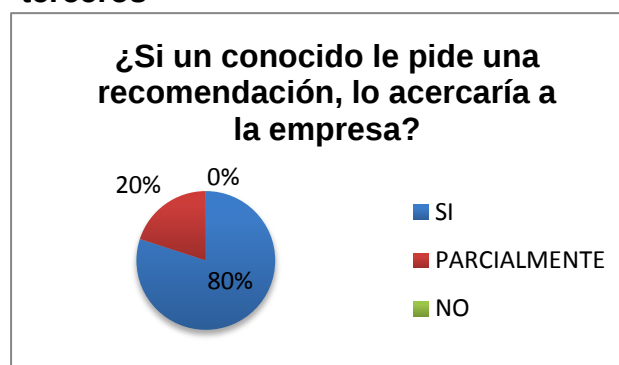
En la tabla 22 se puede observar que 6 clientes consideran que existe una marcada diferencia en calidad de servicios a favor de la empresa pero 4 clientes están parcialmente de acuerdo con esta afirmación ya que existe mucha competencia dentro del mercado de transporte de carga y hay empresa más grandes que ofrecen servicios de mayor calidad a sus clientes. Cabe mencionar que entre los clientes que respondieron que existe una marcada diferencia, consideran que por el tiempo que han sido clientes de la empresa, esta ya conoce la forma de trabajar de sus clientes y el tipo de carga que maneja lo cual si es una ventaja para GLS. En la figura 21 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 60% de los clientes encuestados respondieron que si y el 40% parcialmente de acuerdo.

Tabla 23: Resultados opinión de los clientes sobre recomendación a terceros

¿Si un conocido le pide una recomendación, lo acercaría a la empresa?	
SI	8
PARCIALMENTE	2
NO	0
TOTAL CLIENTES	10

Elaborado por: Las Autoras

Figura 22.- Resultados opinión de los clientes sobre recomendación a terceros



Elaborado por: Las Autoras

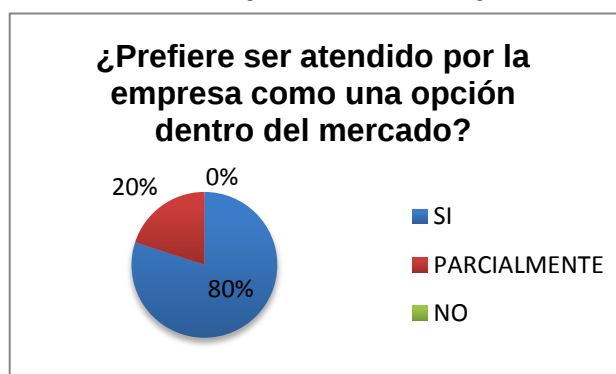
En la tabla 23 se puede observar que 8 clientes recomendarían a la empresa a terceras personas y efectivamente esta ha sido una de las fuentes generadoras de nuevos clientes para la empresa desde su creación en el año 2003. 2 de los clientes están de acuerdo parcialmente con esta afirmación. En la figura 22 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 80% de los clientes encuestados respondieron que si y el 20% parcialmente de acuerdo.

Tabla 24: Resultados opinión de los clientes sobre preferir a la empresa

¿Prefiere ser atendido por la empresa como una opción dentro del mercado?	
SI	8
PARCIALMENTE	2
NO	0
TOTAL CLIENTES	10

Elaborado por: Las Autoras

Figura 23.- Resultados opinión de los clientes sobre preferir a la empresa



Elaborado por: Las Autoras

En la tabla 24 se puede observar que 8 clientes prefieren ser atendidos por la empresa como una opción dentro del mercado, debido a la experiencia y calidad de atención que GLS ofrece; mientras que 2 clientes están parcialmente de acuerdo con esta afirmación. En la figura 23 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 80% de los clientes encuestados respondieron que si y el 20% parcialmente de acuerdo.

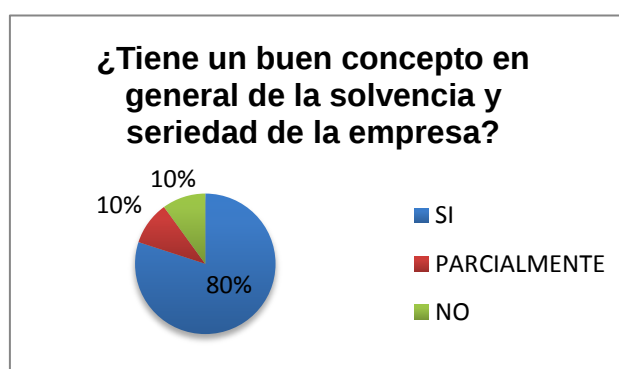
- ¿QUE PIENSA DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA GENERAL LOGISTIC AND SERVICES S.A.?

Tabla 25: Resultados opinión de los clientes sobre concepto de la empresa

¿Tiene un buen concepto en general de la solvencia y seriedad de la empresa?	
SI	8
PARCIALMENTE	1
NO	1
TOTAL CLIENTES	10

Elaborado por: Las Autoras

Figura 24.- Resultados opinión de los clientes sobre concepto de la empresa



Elaborado por: Las Autoras

En la tabla 25 se puede observar que 8 clientes tienen un buen concepto en general de la solvencia y seriedad de la empresa, mientras que 1 está parcialmente de acuerdo y otro cliente no tiene un buen concepto de la solvencia y seriedad de la empresa, lo que genera a la empresa un llamado de atención de forma específica con este cliente para que evalúe la causa de la imagen que tiene y la manera de satisfacerlo de forma eficiente para evitar perderlo en un futuro. En la figura 24 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 80% de los clientes encuestados respondieron que si, el 10% parcialmente de acuerdo y el 10% respondieron que no.

Tabla 26: Resultados opinión de los clientes sobre empleados de la empresa

¿Cree que los empleados de la empresa son serios y honestos?	
SI	9
PARCIALMENTE	1
NO	0
TOTAL CLIENTES	10

Elaborado por: Las Autoras

Figura 25.- Resultados opinión de los clientes sobre empleados de la empresa



Elaborado por: Las Autoras

En la tabla 26 se puede observar que 9 clientes consideran que los empleados de la empresa son serios y honestos y 1 cliente está parcialmente de acuerdo con esta afirmación. Es muy importante para la empresa que sus clientes consideren al personal de esta manera porque son ellos los que proyectan lo que es la empresa realmente y esto les da seguridad a los clientes en cuanto al servicio que requieren. En la figura 25 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 90% de los clientes encuestados respondieron que si y el 10% parcialmente de acuerdo.

Tabla 27: Resultados opinión de los clientes sobre confianza en el personal

¿Tiene confianza en lo que le promete o afirma el personal de la empresa?	
SI	8
PARCIALMENTE	2
NO	0
TOTAL CLIENTES	10

Elaborado por: Las Autoras

Figura 26.- Resultados opinión de los clientes sobre confianza en el personal



Elaborado por: Las Autoras

En la tabla 27 se puede observar que 8 clientes tienen confianza en lo que el personal de la empresa promete o afirma sobre el servicio, mientras que 2 clientes están de acuerdo parcialmente. Demuestra que los empleados actúan de forma adecuada con los clientes y satisfacen sus necesidades en forma oportuna respetando el plazo y formas convenidas. En la figura 26 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 80% de los clientes encuestados respondieron que si y el 20% parcialmente de acuerdo.

Tabla 28: Resultados opinión de los clientes sobre recursos de la empresa

¿Considera que la firma cuenta con los recursos necesarios para atenderlo?	
SI	5
PARCIALMENTE	5
NO	0
TOTAL CLIENTES	10

Elaborado por: Las Autoras

Figura 27.- Resultados opinión de los clientes sobre recursos de la empresa



Elaborado por: Las Autoras

En la tabla 28 se puede observar que 5 clientes consideran que la empresa cuenta con los recursos necesarios para atenderlos mientras que la otra mitad de los clientes encuestados están parcialmente de acuerdo. Realmente la empresa se ve limitada de recursos en lo que está relacionado con las unidades disponibles para retirar las cargas debido a que dependen de la disponibilidad de los choferes y dueños de vehículos para concretar la salida de la carga desde el puerto. En la figura 27 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 50% de los clientes encuestados respondieron que si y el 50% parcialmente de acuerdo.

Tabla 29: Resultados opinión de los clientes sobre atención del personal

¿Se siente bien atendido por el personal administrativo y de recepción?	
SI	8
PARCIALMENTE	2
NO	0
TOTAL CLIENTES	10

Elaborado por: Las Autoras

Figura 28.- Resultados opinión de los clientes sobre atención del personal



Elaborado por: Las Autoras

En la tabla 29 se puede observar que 8 clientes se sienten bien atendidos por el personal administrativo y de recepción, mientras que 2 clientes están parcialmente de acuerdo con esta afirmación, esto se debe a que no siempre la empresa puede satisfacer todas las necesidades del cliente por diferentes causas y esto indisponen al cliente. En la figura 28 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 80% de los clientes encuestados respondieron que si y el 20% parcialmente de acuerdo.

4.8. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA GENERAL LOGISTIC AND SERVICES S.A.

Para evaluar el control interno de la empresa e identificar los posibles riesgos que pueden afectarla, se realizaron varios cuestionarios. Este análisis de información presenta 7 grupos de información que permite conocer sobre el control interno contable y administrativo de forma más detallada; posteriormente se ampliarán las políticas propuestas en el capítulo 5. Los grupos establecidos son: gerencia y estructura organizacional, ingresos y cuentas por cobrar, adquisiciones y cuentas por pagar, nómina, efectivo, activos fijos y actividades proceso contable. A continuación se presenta los datos que se obtuvieron en un mapa de riesgos:

MAPA DE RIESGOS – GENERAL LOGISTIC AND SERVICES S.A.				
GRUPO	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	RECOMENDACIÓN
Gerencia/ Estructura Organizacional	La empresa no cuenta con un organigrama establecido.	No se puede identificar claramente la jerarquía de los puestos y las áreas de la empresa. Por más pequeña que se la empresa debe tener establecido los niveles de autoridad para el correcto funcionamiento de sus operaciones.	Confusión entre los empleados de la empresa acerca de jefes inmediatos y actividades específicas de los puestos de trabajo.	Elaborar un organigrama de la empresa que permita visualizar los niveles jerárquicos dentro de la organización y difundirlo entre sus empleados.
	No existen manuales de políticas y procedimientos .	Ausencia de procedimientos debidamente establecidos, al no estar definidos en manuales se improvisan las condiciones y criterios.	Los empleados no identifican correctamente las actividades asignadas a sus puestos de trabajo y no sean responsables por dichas actividades. Los empleados no	Elaborar manuales de políticas y procedimientos que permitan identificar las funciones que es responsable cada empleado y como se deben realizar

			saben actuar frente a procedimientos nuevos por no existir pautas que los guíen. No se realiza en trabajo correctamente. No existe un correcto seguimiento, control y monitoreo de los procesos.	cada una de las actividades administrativas, operativas y contables de la empresa, optimizando los recursos.
	No existe reglamento interno de la empresa	La empresa no cuenta con un reglamento interno que permita regular las condiciones laborales internas entre empleador y trabajador a un nivel de detalle que no lo puede hacer la legislación laboral ordinaria; establecer procedimientos y manejo de situaciones laborales y definir escalas de faltas para sancionar al empleado.	Los empleados no actúan conforme a los objetivos de la entidad y los requerimientos de la administración. Los empleados no saben como actuar en las diferentes situaciones que se presentan en el trabajo diario. Malos entendidos con los trabajadores que muchas veces tienen ideas equivocadas de sus obligaciones laborales y disciplinarias.	Establecer un reglamento interno que sirva como punto de partida para que el trabajador sepa a qué atenerse en cuestiones básicas que hacen al orden y disciplina que debe existir en cualquier unidad de trabajo; y además conocer los límites de las atribuciones o poder de dirección que tiene el empleador sobre sus empleados.
	Los empleados no conocen los objetivos globales de la empresa	Los empleados no conocen hacia donde quiere llegar la empresa y las metas propuestas por la misma.	Incumplimiento de los objetivos de la entidad. Los empleados trabajan por un sueldo y no alineando sus objetivos personales a los objetivos de la entidad lo que puede generar ineficiencia en la realización de sus actividades y que no sepan con certeza que quieren lograr con cada actividad que realizan.	Dar a conocer los objetivos de la empresa a cada empleado e incentivar a los mismos para que se comprometan a la persecución de los objetivos.

	Una sola persona toma las decisiones financieras y operativas de la empresa.	Al depender sólo de una persona para la toma de decisiones las actividades que realiza la empresa se ven encaminadas a los objetivos del administrador.	Mala toma de decisiones por parte de la administración al ser sólo una persona la que decide sobre las operaciones y actividades financieras de la entidad.	Las decisiones deben tomarse en función al beneficio de la entidad mas no al beneficio personal de los administradores o dueños.
	No existe una adecuada segregación de funciones dentro de las áreas de la empresa.	Al ser una empresa pequeña no existe una adecuada segregación de funciones en las diferentes áreas de la empresa ni en sus ciclos transaccionales.	Errores o fraudes por mal manejo de información porque una sola persona maneja actividades relacionadas.	Segregar funciones en aquellas actividades relacionadas directamente para reducir el riesgo de manipulación de información.
	Existen compañías relacionadas.	Uno de los accionistas de la empresa es gerente general y accionista de otra entidad y sus actividades individuales como agente de aduanas también están vinculadas a las actividades operativas de GLS.	Cuentas incobrables. Dependencia Operativa. Al compartir oficina con el agente de aduana no tiene definido con exactitud los activos, gastos que son realmente de la empresa.	Establecer por escrito políticas que permitan limitar las actividades con las compañías relacionadas y la identificación correcta de los activos y gastos de cada ente contable.

	Alta centralización	Exceso de poder o autoridad concentrado en un área, cargo o empleado.	Demora en facturación cuando la gerente no se encuentra debido a que es la única persona que establece los precios de venta. Error o fraude en el área contable por el exceso de poder que se maneja en esta área. El empleado se vuelve prácticamente indispensable porque nadie conoce su trabajo. No se asigna autoridad y responsabilidad adecuadamente a los empleados.	Establecer adecuadamente la estructura organizacional de la empresa a fin de descentralizar las actividades y delegar autoridad a los empleados a fin de evitar errores porque una persona está a cargo de muchas actividades al mismo tiempo.
	Desmotivación	Los empleados no están satisfechos con la empresa.	Ocasiona descuido de los empleados, errores de juicio y otro tipo de errores porque no tienen el deseo de hacer su trabajo de forma adecuada.	Incentivar y motivar al personal para tener mayor control sobre su trabajo y mejorar su desempeño.
	No existe código de ética	Ausencia de normas para la actuación transparente de sus empleados. El personal no tiene un código de conducta bajo el cual regir su actuar en la empresa. La administración no se ha interesado en establecer normas de conducta por la confianza en sus empleados.	Los empleados actúan según sus propios criterios de trabajo, creencias y deseos, que pueden no estar alineados con los objetivos de la entidad.	Elaborar un código de ética que establezca lineamientos de como actuar dentro de la empresa. Difundir el código de ética entre todo el personal de la empresa.

	Excesivas reservas	La gerencia no permite la divulgación de información entre los empleados de la empresa.	No se cumplen los objetivos de la empresa	Utilizar la técnica del empowerment, que aplicada adecuadamente logra que los empleados actúen como si fueran auténticos dueños de la empresa y alineen sus objetivos con los de la entidad, no sólo que laboren por un sueldo sino que eleven su nivel de satisfacción laboral y productividad.
	La empresa no cuenta con vehículos propios para la transportación de la carga.	Actualmente GLS contrata a los transportistas y vehículos para despachar las cargas a las bodegas de los clientes.	No puede satisfacer los requerimientos de los clientes al depender de los transportistas y su disposición. Pérdida de clientes por no poder atenderlos adecuadamente. Pagar valores más altos para conseguir vehículos.	Invertir en la compra de vehículos que permitan satisfacer a los clientes de forma más rápida y evite a la empresa depender de las decisiones de los transportistas en el puerto.
	No existen canales de comunicación eficientes	Actualmente en la empresa no existe una cultura de comunicación eficiente.	Errores en los transportes, confusiones entre los empleados y jefes de áreas por la falta de comunicación.	Establecer políticas de comunicación de información en todos los niveles jerárquicos y canales de comunicación que permitan fluir la información.
	Quejas de los clientes por el servicio brindado	Existen clientes que no se sienten tan satisfechos con el servicio que ofrece GLS y se quejan de las actividades operativas o administrativas de la empresa.	Pérdida de clientes.	Utilizar indicadores de gestión y encuestas para conocer el nivel de satisfacción del cliente, la eficiencia de las operaciones con la finalidad de mejorar y ser eficientes.

	Protección Física de Activos	El efectivo puede sustraerse, perderse, destruirse, los documentos y registros pueden extraviarse o alterarse, implicando inhabilidad para la elaboración de los estados financieros. Los documentos pueden usarse indebidamente por personas no autorizadas; el programa del computador puede alterarse o los datos perderse, destruirse o alterarse, lo que llevaría a producir información distorsionada o incapacidad para informar.	Estados financieros no confiables. Pérdidas. Ineficiencia en las operaciones y administración de recursos. Fraudes y errores.	Establecer seguridades que permitan salvaguardar el efectivo de la caja chica de la empresa. Realizar mantenimiento preventivo de las instalaciones donde funciona la empresa. Realizar mantenimiento de los equipos informáticos y respaldo de la base de datos de la información contable. Llevar un control sobre los medios magnéticos que se utilizan en la empresa a fin de mitigar riesgos de posibles fugas de información.
Ingresos y Cuentas Cobrar	No existen políticas de crédito por escrito para la evaluación de clientes potenciales.	Se aceptan clientes sin evaluarlos con el fin de incrementar las ventas y el portafolio de clientes	Posibilidad de generar cuentas morosas y no recuperar el dinero invertido en el cliente.	Establecer límites de crédito que puedan prevenir el aumento de las cuentas incobrables.
	No se determina la rotación de cuentas por cobrar	La empresa vende a crédito de 30 días pero no todos los clientes pagan en las fechas acordadas. Al no conocer la rotación de cuentas por cobrar no se sabe con exactitud el tiempo que se demora en regresar la inversión.	No hay liquidez para las actividades operativas de la empresa.	Realizar análisis financieros que permitan evaluar la situación de la empresa y tomar decisiones acertadas. Determinar la rotación de cuentas por cobrar a fin de conocer cuanto demora recuperar la inversión realizada y evitar la iliquidez.

	Se otorgan nuevos créditos a clientes con antecedentes que indican que son morosos.	Con el fin de mantener los clientes y conseguir más ventas la empresa realiza transporte a clientes que anteriormente no cumplen con los pagos conforme a lo acordado.	Ilíquidez para las actividades operativa de la empresa. Cuentas incobrables.	Establecer políticas de pago anticipado para aquellos clientes con historial de morosidad. Establecer política de crédito para los clientes nuevos a fin de mitigar el riesgo de cuentas incobrables.
	Ventas no registradas en el periodo correcto.	Las cargas que se despachan del puerto, se facturan al día siguiente.	Al cerrar el mes las ventas no se registran en la fecha adecuada ocasionando información financiera errónea.	Establecer políticas que regulen la facturación del servicio para que este sea registrado en el periodo correcto.
Adquisiciones y Cuentas por pagar	No se solicita cotizaciones previo la realización de compra.	La empresa no solicita cotizaciones a diferentes proveedores, pudiendo adquirir bienes o servicios a precios elevados.	Pagar valores elevados por bienes o servicios.	Solicitar por lo menos 3 cotizaciones a los oferentes de bienes y servicios; la gerente determinará la mejor cotización.
	Facturas de transporte no registradas en el periodo correcto.	Los transportistas se demoran en entregar facturas por los fletes que realizan.	Demora en el registro de la información contable. Cierre tardío del mes contable. Información financiera no confiable debido a que los costos de transporte se registran en el mes siguiente cuando no entregan las facturas a tiempo.	Establecer políticas estrictas sobre la entrega de facturas apenas se realice el flete de la carga. Contratar a transportistas que cumplan con la disposición de entregar su factura una vez realizado el flete. Intensificar la actividad de solicitar las facturas a los transportistas por parte del personal encargado.

Nómina personal y	Los empleados no cuentan con contratos de trabajo registrados	La mayoría de empleados no cuentan con contratos de trabajo debido a que tienen bastante tiempo en la compañía y no existía control por parte del Ministerio de Relaciones Laborales	Multas por el Ministerio de Relaciones Laborales por no poseer un contrato legalizado que respalde la contratación del personal.	La empresa debe elaborar contrato de trabajo para cada uno de los empleados. (Antiguos y nuevos) a fin de mantener un adecuado registro de cada empleado. Mantener el archivo de las carpetas de los empleados por orden alfabético y en un lugar seguro.
	Inadecuada selección de personal	No existen procesos técnicos que permitan evaluar a los posibles empleados adecuadamente. La administración no verifica las referencias y contrata por preferencias personales de los administradores o recomendaciones.	El empleado no está capacitado para realizar las funciones establecidas, puesto que no se hizo una evaluación previa. Errores en las actividades que realice el personal contratado.	Establecer políticas de contratación de personal con el fin de contar con personal calificado para realizar las funciones de cada puesto. Evaluar el desempeño del personal en cada puesto de trabajo.
	Falta de capacitación de empleados.	Los administradores confían en que los empleados saben hacer su trabajo y no invierten en capacitaciones que ayuden a mejorar el nivel profesional de los mismos. La empresa no se preocupa por preparar al personal y actualizarlos.	La falta de capacitación del personal puede ocasionar baja productividad en la ejecución de las tareas. Ineficiencia y errores de los empleados por desactualización de conocimientos.	Realizar un cronograma de capacitaciones para que el personal desarrolle los conocimientos, actitudes y habilidades que les permitan realizar con eficiencia su trabajo. La empresa puede hacer uso de las capacitaciones que ofrece la cámara de Comercio que por ser socio otorgan un precio más bajo a la empresa.

	Seguridad Física de los empleados	En el puerto y en la oficina pueden generarse eventos que atenten contra la seguridad física del personal.	Desastres naturales. Accidentes dentro del lugar de trabajo. (puerto - oficina)	Establecer mecanismos de seguridad física para el personal que labora en la entidad de acuerdo al tamaño de empresa y el número de empleados. Capacitar al personal de la empresa en las medidas a tomar frente a riesgos como incendios, inundaciones, etc.
	No existe registro de horario de entrada y salida del personal.	La empresa no lleva un registro de llegada, salida y horario de almuerzo del personal.	Los empleados no cumplen con 8 horas de trabajo establecidas. Impuntualidad por parte de los empleados.	Establecer un registro de entrada y salida del personal que contengan la hora exacta y la firma de cada empleado, para cumplir con el horario de trabajo. Establecer sanciones por el no cumplimiento de los horarios establecidos.
Efectivo	No son revisadas las conciliaciones bancarias.	Las conciliaciones bancarias se realizan diariamente por el tipo de actividad de la empresa pero no son revisadas por la gerencia a fin de constatar la veracidad de las mismas debido a la confianza en la persona encargada de realizarlas.	Pueden existir errores en la conciliación bancaria que ocasionan la presentación de información no confiable.	El administrador deberá revisar las conciliaciones bancarias y hacer constar su firma de aceptación al cierre de cada mes para evitar errores o fraudes.
	Los vales de caja chica no son prenumerados.	Los vales de caja chica que se utilizan en la empresa no son prenumerados	Mal uso de vales de caja chica por parte del personal responsable.	Implementar vales de caja chica prenumerados que permitan llevar un registro numérico de los vales emitidos.

	No se realizan arqueos sorpresivos de caja chica.	La administración no acostumbra a realizar arqueos de caja sorpresivos.	Jineteo de fondos. Mal uso del fondo de caja chica.	Realizar arqueos de caja sorpresivos para revisar el manejo del dinero de caja chica por el personal encargado.
	Los cheques son entregados por la misma persona que los prepara.	Al ser una empresa pequeña la misma persona que prepara los cheques, es quien los entrega y custodia cuando no se los ha entregado todavía.	Mal uso de los cheques emitidos. Manipuleo.	Los cheques deben ser entregados por una persona diferente a quien los prepara para evitar su manipuleo. En el caso de cheques no entregados o no cobrados debe custodiarlos una persona independiente a quien los prepara.
Activos fijos	no se realiza inventario físico de activos.	Por ser una empresa pequeña, la administración no considera necesario realizar inventario de activos fijos.	Registro incorrecto de los activos fijos en la contabilidad de la empresa.	Realizar inventario físico de activos fijos por lo menos una vez al año y verificarlo con los registros contables a fin de tener un registro real y correcto en libros de los activos fijos de la empresa.
	No se asigna custodia de activos fijos	No se delega formalmente y por escrito la custodia de los activos fijos que posee la empresa.	La empresa no puede determinar con exactitud quien responderá ante el daño o pérdida de un activo fijo.	Asignar los activos fijos por escrito y con la firma de aceptación de cada empleado responsable de su uso y custodia.
Actividades proceso contable	Atraso en la información contable y financiera	Atrasos por falta de coordinación provoca que el proceso contable sea dispendioso y los estados financieros se presentan tardíamente.	Mala toma de decisiones por no contar con información financiera oportuna. Declaraciones tardías, multas e intereses.	Establecer políticas que limiten el plazo de entrega de la información financiera por parte del área contable.

	Cambio de sistema contable	Actualmente la empresa ha invertido en un nuevo sistema contable.	Información financiera errónea.	Establecer cronograma de implementación del nuevo sistema contable así como la capacitación de todo el personal que utilizará el sistema a fin de mitigar riesgos.
	Transición de NEC a NIIF	Las pequeñas empresas deberán presentar sus estados financieros en base a Normas Internacionales de Información Financiera a partir del año 2012.	Información financiera errónea.	Capacitar al personal del área financiera en NIIF. El auditor deberá realizar todos los ajustes de adopción por primera vez de NIIF.

4.9. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA GENERAL LOGISTIC AND SERVICES S.A. BASADO EN LOS 8 COMPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL.

Se realizó una evaluación del control interno de la empresa GLS basado en los 8 componentes de la administración de riesgo empresarial (COSO ERM) que permitió reconocer que GLS no posee un modelo de control interno debidamente establecido sino que la experiencia, el tiempo y ética han fijado un control interno dentro de la empresa. Los resultados obtenidos son:

Ambiente Interno		
Elementos	Conclusiones	Recomendaciones
Filosofía Empresarial	>La empresa no tiene objetivos formalmente establecidos. >El personal no cumple con los objetivos porque no	Implementar la propuesta de filosofía empresarial que ofrece esta tesis para determinar una estructura conceptual

	los conoce. >La empresa no ha implantado medidas de control interno. >No se concientiza al personal de los riesgos en los que pueden incurrir al no tener medidas de control interno. >La empresa no cuenta con un programa de capacitación de empleados. >Se supervisa al personal en el desempeño de las actividades asignadas pero no se los evalúa. >Se cuenta con recursos tecnológicos para un mejor desempeño de los empleados. >La empresa se asegura de que todas sus actividades se desarrollen en el marco de las normas legales y reglamentarias. >La empresa no tiene	que oriente el comportamiento de la organización y que responda a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa indica hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección.
--	---	---

	una filosofía empresarial bien definida.	
Nivel de Riesgo que asume la gerencia	>La empresa no cuenta con políticas de prevención de riesgos. >No existe una evaluación y supervisión constante de riesgos. >La empresa le da prioridad a aquellos riesgos que inciden en el logro de los objetivos económicos. >No se capacita al personal en la ejecución de las políticas de prevención de riesgos. >El nivel de riesgo que asume la gerencia no está identificado adecuadamente.	Identificar el nivel de riesgo que la gerencia está dispuesta a tolerar para cumplir los objetivos estratégicos establecidos.
Integridad y Valores Éticos	>La empresa no cuenta con un programa de conducta que incluya valores morales y éticos dirigidos a su personal.	A pesar de que la integridad y los valores éticos son propios de cada individuo, la empresa debe establecer un código de conducta que

	>No existen valores éticos establecidos dentro de la entidad, los empleados actúan de acuerdo a sus principios y experiencia. >No se concientiza al personal de la empresa sobre la honestidad que deben tener para admitir equivocaciones y poderlas corregir en forma oportuna. >La empresa no motiva ni incentiva a su personal para aportar valor agregado al trabajo y lograr las metas de la empresa.	permita identificar lineamientos y bases de actuación para toda aquella persona que participe en los procesos de la empresa y sobre los cuales deberán alinearse las diversas acciones y actitudes que en la misma se desarrollen.
Compromiso de la competencia profesional	>La empresa no cuenta con métodos de contratación de personal para asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajusta a los requisitos del puesto. >No se analiza el	La empresa debe establecer políticas de contratación del personal que permita asegurar que los candidatos posean el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos del puesto. Invertir en el desarrollo

	desarrollo laboral de los empleados en función de la mejora continua. >No se realiza una evaluación continua a los empleados sobre los conocimientos y habilidades en función de mejorar la prestación de servicios hacia los clientes. >Los empleados nuevos reciben una orientación práctica de las actividades que deben realizar.	laboral y profesional de los empleados en función de la mejora continua. Evaluar en forma continua a los empleados.
Estructura Organizativa	>La empresa no tiene una estructura organizativa bien definida en relación a los objetivos. > Aunque existen área de trabajo no existe un organigrama de la empresa en el que se determine el nivel de autoridad y responsabilidad de los empleados. >No se planea y controla las	Establecer una estructura organizativa definida que permite a la empresa definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de

	actividades realizadas por los empleados en función de dar cumplimiento a los objetivos de la empresa.	los recursos lo que a la larga puede hacer una empresa más eficiente.
Políticas y prácticas de recursos humanos	>La empresa no cuenta con políticas y procedimientos para el manejo del personal, que contribuya a la formación del personal competente y capacitado. >El personal cuenta con los recursos suficientes para desarrollar efectivamente las actividades asignadas. >La empresa prefiere contratar personal femenino para la parte financiera y administrativa a excepción de los mensajeros y contratar personal masculino para el área operativa. >La empresa no	Definir políticas y prácticas de recursos humanos que permiten identificar la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con los miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez, que cada uno logra, los objetivos individuales.

	cuenta con un reglamento interno establecido que regule las actividades y procesos dentro de la misma.	
Establecimiento de Objetivos		
Elementos	Conclusiones	Recomendaciones
Objetivos	>La empresa no tiene bien definidos objetivos estratégicos. >la empresa busca crecer y satisfacer a sus clientes pero no tiene establecidos formalmente objetivos operativos y de cumplimiento que ayuden a conseguirlo. >Los empleados no están vinculados con los objetivos que la empresa busca debido a su desconocimiento.	Implementar los objetivos estratégicos propuestos que se identificaron junto con la administración durante el desarrollo de esta tesis. Dar a conocer los objetivos de la entidad a los empleados. Realizar evaluaciones futuras de los objetivos establecidos y los logros alcanzados. Los objetivos deben apoyar y estar alineados con la misión de la entidad y son consistentes con su apetito por el riesgo.

Identificación de Eventos		
Elementos	Conclusiones	Recomendaciones
Identificación de eventos	>GLS no cuenta con mecanismos para la identificación de riesgos internos. >Se conocen los eventos que afectan la prestación de servicios hacia sus clientes pero no se identifican de manera formal ni se busca administrarlos. > No se toma en cuenta el criterio del personal en la evaluación de los riesgos. > La empresa carece de un programa de gestión de riesgos.	Establecer mecanismos de identificación de riesgos que permitan anticiparse al riesgo y mitigarlo. Definir la filosofía de riesgos con la finalidad que los empleados de la empresa incluya dentro de sus actividades cotidianas la administración de riesgos. Se tiene que identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de una entidad.
Evaluación de Riesgos		
Elementos	Conclusiones	Recomendaciones
Evaluación de riesgos	>En la empresa los riesgos no son valorados oportunamente y no se tiene establecidos criterios para evaluarlos.	La empresa debe analizar los riesgos considerando su probabilidad e impacto, como una base para determinar cómo se deben administrar y que cambios deben realizarse para mejorar

		los procesos y cumplir los objetivos propuestos.
Respuesta al Riesgo		
Elementos	Conclusiones	Recomendaciones
Respuesta al riesgo	>la empresa tiene controles básicos de una administración para mitigar posibles eventos negativos. >Como no tiene identificados los riesgos adecuadamente aún no cuenta con controles que ayuden a mitigar esos riesgos y anticiparse a ellos.	La empresa debe establecer que respuesta dará a los riesgos que identifique a fin de mitigarlos. Esta respuesta está relacionada al nivel de tolerancia al riesgo que posea.
Actividades de Control		
Elementos	Conclusiones	Recomendaciones
Actividades de control	>No cuenta la empresa con un manual de políticas y procedimientos debidamente establecido pero posee controles implantados por la experiencia de los administradores y el juicio del personal. >Existe separación de responsabilidades	Implementar la propuesta de políticas de control interno presentada por esta tesis y en base a la misma emitir los manuales de políticas y procedimientos que permitirán mitigar riesgos y alcanzar los objetivos de la empresa.

	pero no es totalmente adecuada ocasionando que algunos empleados tenga muchas actividades a su cargo y otros no. >Los documentos contables se manejan mediante un sistema contable que los genera automáticamente. >No se realiza control físico de los activos de la empresa. >No se realizan verificaciones de las actividades de control.	
Información y Comunicación		
Elementos	Conclusiones	Recomendaciones
Información y comunicación	>La empresa informa oportunamente las responsabilidades a los empleados para que cumplan con ellas de forma eficiente. >Los empleados consideran que no existe una buena comunicación dentro de la organización. >La mayoría de los	Los sistemas de información deben permitir que la información sea identificada, capturada y comunicada en forma pertinente y útil para controlar las actividades de la empresa, para la adecuada toma de decisiones y para que

	clientes y proveedores aseguran que el nivel de comunicación e información que se mantiene con ellos es satisfactoria. >Los accionistas se encuentran satisfecho con la información y comunicación que se mantiene con ellos. >La comunicación dentro de la empresa no fluye de manera eficiente a lo largo de toda la organización.	el personal pueda cumplir con sus responsabilidades. La comunicación debe ser efectiva, debe fluir hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Optimizar los medios existentes dentro de la empresa tales como: intranet, fax, correo electrónico y comunicación verbal.
Monitoreo		
Elementos	Conclusiones	Recomendaciones
Monitoreo	>La empresa no ha establecido controles correctivos para la administración de riesgos. > La empresa no evalúa y supervisa su control interno.	La empresa debe establecer controles que permitan corregir los efectos de eventos indeseables. La empresa debe evaluar el control interno a fin de determinar su eficiencia y modificarlo en caso de ser necesario.

4.10. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL GERENTE GENERAL EN RELACIÓN AL CONTROL INTERNO ESTABLECIDO POR LA ADMINISTRACIÓN

Se realizó un cuestionario sobre la administración del control interno por parte de la gerente general que permitió obtener información sobre su desempeño en relación al control interno establecido. Las conclusiones obtenidas son:

- La gerencia considera que toma decisiones oportunas y adecuadas a corto y largo plazo que benefician a la empresa.
- Admite que no fomenta la elaboración de reglamentos, políticas y procedimientos que regulen las actividades de la empresa.
- No se realizan mediciones de nivel de riesgo de las operaciones que se realizan en la empresa.
- No se diseñan indicadores de gestión, de desempeño, de control de las operaciones que se realizan en la empresa.
- No se cuenta con un presupuesto establecido para las operaciones de la empresa, se utiliza el dinero de los cobros a medida que se presentan las obligaciones de pago.
- La administración presiona para que se realicen los cierres respectivos y se presenten oportunamente los estados financieros, así como las declaraciones al SRI pero no logra que los transportistas entreguen las facturas a tiempo para su registro.
- La administración considera que mantiene una buena comunicación con las demás áreas de la empresa y sus colaboradores. Cabe mencionar que el personal considera que no existe una buena comunicación.
- La administración no apoya la mejora del desempeño laboral de los empleados.
- No existe una persona establecida para realizar las actividades de promoción de servicios y búsqueda de clientes. Generalmente lo realiza la gerente pero no es una actividad a la que pueda dedicarle el tiempo que requiere por sus diferentes obligaciones.

- La gerente fomenta la mejora del servicio brindado a los clientes. Considera que es difícil ganar a un cliente pero es fácil perderlo.
- No promueve la capacitación del personal debido a lo costoso que puede ser capacitar al personal.
- Se mantiene enterado sobre sus competidores pero no toma decisiones acerca de ello, se enfoca más a la satisfacción del cliente.
- Delega y da autoridad a sus subalternos como gerente pero como jefe de área la mayoría de las actividades que involucra esta área las realiza sólo ella.
- No desarrolla planes contingente para proteger a la empresa de riesgos.
- La compañía no está asegurada lo que ocasiona que en situaciones de robo de contenedores o daños tenga que afrontar gastos costosos frente a los clientes o transportistas. Cabe destacar que las cargas tienen seguro independiente pero los gastos en los que se incurren en algún siniestro los afronta la empresa de transporte.
- No se ha implementado mecanismos para prevenir fraudes, robos, colusión y/o estafas por parte de los colaboradores de la empresa. Confía en que los empleados realizan su trabajo correctamente.
- La empresa no se encuentra preparada para enfrentar pagos, demandas, etc. Por ocasionar daños a terceros.
- La empresa no se encuentra preparada para enfrentar eventualidades laborales tales como: huelgas, renuncias masivas, despidos intempestivos.
- Los empleados no cuentan con seguros adicionales o atención médica diferente a la proporcionada por el IESS.
- Al ser una pequeña empresa, los administradores son los dueños y accionistas de la empresa por ende la administración se mantendrá en manos de ellos. Cabe la posibilidad que a medida que la empresa crezca se necesite más personal y por ende un tipo de administración más adecuada que implique cambiarla.

En conclusión se puede establecer que el nivel de control interno ejercido por la gerente general es bajo. La administración se ha enfocado en satisfacer al cliente y cumplir los objetivos de ventas y despacho de cargas. Pero en los otros aspectos que también le competen a la administración tales como: administración de recursos humanos, manuales y políticas de control, reglamentos internos, salvaguarda de activos, presupuestos, prevención de riesgos se puede observar que falta interés y acciones por parte de la gerencia.

4.11. OBSERVACIÓN DE CAMPO DE LOS PRINCIPALES PROCESOS DE LA EMPRESA GENERAL LOGISTIC AND SERVICES S.A.

La Ficha de observación de los principales procesos realizados en las áreas establecidas en la empresa General Logistic and Services S.A.: Operaciones, Administración y Financiera permitió conocer el flujo de procesos de la empresa de forma detallada por parte de las autoras de la tesis ya que se realizó una observación directa. Se puede identificar 3 procesos principales de la empresa, los cuales son: Diseño del Servicio, Ejecución del Servicio y Facturación y Cobranzas.

Diseño del Servicio

- El cliente avisa a la jefa administrativa su deseo de que GLS realice el transporte.
- Si es un cliente nuevo, la gerente envía cotización del transporte para aprobación del futuro cliente.
- Si es un cliente permanente sólo se solicita el B/L e información de la carga para su respectivo registro y apertura de trámite en un archivo de Excel.
- La gerente coordina con el cliente cuando desea el despacho de la mercadería hacia sus bodegas. Dependiendo del peso de la carga y el valor de la misma sugiere el despacho con patrulla o custodia armada.

- La empresa confirma si utilizará servicio de custodia armada y la gerente se comunica con dicha empresa para coordinar a qué hora deben estar en el puerto.
- La gerente informa al jefe del área operativa la fecha en que los clientes desean que salga la mercadería.

Ejecución del Servicio

- La ejecución del servicio empieza con la entrega del documento PASE DE PUERTA por parte del agente de aduanas, en el cual se indica No. de Contenedor, fecha de emisión, fecha de expiración, la ubicación de la carga en el patio y los datos de la persona que retira la carga. Para poder otorgar este documento la empresa previamente debió dar los datos del transportista que retirará la carga de las bodegas de la almacenera.
- El jefe de operaciones acuerda con los transportistas el costo de los fletes y el anticipo que se le dará. Para esto todos los días la jefa del área financiera le entregará cheques en blanco que girará por el valor que utilizará diariamente.
- El transportista presenta el pase de puerta en la Garita de Control de Acceso, para lo cual la almacenera le entregará el Recibo de Intercambio de Equipo (EIR - Equipment Interchange Receipt) con una copia, estos deberán ser presentados en el patio de la almacenera.
- Una vez que el transportista llegue a su ubicación definitiva, la almacenera verificará físicamente las condiciones del contenedor/carga suelta registrando las novedades en el EIR, el mismo que deben ser firmado por el transportista; dichos EIR's deberán ser devueltos al transportista quien al momento de la salida del Terminal en la garita con la carga entregará 1 copia de este firmado para la almacenera y la otra será su constancia.

- En el caso de contenedores al salir de la almacenera se llena la guía de remisión, se entrega en anticipo y empieza su ruta hacia el destino de la mercadería. Si necesita custodia armada, esta esperará al contenedor a las afueras de la almacenera y lo seguirá hasta su destino final en las bodegas del cliente.
- En el caso de carga suelta el transportista esperará a consolidar carga y que su vehículo se llene para realizar el flete. Cuando la mercadería tiene varios destinos deben realizarse trasbordos y otros gastos adicionales como cuadrilla, montacargas y embarques. Esto se realiza en la zona de trasbordo.
- El jefe de operaciones avisa a la gerente los trámites que han salido en el día y la fecha de llegada estimada para que ella a su vez informe a los clientes.
- El jefe de operaciones realiza un detalle de los gastos incurridos por cada transporte realizado e incluye los cheques que ha girado diariamente de la cuenta bancaria.
- El jefe de operaciones entrega a la gerente los detalles de gastos incurridos en el día junto con la copia de la guía de remisión para su registro en la base de datos.
- La gerente registra en la base de datos de Excel:
 - Fecha de retiro de la carga
 - El cliente
 - Tipo de carga, peso y número de contenedor.
 - Número de trámite
 - Número de pedido del cliente
 - El nombre del transportista
 - El nombre del dueño del vehículo
 - Número de guía de remisión
 - El costo del transporte, el anticipo y el saldo a pagar
 - Los costos adicionales como cuadrilla, propina, embarque, montacargas, etc.
 - El número de factura del transportista
 - La fecha en que entregó la factura

- Los documentos que le faltan por entregar al transportista.
- El valor que facturó al cliente
- La utilidad bruta que genera cada trámite
- El número de factura de GLS para cada trámite.
- Otras novedades que considere importante la gerente.
- La gerente avisará al jefe de operaciones los documentos que falta de entregar el transportista para que él los solicite en el puerto a cada transportista.
- La gerente establece en coordinación con el jefe de operaciones la fecha de pago de las facturas de transporte y emite un reporte de aquellos cheques que debe girar el departamento financiero en el que se especifica la fecha de pago.

Facturación y Cobranzas

- La gerente entrega al área financiera los detalle de gastos con los valores a facturas.
- La contadora o la asistente contable emiten la factura de transporte y entregan a la recepcionista para su envío a las oficinas del cliente.
- La recepcionista envía las facturas a los clientes o al mensajero en Quito para que las entregue.
- La contadora ingresa los gastos incurridos por cada trámite y los relaciona con los cheques emitidos por el jefe de operaciones diariamente.
- La asistente contable archiva los detalles de gastos en orden cronológico.
- Los jueves de cada semana la contadora entrega a la gerente un estado de cuentas pendientes de todos los clientes, donde especifica la fecha de vencimiento de las facturas.
- La gerente llama a los clientes para realizar los cobros y coordina si ellos los envían los cheques o la gerente avisa al mensajero en Quito para que se acerque a retirar los cheques y retenciones.

- El mensajero envía los cheques.
- La recepcionista recibe los cheques y anota en un cuaderno el valor, de que cliente es, banco y número de cheque.
- La contadora o la asistente contable reciben el cheque y firman el cuaderno.
- La contadora o la asistente contable ingresan el pago de la factura y los datos del cheque al sistema contable para dar de baja la cuenta por cobrar.
- La contadora o la asistente contable elaboran la papeleta de depósito del cheque y le entregan al mensajero.
- El mensajero deposita los cheques y entrega los comprobantes de depósito del banco.
- La asistente contable registra el depósito y genera el comprobante e ingreso al banco.
- La contadora emite informe de los cheques recibidos por los clientes y las facturas que cancelan para la gerente.
- La gerente lleva un control de las facturas canceladas.

4.12. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA GENERAL LOGISTIC AND SERVICES S.A.

General Logistic and Services es una pequeña empresa donde no existe una planificación estratégica que permita establecer objetivos claros y estrategias para alcanzarlos. Los accionistas no han definido con exactitud qué quiere lograr con su empresa y a dónde quieren llegar.

Actualmente la empresa carece de políticas de control interno lo cual afecta directamente a los resultados de su gestión. Existen problemas en el tiempo de transportación y en el manejo de los recursos que afectan directamente a la calidad del servicio brindado a sus clientes hasta el punto de perderlos.

Internamente estos problemas incrementan los gastos debido al mayor tiempo de tramitación de los pedidos y demoras en sacar contenedores o cargas sueltas del puerto, lo cual afecta a las utilidades de la empresa.

Al ser una intermediaria en la transportación de carga, la empresa no cuenta con sus vehículos propios y con transportistas fijos, contratan al transportista que esté disponible en puerto para poder entregar la mercadería en las bodegas del cliente. Existe un alto riesgo que el transportista a último momento rechace el flete y tengan otro transporte disponible.

La empresa tiene una política de venta a crédito a 30 días plazo y esto ocasiona que muchas veces se cree una falta de liquidez debido a que GLS no solicita anticipos a sus clientes y muchas veces tiene que pagar por adelantado los costos de transporte, adicional al gasto que ya se incurre por los anticipos a transportistas, cuadrilla, embarques, montacargas y movilización que genera cada tramite.

Cabe destacar que GLS mantiene un trabajo en conjunto con el agente de Aduanas Vicente Cueva Maridueña, que es accionista de la empresa. Funcionan en la misma oficina y comparten la mayoría de sus clientes. El agente de aduanas se encarga de tramitar la nacionalización de las mercaderías y GLS realiza el transporte hacia las bodegas de cada cliente.

En lo referente al recurso humano, los 10 empleados que laboran en GLS, lo hacen bajo contrato sujeto a lo establecido por el Código de Trabajo. Todos los empleados perciben los beneficios que por ley les corresponde pero no reciben incentivos que contribuyan a la motivación en el trabajo que desempeñan, sean éstos monetarios, capacitación, programas de motivación, etc. Se evidencia que no existe una política de capacitación al personal.

Así mismo, no existen manuales de funciones ni manuales de procedimientos.

Para el caso de la infraestructura y tecnología utilizada, General Logistic and Services S.A. cuenta con instalaciones alquiladas para el funcionamiento de sus oficinas y la tecnología utilizada es eficiente en relación a las operaciones que realiza.

Una de las principales debilidades de la empresa es que no cuenta con un área o persona encargada de la publicidad. La búsqueda de nuevos clientes es mínima ya que los directivos no tienen el tiempo suficiente para desarrollar actividades de marketing. No existe una estrategia de marketing clara.

4.13. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA GENERAL LOGISTIC AND SERVICES S.A.

El análisis externo busca identificar los factores que pueden perjudicar o beneficiar directa o indirectamente el crecimiento de la compañía, es decir, identificar oportunidades y amenazas para la compañía. El análisis externo está dividido en: análisis del ambiente social y análisis de la industria.

4.13.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE SOCIAL

El ambiente social incluye los factores generales que no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la empresa, pero sí pueden influir en las decisiones a largo plazo. Estos factores son los siguientes:

- Políticos o legales
- Económicos
- Socioculturales
- Tecnológicos

Para General Logistic and Services, las fuerzas identificadas son:

4.13.1.1. Factores Políticos o legales

- Cupos establecidos para importaciones que limitan el nivel de importaciones.
- Leyes fiscales que establecen impuestos a dividendos de accionistas.
- Ley de Caminos que regula el límite de peso de los contenedores que pueden transitar por las carreteras del país.

4.13.1.2. Factores Económicos

- Inflación. Al aumentar los precios, los transportistas quieren cobrar más por fletes aduciendo el encarecimiento de los repuestos y llantas de los vehículos.

4.13.1.3. Factores Socioculturales

- Aumento del salario básico unificado. Ocasiona que la empresa aumente sus costos mas no sus ingresos por ventas.
- Aumento del desempleo y del índice de delincuencia en el país, lo que ocasiona mayor cantidad de robos de contenedores en las carreteras.

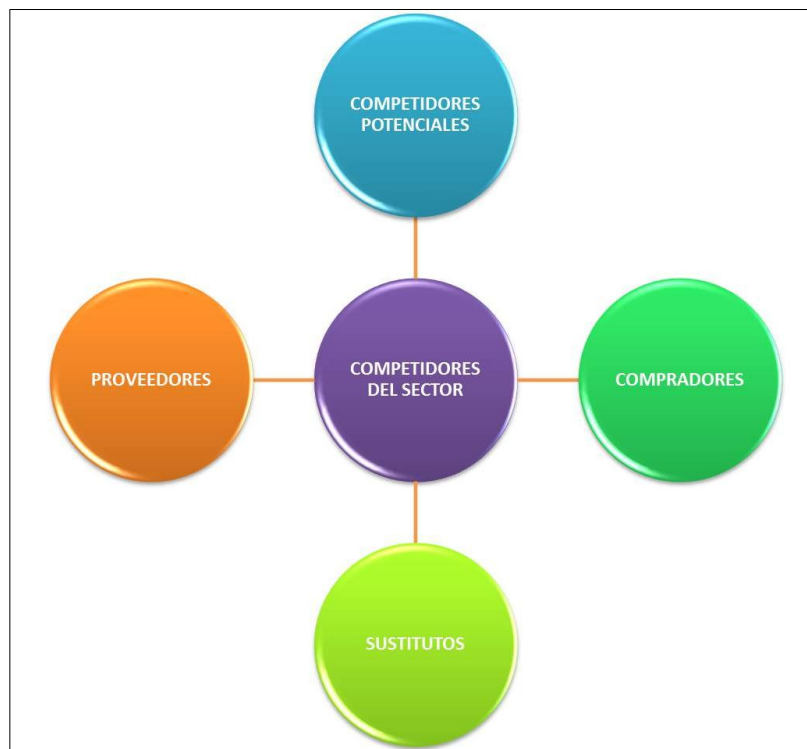
4.13.1.4. Factores Tecnológicos

- Utilización de dispositivos satelitales para el rastreo de los vehículos que transportan las cargas hasta su destino final en las bodegas de los clientes.

4.13.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Para el análisis de la industria se utilizará la metodología de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de tener una visión clara de la competencia, amenaza de nuevos participantes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores. (**VER FIGURA 29**)

Figura No. 29 Cinco Fuerzas de Porter



Elaborado por: Las autoras

4.13.2.1. Poder de negociación de clientes o compradores

Para el caso de la empresa General Logistic and Services S.A., sus clientes tienen un poder de negociación flexible porque la empresa no tiene definida alguna política de descuento, la compañía presenta cotizaciones a sus clientes con los precios por sus servicios y, si éstas son aceptadas, esos son los precios que se cobrarán por la prestación del servicio. Si se realiza algún tipo de descuento, dependerá del tipo de cliente, monto total a pagar, etc.

El plazo de pago para los clientes es de 30 días a todos. Para el caso de los clientes nuevos, el pago es contra factura.

4.13.2.2. Poder de negociación de proveedores

En el caso de los proveedores de transporte, General Logistic and Services trabaja con diversos transportistas, los cuales son seleccionados de acuerdo a las necesidades de los clientes y a la urgencia del transporte, esto ocasiona que ni la empresa ni los proveedores mantengan el poder de negociación.

El capítulo IV muestra el detalle de los principales proveedores de la empresa.

4.13.2.3. Amenazas de servicios sustitutos

Para el caso del transporte de carga pesada o suelta no existe amenaza de servicios sustitutos.

4.13.2.4. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de que existan nuevos competidores para la empresa General Logistic and Services S.A. siempre estará presente ya que la economía está en constante crecimiento.

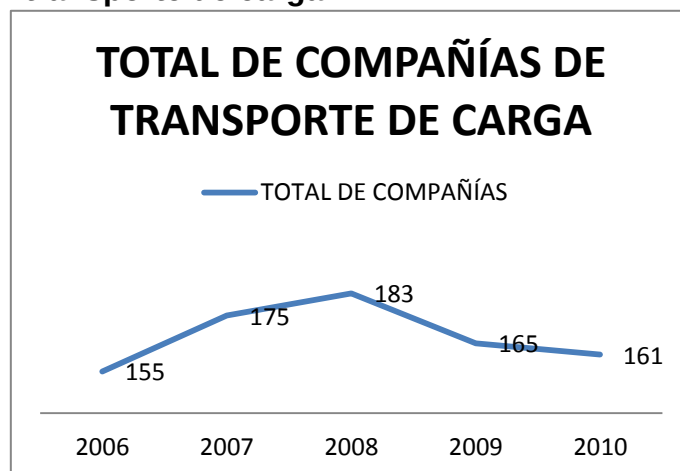
De acuerdo a la información de la Superintendencia de Compañías, las compañías registradas con la misma actividad económica que GLS han tenido el siguiente crecimiento:

Tabla No. 30 Total de compañías de transporte de carga

AÑO	TOTAL DE COMPAÑÍAS
2006	155
2007	175
2008	183
2009	165
2010	161

Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Superintendencia de Compañías

Figura No. 30 Total de Compañías de transporte de carga



Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Superintendencia de Compañías

4.13.2.5. Rivalidad entre competidores

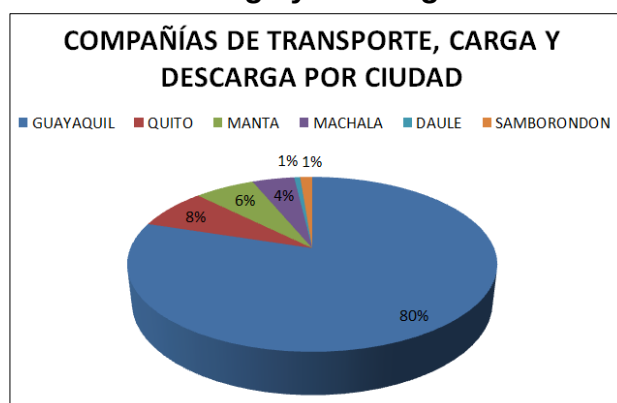
A nivel nacional existen 159 empresas que ofrecen el mismo servicio que General Logistic and Services S.A.

Tabla No. 31 Total de compañías de transporte terrestre de carga por ciudad

CIUDAD	TOTAL DE COMPAÑÍAS ACTIVAS
GUAYAQUIL	127
QUITO	12
MANTA	10
MACHALA	7
DAULE	1
SAMBORONDON	2
	159

Elaborado por: Las Autoras

Figura No. 31 Compañías de transporte terrestre de carga y descarga



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Superintendencia de Compañías

La ciudad de Guayaquil presenta la mayor cantidad de compañías de transporte de carga, esto implica que, el sector del transporte terrestre de carga es un sector competido, lo que lo convierte en un sector menos rentable.

De acuerdo a la entrevista sobre información general realizada a los propietarios y directivos de la empresa General Logistic y Services S.A., los principales competidores de la empresa son:

- TRANS-ESTIBA INTERNACIONAL S.A.
- CORDICARGAS DEL ECUADOR S.A.
- TRANSPORTES ECUADOR S.A.
- TRANSPORTES ORTIZ S.A.
- ROCALOBAS S.A.
- GSG ECUADOR S.A.

Todas estas empresas ofrecen el mismo servicio que General Logistic and Services S.A., lo que impide que se genere una ventaja en relación a la diferenciación del servicio de transporte.

Pero, es importante destacar que, GLS puede tener una ventaja competitiva en relación a la atención personalizada de sus clientes.

CAPÍTULO V

5. LA PROPUESTA

5.1. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA GENERAL LOGISTIC AND SERVICES S.A.

Del análisis del ambiente interno y externo establecido en el capítulo IV del presente documento, se determinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa General Logistic and Services S.A.

FORTALEZAS

- Experiencia en la transportación terrestre de carga.
- Atención personalizada a los clientes.
- Buena reputación ante los clientes.
- Personal honesto y confiable que actúa en base a principios y valores.
- Cobertura a nivel nacional.
- Competitividad en precios y plazos de entrega.
- Baja rotación del personal.
- Buena categoría crediticia.
- Asociación con agentes de aduanas.
- Sistemas informáticos eficientes.

DEBILIDADES

- Falta de vehículos propios.
- Publicidad y ventas.
- Centralización de funciones.
- Capacitación del personal.

- Planificación estratégica.
- Falta de instalaciones propias.
- Liquidez.
- Comunicación interna.
- Evaluación del desempeño de los empleados.
- Evaluación de gestión en los procesos de la empresa.
- Definición de valores, políticas, planes y procedimientos.

AMENAZAS

- Nuevos competidores.
- Riesgo de asaltos en carretera.
- Clima.
- Políticas de restricción de importaciones.
- Aumento de precios de proveedores.
- Cambios en la normativa de transporte vigente.
- Alto nivel de competencia.
- Precios bajos de la competencia.
- Restricciones de límite de peso de los transportes de carga pesada
- Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera por primera vez.

OPORTUNIDADES

- Apertura de cupos de importaciones, mayor volumen de trabajo.
- Falencias de otras empresas de transporte.
- Crecimiento del mercado.
- Facilidades para otorgar créditos para PYMES en los bancos.
- Empresas aseguradoras solicitan la utilización de empresas transportistas para las cargas que salgan del puerto marítimo.
- Avances tecnológicos: Sistema de rastreo de vehículos para tener control de ellos desde la salida del puerto hasta el lugar de destino.
- Alianza estratégica con el agente de aduana Vicente Cueva.

5.2. DEFINICIÓN DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La filosofía empresarial es el conjunto de principios generales que organizan y orientan el trabajo de una empresa y constituye la base para establecer objetivos y estrategias para el futuro. Incluye la descripción de la empresa, su misión, visión, valores, políticas y objetivos.

Después de la aplicación de las herramientas de investigación detalladas en el Capítulo III de este documento y de su análisis e interpretación incluidas en el Capítulo IV, se definió la siguiente filosofía empresarial para la empresa General Logistic and Services S.A.

5.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En el taller realizado el día sábado 8 de septiembre del 2012, con los empleados y directivos de la empresa, de acuerdo al Acta de Reunión No. 1 (**VER ANEXO 28**), se estableció la siguiente descripción para la empresa:

General Logistic and Services S.A. es una empresa de transporte terrestre de carga que cuenta con la experiencia, infraestructura logística y recursos para ofrecer un servicio ágil y oportuno a sus clientes.

5.2.2. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

La misión establecida para la empresa General Logistic and Services S.A., en el taller realizado el día sábado 8 de septiembre del 2012, con los empleados y directivos de la empresa, de acuerdo al Acta de Reunión No. 1 (**VER ANEXO 28**), se muestra a continuación:

General Logistic and Services S.A. es una empresa de transporte terrestre de carga a nivel nacional, enfocada a satisfacer de manera ágil y oportuna las necesidades de sus clientes, brindando un servicio de calidad, a tiempo y al mejor precio.

5.2.3. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

La visión establecida para la empresa General Logistic and Services S.A., en el taller realizado el día sábado 8 de septiembre del 2012, con los empleados y directivos de la empresa, de acuerdo al Acta de Reunión No. 1 (**VER ANEXO 28**), se muestra a continuación:

Ser en el 2017, una empresa de transporte de carga con una flota de vehículos propios, reconocida a nivel nacional por el servicio que brinda a sus clientes, con una sólida estructura organizacional y generando una rentabilidad sostenida para sus accionistas.

5.2.4. DEFINICIÓN DE VALORES

En el taller realizado el día sábado 8 de septiembre del 2012, con los empleados y directivos de la empresa, de acuerdo al Acta de Reunión No. 1 (**VER ANEXO 28**), se establecieron los valores que posee la empresa, los cuales se detallan a continuación:

- Respeto
- Eficiencia
- Transparencia
- Confianza
- Integridad Profesional
- Actitud de Servicio
- Trabajo en Equipo
- Calidad Humana
- Personal comprometido / cliente satisfecho.

5.2.5. DEFINICIÓN DE POLÍTICAS

Las políticas definidas para la empresa General Logistic and Services S.A., en el taller realizado el día sábado 8 de septiembre del 2012, con los empleados y directivos de la empresa, de acuerdo al Acta de Reunión No. 1 (VER ANEXO 28), se muestra a continuación:

- Confidencialidad total en el manejo de carga.
- Mejoras continuas en acciones preventivas y correctivas.
- Capacitación constante del personal.

5.2.6. GRUPOS DE INTERÉS

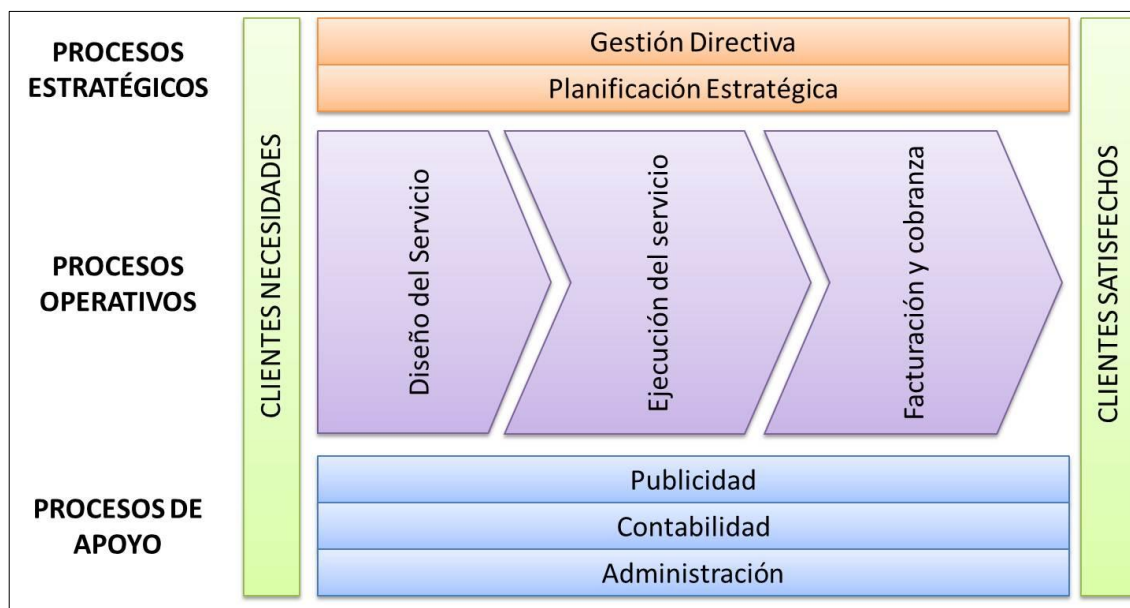
De las reuniones con el personal de la empresa y sus directivos, se definió que los grupos de interés (partes interesadas) y sus principales objetivos son:

- ***Clientes:*** Calidad, fidelidad, satisfacción.
- ***Accionistas:*** Productividad, costos, rentabilidad y crecimiento.
- ***Personal:*** Seguridad laboral, desarrollo personal y profesional.
- ***Competidores:*** Innovación y desarrollo, imagen de marca y posicionamiento.
- ***Proveedores:*** Alianzas estratégicas y calidad concertada.
- ***Sociedad en general:*** Respeto al medioambiente, impacto en la sociedad e imagen corporativa.

5.2.7. DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR

Con el objetivo de contribuir al inicio de una gestión por procesos en la empresa General Logistic and Services S.A., que coadyuve al desarrollo de los procesos de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas o grupos de interés, se ha diseñado una propuesta de cadena de valor que presenta de forma gráfica los procesos relevantes de la empresa.

Figura 32.- Cadena de Valor propuesta



Elaborado por: Las autoras

5.3. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En el taller realizado el día sábado 15 de septiembre del 2012, con los empleados y directivos de la empresa, de acuerdo al Acta de Reunión No. 2 (**VER ANEXO 29**), se definieron los siguientes objetivos estratégicos:

- Mejorar la eficiencia y productividad en la gestión operativa de la empresa.
- Mejorar la posición competitiva de la empresa.
- Promover el desarrollo profesional de los empleados.
- Mejorar la atención a los clientes.

5.4. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

La matriz FODA muestra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una empresa pueden relacionarse con sus debilidades y fortalezas internas para generar cuatro series de estrategias, estas son: ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia.

Para la elaboración de esta matriz se realizó un taller el día 15 de septiembre del 2012, con los empleados y directivos de la empresa, de acuerdo al Acta de Reunión No. 2 (**VER ANEXO 29**). Los resultados se muestran a continuación:

Figura No. 33 Matriz FODA

EMPRESA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Apertura de cupos de importaciones, mayor volumen de trabajo.	Nuevos competidores.
	Falencias de otras empresas de transporte.	Riesgo de asaltos en carretera.
	Crecimiento del mercado.	Clima.
	Facilidades para otorgar créditos para PYMES en los bancos.	Políticas de restricción de importaciones.
	Empresas aseguradoras solicitan la utilización de empresas transportistas para las cargas que salgan del puerto marítimo.	Aumento de precios de proveedores.
	Avances tecnológicos: Sistema de rastreo de vehículos para tener control de ellos desde la salida del puerto hasta el lugar de destino.	Cambios en la normativa de transporte vigente.
	Alianza estratégica con el agente de aduana Vicente Cueva.	Alto nivel de competencia.
		Precios bajos de la competencia.
		Restricciones de límite de peso de los transportes de carga pesada
		Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera por primera vez.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
Experiencia en la transportación terrestre de carga.	Adquirir vehículos para transporte de carga	Medir nivel de satisfacción del cliente
Atención personalizada a los clientes.		
Buena reputación ante los clientes.		
Personal honesto y confiable que actúa en base a principios y valores.		
Cobertura a nivel nacional.		
Competitividad en precios y plazos de entrega.		
Baja rotación del personal.		
Buena categoría crediticia.		
Asociación con agentes de aduanas.		
Sistemas informáticos eficientes.		

Elaborado por: Las Autoras

Figura No. 33 Matriz FODA

EMPRESA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Apertura de cupos de importaciones, mayor volumen de trabajo.	Nuevos competidores.
	Falencias de otras empresas de transporte.	Riesgo de asaltos en carretera.
	Crecimiento del mercado.	Clima.
	Facilidades para otorgar créditos para PYMES en los bancos.	Políticas de restricción de importaciones.
	Empresas aseguradoras solicitan la utilización de empresas transportistas para las cargas que salgan del puerto marítimo.	Aumento de precios de proveedores.
	Avances tecnológicos: Sistema de rastreo de vehículos para tener control de ellos desde la salida del puerto hasta el lugar de destino.	Cambios en la normativa de transporte vigente.
	Alianza estratégica con el agente de aduana Vicente Cueva.	Alto nivel de competencia.
		Precios bajos de la competencia.
		Restricciones de límite de peso de los transportes de carga pesada
		Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera por primera vez.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS	ESTRETEGIAS DE SUPERVIVENCIA
Falta de vehículos propios.	Mejorar procesos de ventas Mejorar procesos de publicidad Capacitar al personal en temas referentes a las funciones que realiza	Disminuir la centralización de funciones Establecer políticas de atención al cliente
Publicidad y ventas.		
Centralización de funciones.		
Capacitación del personal.	Incrementar el nivel de ventas	Mejorar procesos productivos
Planificación estratégica.		
Falta de instalaciones propias.		
Liquidez.		
Comunicación interna.		
Evaluación del desempeño de los empleados.		
Evaluación de gestión en los procesos de la empresa.		
Definición de valores, políticas, planes y procedimientos.		

Elaborado por: Las Autoras

Las estrategias definidas fueron:

Estrategias Ofensivas:

- Adquirir vehículos para transporte de carga.

Estrategias Defensivas:

- Medir nivel de satisfacción del cliente.

Estrategias Adaptativas:

- Mejorar procesos de ventas.
- Mejorar procesos de publicidad.
- Capacitar al personal en temas referentes a las funciones que realiza.
- Incrementar el nivel de ventas.

Estrategias de Supervivencia:

- Disminuir la centralización de funciones.
- Establecer políticas de atención al cliente.
- Mejorar procesos productivos.

5.5. PLAN ESTRATÉGICO 2013 - 2017

Como resultado del taller realizado el día 15 de septiembre, a continuación se muestra la propuesta del Plan Estratégico 2013 – 2017 para la empresa General Logistic and Services S.A.

Figura No. 34 Plan estratégico General Logistic and Services S.A. 2013 - 2017

No.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO					INDICADOR
					1	2	3	4	5	
1	Mejorar la eficiencia y productividad en la gestión operativa de la empresa	1.1. Mejorar procesos productivos	1.1.1. Elaborar manuales de procedimientos	Gerencia General						Manuales de procedimientos
			1.1.2. Establecer indicadores de gestión	Gerencia General						Indicadores de gestión
		1.2. Disminuir la centralización de funciones	1.2.1. Elaborar manuales de funciones	Gerencia General						Manuales de funciones
		1.3. Adquirir vehículos para transporte de carga	1.3.1. Solicitar préstamo bancario	Gerencia General						Préstamo
			1.3.2. Comprar vehículo	Gerencia General						Vehículo comprado
2	Mejorar la posición competitiva de la empresa.	2.1. Mejorar procesos de ventas	2.1.1. Contratar personal para ventas	Gerencia General						Personal contratado
		2.2. Mejorar proceso de publicidad	2.2.1. Crear imagen corporativa	Gerencia General						Imagen corporativa desarrollada
			2.2.2. Crear página web empresarial	Gerencia General						Página web
			2.2.3. Contratar publicidad en medios escritos	Gerencia General						Publicaciones
		2.3. Incrementar el nivel de ventas	2.3.1. Buscar nuevos clientes	Ventas						trámites ordenados
			2.3.2. Ofrecer descuentos	Ventas						número de descuentos otorgados

Elaborado por: Las Autoras

Figura No. 34 Plan estratégico General Logistic and Services S.A. 2013 - 2017

3	Promover el desarrollo profesional de los empleados	3.1. Capacitar al personal en temas referentes a las funciones que realizan	3.1.1. Detectar necesidades de capacitación	Gerencia General						Necesidades identificadas
			3.1.2. Planificar capacitación	Gerencia General						Plan de capacitación
			3.1.3. Ejecutar planificación	Gerencia General						capacitaciones realizadas / capacitaciones planificadas
4	Mejorar la atención a los clientes	4.1. Medir nivel de satisfacción del cliente	4.1.1. Implementar buzón de sugerencias	Gerencia General						Buzón de sugerencias
		4.2. Establecer políticas de atención al cliente	4.2.1. Elaborar manual de políticas	Gerencia General						Manual de políticas

Elaborado por: Las Autoras

5.6. PROPUESTA DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO

En este capítulo se presentará una propuesta de políticas de control interno que la empresa General Logistic and Services podrá utilizar como base para crear manuales de políticas y procedimientos de control interno que le ayuden a cumplir con sus objetivos estratégicos, operativos, informativos y de cumplimiento.

Los objetivos son:

- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**
 - Mejorar la eficiencia y productividad en la gestión operativa de la empresa.
 - Mejorar la posición competitiva de la empresa
 - Promover el desarrollo profesional de los empleados.
 - Mejorar la atención a los clientes.
- **OBJETIVOS OPERATIVOS:**
 - Promover la eficiencia operativa utilizando los recursos adecuadamente.
 - Salvaguardar los activos de la empresa.
- **OBJETIVOS INFORMATIVOS:**
 - Garantizar información financiera confiable y oportuna.
- **OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO:**
 - Actuar bajo las leyes que rigen la empresa y cumplir con todas las obligaciones legales y fiscales impuestas.

En función de las políticas establecidas se revisan y elaboran los planes y procedimientos; se administran los recursos, se organiza la administración y el funcionamiento de la compañía. Identificar políticas permite que todos los miembros de la empresa trabajen en equipo para lograr los objetivos.

Las políticas propuestas son:

POLÍTICAS GENERALES

Propósito: Mejora permanente que permita alcanzar los objetivos estratégicos, operativos, informativos y de cumplimiento de la empresa.

- La Administración deberá diseñar y posteriormente mantener la estructura organizacional de la compañía enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades.
- Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por la gerencia.
- La estructura Organizacional contará con 3 áreas: administrativa, de Operaciones y Financiera.
- Las áreas de la empresa deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones.
- Mantener informados a sus colaboradores sobre las políticas, reglamentos y procedimientos, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la empresa, su relación con todas las áreas, y como ejecutar sus funciones de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- La elaboración de los Manuales de Procedimientos será responsabilidad de la gerencia.
- La gerencia será la responsable de elaborar el reglamento interno de la empresa que sirva como punto de partida para que el trabajador sepa a qué atenerse en cuestiones básicas que hacen al orden y disciplina que debe existir en cualquier unidad de trabajo; y en el que conste:
 - Condiciones de ingreso y renuncia de empleados
 - Forma de remuneración
 - Horarios, asistencia, puntualidad
 - Prohibiciones
 - Sanciones y medidas disciplinarias.
 - Ausencia por enfermedad y permisos
 - Accidentes de trabajo

- Se realizarán informes trimestrales por cada una de las áreas de la empresa para la administración acerca de sus actividades asignadas y el desempeño.
- Los empleados deben realizar su trabajo con responsabilidad y ética para lo cual la gerencia implementará un código de conducta.
- Se deberán revisar los controles internos constantemente a fin de evaluarlos y medir su efectividad.
- La administración será la responsable de evaluar el control interno.
- Se deberán establecer las acciones necesarias para la eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la empresa.
- Identificar y comunicar información pertinente de forma oportuna.
- Se deberá contar con recurso tecnológicos adecuados para la generación de información.
- Se deberá dar seguimiento a las quejas de los clientes, proveedores o cualquier otro grupo de interés.
- Se deberá implementar los controles necesarios para mitigar los riesgos.
- Se utilizarán indicadores para medir el nivel de eficiencia de las operaciones.
- Dar a conocer al personal los manuales de funciones, políticas y procedimientos.
- Descentralizar el control delegando responsabilidades a todos los niveles de la organización.
- Las actividades de los ejecutivos deberán mostrar al personal que no se tolerará una conducta deshonesto ni inmoral.
- Estimular y facultar a los empleados para ayudar a crear un lugar de trabajo positivo.
- Estimular a los empleados y darles los medios para comunicar sus criterios y opiniones sin miedo al castigo.
- Los jefes de áreas deberán supervisar las actividades de los empleados a su cargo.

- Los cambios en los sistemas de información deberán ser autorizados por la gerencia.
- La gerencia debe incentivar el uso de canales de comunicación de forma eficiente (fax, intranet, correo electrónico, comunicación verbal).

POLÍTICAS DE VENTAS Y COBRANZAS

Propósito: Optimizar la gestión de ventas y cobranzas.

- Será responsabilidad del área financiera generar la factura al cliente.
- Los valores a facturar serán establecidos por la gerente.
- Las facturas deberán cumplir con los requisitos pre impresos y de llenado que estable el SRI en el Art. 18 del Reglamento de Comprobantes de Venta y retención.
- Se deben comparar los datos de las facturas de ventas con los datos de las guías de remisión para cada trámite realizado.
- Las facturas y guías de remisión se generarán según la secuencia numérica establecida.
- Las facturas deberán emitirse y entregarse a recepción antes de las 16:00 para el envío a los clientes.
- Los cheques de cobranzas recibidos serán depositados inmediatamente en la cuenta bancaria de la empresa.
- El mensajero será responsable de consignar los valores al banco y entregará los comprobantes de depósito al área financiera.
- Todos los comprobantes de ingreso tendrán las firmas de elaboración y revisión. Cada comprobante de ingreso tendrá su respectivo soporte de depósito o transferencia.
- La contadora emitirá un reporte de cuentas por cobrar actualizado todos los jueves y se lo entregará a la gerente.
- La gestión de cobro la realizará la gerente los viernes de acuerdo al plazo de vencimiento de las facturas.
- El plazo de crédito es 30 días a partir de la emisión de la factura.
- En caso de clientes nuevos o con historial de morosidad se factura y se cobra antes de que la carga sea despachada a las bodegas

del cliente.
POLÍTICAS DE EFECTIVO Y BANCOS
Propósito: Salvaguardar el dinero de la compañía y establecer políticas que regulen el fondo de caja chica.
• La gerente es la persona que autoriza la creación, reposición e incremento del fondo de caja chica. • La persona encargada del fondo de caja chica será la asistente contable y los cheques destinados para este fin serán girados a nombre del mensajero quien los cobrará y entregará el dinero a la asistente contable. • La reposición de caja chica se realizará cuando los egresos superen el 70% del monto total asignado. • El fondo de caja chica servirá para pagos menores como certificaciones, movilizaciones, combustible, copias, etc. • Está prohibido utilizar el fondo de caja chica para conceder préstamos a empleados. • Todos los gastos generados deberán tener el soporte adecuado. • Los vales de caja chica serán prenumerados y tendrán la firma de autorización y recibí conforme. • La contadora deberá realizar arqueos sorpresivos por lo menos una vez al mes. • Se realizarán conciliaciones diarias de las cuentas bancarias. • No deben firmarse cheques en blanco, ni dejar de completar la información del talón de la chequera para efectos de un mejor control. • No se emitirán cheques pos-fechados bajo ninguna circunstancia. • Todo cheque anulado deberá ser registrado en el sistema y se recortará el número de cheque que se pegará en la chequera como constancia de que ha sido anulado.
POLÍTICAS DE ADQUISICIONES Y CUENTAS POR PAGAR
Propósito: Optimizar las actividades de adquisición y cuentas por pagar en relación con el logro de objetivos de la empresa.
• Realizar por lo menos 3 cotizaciones para la adquisición de

bienes o servicios.

- La gerente general escogerá la mejor cotización.
- Será responsabilidad del área financiera verificar que las facturas de proveedores sean autorizadas por el SRI y estén debidamente llenas.
- Las retenciones serán entregadas dentro de los 5 días posteriores a la emisión de la factura.
- Las facturas de transportistas y documentos soportes serán solicitados a la vuelta del viaje con el fin de evitar que se demoren en la entrega de la misma y retrasen el registro contable.
- La contadora será responsable de la custodia de las chequeras.
- La gerente autoriza todos los pagos que se realicen y firma el comprobante del cheque.
- Los pagos a proveedores se realizarán mediante cheques. Ningún pago se realizará en efectivo. Los cheques deberán llevar la leyenda “para depositar o cobrar únicamente por el primer beneficiario”.
- La gerente y el jefe del área operativa son las únicas personas autorizadas para la firma de cheques.
- Los comprobantes de egreso deben contener como soporte:
 - El comprobante de venta (factura o liquidación de compra o servicios)
 - El comprobante de retención.
- El área contable será responsable de conciliar el mayor de cuentas por pagar para un adecuado control de pagos.
- El área financiera presentará informe a la gerencia de los pagos pendientes y las fechas de vencimiento para su respectiva autorización.
- Todos los comprobantes de egreso deberán tener las respectivas firmas de elaboración, autorización y recibí conforme.
- Los pagos se realizarán el viernes de cada semana y el área financiera será la encargada de entregar los cheques a proveedores.

• Los cheques de pagos a transportistas se enviarán al puerto y el jefe de área operativa será quien entregue los cheques a cada transportista. • Pagos puntuales a proveedores, con el objetivo de minimizar cargos por interés o pagos tardíos por mora.
POLÍTICAS DE ACTIVOS FIJOS
Propósito: Salvaguardar los activos fijos de la empresa.
• El Gerente es la única persona que autorizará la compra de activos fijos. • Se deberán emitir actas de entrega y recepción de activos fijos a todos los empleados que sean responsables del uso, custodia y manejo de los mismos. • De comprobarse daños en los activos fijos la responsabilidad recaerá sobre su custodio. • Los activos deben estar adecuadamente identificados y reconocidos en la contabilidad. • La depreciación de activos fijos se realizarán en base a lo establecido en la NIC 16 Propiedades Planta y Equipo, la NIC 36 Deterioro del valor de los activos y lo estipulado en la Ley de Régimen Tributario Interno.
POLÍTICAS DE NÓMINA Y PERSONAL
Propósito: Establecer las políticas aplicables a las actividades de selección y contratación del personal que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la empresa. Establecer los criterios que permitan optimizar el desarrollo del personal, de acuerdo con sus competencias laborales y profesionales, con relación a las de la empresa. Establecer la directriz bajo la cual la administración deberá realizar los pagos a sus empleados con la finalidad de mejorar la gestión operativa y mitigar riesgos.
• Pagos de Nómina ○ Las contrataciones, modificaciones o salida de empleados

deben ser comunicadas a la jefa del área financiera por el administrador, quien las autorizará, para proceder al respectivo trámite en el Ministerio de Relaciones Laborales y el IESS.

- Los roles de pagos serán elaborados por el área financiera y serán autorizados por la gerente.
- El formato de roles de pago deberá contener como mínimo lo siguientes datos:
 - Nombre del empleados
 - Tipo de pago: quincena o fin de mes
 - Periodo
 - Sueldo
 - Horas extras
 - Aporte personal al IESS (9.35%)
 - Descuentos por préstamos al IESS
 - Descuentos por préstamos de la empresa o anticipos
 - Total a recibir
 - Recibí conforme
- Se conciliarán los roles de pago con los montos declarados en las planillas del IESS.
- Los pagos al personal se realizarán mediante cheques.
- La nómina se cancela quincenalmente.
- Cuando quincena o fin de mes es sábado los cheques se entregarán el viernes y cuando quincena o fin de mes es domingo se entregarán los cheques el lunes siguiente.
- Los anticipos de sueldos y préstamos a empleados serán autorizados únicamente por la gerente general.
- Los anticipos que solicitan los empleados no podrán exceder del 50% del sueldo recibido.
- Llevar un registro de entrada y salida de los empleados para verificar la puntualidad en su horario de trabajo.
- Se llevará un control de las provisiones laborales en relación a los registros contables con lo realmente pagado.

- Contratación del Personal
 - La gerencia deberá establecer las necesidades de los puestos de trabajo y el perfil que debe cumplir el aspirante.
 - El jefe de área será el encargado de solicitar a la gerencia la contratación de nuevo personal.
 - El aspirante deberá entregar a la empresa la siguiente información:
 - Hoja de Vida
 - Copia a color de la cédula de identidad y papeleta de votación de las últimas elecciones.
 - Certificados de instrucción formal y capacitaciones realizadas, deberán ser copias notariadas.
 - Partida de nacimiento de hijos
 - Acta de matrimonio o declaración de unión de hecho legalizada.
 - La gerencia tiene la potestad para confirmar y verificar la información proporcionada por los aspirantes.
 - Se deberán seleccionar mínimo 3 aspirantes al cargo para la entrevista; la misma que estará a cargo del gerente y el jefe de área que lo requirió.
 - El área financiera es la responsable de efectuar el contrato de trabajo así como legalizarlo.
 - Se deberá realizar la respectiva inducción al personal que se contrate en cuanto a sus actividades asignadas y en conocimiento del negocio.
- Capacitación al Personal
 - Los empleados serán evaluados cada seis meses en relación al desempeño de sus actividades asignadas y el nivel de compromiso con la empresa.
 - El jefe de área realizará la evaluación de desempeño de cada empleado a su cargo.
 - El gerente será la persona encargada de autorizar los cursos de capacitación para el personal.

○ Capacitar al personal de acuerdo al área y las funciones que este desempeña.
POLÍTICAS DE ACTIVIDADES PROCESO CONTABLE
Propósito: Salvaguardar la información contable de la empresa. Generar información oportuna y confiable sobre la situación financiera de la empresa.
● Sistema Contable ○ Se deberá generar respaldos de toda la información del sistema contable en forma semanal. ○ Los respaldos de la información serán guardados en un disco externo y este custodiado por la contadora. ○ La contadora es la única empleada responsable del uso y acceso a las claves del sistema, claves de acceso a bancos en línea y demás claves electrónicas de la empresa. ○ La gerente se encargará de contratar los servicios de mantenimiento de hardware cada seis meses para mejorar su funcionalidad y prevenir daños. ● Proceso Contable ○ Revisar las cuentas contables mensualmente y al cierre del año para evitar errores en información a presentar. ○ Luego de los cierres mensuales se realizarán respaldos de dicha información. ○ Se elaborarán estados de flujo de efectivo mensuales, a fin de poder determinar la disponibilidad de este recurso y como herramienta de control del efectivo. ○ Todas las transacciones deberán presentar la documentación soporte que respalda su realización. ○ Se deberán revisar los datos generados en el sistema contable para evitar errores o irregularidades. ○ El archivo de todos los documentos contables será por 7 años consecutivos y deberán guardarse en orden cronológico. El lugar asignado para su archivo debe ser

área restringida y contar con seguridades.

- Los Estados Financieros deberán presentarse mensualmente a la gerencia y realizar su respectivo análisis a fin de conocer su comportamiento y establecer planes de acción.
- Todas las operaciones efectuadas deben estar incluidas en los registros contables.
- El cierre mensual se lo realizará hasta el día 10 del siguiente mes.
- El cierre anual se lo realizará hasta el 20 de enero del año siguiente.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Las empresas en general deben tener un pensamiento visionario y una adecuada planificación. El plan estratégico es un documento escrito que ayuda a las Pymes a mirar, además del presente, lo que ellas pueden ser en el futuro y a determinar cómo conseguirlo.
- El plan estratégico 2013-2017 propuesto en el presente documento será la base para los planes operativos anuales que deberá diseñar la administración para la implementación de las estrategias formuladas.
- Los riesgos de control interno están latentes en la actividad empresarial y es labor de la administración identificarlos adecuadamente y determinar la respuesta que se tendrá frente a estos eventos.
- La función de control es una labor necesaria para el éxito de cualquier empresa y permite evaluar las actividades y desempeño de la misma a fin de cumplir con los objetivos propuestos.
- Las pequeñas empresas realizan el control en forma intuitiva y basándose en la experiencia pero esto no significa que no puedan implementar un sistema de control adecuado a su tamaño y actividad.
- La empresa General Logistic and Services está dispuesta a apoyar la implementación de un sistema de control interno si les ofrece rentabilidad, estandarización de los procesos y mejoramiento.

- Las políticas de control interno propuestas en este documento servirán de base para la elaboración de manuales de funciones, políticas y procedimientos que deberá diseñar la administración a fin de mejorar el control interno en la empresa, mitigar los riesgos identificados y cumplir con los objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento propuestos.

6.2. RECOMENDACIONES

- Diseñar planes operativos donde se establezca programas, presupuestos y procedimientos que permitan implementar las estrategias definidas. Una vez implementada las estrategias se deberá continuar con el proceso de evaluación y control para la toma de decisiones correspondientes, completando así un círculo de calidad total.
- Elaborar manuales de políticas y procedimientos en base a las políticas propuestas para mejorar el control interno de la empresa.
- Implementar la administración de riesgo empresarial en las actividades de la empresa a fin de identificar y mitigar riesgos para cumplir con los objetivos estratégicos, operacionales, de información y de cumplimiento propuestos.
- Implementar la gestión por procesos para asegurar que todos los procesos de la empresa se desarrollen de forma continuada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas.
- Utilizar índices de gestión para evaluar el desempeño de las actividades operativas de la empresa que contribuyan a la mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

AREN, Alvin A.; BEASLEY Mark S.; ELDER Randal J. Auditoria un enfoque integral. 11ra ed. México: Pearson Educacion, 2007. 832p. ISBN-978-970-26-07739-7

ARMIJO, Marianela Dra. Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Manuales ILPES CEPAL 2009 N°69. 105p.

ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo. Administración de Riesgo ERM y la Auditoria Interna. 2ª ed. Bogotá: ECOE Ediciones, 2006. 320p. ISBN 958-648-434-3

ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo. Control Interno y fraudes. 2ª ed. Bogotá: ECOE Ediciones, 2006. 464p. ISBN-958-648-415-7

GARCÍA GIL, Víctor Leonardo. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeaciónprocesoadministrativo/default4.asp. Universidad de Tabasco. Licenciatura en Administración.

GARRIDO BUJ, Santiago. Dirección Estratégica. 2da. ed. Madrid: Mc Graw Hill/ Interamericana de España, S.A.U., 2006. 373p.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. Contabilidad Administrativa. 13ra ed. México: Pearson Educación, 2006. 720p. ISBN-970-26-0640-3

HUNGER, J. David; WHEELEN, Thomas L. Administración Estratégica y Política de Negocios Conceptos y Casos. 10ma. ed. México: Pearson Educación de México S.A., 2007. 405p

KAPLAN, Robert. Cuadro de Mando Integral. 3era. ed. España: Grupo Planeta, 2009. 382p.

OCÉANO UNO, DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO. Barcelona, España: 1990. Grupo Editorial Océano.

OROZCO HENAO, Adriana. Manual de funciones, procesos y procedimientos para la empresa HIERROS HB S.A. Tesis (Ingeniera Industrial). Pereira, Colombia: Universidad de Pereira. Facultad de Ingeniería Industria. 538p.

PÉREZ ALFARO, Alfredo. Control de Gestión y Tablero de Comando. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Depalma. 2006. 556p.

VILLALVA, Juana. <http://www.monografias.com/trabajos35/tipos-riesgos/tipos-riesgos.shtml>. Puerto de la Cruz-Venezuela.

WHITTINGTON, O. Ray; PANY, Kurt. Principios de auditoria. 14ta ed. México: McGraw-Hill, 2004 736p.

GLOSARIO

APETITO DE RIESGO: Es el nivel de riesgo máximo aceptable. Intuitivamente la cultura de la organización nos permite saber si es una organización en la cual sus ejecutivos son adversos al riesgo o tomadores de los mismos.

CARGA SUELTA: Bienes sueltos manipulados y embarcados como unidades separadas.

CONTENEDOR: Cajón metálico, de gran tamaño, con las dimensiones normalizadas internacionalmente, usado para el transporte de mercancías.

EMBARQUE: Introducir en una embarcación, en un avión o en un tren.

ESTIBAR: Cargar, descargar y distribuir ordenadamente las mercancías.

NIVEL DE RIESGO ACEPTADO: Es la cantidad de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar en la búsqueda de valor. Las entidades a menudo consideran el nivel de riesgo aceptado en forma cualitativa, con categorías tales como alta, moderada o baja o pueden aplicar un enfoque cuantitativo reflejando y buscando un equilibrio entre las metas de crecimiento, rendimiento y riesgo.

PORTAFOLIO DE RIESGOS: Considera el total de los riesgos individuales de cada unidad de negocio en forma integrada, logrando una visión de riesgo global de la entidad.

TOLERANCIA AL RIESGO: El nivel de riesgo máximo aceptable debe tener una tolerancia ya que en caso contrario limitaría las decisiones, o se eludiría el nivel máximo en forma arbitraria. La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos.

TRASBORDO: Comprende pasar la carga del carro local al carro interprovincial con la intervención de montacargas y personal de cuadrilla.

ANEXOS