



SEDE GUAYAQUIL

CARRERA

INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**PROYECTO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO:

**AUDITORÍA DE CONTROL Y PROPUESTA DE
MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE LA
EMPRESA VECO LOGISTICS ECUADOR S.A.**

AUTORAS

**SRTA. MEYBOL JAZMIN CARRASCO QUISNIA
SRTA. LESLIE GIANNINA NAVARRETE BONILLA**

DIRECTOR DE TESIS:

ING. NORMA MARGARITA ZEA VILLACÍS

GUAYAQUIL, MARZO 2015

AGRADECIMIENTO

Agradecemos infinitamente a Dios por darnos vida y fuerza para seguir adelante y jamás desmayar, gracias por la sabiduría, la paciencia y perseverancia que colocaste en nosotras permitiéndonos culminar nuestros estudios universitarios sin ningún problema durante estos cinco años.

A la Universidad Politécnica Salesiana por habernos formado como personas y profesionales permitiendo desarrollarnos eficazmente en el ámbito laboral, gracias a las enseñanzas obtenidas por nuestros maestros.

Gracias al Sr., Fernando Puga Gerente General de la empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., por abrirnos las puertas de su compañía y permitir desarrollar nuestro proyecto, brindándonos su ayuda ante cualquier requerimiento solicitado por nosotras y muchas gracias al personal del área operativa que siempre estuvo dispuesto ayudarnos.

Meybol Jazmín Carrasco Quisnia y Leslie Giannina Navarrete Bonilla

DEDICATORIA

El proyecto se lo dedico en primer lugar a Dios quien supo guiarme a lo largo de mi vida, darme fuerzas para seguir adelante y no rendirme ante los obstáculos que se presentaban, enseñándome a no desfallecer en el intento de superarlos.

A mis padres, que gracias a su lucha y esfuerzo constante logre culminar una etapa más de mi vida. Ellos mi pilar fundamental, quienes con su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda consiguieron que supere aquellos momentos difíciles, alcanzando cada meta trazada.

A mi hermano, tíos, primos y abuelos por estar siempre acompañándome y apoyándome, mi hermanita quien ha sido mi motivación e inspiración a lo largo de este proyecto. También a una persona súper especial, amigo, compañero, quien siempre ha estado presente en mi vida, motivándome y aconsejándome cuando más lo necesitaba.

A mis amigos, con quienes compartir buenos y malos momentos durante mi vida universitaria, a los docentes por haber impartido sus conocimientos necesarios para mi formación profesional.

Meybol Jazmín Carrasco Quisnia

DEDICATORIA

El proyecto se lo dedico en primer lugar a Dios quien me ha brindado la vida y las fuerzas necesarias para no desmayar. Quien con su luz ha sabido guiarme, permitiéndome cometer errores que han servido para ser mejor persona cada día, por siempre estar en mí protegiéndome y hoy gracias a ti estoy terminando de escalar un peldaño más de mi vida.

A mis padres por ser mi mayor bendición, mi pilar fundamental quienes con su ayuda y dedicación me inculcaron que la lucha constante es una de las virtudes principales en el ser humano, *‘quien no lucha por lo que quiere no se sentirá dichoso de sí mismo’*. Gracias por enseñarme a ser fuerte y que los obstáculos siempre estarán presentes, ¿quién dijo que la vida es fácil?, solo hay que saber vencerlos y si caemos en algún momento saber levantarnos, cada experiencia que se nos presenta en nuestra vida es una lección aprendida.

A mis amigos que son como mis hermanos, por estar siempre apoyándome en los buenos y malos momentos, a mis familiares que con sus consejos me fortalecen y me permiten ser mejor persona cada día y a mis conocidos, con ustedes he aprendido que hay personas buenas como malas y de cada uno de ustedes he aprendido una lección de vida.

Leslie Giannina Navarrete Bonilla

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

La investigación realizada del proyecto, recolección de datos, resultados, interpretación y conclusiones corresponde exclusivamente a las autoras del presente trabajo.

Guayaquil, noviembre del 2014

(f)_____

Meybol Jazmín Carrasco Quisnia
C.I 0926101619

(f)_____

Leslie Giannina Navarrete Bonilla
C.I 0930524533

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO.....	I
DEDICATORIA.....	II
DEDICATORIA.....	III
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	IV
RESUMEN	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN	1
PRESENTACIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
GENERALIDADES DEL PROBLEMA	2
1.1 VECO LOGISTICS ECUADOR S.A.....	2
1.1.1 ANTECEDENTES.....	2
1.1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 PROBLEMAS	6
1.2.1 PROBLEMA GENERAL	6
1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS	6
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.4 OBJETIVOS.....	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.5 ANÁLISIS DE MERCADO DE LAS CONSOLIDADORAS Y DESCONSOLIDADORAS DE CARGA	8
1.6 RESEÑA HISTÓRICA	11
1.6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	14
1.6.2 SERVICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA	18
1.6.3 PORTAFOLIO DE CLIENTES	20
1.6.4 PROVEEDORES.....	21
1.7 VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA VECO LOGISTICS ECUADOR S.A.	21
1.7.1 VISIÓN.....	21
1.7.2 MISIÓN.....	22
1.7.3 OBJETIVO GENERAL.....	22
1.7.4 OBJETIVO ESPECÍFICO	22
1.8 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	22
Temporal.....	22
Espacial.....	22
Académica.....	23
CAPÍTULO II	24
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	24
2.1 CONSOLIDADORAS Y DESCONSOLIDADORAS DE CARGA.....	24
2.1.1 MERCADO	24
2.1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO DE LAS EMPRESAS DE CONSOLIDACIÓN DE CARGA.....	25
2.1.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	25
2.1.4 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE CARGA	32
2.2 BASE LEGAL DE LA EMPRESA	42
Ley de Compañías.....	42

<i>Ley Orgánica de Aduana</i>	<i>42</i>
<i>Resolución Nro. SENA-E-DGN-2013-0488-RE</i>	<i>43</i>
<i>Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)</i>	<i>46</i>
<i>El Servicio de Rentas Internas (SRI)</i>	<i>46</i>
<i>SENAE-MEE-2-3-010-V1 Manual específico para la operación de traslado de mercancías entre zonas primarias</i>	<i>46</i>
2.3 ISO 9001:2008 REQUISITOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	47
2.3.1 GENERALIDADES.....	47
2.3.2 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.....	47
2.4 AUDITORÍA DE CONTROL	49
2.4.1 CONCEPTO DE AUDITORÍA	49
2.4.2 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA.....	50
2.4.3 LÍMITES DE LA AUDITORÍA.....	50
2.4.4 AUDITORÍA DE CONTROL	50
2.4.5 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA DE CONTROL	51
2.2 CONTROL INTERNO Y PLANIFICACIÓN DEMING	53
2.2.1 CONTROL INTERNO - COSO	53
2.2.2 PLANIFICACIÓN DEMING	54
Los Catorce Puntos de Deming.....	55
2.3 INDICADORES DE GESTIÓN	57
2.3.1 CONCEPTO.....	57
2.3.2 OBJETIVOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	58
2.3.3 UTILIDAD DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	58
2.3.4 PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	58
2.3.5 INDICADORES PARA EVALUAR LA EFICACIA DEL DEPARTAMENTO...58	
2.3.6 INDICADORES DE CALIDAD	59
2.3.7 INDICADORES DE OPERACIÓN	59
2.3.8 INDICADORES DE TIEMPO.....	59
2.3.9 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD.....	59
2.2 LOGÍSTICA.....	61
2.2.1 CONCEPTO.....	61
2.2.2 IMPORTANCIA DE LOGÍSTICA.....	61
2.2.3 OBJETIVO DE LA LOGÍSTICA.....	62
2.2.4 CADENA DE VALOR LOGÍSTICA	62
2.2.5 FLUJO DE PROCESO TIPO ASME	63
2.2.6 CREACIÓN DEL VALOR AGREGADO.....	63
2.2.7 COMPETITIVIDAD DE LA LOGÍSTICA.....	64
2.2.8 MACRO PROCESO EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA.....	64
2.2.9 TIPOS DE CARGA, EMBALAJES Y CONTENEDORES	64
2.2.10 SISTEMA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA.....	65
2.3 MARCO CONCEPTUAL	66
CAPÍTULO III.....	70
PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA DE CONTROL EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE LA EMPRESA VECO LOGISTICS ECUADOR S.A	70
3.1 PLANEAMIENTO GENERAL.....	70
3.2 FINALIDAD DEL PROYECTO	71
3.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	71

3.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	71
3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	71
3.4 INDICADORES DE GESTIÓN	72
3.4.1 EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	72
3.4.2 CARACTERIZACIÓN	73
3.4.3 EVALUACIÓN DE RIESGOS DE AUDITORÍA.....	79
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	84
CAPÍTULO IV	86
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE CONTROL EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA	
DE LA EMPRESA VECO LOGISTICS ECUADOR S.A.	86
4.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	86
4.2 DIAGNÓSTICO GENERAL.....	86
4.3 FASE DE EJECUCIÓN	87
4.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EVIDENCIA.....	87
4.3.2 FUENTES DE OBTENCIÓN DE EVIDENCIA Y TIPOS DE EVIDENCIA.....	87
4.3.3 PRUEBAS SUSTANTIVAS: CONOCIMIENTO DE CARGO.....	88
4.3.4 PRUEBAS DE CONTROL INTERNO	97
4.4. INFORME DE LA AUDITORÍA DE CONTROL APLICADO AL	
DEPARTAMENTO OPERATIVO DE LA EMPRESA VECO LOGISTICS	
ECUADOR S.A.	114
Desarrollo Hallazgos de Auditoría.....	115
4.4.1 CONOCIMIENTO DE CARGO O ANÁLISIS DE PUESTO.....	115
4.4.2 CUESTIONARIO DE RIESGO DE CONTROL INTERNO	116
4.4.3 INDICADORES DE EFICIENCIA	117
4.4.4 MAPA DE RIESGO DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DE VECO	
LOGISTICS ECUADOR S.A.	118
4.4.5 ANÁLISIS ISO 9001:2008.....	119
PLAN DE MEJORAMIENTO	121
CONCLUSIONES	121
RECOMENDACIONES	122
CAPÍTULO V	124
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE LA	
EMPRESA VECO LOGISTICS ECUADOR S.A.	124
5.1 CADENA DE VALOR	124
5.2 ESTRATEGIA MATRIZ MAFE	125
5.3 CONTROL INTERNO – COSO	127
5.4 GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001:2008	128
5.5 MANUALES DE PROCESOS	128
CONCLUSIONES DEL PROYECTO.....	150
RECOMENDACIONES DEL PROYECTO.....	151
BIBLIOGRAFÍA	153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Sucursales de la empresa Veco Logistics Ecuador S.A.	2
Tabla 1.2 Ventas Mensuales y Totales de la empresa Veco Logistics Ecuador S.A. (Año 2011-2014).....	13
Tabla 1.3 Proveedores de la empresa Veco Logistics Ecuador S.A.....	21
Tabla 2.1 Etapas de la Auditoría de Control	52
Tabla 2.2 Componentes del Control Interno	54
Tabla 2.3 Clasificación de los tipos de Carga	65
Tabla 3.1 Ficha Técnica de Evaluación de Indicador Cotizaciones Erradas.....	74
Tabla 3.2 Ficha Técnica de Evaluación de Indicador Conocimiento de Embarque (BL) Errados.....	75
Tabla 3.3 Ficha Técnica de Evaluación de Indicador Ingreso Erróneo de Ingreso SICE	76
Tabla 3.4 Ficha Técnica de Evaluación de Indicador Errores en documentación	77
Tabla 3.5 Ficha Técnica de Evaluación de Indicador Comunicación Tardía Clientes.....	79
Tabla 3.6 Evaluación del Riesgo y de la Confianza de Forma Cuantificable	80
Tabla 3.7 Plan de Auditoría de Control VECO LOGISTICS ECUADOR S.A ...	81
Tabla 3.8 Presupuesto de Tiempo VECO LOGISTICS ECUADOR S.A.....	83
Tabla 4.1 Procedimiento -Evidencia	88
Tabla 4.2 Cuestionario de Control Interno Asistente Prining.....	98
Tabla 4.3 Cuestionario de Control Interno Customer Service	100
Tabla 4.4 Cuestionario de Control Interno Jefe de Operaciones.....	102
Tabla 4.5 Cuestionario de Control Interno Asistente de Operaciones - Nacionalización	104
Tabla 4.6 Cuestionario de Control Interno Asistente de Operaciones Puerto ...	106
Tabla 4.7 Cuestionario de Control Interno Auxiliar de Operaciones.....	108
Tabla 4.8 Cuestionario de Control Interno Vendedores	110
Tabla 4.9 Mapa de Riesgo del Departamento de Logística de VECO LOGISTICS ECUADOR S.A.....	112
Tabla 4.10 Tablas de porcentajes de Conocimiento de Cargo	115
Tabla 4.11 Resumen de cuestionario de control interno	117
Tabla 4.12 Porcentajes de errores en procesos críticos	118
Tabla 5.1 Cadena de valor de VECO LOGISTICS ECUADOR S.A	125
Tabla 5.2 Matriz MAFE departamento de logística	126
Tabla 5.3 Procedimientos de Aseguramiento de Carga.....	131
Tabla 5.4 Procedimiento de Exportación	132
Tabla 5.5 Procedimiento de Importación del área.....	134
Tabla 5.6 Procedimiento de Importación Marítima FCL	137
Tabla 5.7 Procedimiento de importación marítima LCL.....	141
Tabla 5.8 Actividades para Nacionalización de Importaciones	145
Tabla 5.9 Actividades para Movilizar Carga de Importación	148

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1 Organigrama	14
Ilustración 1.2. Ubicación de Veco Logistics Ecuador S.A.....	23
Ilustración 2.1 Formato de Instrucción de carga.....	28
Ilustración 2.2 Formato Warehouse recibo de carga de arribo	28
Ilustración 2.3 Formato Bill of Loading Conocimiento del Embarque	30
Ilustración 2.4 Formato de Aviso de Llegada de Carga	31
Ilustración 2.5 Gráfico del Flujo de Consolidación de Carga.....	32
Ilustración 2.6 Gráfico del Flujo de Desconsolidación de Carga	33
Ilustración 2.7 Flujo de Operaciones Aduaneras	34
Ilustración 2.8 Flujo de procesos de Importaciones	39
Ilustración 2.9 Flujo de Proceso de Exportación	40
Ilustración 2.10 Modelo de gestión de calidad de procesos	48
Ilustración 2.11 Las 10 reglas de oro en la definición de Indicadores y sus características	60
Ilustración 2.12 Esquema del Sistema Logístico	62
Ilustración 2.13 Clasificación de tipos de carga	66
Ilustración 5.1 Diagrama de Flujo	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Ventas mensuales de la empresa Veco Logistics Ecuador S.A.....	15
Gráfico 1.2 Ventas anuales de la empresa Veco Logistics Ecuador S.A.	15
Gráfico 1.3 Clientes de la empresa Veco Logistics Ecuador S.A.	20

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario de Conocimiento de Cargo-Vendedor 1.....	156
Anexo 2 Cuestionario de Conocimiento de Cargo-Customer Service.....	158
Anexo 3 Cuestionario de Conocimiento de Cargo-Pricing.....	160
Anexo 4 Cuestionario de Conocimiento de Cargo-Auxiliar de Operaciones	162
Anexo 5 Cuestionario de Conocimiento de Cargo-Asistente de Operaciones Puerto.....	164
Anexo 6 Cuestionario de Conocimiento de Cargo-Asistente de Operaciones Nacionalización	166



**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
AUDITORÍA DE CONTROL Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN
EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE LA EMPRESA VECO LOGISTICS
ECUADOR S.A.**

Autores: Meybol Jazmín Carrasco Quisnia jaz2491@hotmail.com
Leslie Giannina Navarrete Bonilla leslie_aries91@hotmail.com

Director: Ing. Norma Margarita Zea Villacís nzea@ups.edu.ec

RESUMEN

La empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., brinda los servicios de consolidación y desconsolidación de carga a varias empresas del país. En los últimos años se han presentado inconsistencias en el área operativa de la empresa, generando pérdidas cuantiosas, lo que ha conllevado a efectuar una Auditoría de Control y una Propuesta de Mejoramiento en la compañía.

El propósito de la Auditoría de control, es diseñar una propuesta de mejoramiento en el área de Logística, el cual permita optimizar el tiempo de gestión y mejorar la calidad del servicio brindado por la empresa, para que la entidad no incurra en pérdidas.

Para nuestra propuesta se comenzó con la entrevista al Gerente General para conocer cuáles eran las situaciones que se estaban presentando en la entidad, se procedió con las entrevistas al personal, realizando un formato de Conocimiento de Cargo, Cuestionarios de Control Interno, análisis FODA y mapa de Riesgos, los cuales nos permitan dar un informe de Auditoría preciso y eficaz.

La Auditoría de Control realizada a la empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A. permitió proporcionar una evaluación sobre el desempeño de las áreas que conforman el departamento logístico, logrando la efectividad, eficacia y economía en el uso de recursos, solucionar las pérdidas ocasionadas por los retrasos en el servicio brindado y facilitar la toma de decisiones que ayuden a cumplir los objetivos organizacionales.

Palabras claves:

Auditoría de gestión, control interno, indicadores, ISO 9001:2008, flujo de proceso.



CAREER ACCOUNTING AND AUDIT
AUDITORÍA DE CONTROL Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN
EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE LA EMPRESA VECO LOGISTICSS
ECUADOR S.A.

Authors: Meybol Jazmín Carrasco Quisnia

jaz2491@hotmail.com

Leslie Giannina Navarrete Bonilla

leslie_aries91@hotmail.com

Director: Ing. Norma Zea Villacís

nzea@ups.edu.ec

ABSTRACT

The business VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., give the service of consolidation and deconsolidation of charge to a variety of businesses in our country. In the last years have been inconsistencies in the operative area of the business, it produces substantial losses, which has carried to effect Audit Control and an Improvement Proposal in the company.

The proposal of the Audit Control is design a proposal for improvement in the area of logistics, which will optimize the management time and improve the quality of service provided by the company so that the company does not get losses.

For our proposal we started with an interview to the General Manager to know what the situations were presented in the entity. We proceed with the personal interviews, doing a format of Charge Knowledge, Questionnaires of internal control, FODAS analysis and a Risk Map, which let us to give an accurate and efficient inform of Audit.

The Audit Control which was conducted in the company VECO LOGISTICS ECUADOR SA, allowed providing an assessment about the performance of the areas that make the logistics department, achieving effectiveness, efficiency and economy in the use of resources, solve the losses caused by delays in the service provided and facilitate **decision -making** to help reaching organizational objectives.

Key words:

Management auditory, Internal Control, Indicators, ISO 9001:2008, Process Flow.

INTRODUCCIÓN

PRESENTACIÓN

Las desconsolidadoras y consolidadoras de carga, son aquellas que se encargan de agrupar las mercaderías en uno o varios embarques para poder ser transportadas a otros países. Para VECO LOGISTICS ECUADOR S.A, el área de logística, es importante para el desarrollo y liquidez de la empresa.

La Auditoría de control y propuesta de mejoramiento en el área de logística de la empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A. nace con el objetivo de brindar una atención de calidad a los clientes, ya que existe una serie de problemas, que se detallan en el capítulo I que son los errores continuos en las operaciones, duplicidad de funciones, recarga de trabajo, evasión de responsabilidades, no existe capacitación continua, ni una inducción adecuada al personal nuevo y el control interno es poco eficiente.

En el capítulo II se detallan conceptos básicos de control interno y de la norma que ayudó como guía para la evaluación del departamento, es decir, la NORMA ISO 9001:2008 que se refiere a la gestión de calidad.

En el capítulo III se realiza la planeación de la auditoría a efectuarse en la empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., a planificar y distribuir las diferentes actividades que se van a realizar, la más relevante es la de obtener la información necesaria mediante técnicas de investigación como: visitas, entrevistas, cuestionarios.

En el IV capítulo se evalúa al departamento a través de indicadores de eficiencia, mapa de riesgos, cuestionarios de conocimiento de cargo, y cuestionarios de control interno.

En el capítulo V propone estrategias operativas, una cadena de valor y se desarrollaron flujos de procesos del área, los mismo que ayudarán a mejorar el sistema de control interno, reducir tiempos, costos operativos y pérdidas de clientes logrando que la comunicación entre departamentos sea eficiente y logrando cumplir las metas en un 99%.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA

1.1 VECO LOGISTICS ECUADOR S.A

1.1.1 ANTECEDENTES

La empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., ha mantenido el liderazgo en la industria y continúa en evolución a través de la gestión e innovación tecnológica, permitiendo otorgar un excelente servicio a los clientes. La empresa genera ingresos mensuales aproximadamente por **\$75.000,00**, tiene varias sucursales ubicadas en los siguientes países:

Tabla 1.1 Sucursales de la empresa Veco Logistics Ecuador S.A.

EMPRESA	UBICACIÓN
Matriz - VECO LOGISTICS Miami, INC	EE.UU – Miami
	Personal: 8 empleados
Sucursal 1 y 2 - VECO LOGISTICS Ecuador S.A.	Ecuador – Guayaquil Ecuador - Quito
	Personal: 26 empleados
	Personal: 5 empleados
Sucursal 3 – VECO LOGISTICS Perú S.A.C	Perú – San Miguel
	Personal: 5 empleados
Sucursal 4 – VECO LOGISTICS Panamá INC	Panamá
	Personal: 8 empleados

Fuente: (VecoLogistics, 2008)

Elaborado por: Autora

En la ciudad de Guayaquil Veco Logistics Ecuador S.A, cuenta con 26 empleados distribuidos de la siguiente forma:

- ✓ Gerente General
- ✓ Asesor Legal
- ✓ Auditor Externo
- ✓ Jefe Financiero : Asistente Financiera
- ✓ Contadora : Asistentes Contables
- ✓ Pricing
- ✓ Customers (3)
- ✓ Vendedores (4)
- ✓ Jefe de Operaciones : Asistente de Operaciones Nacionalización
- ✓ Auxiliar de Operaciones
- ✓ Mensajeros (2)
- ✓ Recepcionista
- ✓ Auxiliar de limpieza

En la actualidad VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., presenta inconsistencias en el área de logística por la comunicación deficiente entre departamentos, provocando así duplicidad en las actividades por el descontrol en las funciones que debe realizar cada trabajador al desarrollar sus labores de acuerdo a criterios propios, ocasionado por el bajo nivel de capacidad del personal y de la cantidad de trabajo que cada uno efectúa.

Esta Auditoría tiene como objetivo, mejorar las inconsistencias que no permiten brindar a los clientes un servicio de alta calidad, logrando de esta manera tener como prioridad principal la satisfacción de los clientes y la reducción de pérdidas económicas, lo cual permita lograr un reconocimiento mayor en el mercado.

1.1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., afronta una serie de problemas, por no desarrollar un manual de procesos que se ajusten a la situación real de las actividades comerciales de la entidad. El área de logística presenta varias

falencias, la más relevante es la falta de comunicación y coordinación interna, ocasionando que el servicio brindado sea ineficaz. Entre otras anomalías se detallan las siguientes:

- **Errores en las cotizaciones al cliente por parte del vendedor.-** Una vez realizada la cotización y aceptada por el cliente, es muy complicado revertir la transacción sin una justificación aceptable. En la cotización se da a conocer las tarifas, plazos y vigencias de la carga, debe ir claramente detallada en la misma. Una cotización mal efectuada se convierte inmediatamente en pérdida para la compañía.
- **Elaboración errónea del conocimiento de embarque (BL) por parte de la naviera (Forwarder).-** Al realizar la consolidación en origen, la naviera elabora el conocimiento de embarque (BL)¹, el mismo que es enviado a la desconsolidadora en lugar de destino como la carga movida puerto a puerto (MBL)².

Cabe recalcar que la carga movida puerto a puerto (MBL) del contenedor tiene que presentar la suma exacta de metros cúbicos y kilogramos de los documentos de embarque hijos (HBL) que represente al contenedor, la elaboración incorrecta del documento de embarque hijo (HBL)³ genera revisiones en la documentación que se adicionan como valores a pagar por parte de la compañía.

- **Ingreso de información errónea en el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE).-** Cuando la información es ingresada de forma correcta en el SICE, el proceso de desconsolidación es eficiente, minimiza los problemas a la hora de la revisión en las tarjetas de desconsolidación, que detallan el embalaje, piezas o cantidad de productos que contiene la carga, y si es errónea la información la mercancía no puede ser desconsolidada, no es liberada para su ingreso al país, el cargamento se retorna al país de origen. Si el cliente desea asumir la multa generada por la aduana, la mercadería ingresa al país.

¹ Bill of Lading o Conocimiento de Embarque Marítimo (BL) sigla en inglés

² Master Bill of Lading o Documento de Transporte Máster (MBL) sigla en inglés

³ House Bill of Lading o Documento de Transporte House (HBL) sigla en inglés

- **Errores no detectados a tiempo en la documentación.-** Cuando los errores no son detectados a tiempo, la organización incurre en gastos para poder resolver los inconvenientes presentados, sean estos en la consolidación o desconsolidación de la carga. Una revisión eficiente, permite que el proceso y transmisión al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), se realice sin contratiempos.
- **Notificación tardía al cliente del arribo de carga.-** Cuando no se notifica al cliente del arribo de su carga, en los plazos los procesos de entrega al cliente se alargan, ocasionando las debidas multas por no sacar la mercancía de la aduana a tiempo, provocando un servicio ineficaz por parte de la organización.

La organización al no desarrollar procedimientos y por no contar con un control de calidad (ISO 9001:2008), la organización no ha efectuado un análisis técnico que permita desarrollar un eficiente departamento logístico.

El negocio de transportación de carga internacional obliga a las empresas locales a realizar grandes cambios, proporcionando mayores ventajas al cliente. Con el afán de modernizar sus acciones y estar preparada para nuevos retos, VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., ha visto la necesidad de analizar las funciones, con el fin de establecer procedimientos más acertados con los que pueda lograr un constante desarrollo a largo plazo y que produzcan la utilidad esperada.

De acuerdo a lo planteado anteriormente nos hacemos las siguientes interrogantes: ¿Por qué existen atrasos en el servicio brindado?, ¿Qué funciones están generando deficiencia en el departamento de logística?, ¿Cómo se ve afectada la organización por la deficiencia del departamento logístico?, ¿Por qué no se han tomado medidas correctivas para el desarrollo eficaz del departamento logístico? Así como estas preguntas se pueden formular muchas más sobre el tema.

Entonces, el problema fundamental es: **¿Qué propuesta se puede presentar mediante la evaluación fundamentada de la Auditoría de Control para el mejoramiento de las funciones del área de logística de la empresa VECO**

LOGISTICS ECUADOR S.A?, es decir si ayuda a cumplir con los objetivos de la organización y la eficiencia del servicio brindado.

1.2 PROBLEMAS

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

El incumplimiento de funciones por parte del personal y la necesidad de procedimientos que se ajusten a la situación real de las actividades comerciales. El área de logística presenta falencias, la más relevante es de comunicación y coordinación interna, ocasionando que el servicio brindado sea ineficaz, el mismo que ocasiona pérdidas económicas muy relevantes.

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1. Funciones que generan atrasos en el área de logística.
2. Funciones sin niveles de seguridad y control.
3. Procesos y objetivos departamentales no establecidos.
4. Controles poco eficientes en la calidad del servicio brindado.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Al considerar una serie de factores de mayor objetividad, el propósito del proyecto está direccionado con la temática de la Auditoría de Control, la cual no solo se enfoca en los diversos problemas o necesidades que se pueden presentar en la organización, sino también en proporcionar información en forma veraz, que permita adoptar acciones correctivas pertinentes a mediano y largo plazo, a fin de asegurar el correcto funcionamiento del departamento logístico.

La temática de la Auditoría de Control está dirigida a detectar de forma más precisa cuales son las funciones que no se ajustan al departamento logístico y

rentabilidad de la organización, la empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., enfocados en la gestión de calidad ISO 9001:2008 generando que el servicio brindado sea eficiente y de calidad.

A través de la Auditoría de control, se pretende proponer un mejoramiento para una eficaz gestión de funciones, tanto en la coordinación de tareas como en los recursos tecnológicos alineados a cada departamento para cumplir con los objetivos de la organización.

Es importante enfatizar que el aporte de la presente investigación, está orientada en transformar un eficiente departamento logístico, que permita brindar un servicio de excelencia generando menores costos y erradicando las falencias originadas en las funciones que generan pérdidas para la compañía.

En la empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., se detectan falencias las cuales son causadas por el desconocimiento de funciones por parte del personal. Las tareas deben ayudar a cumplir con las expectativas del cliente, minimizar los errores y el tiempo de entrega del servicio. El desarrollo de indicadores dentro de la organización permitirá evaluar el desempeño del trabajador y la eficacia del trabajo realizado.

Con esta Auditoría se establece que cada tarea se encuentre alineada con los perfiles del cargo que se requiere para lograr el cumplimiento de objetivos. Es importante recalcar, que para el buen desempeño de las funciones se debe contar con recursos tecnológicos eficientes, que faciliten la coordinación de labores, garantizando una comunicación adecuada entre departamentos tanto del personal interno como externo.

Se pretende evaluar y proponer un mejoramiento de control en la gestión de las funciones que realiza el personal del área logística, el cual pretende mejorar la calidad del servicio brindado, otorgar mayor atención al cliente, prevenir anomalías a corto y largo plazo, y errores en la documentación de importación y exportación.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de mejoramiento del área de logística de la empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., basada en una Auditoría de Control para optimizar el tiempo de gestión y mejorar la calidad del servicio brindado por la empresa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las funciones que generan atrasos en el área de logística.
2. Establecer indicadores de evaluación y controlar los niveles de seguridad para cada tarea.
3. Plantear medidas de control en las funciones y proponer objetivos departamentales.
4. Presentar las medidas correctivas para lograr calidad en el servicio.

1.5 ANÁLISIS DE MERCADO DE LAS CONSOLIDADORAS Y DESCONSOLIDADORAS DE CARGA

La evolución del mercado de empresas consolidadoras y desconsolidadoras en Ecuador han aumentado en los últimos años, debido al incremento de los flujos de comercio internacional, es decir, que el intercambio de bienes entre países se ha convertido en uno de los ingresos más importantes de la economía nacional.

Las empresas consolidadoras y desconsolidadoras del Ecuador se han acogido a las nuevas leyes aduaneras, las cuales han favorecido y desfavorecido a las mismas, sometiéndose a las barreras arancelarias impuestas por el país.

Las medidas arancelarias son aplicadas por terceros países que limitan el acceso de las exportaciones nacionales. Ecuador tiene déficit comercial no petrolero con algunos países (Argentina, Brasil, Canadá, China, Corea del Sur, México, Colombia, Estados Unidos, India, Japón, Tailandia, Taiwán y Venezuela) y los principales productos de exportación, potenciales o priorizados de cada uno de dichos mercados (alrededor de 20 partidas arancelarias por país).

El arancel sigue siendo uno de los principales instrumentos de política comercial del Ecuador y una importante fuente de ingresos fiscales (13,3 por ciento de los ingresos fiscales totales en 2010).

Con la fijación de nuevas normas de calidad en el ingreso de productos comprados en el exterior, el Ecuador espera bajar el déficit del 2014. Un ahorro de 800 millones de dólares con la medida que incluye un programa de sustitución de importaciones de varios productos que pueden fabricarse dentro del país.

Es decir comenzar a sustituir (importaciones) que generan un fuerte impacto en la balanza comercial, durante los últimos 5 años se han aplicados medidas arancelarias y no arancelarias con la finalidad de detener el déficit comercial, pero no se estaban obteniendo los resultados que se esperaban, puesto que el balance negativo se mantenía en niveles muy elevados para una economía dolarizada. (Espinosa, 2014).

Al modificar aranceles, Ecuador debe respetar los porcentajes arancelarios establecidos a través de negociaciones comerciales o acuerdos bilaterales o multilaterales para evitar demandas ante la OMC o medidas de retorsión, es decir, que otros países apliquen la misma medida contra Ecuador. Aunque esto no es muy factible, el gobierno está tomando las debidas precauciones que establece la Organización Mundial del Comercio (OMC), es decir, no involucra subir solamente los aranceles, sino también reducirlos en ciertos casos.

Las barreras arancelarias.- son tarifas que se fijan y se cobran a los importadores y exportadores en la aduana de un país, por la entrada o salida de las mercancías. En Ecuador no se cobra ninguna tarifa para cualquier producto que sea exportado, es decir por la salida del territorio nacional.

Según la Nomenclatura Andina (NANDINA) existen dos tipos de aranceles, los ad-valorem y los específicos, de ellos se desprenden otras combinaciones:

- ✓ Arancel de valor agregado o ad-valorem es el que se calcula sobre un porcentaje del valor del producto (CIF)¹.
- ✓ Arancel específico, se basa en otros criterios como puede ser el peso. Es un pago establecido por cada unidad de medida del bien importado.
- ✓ Arancel anti-dumping es un arancel que se aplica a la importación de productos que reciben subvenciones de los países donde se producen. Estas subvenciones les permiten exportar por debajo del costo de producción.
- ✓ Arancel mixto es el que está compuesto por un ad-valorem y un arancel específico que se gravan simultáneamente a la importación.

Arancel de Exportación.- Es uno de los tipos de aranceles menos empleados por la mayor parte de los países a nivel mundial, ya que las mercancías exportadas generalmente quedan exentas de todo tipo de derechos arancelarios.

Barreras no arancelarias.- Se refiere a las disposiciones gubernamentales que obstruyen el ingreso libre de mercancías a un país determinado, poniendo requisitos de ingreso a los productos servicios. Existen dos tipos de barreras no arancelarias:

- **Barreras sanitarias:** Evitan el ingreso de mercancías que puedan dañar la salud de la población debido al contenido de elementos nocivos de tipo físico, químico o biológico.
- **Barreras Técnicas:** Son los requisitos que debe contener un determinado producto de acuerdo a su estructura en general y componentes para que pueda ingresar a un determinado país.

¹ Costo, Seguro y Flete (CIF) sigla en español

Los importadores o exportadores utilizan los servicios de una empresa de consolidación de carga cuando su mercadería a transportar generalmente por el tamaño/volumen/costo no alcanza a cubrir uno o varios contenedores llenos, por lo que deben recurrir a una empresa de consolidación de carga para evitar el alto coste que significa tener espacio sin utilizar en un FCL¹, y pagar una tarifa acorde al volumen de su carga, lo que se ajusta más a sus necesidades. Este proceso lo repite la empresa de consolidación de carga con varios importadores con el objetivo de lograr un contenedor consolidado de carga LCL², para compartir con otros importadores/exportadores los contenedores a utilizar.

1.6 RESEÑA HISTÓRICA

La empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., se constituyó en la ciudad de Guayaquil, el veinticinco de noviembre del dos mil ocho, su principal objetivo es brindar un servicio de calidad en la prestación de servicios de consolidadora y desconsolidadora de carga en general, de diversos embarcadores para ser transportadas a cualquier destino hacia o desde el Ecuador, para uno o diferentes destinatarios mediante un contrato con un consolidador o agente de carga. La empresa genera ingresos mensuales por **\$85.000,00** aproximadamente generando ventas anuales cerca de **\$1.020.000,00** con lo que respecta al año 2014.

Las ventas en VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., han incrementado significativamente a través del tiempo, debido al crecimiento constante de la cartera de clientes que posee. Se realizó un análisis de las ventas realizadas entre los años 2011 hasta el primer semestre del año 2014, generando un crecimiento del año 2012 con respecto a las del 2011 aumentaron en un 34.08%, por lo contrario las ventas del 2013 con respecto a las 2012 incrementaron en un 29.96%, con respecto a las ventas del año 2014 se consideró un análisis hasta el mes de Junio, las cuales tienen un incremento con respecto al año 2013 de 2.54% recordemos que este último porcentaje sólo es hasta el

¹ Full Container Load o Contenedor Completo (FCL) sigla en inglés.

² Less than Container Load o Contenedor de grupaje (LCL) sigla en inglés.

mes de Junio tanto del año 2013 como del año 2014. Los datos obtenidos en el análisis realizado son valores aproximados a los reales.

Ventas mensuales de la empresa Veco Logistics Ecuador S.A.

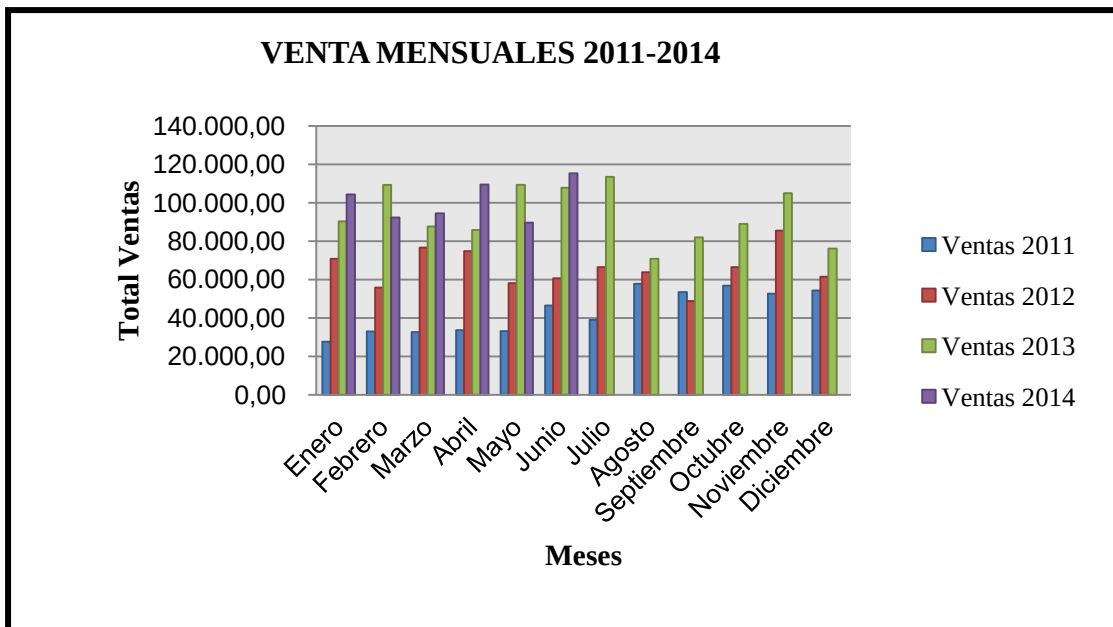


Gráfico 1.1

Fuente: (VecoLogistics, 2008)

Elaborado por: Autoras

Ventas anuales de la empresa Veco Logistics Ecuador S.A.

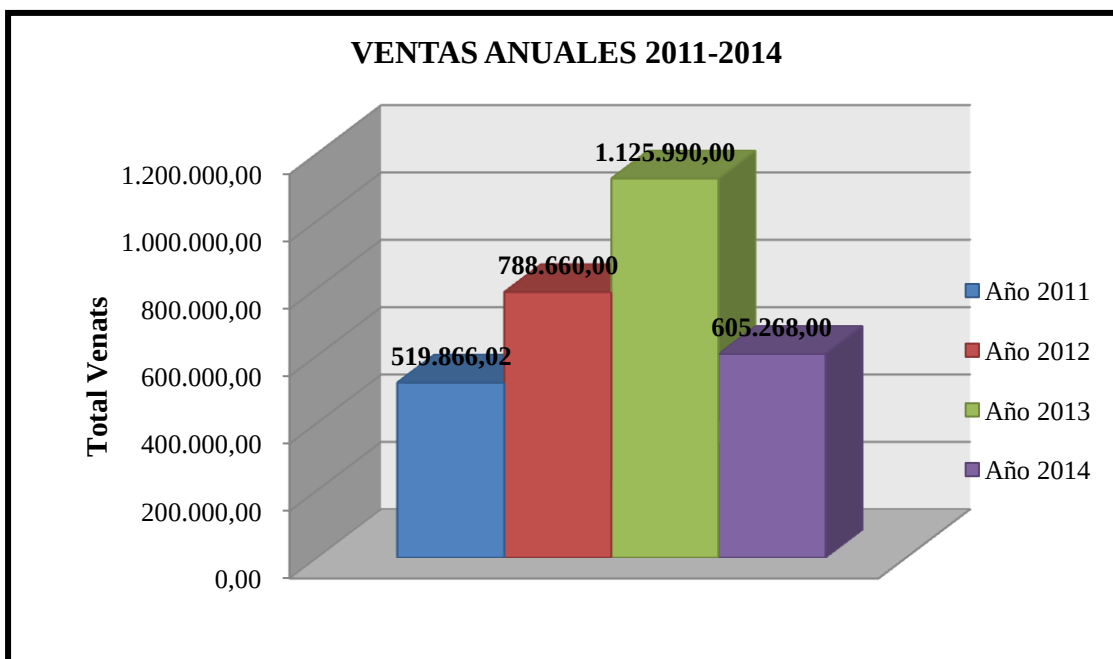


Gráfico 1.2

Fuente: (VecoLogistics, 2008)

Elaborado por: Autoras

Tabla 1.2 Ventas Mensuales y Totales de la empresa Veco Logistics Ecuador S.A. (Año 2011-2014)

VENTAS 2011												
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
27.545,64	32.863,26	32.593,41	33.563,61	33.170,91	46.431,36	38.857,71	57.713,61	53.456,91	56.837,91	52.622,16	54.209,53	519.866,02
VENTAS 2012												
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
70.738,21	55.766,32	76.546,87	74.744,02	58.031,17	60.548,70	66.505,88	63.771,96	48.802,58	66.355,97	85.381,55	61.466,77	788.660,00
VENTAS 2013												
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
90.314,34	109.304,16	87.604,39	85.680,46	109.272,33	107.692,81	113.485,33	70.784,32	81.868,69	88.985,73	104.982,33	76.015,11	1.125.990,00
VENTAS 2014												
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
104.335,85	92.196,91	94.469,64	109.488,93	89.522,04	115.254,63							605.268,00

Fuente: (VecoLogistics, 2008)**Elaborado por:** Autoras

1.6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organigrama

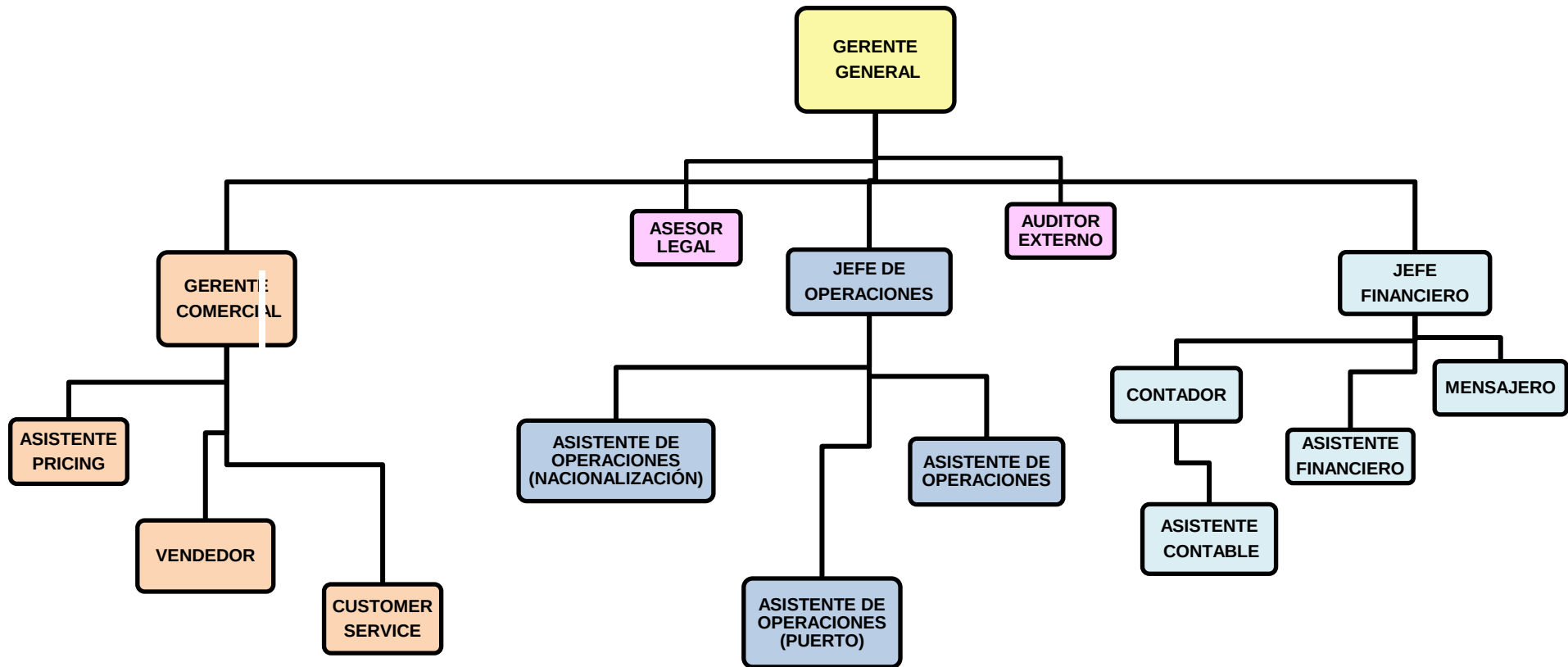


Ilustración 1.1

Fuente: (VecoLogistics, 2008)

Elaborado por: Autoras

Gerencia General: Dirige la estrategia y objetivos del negocio, toma las decisiones, planea, coordina y controla las distintas operaciones de la compañía para alcanzar los niveles de rentabilidad esperados.

Principales funciones:

- ✓ Identificar las oportunidades de negocio para buscar el desarrollo del negocio.
- ✓ Establecer metas mensuales y anuales de ventas y producción.
- ✓ Establecer precios comerciales.
- ✓ Dar soporte a los Vendedores para el cumplimiento de sus metas.
- ✓ Negociar con proveedores los precios de sus servicios.
- ✓ Aprobar pagos de anticipos.
- ✓ Definir y establecer los lineamientos y políticas organizacionales y controlar su cumplimiento.
- ✓ Controlar los resultados financieros.
- ✓ Cumplir con todas las normas, procedimientos y disposiciones definidas por la empresa.

Gerencia Comercial: Gestiona las ventas, las condiciones de crédito, las cobranzas, el marketing, las relaciones públicas y vela por el crecimiento del mercado de la empresa maximizando la satisfacción del mismo para abrir futuras oportunidades comerciales.

Principales funciones:

- ✓ Identificar oportunidades de nuevos clientes.
- ✓ Cumplir los objetivos de venta de la empresa, cumpliendo el presupuesto anual y mensual de ventas.
- ✓ Manejo de reclamos de los clientes.
- ✓ Controlar y velar por el buen clima laboral de la oficina.
- ✓ Cumplir con todas las normas, procedimientos y disposiciones definidas por la empresa.

Jefe Financiero: Responsable del manejo de los recursos financieros de la empresa, cubre el flujo semanal de recursos necesarios para la operación y pago a proveedores, y al mismo tiempo busca colocar los recursos de la empresa en Bancos e inversiones.

Principales funciones:

- ✓ Elaboración de estados financieros.
- ✓ Revisión de la disponibilidad de fondos para la actualización del flujo de fondos.
- ✓ Control de cuentas por cobrar de clientes.
- ✓ Elaboración de presupuesto de ingresos y egresos.
- ✓ Elaborar los informes y reportes solicitados por el nivel superior.

Asistentes Administrativos: Son los responsables de las actividades administrativas de oficinas: manejo de correspondencia, contabilidad, caja chica, etc.

Principales funciones:

- ✓ Generación de información contable solicitada por cargos superiores.
- ✓ Generación de información necesaria para el pago de obligaciones fiscales.
- ✓ Realizar el cierre contable y tributario.
- ✓ Revisión y verificación de la conformidad de las facturas de los proveedores y aprobar su registro, en proceso de pago como de caja chica.

Ventas: Son las personas responsable de promocionar, cotizar y vender los servicios de la empresa a través de una buena atención, comunicación y seguimiento con el objetivo de incrementar la cartera de los mismos.

Principales funciones:

- ✓ Búsqueda de clientes potenciales que cumplan los parámetros establecidos por la organización.
- ✓ Negociación con clientes.
- ✓ Ingreso de información de la cotización aprobada al sistema Logisuite.

Servicio al Cliente: Maneja directamente los trámites para importación y exportación o logística local requerida por los clientes y efectúa el seguimiento correspondiente con las transacciones efectuadas en el exterior, con la finalidad de mantener informado al cliente acerca de la localización y tiempo de entrega de la mercadería.

Principales funciones:

- ✓ Comunicar al cliente la fecha del booking⁷ y retiro del contenedor en el depósito de la naviera.
- ✓ Enviar documentos a cliente para su aprobación.
- ✓ Informar a los clientes sobre la llegada y estado del embarque.
- ✓ Revisar documentos de importación enviados por el Agente.
- ✓ Verificar si el cliente posee crédito para proceder con la facturación y cobranza del servicio.

Operaciones: Esta función es responsable de la logística de la empresa tanto para las importaciones como para las exportaciones, cumplir los procedimientos con SENAE, Forwarder en origen, proveedores, revisión final de documentación y clientes.

Principales funciones:

- ✓ Coordinar con el agente de aduana (del cliente o VECO LOGISTICS ECUADOR S.A.) la entrega del contenedor al puerto.

⁷ Número de identificación o de reserva del embarque (booking) palabra en inglés.

- ✓ Realizar seguimiento a la llegada de embarques.
- ✓ Enviar datos de aviso de llegada aérea a Customers Services y Jefe Financiero.
- ✓ Revisar documentos de importación enviados por agente.
- ✓ Enviar a Operaciones de Puerto la Carta de Salida.

Recepción: Atiende llamadas y visitas que realizan los clientes a la empresa, además de realizar actividades con el departamento contable y financiero.

Auxiliar de puerto – Mensajero: Responsable de trasladar o retirar la correspondencia física con el puerto y realizar los trámites requeridos en el puerto. Puede incluso manejar el tema de las aperturas y desconsolidaciones en puerto.

Principales funciones:

- ✓ Retirar y entregar la correspondencia a clientes y proveedores de transportes.
- ✓ Apoyar al personal de operaciones en retiro o entrega de documentación de importación o exportación.
- ✓ Gestionar el retiro de correspondencia y documentos de los banco.

1.6.2 SERVICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA

La empresa brinda varios servicios entre los cuales se destacan los siguientes:

a) Agencia de Carga Internacional

- Carga Break Bulk (Maquinaria Pesada).
- Carga en Contenedores (FCL) – Carga Consolidada (LCL).
- Contenedores refrigerados – Menaje de Casa.
- Carga suelta y carga proyecto – Servicio en los puertos principales del mundo. Acuerdo con las principales navieras.

b) Servicio completo de Carga Aérea, Marítima y Terrestre

- Tarifas Competitivas – Vuelos 3 veces a la semana (UPS, Lan Cargo, Tampa, Fedex).
- Personal entrenado en manejo de productos peligrosos, perecederos y carga en general.
- Servicio puerta a puerta.
- Servicio de importación y exportación.
- Tarifas especiales.
- Consolidación y desconsolidación de carga.

c) Servicio de Bodega

- Servicio de manejo de inventario y segregación de mercadería.
- Bodegaje de todo tipo de productos (5000 metros cuadrados de espacio de bodega).
- Cámara de refrigeración para almacenamiento de perecederos.
- Seguimiento de carga en tiempo real – Yarda privada –Warehouse⁸

d) Otros Servicios

- Gestión de cadena de suministros.
- Servicios de aduana.
- Transporte terrestre.
- Proyectos de logística
- Documentación
- Consultoría de comercio internacional.

⁸ Depósito o almacén (Warehouse) palabra en inglés utilizadas en Comercio Exterior

1.6.3 PORTAFOLIO DE CLIENTES

La empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., posee alrededor de 312 clientes en la ciudad de Guayaquil, de acuerdo al monto de facturación efectuada se detallan a los siguientes clientes:

Cientes de la empresa Veco Logistics Ecuador S.A.

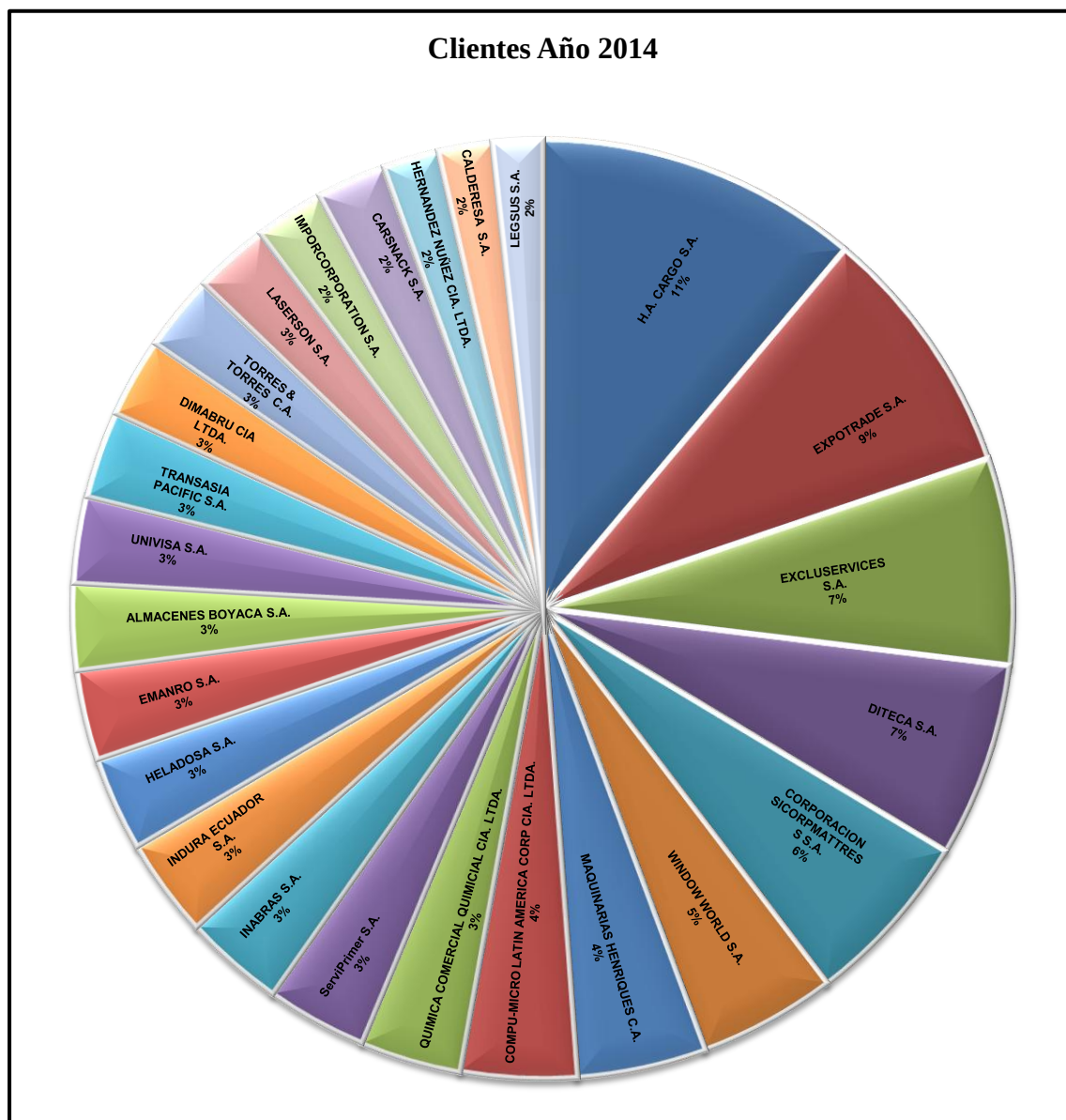


Gráfico 1.3

Fuente: (VecoLogistics, 2008)

Elaborado por: Autoras

1.6.4 PROVEEDORES

La empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., cuenta con aproximadamente 28 proveedores en la ciudad de Guayaquil, a continuación detallamos los proveedores principales:

Tabla 1.3 Proveedores de la empresa Veco Logistics Ecuador S.A

PROVEEDORES AÑO 2014	
AGENCIA DEL PACIFICO DELPAC S.A.	MAERSK DEL ECUADOR C.A.
AGENCIA MARITIMA GLOBAL MARGLOBAL SA	MARITIME SERVICES LINE DEL ECUADOR
BROOM-ECUADOR S.A.	MEDITERRANEAN SHIPPING CO.
CARGOMASTER DEL ECUADOR S.A.	NAVIERA DE SERVICIOS MARITIMOS NAVESMAR S.A.
CITIKOLD S.A.	NAVIERA DEL SUR S.A. NAVISUR
CMA-CGM ECUADOR S.A.	RASLOGEC S.A
CMS SHIPPING INC	REMAR S.A.
CONTECON GUAYAQUIL S.A.	SACO SHIPPING S.A.
ECU LINE DEL ECUADOR S.A. ELE	SENAE
EVERSAIL LOGISTICS INC	TERMINAVES AGENCIA MARITIMA S.A. TAMSA
GONZALEZ OCHOA TAMARA ELIZABETH	TRANSMODE
GREENANDES ECUADOR S.A.	TRANSOCEANICA CIA. LTDA.
HAMBURG SÜD ECUADOR S.A.	TRIPLE I SERVICIOS CIA. LTDA.
INCA LINES DEL ECUADOR INCALINES S.A.	UNILINE TRANSPORT SYSTEM C. LTDA.

Fuente: (VecoLogistics, 2008)

Elaborado por: Autoras

1.7 VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA VECO LOGISTICS ECUADOR S.A.

1.7.1 VISIÓN

Ser un proveedor de servicios logísticos integrales que busca la eficiencia y eficacia en sus operaciones apoyado en su mayor fortaleza: El trabajo en equipo.

1.7.2 MISIÓN

Fortalecer y mantener el nivel del servicio, garantizándole al cliente excelente calidad, la cual nos permita expandir nuestra cobertura, servicios y participación de manera fundamental en los próximos años.

1.7.3 OBJETIVO GENERAL

Proporcionar un servicio personalizado con los altos estándares de calidad, lo que permite dar la seguridad y la tranquilidad necesaria para nuestros clientes y proveedores.

1.7.4 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Trabajar en equipo por la satisfacción total de los clientes, asegurando y manteniendo siempre la confianza en nuestros servicios.
- El servicio brindado sea ágil y seguro con el propósito de alcanzar la mayor rentabilidad y menor riesgo.
- Impulsar y mantener un ambiente optimista, con el continuo mejoramiento de la empresa, capacitando y motivando al trabajo en equipo a los empleados.

1.8 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Temporal: La propuesta que se efectuará en la Auditoría de Control permite conocer ¿qué funciones son las que están afectando al departamento logístico?, la misma que se llevará a cabo en un lapso de 3 meses aproximadamente.

Espacial: El lugar de estudio será la empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, Av. José Joaquín Orrantía y Av. Leopoldo Benítez S1-1 1-2 Edificio Sonesta Shops Mezzanine 2, oficinas 203-205.

Académica: Para el desarrollo de la investigación se determinará como herramienta necesaria una Auditoría de control, que es la base para evaluar las tareas del departamento logístico, la cual se consolida como un instrumento de soporte para el desarrollo eficaz de la organización.

Es importante dar a conocer que la Auditoría de Control nos ayuda a obtener información más clara sobre los procesos o funciones que generan falencias dentro de la organización. Es preciso conocer acerca de la norma ISO 9001:2008 la cual permite brindar un servicio de calidad enfocado en los requerimientos del cliente.

Ubicación de Veco Logistics Ecuador S.A.

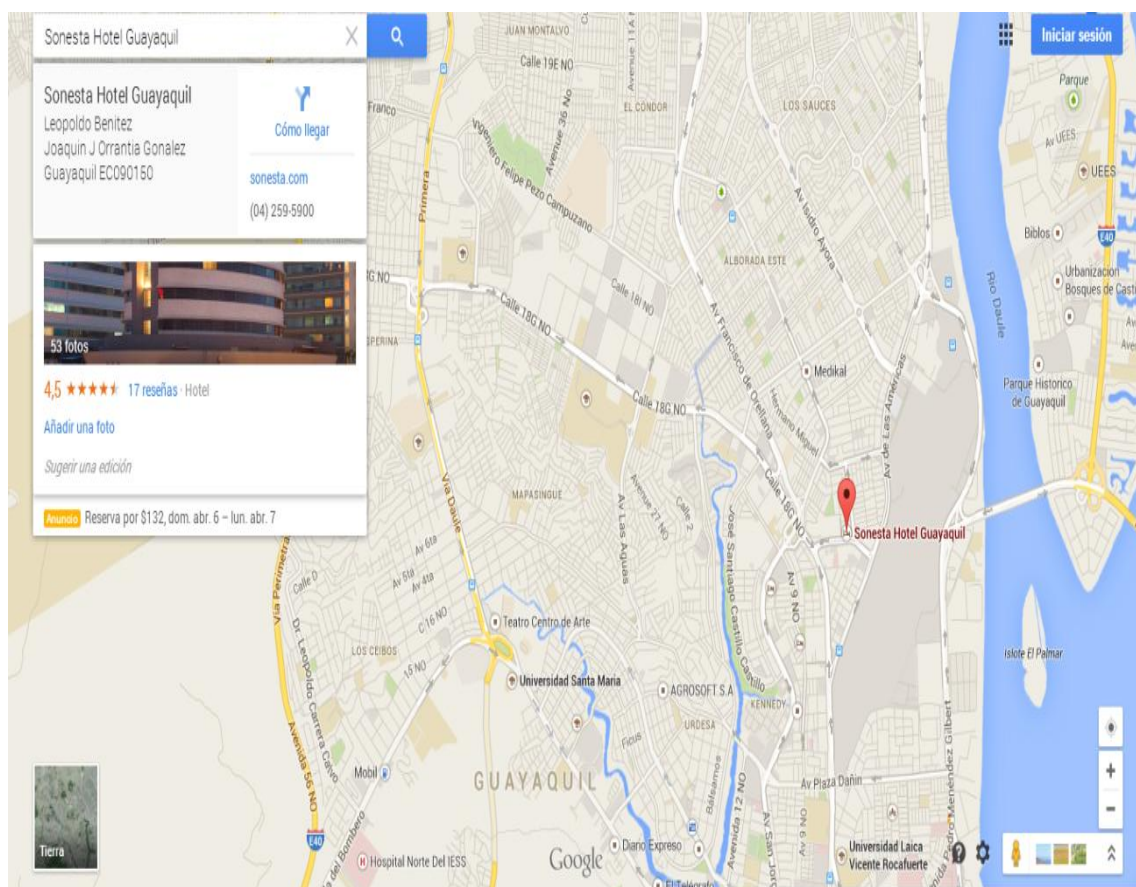


Ilustración 1.2

Fuente: (Maps, 2014)

Elaborado por: Autoras

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACION TEÓRICA

2.1 CONSOLIDADORAS Y DESCONSOLIDADORAS DE CARGA

2.1.1 MERCADO

La consolidación es un modelo de negocio con buenos resultados en términos de distribución y transporte de mercancías, sus beneficios son:

- a)** Abarata costos.
- b)** Agiliza entregas.
- c)** Posibilita el mejor uso de las flotas de transporte.
- d)** Aumento de frecuencias de visitas al mismo destino.
- e)** Brindar un mejor servicio a los fabricantes, puntos de venta y consumidores.

El concepto de empresa de consolidación de carga, se basa en que un sistema de consolidación implica básicamente reunir en una unidad de transporte cargas de diferentes proveedores que van hacia un destino común o que siguen una misma ruta, obteniendo menores costos de transporte, posibilidad de hacer economías de escala ya que el costo del flete es proporcional al volumen que se transporta, aumentar las frecuencias hacia un destino y brindar un mejor servicio al usuario, son las características más importantes de este sistema de transportación.

El concepto de consolidación de carga también agrega más eficiencia logística ya que proporciona una logística más libre de errores que si la empresa pequeña lo hiciera por sus propios medios.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO DE LAS EMPRESAS DE CONSOLIDACIÓN DE CARGA.

El mercado de las empresas consolidación de carga es un mercado cuyo valor agregado es el servicio al cliente, la diferenciación entre las empresas que compiten radica en el servicio.

Podemos decir que es un mercado creciente, dado que su participación en el mercado puso más dinamismo al comercio exterior por lo tanto a la importación y exportación de productos, por lo que las empresas que realizan consolidación de carga, están en aumento.

Debido al incremento de las empresas de consolidación de carga en el Ecuador en el lapso de los últimos 5 años, se desató una guerra de precios con tendencia a la baja, incrementando el ambiente competitivo entre las empresas, con lo que la diferenciación mediante el servicio, se torna aún más trascendental para permanecer en el mercado.

2.1.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cuando una empresa de consolidación de carga es pequeña muchas veces se fusionan los cargos de Gerente Comercial con el de Gerente Financiero, e incluso el Gerente General hace las veces de Gerente Comercial y Gerente Financiero, según sean las necesidades del caso.

A medida que la empresa crece, es vital que la función financiera se solidifique por lo que se requiere los servicios de un especialista en finanzas para manejar los recursos y condiciones financieras propias de la actividad, al mismo tiempo dada las características del mercado, es necesario que la función de Gerencia Comercial cuente con los servicios de un especialista de mercados, para que la empresa consolide su participación en el mercado.

a) Análisis del proceso de servicio al cliente

A continuación, detallamos el proceso del servicio de la empresa de consolidación de carga con el cliente:

1. A petición del cliente, que previamente fue captado por uno de los diversos métodos, la empresa de consolidación de carga, procede a realizar la cotización puntual del requerimiento del cliente. Los datos nombrados son los mínimos necesarios para poder cotizar al cliente:

- a) **Peso.-** El peso exacto o aproximado de la carga.
- b) **Volumen.-** El volumen exacto o aproximado de la carga, y de preferencia tener las medidas de la misma, para mayor exactitud. Se debe tener mucho cuidado con las cargas cuyo peso es superior a la relación al volumen. En este caso se cotiza según la relación peso/volumen respectivo.
- c) **Incoterm⁹.**- El término respectivo (FOB¹⁰, EXW¹¹, etc.) en caso que sea necesario el traslado interno en origen.
- d) **Descripción de la carga.-** Para casos en que necesiten equipos especiales para su manipuleo, que tengan características poco comunes en su forma, dejen espacio que no se pueda utilizar, o carga peligrosa, entre otros.
- e) **Tipo de transporte.-** Marítimo, aéreo, terrestre.
- f) **Condición de transporte.-** LCL/LCL – FCL/FCL, etc.
- g) **Puerto de destino.-** Necesario para la cotización del transporte, cuyas tarifas varían según el destino.

Basado en esto, el ejecutivo respectivo de la cuenta procede a enviar la cotización, misma que debe contener esencialmente los siguientes datos:

- a) **Tarifas.-** Las tarifas que tenga el cliente en su tarifario aplicadas a la carga según sus características.

⁹ International commercial terms o Términos internacionales de comercio (INCOTERM) acrónimo del inglés

¹⁰ Franco a Bordo (FOB) palabra utilizada en Comercio Exterior

¹¹ En Fábrica (EXW) palabra utilizada en Comercio Exterior

Condiciones especiales.- Cláusulas previamente establecidas en caso que no se cumpla alguno de los parámetros de la información recibida, que genere:

- b) Una alteración en el valor de la cotización.-** Ejemplo: Vigencia, necesidad de manipuleo especial, etc.
 - c) Condiciones de pago.-** Días de crédito y formas de pago.
2. Una vez aceptada la cotización de la empresa de consolidación de carga por parte del cliente, se solicita la autorización de embarque del mismo, de preferencia por escrito.
 3. Posteriormente, se procede a notificar las **“instrucciones de embarque” (Ver ilustración 2.1)** al agente en origen (forwarder). Con estas instrucciones recibidas, el forwarder procede a hacer la gestión de coordinación respectiva: tomar contacto con el proveedor/shipper del cliente, donde reposa la carga y coordinar el traslado de la carga, que bien puede ser el proceso de recogerla en bodegas del proveedor, o confirmación de envío y seguimiento en caso que el despacho hacia las bodegas del forwarder sea realizado por el proveedor. Esta información es notificada al agente en destino, en este caso la empresa de consolidación de carga.
 4. La empresa de consolidación de carga, emite un status del proceso al cliente de las condiciones previstas de arribo de la carga a bodegas del Forwarder, y novedades que se generen en el camino.
 5. Una vez arribada la carga a las instalaciones del Forwarder, se procede a la creación del “Warehouse de la carga”, o “recibo de bodega” con los datos de la mercadería recibida. **(Ver ilustración 2.2)**
 6. Se procede a notificar al cliente la recepción de la carga/documentos de origen en las instalaciones del Forwarder y se solicita la reconfirmación de embarque.

Formato de Instrucción de carga

SHIPPING INSTRUCTIONS			
Ocean <input style="width: 50px;" type="checkbox"/>	Air <input style="width: 50px;" type="checkbox"/>		
Date: _____			
From: _____ Company: _____ email: _____		To: _____ Company: _____ email: _____	
Shipper _____ _____ _____		Consignee _____ _____ _____	
Notify: _____ _____		Port of load/airport: _____ Port of discharge: _____ Carrier: _____ Coloader: _____	
Description of Goods			
Commodity _____ Incoterms: _____ Weight: _____ Condition _____ Inspection _____		IMO: _____ Volumen: -- Equipment: --	
COST RATE:		SALE RATE:	
Others Charges			
Drayage _____ Inland _____ Inspection Charges: _____ Invoice Consolidation: _____ Others _____			
Special Instructions			
_____ _____ _____			

Ilustración 2.1

Fuente: (VecoLogistics, 2008)

Elaborado por: Veco Logistics Ecuador S.A.

Formato Warehouse recibo de carga de arribo

WAREHOUSE RECEIPT																																											
SHIPPER				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="4" style="text-align: left; padding: 5px;">HANDLING</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>☐</td> <td>Commercial invoice</td> <td>☐</td> <td>Extra length</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>Pkg list</td> <td>☐</td> <td>Extra width</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>Heat treated</td> <td>☐</td> <td>Extra height</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>Hazardous</td> <td>☐</td> <td>Extra heavy</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>Haz docs</td> <td>☐</td> <td>Haz labels</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>Fragile</td> <td>☐</td> <td>Improper doc</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>Pallets</td> <td>☐</td> <td>Inbound</td> </tr> </tbody> </table>								HANDLING				☐	Commercial invoice	☐	Extra length	☐	Pkg list	☐	Extra width	☐	Heat treated	☐	Extra height	☐	Hazardous	☐	Extra heavy	☐	Haz docs	☐	Haz labels	☐	Fragile	☐	Improper doc	☐	Pallets	☐	Inbound
HANDLING																																											
☐	Commercial invoice	☐	Extra length																																								
☐	Pkg list	☐	Extra width																																								
☐	Heat treated	☐	Extra height																																								
☐	Hazardous	☐	Extra heavy																																								
☐	Haz docs	☐	Haz labels																																								
☐	Fragile	☐	Improper doc																																								
☐	Pallets	☐	Inbound																																								
CONSIGNEE																																											
THIRD PARTY																																											
COLOADER																																											
DATE IN: _____ EXPIRES: _____ WR ID: _____ SHIP TYPE _____ ORIGIN : _____ DEST: _____ SUPP INV #: _____ AMT: _____ CARRIER: _____																																											
P.O. NUMBER		INVOICE #		REF. NUMBERS				TRACKING NUMBER																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>QTY</th> <th>TYPE</th> <th>LEN</th> <th>WID</th> <th>HGT</th> <th>CUBIC</th> <th>WEIGHT</th> <th>UNIT</th> <th>BIN</th> <th>REFERENCE</th> <th>DATA OUT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="11" style="height: 40px;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>CODE</th> <th>DESCRIPTION</th> <th>QTY UNIT</th> <th>RATE</th> <th>AMOUNT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4" style="height: 40px;"> TOTAL AMOUNT: </td> </tr> </tbody> </table> </td> </tr> </tbody> </table>												QTY	TYPE	LEN	WID	HGT	CUBIC	WEIGHT	UNIT	BIN	REFERENCE	DATA OUT	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>CODE</th> <th>DESCRIPTION</th> <th>QTY UNIT</th> <th>RATE</th> <th>AMOUNT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4" style="height: 40px;"> TOTAL AMOUNT: </td> </tr> </tbody> </table>											CODE	DESCRIPTION	QTY UNIT	RATE	AMOUNT	TOTAL AMOUNT:				
QTY	TYPE	LEN	WID	HGT	CUBIC	WEIGHT	UNIT	BIN	REFERENCE	DATA OUT																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>CODE</th> <th>DESCRIPTION</th> <th>QTY UNIT</th> <th>RATE</th> <th>AMOUNT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4" style="height: 40px;"> TOTAL AMOUNT: </td> </tr> </tbody> </table>											CODE	DESCRIPTION	QTY UNIT	RATE	AMOUNT	TOTAL AMOUNT:																											
CODE	DESCRIPTION	QTY UNIT	RATE	AMOUNT																																							
TOTAL AMOUNT:																																											
MARK: _____ COMMENTS : _____																																											
Recibit by _____						Date: _____																																					

Ilustración 2.2

Fuente: (VECO LOGISTICS, 2008)

Elaborado por: Veco Logistics Ecuador S.A.

Existen casos en que los clientes reciben carga de diferentes proveedores, y esperan al arribo del total de la carga para proceder a autorizar el embarque, por lo que no necesariamente cada recibo de bodega será despachado inmediatamente.

7. Habiendo recibido la reconfirmación de embarque, se procede notificar al Forwarder para que procedan el embarque respectivo, tomando como guía para la operación logística y de documentación, las instrucciones de embarque previamente enviadas.
8. El Forwarder realiza la consolidación de carga y envía los contenedores al puerto de origen, para el posterior traslado a la nave, y ser transportado a destino. Posterior a esto, enviará los BL hijo a la empresa de desconsolidación de carga en destino.
9. La Línea Naviera en origen realizará el transporte de la mercadería, y posteriormente procederá a elaborar el manifiesto de carga y BL Máster; dicho BL máster será transmitido a la SENAE/SICE por el agente de la línea en destino, a través del correo seguro, según los procedimientos operativos descritos más adelante.
10. La desconsolidadora de carga en el puerto de destino, luego de una revisión en primera instancia, enviará al cliente el BL (Conocimiento de Embarque / Bill of Loading.) para la confirmación los datos, o si requiere de alguna instrucción especial. El cliente confirma los datos o solicitará una corrección. **(Ver ilustración 2.3).**
11. La empresa de consolidación de carga en puerto de destino realiza la transmisión electrónica a la SENAE a través del correo seguro, de los documentos hijos por cada documento Máster emitido y registrado en el SICE por parte del agente de la línea naviera, cuadrando previamente los documentos Máster con sus respectivos documentos hijos de la carga consolidada.

Formato Bill of Loading Conocimiento del Embarque

BILL OF LADING				
SHIPPER/EXPORTER		Document number	Booking Number	
		Exporting references		
CONSIGNEE		Forwarding agent		
		Point (state) of origin		
NOTIFY PARTY		Domestic routing/Export instructions		
Pre carriage by	Place of receipt by pre-carrier	Document routing exporting instructions		
Exporting carrier	Port of Loading	Loading pier terminal	Declared value	
Air/Sea port of discharge	For transshipping to	Tupe of move	Containerized (vessel only) ☐ Yes ☐ No	
Particular furnished by shipper				
MARK & NOS	No OF PKGS	DESCRIPCION OF PACKAGES & GOODS	GROSS WIGHT	MEASUREMENT
DESCRIPTION	PREPAID	COLLECT	DATE	
TOTAL US\$			BL NUMBER	

Ilustración 2.3

Fuente: (VECO LOGISTICS, 2008)

Elaborado por: Veco Logistics Ecuador S.A

12. La empresa de consolidación de carga comunica al cliente un aviso de llegada de la mercadería al puerto destino, junto a la factura respectiva por los servicios.
(Ver ilustración 2.4)

13. Al arribo de la mercadería se realizará el proceso de desconsolidación de la carga, según el procedimiento descrito más adelante. Durante el proceso de desconsolidación, los delegados de Aduana proceden a realizar la verificación de la información de la mercadería, comparando lo físico recibido, con lo que fue transmitido a la SENAE. Se realiza la tarjeta de desconsolidación de toda la mercadería que haya arribado y el informe de novedades por parte de la

14. autoridad respectiva. De estar todo correcto, la información de la recepción de las cargas es subida al SICE por la autoridad pertinente.

Formato de Aviso de Llegada de Carga

Nombre de la nave		Manifiesto	
Fecha de Arribo		Modulo	
		Bandera	
Sr Cliente: Se le manifiesta la llegada de su carga a bordo la nave en referencia Los cargos por demora son los siguientes Pagos locales previo a certificacion de BL			
Rubro de Servicio	Valores		Patron

Ilustración 2.4

Fuente: (VECO LOGISTICS, 2008)

Elaborado por: Veco Logistics Ecuador S.A.

15. El cliente procede a realizar el pago de la factura a la empresa consolidación de carga, salvo que se estipule una cláusula adicional por parte de la empresa como condición de crédito.
16. La empresa proporciona al cliente para el trámite con el agente de aduanas los siguiente:
- a) BL con el visto bueno (Firmado y sellado de la empresa de consolidación de carga).
 - b) Carta de Salida, que es la comunicación de la empresa de consolidación de carga hacia el operador portuario respectivo, que se puede proceder a la liberación de la mercadería.

- c) Cartas adicionales.- Pueden ser cartas de corrección para regularización necesarias para agente de aduanas, como corrección de fecha de embarque, que no requieren de cambio en el manifiesto electrónico.
- d) Documentación de origen.- Factura comercial, lista de empaque, y demás documentos de utilización para el despacho aduanero, en caso de haber sido enviados a través del Forwarder, y no directamente del proveedor al cliente.

De este procedimiento general se derivan dos procedimientos operativos de carga para importación y exportación que se tratan en detalle en el próximo punto.

2.1.4 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE CARGA

Antes de describir los procesos operativos de carga, se describe y amplía el concepto de la consolidación y desconsolidación de carga:

a) La consolidación de carga:

La consolidación de mercadería o carga consolidada, es el acto de agrupar mercadería correspondiente a varios embarcadores individuales para ser exportada desde o hacia Ecuador, para uno o más destinatarios mediante contrato con una empresa de consolidación de carga o agente de carga debidamente autorizada por la SENA, con su respectivo código.

Gráfico del Flujo de Consolidación de Carga

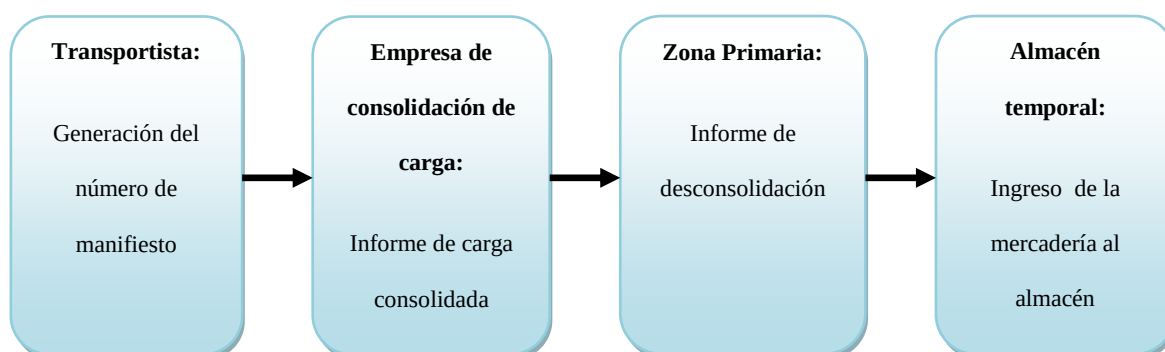


Ilustración 2.5

Fuente: (VECO LOGISTICS, 2008)

Elaborado por: Autoras

El transportista debe transmitir a la Aduana el manifiesto con los documentos de Transporte Máster o documento Padre, donde aparezca como consignatario la empresa de consolidación de carga; quien a su vez debe transmitir, el Informe de carga consolidada con el detalle de los documentos hijos asociados al mismo.

b) La desconsolidación de carga:

La desconsolidación de mercancías es el acto de separar y distribuir la carga en el Almacén Temporal del puerto de destino, que debe realizarse máximo hasta 24 horas después de ingresada al almacén temporal.

Gráfico del Flujo de Desconsolidación de Carga

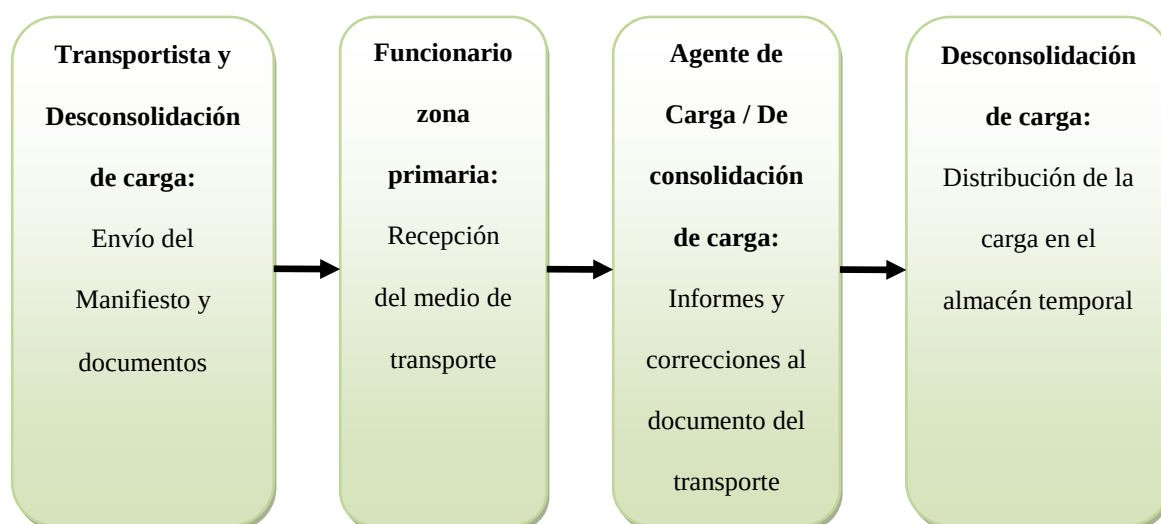


Ilustración 2.6

Fuente: (VECO LOGISTICS, 2008)

Elaborado por: Autoras

Los actores que intervienen en las operaciones o actividades aduaneras son:

- La línea o Agente de Carga.
- La empresa de consolidación de carga.
- El Agente de carga local.
- Las autoridades de los puertos o aeropuertos.

- e) El Almacén temporal.

Las operaciones aduaneras se dividen en:

- a) Operaciones previas al arribo o salida del medio de transporte.
- b) Operaciones posteriores al arribo o salida del medio de transporte.

En el siguiente gráfico se muestra un esquema de las operaciones en aduanas en los procesos de carga:

Flujo de Operaciones Aduaneras

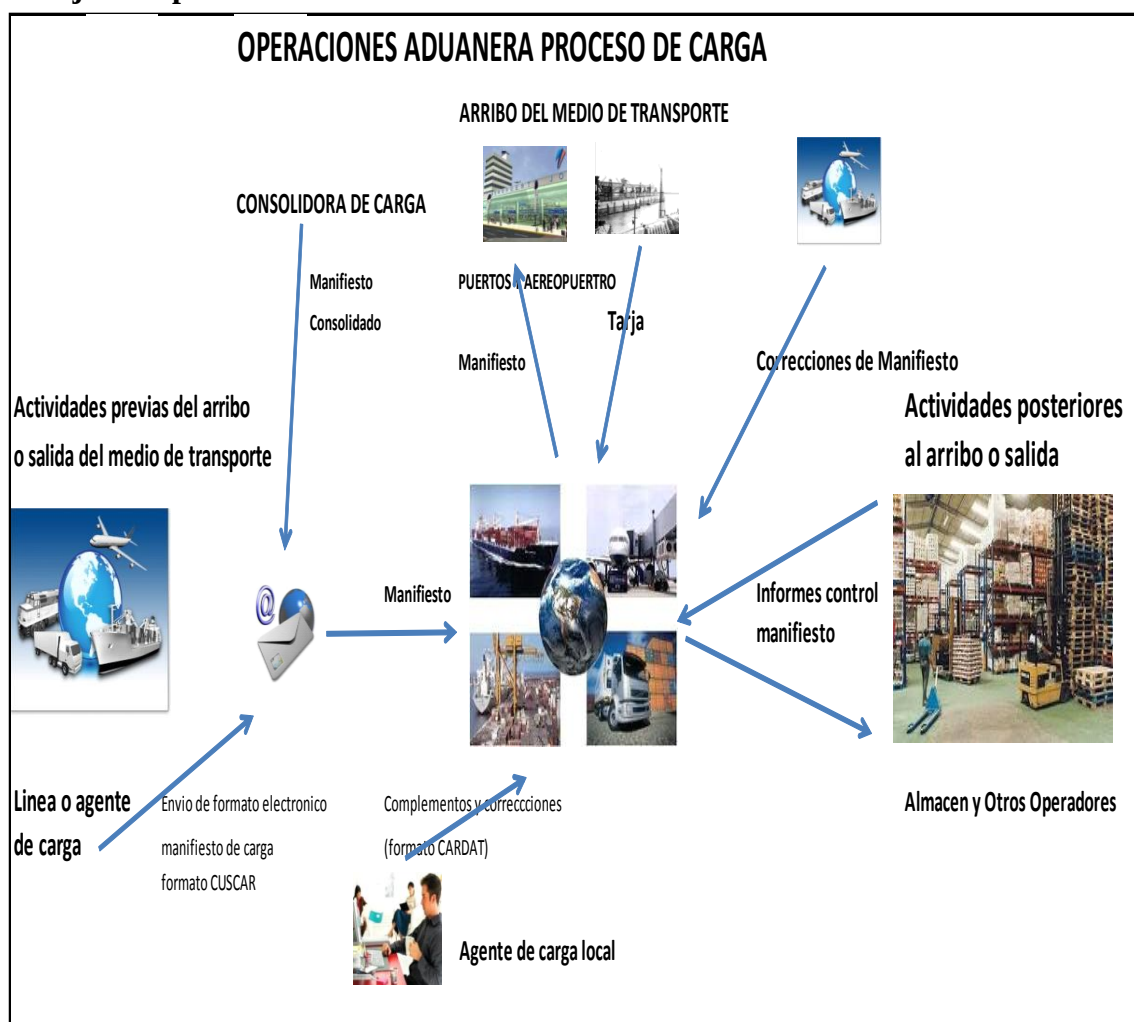


Ilustración 2.7

Fuente: (VecoLogistics, 2008)

Elaborado por: Autoras

Las actividades previas al arribo o salida del medio de transporte que puede ser marítimo, terrestre o aéreo y los actores que intervienen se relacionan a través de un flujo de documentos que se describe a continuación:

- a) Envío del manifiesto de carga electrónico por la línea o agente de carga, a través del formato CUSCAR¹².
- b) Envío del manifiesto consolidado de carga.
- c) Entrega del manifiesto de carga, previo el arribo del medio de transporte.
- d) Envío del complemento y correcciones a través del formato CARDAT¹³.
- e) Tarjeta de la mercadería y correcciones del manifiesto de carga.
- f) Desconsolidación en el almacén temporal y elaboración del informe.

En el flujo del proceso se realizan transmisiones electrónicas entre el transportista, la empresa de consolidación /desconsolidación de carga, y la SENA. Estas transmisiones electrónicas siguen la codificación del formato CUSCAR Y CARDAT que se muestra en los anexos.

c) Procedimiento para las importaciones: carga general

Para las importaciones de carga, se sigue el siguiente Flujo del proceso:
(Ver ilustración 2.8).

A continuación se detalla cada paso del proceso:

1. Transmisión del manifiesto electrónico por parte de la línea o agente de carga.

El transportista deberá transmitir en forma electrónica el manifiesto que contiene la mercadería de la carga y los datos comerciales de la mercadería.

¹² Customs Cargo Report Message o Manifiesto de Carga (CUSCAR) sigla en inglés.

¹³ Cargo Data (CARDAT) sigla en español.

Los tiempos a que está sujeta esta disposición son¹⁴:

- a)** Para puertos lejanos deberá notificar con 24 horas antes de la llegada del Medio de Transporte.
- b)** Para puertos cercanos deberá notificar con 6 horas antes de la libre plática del buque.
- c)** Para transporte aéreo con ½ hora antes de la llegada del Medio de Transporte aéreo.

2. Transmisión del informe de carga consolidada.

La empresa de consolidación de carga, transmitirá a la SENA E el informe de carga consolidada en el que se detalla los documentos hijos que corresponden a uno o más documentos maestros o documentos padres.

La empresa de consolidación de carga podrá hacer correcciones a los documentos dentro del plazo señalado, cuando el plazo ha terminado solo se pueden realizar correcciones previa a la cancelación de la multa respectiva.

3. Presentación del manifiesto de carga impreso antes de la llegada del medio de transporte.

El manifiesto de carga debe ser presentado en forma impresa por el transportista antes de la llegada del Medio de Transporte.

Los siguientes son los documentos que deben presentarse para el proceso de la consolidación:

- Manifiestos de carga.
- Copia del B/L máster.

¹⁴ http://www.ceromarketing.com/wpcontent/uploads/2010/07/Regimenes_Aduaneros_UP2.pf

- Copia de los B/L hijos.
- Carta de solicitud de apertura.
- Cuadro de apertura aprobado por Zona Primaria (SENAE).

4. Recepción del Medio de Transporte.

Mediante el manifiesto de carga receptados y el informe de tráfico de naves de Autoridad Portuaria, la Unidad de control de zona primaria planificara la recepción de los Medios de Transporte.

Para el acto de la recepción de los Medios de Transporte, deben estar presentes las autoridades de Policía de Migración, SENAE, Ministerio de Salud, Autoridad Aéreo Portuaria y la recepción se puede hacer en puertos privados, muelle, aeropuerto.

Para la recepción del Medio de Transporte se deberá presentar los siguientes documentos:

- Manifiesto de Carga.
- Lista de pasajeros y tripulantes.
- Lista de provisiones y suministros a bordo.
- Declaración de efectos de tripulación y pasajeros.
- Declaración de equipaje no acompañado.
- Documentación de la carga en tránsito, cuando corresponda.

5. Desconsolidación de carga.

Es la separación y distribución de la carga en el Almacén Temporal del puerto de destino, esta debe realizarse máximo hasta 24 horas después de ingresada al almacén temporal.

La Aduana en conjunto con los Almacenes Temporales programa la respectiva desconsolidación con los documentos que hayan pasado el proceso de verificación dentro de las 24 horas posteriores a la llegada.

Los Funcionarios de Aduana supervisan la desconsolidación de la carga verificando la mercancía respecto a lo manifestado en los respectivos documentos de transporte en presencia de representantes de la Empresa de desconsolidación de carga y del Almacén temporal.

Cuando se concluye el Proceso de Desconsolidación y la mercancía es ingresada al Almacén Temporal, el Funcionario respectivo realizará el Informe de Desconsolidación.

6. Informe de ingreso de mercancía al almacén temporal

Previo a la llegada del medio de transporte, el Almacén Temporal recibirá de la SENAE los datos del Manifiesto de Carga, durante el proceso del ingreso de la mercadería se realiza la Tarjeta al Detalle en la cual se determinan, de manera detallada, los contenedores y/o bultos entregados al Almacén Temporal. Al término de la actividad se realiza el Informe de Ingreso de Mercancía como el documento que detalla la mercancía que ha entrado a un Almacén Temporal.

Cuando concluye el ingreso, el responsable del Almacén transmitirá a la SENAE el Informe de Ingreso de Mercancías, basado en la información de los Manifiestos de carga recibidos inicialmente, mediante el cual se detalla la fecha y hora del ingreso, así como las incidencias reportadas durante la realización de esta actividad.

Flujo de procesos de Importaciones

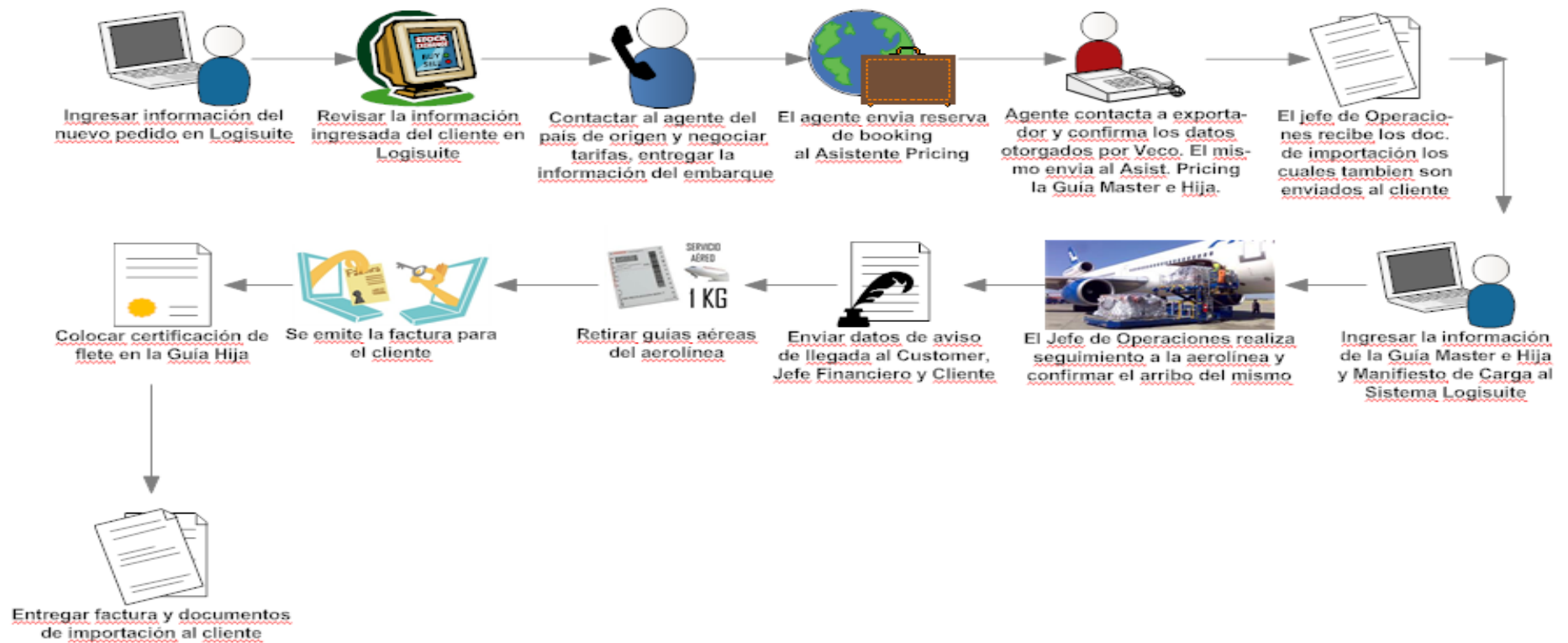


Ilustración 2.8

Fuente: (VecoLogistics, 2008)

Elaborado por: Autoras

d) Procedimiento para las exportaciones: carga general

Para las exportaciones de carga, se sigue el siguiente Flujo del proceso.

Flujo de Proceso de Exportación

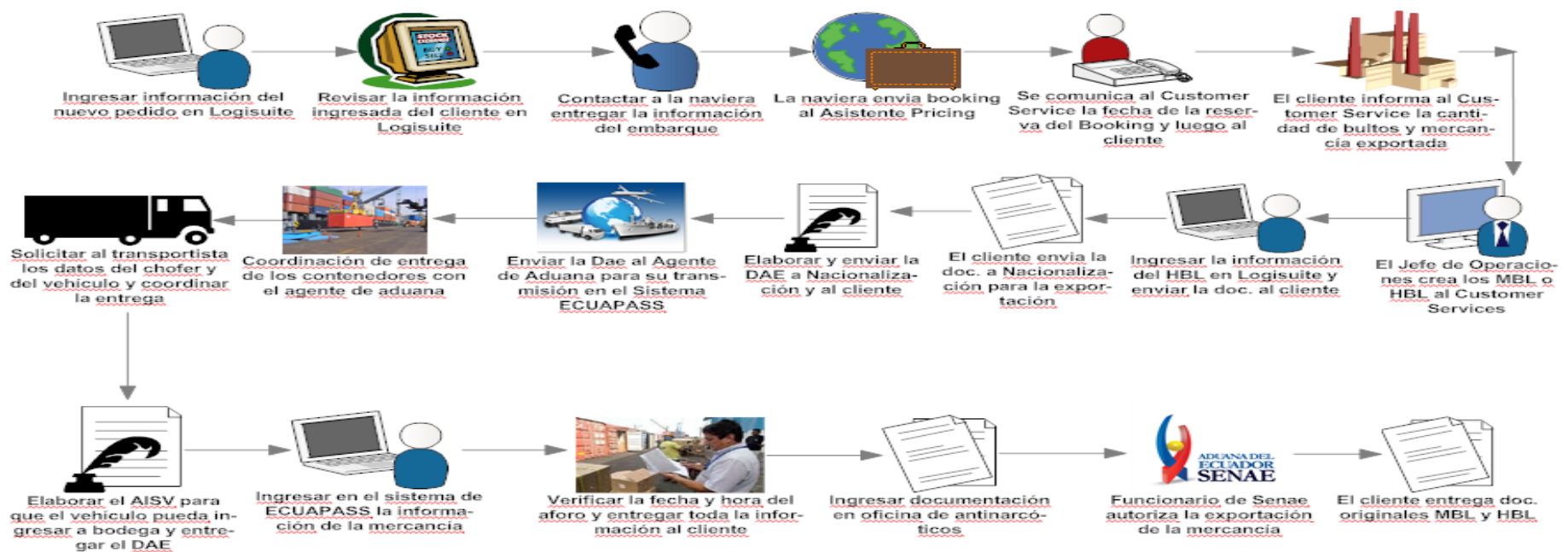


Ilustración 2.9

Fuente: (VecoLogistics, 2008)

Elaborado por: Autoras

En el proceso de exportaciones se identifican dos fases:

- a) Fase de pre-embarque, que corresponde a la orden de embarque y la transmisión de manifiesto
- b) Fase de post embarque, que corresponde al DAU-e¹⁵

El procedimiento que se detalla a continuación incluye la consolidación de la mercadería.

La consolidación de mercadería o carga consolidada, es el acto de agrupar mercadería correspondiente a varios embarcadores individuales para ser exportada desde o hacia Ecuador, para uno o más destinatarios mediante contrato con una empresa de consolidación de carga o agente de carga debidamente autorizada por la SENA E.

El proceso sigue el siguiente flujo de datos:

1. Generar orden de embarque

Para generar una orden de embarque se realiza el flujo siguiente:

El Agente de aduanas/exportador, realiza la petición al distrito de aduanas a través del sistema SICE, el distrito autoriza la orden de embarque, esta es entregada en garita de la Zona Primaria Aduanera (ZPA)

- 2. El Agente de Aduanas/exportador entrega el manifiesto de carga impreso
- 3. Presentación del documento de recepción/despacho del medio de transporte.
- 4. Transmisión del manifiesto de carga electrónico

Los transportistas podrán transmitir la información antes del zarpe y hasta 48 horas después de la salida del medio de transporte. Si se transmite después del plazo

¹⁵ Declaración Aduanera Única (DAU).

establecido, el sistema generará las multas correspondientes por envío extemporáneo de la información.

5. Transmisión del informe de carga consolidada.

2.2 BASE LEGAL DE LA EMPRESA

Constituyen mecanismos legales para la causa de las organizaciones. Son reglamentos laborales, fiscales, comerciales, civiles. Las legislaciones influyen en forma directa a las organizaciones sin dejar posibilidad de despojarse de su dominio. Sería conveniente que se suministre catálogos en los que se incluya toda la legislación, a fin de que las empresas chequeen en forma periódica sobre las nuevas reglamentaciones. Además, la sociedad funciona dependiente de las determinaciones que el nivel político decida. (Superintendencia de Compañías, 2012).

Ley de Compañías

Art. 430.- La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades, en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley.

Ley Orgánica de Aduana

Art. 1.- Ámbito de Aplicación.- La presente ley regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero. Mercancías son los bienes corporales muebles de cualquier clase.

En todo lo que no se halle expresamente previsto en esta ley, se aplicarán las normas del Código Tributario y más leyes generales y especiales.

Art. 2.- Territorio Aduanero.- Territorio aduanero es el territorio nacional en el cual se aplican las disposiciones de esta ley y comprende las zonas primaria y secundaria.

La frontera aduanera coincide con la frontera nacional, con las excepciones previstas en esta ley.

Art. 4.- Aduanas.- La aduana es un servicio público que tiene a su cargo principalmente la vigilancia y control de la entrada y salida de personas, mercancías y medios de transportes por las fronteras y zonas aduaneras de la República; la determinación y la recaudación de las obligaciones tributarias causadas por tales hechos; la resolución de los reclamos, recursos, peticiones y consultas de los interesados; y, la prevención, persecución y sanción de las infracciones aduaneras. Los servicios aduaneros comprenden el almacenamiento, verificación, valoración, aforo, liquidación, recaudación tributaria y el control y vigilancia de las mercaderías ingresadas al amparo de los regímenes aduaneros especiales.

Resolución Nro. SENAE-DGN-2013-0488-RE

Requisitos para obtener la autorización como consolidador o desconsolidador.

Artículo 1: vigencia de la autorización: La autorización como consolidador o desconsolidador de carga que otorga el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, será de un (1) año, renovable de forma automática hasta por cuatro ocasiones. Luego de la última renovación automática admitida, solo se podrá renovar la vigencia de la autorización a petición de parte.

Artículo 2: requisitos para acceder a la autorización: Las personas jurídicas que pretendan obtener la autorización como consolidador-desconsolidador, en su postulación durante su funcionamiento y en la renovación de su autorización deberán cumplir los siguientes requisitos:

A. Documentación y requisitos legales:

1. Solicitud de postulación en la que deberá mencionar el número de liquidación pagada de la tasa de postulación o renovación para consolidadora, el domicilio que desea sea autorizado para sus operaciones, el Registro Único de Contribuyente (RUC) de la compañía, el nombre comercial con los que prestará el servicio, los cuales deben estar registrados en el Servicio de Rentas Internas. En el RUC deberá constar la actividad económica para la que se está postulando.
2. Fotocopia de la Patente Municipal y la tasa de habilitación de funcionamiento del local, vigentes.
3. Si se tratara de una compañía extranjera adicionalmente deberá demostrar que está debidamente domiciliada en el país.
4. Autorización, poder o contrato para actuar como representante en Ecuador de una empresa extranjera, cuya actividad económica sea, entre otros, la de consolidación y/o desconsolidación de carga. En la autorización, poder o contrato de representación, se deberá incluir todas las filiales o sucursales en diferentes países, que la empresa tenga en el extranjero y considere necesarias para mantener operaciones en Ecuador.
5. Documentos que certifiquen la existencia de la compañía extranjera con al que el solicitante iniciará operaciones o de la matriz de la red internacional a la cual el solicitante se asociará, donde conste que su actividad es, entre otras, la de consolidación y/o desconsolidación de carga (agente de carga, freight forwarder¹⁶, transitorio, NVOCC¹⁷, expedicionario), emitido por la autoridad competente para la aprobación de compañías.
6. Copia notariada de las dos (2) últimas planillas de aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), donde conste el listado del personal que labora en la empresa.
7. Diagrama de flujo de las operaciones con firma de responsabilidad.
8. Certificado de propiedad o contrato de arrendamiento inscrito en un juzgado de inquilinato.
9. Copia de las pólizas de seguro (robo e incendio) vigentes.

¹⁶ Transitario/Agente de embarques/Agente despachador (freight forwarder) palabra en inglés.

¹⁷ Non Vessel Operating Common Carrier o Transportista público que no explota buques (NVOCC) siglas en inglés

10. Tasa de servicio contra incendio que se encuentre vigente y emitida por el Cuerpo de Bomberos.
11. Listado de los bins que formen parte del activo fijo de la empresa firmado por el contador.
12. Listado de personal de operaciones, designado y autorizado por la compañía a estar presente durante la consolidación y/o desconsolidación de carga.
13. Registro de consolidador y/o desconsolidador de carga marítima, otorgado por la autoridad competente.

B. Requisitos físicos y técnicos mínimos:

1. Área de oficina: mínimo 40 m².
2. Área de archivo, donde se almacenará la documentación de los trámites en los que haya intervenido o vaya a intervenir, con su respectivo respaldo digital (formato legible).
3. Servicios sanitarios básicos.
4. Sistema eléctrico normalizado que preste las debidas seguridades.
5. Equipos indispensables de oficina (computadoras, impresora, copiadora, scanner, etcétera).
6. Iluminación y ventilación eficientes.
7. Alarma contra robo e incendio.
8. Dos (2) líneas telefónicas sea celulares o fijas.
9. Certificado de que la (s) persona (s) que dirija (n) el área de importaciones y/o exportaciones tenga dominio del idioma inglés, conferido por un centro de estudio legalmente constituido en Ecuador, o demostrar un puntaje superior al 70% en pruebas de inglés reconocidas a nivel mundial.
10. Contar con un procedimiento de etiquetado desde origen para el control de ingreso de mercancías consolidadas marítimo LCL y aéreas, en el que además conste la identificación numérica secuencial respecto del total de bultos contemplados por documentos de embarque (1/n, 2/n,...6/n,..., n/n).
11. Requerimiento para el personal de operaciones de la compañía: todo el personal debe estar permanentemente uniformado, mismo que deberá tener el nombre y logotipo de la empresa, contar con equipos de protección personal necesarios para la operación y portar su credencial de identificación de forma visible.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)

Art. 1.- Ámbito.- Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas.

El Servicio de Rentas Internas (SRI)

Art.1.- Naturaleza.- Créase el Servicio de Rentas Internas (SRI) como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, jurisdicción nacional y sede principal en la ciudad de Quito. Su gestión estará sujeta a las disposiciones de esta Ley, del Código Tributario, de la Ley de Régimen Tributario Interno y de las demás leyes y reglamentos que sufran aplicables y su autonomía concierne a los órdenes administrativo, financiero y operativo.

SENAE-MEE-2-3-010-V1 Manual específico para la operación de traslado de mercancías entre zonas primarias

Describir el procedimiento que deben seguir los operadores para realizar la operación aduanera de traslado de mercancías entre zonas primarias, utilizando las herramientas de transmisión de archivos electrónicos o la opción del sistema electrónico del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

2.3 ISO 9001:2008 REQUISITOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Sistema de gestión de calidad conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. (Rivera Vilas, Buitrago Vera, & Roig Merino, 2002)

Un sistema de gestión de calidad es una serie de actividades sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos y estrategias) con el fin de lograr la calidad esperada en los productos y/o servicios que presta la organización a sus clientes, controlando estos elementos que intervienen en el logro de resultados que la organización desea obtener.

2.3.1 GENERALIDADES

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a)** Su entorno organizativo, cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno.
- b)** Sus necesidades cambiantes.
- c)** Sus objetivos particulares.
- d)** Los productos que proporcionan.
- e)** Los procesos que emplean.

2.3.2 Enfoque basado en procesos

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de la gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se explica en la **Modelo de gestión de calidad de procesos** indica los vínculos entre los procesos presentados, demostrando que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como entradas.

Modelo de gestión de calidad de procesos

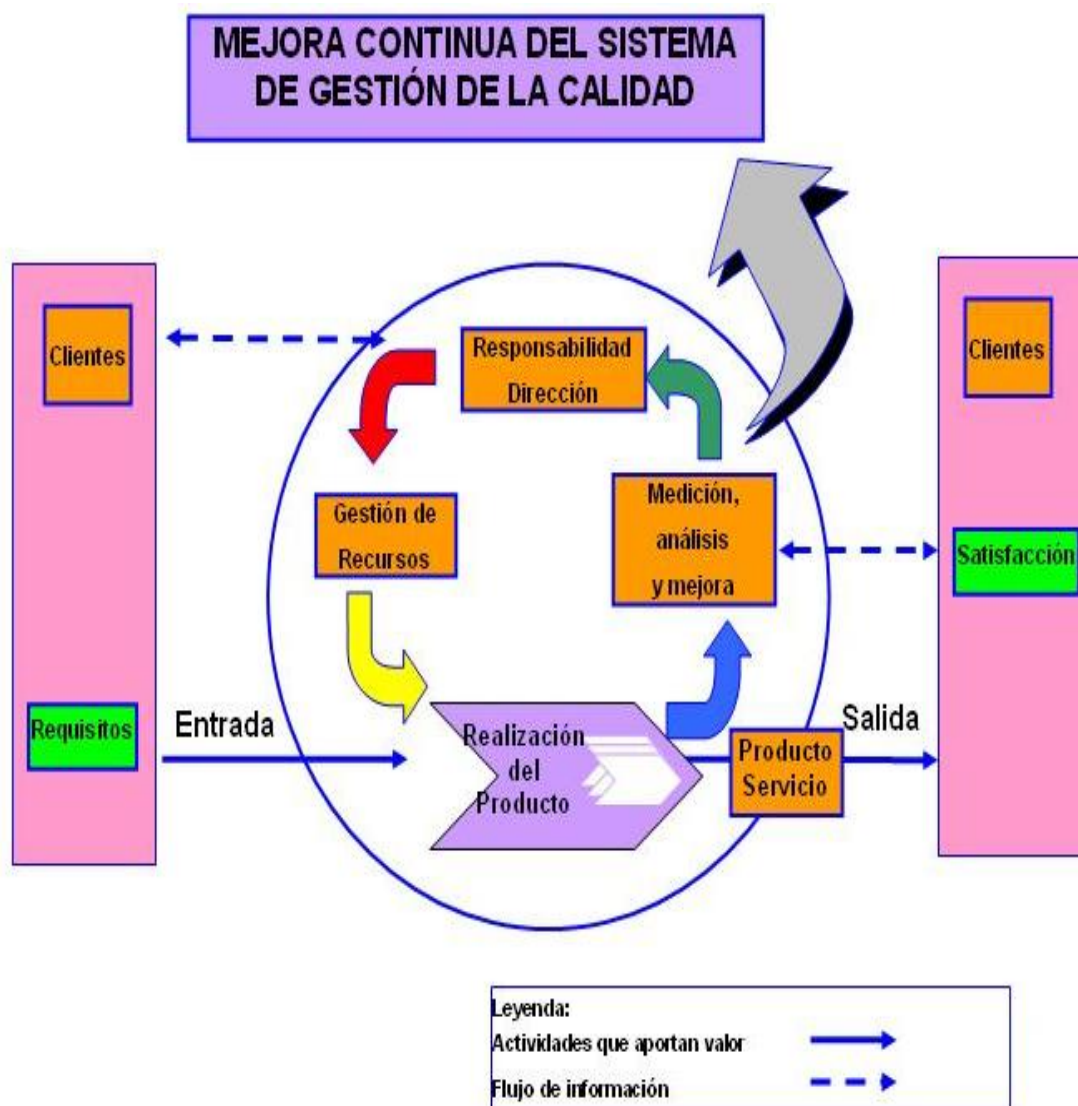


Ilustración 2.10

Fuente y Elaboración: (NORMA ISO 9001, 2008)

2.4 AUDITORÍA DE CONTROL

2.4.1 CONCEPTO DE AUDITORÍA

“La Auditoría es el examen integral sobre la estructura, las transacciones y el desempeño de una entidad económica, para contribuir a la oportuna prevención de riesgos, la productividad en la utilización de los recursos y el acatamiento permanente de los mecanismos de control implantados por la administración.” (Sanchez Curiel, 2006)

Se entiende por Auditoría al análisis que se efectúa a una organización para poder prevenir futuros inconvenientes que puedan presentarse en la operatividad de las funciones y a los objetivos esperados por la organización.

“La Auditoría es un proceso sistemático de controlar, verificar e inspeccionar una actividad concreta, con el fin de estimar, mediante el contraste de determinada información y documentos, el nivel con que los resultados de tal actividad se adecuan a criterios o normas preestablecidas.” (Montaño Hormigo, 2014)

La Auditoría generalmente se considera como un proceso sistemático que tiene como objetivo la evaluación de evidencias acerca del desempeño de la entidad económica, con el fin de determinar el nivel de afirmaciones y criterios establecidos; y de esa manera informar los resultados que ayuden a la efectividad, eficiencia y economía de la organización.

2.4.2 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

“La Auditoría sirve al propósito general de conseguir información objetiva, queda claro que esa información ha de ser canalizada hasta que tenga un tamaño manejable. Hablando en términos reales, cada Auditoría ha de tener una cierta limitación en su propósito. La primera y quizás la mayor de esta categoría que hemos de considerar es la de la conformidad.” (Mills, 2003)

La realización de una Auditoría tiene como principal propósito la determinación de niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en la administración de empresas ya sean públicas o privadas. Evaluando siempre el cumplimiento de disposiciones legales y normativas en todo proceso de la organización.

2.4.3 LÍMITES DE LA AUDITORÍA

Los límites que deben especificarse antes de que empiece la Auditoría son:

1. El objetivo de la Auditoría, determinado gracias a la información de las necesidades del cliente.
2. El sistema o los elementos del sistema que serán revisados.
3. Las funciones y actividades que serán cubiertas.
4. Las localizaciones implicadas.
5. Los recursos que se utilizarán.

2.4.4 AUDITORÍA DE CONTROL

“La Auditoría operativa es la actividad dirigida al examen y evaluación de los procedimientos y de los sistemas de gestión internos instalados en una organización con el fin de incrementar su eficiencia.” (De La Peña Gutiérrez, 2011)

“La atención que se dedicaba a las áreas operativas ajenas al campo financiero proporcionaba una oportunidad de realizar un trabajo que no formaba parte del campo de trabajo propio del auditor externo. Los conceptos de la economía, de la eficiencia y la efectividad se incorporaron aquellos modelos que evaluaban las implicaciones del valor del dinero de un área que se estaba evaluando” (Spencer Pickett, 2007).

Una Auditoría operativa o de control es el examen y evaluación que realiza el auditor en organismos públicos o privados, con el fin de establecer el nivel de eficiencia, efectividad y economía alcanzadas por la administración. La Auditoría operativa está destinada a la planificación, organización, dirección y el manejo correcto de recursos, mediante la determinación de las áreas críticas donde se puedan implantar mejoras a través de las conclusiones y recomendaciones que contienen los informes.

2.4.5 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA DE CONTROL

“El propósito de la Auditoría operativa es establecer las acciones que se deben desarrollar para instrumentar las Auditorías en forma secuencial y en forma ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que establecer para lograr en tiempo y forman los objetivos establecidos”. (Enrique Benjamín, 2007)

La Auditoría operativa tiene como objetivo establecer las gestiones que deben ser desarrolladas en las Auditorías de forma secuencial, ordenada y tomando siempre en cuenta las condiciones con el fin de lograr en tiempo y forma los objetivos propuestos.

Tabla 2.1 Etapas de la Auditoría de Control

Planeación	Define el maco de desempeño de la organización.
Organización	Diseña e instrumenta la infraestructura para el funcionamiento de la organización.
Dirección	Se tomaran las decisiones adecuadas y para regular la gestión de la organización.
Control	Es la medición del mejoramiento de las acciones en función del desempeño.
Investigación Preliminar	Esta etapa involucra la necesidad de examinar la literatura técnica, legal, información campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad.
Preparación del proyecto de Auditoría	Con base en la información preliminar se debe proceder a elaborar la información necesaria para organizar la Auditoría, la cual incluye dos partes: • Propuesta técnica • El programa de trabajo
Diagnóstico Preliminar	En esta etapa, el diagnostico se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la organización como resultado de su experiencia y visión.
Recopilación de información	Debe orientarse en el registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible su examen objetivo.
Técnicas de recolección	• Investigación documental • Observación directa • Acceso a redes de información • Entrevistas • Cuestionarios
Medición	La medición se puede visualizar de dos perspectivas: • De forma.- Se utiliza las escalas de medición. • De fondo.- Se utiliza los componentes del proceso administrativo, elementos específicos e indicadores.
Papeles de trabajo	Proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor anexará en su informe.
Evidencia	Representa la comprobación verdadera de hallazgos durante el ejercicio de la Auditoría.

Fuente: (Enrique Benjamín, 2007)

Elaborado por: Autoras

2.5 CONTROL INTERNO Y PLANIFICACIÓN DEMING

2.5.1 CONTROL INTERNO - COSO

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración. (Fonseca Luna, 2011)

El control interno es una herramienta que ayuda a que una entidad cumpla sus objetivos tanto de rentabilidad y rendimiento evitando que la entidad incurra en la pérdida de recursos.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Se derivan de la manera en que la dirección dirija la empresa y están integrados en el proceso de dirección. Los componentes son los siguientes: **(Ver tabla 2.2)**

Estos componentes, vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. El sistema de control interno es más efectivo cuando los contratos se incorporan en la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa.

Tabla 2.2 Componentes del Control Interno

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	
Entorno de Control	El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control.
Evaluación de los riesgos	Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.
Actividad de control	Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.
Información y comunicación	Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.
Supervisión	Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo.

Fuente: (Coopers & Lybrand, 1997)

Elaborado por: Autoras

2.5.2 PLANIFICACIÓN DEMING

El ciclo “Planificar – Hacer- Verificar- Actuar” fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart y fue popularizado por W. Edwards Deming, razón por la cual es conocido como “Ciclo de Deming”. Es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está asociado con la planificación, implementación, control y mejora

continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad. (Pérez Villa & Múnera Vásquez, 2007)

Los Catorces Puntos de Deming

El plan Deming-Shewhart tiene muchos de los principios enunciados por Shewhart, como por ejemplo:

- ✓ La causa asignable puede ser corregida por los empleados.
- ✓ La causa del sistema solo puede ser solucionada por los trabajadores de mayor nivel dentro de la organización.
- ✓ Cooperación entre marketing, diseño, ingeniería, producción y otros departamentos.
- ✓ División de datos sospechosos en subgrupo para un mejor control; cuando tres grupos se acumulan en uno, es necesario un gráfico de control en cada grupo para medir las diferencias en las variaciones.
- ✓ Control de calidad para evitar doble trabajo y reducir los costes.
- ✓ Técnicas de calidad y gráficos ideados por Shewhart.
- ✓ Condiciones controladas.

Deming señaló que la alta dirección tiene que aceptar el liderazgo para que el programa de calidad sea efectivo. (Deming)

Los siguientes 14 puntos sirven en cualquier parte, así como en pequeñas organizaciones, en las más grandes y en empresas de servicios:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.

2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos occidentales deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el coste total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costes continuamente.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Implantar el liderazgo.
8. Desechar el miedo de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.
9. Derribar las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o el servicio.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad, Tales exhortaciones solo crean unas relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.
11. Eliminar los estándares de trabajo en planta. Sustituir por el liderazgo.

12. Eliminar las barrera que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora.
14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación.

2.6 INDICADORES DE GESTIÓN

2.6.1 CONCEPTO

“Los indicadores elaborados son aquellos, que debidamente interrelacionando dos ratios o valores, nos aportan una visión complementaria a la evaluación de diversos aspectos de la gestión del departamento.” Diversos autores los denominan INDICADORES DE GESTIÓN. (Gonzalez Fernández, 2010)

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es la relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponde a un mismo proceso o procesos diferentes. (Enrique Benjamín, 2007)

Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes. (Mora García, Gestión Logística Integral, 2008).

Los indicadores de gestión son una expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de toda una organización o una de sus partes, señalando desviación sobre la cual se podrá tomar acciones correctivas o preventivas del caso.

El valor del indicador es el resultado de la medición del mismo, constituyendo un valor de comparación referido a su meta relacionada.

2.6.2 OBJETIVOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.

2.6.3 UTILIDAD DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

- Medición de resultados.
- Proyección de logros.
- Identificación de mejoras internas.
- Intensificar los procesos logísticos de mercancías mediante la interrelación de todas sus actividades internas.

2.6.4 PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

- Apoya y facilita los procesos de toma de decisiones.
- Controla la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- Sirve de base para la planificación y la exploración de la organización.
- Sirve de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.

2.6.5 INDICADORES PARA EVALUAR LA EFICACIA DEL DEPARTAMENTO

- **EL indicador A1:** Número de anomalías repetitivas ÷ Número de anomalías totales

Mide las veces que un determinado número de fallos se repite porcentualmente respecto a los fallos totales.

- **El indicador A2:** Número de anomalías sin localizar fallos justificativo ÷ Número de anomalías totales

Es similar al anterior, pero en este caso se trata de anomalías “fantasmas” que no terminan de manifestar el más mínimo síntoma, salvo el percance o la anomalía que ha detectado el departamento operativo.

2.6.6 INDICADORES DE CALIDAD

- **El indicador D1:** Queja de operación ÷ Número de operaciones preventivas y correctivas.

Se pretende reflejar el grado de satisfacción de nuestros clientes con nuestros servicios y actividades. Reflejar estas quejas respecto al número de operaciones preventivas y correctivas, pues las quejas como tales suelen aparecer ante retrasos en intervenciones, ante operaciones defectuosas que generan problemas.

2.6.7 INDICADORES DE OPERACIÓN

- **El indicador O1:** Personal asignado al área de logística ÷ Total de personal

Con la aplicación de este indicador se pretende justificar cuantos trabajadores de toda la empresa están inmersos en esta área.

2.6.8 INDICADORES DE TIEMPO

Los indicadores de tiempo muestran a la empresa las fluctuaciones que se generan de un período a otro durante la ejecución de sus procesos, lo cual ofrecen herramientas de respuesta inmediata a cambios drásticos o lentos en su nivel de servicio, a través del control de su evolución y el impacto que causa en los cambios o mejoras realizadas a los procesos de abastecimiento y distribución.

2.6.9 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

El objetivo de los recursos logísticos es generar ventas, es decir, llegar a los mercados eficientemente optimizando los costos y mejorando márgenes de rentabilidad.

Las 10 reglas de oro en la definición de Indicadores y sus características

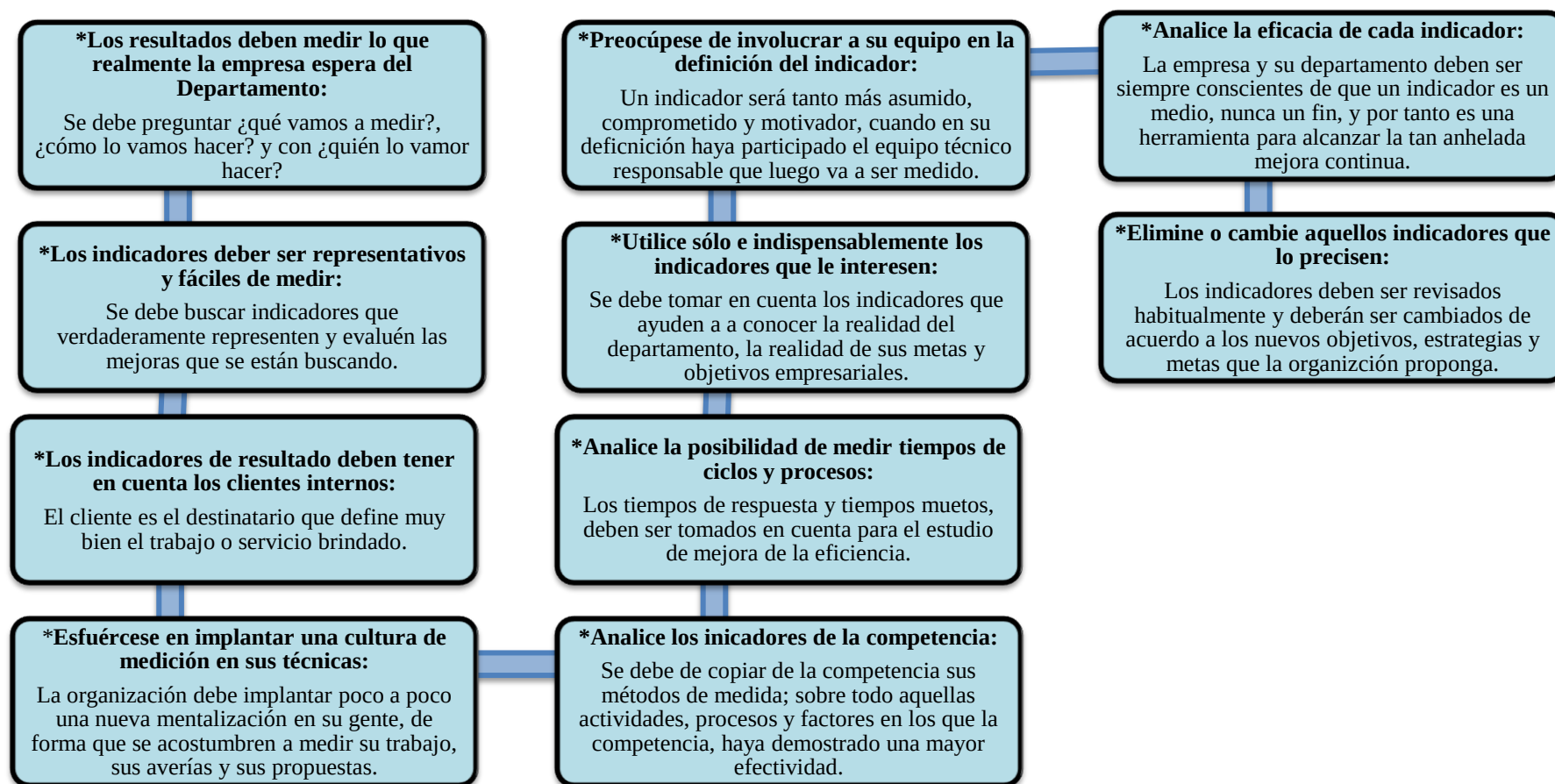


Ilustración 2.11

Fuente: (Gonzalez Fernández, 2010)

Elaborado por: Autora

2.7 LOGÍSTICA

2.7.1 CONCEPTO

“La logística es una actividad interdisciplinaria que vinculan las diferentes áreas de la compañía, desde la formación de compras hasta el servicio postventa; pasando por el aprovisionamiento de materias primas; la planificación y la gestión de la producción; el almacenamiento; manipuleo y gestión de stock, empaques, embalajes, transporte, distribución física y los flujos de información.” (Mora García, Gestión Logística Integral, 2008)

“La logística es la función de la empresa encargada de satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando el producto en el momento, lugar y cantidad en que lo demanda el cliente, todo ello al mínimo costo”. (Sanchez Curiel, 2006)

Logística es una función operativa que contiene todas aquellas actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del almacenamiento de materias primas existentes en el proceso y producto terminado. Con el fin de que estos se encuentren en la cantidad, lugar y momento adecuado, por ello es una función importante dentro de la parte operativa de una organización.

2.7.2 IMPORTANCIA DE LOGÍSTICA

La importancia de la logística viene por la necesidad de mejorar el servicio al cliente, optimizando la fase del mercadeo y transporte al menor costo posible.

Esquema del Sistema Logístico

ESQUEMA SISTEMA LOGISTICO



Ilustración 2.12

Fuente y Elaboración: (Mora García, Gestión Logística Integral, 2008)

2.7.3 OBJETIVO DE LA LOGÍSTICA

El objetivo de la logística es aumentar las ventajas competitivas, captando, reteniendo clientes, y generando un incremento en los beneficios económicos obtenidos por la comercialización y producción de los bienes y servicios; mediante la interacción de las actividades enumeradas anteriormente: distribución física, acumulación de materias primas, manejo de información, tiempos de respuesta, control del nivel de inventarios, estudio de la demanda y servicio al cliente.

2.7.4 CADENA DE VALOR LOGÍSTICA

Partiendo de la concepción de Michael Porter sobre las ventajas competitivas que deben generar las empresas para diferenciarse de sus competidores y para mantener los clientes, se crea la logística como una actividad que genera valor al producto, en términos de oportunidad y reducción de costos.

2.7.5 FLUJO DE PROCESO TIPO ASME

Los flujogramas son una técnica de la ingeniería industrial para graficar y analizar los pasos a través de los que se desarrolla un proceso de trabajo. Provee un registro del tiempo que se consume en cada operación, en tránsito, almacén, retardo o inspección. (Medina Giopp, 2005)

Los flujogramas son aquellas técnicas que poseen información de ayuda, al descubrir oportunidades de mejoras en el flujo de trabajando, eliminando pasos, reduciendo tiempo en la realización de cada operación y el costeo por retraso.

(Inventado por la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos), es un modelo impreso de sistemas taquigrafiado, para describir la naturaleza de cada actividad en un trámite. (Araya).

Esto tipo de diagrama de flujos ASME, son descripciones gráficas de cada actividad que se desarrolla dentro de la empresa.

2.7.6 CREACIÓN DEL VALOR AGREGADO

La logística esta para establecer valor a los clientes, proveedores y accionistas de la compañía. El valor en la logística esta expresado en términos de tiempos y lugar. Los productos y servicios no tienen valor, a menos que estén en posesión de los clientes cuándo (tiempo) y dónde (lugar) ellos deseen consumirlos.

2.7.7 COMPETITIVIDAD DE LA LOGÍSTICA

Competitividad logística equivale a:

- Satisfacción completa del cliente.
- Aplicación de tecnologías de punta.
- Estrategias logísticas coherentes.
- Mejoramiento continuo de procesos.

2.7.8 MACRO PROCESO EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA

a) Gestión del transporte y distribución de carga

De forma breve y sencilla, señalaremos que la función de transporte se ocupa de todas las actividades relacionadas directa o indirectamente con la necesidad de ubicar los productos en los puntos de destino correspondientes, de acuerdo con unos condicionantes de seguridad, servicio y costo.

b) Gestión del transporte de carga terrestre

El transporte de carga nacional e internacional de mercancía se ha convertido en un gran problema para los protagonistas que la conforman (empresas generadoras de carga, transportadores y camioneros), en el cual se ha creado una perspectiva de conflictos que solo contribuyen al retraso en el desarrollo de este importante sector de la economía.

2.7.9 TIPOS DE CARGA, EMBALAJES Y CONTENEDORES

a) Tipos de carga

Existen varias clases de carga, para ser más claros y directos, debemos conocer a clasificación de la carga, a que de acuerdo con la forma en que se presenta puede ser:

Tabla 2.3 Clasificación de los tipos de Carga

Carga	Tipo de carga	Concepto
General.- todo tipo de carga de distinta naturaleza que se transporta en pequeñas cantidades o en unidades.	Carga con embalaje	Es la carga que para ser estibada requiere de la protección de un recipiente o embalaje
	Carga suelta	Es la carga que no necesita embalaje.
	Carga paletizada	Mercancía de una misma clase con embalaje, agrupada sobre paletas, formando un solo bulto, listo para manipularlo con mayor rapidez.
	Carga unitaria	Carga general que se agrupa y embala haciendo un solo bulto para manipularlo en una sola operación.
Granel.- es la carga que se transporta en abundancia y sin embalaje; se estiba directamente en la bodega de los buques en grandes compartimientos especiales.		
Especial.- esta diferencia está dada por el cuidado de su manipulación, por condiciones tales como el peso, el grado de conservación, peligrosidad, alto valor, y en consecuencia requiere de un trato especial para su estiba		
Contenedora.- es la carga general de diverso embalaje que se utiliza en el interior de una caja metálica o de fibra de vidrio, de un mismo tamaño, que permite movilizar mayor cantidad de carga en el menor tiempo posible.		

Fuente: (Mora García, Gestión Logística Integral, 2008)

Elaborado por: Autoras

2.7.10 SISTEMA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA

Los diferentes medios empleados para el traslado físico de mercancía desde el punto de origen de destino. En definitiva, sólo existen seis posibilidades: carretera, ferrocarril, aéreo, marítimo, fluvial y oleoducto, aunque, como veremos oportunamente, también cabe el llamado Intermodal.

Clasificación de tipos de carga

Transporte Marítimo	•El gran flujo de comercio internacional se traslada por mar y en la actualidad sigue siendo uno de los más importantes por su volumen de tráfico y en creciente demanda por la globalización de mercados y acuerdos en el libre comercio a nivel mundial.
Transporte Aéreo	•Se considera el medio de transporte de la globalización por ser el más rápido y efectivo para la entrega y distribución de productos más que todo de alto valor agregado.
Transporte Férreo	•Se ha convertido en una alternativa para la logística de transporte de carga debido a que el transporte por carretera se ha convertido costoso para las empresas generadoras de carga .
Transporte Fluvial	•Se constituye en un medio adecuado y económico para el transporte de carga en los ríos, uniendo los puertos marítimos con las ciudades del país.
Transporte Multimodal	•Es cuando se utiliza al menos dos modos de transporte multimodal.

Ilustración 2.13

Fuente: (Mora García, Gestión Logística Integral, 2008)

Elaborado por: Autoras

2.8 MARCO CONCEPTUAL

- **Actividades de Control.-** Políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas. (Mantilla B, 2005)
- **Aduana.-** Oficina pública, establecida generalmente en las costas y fronteras, para registrar, en el tráfico internacional, los géneros y mercaderías que se importan o exportan, y cobrar los derechos que adeudan. (Palo F, 2006)
- **Agente de Aduana.-** Persona física o jurídica que, por cuenta de terceros, lleva a cabo ante la aduana los trámites necesarios en el despacho de las mercancías que se importan o se exportan. (Fowler Newton, 2011)

- **Agente desconsolidador.-** Operador que separa en partes individuales las diferentes mercancías que componen una carga consolidada. (Fowler Newton, 2011)
- **Agente consignatario de buques.-** Es el representante contratado por un cliente para que atienda a su buque en todas las operaciones que precise en un puerto. (Fowler Newton, 2011)
- **Agente de carga aérea.-** Compañía especializada en gestionar los transportes aéreos de sus clientes. (Fowler Newton, 2011)
- **Agente de transporte.-** Está especializado en el transporte de mercancías, reserva el espacio para la carga, tramita la documentación y en algunos casos recoge la mercancía en fábricas y las lleva al puerto de embarque. (Fowler Newton, 2011)
- **Airway Bill.-** Conocimiento de embarque aéreo es el documento mercantil usado internacionalmente en el transporte aéreo de mercancías. No tiene un contenido jurídico tan amplio como el conocimiento de embarque marítimo. (Cabello Perez & Cabello Gonzalez, 2013)
- **Ambiente de control.-** En el ámbito gubernamental, está constituido por el tono de la organización y tiene influencia en la conciencia de las personas. (Fonseca Luna, 2011)
- **Auditoría de Operaciones.-** Auditoría de una o más tipos de operaciones llevadas a cabo por una entidad o un segmento de ella, con el propósito de evaluar la eficiencia de su gestión y de formular recomendaciones para su mejoramiento. (Fowler Newton, 2011)
- **Aviso de embarque.-** Este aviso es enviado por la compañía de transporte al exportador para informarle del momento en que puede entregar las mercancías en el

- puerto. Una vez que el exportados ha recibido el aviso, entrega las mercaderías a la compañía naviera para su embarque. (Salinas)
- **Aviso de llegada.-** Documento emitido por el operador de transporte mediante el que informa al destinatario que la mercancía se encuentra a su disposición para ser retirada o acordar su entrega. (Fowller Newton, 2011)
- **Bill of Lading.-** Conocimiento del embarque, desempeña un papel central en la operación del comercio internacional. Vincula el contrato de compraventa, el contrato de pago documentario y el contrato de transporte. (Cabello Perez & Cabello Gonzalez, 2013)
- **Cadena de valor.-** Secuencia de actividades que crean valor y que presenta un doble enfoque interno y externo. Desde una perspectiva interna, la cadena de valor es la secuencia de actividades de una organización que añade valor a un producto/servicio y desde una perspectiva externa, la cadena de valor es el conjunto interrelacionado de actividades desarrolladas por una o diferentes organizaciones. (Mora Enguidanos, 2009)
- **Carga a granel.-** Se almacena, por lo general, en tanques o silos y son transportadas a través de bandas mecanizadas o por medio de ductos o tuberías, ambas se movilizan por bombeo o succión, cucharones y otros elementos mecánicos. (Castellanos Ramirez, 2009)
- **Carga aérea.-** Transporta, en su mayor parte, en las bodegas de los aviones de pasajeros que, en los modernos modelos de fuselaje ancho, permiten el transporte de pallets y contenedores agilizando mucho las operaciones de carga. (Ruiz Arevalo, 2007)

- **Carga embalada.-** Se refiere a mercancías acondicionadas mediante algún sistema o con algún tipo de embalaje. Por lo general se transporta en cajas o dentro de contenedores, cajas móviles o en la caja de los camiones. (Soler García, 2009)
- **Conocimiento de embarque aéreo.-** Cuando el transporte se realiza por vía aérea, tanto en aviones comerciales como mixtos (transporte de personas y mercancías). El conocimiento de embarque aéreo (AWB) es un documento normalizado y emitido por un agente de carga aérea. (Escudero Serrano, 2013)
- **Consolidación o grupaje.-** Empresas especializadas que reúnen cargas compatibles de diversos clientes con origen y destinos comunes. (Salinas)
- **Embalajes.-** Caja o cubierta con que se resguardan los objetos que van a transportarse. Deberá permitir de manera segura la maniobrabilidad, el transporte, el almacenamiento y sobre todo fácil identificación del material que contiene. (Castellanos Ramirez, 2009)
- **Evidencia de Auditoría.-** Dada una Auditoría, un conjunto de elementos que respaldan el contenido del informe del auditor. (Fowler Newton, 2011)
- **FCL.-** Es un contenedor donde la mercancía es de un solo expedidor, o para un solo destinatario si las siglas se refieren a la llegada. (Ruiz Rodriguez, 2010)
- **Flete.-** Es un costo del transporte marítimo el cual incluye: peso, volumen, contenedor completo o carga parcial. (Fowler Newton, 2011)
- **LCL.-** Expresión que figura en un conocimiento de embarque marítimo de un contenedor, cuando se ha llenado con mercancía de varios remitentes o bien de un solo remitente pero con mercancía para varios destinatarios. (Ruiz Rodriguez, 2010)
- **Retroalimentación.-** Entrada, en un proceso, de una salida resultante de una entidad. (Fowler Newton, 2011)

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA DE CONTROL EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE LA EMPRESA VECO LOGISTICS ECUADOR S.A

3.1 PLANEAMIENTO GENERAL

Hernández Meléndrez & Sánchez Gómez, nos dicen en su artículo que:

El Planeamiento de la Auditoría garantiza el diseño de una estrategia adaptada las condiciones de cada entidad tomando como base la información recopilada en la etapa de Exploración Previa.

En este proceso se organiza todo el trabajo de Auditoría, las personas implicadas, las tareas a realizar por cada uno de los ejecutantes, los recursos necesarios, los objetivos, programas a aplicar entre otros, es el momento de planear para garantizar éxito en la ejecución de la misma. Es decir que los procedimientos de Auditoría dependen de la entidad, departamento, país, área, naturaleza operativa del negocio, su organización, ubicación de sus instalaciones, las ventas, producciones, servicios prestados, su estructura financiera, las operaciones de compra y venta que se va auditar de ello depende una planeación apropiada.

Es altamente relevante conocer los componentes de control interno (COSO), ya que de ellos depende conocer anticipadamente el grado de confianza que se puede tener en

dichos controles y poder establecer las condiciones que puedan requerir una ampliación de las pruebas de Auditoría.

3.2 FINALIDAD DEL PROYECTO

La finalidad del presente proyecto, es la propuesta de mejoramiento a las falencias, encontradas durante la Auditoría de control en el área de logística del departamento operativo de la empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A.

Las conclusiones y recomendaciones que se muestren en el informe final de la Auditoría de control son diseñadas con la finalidad, de que la empresa brinde un eficiente servicio y de esta manera se logre el fortalecimiento del Control Interno y desarrollo continuo del área de logística.

3.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

3.3.1 OBJETIVO GENERAL

En esta fase, se ejecuta de manera correcta la Auditoría, luego de que se desarrollan los hallazgos y se consigue toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad (suficiente, adecuada y relevante), sustentada en los criterios de Auditoría y procedimientos detallados en cada programa, para elaborar las conclusiones y recomendaciones en los informes.

3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos fundamentales de la planeación de Auditoría que se establecerán para realizar la Auditoría del departamento de logística de VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., son:

1. Determinar funciones y áreas críticas del departamento.
2. Analizar la reincidencia de deficiencias y sus causas.
3. Realizar análisis de puesto y cuestionario de control interno.
4. Determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran.
5. Pruebas específicas para determinar economía, eficiencia y eficacia del departamento.

3.4 INDICADORES DE GESTIÓN

3.4.1 EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

En su libro Sistema de indicadores Heredia Alvarado (2001) nos dice que “los indicadores son instrumentos que pueden definirse como las unidades de medida que permiten medir y evaluar la gestión para poder realizar un seguimiento y evaluación periódica de las variables mediante su comparación con sus correspondientes referentes internos y externos.”

Por tanto si queremos medir la eficiencia del departamento de logística es apremiante poder visualizar su condición a través de una medición que nos dará las pautas necesarias para poder obtener los resultados de la situación en las áreas críticas identificadas.

La universidad de Quindío de Colombia ha planteado indicadores de eficiencia que son aplicables a esta etapa, consta de una ficha técnica del indicador que estará formada por 6 etapas. Cada etapa de la ficha técnica debe estar basada en los objetivos del departamento que se desean medir, estos objetivos tienen que contener el qué, cómo y para qué de los indicadores deben poseer variables cuantificables para poder medir los rendimientos.

Las etapas de la Ficha del indicador se detallan:

- A. **Identificación del Indicador:** nombre del indicador, fecha creación y versión, el nombre del macro proceso, objetivo institucional o departamental a medir.
- B. **Responsables de Información:** áreas o procesos que suministran información y datos al indicador, responsable de: analizar y tomar decisiones.

3.4.2 CARACTERIZACIÓN

Mide el qué cómo y para qué se está realizando la acción, indica si es directo o indirecto.

- C. **Medición:** variables que se desarrollan dentro de los objetivos institucionales o departamentales y establecen una fórmula para poder cuantificarlos.
- D. **Rangos de gestión:** establece rangos máximos y mínimos permitidos.
- E. **Gráfico de Control:** ilustra la situación del proceso de manera gráfica

Las áreas críticas que se van a analizar son las siguientes **(Ver Tabla 3.1 a 3.5)**.

Es importante saber que la alta administración nos hizo referencia de cuántos errores podrían presentarse para cada caso a analizar: Dentro de los 3 meses a estudiar se tomo una muestra de los errores presentados en el mes de diciembre del 2014 y la primera semana del mes de Enero del 2015.

- Errores en las cotizaciones al cliente por parte del vendedor.
- Elaboración errónea del conocimiento de embarque (BL).
- Ingreso de información errónea en el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE).
- Errores no detectados a tiempo en la documentación.
- Notificación tardía al cliente del arribo de carga.

Tabla 3.1 Ficha Técnica de Evaluación de Indicador Cotizaciones Erradas

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
A.- Identificación del Indicador	Nombre del indicador: Cantidad de Cotizaciones erradas	Código IDG-A
	Fecha de Creación : 20 de enero del 2015	
	Nombre del Macro proceso: Gestión Financiera	
	Nombre del Proceso: COTIZACIONES	
	Objetivo Institucional: Proporcionar un servicio personalizado con los altos estándares de calidad, lo que permite dar la seguridad y la tranquilidad necesaria para nuestros clientes y proveedores.	
B.-Responsables de Información	Áreas o procesos que suministran información y Datos al Indicador: logística	
	Responsable Calcular: Auditores	
	Responsable de analizar y tomar decisiones: Gerencia	
	Usuarios: Departamento de logística	
C.- Caracterización	Objetivo /Descripción: Realizar la menor cantidad posible de cotizaciones erróneas para poder conseguir la satisfacción del cliente.	
	Tipo de Indicador: EFICIENCIA	
	Comportamiento: Indirecto	
D.-Medición	Fórmula para calcular el indicador: cantidad total de cotizaciones mensuales 300 erradas 100 $\text{CANTIDAD ERRADA DE COTIZACIONES} / \text{CANTIDAD ERRADA PERMITIDA} (100/28) = 3.57$	
	Frecuencia de Recolección: MENSUAL	Frecuencia de Revisión: MENSUAL
	Fuente de Datos: Departamento de logística	Escala: CANTIDAD
	Estándar permitido: 28 cotizaciones erradas mensuales	Resultado: 3.57
	Límite Superior: permitido hasta 40 cotizaciones mensuales: 1.42	
	Límite Inferior: mínimo 20 cotizaciones 0.71	
E. Gráfico De Control	COTIZACIONES ERRADAS — Series1 SITUACIÓN ACTUAL, 3,57 MÍNIMO PERMITIDO; 0,71 MÁXIMO PERMITIDO, 1,42 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5	

Fuente y Elaborado por: Autoras

Tabla 3.2 Ficha Técnica de Evaluación de Indicador Conocimiento de Embarque (BL) Errados

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
A.- Identificación del Indicador	Nombre del indicador: Cantidad de BL errados	Código IDG-B
	Fecha de Creación : 20 de enero del 2015	
	Nombre del Macro proceso: Gestión Financiera	
	Nombre del Proceso: BL	
	Objetivo Institucional: Proporcionar un servicio personalizado con los altos estándares de calidad, lo que permite dar la seguridad y la tranquilidad necesaria para nuestros clientes y proveedores.	
B.-Responsables de Información	Áreas o procesos que suministran información y Datos al Indicador: logística	
	Responsable Calcular: Auditores	
	Responsable de analizar y tomar decisiones: Gerencia	
	Usuarios: Departamento de logística	
C.- Caracterización	Objetivo /Descripción: Realizar la menor cantidad de BL erróneos para poder conseguir la satisfacción del cliente.	
	Tipo de Indicador: EFICIENCIA	
	Comportamiento: Indirecto	
D.-Medición	Fórmula para calcular el indicador: cantidad total de BL mensuales 120 erradas 40 $\text{CANTIDAD ERRADA BL} / \text{CANTIDAD ESTANDAR DE BL ERRADAS PERMITIDAS} (40/8) = 5$	
	Frecuencia de Recolección: MENSUAL	Frecuencia de Revisión: MENSUAL
	Fuente de Datos: Departamento de logística	Escala: CANTIDAD
	Estándar permitido: 8 BL errado mensual	Resultado: 5
	Límite Superior: permitido hasta 20 BL mensuales: 2.5	
	Límite Inferior: mínimo 4 BL 0.50	
F. Gráfico De Control	BL ERRADOS Series1 SITUACIÓN ACTUAL, 5 MÍNIMO PERMITIDO, 0,5 MÁXIMO PERMITIDO, 2,5	

Fuente y Elaborado por: Autoras

Tabla 3.3 Ficha Técnica de Evaluación de Indicador Ingreso Erróneo de Ingreso SICE

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
A.- Identificación del Indicador	Nombre del indicador: Cantidad de ingresos erróneos	Código IDG-C
	Fecha de Creación : 20 de enero del 2015	
	Nombre del Macro proceso: Gestión Financiera	
	Nombre del Proceso: INGRESO SICE	
	Objetivo Institucional: Proporcionar un servicio personalizado con los altos estándares de calidad, lo que permite dar la seguridad y la tranquilidad necesaria para nuestros clientes y proveedores.	
B.-Responsables de Información	Áreas o procesos que suministran información y Datos al Indicador: logística	
	Responsable Calcular: Auditores	
	Responsable de analizar y tomar decisiones: Gerencia	
	Usuarios: Departamento de logística	
C.- Caracterización	Objetivo /Descripción: Realizar la menor cantidad de ingresos erróneos en el sistema SICE para poder conseguir la satisfacción del cliente.	
	Tipo de Indicador: EFICIENCIA	
	Comportamiento: Indirecto	
D.-Medición	Fórmula para calcular el indicador: cantidad total de ingresos mensuales 1200 erradas 40 $\text{CANTIDAD ERRADA DE INGRESOS SICE} / \text{CANTIDAD ESTANDAR DE INGRESOS SICE ERRADOS PERMITIDOS} (40/8) = 5$	
	Frecuencia de Recolección: MENSUAL	Frecuencia de Revisión: MENSUAL
	Fuente de Datos: Departamento de logística	Escala: CANTIDAD
	Estándar permitido: 8 BL errado mensuales	
	Resultado: 5	
	Límite Superior: permitido hasta 20 ingresos errados mensuales: 2.5	
	Límite Inferior: mínimo 4 ingreso errado= 0.5	
F. Gráfico De Control	INGRESO ERRÓNEO EN SISTEMA SICE Series1 SITUACIÓN ACTUAL, 5 MÁXIMO PERMITIDO, 2,5 MÍNIMO PERMITIDO, 0,5 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5	

Fuente y Elaborado por: Autoras

Tabla 3.4 Ficha Técnica de Evaluación de Indicador Errores en documentación

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
A.- Identificación del Indicador	Nombre del indicador: Cantidad de Documentación errada	
	Código IDG-D	
	Fecha de Creación: 20 de enero del 2015	
	Nombre del Macro proceso: Gestión Financiera	
	Nombre del Proceso: DOCUMENTACIÓN	
B.-Responsables de Información	Objetivo Institucional: Proporcionar un servicio personalizado con los altos estándares de calidad, lo que permite dar la seguridad y la tranquilidad necesaria para nuestros clientes y proveedores.	
	Áreas o procesos que suministran información y Datos al Indicador: logística	
	Responsable Calcular: Auditores	
	Responsable de analizar y tomar decisiones: Gerencia	
C.- Caracterización	Usuarios: Departamento de logística	
	Objetivo /Descripción: Realizar la menor cantidad de documentación errada para poder conseguir la satisfacción del cliente.	
	Tipo de Indicador: EFICIENCIA	
D.-Medición	Comportamiento: Indirecto	
	Fórmula para calcular el indicador: cantidad total de documentación mensuales 200 erradas 80 CANTIDAD ERRADA DE DOCUMENTACIÓN CANTIDAD ESTANDAR DE DOCUMENTACIÓN ERRADAS PERMITIDAS $(80/28) = 2.86$	
	Frecuencia de Recolección: MENSUAL	Frecuencia de Revisión: MENSUAL
	Fuente de Datos: Departamento de logística	Escala: CANTIDAD
	Estándar permitido: 28 errores en documentación permitido mensuales	
E.	Resultado: 2.86	
	Límite Superior: permitido hasta 40 documentación errada mensuales: 1.42	
	Límite Inferior: mínimo 20 documentación errada mensuales: 0.71	
F. Gráfico De Control	DOCUMENTACIÓN ERRADA Series1 SITUACIÓN ACTUAL, 2,86 MÍNIMO PERMITIDO, 0,71 MÁXIMO PERMITIDO, 1,42	

Fuente y Elaborado por: Autoras

Tabla 3.5 Ficha Técnica de Evaluación de Indicador Comunicación Tardía Clientes.

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
A.- Identificación del Indicador	Nombre del indicador: Notificación tardía del cliente	Código IDG-D
	Fecha de Creación: 20 de enero del 2015	
	Nombre del Macro proceso: Gestión Financiera	
	Nombre del Proceso: COMUNICACIÓN TARDÍA	
	Objetivo Institucional: Proporcionar un servicio personalizado con los altos estándares de calidad, lo que permite dar la seguridad y la tranquilidad necesaria para nuestros clientes y proveedores.	
B.-Responsables de Información	Áreas o procesos que suministran información y Datos al Indicador: logística	
	Responsable Calcular: Auditores	
	Responsable de analizar y tomar decisiones: Gerencia	
	Usuarios: Departamento de logística	
C.- Caracterización	Objetivo /Descripción: Realizar la menor cantidad de notificaciones tardías a los clientes para poder conseguir la satisfacción de los mismos.	
	Tipo de Indicador: EFICIENCIA	
	Comportamiento: Indirecto	
D.-Medición	Fórmula para calcular el indicador: cantidad total notificaciones al cliente semanales 200 tardías 40 $\text{CANTIDAD NOTIFIACIONES TARDIAS/ CANTIDAD ESTANDAR DE NOTIFICACIONES TARDIAS PERMITIDAS (40/12)} = 3.33$	
	Frecuencia de Recolección: MENSUAL	Frecuencia de Revisión: MENSUAL
	Fuente de Datos: Departamento de logística	Escala: CANTIDAD
	Estándar permitido: 12 errores en comunicación tardía la cliente mensuales	
	Resultado: 3.33	
	Límite Superior: máximo 20 comunicación tardía la cliente mensuales: 1.67	
	Límite Inferior: mínimo 4 comunicación tardía al cliente mensual: 0.33	
F. Gráfico De Control	COMUNICACIÓN TARDÍA El gráfico de control muestra la evolución de la comunicación tardía. La línea azul (Series1) representa los datos, que fluctúan entre el mínimo permitido (0.33) y el máximo permitido (1.67). La situación actual se sitúa en 3.33, lo que indica un nivel de comunicación tardía superior al permitido.	

Fuente y Elaborado por: Autoras

3.4.3 EVALUACIÓN DE RIESGOS DE AUDITORÍA.

Es importante poder conocer el concepto general de riesgo es por eso que citamos el concepto de la Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá, en su publicación virtual económica nos dice que:

El riesgo se concibe como toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos, por lo que se entrega como una herramienta que le permita a las instituciones hacer un manejo adecuado de los riesgos desde la planeación y contribuir así al logro de los objetivos.

El cumplimiento de la misión y objetivos institucionales de la compañía es una meta difícil de llevar a cabo si no se traza un plan operativo ni se establecen controles internos, por eso, es importante establecer una valoración del riesgo que consta de tres etapas:

1.- Identificación del riesgo: qué, cómo y porqué se pueden originar hechos

2.- Análisis del riesgo: donde se detalla:

- **Probabilidad:** la posibilidad de ocurrencia del riesgo puede ser:
 - **ALTA:** es muy factible
 - **MEDIA:** es factible
 - **BAJA:** es muy poco factible
- **Impacto:** consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.
 - ✓ ALTO
 - ✓ MEDIO
 - ✓ BAJO

Tabla 3.6 Evaluación del Riesgo y de la Confianza de Forma Cuantificable

RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
BAJA	MEDIA	ALTA
CONFIANZA		

Fuente: Contraloría General del Estado

Elaborado por: Autoras

3.- Análisis cualitativo: Formas descriptivas para presentar la magnitud de consecuencias potenciales y la posibilidad de ocurrencia.

El análisis de los riesgos es necesario para poder determinar el nivel de riesgo y las medidas que se tienen que tomar, donde se puede observar que el gran problema que padece el departamento de logística de VECO LOGISTICS ECUADOR S.A, es que no poseen manuales de procesos, carecen de inducción inicial, de capacitación continua, los controles son pocos precisos y todos estos errores ocasionan pérdidas a la compañía, para esto es importante que el área de Recursos Humanos plantee cursos de inducción y de capacitaciones para poder hacer eficiente el área y evitar equivocaciones que traigan repercusiones para la empresa y consuma recursos a la misma. **(Ver Tabla 3.7)**

Tabla 3.7 Plan de Auditoría de Control VECO LOGISTICS ECUADOR S.A

PLAN DE AUDITORÍA					N: <u>FACG-001</u> Duración: <u>3 meses</u>
Objetivo: Presentar una propuesta de mejora continua del área de logística de la empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., basada en una Auditoría de Control permitiendo conocer y analizar cada una de sus funciones, evaluando la eficiencia y eficacia de las mismas, permitiendo reducir falencias en los procedimientos, permitiendo brindar un servicio de calidad al cliente.					
Alcance: Realizar conocimientos de cargo para conocer las funciones del personal y establecer el nivel de riesgos a través del cuestionario de control interno.					
NOMBRE DEL PROCESO	DOCUMENTOS	AUDITOR	RESPONSABLE DEL PROCESO	FECHA	HORAS TRABAJADAS
Conocimiento de misión, visión, objetivos y estructura organizacional	Determinación de misión, visión objetivos y estructura organizacional	Autoras del proyecto	Gerente General	01/11/2014	20 horas (2 semanas)
Estructura del control Interno	Cuestionarios de Control Interno	Autoras del proyecto	1. Jefe de operaciones 2. Vendedor 3. Asistente de Pricing 4. Auxiliar de operaciones 5. Asistente de operaciones nacionalización 6. Asistente de operaciones puerto 7. Customer Service	16/11/2014	50 horas (2 semanas)
Conocimiento de cargo del personal del área de logística y tabulación de los resultados obtenidos.	Cuestionario de conocimiento de cargo y manual de funciones	Autoras del proyecto	1. Jefe de operaciones 2. Vendedor 3. Asistente de Pricing 4. Auxiliar de operaciones 5. Asistente de operaciones nacionalización 6. Asistente de operaciones puerto 7. Customer Service	02/12/2014	60 horas (2.5 semanas)

NOMBRE DEL PROCESO	DOCUMENTOS	AUDITOR	RESPONSABLE DEL PROCESO	FECHA	HORAS TRABAJADAS
Análisis de la información obtenida mediante la Auditoría	Cuestionario de conocimiento de cargo y cuestionario de Control Interno	Autoras del proyecto	1. Jefe de operaciones 2. Vendedor 3. Asistente de Pricing 4. Auxiliar de operaciones 5. Asistente de operaciones nacionalización 6. Asistente de operaciones puerto 7. Customer Service	19/12/2014	40 horas (1.5 semanas)
Elaboración y aplicación de la Matriz MAFE	Cuestionario de Control Interno	Autoras del Proyecto	Jefe de Operaciones	30/12/2014	20 horas (2 semanas)
Determinación de Factores de riesgos. Elaboración y aplicación de matriz de riesgo	Cuestionario de control interno e Indicadores de Eficiencia	Autoras del proyecto	Jefe de operaciones	13/01/2015	15 horas (2 semanas)
Elaboración de flujo de procesos del área de logística	Resultado de la información Recopilada	Autoras del proyecto	1. Jefe de operaciones 2. Vendedor 3. Asistente de Pricing 4. Auxiliar de operaciones 5. Asistente de operaciones nacionalización 6. Asistente de operaciones puerto 7. Customer Service	27/01/2015	10 horas (1 semana)
Elaboración del informe de Auditoría, conclusiones y recomendaciones.	Resultado de la información Recopilada	Autoras del proyecto	Gerente General	27/01/2015	10 horas (1 semana)

Fuente: BLogSPOT, (s.f) Recuperado 15 de diciembre de 2014

<http://2.bp.blogspot.com/-9fMGBtD0HPY/TbTgeO9XxdI/AAAAAAAAAFc/TSibrRmvkvo/s1600/Imagen19.png>

Elaborado por: Autoras

Tabla 3.8 Presupuesto de Tiempo VECO LOGISTICS ECUADOR S.A

DETALLE	NOVIEMBRE 2014				DICIEMBRE 2014				ENERO 2015			
	SEMANA				SEMANA				SEMANA			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR												
Conocer la misión, visión y objetivos organizacionales.												
Conocer la actividad económica principal de la empresa.												
Propuesta de procesos y definición de funciones del área de logística.												
Reforzar la estructura del control interno												
PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA												
Recopilación de información mediante cuestionarios de control interno y conocimientos de cargo.												
Estudio y análisis de la información obtenida en la fase anterior												
Establecer los niveles de riesgo para la elaboración de la Auditoría												
Preparación del plan de Auditoría												
EJECUCIÓN												
Aplicación del plan de Auditoría												
Aplicación de indicadores de gestión												
Obtención de evidencia oportuna y relevante												
Elaboración de informe dirigido al Gerente General												
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS												
Indicar los resultados hallados durante la Auditoría al Gerente General												
Realización del Informe Final												
Conclusiones y Recomendaciones												

Fuente y Elaborado por: Autoras

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información para llevar a cabo la planeación de la Auditoría son las siguientes:

- Archivos permanentes de la Auditoría general.
- Suministro de información del órgano a auditar (Cuestionarios de Control Interno, Formatos de Conocimiento de Cargo).
- Conocimiento directo mediante la realización de observaciones, entrevistas etc.
- Archivo permanente (información institucional y de gestión básica)

La Auditoría de control en el área de logística de la EMPRESA VECO LOGISTICS ECUADOR S.A. determinó que para poder obtener información se realizaron cuestionarios de conocimiento de cargo o análisis de puesto **(Ver Anexo 1 al 6)**

Ríos, (1995) nos dice que “la descripción de puestos es una relación por escrito de lo que hace el trabajador, cómo lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo. En ésta se listan conocimientos, habilidades y aptitudes para desarrollar el trabajo satisfactoriamente.”

Las secciones básicas que debe contener las descripciones de puestos son 6 como:

- Identificación del puesto.
- Resumen del puesto.
- Relaciones, Responsabilidades y deberes.
- Autoridad.
- Criterios de desempeño.
- Condiciones de trabajo.

Para poder identificar el nivel de riesgo se hace apremiante poder identificar los controles internos de la empresa, específicamente del departamento el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA (1992) expresa que el Informe COSO queda expresado que el Control Interno se entiende como: "El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con **seguridad razonable**, es decir, detectar errores oportunamente en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas."

Por tanto podemos decir que control interno garantiza que dichos controles se apliquen con eficiencia y eficacia operativa ajustándose a la estructura administrativa, contable y a las políticas de la empresa para protegerla de cualquier fraude.

Se realizó un cuestionario de control interno, para conocer el nivel de riesgo del departamento de logística donde se realizaron preguntas aplicando los componentes de COSO como:

1. Ambiente de control.
2. Evaluación de riesgo.
3. Información.
4. Comunicación.
5. Supervisión.

CAPÍTULO IV

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE CONTROL EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE LA EMPRESA VECO LOGISTICS ECUADOR S.A.

4.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Los objetivos del plan de Auditoría son el punto de partida para poder establecer el alcance previsto por la Auditoría de control en el área de logística de la empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., considerando que toda la información obtenida y conocimientos adquiridos sobre la entidad en la primera etapa facilitarán el ejercicio de esta Auditoría.

En esta fase se logra determinar la importancia relativa¹⁸ de los temas que se van a auditar y reevaluar, los jefes de grupos, tareas, tiempo y pruebas que se realizaron para poder llevar a cabo la Auditoría de control del departamento.

4.2 DIAGNÓSTICO GENERAL

El área de logística de la empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A. se encarga de la parte operativa y en la actualidad afronta una serie de problemas descritos en el capítulo I los mismos que se detallan:

- Errores en las cotizaciones al cliente por parte del vendedor.
- Elaboración errónea del conocimiento de embarque (BL).

¹⁸ Decisiones que influyen en el objetivo principal de una organización, es decir, su rentabilidad

- Ingreso de información errónea en el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE).
- Errores no detectados a tiempo en la documentación.
- Notificación tardía al cliente del arribo de carga.
- No Poseen flujo de procesos.
- Carecen de inducción inicial.
- Carecen de capacitación continua.

4.3 FASE DE EJECUCIÓN

4.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EVIDENCIA

Casto Cartaya (2011) nos dice que la evidencia debe tener características especiales como:

- a) **Suficiencia:** que sirva para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones expresadas en el Informe.
- b) **Competencia:** debe ser válida y confiable. La evidencia se obtiene de fuentes independientes.
- c) **Relevancia:** Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. debe guardar relación lógica y patente con ese hecho.

Esta fase en especial es importante destacar que se usarán como pruebas sustantivas el conocimiento de cargo para poder evaluar al personal y el cuestionario de control interno para poder medir su competencia y poder proponer soluciones.

4.3.2 FUENTES DE OBTENCIÓN DE EVIDENCIA Y TIPOS DE EVIDENCIA

En la **tabla 4.1** se puede visualizar los tipos de evidencia que se utilizaron que son la documental para dejar por sentado la revisión del material de capacitación e inducción con el que cuenta el personal de VECO LOGISTICS ECUADOR S.A, para poder establecer como paradigma si dichos manuales de funciones se ajustan a la realidad

actual, o necesitan ser revisados. Por otra parte con el conocimiento de cargo se observa las opiniones vertidas por los dueños de las tareas a cargo.

Tabla 4.1 Procedimiento -Evidencia

EVIDENCIAS/PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	EVIDENCIA
EVIDENCIA DOCUMENTAL: Inspección de la documentación del departamento: leer o revisar un documento o registro de las operaciones que llevan a cabo los funcionarios. Pruebas de reconstrucción: establecer la totalidad del procesamiento de una tarea siguiendo los procedimientos establecidos por el departamento hasta el final de la actividad efectuada.	Manual de Funciones Conocimiento de Cargo
EVIDENCIA TESTIMONIAL: Indagaciones al personal de la Institución: preguntas dirigidas al personal dueño del proceso o funcionario de la entidad.	Conocimiento de Cargo

Fuente y Elaborado por: Autoras

4.3.3 PRUEBAS SUSTANTIVAS: CONOCIMIENTO DE CARGO

Se ha realizado una comparación frente a las tareas designadas versus el conocimiento de cargo realizado. Los resultados obtenidos son los siguientes: Ver del (**Anexo 2 al 6**)

Tareas designadas al personal del departamento de logística son las siguientes:

1.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO VENDEDOR

1. Búsqueda de clientes potenciales que cumplan los parámetros establecidos por la organización.
2. Elaboración de propuestas de servicios y cotizaciones en base a los requerimientos del cliente y las especificaciones de Pricing.
3. Negociación con clientes.
4. Ingreso de información de la cotización aprobada al sistema Logisuite.
5. Elaboración de Routing Order.
6. Elaboración de cuadro de ventas de embarque arribados durante el mes anterior.
7. Revisar Liquidación de Comisiones e informar a Jefe Financiero cualquier inconformidad.
8. Control de posventa para conocer satisfacción del cliente sobre el servicio entregado.
9. Visitar a cliente prospectos y existentes.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES:

1. Comunicación con áreas relacionadas.
2. Elaborar los informes y reportes solicitados por el nivel superior.
3. Asistir a reuniones del área y a Comités cuando se le solicite información puntual.
4. Cumplir con todas las normas, procedimientos y disposiciones definidas por la empresa.
5. Cualquier otra actividad requerida para el desarrollo de las actividades del departamento y por los clientes a su cargo.

RESPUESTA DEL CONOCIMIENTO DE CARGO:

1. Comunicación con departamentos.
2. Búsqueda de clientes.
3. Elaboración de cuadro de ventas.
4. Visitar a clientes.
5. Ingreso de cotización.

2.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO CUSTOMER SERVICE

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN EXPORTACIONES

1. Comunicar a cliente la fecha del booking y que puede retirar el contenedor en el depósito de la naviera.
2. Informar a Jefe de Operaciones la cantidad de bultos y el tipo de mercadería que exportará el cliente.
3. Ingresar información del nuevo pedido al Logisuite y enviar a cliente el HBL para su aprobación.
4. Adjuntar el BL en el sistema Logisuite y enviar a los departamentos que requieren dicha información.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN IMPORTACIONES AÉREAS

1. Ingresar información del nuevo pedido al Logisuite.
2. Enviar documentos a cliente para su aprobación.
3. Informar a Jefe de Operaciones la aprobación de los documentos por parte del cliente.
4. Informar a cliente sobre llegada y estado de embarque.
5. Enviar un scan de la factura al cliente.
6. Adjuntar el BL en el sistema Logisuite y enviar a los departamentos que requieren dicha información.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN IMPORTACIONES DE FCL Y LCL

1. Revisar documentos de importación enviados por Agente.
2. Enviar al cliente información del nuevo pedido e informar a Jefe de Operaciones la aprobación de los documentos por parte del cliente.
3. Ingresar información de Aviso de Llegada por Jefe de Operaciones al sistema Logisuite y solicitar a Jefe Financiero la factura.
4. Informar a cliente sobre Aviso de Llegada, estado de embarque y valor de la factura.

5. Verificar si el cliente posee crédito para proceder con la facturación y cobranza del servicio.
6. Adjuntar el BL en el sistema Logisuite y enviar a los departamentos que requieren dicha información.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES:

1. Comunicación con otras áreas.
2. Elaborar los informes y reportes solicitados por el nivel superior.
3. Asistir a reuniones del área y a Comités cuando se le solicite información puntual.
4. Cumplir con todas las normas, procedimientos y disposiciones definidas por la empresa.
5. Cualquier otra actividad requerida para el desarrollo de las actividades del departamento y por los clientes a su cargo.

RESPUESTA DEL CONOCIMIENTO DE CARGO:

1. Manteamiento de clientes.
2. Contacto con el personal del área comercial.
3. Notificaciones y seguimientos de embarque.
4. Manejos de sistema operativo interno.
5. Envío de avisos de llegada a los clientes.

3.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO ASISTENTE DE PRICING

1. Contacto con proveedores de transporte y solicitud de tarifas, condiciones, días libres y días de tránsito.
2. Aprobación final de tarifas establecidas en las cotizaciones aprobadas por clientes.
3. Solicitud a proveedores de transporte la confirmación (booking) o contrato e ingresar a sistema Logisuite.
4. Contactar al agente del país de origen, negociación de tarifas y entrega de información del embarque, considerando la información del cliente ingresada en el sistema Logisuite.

5. Comunicación a Customer Service y área implicadas la fecha en la que se ha realizado la reserva (booking) de exportación.
6. Comunicación con Agente sobre los detalles necesarios para el retiro del producto en las oficinas del exportador.
7. Envío a Customer Service a Operaciones documentos de importación.
8. Revisión de liquidación por embarque.
9. Validar e/c con Agentes.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES:

1. Comunicación con áreas relacionadas.
2. Elaborar los informes y reportes solicitados por el nivel superior.
3. Asistir a reuniones del área y a Comités cuando se le solicite información puntual.
4. Cumplir con todas las normas, procedimientos y disposiciones definidas por la empresa.
5. Cualquier otra actividad requerida para el desarrollo de las actividades del departamento y por los clientes a su cargo.

RESPUESTA DEL CONOCIMIENTO DE CARGO:

1. Manejo de precios.
2. Actualización de tarifas del exterior.
3. Atender requerimientos del personal interno.
4. Coordinación de embarques con los agentes del exterior.
5. Realización de embarques al exterior.
6. Negociación con los agentes de la naviera.

4.-FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO ASISTENTE DE OPERACIONES – NACIONALIZACIÓN

1. Solicitar a la aseguradora el trámite necesario para la cobertura de la carga del cliente y asegurar que el proceso se cumpla correctamente.
2. Realizar todas las actividades correspondientes a la nacionalización de cargas, cuando el cliente haya solicitado dicho servicio.

3. Actualizar conocimiento de los cambios en las restricciones impuestas por el gobierno.
4. Asesorar al cliente sobre restricciones en productos para importar o exportar.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN EXPORTACIONES

5. Enviar a Agente de Aduana documentación obligatoria para exportación y la DAE aprobada para su transmisión en el sistema Ecuapass.
6. Cotizar servicio de movilización de carga.
7. Solicitar a Transportista los datos del chofer y vehículo y coordinar con Transportista punto de recolección y de entrega.
8. Elaborar AISV, pre liquidación de transporte (si ha solicitado), servicio de porteo y movimiento de inspección.
9. Verificar en el sistema la fecha y hora de aforo para coordinar con Operaciones (Puerto) y Agente de Aduana.
10. Entregar toda la documentación que soporte la negociación del Cliente y documentación técnica necesaria.
11. Coordinar correcciones o cambios solicitados por funcionario.
12. Entregar documentos originales de MBL y HBL.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES:

1. Comunicación con otras áreas.
2. Elaborar los informes y reportes solicitados por el nivel superior.
3. Asistir a reuniones del área y a Comités cuando se le solicite información puntual.
4. Cumplir con todas las normas, procedimientos y disposiciones definidas por la empresa.
5. Cualquier otra actividad requerida para el desarrollo de las actividades del departamento y por los clientes a su cargo.

RESPUESTA DEL CONOCIMIENTO DE CARGO:

1. Coordinación del transporte local de importación y exportación.
2. Emisión de pólizas de seguros de transporte en carga.
3. Trámite de aduana en importación y exportación.

4. Clasificación arancelaria.
5. Elaboración de la liquidación aduanera.
6. Cotización en trámites aduaneros.

5.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO ASISTENTE DE OPERACIONES – PUERTO

1. Interceder a beneficio de la empresa y sus clientes con los funcionarios del puerto marítimo.
2. Verificar las condiciones de la mercadería al arribo en el puerto.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN IMPORTACIONES DE LCL

1. Coordinar con almacén la apertura del contenedor.
2. Comparar y verificar los datos del Manifiesto con la carga durante la apertura del contenedor.
3. Informar a Jefe de Operaciones que la carga ha ingreso correctamente o ha tenido alguna novedad.
4. Entregar al Jefe de Operaciones la Tarjeta de Desconsolidación emitida por Almacén.
5. Salvaguardar la mercadería en el contenedor al momento de su apertura.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN EXPORTACIONES

1. Ingresar documentación en oficina de antinarcóticos.
2. Presenciar aforo físico y revisión de documentos con el funcionario.
3. Informar a Jefe de Operaciones novedades sobre el aforo físico.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES:

1. Comunicación con otras áreas.
2. Elaborar los informes y reportes solicitados por el nivel superior.
3. Asistir a reuniones del área y a Comités cuando se le solicite información puntual.
4. Cumplir con todas las normas, procedimientos y disposiciones definidas por la empresa.

5. Cualquier otra actividad requerida para el desarrollo de las actividades del departamento y por los clientes a su cargo.

RESPUESTA DEL CONOCIMIENTO DE CARGO:

1. Desconsolidación de carga.
2. Seguimiento de trámites aduaneros asignados.
3. Pago de proveedores eventuales.
4. Revisión de (peso, cubo, cajas) de la carga.
5. Informe de novedades de la desconsolidación.

6.-FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO AUXILIAR DE OPERACIONES

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN EXPORTACIONES

1. Apoyar el Jefe de Operaciones en las actividades operativas de exportación, importación de las cargas de los clientes.
2. Realizar actividades de apoyo de mensajería o trámites necesarias para el funcionamiento del departamento.
3. Ejecutar actividades de archivo del departamento.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES:

1. Comunicación con otras áreas.
2. Elaborar los informes y reportes solicitados por el nivel superior.
3. Asistir a reuniones del área y a Comités cuando se le solicite información puntual.
4. Cumplir con todas las normas, procedimientos y disposiciones definidas por la empresa.
5. Cualquier otra actividad requerida para el desarrollo de las actividades del departamento y por los clientes a su cargo.

RESPUESTA DEL CONOCIMIENTO DE CARGO:

1. Manejo de sistema ECUAPASS.
2. Realización de pagos a navieras.

3. Realización de informe interno de BL.
4. Actualización de BL sistema operativo interno.
5. Archivo de documentos.
6. Formulario para desconsolidación de contenedores.

7.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO JEFE DE OPERACIONES

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN EXPORTACIONES

1. Crear en el sistema INTRA de la Naviera el MBL y el HBL y enviar a Customer Service.
2. Coordinar con agente de aduana (del cliente o VECO) la entrega del contenedor al puerto.
3. Realizar seguimiento a llegada de embarques.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN IMPORTACIONES AÉREAS

1. Corregir Guía Hija.
2. Realizar seguimiento a aerolínea e informar a Customer Service de cualquier inconveniente que se presentare.
3. Enviar datos de Aviso de Llegada Aérea a Customer Service y Jefe Financiero.
4. Colocar certificación de flete en la Guía Hija.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN IMPORTACIONES DE FCL Y LCL

1. Revisar documentos de importación enviados por Agente.
2. Realizar seguimiento al embarque e informar a Customer Service de cualquier inconveniente que se presentare.
3. Revisar concordancia entre Aviso de Llegada y MBL.
4. Enviar inmediatamente los documentos por corregir a Naviera.
5. Elaborar y enviar Manifiesto.
6. Enviar datos de Aviso de Llegada a Customer Service y Jefe Financiero.

7. Entregar Carta de Salida, el MBL y documentos de importación a cliente.
8. Enviar a Operaciones de Puerto la Carta de Salida.
9. Colocar visto bueno y certificación de flete en HBL.
10. Solicitar factura de gastos locales y pago de flete a Naviera y elaborar orden el pago de embarque a Naviera.
11. Informar a Customer Service la des consolidación de la carga y archivar Tarja de Des consolidación.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES:

1. Coordinación y supervisión las actividades del área.
2. Elaborar los informes y reportes solicitados por el nivel superior.
3. Asistir a reuniones del área y a Comités cuando se le solicite información puntual.
4. Cumplir con todas las normas, procedimientos y disposiciones definidas por la empresa.
5. Cualquier otra actividad requerida para el desarrollo de las actividades del departamento y por los clientes a su cargo.

RESPUESTA DEL CONOCIMIENTO DE CARGO:

1. Ingreso de información al sistema ECUAPASS.
2. Seguimiento de cargos y notificación de arribo de carga al personal interno.
3. Realización de solicitud de pago a navieras.
4. Coordinación de logística (entrega de documentos).
5. Resolver problemas presentados durante la logística interna o externa.

4.3.4 PRUEBAS DE CONTROL INTERNO

Para luego poder medir los riesgos se ha realizado un cuestionario de control interno para tener una visión objetiva de cómo perciben las funciones los integrantes del departamento de logística.

Tabla 4.2 Cuestionario de Control Interno Asistente Prining

Departamento:	Logística	Cargo: Asistente de Prining
----------------------	------------------	------------------------------------

1. Objetivos:

1. Detección de Controles Claves
2. Prueba de controles
3. Determinar el alcance, frecuencia y oportunidad del trabajo de Auditoría
4. Observar debilidades de control interno

2. CUESTIONARIO**2.1 Organización**

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Ha recibido capacitación del cargo que desempeña cuando ingresó a la empresa?		x		
2	¿Existen planes de capacitación continua?		x		
3	¿La empresa facilita manuales de funciones para el cargo?	x			
4	¿La empresa proporciona manuales de procesos para el cargo?		x		
5	¿Cuándo se tomó el cargo se explicó la relación con los demás departamentos?	x			
6	¿La relación con los demás departamentos es satisfactoria?		x		
7	¿Cuándo existe equivocación en los procesos el jefe del departamento es el encargado de re direccionarlo?		x		

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 2 Y NO =5

2.2 Funciones y Responsabilidades del cargo

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Realiza el contacto con proveedores de transporte y solicitud de tarifas, condiciones, días libres y días de tránsito?	x			
2	¿Realiza Aprobación final de tarifas establecidas en las cotizaciones aprobadas por clientes?		x		
3	¿Realiza solicitud a proveedores de transporte la confirmación (booking) o contrato e ingresar a sistema Logisuite?		x		

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
4	¿Contacta al agente del país de origen, negociación de tarifas y entrega de información del embarque, considerando la información del cliente ingresada en el sistema Logisuite?	x			
5	¿Existe comunicación a Customer Service y área implicada la fecha en la que se ha realizado la reserva (booking) de exportación?		x		
6	¿Existe Comunicación con Agente sobre los detalles necesarios para el retiro del producto en las oficinas del exportador?	x			
7	¿Envía a Customer Service a Operaciones documentos de importación?		x		
8	¿Revisa la liquidación por embarque?		x		
9	¿Valida e/c con Agentes?		x		

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 3 Y NO= 6

2.3 Funciones y Responsabilidades Generales

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Existe comunicación con áreas relacionadas?	x			
2	¿Elabora los informes y reportes solicitados por el nivel superior?	x			
3	¿Asiste a reuniones del área y a Comités cuando se le solicite información puntual?	x			
4	¿Cumple con todas las normas, procedimientos y disposiciones definidas por la empresa?		x		
5	¿Realiza cualquier otra actividad requerida para el desarrollo de las actividades del departamento y por los clientes de su cargo?		x		

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 3 Y NO =2

TOTAL GENERAL: SI= 8 Y NO =13

Tabla 4.3 Cuestionario de Control Interno Customer Service

Departamento:	Logística	Cargo: Customer Service
----------------------	------------------	--------------------------------

1. Objetivos:

1. Detección de Controles Claves
2. Prueba de controles
3. Determinar el alcance, frecuencia y oportunidad del trabajo de Auditoría
4. Observar debilidades de control interno

2. CUESTIONARIO**2.1 Organización**

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Ha recibido capacitación del cargo que desempeña cuando ingresó a la empresa?		x		
2	¿Existen planes de capacitación continua?		x		
3	¿La empresa facilita manuales de funciones para el cargo?	x			
4	¿La empresa proporciona manuales de procesos para el cargo?		x		
5	¿Cuándo se tomó el cargo se explicó la relación con los demás departamentos?		x		
6	¿La relación con los demás departamentos es satisfactoria?		x		
7	¿Cuándo existe equivocación en los procesos el jefe del departamento es el encargado de re direccionarlo?	x			

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI=2 Y NO =5

2.2 Funciones y responsabilidades en exportaciones

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Comunica a cliente la fecha del booking y que puede retirar el contenedor en el depósito de la naviera?		x		
2	¿Informa a Jefe de Operaciones la cantidad de bultos y el tipo de mercadería que exportará el cliente?		x		
3	¿Ingresa información del nuevo pedido al Logisuite y enviar a cliente el HBL para su aprobación?	x			
4	¿Adjunta el BL en el sistema Logisuite y enviar a los departamentos que requieren dicha información?	x			

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 2 Y NO =2

2.9 Funciones y responsabilidades en importaciones aéreas

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Ingresa información del nuevo pedido al Logisuite?	x			
2	¿Envía documentos a cliente para su aprobación?	x			
3	¿Informar a Jefe de Operaciones la aprobación de los documentos por parte del cliente?		x		
4	¿Informar a cliente sobre llegada y estado de embarque?		x		
5	¿Envía un scan de la factura al cliente?	x			
6	¿Adjunta el BL en el sistema Logisuite y enviar a los departamentos que requieren dicha información?		x		Retraso en el proceso

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI=3 Y NO =3

2.4 Funciones y responsabilidades en importaciones de FCL Y LCL

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Revisa documentos de importación enviados por Agente?	x			
2	¿Envía al cliente información del nuevo pedido e informar a Jefe de Operaciones la aprobación de los documentos por parte del cliente?		x		
3	¿Ingresar información de Aviso de Llegada por Jefe de Operaciones al sistema Logisuite y solicitar a Jefe Financiero la factura?		x		
4	¿Informa a cliente sobre Aviso de Llegada, estado de embarque y valor de la factura?		x		
5	¿Verifica si el cliente posee crédito para proceder con la facturación y cobranza del servicio?	x			
6	¿Adjunta el BL en el sistema Logisuite y enviar a los departamentos que requieren dicha información?	x			

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 3 Y NO =3

2.5 Funciones y Responsabilidades Generales

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Existe comunicación con áreas relacionadas?		x		
2	¿Elabora los informes y reportes solicitados por el nivel superior?	x			
3	¿Asiste a reuniones del área y a Comités cuando se le solicite información puntual?	x			
4	¿Cumple con todas las normas, procedimientos y disposiciones definidas por la empresa?		x		
5	¿Realiza cualquier otra actividad requerida para el desarrollo de las actividades del departamento y por los clientes de su cargo?		x		

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 2 Y NO =3

TOTAL GENERAL: SI=12 Y NO=16

Tabla 4.4 Cuestionario de Control Interno Jefe de Operaciones

Departamento:	Logística	Cargo: Jefe de operaciones
----------------------	------------------	-----------------------------------

1. Objetivos:

1. Detección de Controles Claves
2. Prueba de controles
3. Determinar el alcance, frecuencia y oportunidad del trabajo de Auditoría
4. Observar debilidades de control interno

2. CUESTIONARIO**2.1 Organización**

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Ha recibido capacitación del cargo que desempeña cuando ingresó a la empresa?		x		
2	¿Existen planes de capacitación continua?		x		
3	¿La empresa facilita manuales de funciones para el cargo?	x			
4	¿La empresa proporciona manuales de procesos para el cargo?		x		
5	¿Cuándo se tomó el cargo se explicó la relación con los demás departamentos?		x		
6	¿La relación con los demás departamentos es satisfactoria?	x			
7	¿Cuándo existe equivocación en los procesos el jefe del departamento es el encargado de re direccionarlo?	x			

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 3 Y NO =4

2.2 Funciones y Responsabilidades del cargo en exportaciones

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Crea en el sistema INTRA de la Naviera el MBL y el HBL y enviar a Customer Service?	x			
2	¿Coordina con agente de aduana (del cliente o VECO) la entrega del contenedor al puerto?		x		
3	¿Realizar seguimiento a llegada de embarques?	x			

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 2 Y NO =1

2.3 Funciones y Responsabilidades del cargo en importaciones aéreas

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Corrige Guía Hija?	x			
2	¿Realiza seguimiento a aerolínea e informa a Customer Service de cualquier inconveniente que se presentare?	x			

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
3	¿Envía datos de Aviso de Llegada Aérea a Customer Service y Jefe Financiero		x		Se tarda en los envíos
4	¿Coloca certificación de flete en la Guía Hija?		x		

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 2 Y NO =2

2.4 Funciones y Responsabilidades del cargo en importaciones de FCL Y LCL

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Revisa documentos de importación enviados por Agente?		x		
2	¿Realiza seguimiento al embarque e informar a Customer Service de cualquier inconveniente que se presentare?		x		
3	¿Revisa concordancia entre Aviso de Llegada y MBL?		x		
4	¿Envía inmediatamente los documentos por corregir a Naviera?		x		
5	¿Elabora y enviar Manifiesto?	x			
6	¿Envía datos de Aviso de Llegada a Customer Service y Jefe Financiero?		x		
7	¿Entrega Carta de Salida, el MBL y documentos de importación a cliente?		x		
8	¿Envía a Operaciones de Puerto la Carta de Salida?	x			
9	¿Coloca visto bueno y certificación de flete en HBL?	x			
10	¿Solicita factura de gastos locales y pago de flete a Naviera y elaborar orden el pago de embarque a Naviera?	x			
11	¿Informa a Customer Service la desconsolidación de la carga y archivar Tarjeta de Desconsolidación?		x		

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 4 Y NO =7

2.5 Funciones y Responsabilidades Generales

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Existe comunicación con áreas relacionadas?		x		
2	¿Elabora los informes y reportes solicitados por el nivel superior?	x			
3	¿Asiste a reuniones del área y a Comités cuando se le solicite información puntual?	x			
4	¿Cumple con todas las normas, procedimientos y disposiciones definidas por la empresa?		x		
5	¿Realiza cualquier otra actividad requerida para el desarrollo de las actividades del departamento y por los clientes de su cargo?		x		
6	¿Coordina y supervisa las actividades del área?		x		

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 2 Y NO =4

TOTAL GENERAL: SI= 13 Y NO =18

Tabla 4.5 Cuestionario de Control Interno Asistente de Operaciones - Nacionalización

Departamento:	Logística	Cargo: Asistente de Operaciones – Nacionalización
----------------------	------------------	--

1. Objetivos:

1. Detección de Controles Claves
2. Prueba de controles
3. Determinar el alcance, frecuencia y oportunidad del trabajo de Auditoría
4. Observar debilidades de control interno

2. CUESTIONARIO

2.1 Organización

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Ha recibido capacitación del cargo que desempeña cuando ingresó a la empresa?		x		
2	¿Existen planes de capacitación continua?		x		
3	¿La empresa facilita manuales de funciones para el cargo?	x			
4	¿La empresa proporciona manuales de procesos para el cargo?		x		
5	¿Cuándo se tomó el cargo se explicó la relación con los demás departamentos?		x		
6	¿La relación con los demás departamentos es satisfactoria?		x		
7	¿Cuándo existe equivocación en los procesos el jefe del departamento es el encargado de re direccionarlo?		x		

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 1 Y NO= 6

2.2 Funciones y Responsabilidades del cargo

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Solicita a la aseguradora el trámite necesario para la cobertura de la carga del cliente y asegurar que el proceso se cumpla correctamente?	x			
2	¿Realiza todas las actividades correspondientes a la nacionalización de cargas, cuando el cliente haya solicitado dicho servicio?		x		
3	¿Actualiza conocimiento de los cambios en las restricciones impuestas por el gobierno?		x		
4	¿Asesora al cliente sobre restricciones en productos para importar o exportar?	x			

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 2 Y NO =2

2.3 Funciones y Responsabilidades en exportaciones

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Envía a Agente de Aduana documentación obligatoria para exportación y la DAE aprobada para su transmisión en el sistema Ecuapass?	x			
2	¿Cotiza servicio de movilización de carga?	x			
3	¿Solicita a Transportista los datos del chofer y vehículo y coordinar con Transportista punto de recolección y de entrega?		x		
4	¿Elabora AISV, pre liquidación de transporte (si ha solicitado), servicio de porteo y movimiento de inspección?	x			
5	¿Verifica en el sistema la fecha y hora de aforo para coordinar con Operaciones (Puerto) y Agente de Aduana?		x		
6	¿Entrega toda la documentación que soporte la negociación del Cliente y documentación técnica necesaria?		x		
7	¿Coordina correcciones o cambios solicitados por funcionario?		x		
8	¿Entrega documentos originales de MBL y HBL?		x		

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 3 Y NO =5

2.4 Funciones y Responsabilidades Generales

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Existe comunicación con áreas relacionadas?		x		
2	¿Elabora los informes y reportes solicitados por el nivel superior?		x		
3	¿Asiste a reuniones del área y a Comités cuando se le solicite información puntual?	x			
4	¿Cumple con todas las normas, procedimientos y disposiciones definidas por la empresa?		x		
5	¿Realiza cualquier otra actividad requerida para el desarrollo de las actividades del departamento y por los clientes de su cargo?		x		

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 1 Y NO =4

TOTAL GENERAL: SI= 7 Y NO =17

Tabla 4.6 Cuestionario de Control Interno Asistente de Operaciones Puerto

Departamento:	Logística	Cargo: Asistente de Operaciones – Puerto
----------------------	------------------	---

1. Objetivos:

1. Detección de Controles Claves
2. Prueba de controles
3. Determinar el alcance, frecuencia y oportunidad del trabajo de Auditoría
4. Observar debilidades de control interno

2. CUESTIONARIO**2.1 Organización**

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Ha recibido capacitación del cargo que desempeña cuando ingresó a la empresa?		x		
2	¿Existen planes de capacitación continua?		x		
3	¿La empresa facilita manuales de funciones para el cargo?	x			
4	¿La empresa proporciona manuales de procesos para el cargo?		x		
5	¿Cuándo se tomó el cargo se explicó la relación con los demás departamentos?		x		
6	¿La relación con los demás departamentos es satisfactoria?		x		
7	¿Cuándo existe equivocación en los procesos el jefe del departamento es el encargado de re direccionarlo?		x		

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 1 Y NO =6

2.2 Funciones y Responsabilidades del cargo

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Intercede a beneficio de la empresa y sus clientes con los funcionarios del puerto marítimo?	x			
2	¿Verifica las condiciones de la mercadería al arribo en el puerto?	x			

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 2 Y NO =0

2.3 Funciones y Responsabilidades en importaciones de LCL

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Coordina con almacén la apertura del contenedor?		x		

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
2	¿Compara y verificar los datos del Manifiesto con la carga durante la apertura del contenedor?	x			
3	¿Informa a Jefe de Operaciones que la carga ha ingreso correctamente o ha tenido alguna novedad?		x		
4	¿Entrega Jefe de Operaciones la Tarjeta de Desconsolidación emitida por Almacén?	x			
5	¿Salvaguarda la mercadería en el contenedor al momento de su apertura?		x		

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 2 Y NO =3

2.4 Funciones y Responsabilidades en exportaciones

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Ingresa documentación en oficina de antinarcóticos?	x			
2	¿Presencia aforo físico y revisión de documentos con el funcionario?		x		
3	¿Informa a Jefe de Operaciones novedades sobre el aforo físico?		x		
4	¿Informa a Jefe de Operaciones novedades sobre algún retraso?		x		

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 1 Y NO =3

2.5 Funciones y Responsabilidades Generales

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Existe comunicación con áreas relacionadas?		x		
2	¿Elabora los informes y reportes solicitados por el nivel superior?		x		
3	¿Asiste a reuniones del área y a Comités cuando se le solicite información puntual?	x			
4	¿Cumple con todas las normas, procedimientos y disposiciones definidas por la empresa?		x		
5	¿Realiza cualquier otra actividad requerida para el desarrollo de las actividades del departamento y por los clientes de su cargo?		x		

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 1 Y NO =4

TOTAL GENERAL: SI= 7 Y NO =16

Tabla 4.7 Cuestionario de Control Interno Auxiliar de Operaciones

Departamento:	Logística	Cargo: Auxiliar de Operaciones
----------------------	------------------	---------------------------------------

1. Objetivos:

1. Detección de Controles Claves
2. Prueba de controles
3. Determinar el alcance, frecuencia y oportunidad del trabajo de Auditoría
4. Observar debilidades de control interno

2. CUESTIONARIO**2.1 Organización**

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Ha recibido capacitación del cargo que desempeña cuando ingresó a la empresa?		x		
2	¿Existen planes de capacitación continua?		x		
3	¿La empresa facilita manuales de funciones para el cargo?	x			
4	¿La empresa proporciona manuales de procesos para el cargo?		x		
5	¿Cuándo se tomó el cargo se explicó la relación con los demás departamentos?		x		
6	¿La relación con los demás departamentos es satisfactoria?		x		
7	¿Cuándo existe equivocación en los procesos el jefe del departamento es el encargado de re direccionarlo?		x		

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 1 Y NO =6

2.2 Funciones y Responsabilidades en exportaciones

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Apoya el Jefe de Operaciones en las actividades operativas de exportación, importación de las cargas de los clientes?	x			

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
2	¿Realiza actividades de apoyo de mensajería o tramitología necesarias para el funcionamiento del departamento?	x			
3	¿Ejecuta actividades de archivo del departamento?	x			

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 3 Y NO =0

2.3 Funciones y Responsabilidades Generales

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Existe comunicación con áreas relacionadas?		x		
2	¿Elabora los informes y reportes solicitados por el nivel superior?		x		
3	¿Asiste a reuniones del área y a Comités cuando se le solicite información puntual?	x			
4	¿Cumple con todas las normas, procedimientos y disposiciones definidas por la empresa?		x		
5	¿Realiza cualquier otra actividad requerida para el desarrollo de las actividades del departamento y por los clientes de su cargo?		x		

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 1 Y NO =4

TOTAL GENERAL: SI= 5 Y NO =10

Tabla 4.8 Cuestionario de Control Interno Vendedores

Departamento:	Logística	Cargo: Vendedores
----------------------	------------------	--------------------------

1. Objetivos:

1. Detección de Controles Claves
2. Prueba de controles
3. Determinar el alcance, frecuencia y oportunidad del trabajo de Auditoría
4. Observar debilidades de control interno

2. CUESTIONARIO**2.1 Organización**

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Ha recibido capacitación del cargo que desempeña cuando ingresó a la empresa?		x		
2	¿Existen planes de capacitación continua?		x		
3	¿La empresa facilita manuales de funciones para el cargo?	x			
4	¿La empresa proporciona manuales de procesos para el cargo?		x		
5	¿Cuándo se tomó el cargo se explicó la relación con los demás departamentos?		x		
6	¿La relación con los demás departamentos es satisfactoria?		x		
7	¿Cuándo existe equivocación en los procesos el jefe del departamento es el encargado de re direccionarlo?		x		

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 1 Y NO =6

2.2 Funciones y Responsabilidades en exportaciones

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Busca de clientes potenciales que cumplan los parámetros establecidos por la organización?		x		
2	¿Elabora propuestas de servicios y cotizaciones en base a los requerimientos del cliente y las especificaciones de Pricing?		x		
3	¿Negocia con clientes?	x			
4	¿Ingresa información de la cotización aprobada al sistema Logisuite.?	x			

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
5	¿Elabora Routing Order?	x			
6	¿Elabora cuadro de ventas de embarque arribados durante el mes anterior?	x			
7	¿Revisa Liquidación de Comisiones e informar a Jefe Financiero cualquier inconformidad?	x			
8	¿Controla posventa para conocer satisfacción del cliente sobre el servicio entregado?		x		
9	¿Visita a cliente prospectos y existentes?		x		

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 5 Y NO =4

2.3 Funciones y Responsabilidades Generales

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Existe comunicación con áreas relacionadas?		x		
2	¿Elabora los informes y reportes solicitados por el nivel superior?		x		
3	¿Asiste a reuniones del área y a Comités cuando se le solicite información puntual?	x			
4	¿Cumple con todas las normas, procedimientos y disposiciones definidas por la empresa?		x		
5	¿Realiza cualquier otra actividad requerida para el desarrollo de las actividades del departamento y por los clientes de su cargo?		x		

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: SI= 1 Y NO =4

TOTAL GENERAL: SI= 7 Y NO =14

Tabla 4.9 Mapa de Riesgo del Departamento de Logística de VECO LOGISTICS ECUADOR S.A

N	RIESGO	DEFICIENCIAS	IMPACTO	CONTROLES EXISTENTES	NIVEL DEL RIESGO	ACCIÓN DE CONTROL	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	INDICADOR
1	Duplicidad de funciones.	No se desarrollan capacitaciones continuas, lo cual genera un desconocimiento de las tareas por parte de los funcionarios.	Alto	*No existen políticas. *No existen funciones definidas. *Evaluación del trabajo.	Medio	Realizar un programa de capacitación para que el empleado pueda desempeñar las funciones a cargo y ser evaluados.	TALENTO HUMANO	Cada vez que cubra vacantes Evaluación Semestral	Evaluar la eficiencia del empleado al ejecutar sus funciones.
2	Pérdidas por cotizaciones erradas al cliente.		Alto	Controles poco eficientes.	Alto	Realizar un programa de capacitación continua.		Trimestrales	Cantidad de capacitaciones realizadas vs capacitaciones propuestas para medir la eficiencia.
3	Ingreso de información errada al sistema.	No poseen Flujo de procesos para designar responsables.	Alto	Controles poco eficientes.	Alto	Realizar flujos de los procesos más relevantes.	DPTO. LOGISTICA	Depende del cambio de procesos	Medir eficiencia departamental.
4	No existen responsabilidades definidas.	Dependencia en una sola persona para resolver los diferentes problemas que se presentan.	Medio	No existen responsables definidos.	Alto	Definir responsables en el departamento del área de logística.	GERENTE GENERAL	Dependencia de procesos	Medir cantidad de problemas existentes vs problemas futuros.

N	RIESGO	DEFICIENCIAS	IMPACTO	CONTROLES EXISTENTES	NIVEL DEL RIESGO	ACCIÓN DE CONTROL	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	INDICADOR
5	Disminución en la cartera de clientes lo que ocasiona que la ganancias para la entidad disminuyan.	Retraso en el proceso de documentación, ocasionando insatisfacción del cliente.	Alto	No existe cronograma de actividades en las áreas relacionadas.	Alto	Elevar la calidad de atención al cliente.	JEFE DE OPERACIONES	Dependencia de procesos	Medir los clientes insatisfechos.
6	Pérdidas por generación de multas.	Pérdidas cuantiosas por atrasos y demoraje del servicio brindado.	Alto	No existe revisión de los avisos de llegada del servicio brindado.	Alto	Revisión periódica de los avisos de llegada del servicio brindado.	DPTO. LOGISTICA	Dependencia de procesos	Disminución de gastos no deducibles por retrasos en el servicio brindado.

Fuente: Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá. Recuperado 9 de enero de 2014.

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/contenido.html>

Elaborado: Autores

**4.4. INFORME DE LA AUDITORÍA DE CONTROL APLICADO AL
DEPARTAMENTO OPERATIVO DE LA EMPRESA VECO LOGISTICS
ECUADOR S.A.**

Guayaquil, Enero del 2015

Sr.

Fernando Xavier Puga Serrano

Gerente General

Veco Logistics Ecuador S.A.

Ciudad.-

Asunto: Dictamen de Auditoría

La Auditoría de Control realizada al área de Logística de la compañía VECO LOGISTICS ECUADOR S.A. período comprendido entre el 1 de noviembre del 2014 al 31 de Enero del 2015, se efectuó bajo varias técnicas de Auditoría como las que se nombran a continuación: Control Interno - COSO, ISO 9001:2008, Planificación Deming, e Indicadores de Gestión, basados en la evaluación de los principios de eficiencia, eficacia y equidad con que se administraron los recursos puestos a disposición, los resultados de la gestión y el examen de la comprobación de sus operaciones.

En la Auditoría se llevo a cabo la revisión de documentos, entrevistas al personal del área de logística, papeles de trabajo como: los Formatos de Conocimiento de Cargo y Cuestionario de Control Interno, los mismo que ayudaron a evaluar el cumplimiento de objetivos y metas establecidas por la entidad, permitiendo analizar y a obtener la evidencia que sustenta nuestra opinión.

Desarrollo Hallazgos de Auditoría

En el desarrollo de la Auditoría de control al departamento de logística de VECO LOGISTICS ECUADOR S.A, se ha podido obtener los siguientes hallazgos:

4.4.1 CONOCIMIENTO DE CARGO O ANÁLISIS DE PUESTO:

Se ha realizado el análisis del departamento, tomando como referencia la descripción de los cargos otorgados por la institución.

Los resultados muestran que el conocimiento de las funciones son deficientes, como observamos en la **Tabla 4.10**, de las 8 personas encuestadas solo un funcionario es el que conoce parte de su trabajo a realizar el porcentaje obtenido es del 75% del conocimiento del cargo, los 7 funcionarios restantes están en un porcentaje entre el 21% y 43%, demostrando que no existe un conocimiento razonable de las funciones por parte de los funcionarios.

Si nos basamos a los resultados obtenidos y comparamos nuestros porcentajes con la **Tabla 3.6 del capítulo III**, podemos concluir que el Riesgo que presenta el Auxiliar de Operaciones a la compañía es Medio con una Confianza Media, es decir, se encuentra dentro de los parámetros estables, pero no quiere decir que no esté exenta de generar pérdidas a la compañía. Por otra parte los 7 funcionarios restantes presentan un Riesgo alto con una Confianza baja, es decir, los controles departamentales son pocos factibles, lo que ocasiona que los funcionarios generen pérdidas a la compañía por el desconocimiento de sus funciones.

Tabla 4.10 Tablas de porcentajes de Conocimiento de Cargo

CARGO	N. TAREAS DESIGNADAS	N. TAREAS EN CONOCIMIENTO DE CARGO	PORCENTAJE DE CONOCIMIENTO DE CARGO
Vendedor	14	5	36%
Asistente de Prining	14	6	43%
Customer Service	21	5	24%

CARGO	N. TAREAS DESIGNADAS	N. TAREAS EN CONOCIMIENTO DE CARGO	PORCENTAJE DE CONOCIMIENTO DE CARGO
Jefe de Operaciones	24	5	21%
Asistente de Operaciones - Nacionalización	17	6	35%
Asistente de Operaciones - Puerto	16	5	31%
Auxiliar de Operaciones	8	6	75%

Fuente: Formato de Conocimiento de Cargo

Elaborado por: Autora

4.4.2 CUESTIONARIO DE RIESGO DE CONTROL INTERNO

Se ha establecido parámetros para medir el sistema de control interno de la empresa los mismos que se detallan:

- ✓ Puntaje menor a 50: la administración de riesgos es una parte muy importante en su organización.
- ✓ Puntaje entre 51 - 75: la administración de riesgos es parte de su organización.
- ✓ Puntaje mayor a 76: la administración de riesgos es alta ya que no cuenta con un adecuado sistema de control interno.

Al visualizar la **tabla 4.11**, resumen que se elaboró de los Cuestionarios de Control Interno. Las 163 preguntas elaboradas a los siete Jefes que conforman el área de logística, nos dieron como resultado que el 36% son respuestas positivas por debajo del 64% de respuestas negativas, lo que demuestra que la empresa posee, un sistema de control interno deficiente, es decir, el Riesgo es Medio y su Confianza es Media teniendo que tomar medidas correctivas para poder fortalecer el departamento. Es importante mencionar que los controles deben alinearse a las necesidades del área de logística y a los requerimientos que cada funcionario solicite para desarrollar sus tareas de manera eficiente y eficaz, permitiendo cumplir los objetivos y metas organizacionales.

Tabla 4.11 Resumen de cuestionario de control interno

Componentes	Asistente de Prining		Customer Service		Jefe de Operaciones		Asistente de Operaciones Nacionalización		Asistente de Operaciones Puerto		Auxiliar de Operaciones		Vendedor	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Organización	2	5	2	5	3	4	1	6	1	6	1	6	1	6
Funciones y responsabilidades del cargo	3	6	8	8	8	10	5	7	5	6	3	0	5	4
Funciones y responsabilidades generales	3	2	2	3	2	4	1	4	1	4	1	4	1	4
TOTAL	8	13	12	16	13	18	7	17	7	16	5	10	7	14
TOTAL	SI	59	36%											
TOTAL	NO	104	64%											
		163	100%											

Fuente: Cuestionario de control interno**Elaborado por:** Autoras

4.4.3 INDICADORES DE EFICIENCIA

El resultado de aplicación de los índices de Eficiencia, efectuados en el capítulo III arrojan valores preocupantes comparados con el mínimo-máximo mensual permitido por la alta administración, las curvas de la situación actual sobrepasan de manera impresionante los niveles óptimos.

Es decir, cómo podemos observar en la **tabla 4.12** los errores sobrepasan el nivel permitido de equivocaciones por la alta administración. El porcentaje aceptable de errores se encuentra entre el 2.86% y 5%, encontrándose estos por debajo del porcentaje de errores obtenidos que van entre el 33% y el 40% muy por encima de los porcentajes permitidos por la entidad.

Es una cifra alarmante, lo que nos permite comprender que los controles son poco eficientes, lo que influye en el desarrollo de las operaciones, duplica funciones, aumenta las horas muertas por repetición de tareas, constituye un desperdicio de tiempo, y recursos y lo más importante generan cuantiosas pérdidas de dinero.

Tabla 4.12 Porcentajes de errores en procesos críticos

PROCESO CRÍTICOS	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ERRADA MENSUAL	CANTIDAD DE ERRORES PERMITIDOS MENSUALES	PORCENTAJE MENSUAL ACEPTADO	PORCENTAJE MENSUAL ERRADO
Cotizaciones Erradas	300	100	28	3.57%	33%
BL Errados	120	40	8	5%	33%
Ingresos Sice Errados	120	40	8	5%	33%
Errores en Documentación	200	80	28	2.86%	40%
Notificación Tardía Cliente	200	40	12	3.33%	20%

Fuente: Cuestionario de control interno

Elaborado por: Autoras

4.4.4 MAPA DE RIESGO DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DE VECO LOGISTICS ECUADOR S.A

El mapa de riesgos realizado nos permitió conocer que el departamento de logística presenta un alto grado de riesgo debido a que:

1. **No poseen flujo de procesos.-** Lo cual conlleva a que el personal no tenga una visión clara de sus funciones y cometan errores en el momento de ingresar información al sistema.

2. **Carecen de capacitación continua.-** Al no saber que funciones debe realizar cada funcionario suelen incurrir en la duplicidad de funciones, lo cual acarrea pérdida de tiempo, recursos y sobre todo pérdidas para la compañía.

3. **Retraso en el ingreso de información y pérdidas cuantiosas de dinero.-**Uno de los problemas más potenciales dentro la organización, ya que al generar atrasos en la entrega de información, el servicio brindado es poco eficiente, a la vez la cartera de clientes disminuye, generando que la compañía obtenga déficit, es decir, no se está cumpliendo con el objetivo general de la entidad que es generar rentabilidad y brindar un servicio eficiente.

Estos son los aspectos que influyen directamente con las operaciones y rentabilidad de la organización.

También se denota que gran parte del problema es que Talento Humano no realiza las actividades a su cargo como inducción y capacitación continua, que ayudarían a solucionar los inconvenientes presentados.

4.4.5 ANÁLISIS ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008 tiene aplicación en aquellas compañías que diseñan, fabrican y dan servicios sobre sus productos. Consta de 20 "cláusulas", cada una de las cuales establecen los requisitos para las diferentes áreas de su sistema de calidad las mismas que serán analizadas, aquellas cláusulas fueron tomadas como dirección a la Auditoría de control del departamento de logística de VECO LOGISTICS ECUADOR S.A.

1. **Responsabilidad de la Dirección:** La dirección de la empresa es la responsable de una organización Deming es decir que debe buscar constantemente mejorar la

calidad pero esto no se cumple ya que no se revisa constantemente el plan organizacional, capacitadores, inducciones, manuales y procesos que necesitan para poder desarrollar las operaciones de manera eficiente. Es preciso contar con un sistema documentado que define como se comunicarán y ejecutarán los cambios al cliente y a la propia organización interna.

2. **Acciones correctivas y preventivas:** La norma exige revisar los pedidos de los clientes antes de aceptarlos. La norma dicta que es preferible un pedido por escrito. Independientemente de la revisión de un período de cliente por parte de una persona autorizada, es preciso mantener un registro del pedido y de su revisión pero esto no sucede en el departamento de logística ya que el 33% de esta información no es cotizada correctamente.

3. **Auditorías internas de la calidad:** Es necesario identificar una autoridad capaz de administrar y verificar que los trabajos que influyen en la calidad se realicen y cumplan satisfactoriamente las disposiciones planificadas, pero esto no sucede actualmente en el departamento de logística.

4. **Adiestramiento:** Carecen de inducción y de capacitación continua.

5. **Servicios posventa:** No existe un seguimiento al cliente.

Por tanto se determina que el departamento de logística tiene un desarrollo de sus operaciones deficiente y necesita tomar medidas correctivas inmediatas.

Debido a las falencias encontradas, mediante la Auditoría de control realizada en la empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., como la comunicación poco eficaz entre departamentos, el no desarrollado de un manual de procesos, el control interno no está bien estructurado y las pérdidas cuantiosas de dinero debido a las cotizaciones erradas y el envío de información tardía a los clientes acerca de su mercadería. Se determinó por esta razón recomendamos lo siguiente:

PLAN DE MEJORAMIENTO

La Entidad debe adoptar un plan de mejoramiento que permita solucionar las deficiencias comunicadas durante el proceso.

El plan de mejoramiento presentado debe contener las acciones que se implementarán por parte de la Entidad, las cuales deberán responder a cada una de las debilidades detectadas y comunicadas por el equipo auditor, el cronograma para su implementación y los responsables de su desarrollo.

Auditoras

Meybol Jazmín Carrasco Quisnia

Leslie Giannina Navarrete Bonilla

CONCLUSIONES

Acontinuacion detallamos las conclusiones por objetivos planteados:

- **Identificar las funciones que generan atrasos en el área de logística:** las funciones fueron identificadas, mediante el cuestionario de conocimiento de cargo realizado a cada empleado del área operativa, de esta manera se puede conocer la efectividad de las funciones e identificar las falencias existentes en los procesos. Dando como resultado el desconocimiento de funciones por parte de los funcionarios en las áreas relacionadas, las cuales no cumplen con las necesidades que requiere el departamento, reduciendo la operatividad y eficiencia de la misma.
- **Establecer indicadores de evaluación y controlar los niveles de seguridad para cada tarea:** los indicadores nos dieron como resultado que existe un

porcentaje elevado de riesgo en las funciones y responsabilidades que tiene cada trabajador a su cargo y el rendimiento operativo ineficaz, ocasionando que el nivel de seguridad de cada tarea no se ajuste con la (misión, visión y objetivos organizacionales). Generando que la alta administración no tome decisiones correctas.

- **Plantear medidas de control en las funciones y proponer objetivos departamentales:** la organización no cuenta con un sistema de calidad, el cual le permita determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí evitando la duplicidad de funciones entre trabajadores y pérdidas en tiempo y dinero. No cuentan con objetivos departamentales, es decir, los funcionarios no tienen metas que cumplir. Orientándonos en la Norma ISO 9001:2008 nos indica que la alta administración es la encargada de asegurarse de que los objetivos se establezcan en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.
- **Presentar las medidas correctivas para lograr calidad en el servicio:** se realizó diagramas de procesos más relevantes del área, enfocados en la Normativa ISO 9001:2008, la cual busca el cumplimiento del sistema de gestión de calidad orientado en el desempeño de requisitos del cliente, es decir, entregando un servicio con calidad.

RECOMENDACIONES

Para el departamento de logística de **VECO LOGISTICS ECUADOR S.A.** se recomienda :

- Se sugiere a la alta administración tomar en cuenta las recomendaciones emitidas en el Informe de Auditoría, las cuales ayudarán a cumplir con los objetivos organizacionales brindando un servicio de calidad y generando la rentabilidad esperada por la entidad.

- Se recomienda apliquen a la certificación de la Norma ISO 9001:2008 Gestión de Calidad, con el fin de obtener mejora continua dentro de cada departamento de la empresa.
- Realizar una evaluación de eficiencia de las funciones por lo menos dos veces al año evitando que se presenten funciones innecesarias que generen pérdida de tiempo y dinero para la institución, de tal manera que se corrija oportunamente las debilidades encontradas en las funciones de logística.
- Se recomienda al departamento de operaciones utilizar los diagramas de flujos proporcionados de los diferentes procesos, los cuales ayudan a la optimización de tiempo, reducción de duplicidad de funciones, mejoramiento de la comunicación entre departamentos y a la disminución de errores que generen pérdidas para la organización.
- Reforzar el sistema de control interno, el cual permita el incremento de nivel de confianza de la organización frente al mercado y garantice la satisfacción del cliente.
- Se recomienda implementar programas de capacitación periódicas al personal de la organización acerca de las funciones del cargo que tienen a su responsabilidad, con la finalidad de optimizar el rendimiento de los funcionarios y garantizando la eficiencia y eficacia en cada una de las tareas designadas.
- Se sugiere al departamento de Talento Humano en conjunto con los jefes de cada área evaluar el nivel de desempeño de cada empleado tomando como puntos a medir: capacitaciones, trabajo en equipo, comunicación entre departamentos, ambiente laboral y adiestramiento para descubrir el desarrollo potencial de cada funcionario, el cual ayude a brindar un servicio de calidad.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE LA EMPRESA VECO LOGISTICS ECUADOR S.A.

La Propuesta de Mejoramiento está basada de acuerdo a los hallazgos encontrados dentro de la Auditoría de Control. Se recomienda que se tome en consideración los puntos a mencionar para el buen desempeño del departamento y el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

5.1 CADENA DE VALOR

La empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., debe realizar de manera semestral o anual un análisis de su Cadena de Valor el cual ayudará a tener una visión más clara del desarrollo de las acciones y actividades que se realizan en el departamento logístico.

Es posible que se halle diferentes eslabones que intervienen en un proceso muchas veces funciones repetitivas o que conllevan a desperdiciar tiempo y recursos que para la entidad generan pérdidas a largo plazo.

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, reducción, costos y la búsqueda de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos, en **tabla 5.1** se puede apreciar la cadena de valor de la empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A. y una intervención del departamento de logística dentro de esta cadena.

Tabla 5.1 Cadena de valor de VECO LOGISTICS ECUADOR S.A

A c t i v i d a d e s	S o p o r t e	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	La empresa de servicios Veco Logistics Ecuador S.A, necesita fortalecer su sistema de control interno y establecer un flujo de procesos en el área de logística.			
		GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Capacitación continua y eficiente			
		COMPRAS	Proveer a tiempo materiales para poder realizar las actividades			
LOGÍSTICA INTERNA		OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	POST VENTA	
Establecer manuales de flujo para el área		Asegurar que las operaciones sean exactas reduciendo tiempos, costos y pérdidas económicas.	Tener comunicación efectiva con personal de aduana mejorando efectividad	Cotizar correctamente brindando calidad de servicio al cliente	Hacer seguimiento a clientes	

Elaborado por: Autoras

Actividades Primarias

5.2 ESTRATEGIA MATRIZ MAFE

La entidad debe realizar semestralmente un análisis estratégico mediante la matriz MAFE (Matriz Analítica de Formación de Estrategias) la cual ayuda a identificar cuáles son las fortalezas y oportunidades que tiene la compañía, el mismo que sirve para lograr el cumplimiento de las metas organizacionales y departamentales. Es importante recordar que siempre se recomienda utilizar las estrategias, FO y DO puesto que maximiza los recursos y las fortalezas usando las debilidades como futuras oportunidades teniendo como meta específica lograr una alta productividad en cada una de las actividades de apoyo En la **tabla 5.2** se establecen estrategias del departamento de logística de VECO LOGISTICS ECUADOR S.A.

David, F. (1997) nos dice que:

- **Estrategias FO:** se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

- **Estrategias DO:** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- **Estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- **Estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia fusionarse, reducirse, declarar la quiebra y optar por la liquidación.

Tabla 5.2 Matriz MAFE departamento de logística

MATRIZ MAFE	Fortalezas	Debilidades
	• Credibilidad ante los clientes • Posicionamiento en el mercado • Amplia trayectoria, lo que ha permitido darse apertura en el mercado de consolidadoras y desconsolidadoras de carga.	• Recarga de funciones • Inexistencia de un sistema de control interno eficaz. • La comunicación entre departamentos es deficiente. • Los funcionarios no demuestran compromiso organizacional. • No se establecen responsables • No se disponen de profesionales con especialización académica en áreas operativas
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
• Ampliación de mercados • Oportunidades de crecimiento a los empleados.	Fortalecer la marca a nivel nacional para captar más clientes y brindar un servicio de calidad	• Establecer un sistema de control interno para el área de logística. • Crear flujo de procesos. • Medir eficiencia a través de indicadores.
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
• Nivel de competitividad bajo. • Mala publicidad por insatisfacción de los clientes • Competidores con mayor trayectoria y precios competitivos. • Desastres naturales que pongan en peligro el arribo en el tiempo estipulado de la mercadería.	Tratar de ser competitivos mejorando la calidad del servicio	Realizar capacitaciones de los flujos de los procesos para mejorar el área.

Fuente: Información obtenida por cuestionario de control interno

Elaborado por: Autoras

5.3 CONTROL INTERNO – COSO

Se sugiere que la empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., mejore sus control interno tanto de manera global como departamental, es importante que los controles sean diseñados de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, que los procedimientos que se desarrollen sean más eficientes y ayuden a cumplir con los objetivos y metas establecidas por la entidad.

Un Control Interno eficiente ayuda a tomar decisiones y a formular programas de acciones futuras para prevenir cualquier situación a corto y largo plazo, el cual tiene como finalidad establecer si se están estableciendo de manera correcta las funciones, aplicando los métodos, políticas y procedimientos establecidos por el departamento y la organización.

El departamento de logística presenta inconsistencia en sus funciones las cuales han generado pérdidas para la compañía, ya que no se poseen controles eficientes que cumplan con las necesidades que requiere el departamento reduciendo la operatividad y eficiencia de la misma. El control interno ofrecer seguridad razonable, es decir, prevenir y detectar errores oportunamente. Es prescindible que la entidad elabore sus controles de acuerdo a los siguientes puntos:

- **Ambiente de control.-** los controles deben enmarcar el accionar de una entidad y su incidencia sobre las actividades. Deben enfocarse en las necesidades de la organización, manuales de procedimientos, competencia profesional, objetivos establecidos y asignación de responsabilidades.
- **Evaluación de riesgos.-** los controles deben identificar y responde a los riesgos que puedan presentarse en el negocio.
- **Actividades de control.-** se debe tomar en cuenta que para desarrollar controles eficientes, estos deben cumplir con las estrategias

- departamentales y estos introduzcan las medidas correctivas necesarias para desarrollar un departamento eficiente.
- **Monitoreo de los controles.**- los controles deben evaluar el desempeño de las funciones y dar un resultado de los mismos.

5.4 GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008

La empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., como empresa consolidadora y desconsolidadora de carga, debe adaptar un sistema de Gestión de Calidad ya sea a corto o mediano plazo como es la Certificación ISO, el cual ayuda a brindar un servicio de calidad a los clientes.

Es importante conocer que una organización funcione de manera eficaz tiene que gestionar varias tareas entre sí y transformarlas en resultados, es decir, que un modelo de Gestión de Calidad ayudaría a establecer objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo a los requisitos de los clientes y políticas de la organización, realiza un seguimiento y medición de los procesos y funciones respecto a los controles establecidos por el departamento y para terminar ayuda a tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de procesos.

5.5 MANUALES DE PROCESOS

El presente manual de procesos es un documento de apoyo administrativo que explica las actividades a realizar en el departamento de logística de VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., recopila de manera secuencial las actividades que deberán efectuarse en cada procedimiento indicando los responsable directos que participarán, señalando

los formatos o registros donde constan dichas operaciones lo que ayudará al control interno de la compañía.

El concepto con el que se desarrolla el manual de procedimientos está siendo recomendado basándose en el concepto utilizado por la Norma Internacional ISO 9001:2008. Este concepto plantea que para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos planteados (sean económicos, sociales o ambos), a través de su evolución deben haber desarrollado una estructura que responda a las necesidades presentadas y estrategias planteadas, aplicando correctamente un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación, interacciones y gestión de estos procesos.

Dentro de los objetivos principales tenemos:

1. Contar con una herramienta de trabajo que contribuirá al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y objetivos planteados.
2. Mostrar todos los procedimientos, diseñados con una secuencia lógica que permitirá conocer los aspectos más relevantes de las diferentes interacciones diarias que ocurren dentro de la compañía.
3. Informar detalladamente a sus integrantes la forma de realizar las actividades y operaciones
4. Contribuir a la adecuada inducción del personal de nuevo ingreso, al explicarles minuciosamente los procedimientos bajo las cuales deben realizar las funciones.

Los diagramas de flujo o proceso consideran la simbología que se puede observar en la **Ilustración 5.1** donde se describen a través de gráficos cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa. Para este proyecto se ha basado en una combinación de un diagrama de flujo ASME que relaciona 4 factores que son: actividades, puestos de trabajo, tiempo y distancia.

Diagrama de Flujo

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	INICIO. Cuando la forma ovalada con la palabra INICIO se encuentre antes de una actividad, decisión o procedimiento o diagrama de flujo quiere decir que a partir de la siguiente forma es donde comienza el procedimiento.
	TAREA. Cualquier actividad que se encuentre dentro de un rectángulo se refiere que es una tarea que hay que ejecutar.
	FLECHA. Esta forma indica hacia dónde va la siguiente actividad que se debe desarrollar, en forma secuencial.
	TOMA DE DECISIÓN o PREGUNTA. Esta forma indica que la persona responsable de esta actividad debe tomar una decisión (ejemplo: ¿está de acuerdo?) o preguntarse si la actividad siguiente depende de lo que el cliente solicite (ejemplo: ¿el cliente desea factura o nota de venta?)
	CONECTOR. Esta forma indica que la actividad se conecta con alguna otra actividad, decisión o procedimiento que se encuentra muy distante en el procedimiento. El conector se encuentra en el mismo procedimiento, sólo hace falta buscar un conector con la misma letra que tenga una flecha que indique hacia la forma.  
	ARCHIVO. Esta forma indica que el documento generado debe ser almacenado en una carpeta.
	DOCUMENTO. Indica que la actividad que debe ejecutarse es la de completar un formulario o registro. <u>Registros:</u> Documentos que se generan de este procedimiento. Evidencia de la gestión.
	PROCEDIMIENTO. Esta forma se la puede encontrar en cualquier parte del procedimiento (al principio, al final o en entre las actividades), esto indica que el procedimiento que se está leyendo está conectado con otros procedimientos y que para saber qué pasa después de la actividad mencionada hay que leer el procedimiento que menciona el recuadro.
	CONEXIÓN A UN DIAGRAMA DE FLUJO. Esta forma se refiere a que la actividad ejecutada está conectada con una actividad de otro diagrama de flujo pero en el mismo procedimiento que se está leyendo.

Ilustración 5.1

Fuente y Elaboración: Trelles G, s.f Recuperado 15 de enero 2015

<http://www.monografias.com/trabajos33/proceso-administrativo/proceso-administrativo4.shtml>

Tabla 5.3 Procedimientos de Aseguramiento de Carga

	PROCEDIMIENTO DE ASEGURAMIENTO DE CARGA
---	--

ACTIVIDADES PARA ASEGURAR CARGA

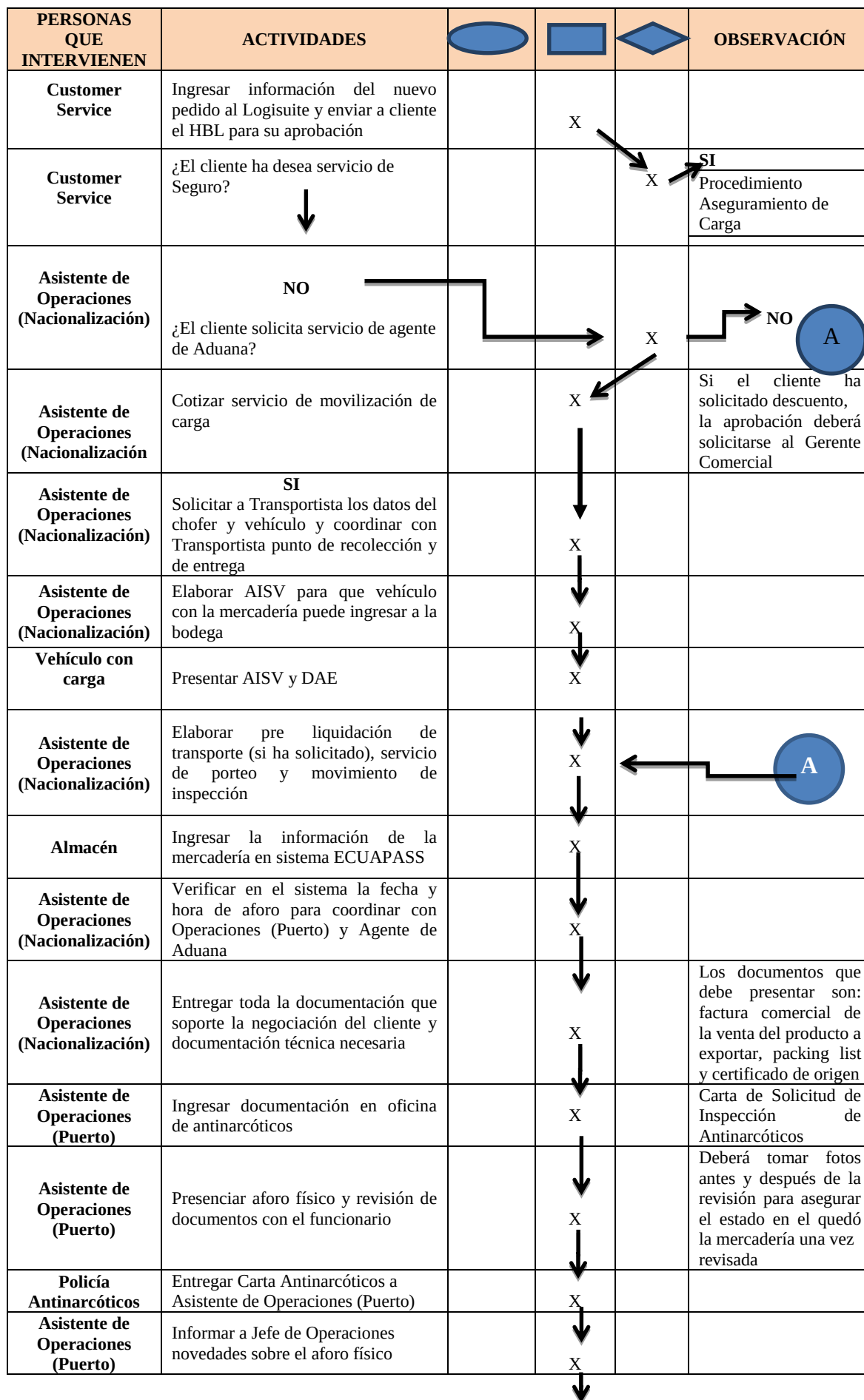
PERSONAS QUE INTERVIENEN	ACTIVIDADES				OBSERVACIÓN
	INICIO				
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	Solicitar a cliente factura de proveedor y valor de flete a Customer Service o Vendedor	X			
Cliente y Customer Service o Vendedor	Entregar documentación e información solicitada por Asistente de Operaciones (Nacionalización)		X		
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	Completar aplicación de seguro			X	La aplicación debe contener información referente a: valor asegurado, información del cliente, BL, origen de la carga, embarcador y fecha de embarque.
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	Enviar aplicación de seguro a la aseguradora o bróker de seguro		X		
Aseguradora o bróker de seguro	Enviar factura y la carátula única con las condiciones a Asistente de Operaciones (nacionalización)		X		
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	Enviar a cliente la documentación entregada por la Aseguradora		X		

CAMBIOS REALIZADOS EN EL DOCUMENTO			
Actualización Anterior:		N/A	
PÁG.	CAMBIO	EXPLICACIÓN	INFORMANTE DEL CAMBIO
	Este documento es nuevo		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

Tabla 5.4 Procedimiento de Exportación

 PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIÓN					
PERSONAS QUE INTERVIENEN	ACTIVIDADES				OBSERVACIÓN
	PROCEDIMIENTO DE VENTAS	X			
Vendedor	Ingresar información del nuevo pedido al Logisuite e informar a Asistente de Pricing de nuevo embarque		X		Ingresar información sobre: - Proveedor (shipper) - Cliente (Consigne) - Naviera - Fecha de salida - Fecha de llegada - Buque - Puerto de destino - Tarifa
Asistente de Pricing	Revisar la información del cliente en el sistema Logisuite para conocer el servicio ofertado		X		
Asistente de Pricing	Contactar a Naviera, Aerolínea o consolidadora y entregar información del embarque		X		Se debe entregar a Naviera, Aerolínea o consolidadora la siguiente información del embarque: - Tipo de carga - Volumen de carga - Puerto de origen - Detalles del exportador - Tarifa
Naviera, Aerolínea o Consolidadora	Enviar booking a Asistente de Pricing		X		
Asistente de Pricing	Comunicar a Customer Service la fecha en la que se ha realizado la reserva (booking)		X		
Customer Service	Comunicar a cliente la fecha del booking y que puede retirar el contenedor en el depósito de la naviera		X		
Cliente	Cargar contenedor y avisar a Customer Service la cantidad de bultos y el tipo de mercadería que exportará		X		
Customer Service	Informar a Jefe de Operaciones la cantidad de bultos y el tipo de mercadería que exportará el cliente		X		
Jefe de Operaciones	Crear en el sistema INTRA de la Naviera el MBL y el HBL y enviar a Customer Service		X		Ingresar información sobre: Referencia de Pedido: DUI, No. de Inspección (No. INSP), carta de crédito (L/C), Factura proforma (PI) y/o orden de compras - Número de HBL - Número de MBL - Tipo de Exportación (FCL, LCL, Aéreo) - N° de contenedor, tamaño en caso de ser FCL



PERSONAS QUE INTERVIENEN	ACTIVIDADES				OBSERVACIÓN
Asistente de Operaciones (Nacionalización), Agente de Aduana y Cliente	Coordinar correcciones o cambios solicitados por funcionario		X		
Funcionario de SENAE	Autorizar exportación de mercadería en el sistema de SENAE		X		
Jefe Financiero	Procedimiento de Facturación y Cobranzas		X		
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	¿El cliente ha pagado el valor total de la Exportación?			X	NO
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	SI Entregar documentos originales de MBL y HBL		X		
	FIN	X			

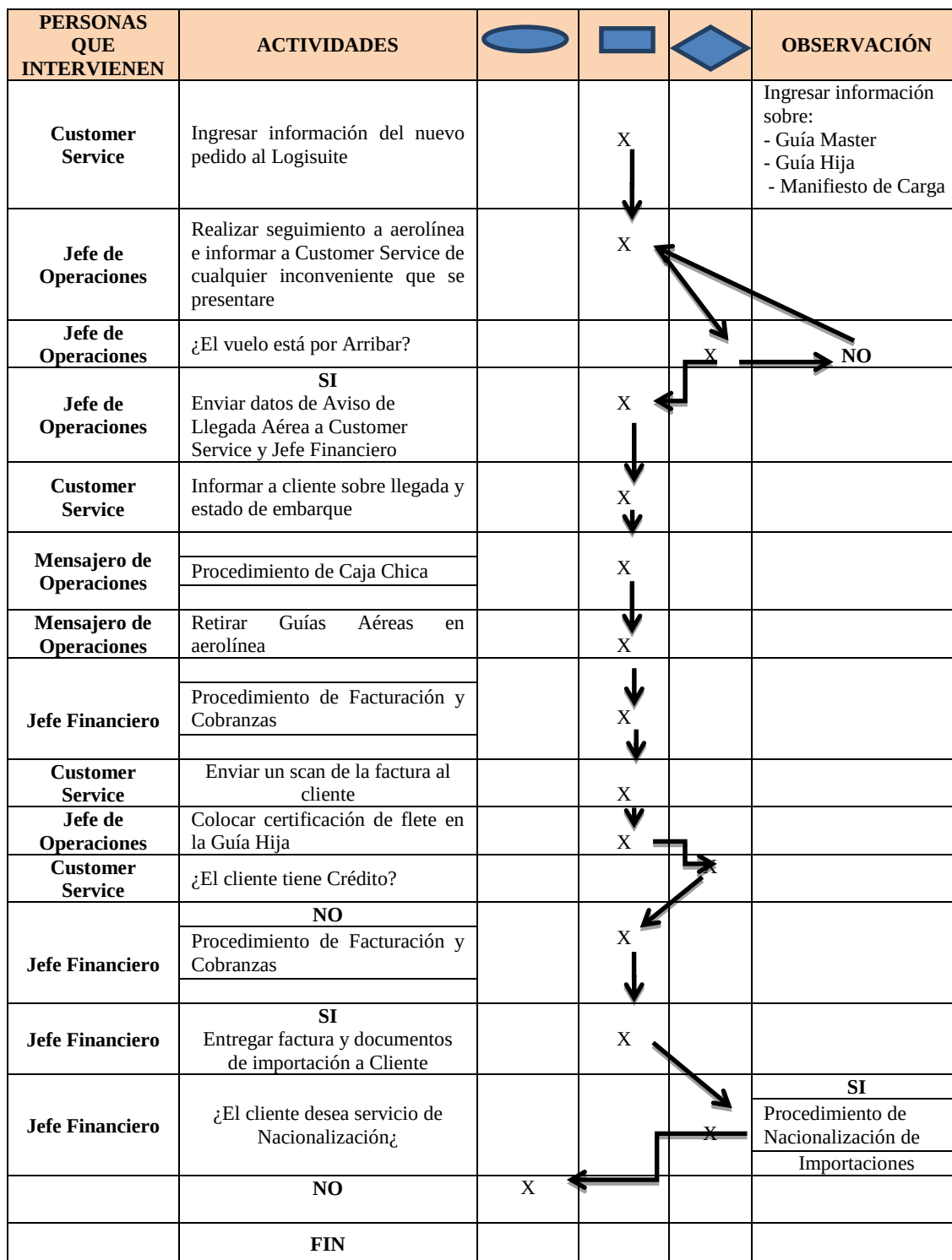
CAMBIOS REALIZADOS EN EL DOCUMENTO			
Actualización Anterior:		N/A	
PÁG.	CAMBIO	EXPLICACIÓN	INFORMANTE DEL CAMBIO
	Este documento es nuevo		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Tabla 5.5 Procedimiento de Importación del área

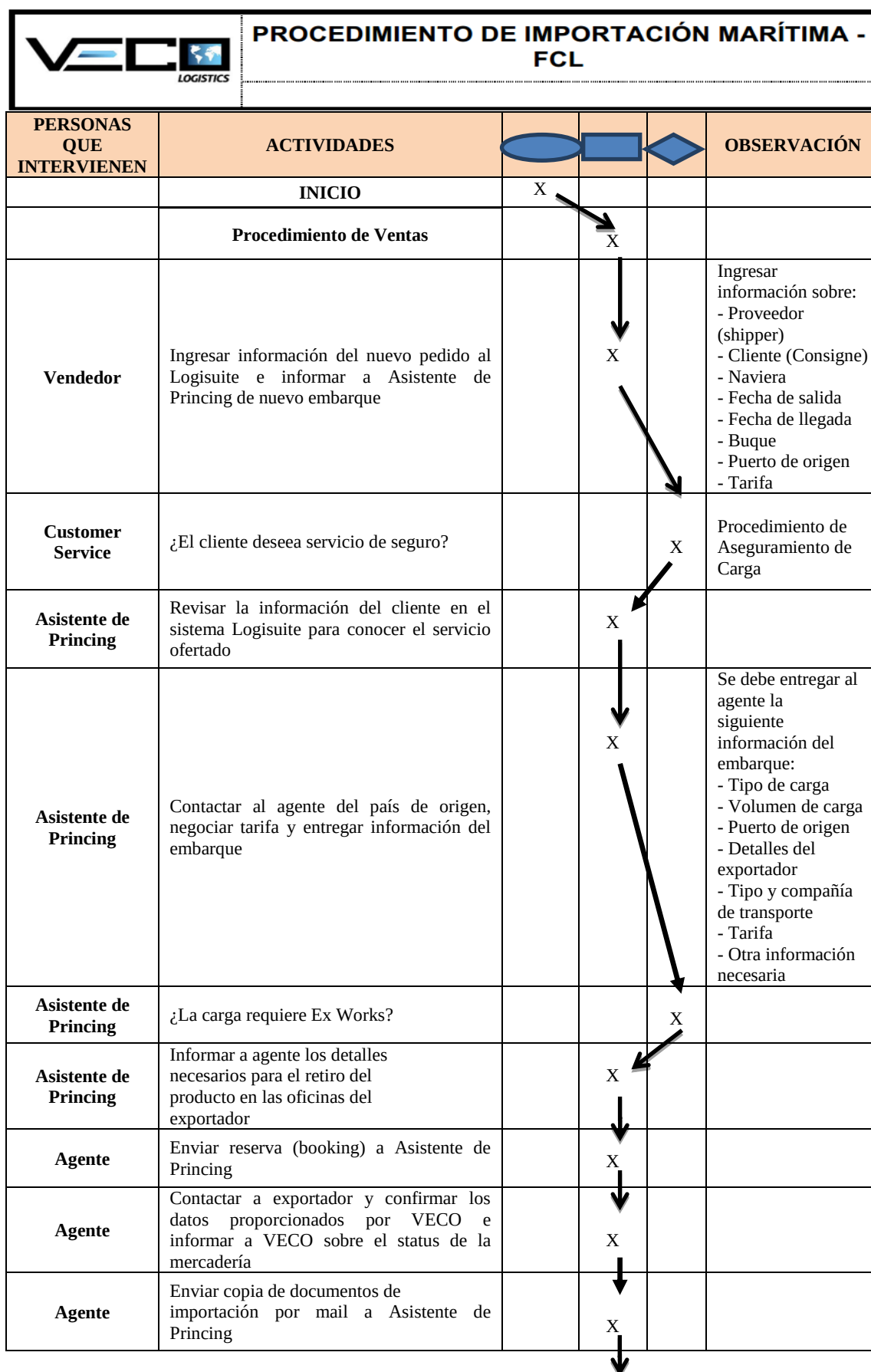
 PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN AÉREA					
PERSONAS QUE INTERVIENEN	ACTIVIDADES				OBSERVACIÓN
	INICIO	X			
	Procedimiento de Ventas		X		
Vendedor	Ingresar información del nuevo pedido al Logisuite e informar a Asistente de Prining de nuevo embarque		X		Ingresar información sobre: - Proveedor (shipper) - Cliente (Consigne) - Aerolínea - Fecha de salida - Fecha de llegada - Puerto de origen - Tarifa

PERSONAS QUE INTERVIENEN	ACTIVIDADES				OBSERVACIÓN
Customer Service	¿El cliente desea servicio de seguro?			X	SI Procedimiento de Aseguramiento de Carga
Asistente de Pricing	NO Revisar la información del cliente en el sistema Logisuite para conocer el Servicio ofertado		X		
Asistente de Pricing	Contactar al agente del país de origen, negociar tarifa y entregar información del embarque		X		Se debe entregar al agente la siguiente información del embarque: - Tipo de carga - Volumen de carga - Puerto de origen - Detalles del exportador - Tipo y compañía de transporte - Tarifa
Asistente de Pricing	¿La carga requiere Ex Works?			X	
Asistente de Pricing	SI Informar a Agente los detalles necesarios para el retiro del producto en las oficinas del exportador		X		
Agente	NO Enviar reserva (booking) a Asistente de Pricing		X		
Agente	Contactar a exportador y confirmar los datos proporcionados por VECO e informar a VECO sobre el status de la mercadería		X		
Agente	Enviar a Asistente de Pricing la Guía Master, Guía Hija y Manifiesto de Carga		X		
Asistente de Pricing	Enviar a Customer Service y Jefe de Operaciones documentos de importación		X		
Customer Service	Enviar documentos a cliente para su aprobación		X		
Cliente	Reenviar documentos aprobados a Customer Service		X		Documentos de importación a revisar: Guía Master, Guía Hija y Manifiesto de Carga
Asistente de Pricing, Jefe de Operaciones y Customer Service	¿Está correcto?			X	La corrección de la Guía Hija la realiza el Jefe de Operaciones debido a la premura del tiempo.
Jefe de Operaciones	NO Corregir hija		X		
Customer Service	SI Informar a Jefe de Operaciones la aprobación de los documentos por parte del cliente		X		

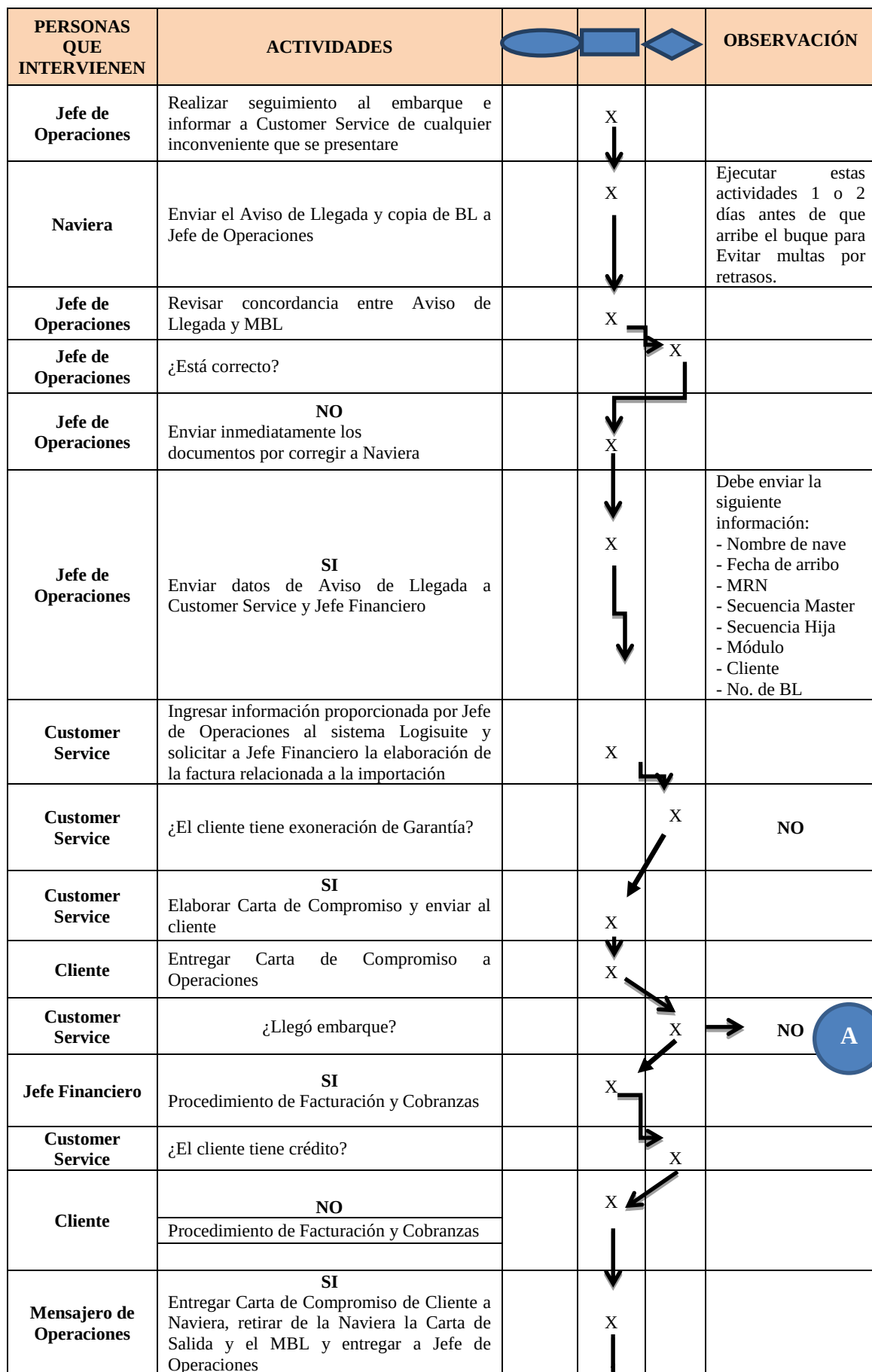


CAMBIOS REALIZADOS EN EL DOCUMENTO			
Actualización Anterior:		N/A	
PÁG.	CAMBIO	EXPLICACIÓN	INFORMANTE DEL CAMBIO
	Este documento es nuevo		

Tabla 5.6 Procedimiento de Importación Marítima FCL



PERSONAS QUE INTERVIENEN	ACTIVIDADES				OBSERVACIÓN
Asistente de Prining	Enviar copia de documentos de importación a Customer Service y Jefe de Operaciones		X		
Customer Service	Revisar estado de cuenta del cliente, informar al cliente si tuviera valores pendientes y enviar documentos a cliente para su aprobación		X		
Cliente	Reenviar documentos aprobados o con correcciones a Customer Service		X		
Asistente de Prining, Jefe de Operaciones y Customer Service	Revisar documentos de importación enviados por Agente		X		Documentos de importación a revisar: HBL, MBL y Nota de Débito
Asistente de Prining, Jefe de Operaciones y Customer Service	¿Está correcto?			X	
Asistente de Prining	Enviar inmediatamente los documentos por corregir a Agente		X		
Agente	Enviar inmediatamente los documentos corregidos			X	
Customer Service	Ingresar información del nuevo pedido al Logisuite e informar a Jefe de Operaciones la aprobación de los documentos por parte del cliente		X		Ingresar información sobre: - Referencia de Pedido: DUI, No. de Inspección (No. INSP), carta de crédito (L/C), Factura proforma (PI) y/o orden de compras (PO), - Número de HBL - Número de MBL - Tipo de Importación (FCL, LCL, Aéreo) - Número de contenedor(es), tamaño (20'. 40', y 40'HQ) en caso de ser FCL también deberá ingresar al sistema los siguientes documentos: - cotización del proveedor (naviera o agente) - MBL - Routing Order y/o cotización al cliente - factura o n/d del agente



PERSONAS QUE INTERVIENEN	ACTIVIDADES				OBSERVACIÓN
Mensajero de Operaciones	Entregar Carta de Salida y el MBL a cliente		X		Los documentos que debe entregar con exoneración de garantía son: - Carta de Salida - MBL - Factura - Documentos adicionales Los documentos que debe entregar sin exoneración de garantía son: - HBL - Carta de endoso - Copia de MBL - Factura
Jefe de Operaciones	Colocar visto bueno y certificación de flete en HBL y entregar documento cliente		X		
Jefe de Operaciones	Entregar copia de factura, copia de documentos entregados y check list de entrega firmados		X		Los documentos que el Cliente debe entregar a VECO son: cheque (Cuando el pago es a contado), copia de factura firmada, retenciones y sus copias firmadas y comprobante de Egreso del pago.
Cliente	Elaborar orden el pago de embarque a Naviera		X		
Jefe Financiero	Procedimiento de Pagos		X		
Jefe de Operaciones	¿El cliente desea servicio de nacionalización de carga?			X	SI Procedimiento de Nacionalización de Importaciones
Customer Service	Procedimiento de Facturación y Cobranzas		X		
Jefe Financiero	FIN	X			

CAMBIOS REALIZADOS EN EL DOCUMENTO			
Actualización Anterior:		N/A	
PÁG.	CAMBIO	EXPLICACIÓN	INFORMANTE DEL CAMBIO
	Este documento es nuevo		
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Tabla 5.7 Procedimiento de importación marítima LCL

	PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN MARÍTIMA – LCL
---	--

PERSONAS QUE INTERVIENEN	ACTIVIDADES				OBSERVACIÓN
	Procedimiento de Ventas	X			
Vendedor	Ingresar información del nuevo pedido al Logisuite e informar a Asistente de Pricing de nuevo embarque		X		Ingresar información sobre: - Proveedor (shipper) - Cliente (Consigne) - Naviera - Fecha de salida - Fecha de llegada - Buque - Puerto de origen - Tarifa
Customer Service	¿El cliente desea servicio de Seguro?			X	SI Procedimiento de Aseguramiento de Carga
Asistente de Pricing	NO Revisar la información del (los) cliente(s) en el sistema Logisuite para conocer el servicio ofertado		X		
Asistente de Pricing	Contactar al agente del país de origen, negociar tarifa y entregar información del embarque		X		Se debe entregar al agente la siguiente información del embarque: - Tipo de carga - Volumen de carga - Puerto de origen - Detalles del exportador - Tipo y compañía de transporte - Tarifa
Asistente de Pricing	¿La carga requiere Ex Works?			X	
Asistente de Pricing	SI Informar a agente los detalles necesarios para el retiro del producto en las oficinas del exportador		X		
Agente	NO Enviar reserva (booking) a Asistente de Pricing		X		
Agente	Contactar a exportador y confirmar los datos proporcionados por VECO e informar a VECO sobre el status de la mercadería		X		
Agente	Enviar copia de documentos de importación por mail a Asistente de Pricing		X		

PERSONAS QUE INTERVIENEN	ACTIVIDADES				OBSERVACIÓN
Asistente de Pricing	Enviar copia de documentos de importación a Customer Service y Jefe y Auxiliar de Operaciones		X ↓		
Customer Service	Revisar estado de cuenta del cliente, informar al cliente si tuviera valores pendientes y enviar documentos a cliente para su aprobación		X ↓		
Cliente	Reenviar documentos aprobados o con observaciones a Customer Service		X ↓		
Asistente de Pricing, Auxiliar de Operaciones y Customer Service	Revisar documentos de importación enviados por Agente		X ↓		Documentos de importación a revisar: HBL (Customer Service), MBL y Nota de Débito (Pricing)
Asistente de Pricing, Auxiliar de Operaciones y Customer Service	¿Está correcto?		X ↓	X ↙	
Asistente de Pricing	NO Enviar inmediatamente los documentos por corregir a Agente		X ↓		
Agente	Enviar inmediatamente los documentos corregidos		X ↓		
Customer Service	SI Ingresar información del nuevo pedido al Logisuite e informar a Auxiliar de Operaciones la aprobación de los documentos por parte del cliente		X ↓		Ingresar información sobre: - Referencia de Pedido: DUI, No. de Inspección (No. INSP), carta de crédito (L/C), Factura proforma (PI) y/o orden de compras (PO), - Número de HBL - Número de MBL - Tipo de Importación (FCL, LCL, Aéreo) - Número de contenedor(es), tamaño (20' . 40', y 40'HQ) También deberá ingresar al sistema los siguientes documentos: - cotización del proveedor (naviera o agente) - MBL - Routing Order y/o cotización al cliente - Factura o nota de débito del agente
Auxiliar de Operaciones	Realizar seguimiento al embarque e informar a Customer Service de cualquier inconveniente que se presentare		X ↓		

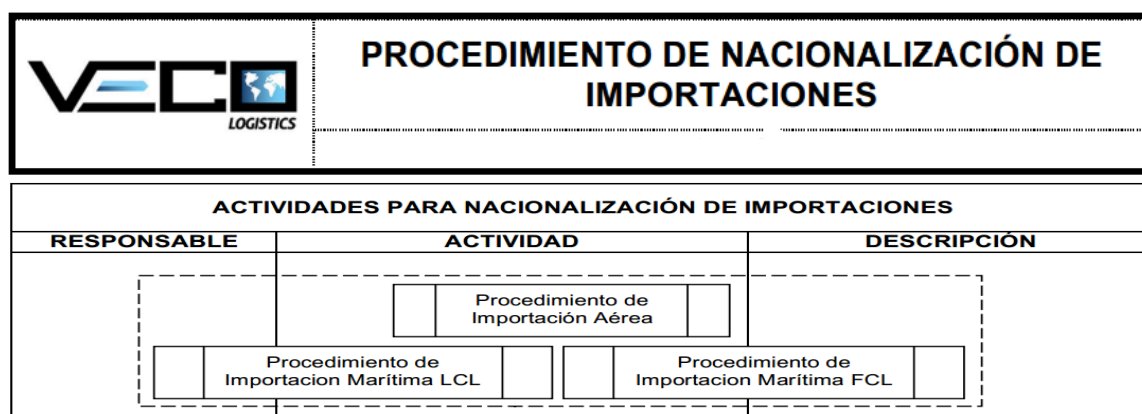
PERSONAS QUE INTERVIENEN	ACTIVIDADES				OBSERVACIÓN
Auxiliar de Operaciones	Elaborar Manifiesto		X		Se debe detallar: - Nombre de Cliente - Número de HBL - Nombre de Proveedor - Cantidad de Bultos - Peso - Metros cúbicos - Descripción - Flete
Naviera	Enviar el Aviso de Llegada y copia de BL a Jefe de Operaciones		X		Ejecutar estas actividades 1 o 2 días antes de que arribe el buque para evitar multas por retrasos.
Auxiliar de Operaciones	Revisar concordancia entre Aviso de Llegada y MBL		X		
Auxiliar de Operaciones	¿Está correcto?			X	
Auxiliar de Operaciones	NO Enviar inmediatamente los documentos por corregir a Naviera		X		
Auxiliar de Operaciones	SI Enviar datos de Aviso de Llegada a Customer Service y Jefe Financiero		X		Debe enviar la siguiente información: - Nombre de nave - Fecha de arribo - MRN - Secuencia Master y Secuencia Hija - Módulo - Cliente - No. de BL
Auxiliar de Operaciones	Enviar Manifiesto a Operaciones de Puerto y Almacén		X		
Customer Service	Ingresar información de Aviso de Llegada por Jefe de Operaciones al sistema Logisuite, informar a cliente(s) y solicitar a Jefe Financiero la factura		X		
Jefe Financiero	Procedimiento de Facturación y Cobranzas		X		
Auxiliar de Operaciones	Solicitar factura de gastos locales y pago de flete a Naviera		X		
Auxiliar de Operaciones	Elaborar orden el pago de embarque a Naviera		X		
Jefe Financiero	Procedimiento de Pagos		X		
Mensajero de Operaciones	Retirar de la Naviera la Carta de Salida y MBL y entregar cheque		X		El cheque debe entregarse cuando VECO no posee crédito con el proveedor.
Asistente de Operaciones (Puerto)	Enviar a Asistente de Operaciones (Puerto) la Carta de Salida		X		

PERSONAS QUE INTERVIENEN	ACTIVIDADES				OBSERVACIÓN
Asistente de Operaciones (Puerto)	Coordinar con almacén la apertura del contenedor		X		El Almacén es quien posiciona los contenedores para la apertura y por lo tanto la consolidadora está condicionada a las instrucciones del Almacén.
Asistente de Operaciones (Puerto)	Comparar y verificar los datos del Manifiesto con la carga durante la apertura del contenedor		X		Debe verificar: - Que la tarja sea correcta (que lo expuesto en los documentos sea lo que haya físicamente) - Tomar fotos - Confirmar que el tipo de embalaje que indica el documento sea el que se encuentra físicamente, sino Realizar los cambios respectivos. - Confirmar que la mercadería esté en óptimas condiciones tanto física como documental. - Verificar el peso, y si existe una diferencia, solicitar un re pesaje
Asistente de Operaciones (Puerto)	Informar a Jefe de Operaciones que la carga ha ingresado correctamente o tuvo alguna novedad		X		Esta actividades es obligatoria previo al ingreso de los bultos en la bodega del Almacén.
Personal de Almacén	Colocar bultos verificados en bodega de almacén		X		
Personal de Almacén	Al cierre de la apertura, emitir la Tarja de Desconsolidación, entregar Tarja a Asistente de Operaciones (Puerto) e ingresar información en Ecuapass Asistente de Operaciones (Puerto) e ingresar información en Ecuapass		X		
Asistente de Operaciones (Puerto)	Entregar Jefe o Auxiliar de Operaciones la Tarja de Desconsolidación emitida por Almacén		X		
Customer Service	¿El cliente solicitó nacionalización de importación?			X	SI Procedimiento de Nacionalización de Importaciones
Auxiliar de Operaciones	Informar a Customer Service la desconsolidación de la carga y archivar Tarja de Desconsolidación		X		
Customer Service	Informar a Cliente que la información de la desconsolidación de la carga se encuentra publicada en Ecuapass		X		

PERSONAS QUE INTERVIENEN	ACTIVIDADES				OBSERVACIÓN
Cliente	Cancelar factura y recibir documentos de importación		X		
Auxiliar Financiero	¿El cliente tiene Crédito?		X		
Jefe Financiero	NO Procedimiento de Facturación y Cobranzas		X		
Auxiliar de Operaciones	SI Entregar documentos de importación a cliente		X		Los documentos son: - BL - Carta de Autorización de retiro de mercadería - Factura comercial (si hubiere) - Otros documentos adicionales
Auxiliar Financiero	NO Entregar factura a cliente		X		
	FIN	X			

CAMBIOS REALIZADOS EN EL DOCUMENTO			
Actualización Anterior:		N/A	
PÁG.	CAMBIO	EXPLICACIÓN	INFORMANTE DEL CAMBIO
	Este documento es nuevo		
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Tabla 5.8 Actividades para Nacionalización de Importaciones



PERSONAS QUE INTERVIENEN	ACTIVIDADES				OBSERVACIÓN
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	Elaborar pre liquidación de impuestos y de gastos de aduana, verificar que el cliente no tenga deudas pendientes con VECO (informar a cliente si las tuviere) e informar al cliente el valor del anticipo para proceder con nacionalización		X		

PERSONAS QUE INTERVIENEN	ACTIVIDADES				OBSERVACIÓN
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	Revisar documentación correspondiente a la importación		X ↓		Deberá revisar: - Partida arancelaria - Factura comercial (Incoterm, numeración, fecha, termino de pago) - Vigencia de la licencia del producto, - Certificado de origen - Documento de transporte marítimo o aéreo - Certificado de Agro calidad, si aplicara
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	¿La documentación es correcta?		X ↓		
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	NO Solicitar a cliente corrección de él (los) documento(s) que se encuentre(n) errado(s)		X ↓		
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	SI Entregar información de carga y cliente a Agente de Aduana para el trámite correspondiente		X ↓		El trámite debe iniciar 1 día antes de que arribe la mercadería
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	Esperar a que Agente de Aduana entregue documentación para revisar		X ↓		
Agente de Aduana	Enviar archivo de Excel de ingreso de los detalles de los ítems y el print de los valores a pagar por impuestos		X ↓		
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	¿La documentación es correcta?			X ↙	
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	NO Solicitar a Agente de Aduana corrección de él(los) valor(es) que se encuentre(n) errado(s)		X ↓		
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	SI Solicitar a Agente de Aduana corrección del(los) valor(es) que se encuentre(n) errado(s)		X ↘		
Cliente	¿Aprueba?			X ↙	
Agente de Aduana	NO Corregir la liquidación de impuestos al cliente y enviar a Asistente de Operaciones (Nacionalización)		X ↓		
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	Enviar liquidación de impuestos a cliente		X ↓		
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	SI Informar a Agente de Aduana que puede transmitir declaración		X ↓		
Agente de Aduana	Transmitir declaración, recibir notificación del canal de aforo, el Número de refrendo y el número de liquidación, descargar el archivo de la liquidación final, el archivo y los datos de aforo y el nombre del funcionario asignado. Enviar información Asistente de Operaciones		X ↘		

PERSONAS QUE INTERVIENEN	ACTIVIDADES				OBSERVACIÓN
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	¿Existe diferencia de peso entre lo ingresado por el Consolidadora o Naviera y el Almacén?			X	
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	Solicitar a Agente de Aduana el aforo físico de la mercadería		X		
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	Enviar a cliente información entregada por Agente de Aduana a Cliente		X		
Cliente	Pagar impuestos en banco y enviar scan con sello del banco		X		
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	¿El aforo es Físico?			X	
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	NO ¿El aforo es Documental?		X		
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	SI Entregar toda la documentación que soporte la negociación entre Cliente y Proveedor y documentación técnica necesaria a Auxiliar de Agente de Aduana		X		Presentar documentación que el Funcionario solicite.
Auxiliar de Agente de Aduana	Presenciar apertura de contenedor mientras el funcionario asignado realiza el aforo físico y documental de la mercadería		X		
Auxiliar de Agente de Aduana	Informar a Agente de Aduana novedades sobre el aforo físico		X		
Agente de Aduana	Informar a Asistente de Operaciones (Nacionalización) novedades sobre el aforo físico		X		
Funcionario asignado	Revisar documentación de importación y técnica		X		
Asistente de Operaciones (Nacionalización), Agente de Aduana y Cliente	Coordinar correcciones o cambios solicitados por funcionario		X		
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	¿Existe documentación complementaria?			X	
Cliente	SI Pagar valores de liquidación complementaria a Aduana		X		
Funcionario de SENAE	NO Autorizar salida de mercadería en el sistema de SENAE		X		
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	Recopilar gastos realizados e informar a cliente el valor a cancelar y solicitar a Jefe Financiero la facturación del servicio		X		

PERSONAS QUE INTERVIENEN	ACTIVIDADES				OBSERVACIÓN
Jefe Financiero	Procedimiento de Facturación y Cobranzas		X		
			↓		
Agente de Aduana	Pagar valores de almacenaje		X		
			↓		
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	Informar a cliente que su mercadería está lista para ser retirada		X		
			↘		
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	¿El cliente solicitó servicio de movilización de carga?			X	
			↘		
SI	Diagrama de Flujo “Actividades para Movilizar Carga de Importación		X		
			↓		
NO	Procedimiento de Pagos		X		
			↘		
	FIN	X			

CAMBIOS REALIZADOS EN EL DOCUMENTO			
Actualización Anterior:		N/A	
PÁG.	CAMBIO	EXPLICACIÓN	INFORMANTE DEL CAMBIO
	Este documento es nuevo		
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Tabla 5.9 Actividades para Movilizar Carga de Importación

ACTIVIDADES PARA MOVILIZAR CARGA DE IMPORTACIÓN
--

PERSONAS QUE INTERVIENEN	ACTIVIDADES				OBSERVACIÓN
	Diagrama de Flujo “Actividades para Nacionalización de Importaciones”	X			
			↓		

PERSONAS QUE INTERVIENEN	ACTIVIDADES				OBSERVACIÓN
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	Cotizar servicio de movilización de carga		X		Si el cliente ha solicitado descuento, la aprobación deberá solicitarse al Gerente Comercial
Cliente	¿Aprueba?				No 
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	SI ¿Es cliente nuevo?			X	Si el cliente es nuevo, el servicio de movilización debe facturarse y cobrarse previo a la ejecución del servicio.
Jefe Financiero	SI Procedimiento de Facturación y Cobranzas		X		
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	Esperar a aprobación de salida de mercadería		X		
Asistente de Operaciones (Nacionalización)	Solicitar a Transportista los datos del chofer y vehículo, enviar al Agente de Aduana y coordinar con Transportista punto de recolección y de entrega		X		
Agente de Aduana	Cancelar valores por costo de almacenaje, solicitar pase de puerta con los datos entregados, entregar pase a puerta a Chofer y facturar a Asistente de Operaciones (Nacionalización)		X		
Jefe Financiero	Procedimiento de Facturación y Cobranzas		X		
	FIN	X			

CAMBIOS REALIZADOS EN EL DOCUMENTO			
Actualización Anterior:		N/A	
PÁG.	CAMBIO	EXPLICACIÓN	INFORMANTE DEL CAMBIO
	Este documento es nuevo		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

CONCLUSIONES DEL PROYECTO

El proyecto de Auditoría de Control y Propuesta de Mejoramiento en el área de logística de la empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A, con el propósito de haber finalizado el desarrollo del trabajo, se han llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los objetivos planteados.

- El control interno es una herramienta imprescindible para lograr el éxito de una empresa, a través de la eficiencia y eficacia de sus operaciones, como también la seguridad razonable de confiabilidad en la información obtenida.
- Se realizó la evaluación de control interno, en un levantamiento de información de los procesos y las actividades que se ejecutan en el área de logística, a través de cuestionarios de control interno y conocimientos de cargo, para la confirmación de información respecto a controles, brindada por la empresa.
- Una vez ejecutada la evaluación, se emitió un Informe de Auditoría de Control Interno dirigido al gerente de la empresa, en el que se incluyó una matriz que puntualiza los hallazgos con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.
- La evaluación de control interno y conocimiento de cargo en la empresa, fue importante y necesaria para la realización de la propuesta de mejoramiento dentro del área de la logística, basado en las técnicas Control Interno – COSO, indicadores de gestión e ISO 9001:2008. Los mismos que reflejaron el análisis de cada componente de acuerdo a la situación del departamento de logística, haciendo afectación en la segregación de funciones que debe ser establecida por la alta gerencia, procedimientos de mayor importancia que se llevan a cabo dentro del departamento; siendo complementado con flujogramas de cada proceso.
- El proyecto de Auditoría de control y propuesta de mejoramiento en el área de logística de la empresa **VECO LOGISTICS ECUADOR S.A.**, da como resultado que el departamento de operaciones debe reforzar su control interno, es decir, no proporciona seguridad razonable a la organización “no previene o detecta errores oportunamente”, ni evalúa el logro de objetivos institucionales

que se miden con los objetivos departamentales. Otros factores por lo que el departamento de logística se ve afectado es por no realizar capacitaciones continuas, la inducción al nuevo personal no se efectúa de manera correcta y los manuales de procesos no se encuentran desarrollados.

RECOMENDACIONES DEL PROYECTO

El análisis dentro del área de logística de la empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A, demuestra que la debilidad de controles, baja la eficiencia y productividad de los diferentes departamentos, por lo que realizamos una propuesta de mejoramiento el mismo que se detalla:

AUDITORÍA DE CONTROL Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE LA EMPRESA VECO LOGISTICS ECUADOR S.A.

- Reforzar el sistema de control interno de acuerdo a las exigencias de cada departamento del área de logística.
- La Gerencia debe realizar una correcta segregación de funciones y responsabilidades, con la finalidad de que se garantice la eficiencia y eficacia de los procesos dentro del área de logística.
- Aplicar a la certificación de la Norma ISO 9001:2008 Gestión de Calidad, con el objetivo de mejorar continuamente dentro de cada departamento del área de logística de la empresa.
- El área de logística debe realizar evaluaciones periódicas de los procesos, para identificar falencias en los controles, con la finalidad de perfeccionar y fortalecer el flujo de información.
- Capacitar periódicamente al personal, sobre las funciones del cargo con la finalidad de que esté actualizado respecto a factores que incurren en el desempeño de la entidad.

- Utilizar los diagramas de flujos propuestos de los diferentes procesos, con el objetivo de optimizar tiempo, reducir duplicidad de funciones, corregir continuamente la comunicación entre departamentos y disminuir errores que generen pérdidas en la empresa.
- Se recomienda a la empresa **VECO LOGISTICS ECUADOR S.A.**, implementar el Plan de Mejoramiento otorgado por las auditoras del proyecto, el cual ayudará a disminuir las pérdidas ocasionadas por no contar con controles eficaces, que ayuden a detectar errores en las funciones que generan retrasos y duplicidad de tareas, incurriendo en costos y en la insatisfacción del cliente. El departamento de Talento Humano debe realizar capacitaciones de manera continua tanto al personal nuevo, como a los funcionarios que ya tienen tiempo ejerciendo sus labores, es recomendable medir el nivel profesional mediante indicadores de gestión, que sirvan para evaluar el desempeño de las funciones que ejerce el personal del departamento de logística.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril Sanchez, C. E., Enriquez Palomino, A., & Sanchez Rivero, J. M. (2006). *Manual para la Integración de sistemas de gestión*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Agudelo Tobón, L., & Escobar Bolívar, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Medellín: Kimpres Ltda. Obtenido de <http://ingenieriaencomercioexterior.blogspot.com/2012/08/el-flujo-grama.html>
- Alcalde San Miguel, P. (2007). *Calidad* (Primera ed.). Madrid: Paraninfo.
- Araya, J. C. (s.f.). *Técnicas de Organización y Métodos*. EUNED.
- Cabello Perez, M., & Cabello Gonzalez, J. (2013). *Claves de Comercio Exterior Procedimientos Aduaneros I*. Grupo Taric.
- Castellanos Ramirez, A. (2009). *Manual de la gestión logística del transporte y distribución de mercancías*. Universidad del Norte.
- Coopers, & Lybrand. (1997). *Los Nuevos Conceptos de Control Interno: Informe COSO*. Madrid: Diaz de Santos.
- De La Peña Gutiérrez, A. (2011). *Auditoría un enfoque práctico* (Primera ed.). Madrid: Parainfo S.A.
- Deming, W. E. (s.f.). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Díaz de Santo S.A.
- Enrique Benjamín, F. (2007). *Auditoría Administrativa: gestión estratégica del cambio* (Segunda ed.). México: Pearson Educación.
- Escudero Serrano, M. (2013). *Gestión logística y comercial*. Paraninfo.
- Espinosa, R. (21 de Enero de 2014). *El Universo*. Recuperado el 19 de Enero de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/21/nota/2066256/ecuador-busca-reducir-deficit-comercial-nuevas-normas-importaciones>
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima: IICO.
- Fowler Newton, E. (2011). *Diccionario de Contabilidad y Auditoría* (Edición ed.). Argentina: Obras Esenciales.
- Fundacion Eca Global. (2006). *El Auditor de Calidad*. Madrid: Fundacion Confemetal.
- Gonzalez Fernández, F. J. (2010). *Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión* (Segunda ed.). Madrid: FC Editorial.
- Google Maps. (2014). *mapa de Guayaquil*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/preview?source=newuser-ws>

- Google Maps. (s.f.). *GOOGLE MAPS*. Recuperado el 23 de ABRIL de 2014, de <https://www.google.com.ec/maps/place/Sonesta+Hotel+Guayaquil/@2.1637531,79.9623577,12z/data=!4m5!1m2!2m1!1shotel+sonesta+guayaquil!3m1!1s0x902d6d944c68adeb:0xe9b79105f1996581>
- Hernández Meléndrez, E., & Sánchez Gómez, A. R. (s.f.). *Planeamiento de las Auditorías*. Recuperado el 14 de diciembre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales6/fin/como-plantearyrealizarAuditorias.htm>
- Impex, B. (2010). *www.advice-business.com*. Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de www.advice-business.com/es/consejos-1666831.htm.
- Mantilla B, S. A. (2005). *Control Interno Informe Coso*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Maps, G. (2014). *GOOGLE MAPS*. Recuperado el 23 de Agosto de 2014, de <https://www.google.com.ec/maps/place/Sonesta+Hotel+Guayaquil/@2.1637531,79.9623577,12z/data=!4m5!1m2!2m1!1shotel+sonesta+guayaquil!3m1!1s0x902d6d944c68adeb:0xe9b79105f1996581>
- Martinez Martinez, A., & Cegarra Navarro, J. G. (2014). *Gestion por procesos de negocio*. Madrid: Ecobook.
- Medina Giopp, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*. Santo Domingo: INTEC.
- Mills, D. (2003). *Manual de Auditoría de la Calidad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Montaño Hormigo, F. J. (2014). *Auditoría de las áreas de la empresa*. Colombia: IC.
- Mora Enguidanos, A. (2009). *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestion*. Ecobook .
- Mora García, L. A. (2008). *Gestión Logística Integral*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Mora García, L. A. (2008). *Gestión Logística Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Moreira, D. (s.f.). *Delgado & Moreira Agencia de Aduana*. (infoservi@aice-ec.com, Editor) Obtenido de <http://delgadomoreira.com/informacion/m-informacion-districtos>
- NORMA ISO 9001. (2008). *ISO 9001:2008*. Obtenido de http://www.qsi-meta.com/Web/BIBLIOTECA/ISO%209001_2008.htm
- Palo F, B. (2006). *Constitucion Comercio Exterior*. Buenos Aires: Dunken .
- Pastor Emilio Pérez Villa, F. N. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001: 2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria*. Bogota: Universidad Cooperativa de Colombia.

- Pérez Villa, P. E., & Múnera Vásquez, F. N. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria* (Primera ed.). Bogotá: EDUCC.
- Rivera Vilas, L. M., Buitrago Vera, J. M., & Roig Merino, B. (2002). *Calidad integral y su gestión en el sector agroalimentario*. Valencia: UPV.
- Rodríguez Moguel, E. (2005). *Metodología de la Investigación* (Primera ed.). Tabasco: Universidad Juárez.
- Rosander, A. C. (1994). *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ruiz Arevalo, J. (2007). *Manual de Transportes en Operaciones de Proyección*. España.
- Ruiz Rodriguez, J. (2010). *El transporte por carretera*. Marge Books.
- Salinas, G. (s.f.). *Diccionario de Comercio Internacional, Terminos Maritimos, Aduaneros*.
- Sanchez Curiel, G. (2006). *Auditoría de Estados Financieros* (Segunda ed.). México: Pearson Educación.
- Soler García, D. (2009). *Diccionario de Logística* (Segunda ed.). Barcelona: Marge Books.
- Spencer Pickett, K. H. (2007). *Manual básico de Auditoría Interna*. Barcelona: Gestión 2000.
- Sunder, S. (2005). *Teoria de la Contabilidad y el Control*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Superintendencia de Compañías. (2012). *Disposiciones legales y reglamentarias sobre implementación de NIIF*. Recuperado el 16 de noviembre de 2013, de <http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=1&ubc=Inicio>
- VecoLogistics. (2008). *Veco Logistics Miami*. Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de <http://www.vecologistics.com/agents.html>
- Yuni, J. A., & Ariel Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación* (2da. Edición ed.). Argentina: Brujas.

Anexo 1 Cuestionario de Conocimiento de Cargo-Vendedor 1

	ANEXO 1
TEMA: Auditoría de Control y Propuesta de Mejoramiento en el Área de Logística de la Empresa Veco Logistics Ecuador S.A.	Objetivo: Conocer las funciones que tienen a cargo el personal del área operativa de la empresa Veco Logistics Ecuador S.A.
AUTORAS: Meybol Jazmín Carrasco Quisnia Leslie Giannina Navarrete Bonilla TUTOR(A): Ing. Norma Zea Villacís	CARGO: VENDEDOR

CUESTIONARIO DE CONOCIMIENTO DE CARGO

Datos de puesto de trabajo

Denominación del puesto:	Vendedor
Departamento:	Ventas
Dirección/ área:	Comercial
Ubicación:	Edificio Sonesta Shops

ESFUERZO FÍSICO

TIPO	DURACIÓN	FRECUENCIA
No aplica		

RIESGOS

CUÁL	TIEMPO EXPOSICIÓN EN %	GRAVEDAD PROBABLE
No aplica		

CONDICIONES AMBIENTALES

FACTOR DESAGRADABLE	FRECUENCIA	INTENSIDAD	TIEMPO DE EXPOSICIÓN EN %
Ruido	Diario		60%
Temperatura y Humedad	Mensual		65%

CONDICIONES HORARIAS

HORARIO HABITUAL	VIAJES	TURNOS	DISPONIBILIDAD	PROLONGACIÓN JORNADA
8:30 a 17:30			Inmediata	1 hora

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

N°	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	FRECUENCIA DEL PROCESO	SE AJUSTA A LA REALIDAD		CAMBIO, AJUSTE, CORRECCIÓN, SUGERENCIA, ETC.	MARQUE CON UNA (X) SI LAS FUNCIONES SON:		
			SI	NO		PERMANENTE	PERIÓDICA	ESPORÁDICA
1	Comunicación con departamento	Diario	x			x		
2	Búsqueda de clientes	Diario	x			x		
3	Elaboración de cuadro de ventas	Semanal	x			x		
4	Visitar clientes nuevos y existentes	Semanal	x			x		
5	Ingreso Cotización	Semanal	x				x	

Fuente: Fernando Ríos , M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. España: Díaz de Santos S.A. Pág 200-203

2. Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá. Recuperado 9 de noviembre de 2014. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/contenido.html>

Elaborado por: Autoras

Anexo 2 Cuestionario de Conocimiento de Cargo-Customer Service

 UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ECUADOR	ANEXO 2
TEMA: Auditoría de Control y Propuesta de Mejoramiento en el Área de Logística de la Empresa Veco Logistics Ecuador S.A.	Objetivo: Conocer las funciones que tienen a cargo el personal del área operativa de la empresa Veco Logistics Ecuador S.A.
AUTORAS: Meybol Jazmín Carrasco Quisnia Leslie Giannina Navarrete Bonilla TUTOR(A): Ing. Norma Zea Villacís	CARGO: CUSTOMER SERVICE

CUESTIONARIO DE CONOCIMIENTO DE CARGO

Datos de puesto de trabajo

Denominación del puesto:	Customer Service
Departamento:	Operaciones
Dirección/ área:	Logística
Ubicación:	Edificio Sonesta Shops

ESFUERZO FÍSICO

TIPO	DURACIÓN	FRECUENCIA
No aplica		

RIESGOS

CUÁL	TIEMPO EXPOSICIÓN EN %	GRAVEDAD PROBABLE
No aplica		

CONDICIONES AMBIENTALES

FACTOR DESAGRADABLE	FRECUENCIA	INTENSIDAD	TIEMPO DE EXPOSICIÓN EN %
Ruido	Diario		60%
Temperatura y Humedad	Mensual		65%

CONDICIONES HORARIAS

HORARIO HABITUAL	VIAJES	TURNOS	DISPONIBILIDAD	PROLONGACIÓN JORNADA
8:30 a 17:30			Inmediata	2 horas

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

N°	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	FRECUENCIA DEL PROCESO	SE AJUSTA A LA REALIDAD		CAMBIO, AJUSTE, CORRECCIÓN, SUGERENCIA, ETC.	MARQUE CON UNA (X) SI LAS FUNCIONES SON:		
			SI	NO		PERMANENTE	PERIÓDICA	ESPORÁDICA
1	Mantenimiento de clientes	Diario	x			x		
2	Contacto con el personal del área comercial	Diario	x			x		
3	Notificaciones y seguimientos de embarque	Diario	x			x		
4	Manejo de sistema operativo interno	Diario	x			x		
5	Envío aviso de llegada a clientes	Semanal	x				x	

Fuente: Fernando Ríos , M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. España: Díaz de Santos S.A. Pág 200-203

2. Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá. Recuperado 9 de noviembre de 2014. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/contenido.html>

Elaborado por: Autoras

Anexo 3 Cuestionario de Conocimiento de Cargo-Pricing

 UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ECUADOR	ANEXO 3
TEMA: Auditoría de Control y Propuesta de Mejoramiento en el Área de Logística de la Empresa Veco Logistics Ecuador S.A.	Objetivo: Conocer las funciones que tienen a cargo el personal del área operativa de la empresa Veco Logistics Ecuador S.A.
AUTORAS: Meybol Jazmín Carrasco Quisnia Leslie Giannina Navarrete Bonilla TUTOR(A): Ing. Norma Zea Villacís	CARGO: PRICING

CUESTIONARIO DE CONOCIMIENTO DE CARGO

Datos de puesto de trabajo

Denominación del puesto:	Pricing
Departamento:	Operaciones
Dirección/ área:	Logística
Ubicación:	Edificio Sonesta Shops

ESFUERZO FÍSICO

TIPO	DURACIÓN	FRECUENCIA
No aplica		

RIESGOS

CUÁL	TIEMPO EXPOSICIÓN EN %	GRAVEDAD PROBABLE
No aplica		

CONDICIONES AMBIENTALES

FACTOR DESAGRADABLE	FRECUENCIA	INTENSIDAD	TIEMPO DE EXPOSICIÓN EN %
Ruido	Diario		60%
Temperatura y Humedad	Mensual		65%

CONDICIONES HORARIAS

HORARIO HABITUAL	VIAJES	TURNOS	DISPONIBILIDAD	PROLONGACIÓN JORNADA
8:30 a 17:30			Inmediata	2 horas

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

N°	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	FRECUENCIA DEL PROCESO	SE AJUSTA A LA REALIDAD		CAMBIO, AJUSTE, CORRECCIÓN, SUGERENCIA, ETC.	MARQUE CON UNA (X) SI LAS FUNCIONES SON:		
			SI	NO		PERMANENTE	PERIÓDICA	ESPORÁDICA
1	Manejo de precios	Diario	x			x		
2	Actualización de tarifas del exterior	Diario	x			x		
3	Atender requerimientos del personal interno	Diario	x			x		
4	Coordinación de embarque con los agentes del exterior	Diario	x			x		
5	Realización de embarques al exterior	Diario	x			x		

Fuente: Fernando Ríos , M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. España: Díaz de Santos S.A. Pág 200-203

2. Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá. Recuperado 9 de noviembre de 2014. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/contenido.html>

Elaborado por: Autoras

Anexo 4 Cuestionario de Conocimiento de Cargo-Auxiliar de Operaciones

	ANEXO 4
TEMA: Auditoría de Control y Propuesta de Mejoramiento en el Área de Logística de la Empresa Veco Logistics Ecuador S.A.	Objetivo: Conocer las funciones que tienen a cargo el personal del área operativa de la empresa Veco Logistics Ecuador S.A.
AUTORAS: Meybol Jazmín Carrasco Quisnia Leslie Giannina Navarrete Bonilla TUTOR(A): Ing. Norma Zea Villacís	CARGO: AUXILIAR DE OPERACIONES

CUESTIONARIO DE CONOCIMIENTO DE CARGO

Datos de puesto de trabajo

Denominación del puesto:	Auxiliar de Operaciones
Departamento:	Operaciones
Dirección/ área:	Logística
Ubicación:	Edificio Sonesta Shops

ESFUERZO FÍSICO

TIPO	DURACIÓN	FRECUENCIA
No aplica		

RIESGOS

CUÁL	TIEMPO EXPOSICIÓN EN %	GRAVEDAD PROBABLE
No aplica		

CONDICIONES AMBIENTALES

FACTOR DESAGRADABLE	FRECUENCIA	INTENSIDAD	TIEMPO DE EXPOSICIÓN EN %
Ruido	Diario		60%
Temperatura y Humedad	Mensual		65%

CONDICIONES HORARIAS

HORARIO HABITUAL	VIAJES	TURNOS	DISPONIBILIDAD	PROLONGACIÓN JORNADA
8:30 a 17:30			Inmediata	1 hora

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

N°	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	FRECUENCIA DEL PROCESO	SE AJUSTA A LA REALIDAD		CAMBIO, AJUSTE, CORRECCIÓN, SUGERENCIA, ETC.	MARQUE CON UNA (X) SI LAS FUNCIONES SON:		
			SI	NO		PERMANENTE	PERIÓDICA	ESPORÁDICA
1	Manejo de sistema ECUAPASS	Diario	x			x		
2	Realización de pagos a navieras	Semanal	x					x
3	Realización de informe interno BL	Diario	x			x		
4	Actualización de BL sistema operativo interno	Semanal	x				x	
5	Archivo de documentos	Semanal	x				x	
6	Formulario desconsolidación de contenedores	Semanal	x				x	

Fuente: Fernando Ríos , M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. España: Díaz de Santos S.A. Pág 200-203

2. Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá. Recuperado 9 de noviembre de 2014. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/contenido.html>

Elaborado por: Autoras

Anexo 5 Cuestionario de Conocimiento de Cargo-Asistente de Operaciones Puerto

 UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ECUADOR	ANEXO 5
TEMA: Auditoría de Control y Propuesta de Mejoramiento en el Área de Logística de la Empresa Veco Logistics Ecuador S.A.	Objetivo: Conocer las funciones que tienen a cargo el personal del área operativa de la empresa Veco Logistics Ecuador S.A.
AUTORAS: Meybol Jazmín Carrasco Quisnia Leslie Giannina Navarrete Bonilla TUTOR(A): Ing. Norma Zea Villacís	CARGO: ASISTENTE DE OPERACIONES-PUERTO

CUESTIONARIO DE CONOCIMIENTO DE CARGO

Datos de puesto de trabajo

Denominación del puesto:	Asistente de Operaciones-Puerto
Departamento:	Operaciones
Dirección/ área:	Logística
Ubicación:	Edificio Sonesta Shops

ESFUERZO FÍSICO

TIPO	DURACIÓN	FRECUENCIA
Revisión del estado de la carga	3 horas	Semanal

RIESGOS

CUÁL	TIEMPO EXPOSICIÓN EN %	GRAVEDAD PROBABLE
Caídas	100%	45%
Golpes fuertes por mal manipuleo en la desconsolidación	100%	65%
Intoxicación por químicos	100%	100%

CONDICIONES AMBIENTALES

FACTOR DESAGRADABLE	FRECUENCIA	INTENSIDAD	TIEMPO DE EXPOSICIÓN EN %
Ruido	Diario		80%
Temperatura y Humedad	Diario		95%

CONDICIONES HORARIAS

HORARIO HABITUAL	VIAJES	TURNOS	DISPONIBILIDAD	PROLONGACIÓN JORNADA
8:30 a 17:30			Inmediata	4 horas

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

N°	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	FRECUENCIA DEL PROCESO	SE AJUSTA A LA REALIDAD		CAMBIO, AJUSTE, CORRECCIÓN, SUGERENCIA, ETC.	MARQUE CON UNA (X) SI LAS FUNCIONES SON:		
			SI	NO		PERMANENTE	PERIÓDICA	ESPORÁDICA
1	Desconsolidación de carga	Diario	x			x		
2	Seguimiento de trámites aduaneros asignados	Diario	x			x		
3	Pago de proveedores eventuales	Semanal	x				x	
4	Revisión de peso, cubos y cajas de la carga	Diario	x			x		
5	Informe de novedades de la desconsolidación	Semanal	x				x	

Fuente: Fernando Ríos , M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. España: Díaz de Santos S.A. Pág 200-203

2. Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá. Recuperado 9 de noviembre de 2014. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/contenido.html>

Elaborado por: Autoras

Anexo 6 Cuestionario de Conocimiento de Cargo-Asistente de Operaciones Nacionalización

	ANEXO 6
TEMA: Auditoría de Control y Propuesta de Mejoramiento en el Área de Logística de la Empresa Veco Logistics Ecuador S.A.	Objetivo: Conocer las funciones que tienen a cargo el personal del área operativa de la empresa Veco Logistics Ecuador S.A.
AUTORAS: Meybol Jazmín Carrasco Quisnia Leslie Giannina Navarrete Bonilla TUTOR(A): Ing. Norma Zea Villacís	CARGO: ASISTENTE DE OPERACIÓN- NACIONALIZACIÓN

CUESTIONARIO DE CONOCIMIENTO DE CARGO

Datos de puesto de trabajo

Denominación del puesto:	Asistente de Operaciones-Nacionalización
Departamento:	Operaciones
Dirección/ área:	Logística
Ubicación:	Edificio Sonesta Shops

ESFUERZO FÍSICO

TIPO	DURACIÓN	FRECUENCIA
No aplica		

RIESGOS

CUÁL	TIEMPO EXPOSICIÓN EN %	GRAVEDAD PROBABLE
No aplica		

CONDICIONES AMBIENTALES

FACTOR DESAGRADABLE	FRECUENCIA	INTENSIDAD	TIEMPO DE EXPOSICIÓN EN %
Ruido	Diario		60%
Temperatura y Humedad	Diario		55%

CONDICIONES HORARIAS

HORARIO HABITUAL	VIAJES	TURNOS	DISPONIBILIDAD	PROLONGACIÓN JORNADA
8:30 a 17:30			Inmediata	1 hora

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Nº	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	FRECUENCIA DEL PROCESO	SE AJUSTA A LA REALIDAD		CAMBIO, AJUSTE, CORRECCIÓN, SUGERENCIA, ETC.	MARQUE CON UNA (X) SI LAS FUNCIONES SON:		
			SI	NO		PERMANENTE	PERIÓDICA	ESPORÁDICA
1	Coordinación del transporte local de importación y exportación	Diario	x			x		
2	Emisión de pólizas de seguro de transporte en carga	Diario	x			x		
3	Trámite de aduana en importación y exportación	Diario	x			x		
4	Clasificación arancelaria	Diario	x			x		
5	Elaboración de la liquidación aduanera	Diario	x			x		
6	Cotización en trámites aduaneros	Diario	x			x		

Fuente: Fernando Ríos , M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. España: Díaz de Santos S.A. Pág 200-203

2. Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá. Recuperado 9 de noviembre de 2014. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/contenido.html>

Elaborado por: Autoras

