



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis en opción al Grado Académico de Magister en Contabilidad y Auditoría

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE
TRANSPORTE EJECUTIVO: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL
INTERNO PARA LA EMPRESA EUROMOVING FAST CIA LTDA DE
LA CIUDAD DE QUITO**

Autor: VASQUEZ Álvarez, Sandra Magdalena

Tutor: ALEGRIA C., Rodrigo MSc.

LATACUNGA – ECUADOR

Junio 2011



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de la dirección de posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi; por cuanto, el maestrante: Vásquez Álvarez, Sandra Magdalena, con el título de tesis: - **Desarrollo organizacional en el servicio de transporte ejecutivo: diseño de un sistema de control interno para la empresa Euromoving Fast Cia Ltda. de la ciudad de Quito.** Han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Julio 05 de 2011.

Para constancia firman:

.....

Dr. Samuel H. Laverde Albán MSc.
MBA

PRESIDENTE

.....

Ing. Idalia E. Pacheco Tigselema

MIEMBRO

.....

Ing. Cristian Tinajero MBA.

PROFESIONAL EXTERNO

.....

Ing. Milton Merino Z. MSC.

OPOSITOR

CERTIFICACIÓN DE CRÉDITOS QUE AVALAN LA TESIS

CERTIFICADO DE AVAL DEL TUTOR DE TESIS

En mi calidad de Tutor del Programa de Maestría en Contabilidad y Auditoría, nombrado por el Honorable Consejo Directivo de la Dirección de Post- Grados de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

CERTIFICO

Que analizado el Trabajo de Tesis presentado como requisito previo a la obtención del Título de Magíster en Contabilidad y Auditoría.

La investigación se refiere a:

“DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE TRANSPORTE EJECUTIVO: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA EUROMOVING FAST CIA LTDA DE LA CIUDAD DE QUITO”.

Presentado por:

Sandra Magdalena Vásquez Álvarez
171246203-3

C.I. N°:

Tutor: Rodrigo Alegría C. MSc.

Latacunga, Julio 2011

RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE TESIS

Yo, Sandra Vásquez, declaro que los contenidos, resultados obtenidos y propuesta planteada en la presente investigación, son de exclusiva responsabilidad legal y académica de mi persona.

Sandra Magdalena Vásquez Álvarez
C.I. 171246203-3

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud y agradecimiento va dirigido a DIOS, porque él ha sido el pilar fundamental de toda mi vida, y me ha dado las fuerzas necesarias para seguir adelante en todos y cada uno de mis proyectos.

A mis padres queridos Jorge y Teresita, ejemplo de amor, dedicación, perseverancia y ganas de luchar, quienes me han enseñado a valorar la vida y luchar día tras día para lograr mis objetivos.

A todas aquellas personas que me han dado el apoyo incondicional y sincero para cumplir con este un sueño más en mi carrera profesional.

Mi infinito agradecimiento al señor Vicente Sánchez, Gerente General de la empresa Euromoving Fast Cía. Ltda. y a todo su personal, por su ayuda y colaboración para la elaboración de mi tesis.

DEDICATORIA

Lograr retos importantes en la vida trae consigo algunos sacrificios, pero independientemente de los inconvenientes encontrados en el camino, al final estará la recompensa, la que se debe compartir con las personas que siempre brindaron su confianza, paciencia y amor.

A mi madre, mi apoyo incondicional, mi querida Gordita, siempre presente en las etapas de mi vida, con su ejemplo, dedicación y amor, me guía con sus enseñanzas acerca de las cosas verdaderas e importantes.

A mis queridos hijos Gabriel y Francisco, que con su amor y ternura me han dado las fuerzas necesarias para continuar con este proyecto y así demostrarles que todo las metas que uno se propone con esfuerzo y dedicación se llega a cumplir y a triunfar.

ÍNDICE GENERAL

Contenido

Pág

Aprobación	del
Tribunal.....	ii
Certificación.....	
....	iii

Certificado	de
Aval.....iv	
Responsabilidad.....	
...v	
Agradecimiento.....	
...vi	
Dedicatoria.....	
.vii	
Índice	
general.....viii	
Índice	de
tablas.....xiii	
Índice	de
Gráficos.....xvii	
Resumen.....	
xxi	
Summary.....	
xxii	
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema.....	3
Delimitación del Problema.....	4
Formulación del Problema.....	4
Evaluación del Problema.....	4
Variables.....	4
Justificación e Importancia.....	6
Objetivos.....	8
Objetivos Generales.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Enfoque de la investigación.....	9
CAPÍTULO II	10

MARCO TEÒRICO	10
Antecedentes de la Investigación.....	10
Fundamentación teórica	11
El Desarrollo Organizacional	11
La Empresa.....	14
La Gestión de Calidad.....	22
La Reingeniería de Procesos	23
La Competitividad	24
El Control	24
El control Interno.....	25
Control Contable.....	27
Control Administrativo	30
Modelos de Control Interno	32
Informe COSO.....	32
Informe COCO	34
Informe CADBURY	34
Componentes del Control Interno.....	35
Ambiente de Control.....	35
Evaluación de Riesgos	36
Actividades de Control.....	37
Información y Comunicación.....	38
Supervisión o Monitoreo.....	39
Transporte y servicios	41
Transporte.....	41
Tipos de Transporte	41
Los Servicios	43
Tipos de Servicios de Transporte en el Distrito Metropolitano de Quito	44
El Servicio Ejecutivo en el Transporte Terrestre Ecuatoriano	45
Fundamentación Legal.....	46
Definición de términos básicos	47
Interrogantes de la Investigación	49
Variables de la investigación.....	49

CAPÍTULO III	50
METODOLOGÍA.....	50
Diseño de la Investigación	50
Tipo de investigación.....	50
Unidad de Estudio.....	51
Población.....	51
Muestra.....	52
Fórmula para el Tamaño de la Muestra:	52
Muestra de Empleados	53
Muestra de Concesionarios	53
Muestra de Empresas Clientes.....	53
Operacionalización de Variables	54
Técnicas e Instrumento de recolección de Datos.....	55
Validez y Confiabilidad	57
Validez	57
Procedimiento para el Análisis de Datos	58
Técnicas de Presentación de los Datos	58
Procedimientos de la Investigación	59
Criterios para la Elaboración de la Propuesta	60
Criterios de Validación de la Propuesta	60
CAPITULO IV.....	61
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	61
Novedades de la investigación	61
Análisis e interpretación de encuestas	62
Encuesta dirigida a concesionarios de EUROMOVIN.....	62
Encuesta dirigida a personal administrativo de EUROMOVING.....	77
Encuesta dirigida a clientes de EUROMOVING	92
Propuesta procesos actuales	107
Procedimientos:	107
Departamento – Gerencia General.....	107
Departamento – Recursos Humanos.....	108
Departamento – Operaciones	112

Departamento – Contabilidad.....	115
Departamento – Sistemas.....	119
Departamento – Ventas.....	121
Conclusiones y Recomendaciones.....	124
Conclusiones.....	124
Recomendaciones.....	125
A la Gerencia.....	125
A los concesionarios.....	125
Al personal administrativo.....	126
CAPITULO V.....	127
LA PROPUESTA.....	127
Sistema de control interno administrativo para la empresa Euromoving Fast Cia. Ltda. de la ciudad de Quito.....	127
Justificación.....	127
Antecedentes.....	128
Aspectos Generales.....	129
Ficha Técnica de la empresa.....	129
Base legal.....	129
Direccionamiento estratégico.....	130
Misión.....	130
Visión 2013.....	131
Objetivos Institucionales de Euromoving Fast Cia Ltda.....	131
General:.....	131
Estratégicos:.....	131
Políticas Institucionales.....	132
Políticas de Servicios.....	132
Políticas de Atención al Cliente.....	133
Políticas de Recursos Humanos.....	134
Políticas de Facturación.....	134
Estrategias.....	135
Principios.....	135
Valores.....	136

Organigrama estructural (propuesto)	138
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA EUROMOVING CÍA. LTDA.....	139
Manual de procedimientoS.....	140
Introducción.....	140
Objetivos de la Propuesta:.....	140
General:	140
Específicos:	141
Alcance:.....	142
Estructura del Sistema de Control Interno	142
Funciones	149
Procedimientos:	158
Glosario de Términos.....	196
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	198

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido

Pág.

TABLA No. 1	52
-------------------	----

POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	52
TABLA No.2.....	54
CUOTAS POR CONCESIONARIOS Y CLIENTES	54
TABLA No.3.....	55
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	55
TABLA No.4.....	56
ETAPAS Y PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO	56
TABLA No. 5.....	62
MECANISMOS DE INFORMACIÓN	62
TABLA No. 6.....	63
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	63
TABLA No. 7.....	64
ESQUEMA ORGANIZACIONAL	64
TABLA No. 8.....	65
ESQUEMA ORGANIZACIONAL	65
TABLA No. 9.....	66
CAPACIDAD ORGANIZATIVA.....	66
TABLA No. 10.....	67
PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA	67
TABLA No. 11	68
SERVICIO DE TRANSPORTE EJECUTIVO.....	68
TABLA No. 12.....	69
SERVICIO DE CONDUCTORES DE TAXIS EJECUTIVOS	69
TABLA No. 13.....	70
SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	70
TABLA No. 14.....	71
AUSENCIA DE CONTROL INTERNO.....	71
TABLA No. 15.....	72
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL	72
TABLA No. 16.....	73
MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....	73
TABLA No. 17.....	74

MECANISMOS DE CONTROL	74
TABLA No. 18.....	75
ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO.....	75
TABLA No. 19.....	76
RIESGO EN EL PROCESO DEL SERVICIO	76
TABLA No. 20.....	77
MECANISMOS DE INFORMACIÓN	77
TABLA No. 21.....	78
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	78
TABLA No. 22.....	79
ESQUEMA ORGANIZACIONAL	79
TABLA No. 23.....	80
PLANEACIÓN Y CONTROL.....	80
TABLA No. 24.....	81
CAPACIDAD ORGANIZATIVA.....	81
TABLA No. 25.....	82
PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA	82
TABLA No. 26.....	83
SERVICIO DE TRANSPORTE EJECUTIVO	83
TABLA No. 27.....	84
SERVICIO DE CONDUCTORES DE TAXIS EJECUTIVOS.....	84
TABLA No. 28.....	85
SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	85
TABLA No. 29.....	86
AUSENCIA DE CONTROL INTERNO.....	86
TABLA No. 30.....	87
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL	87
TABLA No. 31.....	88
MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	88
TABLA No. 32.....	89
MECANISMOS DE CONTROL	89
TABLA No. 33.....	90

ESTRUCTURAS DEL CONTROL INTERNO	90
TABLA No. 34	91
RIESGO EN EL PROCESO DE SERVICIO.....	91
TABLA No. 35	92
MECANISMOS DE INFORMACIÓN	92
TABLA No. 36.....	93
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	93
TABLA No. 37	94
ESQUEMA ORGANIZACIONAL	94
TABLA No. 38.....	95
PLANEACIÓN Y CONTROL.....	95
TABLA No. 39.....	96
CAPACIDAD ORGANIZATIVA.....	96
TABLA No. 40.....	97
PROCESOS DE LA EMPRESA	97
TABLA No. 41	98
SERVICIO DE TRANSPORTE EJECUTIVO	98
TABLA No. 42.....	99
SERVICIO DE CONDUCTORES DE TAXIS EJECUTIVOS.....	99
TABLA No. 43	100
SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	100
TABLA No. 44	101
AUSENCIA DE CONTROL INTERNO.....	101
TABLA No. 45	102
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL	102
TABLA No. 46.....	103
MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	103
TABLA No. 47	104
MECANISMOS DE CONTROL	104
TABLA No. 48.....	105
ESTRUCTURAL DEL CONTROL INTERNO	105
TABLA No. 49.....	106

RIESGOS EN EL PROCESO DE SERVICIO	106
---	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Pág.
GRÁFICO No. 1	62
MECANISMOS DE INFORMACIÓN	62
GRÁFICO No. 2	63
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	63
GRÁFICO No. 3	64
ESQUEMA ORGANIZACIONAL	64
GRÁFICO No. 4	65
ESQUEMA ORGANIZACIONAL	65

GRÁFICO No. 5.....	66
CAPACIDAD ORGANIZATIVA.....	66
GRÁFICO No. 6.....	67
PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA	67
GRÁFICO No. 7.....	68
SERVICIO DE TRANSPORTE EJECUTIVO	68
GRÁFICO No. 8.....	69
SERVICIO DE CONDUCTORES DE TAXIS EJECUTIVOS	69
GRÁFICO No. 9.....	70
SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	70
GRÁFICO No. 10.....	71
AUSENCIA DE CONTROL INTERNO.....	71
GRÁFICO No. 11.....	72
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL	72
GRÁFICO No. 12.....	73
MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....	73
GRÁFICO No. 13.....	74
MECANISMOS DE CONTROL	74
GRÁFICO No. 14.....	75
ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO.....	75
GRÁFICO No. 15.....	76
RIESGO EN EL PROCESO DEL SERVICIO	76
GRÁFICO No. 16.....	77
MECANISMOS DE INFORMACIÓN	77
GRÁFICO No. 17.....	78
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	78
GRÁFICO No. 18.....	79
ESQUEMA ORGANIZACIONAL	79
GRÁFICO No. 19.....	80
PLANEACIÓN Y CONTROL.....	80
GRÁFICO No. 20.....	81
CAPACIDAD ORGANIZATIVA.....	81

GRÁFICO No. 21.....	82
PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA	82
GRÁFICO No. 22.....	83
SERVICIO DE TRANSPORTE EJECUTIVO	83
GRÁFICO No. 23.....	84
SERVICIO DE CONDUCTORES DE TAXIS EJECUTIVOS	84
GRÁFICO No. 24.....	85
SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	85
GRÁFICO No. 25.....	86
AUSENCIA DE CONTROL INTERNO.....	86
GRÁFICO No. 26.....	87
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL	87
GRÁFICO No. 27.....	88
MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....	88
GRÁFICO No. 28.....	89
MECANISMOS DE CONTROL	89
GRÁFICO No. 29.....	90
ESTRUCTURAS DEL CONTROL INTERNO	90
GRÁFICO No. 30.....	91
RIESGO EN EL PROCESO DE SERVICIO.....	91
GRÁFICO No. 31.....	92
MECANISMOS DE INFORMACIÓN	92
GRÁFICO No. 32.....	93
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	93
GRÁFICO No. 33.....	94
ESQUEMA ORGANIZACIONAL	94
GRÁFICO No. 34.....	95
PLANEACIÓN Y CONTROL.....	95
GRÁFICO No. 35.....	96
CAPACIDAD ORGANIZATIVA.....	96
GRÁFICO No. 36.....	97
PROCESOS DE LA EMPRESA.....	97

GRÁFICO No. 37.....	98
SERVICIO DE TRANSPORTE EJECUTIVO	98
GRÁFICO No. 38.....	99
SERVICIO DE CONDUCTORES DE TAXIS EJECUTIVOS	99
GRÁFICO No. 39.....	100
SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	100
GRÁFICO No. 40.....	101
AUSENCIA DE CONTROL INTERNO.....	101
GRÁFICO No. 41.....	102
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL	102
GRÁFICO No. 42.....	103
MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....	103
GRÁFICO No. 43.....	104
MECANISMOS DE CONTROL	104
GRÁFICO No. 44.....	105
ESTRUCTURAL DEL CONTROL INTERNO	105
GRÁFICO No. 45.....	106
RIESGOS EN EL PROCESO DE SERVICIO	106

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE TRANSPORTE
EJECUTIVO.DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA
EMPRESA EUROMOVING FAST CIA LTDA DE LA CIUDAD DE QUITO

Autor: VASQUEZ Álvarez, Sandra Magdalena

Tutor: Msc. RODRIGO ALEGRIA C.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el propósito de describir los elementos del desarrollo organizacional en el servicio de transporte ejecutivo. El desarrollo del servicio de transporte ejecutivo es parte importante de la economía nacional ecuatoriana y necesita parámetros de cambio, de gestión de calidad, reingeniería de procesos, competitividad y de control. Existen muchas modalidades de transporte pero, el transporte ejecutivo es único y debe mantener un sistema eficiente, eficaz y oportuno, de allí que se ha detectado como problema la necesidad de regular y documentar las actividades y procedimientos a través de un sistema de control interno que generará mayor exigencia a los empleados de cada uno de los departamentos de la empresa Euromoving Fast Cía. Ltda, sobre la base de objetivos y acciones de desarrollo organizacional interno. La metodología utilizada fue de “proyecto factible” es decir, una investigación de

tipo documental-bibliográfico, un análisis desde las fuentes (encuesta) y una propuesta original en la que se describen a través del Manual de Procedimientos cada uno de los procedimientos departamentales. La muestra aplicada para el proceso de diagnóstico-situacional fue de 252 personas, divididas en empleados, gerentes financieros y concesionarios de la empresa. Su objetivo fue encontrar una relación de la oferta del servicio y la satisfacción de la demanda. Para este efecto se realizó un cuestionario para cada uno de los grupos de diagnóstico antes citados, con preguntas cerradas y cuestionario que tiene relación entre un segmento a otro para comprobar el nivel de respuesta. Los beneficiarios de esta investigación son las personas que conforman la empresa. Finalmente se describe a la propuesta Manual de Procedimientos Administrativos para la empresa Euromoving Fast Cía Ltda, señalando los procesos por cada departamento.

DESCRIPTORES:

Organización institucional, transporte ejecutivo, control interno

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN THE EXECUTIVE TRANSPORT
SERVICE. DESIGN OF AN INTERNAL CONTROL SYSTEM TO THE
EUROMOVING FAST ENTERPRISE OF QUITO CITY**

Author: VASQUEZ Álvarez, Sandra Magdalena

Tutor: MSc. RODRIGO ALEGRIA C.

SUMMARY

This research work is done with the purpose of describing the elements of the organizational development in the executive transport service. The development of the executive transport service is an important part of Ecuadorian economics and it needs some change parameters, quality negotiation, process reengineering, competitiveness, and control. There are many categories of transport, but the executive transport is the unique service and it must maintain an efficient, effective and appropriate system, for that reason it has been detected as a problem the necessity of adjusting and doing research of the activities and procedures through an internal control system that will produce more requirements in the workers of each department of the Euromoving Fast enterprise on the base of objectives and actions of internal organizational development. The methodology used in this work was “workable project”, it means, a research of documental-bibliographic type, an intense analysis from the source (survey) and an original proposal in which it is described through the Procedure Manual every

departmental procedures. The sample applied to the diagnostic-situational process was of 252 people who are divided into workers, financial managers and enterprise dealers. Its objective was to find a relation of the service offer and the demand satisfaction. Therefore, it was made a questionnaire to each diagnostic groups before mentioned, with closed questions and the same that has relation among segments to check the answer level. The favored people of this research are who form part of the enterprise. Finally, it was described to the proposal Manual of Administrative Procedure to the Euromoving Fast Enterprise pointing the process for every department.

DESCRIPTORS:

Institutional organization, executive transport, internal control.

INTRODUCCIÓN

Toda organización se encuentra orientada a cumplir con objetivos y metas propuestas, sin embargo los cambios en el entorno económico, político y social en el que se encuentran inmersas, les obliga a estar continuamente en cambios tecnológicos y de adecuación de las nuevas demandas y necesidades que exige la sociedad.

Es por eso la importancia de tener un buen sistema de control interno en las empresas, debido a lo práctico que resulta al comprobar la eficiencia y la productividad al momento de establecerlos. Haciéndose necesario el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos, pudiendo afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

El presente trabajo de tesis se desarrolló con el propósito de aportar a la empresa Euromoving Fast Cía. Ltda., una herramienta práctica y útil para el control de las actividades y procedimientos que se generan en sus diferentes departamentos.

Se ha organizado en cinco capítulos, siguiendo una secuencia lógica:

En el capítulo uno, se expresa el planteamiento del problema, formulación y justificación, objetivos y el enfoque de la investigación.

En el capítulo dos se abarca todos los temas científicos y teóricos relacionados con los contenidos sobre desarrollo organizacional, control interno y servicios de transporte.

En el capítulo tres se indica la metodología utilizada para la investigación, puntos como: modalidad, tipo de investigación, métodos y técnicas empleados preguntas científicas y operacionalización de las variables.

En el capítulo cuatro se particulariza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de la investigación, se realiza el análisis respectivo y las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo cinco se realiza la propuesta alternativa a la solución del problema a través del diseño del sistema de control interno, realizando la revisión del direccionamiento estratégico de la empresa adentrándonos en el conocimiento de su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores, los cuales ayudan a la misma a llevar sus operaciones de la manera correcta, y la elaboración del manual de procedimientos administrativos de los diferentes departamentos de la empresa.

La importancia y relevancia que se otorgue por parte de los funcionarios de la empresa a los controles internos, constituirán las bases para contar con sistemas eficaces que contribuyan a la eficiencia en el desarrollo de las operaciones organizacionales.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los problemas y las soluciones de una empresa tienden a cambiar en la medida en que se incrementa el número de empleados, cifras de ventas y la complejidad de las operaciones.

Cuando la estructura organizativa de la empresa es pequeña, ésta es manejada por una sola persona y la implementación de un sistema de control interno se lo hace solo en el ámbito contable con la finalidad de proteger los bienes de la empresa; posteriormente y como consecuencia de una mayor complejidad de las empresas, se requiere la introducción de nuevas técnicas de dirección que permitan que los administradores apliquen dichas técnicas en el desarrollo de las actividades.

La implementación del control interno tiene como finalidad proteger los bienes contra las pérdidas que se deriven de controles erróneos en el proceso de las transacciones y manejo de activos correspondientes. Gran parte de empresas de servicios de taxis ejecutivos de la ciudad de Quito (cooperativas de taxis, compañías , asociaciones), son formadas por personas que no poseen la asistencia técnica, ni los conocimientos básicos de control interno para alcanzar un

crecimiento y desarrollo empresarial tanto administrativo como operativo, esto ha conllevado a que en la mayoría de éstas no existan procesos establecidos para realizar sus actividades que les permitan tener un eficiente control en sus operaciones.

En la Empresa Euromoving Fast Cía. Ltda., se ha detectado una serie de deficiencias en los departamentos de la misma por la falta de control en las operaciones y en la regularización de los procesos; problemas latentes ahora por su crecimiento rápido y sostenido.

En sus inicios el manejo de la empresa era sencillo debido a la magnitud de sus operaciones, sin embargo, transcurrido el tiempo han alcanzado un crecimiento notable y por lo tanto los controles que se manejaban han perdido utilidad, por lo que es necesario identificar la importancia de desarrollar un sistema de control interno que permita superar la ineficacia e ineficiencia en sus operaciones.

Delimitación del Problema

CAMPO: Desarrollo Organizacional

AREA: Contabilidad y Auditoría

ASPECTO: Control Interno

TEMA: Desarrollo organizacional en el servicio de transporte ejecutivo.
Diseño de un Sistema de Control Interno para la empresa Euromoving Fast. Cía. Ltda. de la ciudad de Quito.

Formulación del Problema

¿En qué medida el diseño de un sistema de control interno para la empresa Euromoving Fast Cía. Ltda., facilitará una administración razonable de sus recursos en su desarrollo organizacional?

Evaluación del Problema

Delimitado: El problema planteado se aplica específicamente en la empresa Euromoving Fast. Cía. Ltda., que es objeto de esta investigación, se limita al estudio de las deficiencias que se encuentran en el control de las operaciones de cada departamento.

Claro: Desde el proceso de selección del problema, mediante la búsqueda de causas y efectos correspondientes, se llegó a la determinación del tema, objeto de esta investigación. De igual modo, los objetivos: general y específicos precisan las ideas que conducen a la exploración del sustento científico y argumental del caso que se ventila.

Concreto: En el problema señalado, se detecta la falta de regularización de los procesos de manera directa, clara y adecuada en la ejecución de cada una de ellas y la falta de documentación de las mismas lo que influye en la buena marcha de las actividades de la empresa.

Relevante: El sistema de Control Interno es una herramienta práctica para la gerencia de la empresa, y para el personal de los departamentos, porque fortalecerá el mejoramiento de los procesos y el control de las operaciones departamentales logrando eficiencia y eficacia.

Evidente: En este tema se propone revisar la factibilidad y ventajas que se obtendrían con la aplicación eficiente del control interno, a través del manual de procedimientos en la empresa Euromoving Fast. Cía. Ltda.

Factible: En la empresa Euromoving Fast. Cía. Ltda., la falta de un sistema de control interno no permite determinar y controlar con claridad el detalle de las actividades que se ejecutan en los distintos departamentos.

Producto Esperado: En la actualidad los procesos que se ejecutan en los diferentes departamentos de la empresa no se ajustan a las exigencias necesarias para cumplir con los objetivos que ayuden al crecimiento esperado.

Variables

Variable Independiente: Desarrollo Organizacional

Variable Dependiente: Servicios de Transporte Ejecutivo

Justificación e Importancia

El sector del transporte se define como el conjunto de instituciones, personas, recursos y servicios que participan de manera directa en la realización de un servicio, que consiste en trasladar personas y bienes. La oferta de este servicio tiene su natural contrapartida en la demanda que de él presenten los demás sectores de la economía.

Por esto se hace necesario que las empresas que se dedican al transporte ejecutivo de pasajeros, diseñen sistemas eficientes que les ayuden a tener información adecuada y oportuna para tomar decisiones correctas para su desarrollo y crecimiento, ofreciendo a los usuarios un servicio confiable a precios accesibles.

Cuanta más complejidad desde el punto de vista estructural y organizativo tenga una empresa, mayor será la importancia de un eficiente sistema de control interno, ya que sin éste, no se puede desarrollar una planeación, un proceso de organización, la obtención de recursos humanos, materiales y financieros.

Uno de los sistemas importantes dentro de las organizaciones es el control interno, ya que la estructura administrativo-contable se relaciona con la confiabilidad de sus estados financieros, y el sistema de información interno, con su eficacia y eficiencia operativa y prevención de fraudes.

Un sistema de control interno permite en la empresa: definir funciones específicas para cada uno de los empleados, definir procesos, procedimientos y actividades de las unidades administrativas, y medir su rendimiento acorde al objetivo institucional.

Por lo anterior, y debido al crecimiento acelerado de la empresa Euromoving Fast. Cía. Ltda. se enfrenta a una serie de cambios internos necesarios para su adecuado funcionamiento.

Por esta razón, en este trabajo se intentó apoyar a la empresa aplicando la premisa, de que cuando realiza sus actividades con un sistema de control interno, diseñado especialmente para ella, que le ayude a cubrir sus necesidades, le otorgará confiabilidad a los accionistas y administradores de que los recursos se están utilizando de manera correcta.

En este mundo globalizado si las organizaciones no diseñan e implantan sistemas de control interno adecuados a sus necesidades, no podrán sobrevivir, pues el avance de la tecnología y la satisfacción de las necesidades de los clientes hacen que las empresas desarrollen nuevas estrategias para tener ventajas sobre la competencia y cautivar nuevos mercados.

Y también se entregó una herramienta práctica y confiable a las autoridades de la empresa Euromoving Fast. Cía. Ltda. Que pretendió entre otros aspectos:

Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.

Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la Gestión de la organización (control administrativo).

Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respalda la información financiera.

El proyecto fue factible ya que contó con la autorización del Gerente General de la empresa Euromoving Fast. Cía. Ltda., y la colaboración de los diferentes funcionarios de la empresa en donde se diseñó el sistema de control Interno, se obtuvo la información relevante por parte del personal que labora en oficinas, así como también de los concesionarios de la compañía.

Con el presente estudio se pretende beneficiar a los siguientes sectores:

A la empresa Euromoving. Fast Cía. Ltda. Porque a través de este diseño de Control Interno tendrán un mayor control de las actividades y procedimientos que se ejecutan optimizando así su desarrollo organizacional.

A los clientes externos de la Cía. Euromoving Fast Cía. Ltda. porque se garantiza el cumplimiento de métodos de trabajo y calidad y seguridad en el servicio que brinda la empresa.

A los concesionarios del servicio de taxi ejecutivo, porque los obligará a cumplir con los métodos establecidos para la entrega de un servicio eficiente, rápido y seguro a los clientes.

A los alumnos universitarios, porque tienen un instrumento de consulta, de cómo un sistema de control interno en toda empresa permite el logro de los objetivos de una manera razonable, pues no es factible obtener un 100% de seguridad del cumplimiento del objetivo.

Objetivos

Objetivos Generales

- Elaborar un manual de procedimientos administrativos para los diferentes departamentos de la empresa Euromoving Fast. Cía Ltda de la Ciudad de Quito.

Objetivos Específicos

- Conceptualizar los componentes del Control Interno sobre el marco teórico para su aplicación en la empresa.
- Definir los procesos administrativos y de control para los departamentos integrantes de la empresa Euromoving Fast. Cía Ltda.
- Describir los elementos que se desarrollan en la oferta de servicios de transporte ejecutivo de la empresa Euromoving Fast. Cía. Ltda.
- Implementar políticas de control interno para la empresa Euromoving Fast. Cía. Ltda., para que contribuya al mejoramiento del desarrollo organizacional.

Enfoque de la investigación

El enfoque de la presente investigación se ubicó en el paradigma cuantitativo y cualitativo, por cuanto fue necesario obtener datos estadísticos de la realidad del manejo de los procedimientos que se tienen en cada departamento de la empresa así como la definición de procesos claros, sencillos y manejables por parte del personal de la compañía y sus resultados que se reflejan en el manejo económico a través de la información obtenida y reflejada en los Estados Financieros, como fuente de información para la gerencia y sus concesionarios.

CAPÍTULO II

MARCO TEÒRICO

Antecedentes de la Investigación

Con el propósito de fundamentar la investigación se examinaron algunos trabajos relacionados al problema planteado.

Camacho, Lilia (2006) presentó una tesis de grado titulada: Diseño del sistema de control interno basado en el modelo coso para la empresa de autotransporte de pasajeros.

- El propósito de esta tesis se orientó en desarrollar un diseño de sistema de control interno basado el Modelo Committee Of Sponsoring Organizations (COSO), para mejorar el funcionamiento de una empresa de autotransporte de pasajeros, el tipo de investigación fue descriptiva, con un diseño no experimental, la población-muestra estuvo conformado por propietarios, operadores y auto transportistas, los instrumentos de investigación que se utilizaron fueron el primero una entrevista a los directivos, un cuestionario al personal administrativo y otro a los

operadores, los resultados señalaron que la empresa no posee manuales de organización debido a que se debe analizar y reflexionar detenidamente sobre el cambio que se vive, para poder evaluar sus tendencias y prever sus efectos.

Derivado de los resultados del diagnóstico anterior, se puede determinar, que la problemática de carecer de un sistema de control interno, se refleja en un inadecuado uso de los recursos y el deficiente manejo de las operaciones en las diferentes actividades de la empresa.

Bonilla, Luis (2007) presentó una tesis de grado titulada: Análisis y propuesta de implementación de un sistema de control interno administrativo para la empresa de transportes turismo.

- El propósito de la presente investigación fue elaborar una herramienta útil de control y de gestión empresarial, así como también disponer de una base sólida para el desarrollo de la empresa, analizar cada uno de los procesos administrativos que se realizan dentro de la misma, los recursos utilizados en ellos, el tiempo de realización, entrevistar a los encargados de los procesos administrativos, para poder evitar la duplicidad de los mismos y desperdicios de recursos, sean éstos humanos, financieros, materiales, etc.
- Posteriormente se evaluarán los controles internos administrativos existentes, medir el riesgo, identificar sus deficiencias, limitaciones y analizar que controles internos son los faltantes de cada proceso.

La aplicación de un Sistema de Control Interno Administrativo promueve la eficiencia, eficacia y economía de la Empresa, reduce los riesgos de pérdidas, asegura la confiabilidad de la información y fortalece el cumplimiento de leyes y normas vigentes.

Fundamentación teórica

El Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es un proceso planificado, en el que se desarrollan conocimientos de ciencia de la conducta y se da una respuesta al cambio en las organizaciones. El desarrollo organizacional como estrategia de planificación del cambio, puede en un estatus de política pública y empresarial propiciar valores y representaciones compartidas que favorezcan la confianza, el trabajo asociativo entre dichos actores, y por consiguiente, la cooperación entre los mismos necesaria para generar innovaciones.

El cambio planeado o el desarrollo organizacional están constituidos por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema total.

Según Beckhard, (1969) “El desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado de toda la organización administrado desde el nivel superior para aumentar la eficacia y salud organizacional a través de intervenciones planeadas en los procesos de la organización, usando el conocimiento de la ciencia conductual” (pág. 10).

Según Partin, (1977) menciona que desarrollo organizacional es: “El medio ambiente interno y externo de las organizaciones, están en constante cambio. El desarrollo organizacional permite a las organizaciones adaptarse a estos cambios, la continua evaluación hace que las organizaciones sean productivas y eficientes” (pág.8).

Las Características del Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional compromete el sistema integral

El sistema que se ha de transformar es una organización completa y relativamente autónoma. No es necesariamente toda una empresa o un gobierno entero, sino que se refiere a un sistema que sea relativamente libre para determinar sus propios planes y futuro dentro de limitaciones muy generales del ambiente.

El Desarrollo Organizacional es administrado desde la alta gerencia del sistema

Requiere de: compromiso con el cambio, administración del esfuerzo, compenetración con los objetivos y un apoyo activo de sus métodos.

El Desarrollo Organizacional fue ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización

Es necesario entender cómo sería una organización ideal: “efectiva y sana “

Las Metas del Desarrollo Organizacional son:

- Incrementar la congruencia entre la estructura, proceso, la estrategia, las personas y la cultura de la organización.
- Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización.
- Desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma.
- Generar el comportamiento para que las decisiones sean tomadas en base a las fuentes de información relacionadas objetivamente con el comportamiento de los resultados.

La importancia que se le da al desarrollo organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente.

Por lo tanto el desarrollo organizacional es una herramienta básica de trabajo del administrador, ya que permite comprender el comportamiento humano de una organización en forma de sistema al visualizarlo como un cuerpo completo y no apreciar las partes sin interacción con otras. Dicho en términos coloquiales “ver el bosque y no los árboles”.

La Empresa

La empresa es una organización, de duración más o menos larga, cuyo objetivo es la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad de mercado. La satisfacción de las necesidades que plantea el mercado se concreta en el ofrecimiento de productos (empresa agrícola o sector primario, industrial o sector secundario, servicios o sector terciario), con la contraprestación de un precio.

También se puede decir que es un ente económico que coordina sus esfuerzos para la consecución de un fin específico; dicho ente realiza diversas operaciones dependiendo de su naturaleza; estas operaciones pueden ser financieras, productivas, de servicios y para ello requiere de su principal activo que es el recurso humano.

Características

Desde el punto de vista **económico**, la empresa se caracteriza como una entidad autónoma de producción de bienes o servicios, en la que se integran de forma coordinada diversos medios productivos (trabajo humano y elementos materiales e inmateriales), bajo la dirección del empresario.

Desde un punto de vista **jurídico**, el concepto de empresa no está claramente establecido, debiéndose llegar al mismo, de forma indirecta, a través de la noción de empresario.

La finalidad inmediata de la empresa es producir bienes y servicios para el mercado y su finalidad mediata, suponiendo que se trate de empresas mercantiles, obtener alguna clase de utilidad o lucro para sus propietarios.

Se puede decir que las empresas exitosas se caracterizan en:

- Un alto sentido de pertenencia.
- Alto grado de motivación en todos los niveles.
- Gran capacidad de liderazgo en todos los niveles.
- Alto sentido de trabajo en equipo.
- Alto grado de comunicación.
- Alto grado de empatía.
- Alta Capacidad tecnológica.
- Fijan objetivos y responsabilidades para cada uno de sus miembros.
- Trabajan en función de la satisfacción de la necesidad de sus clientes.
- Poseen una clara identificación de la misión y de los objetivos.
- Tienen muy en claro sus fines y como llegar a ellos.

Clasificación

Según su Constitución Patrimonial:

Privadas.- El capital económico es aportado por la iniciativa privada, son operadas en cualquiera de las formas que adopte, y se organicen, ya sea como empresa individual o como sociedades.

Públicas.- Son las que pertenecen al Estado y que por la naturaleza de su actividad, el Estado crea, financia y explota generalmente en forma monopolista con la finalidad de operarlas eficientemente y a bajo costo, beneficiando con esto a la colectividad. La tendencia es que sean autofinanciables.

Mixtas.- Son sociedades, con participación pública y privada, en el aporte de capital y de gestión. Por lo general el Estado es el socio mayoritario, porque posee la mayoría del capital y, por consiguiente, el control administrativo. Generalmente prestan servicios de utilidad pública.

Según su Naturaleza y Propósito:

Lucrativas.- Son aquellas que adoptan la forma de empresas individuales o sociales, quienes ejercen a nombre propio y con fines de lucro, actividades tales como: La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y la prestación de servicios, la intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios, como la banca, seguros y fianzas.

No lucrativas.- El objetivo final de estas empresas es la prestación de algún servicio público, que puede ser: Cultural, benéfico, deportivo, etc. Independiente del lucro.

Según el Móvil de su Explotación:

Industriales.- Son las que se ocupan de producir bienes, transformando la materia prima hasta hacerlas útiles para la satisfacción de necesidades, en los últimos años la aplicación de nuevas tecnologías (microelectrónica, informática, etc.) a la industria han introducido importantes cambios en el sector industrial.

Comerciales.- Son las que se ocupan de distribuir, por diferentes conductos, bienes y servicios realizando una actividad intermediadora entre el productor y el consumidor.

Según el Objeto o Actividad que desarrollan:

Extractivas.- Es una empresa industrial que se dedica a extraer materias primas de la naturaleza (minas, yacimientos, etc.) para su transformación o consumo.

Manufactureras.- Constituyen una rama de la empresa industrial, y son las encargadas de transformar las materias primas para producir bienes de consumo.

Mercantiles.- Son empresas que se dedican a la distribución de artículos de uso y consumo para satisfacer necesidades económicas. Comprende a los comerciales de toda índole, detallistas e intermediarios.

Financieras.- Son empresas especializadas que se dedican a la intermediación financiera, para atender las necesidades financieras de las empresas o de otros negocios en diversas formas, tales como: Bancos, Instituciones de Crédito, de Inversión, de Seguros, etc.

Transporte y Comunicación.- Se dedican al traslado de mercadería o personas de un lugar a otro. Utilizan diversas formas o medios de locomoción, por ejemplo: ferrocarriles, autobuses, camiones, aviones, embarcaciones fluviales, etc.

Servicios Personales.- Se dedican a la prestación de servicios personales o profesionales. Es sorprendente el número de actividades o prestación de servicios que ofrecen al público; ejemplo: los médicos, abogados y notarios, economistas, contadores públicos y auditores, asesores profesionales, etc.

Según su Naturaleza Jurídica:

De propiedad individual.- Son aquellas constituidas por un particular, que teniendo la capacidad para contratar, hace del comercio su profesión habitual, formando parte de la iniciativa privada. Tiene como objetivo producir bienes (productos) o prestar servicios a fin de obtener lucro y recuperar el capital invertido.

Sociedades.- Comprende la reunión de dos o más personas que aportan dinero, trabajo, maquinaria, cuyo fin es la explotación de un negocio, que puede ser industrial, comercial, prestación de un servicio, o de otro negocio.

Las sociedades organizadas bajo forma mercantil, según el numeral 2 del artículo 139 de la Constitución Política de la República, son las siguientes:

Compañía en Nombre Colectivo.- En esta compañía rige el principio de conocimiento y confianza entre los socios, no admite suscripción pública de capital, se **forma entre 2 o más personas**; Por las obligaciones sociales los socios responden en forma solidaria e ilimitada y no está sujeta a la superintendencia de compañías.

Compañía en comandita Simple.- La compañía tiene dos clases de socios y se contrae entre **uno o varios socios** solidarios e ilimitadamente responsables llamados socios comanditados y uno o más socios suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes, se agregará las palabras “Compañía en comandita”.

Compañía en comandita por acciones.- Esta compañía se constituye entre dos clases de socios: comanditados y comanditarios. La administración de la compañía corresponde a los socios comanditados.

Compañías de Responsabilidad Limitada.- Es la que se contrae con un mínimo de dos personas, y pudiendo tener como máximo un número de quince. En ésta especie de compañías sus socios responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, y hacen el comercio bajo su razón social o nombre de la empresa acompañado siempre de una expresión peculiar para que no pueda confundirse con otra compañía.

Compañías Anónimas.- Tiene como característica principal, que es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, y sus accionistas responden únicamente por el monto de sus aportaciones. Esta especie de compañías se administra por mandatarios amovibles socios o no. Se constituye con un mínimo de dos socios sin tener un máximo.

Compañías de Economía Mixta.- Para constituir estas compañías es indispensable que contraten personas jurídicas de derecho público o personas jurídicas semipúblicas con personas jurídicas o naturales de derecho privado. Son empresas dedicadas al desarrollo y fomento de la agricultura y la industria.

La Organización y el cambio

Muchas organizaciones encuentran problemas al relacionarse con su entorno porque no reconocen que forman parte de este, viéndose a sí mismas como enfrentadas con los problemas de sobrevivir a las amenazas del mundo exterior.

Las organizaciones están obligadas a desarrollarse frente a un entorno en el cual el cambio es constante, cambios favorables y desfavorables a la empresa y que no pueden ser modificados, sólo podrá actuar o adaptarse, en función de lograr competencia. Por esta razón el cambio debe ser planificado, lo que significa preparar a la organización o a la mayor parte de ella para adaptarse a los cambios significativos en las metas y dirección de la misma.

A continuación resumiremos los cambios en las organizaciones en lo siguiente:

A nivel empresarial:

AYER

Disciplina y autoridad
Centralizado y vertical
Predominio económico
Monopolios
Normalización excesiva
Burocratización

HOY

Informalidad y participación
Descentralizado y multidisciplinario
Alto contenido social
Competencia
Negociadora y colectiva
Eficiente, eficaz y efectivo

A nivel Tecnológico:

AYER

HOY

Tecnología analógica	Tecnología digital
Productos tradicionales	Productos novedosos
Productos de vida larga	Productos de vida corta

A nivel de Trabajo:

AYER	HOY
Una obligación social	Acción más agradable
Tareas rutinarias	Creatividad
Autoridad y jerarquía	Participación y flexibilidad
Obediencia y puntualidad	Compromiso y negociabilidad

Según Stoner, (1990) indica que:

Un cambio planeado no es sencillo, barato, o sin dolor. Es preciso que los trabajadores cambien sus costumbres o deroguen paradigmas, se elaborarían nuevas reglas y procedimientos; pero existen tres razones, para emprender este cambio planificado: Los cambios del medio ambiente amenazan la sobrevivencia de la organización: La organización necesita tener contacto constante con el entorno para satisfacer al cliente y lograr competitividad, Los cambios de entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar: Si la organización es capaz de aprovechar estos cambios a su favor lograría competitividad. La estructura de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno: La organización necesita de una estructura que favorezca al cambio para adaptarse de forma estratégica al entorno cambiante. (pág.1)

La Resistencia al Cambio

En la actualidad nadie duda de la gran cantidad de cambios que se dan en las organizaciones: reestructuraciones, nuevos productos, nuevos públicos, tecnología, telecomunicaciones, estándares de desempeño, redefinición de

procesos, etc. Es posible decir que se vive en una cultura del cambio ya que éste se acelera cada vez más debido a dos razones.

Cuando el cambio llega voluntariamente, es más fácil de asimilar, ya que generalmente existe una actitud positiva hacia ese cambio y se sabe lo que éste involucra y en qué punto la situación va a ser diferente. Mientras que cuando el cambio es impuesto por la organización, la reacción con frecuencia es negativa o es más difícil de asimilar, ya que existen dudas sobre cómo afectará el cambio en la rutina diaria o en el futuro.

La Administración del Cambio

Para la administración del cambio existen algunas directrices que se detallan a continuación:

Identificar qué área debe ser cambiado y luego seleccionar una meta, con esto lo que probablemente sucederá es que un cambio llevará a otro como una especie de reacción en cadena.

La segunda directriz es crear confianza y adhesión. Para ello, el líder o agente de cambio necesita estar completamente convencido de los beneficios que el cambio aportará a la organización y de esa forma promocionarlo como el objetivo más deseado a cumplir.

La tercera directriz es desarrollar redes de apoyo llamados discípulos o seguidores, a modo de incorporar a todos en la iniciativa de cambio, adicionalmente sugiere lograr acuerdos acerca de los cambios que se requieren, estructurar equipos de trabajo y focalizar todos los esfuerzos en los cambios acordados.

Y la cuarta directriz es medir y monitorear el cambio a cada una de las etapas. Esto permitirá corregir los métodos y procesos en caso de que los cambios no se

produzcan de la forma en que estaban planificados. Mediante la detección oportuna de eventuales problemas y desviaciones se puede ahorrar tiempo, energía y recursos.

Perspectivas para el Siglo XXI

La Gestión de Calidad

La gestión de calidad es una estrategia organizativa y un método de gestión que hace participar a todos los empleados y pretende mejorar continuamente la eficacia de una organización en satisfacer el cliente.

La Gestión de Calidad es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que su personal, también puede tomar decisiones.

Los principios de la Gestión de Calidad son adoptados por las organizaciones para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia.

Los principios básicos que definen la Gestión de Calidad son:

- Esforzarse en conocer y cumplir con las necesidades, tanto internas como externas.
- Analizar procesos para obtener una mejora continua.
- Establecer equipos de mejora formados por el personal, los cuales conocen el proceso a analizar, y también a sus clientes, que son los que se benefician de sus servicios y productos.
- Consolidar organizaciones que ofrecen un ambiente libre de temores y culpas hacia los demás, reconociendo los valores de su personal.

El propósito de adoptar la Gestión de Calidad en las empresas es desarrollar un ambiente en el cual el cambio en la organización sea natural.

La Reingeniería de Procesos

La Reingeniería de Procesos es una herramienta gerencial mediante la cual se rediseñan radicalmente los procesos medulares de una empresa, para lograr mejoras dramáticas en productividad, tiempos de ciclo y calidad. Es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso.

Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. Para que una empresa adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos.

La reingeniería es la herramienta fundamental y la última del cambio. Ella dirige el proceso de las industrias o de una organización. En su estado actual, ayuda a ajustar a las industrias a partir de antiguos paradigmas hacia uno nuevo de servicio e información.

Hammer, (1994) dice: "La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez." (pág.53)

La Competitividad

Es la capacidad que muestra una empresa para mantener o acrecentar su cuota en el mercado. El fenómeno que se requiere medir es el comparado de su acción en los mercados.

Según Drucker, Peter (2001) define a la competitividad de esta manera:

“Lo que hace que un negocio sea distinto y constituye su recurso peculiar; es su habilidad para usar el conocimiento de todo tipo -desde el conocimiento científico y tecnológico, hasta el conocimiento social, económico y administrativo- y otros recursos, dinero o equipo.” (pág.16)

A nivel empresarial la competitividad se entiende dentro del marco del desarrollo sostenible, el cual se compone de cuatro dimensiones interrelacionadas: la social, la política institucional, la ambiental y la económica, cuyos indicadores globales son respectivamente: equidad, gobernabilidad, sostenibilidad y competitividad.

El Control

El control es la actividad de monitorear los resultados de una acción que permite tomar medidas para hacer correcciones inmediatas y adoptar medidas preventivas. También tiene como propósito esencial, preservar la existencia de cualquier empresa y apoyar su desarrollo; su objetivo final es contribuir a lograr los resultados esperados. El control se desarrolla a través de la organización y de los procedimientos que giran alrededor de la misma.

El control Interno

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

Según Mantilla Samuel Alberto (2005):

El control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (pág. 321)

Según Quintana, Alcides (2004) dice:

Muy a menudo el concepto de Control Interno se entiende exclusivamente términos de prácticas y procedimientos contables. Sin embargo, si ampliamos este concepto e incluimos las políticas básicas dictadas por la dirección ejecutiva, y ofrecemos significados con los que la dirección pueda tener la seguridad de que tales políticas se están llevando a cabo, entonces puede quedar muy claro que el Control Interno efectivo viene a ser una de las piedras angulares para una dirección afortunada. Uno de los temas esenciales es la planificación de la organización acompañada con declaraciones de obligaciones y responsabilidades bien definidas. Cuanto más se estudia el tema del Control Interno, más claro se ve que este no es el resultado de la aplicación de teorías y principios abstractos, sino que es una condición bastante viva, dinámica y hasta cambiante, como resultado de cantidad de decisiones, algunas de ellas contables, pero otras muchas propias de la dirección ejecutiva por sí misma. (pág. 214)

Objetivos del Sistema de Control Interno

La fijación de objetivos desarrolla la elaboración de controles necesarios para las actividades de gestión y dirección dentro del sistema informativo de la empresa .

El objetivo primordial de un sistema de control interno es el alcance de la fiabilidad de la información.

De manera general se puede señalar los siguientes objetivos aplicables a todos los sistemas de organización empresarial:

- Autorización de las transacciones.
- Adecuado registro, clasificación e imputación del período contable de las transacciones.
- Verificación de los sistemas.
- Obtención de una información exacta y fiable.
- Adecuada segregación de funciones.
- Salvaguardia y custodia física de activos y registros.
- Operando de acuerdo con las políticas establecidas por la entidad.

Elementos del Control Interno

Según Montgomery, Roberth (1989) señala que:

Para alcanzar sus objetivos, todo sistema de control interno debe estar formado por una serie de elementos indispensables, los cuales pueden variar, tanto en cantidad como en intensidad, de una organización a otra dependiendo del grado de complejidad de cada una, del tipo de organización que comúnmente se realiza, del entorno ambiental en el cual operan y de las características del mercado. (pág.89)

Estos elementos varían de una empresa a otra de forma que se pueden señalar los siguientes:

- Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y responsabilidad.
- Un plan de autorizaciones, registros contables, procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contable sobre el activo y pasivo, ingresos y egresos.

- Unos procedimientos eficaces con los cuales llevar a cabo el plan proyectado.
- Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones.

Los principales elementos que constituyen al control interno son:

- Organización
- Procedimientos
- Personal
- Supervisión

Clasificación del Control Interno

El control interno se clasifica en:

Control Contable

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

Ejemplo: La exigencia de una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no deba manejar también los registros contables. Otro caso, el requisito de que los cheques, órdenes de compra y demás documentos estén pre numerados.

Objetivos del Control Contable Interno

La integridad de la información.- Que todas las operaciones efectuadas queden incluidas en los registros contables.

La validez de la información.- Que todas las operaciones registradas representen acontecimientos económicos que en verdad ocurrieron y fueron debidamente autorizados.

La exactitud de la información.- Que las operaciones se registren por su importe correcto, en la cuenta correspondiente y oportunamente.

El mantenimiento de la información.- Que los registros contables, una vez contabilizadas todas las operaciones, sigan reflejando los resultados y la situación financiera del negocio.

La seguridad física.- Que el acceso a los activos y a los documentos que controlan su movimiento sea solo al personal autorizado.

Elementos del Control Contable Interno

Definición de Autoridad y Responsabilidad

Las empresas deben contar con definiciones y descripciones de las obligaciones que tengan que ver con funciones contables, de recaudación, contratación, pago, alta y baja de bienes y presupuesto, ajustadas a las normas que le sean aplicables.

Segregación de Deberes

Las funciones de operación, registro y custodia deben estar separadas, de tal manera que ningún funcionario ejerza simultáneamente tanto el control físico como el control contable y presupuestal sobre cualquier activo, pasivo y patrimonio.

Las empresas deben establecer unidades de operaciones o de servicios y de contabilidad, separados y autónomas. Esto con el propósito de evitar irregularidades o fraudes.

Establecer Comprobaciones Internas y Pruebas Independientes

La parte de comprobación interna reside en la disposición de los controles de las transacciones para que aseguren una organización y un funcionamiento eficientes y para que ofrezcan protección contra fraudes.

Al establecer métodos y procedimientos de comprobación interna se tendrá en cuenta lo siguiente:

La comprobación se basa en la revisión o el control cruzado de las transacciones a través del trabajo normal de otro funcionario o grupo.

Los métodos y procedimientos deben incluir los procesos de comprobaciones rutinarias, manuales o sistematizadas y la obtención independiente de informaciones de control, contra la cual pueden comprobarse las transacciones detalladas.

Los mecanismos de comprobación interna son independientes de la función de asistencia y asesoramiento a través de la evaluación permanente del control interno por parte de la auditoría interna.

Control Administrativo

El control administrativo está orientado a las políticas administrativas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones.

El control administrativo interno debe incluir análisis, estadísticas, informes de actuación, programas de entrenamiento del personal y controles de calidad de productos o servicios.

Elementos del Control Administrativo Interno

- Desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad.
- Clara definición de funciones y responsabilidades.

Un mecanismo de comprobación interna en la estructura de operación con el fin de proveer un funcionamiento eficiente y la máxima protección contra fraudes, despilfarros, abusos, errores e irregularidades.

El mantenimiento, dentro de la organización, de la actividad de evaluación independiente, representada por la auditoría interna, encargada de revisar políticas, disposiciones legales y reglamentarias, prácticas financieras y operaciones en general como un servicio constructivo y de protección para los niveles de dirección y administración.

Los controles anteriores de tal manera que estimulen y obtengan completan y continúa participación de los recursos humanos de las entidades y de sus habilidades específicas.

Ejemplo: Que los trabajadores de la fábrica lleven siempre su placa de identificación. Otro control administrativo sería la obligatoriedad de un examen

médico anual para todos los trabajadores. Estos controles administrativos interesan en segundo plano a los Auditores independientes, pero nada les prohíbe realizar una evaluación de los mismos hasta donde consideren sea necesario para lograr una mejor opinión.

Características del Sistema de Control Interno

Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.

La auditoría interna, o a quien designe la máxima autoridad, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del Sistema de Control Interno de la organización y proponer a la máxima autoridad de la empresa las recomendaciones para mejorarlo o actualizarlo.

El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización (como la sal en la preparación de las comidas).

Las políticas y procedimientos operativos, tanto administrativos como contables de la empresa se comunicaran al personal apropiado, a fin de alcanzar la máxima eficiencia.

Los procedimientos y normas de control interno son un aspecto importante dentro de la organización empresarial, por lo que es necesario que se definan por escrito por medio de un manual de procedimientos. El manual de procedimientos es un instrumento esencial para el funcionamiento del control interno, siendo uno de sus principales objetivos la definición clara de las normas operativas de la empresa y de las líneas de responsabilidad y autoridad, en base a unos principios y objetivos preestablecidos.

Modelos de Control Interno

Los nuevos modelos desarrollados en el campo del control, están definiendo una nueva corriente de pensamiento, con una amplia concepción sobre la organización, involucrando una mayor participación de la dirección, gerentes y personal en general de los entes.

Asimismo, los modelos han sido diseñados con el propósito de ser un fuerte soporte del éxito de la organización, siempre que los mismos sean llevados con el criterio y el entendimiento necesario de parte del profesional y no mecánicamente.

Esto implica, un acabado conocimiento del contenido de los modelos y una buena comprensión del espíritu de los mismos, lo que compromete la correcta preparación de directores, gerentes, jefes, resto del personal, auditores internos y externos.

Informe COSO

El denominado “INFORME COSO” sobre control interno, publicado en EE.UU en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al tema.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en EE.UU bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS)

La redacción del informe fue encomendada a Coopers y Lybrand, se trataba de: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre el tema, y

que se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

Finalidad del informe

- Establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes.
- Facilitar un modelo al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar su sistema de control interno.

Objetivos del control

- Objetivos empresariales básicos de una entidad, incluyendo los de rendimiento, rentabilidad y salvaguarda de los recursos.
- Elaboración y publicación de estados contables confiables, incluyendo estados intermedios y abreviados, así como la información financiera extraída de dichos estados, como por ejemplo las comunicaciones sobre resultados, que sean publicados.
- Cumplimiento de leyes y normas a las que está sujeta la entidad.

Estos objetivos tratan diferentes necesidades y permiten un enfoque dirigido hacia la satisfacción de necesidades individuales.

Informe COCO

En 1995 los canadienses publicaron el informe COCO e introdujeron la expresión “criterio de control”, están relacionados en forma muy estrecha al marco definido por el informe COSO, y se observa las cualidades y características orientadas a la

evaluación de varios de los factores incorporados al marco integrado de control interno.

Desde entonces ha habido una cierta competencia entre estos dos, lo cual, sin lugar a dudas, ha sido obstáculo para incorporar de manera plena la denominación de “estándares internacionales de control interno”.

En la práctica, el estándar que se ha impuesto ha sido COSO pero siempre ha estado en su sombra COCO.

Informe CADBURY

En Gran Bretaña, en 1991 se crea un comité denominado CADBURY, compuesto por el Consejo de Información financiera, la bolsa de valores de Londres y la profesión contable, con el fin de estudiar los aspectos financieros y de control de las sociedades, con tres temas fundamentales: las funciones del consejo de administración de las entidades, el bajo nivel de confianza en la información financiera de las empresas, y la falta de capacidad de los auditores para ofrecer en sus informes protección que requerían y esperaban los usuarios de dicha información.

Componentes del Control Interno

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados entre sí y que están integrados a los procesos administrativos y son:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y seguimiento

Cada uno de estos componentes del control interno es importante para cumplir el objetivo de reporte de la información financiera, administrativa de manera fiable, aunque cada componente debe estar presente y en funcionamiento, esto no significa que cada componente debe funcionar de forma idéntica o al mismo nivel en cada empresa. Pueden existir algunas compensaciones entre componentes. Por lo tanto, el control interno eficaz no necesariamente significa que se introdujo un estándar de control a nivel de excelencia en cada proceso. Una deficiencia en un componente puede estar mitigada por otros controles en ese componente o por controles en otro componente que es lo suficientemente sólido como para que la totalidad del control sea adecuado para reducir el riesgo de errores materiales hasta un nivel aceptable.

Ambiente de Control

El ambiente de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.

Evaluación de Riesgos

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. 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.

La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

Información y Comunicación

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de

información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización, El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los

empleados que saquen a luz cosas negativas. En empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

Supervisión o Monitoreo

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. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos sintetizar que éstos, vinculados entre sí:

- Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.
- Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique.
- Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.
- Permiten mantener el control sobre todas las actividades.
- Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.
- Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.
- Coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

TRANSPORTE Y SERVICIOS

Transporte

El término transporte se utiliza para designar al movimiento que una persona, objeto, animal o fenómeno natural puede hacer desde un lugar a otro. El transporte puede realizarse de muy diversas maneras, aunque normalmente la idea

de transporte se relaciona con la de medios de transporte, es decir, aquellos vehículos que sirven para transportar o trasladar personas u objetos.

Los medios de transporte son los vehículos que entran en movimiento y sobre los cuales las personas o la carga específica puede ser transportada o trasladada de un punto a otro. Claro está que los transportes son hoy en día muy variados, teniendo cada uno de ellos características especiales y particulares. Así, encontramos medios de transporte de uso público como los trenes, los colectivos y los taxis frente a los medios de transporte privados como autos, bicicletas u otros medios que son particulares de una persona.

Tipos de Transporte

El transporte como tal, lo podemos subdividir de acuerdo al medio utilizado para llevarse a cabo, tal es así que tenemos:

Según el ámbito de operación:

Nacional.- El autorizado para efectuar transporte entre distintos puntos del territorio nacional. Cuando es marítimo, fluvial, lacustre o aéreo, también se le conoce como cabotaje.

Internacional.- El autorizado para efectuar transporte con el exterior del territorio nacional, es decir, entre naciones.

Mixto.- El autorizado para efectuar transporte, tanto entre distintos puntos del territorio nacional, como con el exterior.

Según el medio natural donde opera:

Marítimo.- Navegación por mar, ríos (fluvial) y lagos (lacustre).

Aéreo.- Navegación por aire.

Terrestre.- Vehículos proyectados para circular en tierra.

Según su función:

Carga.- Transporte de mercancías.

Pasajeros.- Transporte de personas.

Encomiendas.- Transporte de pequeños bultos (postales). Normalmente este tipo de transporte se hace en compartimientos especiales en el transporte de pasajeros.

Guerra.- Transporte para fines bélicos.

Según el modo:

Ordinario.- Un solo modo de transporte (marítimo, aéreo o terrestre).

Multimodal, intermodal o combinado.- Dos o más modos diferentes de transporte en una operación de tránsito aduanero.

Los Servicios

Según Antillón Juan, (1998), “Es el conjunto de prestaciones intangibles que el cliente espera recibir, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del producto o del servicio básico que adquiere”. (pág.59)

El servicio es la acción realizada por una organización en la facilitación del intercambio comercial, que implica generar actividades que satisfagan las necesidades del cliente.

Un servicio es un proceso y como tal es una acción, que lleva consigo características que la empresa ofrece a un cliente. Es importante el conocimiento del proceso por parte del cliente ya que permitirá a este decidir si contrata o no el servicio.

Servicio de Transporte

Dentro de la administración de servicios nos enfocaremos en el estudio del servicio de transporte.

Para Salvador Mercado (2003) “El transporte es el medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro”. (pág.50)

Según Torres (2002) “El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías”. (pág. 159)

El servicio de transporte incluye todos los medios e infraestructuras implicadas en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes.

Tipos de Servicios de Transporte en el Distrito Metropolitano de Quito

Los tipos de servicio de transporte en el Distrito Metropolitano de Quito, han ido mejorando su servicio. En este sentido los transportes que ofrece la ciudad de Quito son:

Trolebús.- Es una red de líneas de transporte urbano que se enlazan entre sí mediante estaciones de transferencia y paradas de integración.

El Trolebús constituye el eje central del Sistema Integrado, que se complementa con el sistema de alimentadores, mediante buses de gran capacidad, que realizan viajes desde las estaciones de transferencia hacia los barrios periféricos de la ciudad y viceversa.

Eco Vías.-De los estudios efectuados en 1998, se determinó la implantación del Sistema Integrado de Transporte en la Avenida 6 de Diciembre, en vista del incremento de la demanda en este sector.

Metro Bus.- Se orienta a lograr la reestructuración y modernización de la prestación de servicios de transporte público de pasajeros, este sistema es organizado en rutas que permitirá la integración de los servicios troncales con los servicios locales, líneas transversales y con los terminales para los servicios interprovinciales e ínter cantonales.

Transporte urbano

Además del sistema integrado de transporte existe la red convencional de transporte urbano e ínter parroquial. Del transporte urbano se sabe que:

Transporte Interparroquial.- Dentro de la red convencional de transporte tenemos el interparroquial, que cubre la demanda de los cantones del Distrito Metropolitano de Quito.

Transporte de Taxis.- Un complemento al transporte público, son los taxis, quienes prestan servicio en sus unidades tanto como taxis convencionales cuya característica es que sus unidades son pintadas de color amarillo, y los taxis ejecutivos que son aquellos autos de diferente color pero están agremiados en sus cooperativas y su servicio lo dan a través de la solicitud de una radio operadora.

Transporte de Carga.- Como parte de los vehículos que realizan el servicio de transporte, se encuentran los de carga, que tienen establecidas algunas normas especiales para su funcionamiento.

Transporte Turístico.- Se considera como transporte turístico terrestre, a la movilización de personas desde y hacia los establecimientos, lugares o sitios de interés turístico, con objetivos específicos de recreación, descanso o sano esparcimiento, para lo cual se requiere contar con vehículos de transporte terrestre adecuadamente habilitados para este fin, cuyo servicio será prestado por personas jurídicas legalmente constituidas debidamente registradas y facultadas para prestar dichos servicios.

El Servicio Ejecutivo en el Transporte Terrestre Ecuatoriano

En el Ecuador existen algunos tipos de transporte de servicio ejecutivo, entre los cuales podemos mencionar:

Urbano de Pasajeros.- Este se creó e implantó en todas las ciudades y dentro del Transporte Urbano del país, el Servicio Ejecutivo de Transporte Urbano de Pasajeros, con vehículos modernos de 40 asientos y con una vida útil de 10 años, luego de lo cual pasan a prestar el Servicio Popular.

Interprovincial de Pasajeros.- Selectivo o Super Especial de Transporte Interprovincial de Pasajeros, en buses modernos de 40 asientos o más,, completamente nuevos, con una vida útil de cinco años y sin comprometer más del 10% de la flota vehicular de la operadora.

En los Taxis.- Mediante Decreto Ejecutivo No. 1738 de 25 de mayo del 2009, el Art. 50 al clasificar al taxi como transporte comercial, lo define que será de color amarillo y lo divide en dos subtipos:

Convencional.- Consiste en el traslado de personas desde un lugar a otro, dentro del ámbito urbano autorizado para su operación, en vehículos automotores acondicionado para el transporte de personas, con capacidad de hasta cinco pasajeros, incluido el conductor y controlado para su cobro con el taxímetro.

Ejecutivos.- Consiste en el traslado de personas desde un lugar a otro, dentro del ámbito urbano autorizado para su operación, en vehículos automotores acondicionado para prestar el servicio de viajes especiales, mediante la petición del servicio al centro de llamadas, con autorización para la ocupación temporal de la vía pública, y controlado para su cobro por taxímetro.

Fundamentación Legal

La Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Tránsito y Seguridad Vial, en su Art.55 dice:

“El transporte público se considera un servicio estratégico, así como la infraestructura y equipamiento auxiliar que se utilizan en la prestación del servicio”.

Tal es así que el servicio de transporte público es un pilar fundamental en la actividad de la economía del país.

La ley de compañías del Ecuador, en su Art. 2 dice:

“Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- 1.-La compañía en nombre colectivo;
- 2.-La compañía en comandita simple y dividida por acciones.
- 3.-La compañía de responsabilidad limitada.
- 4.-La compañía anónima
- 5.-La compañía de economía mixta”

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas. La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Administración.- Es un proceso en varias etapas que lo que buscan es lograr los objetivos y metas de una organización.

Cabotaje.- Tráfico marítimo de las costas.

Capacidad tecnológica.- Son todos los conocimientos y habilidades de saber hacer y de cómo hacer las cosas.

Capital económico.- Es la cantidad de capital para cubrir los riesgos que se está corriendo.

Competencia.- Son las diferentes aptitudes que se poseen para el desempeño de una tarea específica.

Control interno.- Una función cuyo objetivo es salvaguardar y preservar los bienes de la empresa.

Eficacia.- Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia.- Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Empatía.- Habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de las demás personas.

Ente económico.- Unidad económica que controla recursos, y acepta las responsabilidades de contraer y cumplir compromisos y realiza una actividad económica.

Estrategia.- Son las acciones que se utilizan para lograr un fin propuesto.

Homeostasis.- Autorregulación que intentan mantener equilibradas las composiciones y las propiedades del organismo:

Misión.- Es la razón de ser de una organización.

Modernización.- Es adoptar nuevos modelos, costumbres.

Objetivos.- Constituye la expresión de un propósito a obtener.

Políticas.- Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en el desarrollo de una estrategia.

Procedimiento.- Es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define que es lo que se hace, y un procedimiento cómo hacerlo.

Proceso.- Conjunto de actividades medibles y estructuradas diseñadas para producir un resultado especificado para un cliente o mercado particular.

Riesgos.- Que está expuesto a algún daño o peligro.

Sistema.- Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada.

Sostenibilidad.- La capacidad de desarrollar una actividad haciendo uso eficiente de los recursos que utiliza y protegiendo el medio ambiente.

Visión.- Es un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar.

Interrogantes de la Investigación

¿Cuáles son los elementos conceptuales que fundamentan los componentes del Control Interno que generan la organización de la empresa Euromoving Fast. Cía. Ltda.?

¿Cómo incide la organización interna en el desarrollo administrativo de la empresa Euromoving Fast. Cía. Ltda.?

¿Qué características debe tener un sistema de control interno que apoye al mejoramiento del desarrollo organizacional de la empresa Euromoving Fast. Cía. Ltda.?

¿De qué manera apoyará a la institución el desarrollo de un manual de procedimientos administrativos?

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Variable Independiente: Desarrollo Organizacional

Variable Dependiente: Servicios de Transporte Ejecutivo

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Diseño de la Investigación

Por la naturaleza del presente trabajo, se eligió el enfoque cuali - cuantitativo, en razón del problema y los objetivos a conseguir y además, porque en el proceso se utilizan técnicas cualitativas para la comprensión y descripción de los hechos, orientándolos básicamente al conocimiento de una realidad dinámica y holística, evitando las mediciones y el uso de las técnicas estadísticas.

Tipo de investigación

La presente investigación es de análisis sistemático del problema con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes y predecir su ocurrencia.

Los datos son recogidos directamente de la realidad. En el lugar donde se producen los hechos, por el propio investigador, pero también se usan fuentes secundarias.

Los datos empíricos y los de la investigación bibliográfica, fueron sometidos al discrimen mental, para obtener conclusiones generales sobre la realidad investigada y proponer su aplicación a una nueva realidad. Que es la lograr un sistema de control interno administrativo para la empresa Euromoving Fast Cía. Ltda. De la Ciudad de Quito, con nuevas concepciones ideas empresariales, y de organización, puesto que en la actualidad no disponen de elementos para enfrentar una organización eficiente, eficaz y económica.

El presente estudio se fundamenta dentro de un Paradigma Cualitativo, porque: No se va a probar teorías, sino se va a describir un marco de referencias lo suficientemente amplio y que tiene directa relación con las variables expuestas en el problema.

El Proyecto de Desarrollo se apoya en una investigación de campo de carácter descriptivo, por cuanto se realiza un diagnóstico sobre las características organizacionales y de la administración propia de este nivel de negocios.

El trabajo se apoyó además en la Investigación documental bibliográfica, la cual permite construir la fundamentación teórica científica del proyecto así como la propuesta del sistema de control interno administrativo con todos sus elementos partiendo de la planificación estratégica hasta la descripción de los mandos internos y externos y también la investigación de campo, descriptiva a través de la observación y aplicación de instrumentos con el propósito de elaborar el diagnóstico real de necesidades, dar respuestas a las preguntas directrices y analizar científica y técnicamente el fenómeno planteado en el problema mencionado.

Unidad de Estudio

Población

La conceptualización de los términos Población y Muestra que se asume en el presente proyecto se refiere a Sánchez, U (1996), que define a la población como “El agregado o totalidad de las unidades elementales o sea los sujetos cuyo estudio interesa”. (pág.106)

La presente investigación está constituida por los empleados de la empresa Euromoving Fast Cía. Ltda. (18 personas), concesionarios de taxis (250 personas) y los gerentes financieros de las empresas que utilizan el servicio de taxis (120 empresas), según las especificaciones del siguiente cuadro:

**TABLA No. 1
POBLACIÓN DE ESTUDIO**

POBLACIÓN DE ESTUDIO	NÚMERO
Empleados de Euromoving Fast Cía. Ltda.	18
Concesionarios de taxis	250
Gerentes Financieros de empresas que utilizan el servicio de taxis	120
Total	388

Elaborado: Sandra Vásquez

Muestra

Según Jiménez Carlos, y otros (1999) “La muestra está constituida por los sujetos que han sido seleccionados, es la población para que en ellos se realice la investigación”. (pág. 106)

La selección de la muestra de la población de Euromoving Fast se lo realizó mediante el muestreo probabilística o aleatorio. Para el cálculo de la muestra se aplicó la siguiente formula.

Fórmula para el Tamaño de la Muestra:

$$N = \frac{PQ \times N}{(N-1) E^2 / K^2 + PQ}$$

N = Tamaño de la muestra

PQ = Varianza poblacional, constante equivalente a 0.25

N = Población o universo

E = Error admisible que puede ir entre el 1% al 9% en este caso se utiliza el 5%

K = Coeficiente de corrección del error, constante equivalente a 2

Muestra de Empleados

En la Empresa Euromoving Fast Cía. Ltda. se cuenta con 18 empleados, los mismos que son considerados el universo a investigar por ser quienes conocen sobre el problema estudiado, sin embargo por ser una población pequeña no se establece una muestra, es decir se trabajará con la totalidad de la población se realiza un censo.

N= 18

Muestra de Concesionarios

Para realizar el cálculo de la muestra de los concesionarios se considero el 50% de aquellos que prestan servicios a las diferentes empresas, mientras que el 50% restante se tomo de los que prestan servicios en las empresas de mayor facturación como: Diners Club del Ecuador, Maint del Ecuador, Banco Pacifico, lo que resulto un universo de 250.

Conocida la población de los concesionarios de taxis a continuación se procede a la aplicación de la fórmula pertinente, de la cual se obtuvo la muestra y cuyo resultado sirvió para la aplicación y validación de la encuesta.

$$N = \frac{0.25 (250)}{(250-1)0.05/22+ 0,25}$$

N= 154

Muestra de Empresas Clientes

En el caso de los Gerentes Financieros de empresas que utilizan el servicio de taxis, se escogió el 70% de los que pertenecen a las empresas de mayor facturación mensual y el 30% restante de los clientes pequeños con facturaciones más bajas lo cual dio como resultado una población de 120.

Conocida la población de las empresas clientes concesionarios de taxis a continuación se procede a la aplicación de la fórmula pertinente, de la cual se obtuvo la muestra y cuyo resultado sirvió para la aplicación y validación de la encuesta.

$$N = \frac{0.25 (120)}{}$$

$$(120-1)0.05/22+ 0,25$$

N= 80

En la siguiente tabla se detalla la muestra que será aplicada a los concesionarios y clientes para la aplicación de las encuestas:

TABLA No.2.
CUOTAS POR CONCESIONARIOS Y CLIENTES

POBLACIÓN DE ESTUDIO	NÚMERO
Empleados de Euromoving Fast Cía. Ltda.	18
Concesionarios de taxis	154
Gerentes Financieros de empresas que utilizan el servicio de taxis	80
Total	252

Elaborado: Sandra Vásquez

Operacionalización de Variables

Las definiciones operacionales son una especie de manual de instrucciones para el investigador, al respecto, Busot, (1991) dice “consiste en una descripción de las actividades que efectúa el investigador para medir o manipular la variable” (pág.87), el mismo que determina la orientación de la investigación que se pretende realizar, en base a la determinación de las dimensiones e indicadores.

TABLA No.3
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	1.1 LA EMPRESA 1.2 TIPOS DE EMPRESAS 1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
	2. LA ORGANIZACIÓN Y EL CAMBIO	2.1 EL FENOMENO DEL CAMBIO 2.2 EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES 2.3 RESISTENCIA AL CAMBIO 2.4 ADMINISTRACION DEL CAMBIO

	3. PERSPECTIVAS PARA EL SIGLO XXI	3.1 GESTION DE CALIDAD 3.2 REINGENIERIA DE PROCESOS 3.3 COMPETITIVIDAD 3.4 CONTROL
OFERTA DE TRANSPORTE	1. TRANSPORTE Y SERVICIOS	1.1 EL TRANSPORTE 1.2 TIPOS DE TRANSPORTE 1.3 LOS SERVICIOS 1.4 TIPOS DE SERVICIOS
	2. EL SERVICIO EJECUTIVO EN EL TRANSPORTE TERRESTRE ECUATORIANO	2.1 TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS 2.2 TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS 2.3 TRANSPORTE EN LOS TAXIS CONVENCIONALES 2.4 TRANSPORTE EN LOS TAXIS EJECUTIVOS

Elaborado por: Sandra Vásquez

Técnicas e Instrumento de recolección de Datos

Con la finalidad de dar respuestas concretas a los objetivos planteados en la investigación, se diseñó un instrumento, cuyos objetivos fue receptor información sobre las características académicas y laborales y la aplicabilidad de un módulo de gestión micro empresarial, por lo que se utilizó la técnica de la Encuesta, se diseñó un cuestionario, el mismo que consta como Anexos, con preguntas cerradas y con aplicación de la escala de tipo Lickert.

Para la construcción del instrumento se consideró un plan, en el cual contempla las etapas y pasos seguidos en su diseño y elaboración, según el siguiente esquema elaborado en base al modelo presentado por B.Baldivian de Acosta (1991); citado por Bastidas (1997).

**TABLA No.4
ETAPAS Y PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO**

ETAPAS	PASOS
--------	-------

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DEL INSTRUMENTO	Revisión y análisis del problema de investigación. Definición del propósito del instrumento. Revisión de bibliografía y trabajos relacionados con la construcción del instrumento. Consulta a expertos en la construcción de instrumentos. Determinación de la población. Determinación de los objetivos, contenidos y tipos de ítems del instrumento
DISEÑO DEL INSTRUMENTO	Construcción de los ítems. Estructuración de los instrumentos. Redacción de los instrumentos.
ENSAYO PILOTO DEL INSTRUMENTO	Sometimiento del instrumento a juicio de expertos. Revisión del instrumento y nueva redacción de acuerdo a recomendaciones de los expertos. Aplicación del instrumento a una muestra piloto.
ELABORACIÓN DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO	Impresión del instrumento

Elaborado por: Sandra Vásquez.

Las respuestas serán cerradas con la escala tipo Likert para que el investigado marque con una (x) las respuestas de la información específica, con la siguiente escala:

- 4 Siempre
- 3 Casi siempre
- 2 A veces
- 1 Nunca

Este instrumento constará como Anexo al final del presente tomo.

El cuestionario está organizado en dos (2) partes:

Portada, que contiene el título del instrumento y la presentación. Esta última indica el objetivo del estudio.

El cuestionario en sí consta de los siguientes aspectos:

Mecanismos de información, Esquema organizacional, Procesos operativos, Control Interno, Mecanismos de control, clima organizacional.

Validez y Confiabilidad

Validez

La validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende investigar, al respecto Kerlinger (1981), asegura “que el procedimiento más adecuado es el de enjuiciar la representatividad de los reactivos en términos de los objetivos de la investigación a través de la opinión de los especialistas”.(pág.132)

Específicamente el estudio desarrollado se relaciona con la validez de contenidos que constituye el grado en el cual una prueba está en consonancia con los objetivos de la investigación. Considera además la vinculación de cada uno de las preguntas con el proceso de operacionalización de las diferentes variables de estudio.

A fin de cumplir los requisitos técnicos de validez y confiabilidad se realizó las siguientes tareas:

Se consultará a expertos y especialista en elaboración de instrumentos tomando en cuenta las variables de calidad de educación, proyección social y, sobre proyectos educativos institucionales.

Sobre la base de juicio de expertos se elaborará la versión definitiva de los cuestionarios.

Procedimiento para el Análisis de Datos.- Se aplicaron mediante los siguientes pasos:

- Tabulación de los datos, según tablas de salida
- Se relacionará según escala de valores

Técnicas de Presentación de los Datos.- A fin de presentar la información que se recolecta en la investigación, se presentan con gráficas relacionadas y con cuadros estadísticos.

Al introducir los porcentajes en el análisis se trata de proporciones que se multiplican por cien (100), esas proporciones representarán el comportamiento de cada variable, dimensión o ítem reflejada en cada frecuencia de sus valores.

A más del análisis estadístico, se hará un análisis Descriptivo a través del cual se analizará cada pregunta del cuestionario y después un análisis en forma conjunta.

La presentación de este apartado consta de un cuadro, donde incluye la proposición, el ítem, los valores observados, el porcentaje a cada valor. Un gráfico con la proposición, leyenda y sus porcentajes; Un párrafo con análisis numérico; Un párrafo referido al concepto de la proposición, y un párrafo de carácter cualitativo con la conclusión parcial y proyectiva.

Procedimientos de la Investigación

Los procesos que se desarrollaron en este estudio constituyen un conjunto de estrategias, técnicas y habilidades que permiten emprender este tipo de investigaciones.

En este trabajo el proceso de la investigación se llevaron a efecto a través de las siguientes fases:

- Planteamiento del Problema.
- Revisión bibliográfica.
- Definición de la Población y Selección de la Muestra. Concreción del Sistema de Variables y Elaboración de Instrumentos.
- Estudio de campo.
- Procesamiento y Análisis de Datos.
- Conclusiones y Recomendaciones.
- Formulación de la Propuesta.
- Preparación y redacción del informe final de la investigación, el cual tiene como objetivo comunicar a las personas interesadas los resultados de una manera clara y sencilla, en función de los objetivos planteados con suficiente detalle y dispuesto de tal forma, que haga posible que el lector comprenda los datos y determine por sí mismo la validez de las conclusiones y la pertinencia del estudio.

Criterios para la Elaboración de la Propuesta

La propuesta que consiste en el diseño de un sistema de control interno administrativo para la empresa Euromoving Fast Cía. Ltda. que esta estructurada bajo los siguientes criterios:

- Estudio Diagnostico
- Estudio de Factibilidad
- Diseño del Proyecto
- Ejecución del Proyecto
- Evaluación del Proyecto

Criterios de Validación de la Propuesta

En cuanto se refiere a los aspectos formales, se realizó una revisión por especialistas, en los aspectos que tienen que ver con el contenido, el asesoramiento del Tutor en lo que se refiere a la concepción y carácter científico de la misma.

Los especialistas a los que entrevistará respecto del tema propuesto fueron:

Nombre: Fernando Taco Casamen

Profesión: Docente

Lugar de Trabajo: Universidad Central del Ecuador

Nombre: Rodrigo Carrillo Muela

Profesión: Supervisor general de calidad

Lugar de Trabajo: Contraloría General del Estado

Nombre: María Enith Ureña

Profesión: Docente.

Lugar de Trabajo: Loja.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Novedades de la investigación

Euromoving Fast. Cía. Ltda., es una empresa que ofrece servicio de taxis ejecutivos en la Ciudad de Quito, constituida como Compañía de Responsabilidad Limitada desde el año 2001, su objetivo es cumplir con las expectativas del cliente ofreciendo: seguridad, servicio puerta a puerta, calidad, confianza, garantía, puntualidad, tarifas acordes al mercado, los 365 días del año y las 24 horas del día, tanto para empresas como para el público en general.

En este capítulo se presentan los resultados luego de la aplicación del instrumento de diagnóstico que fue la encuesta, la misma que se realizó al personal administrativo, clientes y concesionarios.

La información recabada se registró en la tabla de frecuencias y la representación gráfica en forma circular, para facilitar el análisis y concordancia con los objetivos planteados de esta investigación y el marco teórico asumido como referencia, los cuales permitieron llegar a las conclusiones y recomendaciones más relevantes en el ente estudiado.

Análisis e interpretación de encuestas

Encuesta dirigida a concesionarios de EUROMOVIN

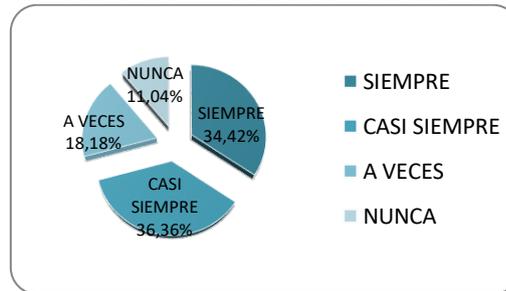
1. ¿Considera usted, que la empresa tiene mecanismos de información que favorecen el desarrollo del trabajo en la organización?

TABLA No. 5
MECANISMOS DE INFORMACIÓN

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
1	SIEMPRE	53	34,42%
	CASI SIEMPRE	56	36,36%
	A VECES	28	18,18%
	NUNCA	17	11,04%
	TOTAL	154	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 1
MECANISMOS DE INFORMACIÓN



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 36.36%, el 34.42% y el 18.18% de los encuestados opinan que casi siempre, siempre y a veces respectivamente, disponen de mecanismos de información que fortalezcan al desarrollo del trabajo organizacional.

Interpretación:

Los concesionarios consideran que la empresa tiene mecanismos de información que fortalece el trabajo organizacional, sin embargo, sería importante tener más procesos de investigación para alcanzar un mejor desarrollo en la entidad.

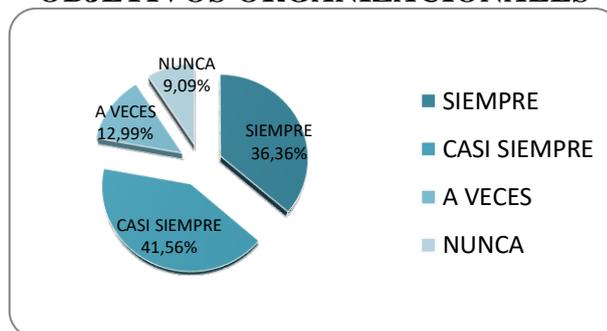
2. ¿Cree usted, que el servicio que oferta la empresa, se ajusta a lo planteado en los objetivos organizacionales?

TABLA No. 6
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
2	SIEMPRE	56	36,36%
	CASI SIEMPRE	64	41,56%
	A VECES	20	12,99%
	NUNCA	14	9,09%
	TOTAL	154	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 2
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 41.56% de los encuestados dicen que casi siempre el servicio que oferta la empresa se ajusta a lo planteado en los objetivos organizacionales, mientras que el 36.36% opina que casi siempre, el 12.99% a veces y 9.09% nunca.

Interpretación:

Los concesionarios indican que el servicio que oferta la empresa se ajusta a lo planteado en los objetivos organizacionales, a pesar de esta evaluación tiene que seguir mejorando el servicio ofertado para cumplir todas las metas planteadas.

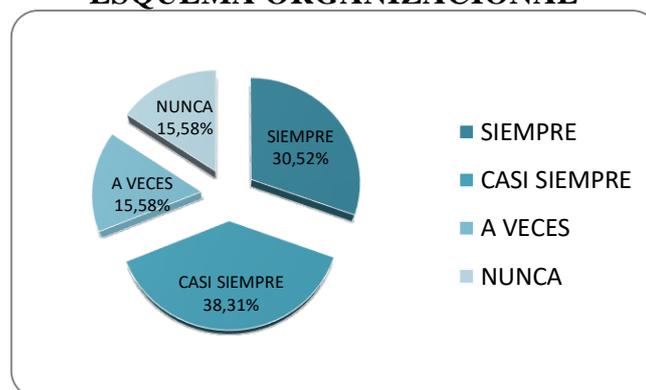
3. ¿Manifieste usted, si el esquema organizacional de los estamentos de la empresa están claramente definidas?

TABLA No. 7
ESQUEMA ORGANIZACIONAL

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
3	SIEMPRE	47	30,52%
	CASI SIEMPRE	59	38,31%
	A VECES	24	15,58%
	NUNCA	24	15,58%
	TOTAL	154	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 3
ESQUEMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 38.31% de los encuestados opinan el esquema organizacional de los estamentos de la empresa están casi siempre definidos, el 30.52% que siempre están definidos, el 15.58% que a veces están definidos y el 15.58% que nunca están definidos.

Interpretación:

Los concesionarios señalan que el esquema organizacional de los estamentos de la empresa está claramente definido, con este antecedente sería propicia la oportunidad para elaborar un nuevo proyecto con el fin de que las condiciones de la empresa estén definidas.

4. ¿En qué grado considera usted, que los esfuerzos que se dedican a la planeación y control son de gran ayuda para el crecimiento y desarrollo de la organización?

TABLA No. 8
ESQUEMA ORGANIZACIONAL

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
4	SIEMPRE	51	33,12%
	CASI SIEMPRE	60	38,96%
	A VECES	24	15,58%
	NUNCA	19	12,34%
	TOTAL	154	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 4
ESQUEMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 38.96% de los encuestados considera que casi siempre los esfuerzos que se dedican a la planeación y control son de gran ayuda para el crecimiento y desarrollo de la organización, el 33.12% dice que siempre, el 15.58% que a veces y el 12.34% que nunca.

Interpretación:

Los concesionarios revelan que son continuos los esfuerzos que se dedica a la planeación y control y son de gran ayuda para el progreso de la entidad. Con esta apreciación sería elemental dedicar más voluntad a las ideas de planificación e inspección para un futuro crecimiento de la organización.

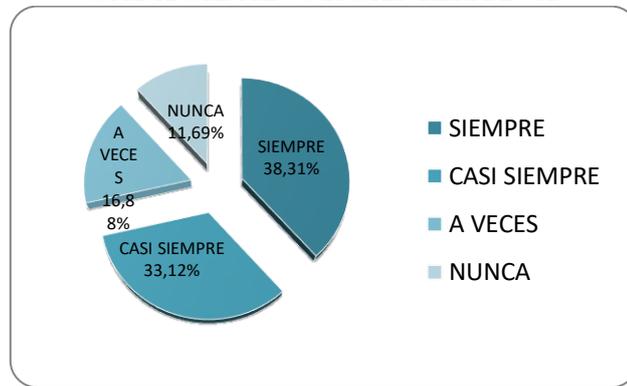
5. ¿Cree usted, que esta empresa tiene la capacidad organizativa para cada día mejorar el servicio?

TABLA No. 9
CAPACIDAD ORGANIZATIVA

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
5	SIEMPRE	59	38,31%
	CASI SIEMPRE	51	33,12%
	A VECES	26	16,88%
	NUNCA	18	11,69%
	TOTAL	154	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 5
CAPACIDAD ORGANIZATIVA



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 38.31% de los encuestados opinan que la empresa tiene capacidad organizativa para cada día mejorar el servicio, el 33.12% de casi siempre, el 16.88% que a veces y el 11.69% que nunca.

Interpretación:

Los concesionarios exponen que esta empresa sin duda tiene la capacidad organizativa para ir mejorando sus prestaciones y con mucha más dedicación y esfuerzo la organización mejorará en la prestación de sus servicios.

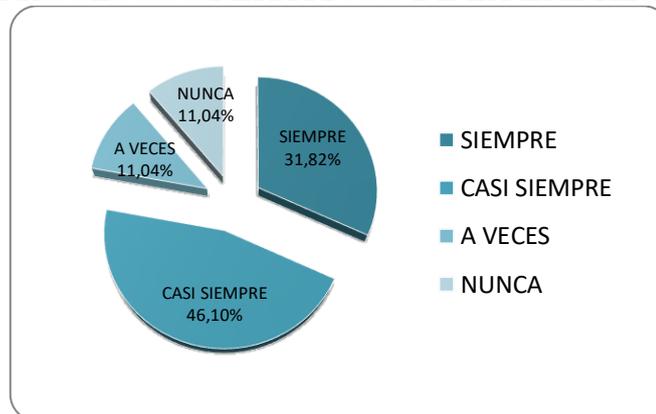
6. ¿Opina usted, que la gestión organizacional, desarrolla un ambiente que ayuda a mejorar los procesos operativos de la empresa?

TABLA No. 10
PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
6	SIEMPRE	49	31,82%
	CASI SIEMPRE	71	46,10%
	A VECES	17	11,04%
	NUNCA	17	11,04%
	TOTAL	154	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 6
PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 46.1% de los encuestados opina que la gestión organizacional casi siempre desarrolla un ambiente que ayuda para mejorar los procesos operativos de la empresa, el 31.82% dice que siempre ayuda, el 11.04% que a veces ayuda y el 11.04% que nunca.

Interpretación:

Los concesionarios opinan que la gestión organizacional mejora los procesos operativos de la entidad, sería factible encontrar otros factores que mejoren los sistemas operativos de la empresa para llegar al desarrollo deseado.

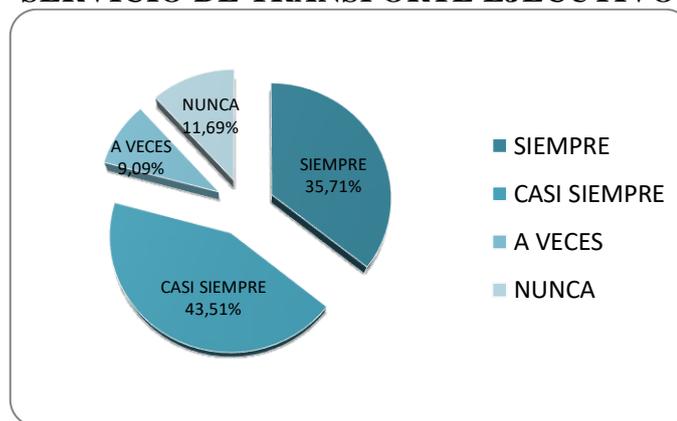
7. ¿Considera usted, que el servicio de transporte ejecutivo que brinda la empresa, satisface la demanda de sus clientes?

TABLA No. 11
SERVICIO DE TRANSPORTE EJECUTIVO

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
7	SIEMPRE	55	35,71%
	CASI SIEMPRE	67	43,51%
	A VECES	14	9,09%
	NUNCA	18	11,69%
	TOTAL	154	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 7
SERVICIO DE TRANSPORTE EJECUTIVO



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 43.51% de los encuestados opina que casi siempre el transporte ejecutivo que brinda la empresa satisface la demanda de los clientes, el dice que 35.71% casi siempre satisface la demanda, el 11.69% que nunca y el 9.09% que a veces.

Interpretación:

Casi la totalidad de los concesionarios indican que el servicio de transporte ejecutivo que brinda la empresa, compensa la petición de sus usuarios. Sin embargo, es muy importante ir mejorando los servicios de transporte ejecutivo con forme vaya creciendo la demanda de clientes.

8. ¿Determine usted, si los servicios que los conductores de los taxis ejecutivos cumplen con las normas de calidad y de competitividad del mercado?

TABLA No. 12
SERVICIO DE CONDUCTORES DE TAXIS EJECUTIVOS

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
8	SIEMPRE	59	38,31%
	CASI SIEMPRE	61	39,61%
	A VECES	16	10,39%
	NUNCA	18	11,69%
	TOTAL	154	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 8
SERVICIO DE CONDUCTORES DE TAXIS EJECUTIVOS



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 39.61% de los encuestados opinan que casi siempre los servicios que prestan los taxis ejecutivos cumplen con las normas de calidad y de competitividad del mercado, mientras que el 38.31% dice siempre, el 11.69% que nunca y el 10.39% que a veces.

Interpretación:

Los concesionarios consideran que con este antecedente los choferes de los taxis que ofrecen un servicio ejecutivo a sus diferentes clientes deberían estar más al tanto con las pautas de disposición; para llegar a tener la capacidad adecuada hacia la competencia.

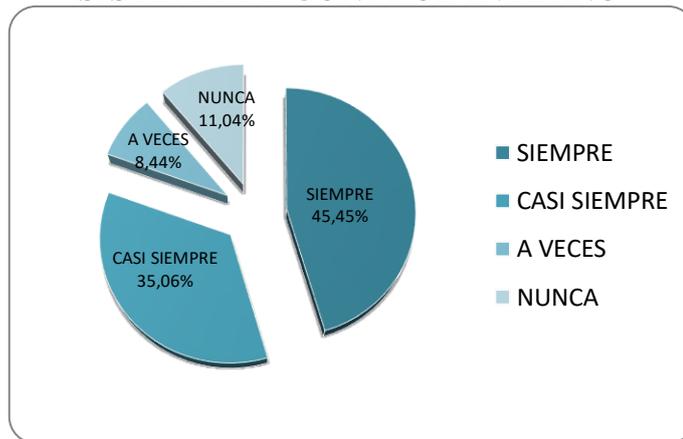
9. ¿Considera usted, que un buen sistema de control interno, que garantice la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones de la empresa, debe sustentarse en un manual de organización?

TABLA No. 13
SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
9	SIEMPRE	70	45,45%
	CASI SIEMPRE	54	35,06%
	A VECES	13	8,44%
	NUNCA	17	11,04%
	TOTAL	154	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 9
SISTEMA DE CONTROL INTERNO



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 45.45% de los encuestados consideran que siempre un buen sistema de control interno, que garantice la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones de la empresa, debe sustentarse en un manual de organización, mientras que el 35.06% dice que casi siempre lo considera, el 11.04 que nunca y el 8.44% que a veces.

Interpretación:

Los concesionarios opinan que un sistema de control interno debe estar apoyado por un manual organizacional.

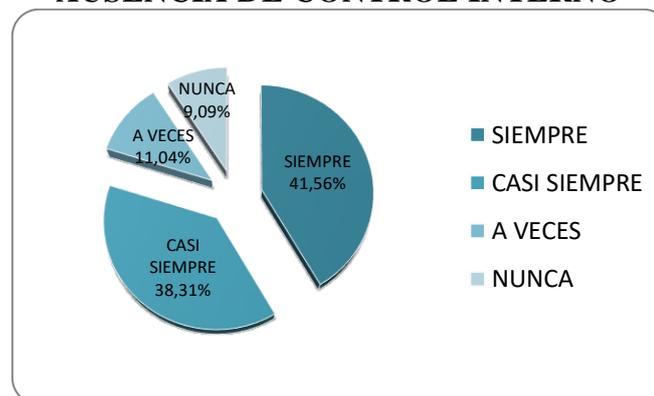
10. ¿Cree usted, que la ausencia de control interno, es una de las causas de las desorientaciones en las organizaciones?

TABLA No. 14
AUSENCIA DE CONTROL INTERNO

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
10	SIEMPRE	64	41,56%
	CASI SIEMPRE	59	38,31%
	A VECES	17	11,04%
	NUNCA	14	9,09%
	TOTAL	154	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 10
AUSENCIA DE CONTROL INTERNO



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 41.56% de los encuestados opinan que siempre, la ausencia de control interno es una de las causas de las desorientaciones en las organizaciones, mientras que el 38.31% dice que casi siempre, el 11.04% que a veces y el 9.09% que nunca.

Interpretación:

Los concesionarios manifiestan que la ausencia de control interno, es uno de los orígenes que produce confusiones en las entidades. Se tendría que tomar muy en cuenta que la presente investigación irá en beneficio y apoyo a los procesos de control interno de la empresa.

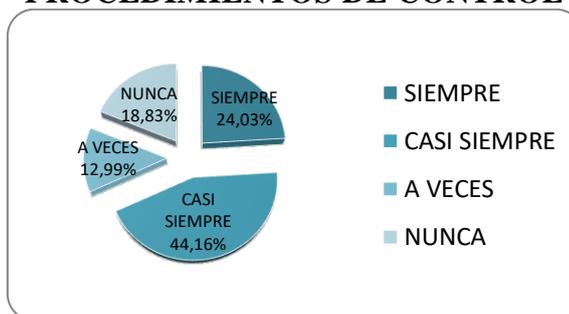
11. ¿Considera usted, que los procedimientos de control aplicados actualmente son adecuados y satisfacen las necesidades presentes?

TABLA No. 15
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
11	SIEMPRE	37	24,03%
	CASI SIEMPRE	68	44,16%
	A VECES	20	12,99%
	NUNCA	29	18,83%
	TOTAL	154	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 11
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 44.16% de los encuestados opinan que casi siempre los procedimientos de control aplicados son adecuados y satisfacen las necesidades presentes, mientras que el 24.03% dicen que siempre, el 18.83% que nunca y el 12.99% que a veces.

Interpretación:

Los concesionarios indican que los procedimientos de control aplicados actualmente son satisfactorios para las necesidades presentes, tomando en cuenta que dichos procesos son realizados de forma empírica ya que no se cuenta con un manual que describa los pasos a seguir para controlar las actividades.

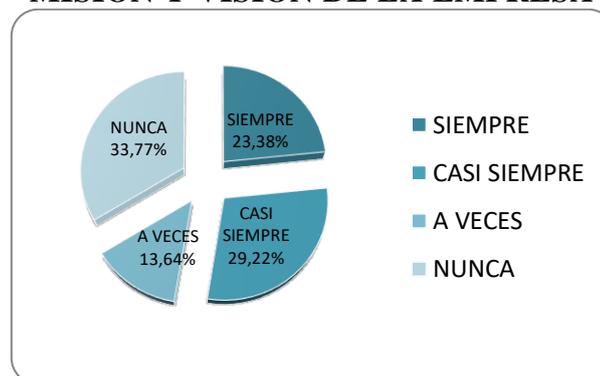
12. ¿Opina usted, que la misión y visión de la empresa ha sido lo suficientemente discutida en el colectivo de sus afiliados?

TABLA No. 16
MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
12	SIEMPRE	36	23,38%
	CASI SIEMPRE	45	29,22%
	A VECES	21	13,64%
	NUNCA	52	33,77%
	TOTAL	154	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 12
MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 33.77% de los encuestados opinan que nunca la que la misión y visión de la empresa ha sido lo suficientemente discutida en el colectivo de sus afiliados, mientras que el 29.22% opina que casi siempre, el 23.38% que casi siempre y el 13.64 que a veces.

Interpretación:

Existen criterios muy dispersos sobre la difusión de la misión y visión de la entidad, lo que coadyuva a que se haga necesario una propagación más efectiva sobre estos temas a los concesionarios.

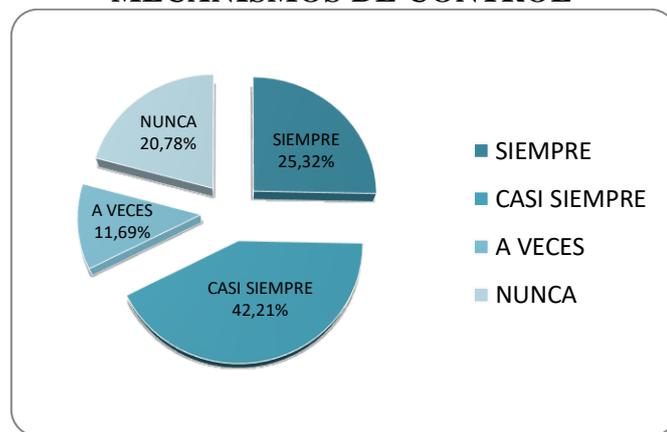
13. ¿Considera usted, que existen mecanismos de control que garantizan un proceso adecuado en las actividades de la empresa?

TABLA No. 17
MECANISMOS DE CONTROL

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
13	SIEMPRE	39	25,32%
	CASI SIEMPRE	65	42,21%
	A VECES	18	11,69%
	NUNCA	32	20,78%
	TOTAL	154	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 13
MECANISMOS DE CONTROL



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 42.21% de los encuestados opinan que casi siempre existen mecanismos de control que garantizan un proceso adecuado en las actividades de la empresa, mientras que el 25.32% de que siempre, el 20.78% que nunca y el 11.69% que a veces.

Interpretación:

Los concesionarios consideran que en la empresa casi siempre existen mecanismos de control que garantizan el proceso de las actividades.

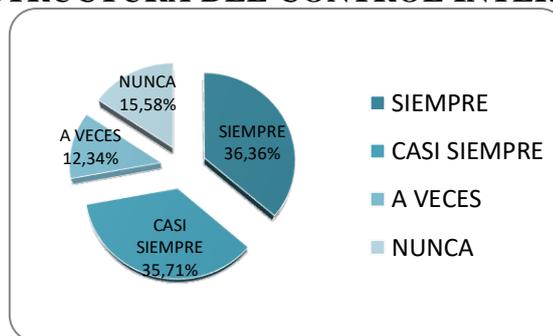
14. ¿Determine usted, si la estructura del control interno y todas las transacciones y hechos significativos, están claramente documentados, y la documentación está disponible para su verificación?

TABLA No. 18
ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
14	SIEMPRE	56	36,36%
	CASI SIEMPRE	55	35,71%
	A VECES	19	12,34%
	NUNCA	24	15,58%
	TOTAL	154	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 14
ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 36.36% y el 35.71% opinan que siempre y casi siempre respectivamente la estructura del control interno y todas las transacciones y hechos significativos, están claramente documentados, y la documentación está disponible para su verificación, mientras que el 15.58% y el 12.34% dicen que nunca y a veces respectivamente.

Interpretación:

Los concesionarios consideran que la estructura del control interno y todas las actividades comerciales constan claramente documentadas y se encuentra disponible para su revisión, sin embargo, fuese importante seguir encontrando métodos para que la documentación operacional de la empresa siempre se encuentre disponible cuando este lo amerite.

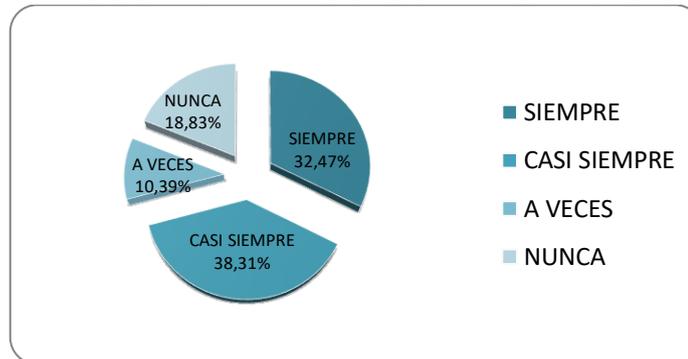
15. ¿Cree usted, que existen los controles adecuados para identificar los riesgos que se derivan en el proceso del servicio que ofrece la empresa?

TABLA No. 19
RIESGO EN EL PROCESO DEL SERVICIO

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
15	SIEMPRE	50	32,47%
	CASI SIEMPRE	59	38,31%
	A VECES	16	10,39%
	NUNCA	29	18,83%
	TOTAL	154	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 15
RIESGO EN EL PROCESO DEL SERVICIO



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 38.31% y el 32.47% de los encuestados dicen que casi siempre y siempre respectivamente existen los controles adecuados para identificar los riesgos que se derivan en el proceso del servicio que ofrece la empresa, mientras que el 18.83% opinan que nunca y el 10.39% que a veces.

Interpretación:

Los concesionarios opinan que si existen controles apropiados para identificar los riesgos que se emiten por los servicios operacionales de la entidad, pero sería necesario implementar nuevas técnicas que sean capaces de garantizar cualquier contingente, producido por el trabajo en la organización.

Encuesta dirigida a personal administrativo de EUROMOVING

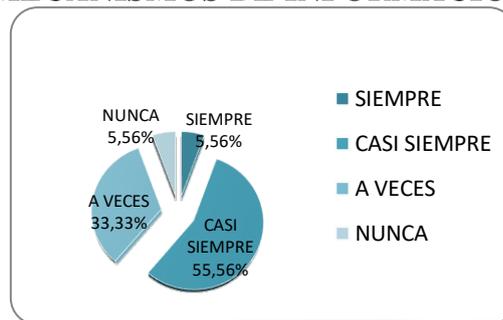
1. ¿Considera usted, que la empresa tiene mecanismos de información que favorecen el desarrollo del trabajo en la organización?

TABLA No. 20
MECANISMOS DE INFORMACIÓN

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
1	SIEMPRE	1	5,56%
	CASI SIEMPRE	10	55,56%
	A VECES	6	33,33%
	NUNCA	1	5,56%
	TOTAL		18

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 16
MECANISMOS DE INFORMACIÓN



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 55.56% de los encuestados opinan que casi siempre la empresa tiene mecanismos de información que favorecen el desarrollo del trabajo en la organización, mientras que el 33.33% dicen que a veces, el 5.56% que nunca y el 5.56% que siempre.

Interpretación:

El personal administrativo considera que la empresa casi siempre tiene mecanismos de información que fortifica la labor organizacional, sin embargo un porcentaje de empleados opinan que casi nunca existen estos mecanismos que fortalecen el trabajo en la empresa.

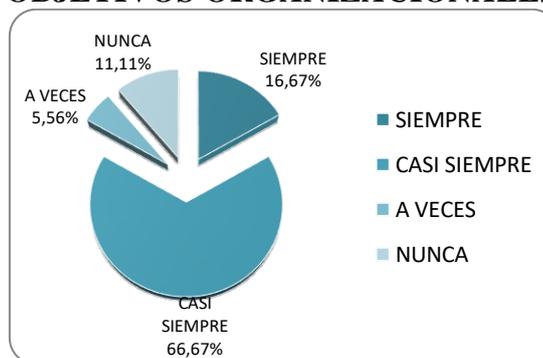
2. ¿Cree usted, que el servicio que oferta la empresa, se ajusta a lo planteado en los objetivos organizacionales?

TABLA No. 21
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
2	SIEMPRE	3	16,67%
	CASI SIEMPRE	12	66,67%
	A VECES	1	5,56%
	NUNCA	2	11,11%
	TOTAL	18	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 17
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 66.67% de los encuestados opinan que casi siempre el servicio que oferta la empresa, se ajusta a lo planteado en los objetivos organizacionales, mientras que el 16.67% dice que siempre, el 11.11% que nunca y el 5.56% que a veces.

Interpretación:

El personal administrativo indica que el servicio que oferta la empresa casi siempre se ajusta a lo trazado en las metas organizacionales y con esta evaluación fuese necesario seguir mejorando el servicio propuesto, para dar cumplimiento a todos los objetivos programados.

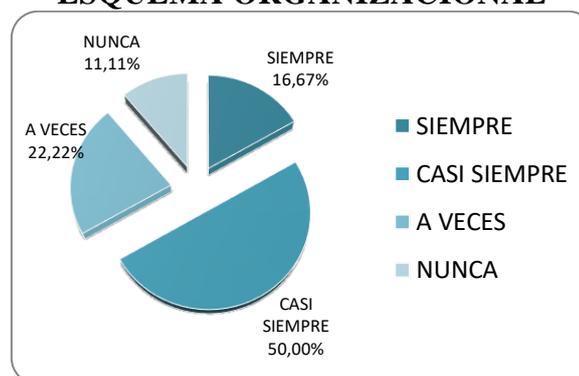
3. ¿Manifieste usted, si el esquema organizacional de los estamentos de la empresa están claramente definidas?

TABLA No. 22
ESQUEMA ORGANIZACIONAL

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
3	SIEMPRE	3	16,67%
	CASI SIEMPRE	9	50,00%
	A VECES	4	22,22%
	NUNCA	2	11,11%
	TOTAL	18	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 18
ESQUEMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 50% de los encuestados opinan que casi siempre el esquema organizacional de los estamentos de la empresa está claramente definido, mientras que el 22.22% dice que a veces, el 16.67% que siempre y el 11.11% que nunca.

Interpretación:

La mitad de los funcionarios que laboran en la entidad manifiestan si está definido el esquema organizacional de la empresa, a pesar de que existe un porcentaje de personal administrativo que opina que a veces, esto implica que es necesario mejorar en este aspecto.

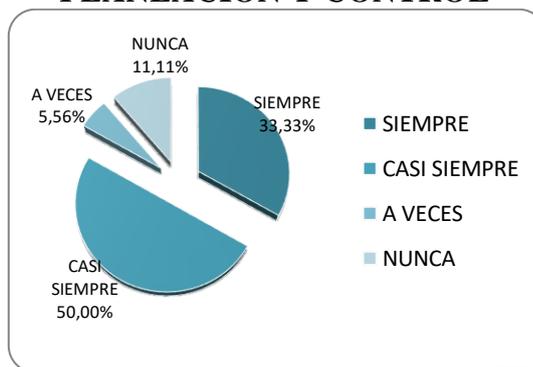
4. ¿En qué grado considera usted, que los esfuerzos que se dedican a la planeación y control son de gran ayuda para el crecimiento y desarrollo de la organización?

TABLA No. 23
PLANEACIÓN Y CONTROL

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
4	SIEMPRE	6	33,33%
	CASI SIEMPRE	9	50,00%
	A VECES	1	5,56%
	NUNCA	2	11,11%
	TOTAL	18	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 19
PLANEACIÓN Y CONTROL



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 50% de los encuestados casi siempre opinan que los esfuerzos que se dedican a la planeación y control son de gran ayuda para el crecimiento y desarrollo de la organización, mientras que el 33.33% dicen que siempre, el 11.11% que nunca y el 5.56% que a veces.

Interpretación:

El 50% del personal administrativo revela que son continuos los esfuerzos que se dedica a la planeación y control para el progreso de la entidad, con esta apreciación fuese elemental dedicar más voluntad a las ideas de planificación e inspección para un futuro crecimiento de la organización.

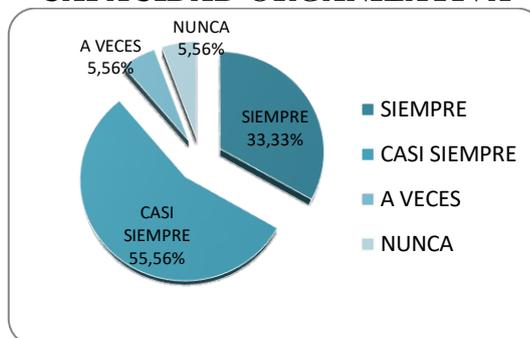
5. ¿Cree usted, que esta empresa tiene la capacidad organizativa para cada día mejorar el servicio?

TABLA No. 24
CAPACIDAD ORGANIZATIVA

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
5	SIEMPRE	6	33,33%
	CASI SIEMPRE	10	55,56%
	A VECES	1	5,56%
	NUNCA	1	5,56%
	TOTAL	18	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 20
CAPACIDAD ORGANIZATIVA



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 55.56% de los encuestados opinan que casi siempre la empresa tiene la capacidad organizativa para cada día mejorar el servicio, mientras que el 33.33% dice que siempre, el 5.56% que a veces y el 5.56% que nunca.

Interpretación:

Un conjunto numeroso del personal administrativo expone que en esta empresa casi siempre tienen la capacidad organizativa para optimizar sus servicios.

Y con mucha más dedicación las prestaciones que ofrece la organización irían llegando poco a poco a su totalidad.

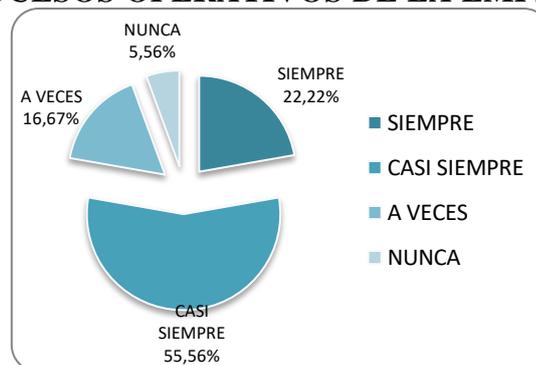
6. ¿Opina usted, que la gestión organizacional, desarrolla un ambiente que ayuda a mejorar los procesos operativos de la empresa?

TABLA No. 25
PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
6	SIEMPRE	4	22,22%
	CASI SIEMPRE	10	55,56%
	A VECES	3	16,67%
	NUNCA	1	5,56%
	TOTAL	18	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 21
PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 55.56% de los encuestados consideran que casi siempre la gestión organizacional desarrolla un ambiente que ayuda a mejorar los procesos operativos de la empresa, mientras que el 22.22% dicen que siempre, el 16.67% que a veces y el 5.56 que nunca.

Interpretación:

Fuese factible encontrar nuevos factores que optimicen los sistemas operativos de la empresa para obtener el progreso anhelado.

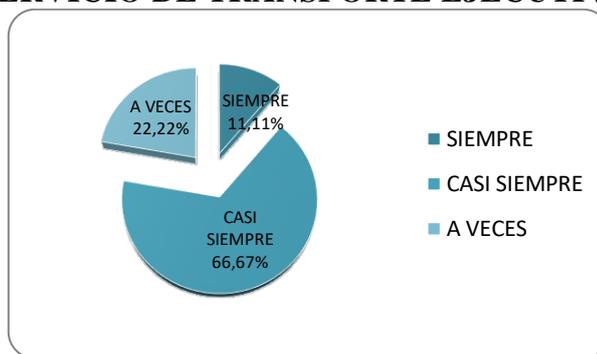
7. ¿Considera usted, que el servicio de transporte ejecutivo que brinda la empresa, satisface la demanda de sus clientes?

TABLA No. 26
SERVICIO DE TRANSPORTE EJECUTIVO

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
7	SIEMPRE	2	11,11%
	CASI SIEMPRE	12	66,67%
	A VECES	4	22,22%
	NUNCA	0	0,00%
	TOTAL	18	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 22
SERVICIO DE TRANSPORTE EJECUTIVO



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 66.67% de los encuestados opinan que casi siempre el servicio de transporte ejecutivo que brinda la empresa satisface la demanda de sus clientes, mientras que el 22.22% dice que a veces y el 11.11% que siempre.

Interpretación:

La mayor parte del personal administrativo indica que el servicio de transporte ejecutivo que ofrece la empresa satisface la demanda de sus clientes, sería importante ir mejorando los servicios de transporte ejecutivo, de acuerdo al crecimiento de la demanda de clientes.

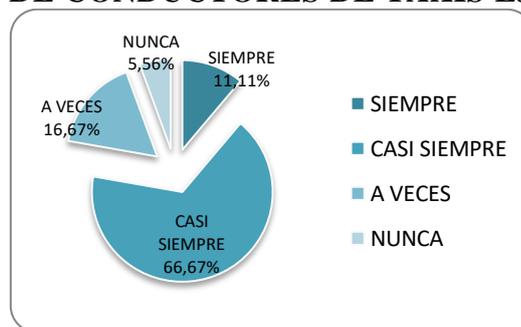
8. ¿Determine usted, si los servicios que los conductores de los taxis ejecutivos cumplen con las normas de calidad y de competitividad del mercado?

TABLA No. 27
SERVICIO DE CONDUCTORES DE TAXIS EJECUTIVOS

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
8	SIEMPRE	2	11,11%
	CASI SIEMPRE	12	66,67%
	A VECES	3	16,67%
	NUNCA	1	5,56%
	TOTAL	18	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 23
SERVICIO DE CONDUCTORES DE TAXIS EJECUTIVOS



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 66.67% de los encuestados opinan que casi siempre los servicios que los conductores de los taxis ejecutivos cumplen con las normas de calidad y de competitividad del mercado, mientras que el 16.67% dice que a veces, el 11.11% que siempre y el 5.56% que nunca.

Interpretación:

El personal administrativo considera que los conductores de los taxis ejecutivos si cumplen con las normas de calidad y competitividad del mercado, sin duda es necesario que los conductores de los vehículos que ofrecen el servicio ejecutivo a sus diferentes clientes deberían estar más al tanto con las pautas de disposición; para llegar a tener la capacidad adecuada hacia la competencia.

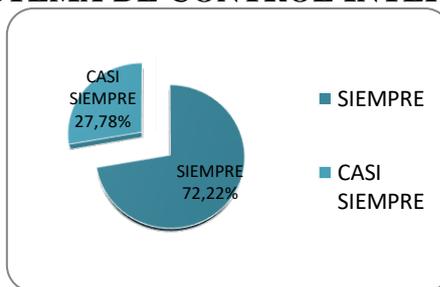
9. ¿Considera usted, que un buen sistema de control interno, que garantice la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones de la empresa, debe sustentarse en un manual de organización?

TABLA No. 28
SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
9	SIEMPRE	13	72,22%
	CASI SIEMPRE	5	27,78%
	A VECES	0	0,00%
	NUNCA	0	0,00%
	TOTAL	18	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 24
SISTEMA DE CONTROL INTERNO



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 72.22% de los encuestados opina que siempre un buen sistema de control interno que garantiza la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones de la empresa, además debe sustentar mediante un manual de organización, mientras que el 27.78% dice que casi siempre.

Interpretación:

El personal administrativo considera que un buen sistema de control interno avalará una buena eficiencia y economía en las operaciones de la empresa, ante el informe demostrado esta estructura organizacional debería ser sustentado por un manual de procedimientos y organización.

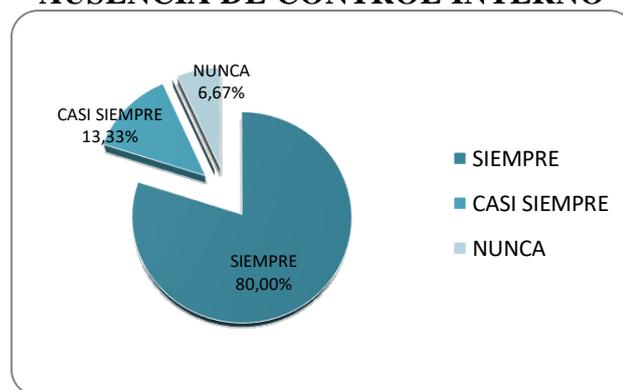
10. ¿Cree usted, que la ausencia de control interno, es una de las causas de las desorientaciones en las organizaciones?

TABLA No. 29
AUSENCIA DE CONTROL INTERNO

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
10	SIEMPRE	12	80,00%
	CASI SIEMPRE	2	13,33%
	A VECES	0	0,00%
	NUNCA	1	6,67%
	TOTAL	15	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 25
AUSENCIA DE CONTROL INTERNO



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 80% de los encuestados opinan que la ausencia de control interno es una de las causas de las desorientaciones en las organizaciones, mientras que el 13.33% dice que casi siempre y el 6.67% que nunca.

Interpretación:

La mayoría del personal administrativo cree que la ausencia de control interno es uno de los principios que produce confusiones en las entidades, se tendría que tomar muy en cuenta esta investigación y llevar a cabo un sistema de organización y control que vaya en beneficio de la empresa.

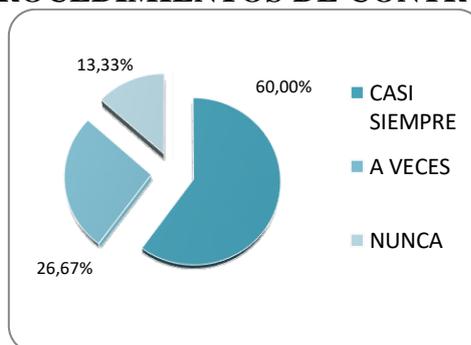
11. ¿Considera usted, que los procedimientos de control aplicados actualmente son adecuados y satisfacen las necesidades presentes?

TABLA No. 30
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
11	SIEMPRE	0	0,00%
	CASI SIEMPRE	9	60,00%
	A VECES	4	26,67%
	NUNCA	2	13,33%
	TOTAL	15	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 26
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 60% de los encuestados opinan que casi siempre los procedimientos de control aplicados actualmente son adecuados y satisfacen las necesidades presentes, mientras que el 26.67% dicen que a veces y el 13.33% que nunca.

Interpretación:

El personal administrativo indica que los procedimientos de control empleados actualmente son muy a menudo beneficiosos para compensar las necesidades vigentes, en base a esta valoración fuese conveniente utilizar otros procedimientos de control en la organización para dar cumplimiento a las metas trazadas de la empresa.

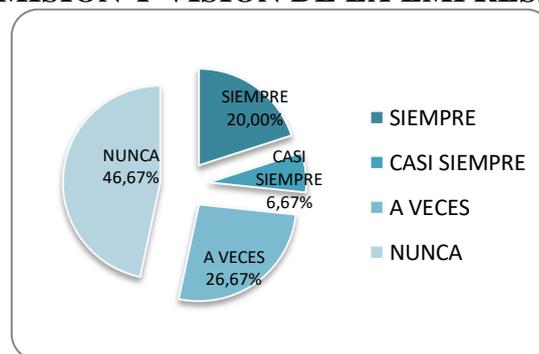
12. ¿Opina usted, que la misión y visión de la empresa ha sido lo suficientemente discutida en el colectivo de sus afiliados?

TABLA No. 31
MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
12	SIEMPRE	3	20,00%
	CASI SIEMPRE	1	6,67%
	A VECES	4	26,67%
	NUNCA	7	46,67%
	TOTAL	15	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 27
MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 46.67% de los encuestados opinan que nunca la misión y visión de la empresa ha sido lo suficientemente discutida en el colectivo de sus afiliados, mientras que el 26.67% dice que a veces, el 20% que siempre y el 6.67% que casi siempre.

Interpretación:

Es preocupante el porcentaje de desconocimiento que el personal administrativo manifiesta sobre la difusión de la misión y visión de la entidad, por esta razón se sugiere que las principales políticas de la empresa siempre tienen que estar difundidas en toda su colectividad a fin de ser parte activa de los objetivos de la empresa.

13. ¿Considera usted, que existen mecanismos de control que garantizan un proceso adecuado en las actividades de la empresa?

TABLA No. 32
MECANISMOS DE CONTROL

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
13	SIEMPRE	1	5,56%
	CASI SIEMPRE	6	33,33%
	A VECES	3	16,67%
	NUNCA	8	44,44%
	TOTAL	18	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 28
MECANISMOS DE CONTROL



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 44.44% de los encuestados opinan que nunca existen mecanismos de control que garantizan un proceso adecuado en las actividades de la empresa, mientras que 33.33% dice que casi siempre, el 16.67% que a veces y el 5.56% que siempre.

Interpretación:

El personal administrativo consideró que en la empresa no existen mecanismos de control que garantice el proceso de las actividades, fuese importante integrar sistemas de control que avale los procesos diarios de la organización.

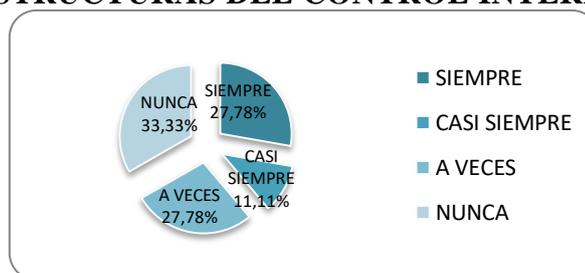
14. ¿Determine usted, si la estructura del control interno y todas las transacciones y hechos significativos, están claramente documentados, y la documentación está disponible para su verificación?

TABLA No. 33
ESTRUCTURAS DEL CONTROL INTERNO

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
14	SIEMPRE	5	27,78%
	CASI SIEMPRE	2	11,11%
	A VECES	5	27,78%
	NUNCA	6	33,33%
	TOTAL	18	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 29
ESTRUCTURAS DEL CONTROL INTERNO



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 33.33% de los encuestados opinan que la estructura del control interno y todas las transacciones y hechos significativos nunca están claramente documentados y la información está disponible para su verificación, mientras que el 27.78% dice que siempre, el 27.78% que a veces y el 11.11% que casi siempre.

Interpretación:

El personal administrativo consideró que la estructura de control interno y todas las actividades comerciales nunca han estado claramente documentadas y tampoco se encuentran disponibles para su revisión, con este antecedente, sería importante encontrar métodos para que la documentación operacional de la empresa siempre se encuentre disponible cuando sea necesario.

15. ¿Cree usted, que existen los controles adecuados para identificar los riesgos que se derivan en el proceso del servicio que ofrece la empresa?

TABLA No. 34
RIESGO EN EL PROCESO DE SERVICIO

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
15	SIEMPRE	2	11,11%
	CASI SIEMPRE	11	61,11%
	A VECES	1	5,56%
	NUNCA	4	22,22%
	TOTAL	18	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 30
RIESGO EN EL PROCESO DE SERVICIO



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 61.11% de los encuestados opinan que casi siempre existen controles adecuados para identificar los riesgos que se derivan en el proceso del servicio que ofrece la empresa, mientras que el 22.22% dicen que nunca, el 11.11% que siempre y el 5.56% que a veces.

Interpretación:

El personal administrativo cree que casi siempre existen los controles para identificar los riesgos que se emiten por los servicios operacionales de la empresa, pero también es notoria que hay un porcentaje que cree que no existen estos controles.

Encuesta dirigida a clientes de EUROMOVING

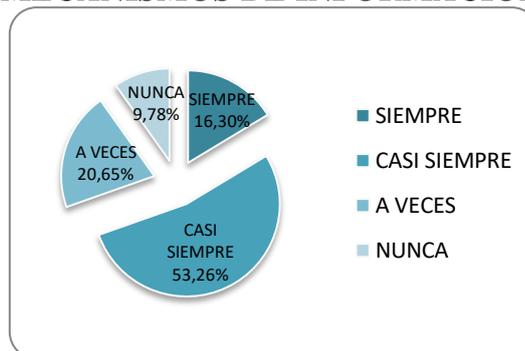
1. ¿Considera usted, que la empresa tiene mecanismos de información que favorecen el desarrollo del trabajo en la organización?

TABLA No. 35
MECANISMOS DE INFORMACIÓN

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
1	SIEMPRE	15	16,30%
	CASI SIEMPRE	49	53,26%
	A VECES	19	20,65%
	NUNCA	9	9,78%
	TOTAL	92	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 31
MECANISMOS DE INFORMACIÓN



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 53.26% de los encuestados opinan que casi siempre la empresa tiene mecanismos de información que favorecen el desarrollo del trabajo en la organización, mientras el 16.3% dice que siempre, el 20.65% que a veces y el 9.78% que nunca.

Interpretación:

La mayoría de los clientes manifiestan que en la empresa si existen mecanismos de información que fortifica la labor organizacional, a pesar de que no todos están de acuerdo con esta apreciación.

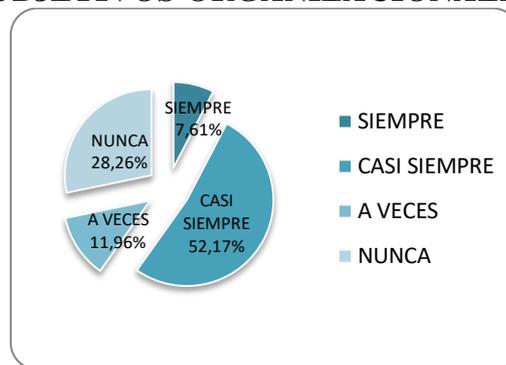
2. ¿Cree usted, que el servicio que oferta la empresa, se ajusta a lo planteado en los objetivos organizacionales?

TABLA No. 36
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
2	SIEMPRE	7	7,61%
	CASI SIEMPRE	48	52,17%
	A VECES	11	11,96%
	NUNCA	26	28,26%
	TOTAL	92	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 32
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 52.17% de los encuestados consideran que el servicio que oferta la empresa se ajusta a lo planteado en los objetivos organizacionales, mientras que el 28.26% dice que nunca, el 11.96% que a veces y el 7.61% que siempre.

Interpretación:

Los clientes señalan que el servicio que oferta la empresa casi siempre se ajusta a lo trazado en las metas organizacionales, sin embargo un buen porcentaje no está de acuerdo con esta apreciación y con esta evaluación sería necesario seguir mejorando el servicio propuesto, para dar cumplimiento a todas las metas proyectadas.

3. ¿Manifieste usted, si el esquema organizacional de los estamentos de la empresa están claramente definidas?

TABLA No. 37
ESQUEMA ORGANIZACIONAL

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
3	SIEMPRE	10	10,87%
	CASI SIEMPRE	46	50,00%
	A VECES	14	15,22%
	NUNCA	22	23,91%
	TOTAL	92	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 33
ESQUEMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 50% de los encuestados opinan que casi siempre el esquema organizacional de los estamentos de la empresa está claramente definidos, mientras que el 23.91% dice que nunca, el 15.22% que a veces y el 10.87% que siempre.

Interpretación:

La mitad de los clientes consideran que el esquema organizacional de los estamentos de la empresa si están claramente definidos, pero también casi un 40% cree que aún no la organización no tiene claramente definid este tema.

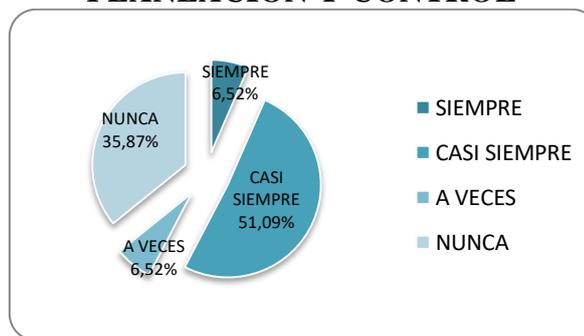
4. ¿En qué grado considera usted, que los esfuerzos que se dedican a la planeación y control son de gran ayuda para el crecimiento y desarrollo de la organización?

TABLA No. 38
PLANEACIÓN Y CONTROL

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
4	SIEMPRE	6	6,52%
	CASI SIEMPRE	47	51,09%
	A VECES	6	6,52%
	NUNCA	33	35,87%
	TOTAL	92	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 34
PLANEACIÓN Y CONTROL



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 51.09% de los encuestados opinan que los esfuerzos que se dedican a la planeación y control son de gran ayuda para el crecimiento y desarrollo de la organización, mientras que el 35.87% dicen que nunca, el 6.52% que a veces, el 6.52 que siempre.

Interpretación:

Existe mucha divergencia en las respuestas de esta consulta, lo que revela la deficiencia que se da en la empresa sobre los esfuerzos que se dedica a la planeación y control en la entidad, con esta valoración fuese elemental dedicar más carácter a las ideas de planificación e inspección que van a favor de todos los beneficiados por la empresa.

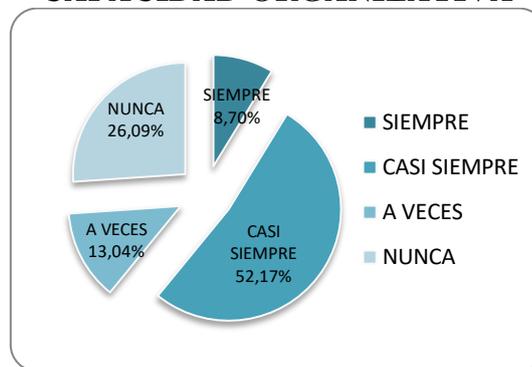
5. ¿Cree usted, que esta empresa tiene la capacidad organizativa para cada día mejorar el servicio?

TABLA No. 39
CAPACIDAD ORGANIZATIVA

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
5	SIEMPRE	8	8,70%
	CASI SIEMPRE	48	52,17%
	A VECES	12	13,04%
	NUNCA	24	26,09%
	TOTAL	92	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 35
CAPACIDAD ORGANIZATIVA



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 52.17% de los encuestados opinan que casi siempre tiene la capacidad organizativa para cada día mejorar el servicio, el 26.09% dicen que nunca, el 13.04% que a veces, el 8.7% que siempre.

Interpretación:

Los clientes exponen que en esta empresa casi siempre tienen la capacidad organizativa para optimizar sus servicios, en base a esta respuesta se sugiere más dedicación a las prestaciones que ofrece la organización para perfeccionar lo expuesto.

6. ¿Opina usted, que la gestión organizacional, desarrolla un ambiente que ayuda a mejorar los procesos operativos de la empresa?

TABLA No. 40
PROCESOS DE LA EMPRESA

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
6	SIEMPRE	6	6,52%
	CASI SIEMPRE	51	55,43%
	A VECES	8	8,70%
	NUNCA	27	29,35%
	TOTAL	92	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 36
PROCESOS DE LA EMPRESA



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 55.43% de los encuestados opinan que la gestión organizacional desarrolla un ambiente que ayuda a mejorar los procesos operativos de la empresa, mientras que el 29.35% dice que nunca, el 8.7% que a veces y el 6.52% que nunca.

Interpretación:

Los clientes manifiestan casi siempre la gestión organizacional mejorará los procesos operativos de la entidad, fuese factible analizar nuevos factores que optimicen estos sistemas operacionales para obtener el progreso ansiado y cubrir el porcentaje de negativa de los clientes.

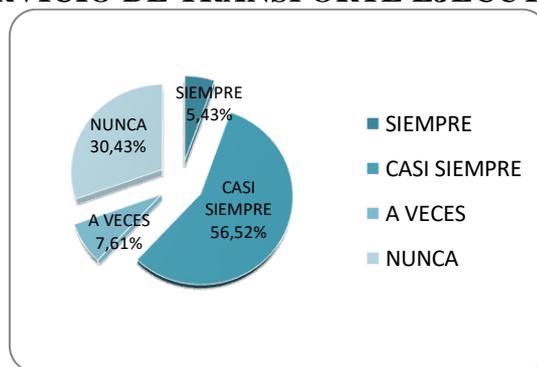
7. ¿Considera usted, que el servicio de transporte ejecutivo que brinda la empresa, satisface la demanda de sus clientes?

TABLA No. 41
SERVICIO DE TRANSPORTE EJECUTIVO

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
7	SIEMPRE	5	5,43%
	CASI SIEMPRE	52	56,52%
	A VECES	7	7,61%
	NUNCA	28	30,43%
	TOTAL	92	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 37
SERVICIO DE TRANSPORTE EJECUTIVO



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 56.52% de los encuestados opinan que casi siempre el servicio de transporte ejecutivo que brinda la empresa, satisface la demanda de sus clientes, mientras que el 30.43% dice que nunca, el 7.61% que a veces y el 5.43% que siempre.

Interpretación:

La opinión que los clientes puntúan es que el servicio de transporte ejecutivo que ofrece la empresa casi siempre satisface las necesidades de los clientes.

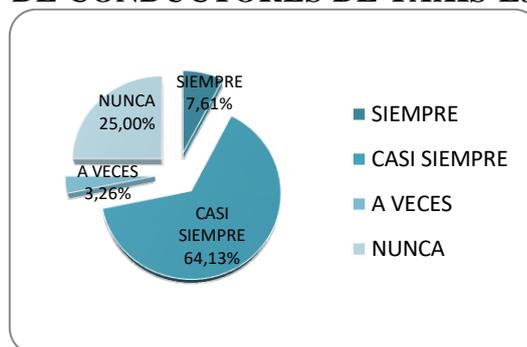
8. ¿Determine usted, si los servicios que los conductores de los taxis ejecutivos cumplen con las normas de calidad y de competitividad del mercado?

TABLA No. 42
SERVICIO DE CONDUCTORES DE TAXIS EJECUTIVOS

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
8	SIEMPRE	7	7,61%
	CASI SIEMPRE	59	64,13%
	A VECES	3	3,26%
	NUNCA	23	25,00%
	TOTAL	92	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 38
SERVICIO DE CONDUCTORES DE TAXIS EJECUTIVOS



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 64.13% de los encuestados opinan que casi siempre los conductores de los taxis ejecutivos cumplen con las normas de calidad y de competitividad del mercado, mientras que 25% dice que nunca, el 7.61% que siempre y el 3.26% que a veces.

Interpretación:

Los clientes consideran que los conductores de los taxis ejecutivos si cumplen con las normas de calidad y competitividad del mercado.

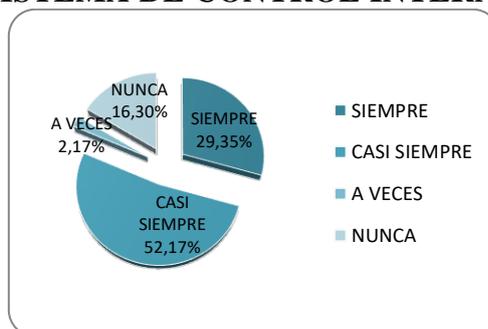
9. ¿Considera usted, que un buen sistema de control interno, que garantice la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones de la empresa, debe sustentarse en un manual de organización?

TABLA No. 43
SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
9	SIEMPRE	27	29,35%
	CASI SIEMPRE	48	52,17%
	A VECES	2	2,17%
	NUNCA	15	16,30%
	TOTAL	92	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 39
SISTEMA DE CONTROL INTERNO



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 52.17% de los encuestados opinan que casi siempre un buen sistema de control interno debe garantizar la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones de la empresa, sustentado en un manual de organización, mientras que el 29.35% dice que siempre, el 16.3% que nunca y el 2.17% que a veces.

Interpretación:

Los clientes consideran que el sistema de control interno avalará una buena eficiencia y economía en las operaciones de la empresa, en relación a este antecedente la estructura organizacional debería ser sustentada por un manual de control y organización.

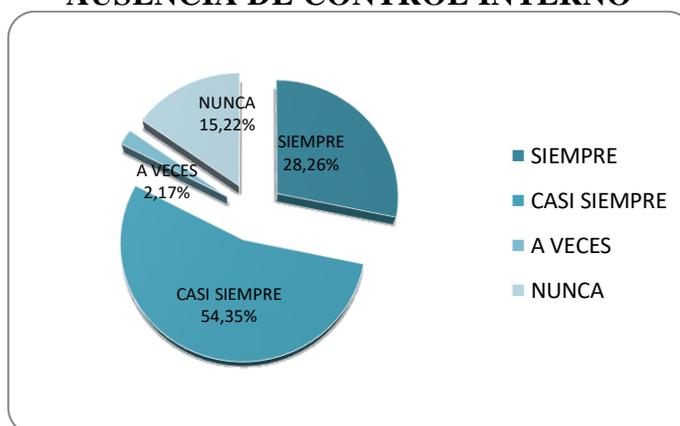
10. ¿Cree usted, que la ausencia de control interno, es una de las causas de las desorientaciones en las organizaciones?

TABLA No. 44
AUSENCIA DE CONTROL INTERNO

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
10	SIEMPRE	26	28,26%
	CASI SIEMPRE	50	54,35%
	A VECES	2	2,17%
	NUNCA	14	15,22%
	TOTAL	92	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 40
AUSENCIA DE CONTROL INTERNO



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 54,35% de los encuestados opinan que casi siempre la ausencia de control interno es una de las causas de las desorientaciones en las organizaciones, mientras que el 28,26% dice siempre, el 15,22% que nunca y el 2,17% que a veces.

Interpretación:

La mayor parte de clientes revelan que la ausencia de control interno, es uno de los principios que produce confusiones en las entidades, es necesario tomar en cuenta esta aclaración y llevar a cabo un sistema de organización y control que vaya en beneficio de la empresa.

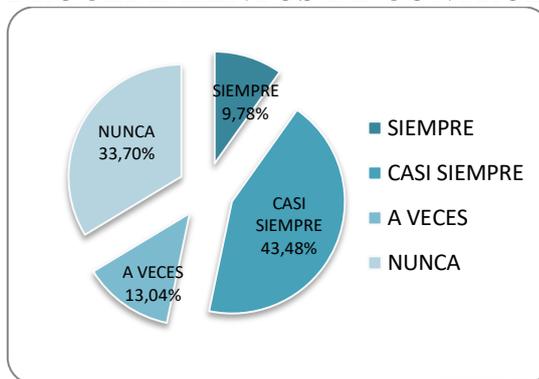
11. ¿Considera usted, que los procedimientos de control aplicados actualmente son adecuados y satisfacen las necesidades presentes?

TABLA No. 45
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
11	SIEMPRE	9	9,78%
	CASI SIEMPRE	40	43,48%
	A VECES	12	13,04%
	NUNCA	31	33,70%
	TOTAL	92	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 41
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 43.48% de los encuestados opina que casi siempre los procedimientos actuales de control aplicados son adecuados y satisfacen las necesidades presentes, mientras que el 33.7% dice que nunca, el 13.04% que a veces y el 9.78% que siempre.

Interpretación:

Los clientes indican que los procedimientos de control empleados actualmente no son completamente provechosos para compensar las necesidades actuales, en base a esta valoración fuese conveniente utilizar otros medios de control para dar cumplimiento a los objetivos anhelados.

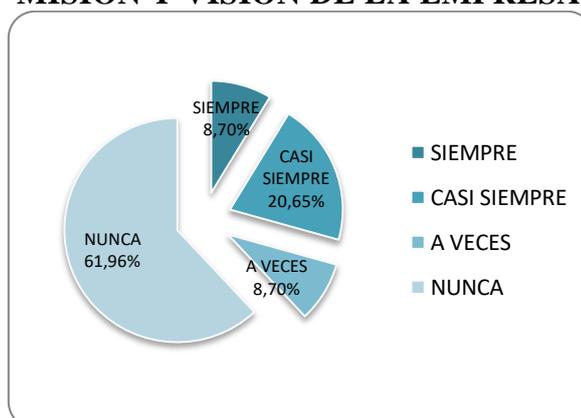
12. ¿Opina usted, que la misión y visión de la empresa ha sido lo suficientemente discutida en el colectivo de sus afiliados?

TABLA No. 46
MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
12	SIEMPRE	8	8,70%
	CASI SIEMPRE	19	20,65%
	A VECES	8	8,70%
	NUNCA	57	61,96%
	TOTAL	92	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 42
MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 61.96% de los encuestados opinan que la misión y visión de la empresa nunca ha sido lo suficientemente discutida en el colectivo de sus afiliados, mientras que el 20.65% dice que casi siempre, el 8.7% que a veces y el 8.7% que a veces.

Interpretación:

Los clientes manifestaron que la misión y visión de la entidad nunca ha estado plenamente difundida y socializada, por esta razón se sugiere que las principales políticas de la empresa siempre tienen que estar difundidas en toda su colectividad.

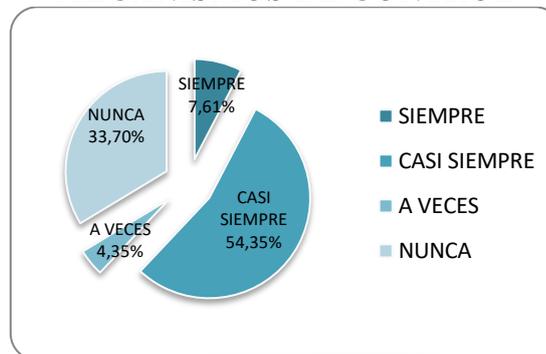
13. ¿Considera usted, que existen mecanismos de control que garantizan un proceso adecuado en las actividades de la empresa?

TABLA No. 47
MECANISMOS DE CONTROL

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
13	SIEMPRE	7	7,61%
	CASI SIEMPRE	50	54,35%
	A VECES	4	4,35%
	NUNCA	31	33,70%
	TOTAL	92	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 43
MECANISMOS DE CONTROL



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 54.35% de los encuestados opinan que casi siempre existen mecanismos de control que garantizan un proceso adecuado en las actividades de la empresa, mientras que el 33.7% dice que nunca, el 7.61% que siempre y el 4.35% que a veces.

Interpretación:

Los clientes consideran que la empresa si tiene mecanismos de control que garantizan el proceso de las actividades, sin embargo es importante integrar sistemas de control que avale los procesos cotidianos de la organización.

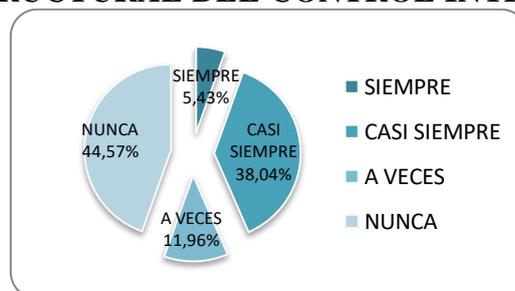
14. ¿Determine usted, si la estructura del control interno y todas las transacciones y hechos significativos, están claramente documentados, y la documentación está disponible para su verificación?

TABLA No. 48
ESTRUCTURAL DEL CONTROL INTERNO

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
14	SIEMPRE	5	5,43%
	CASI SIEMPRE	35	38,04%
	A VECES	11	11,96%
	NUNCA	41	44,57%
	TOTAL	92	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 44
ESTRUCTURAL DEL CONTROL INTERNO



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 44.57% de los encuestados opinan que nunca la estructura del control interno y todas las transacciones y hechos significativos, están claramente documentados, y la documentación está disponible para su verificación, mientras que el 38.04% dice que casi siempre, el 11.96% que a veces y el 5.43% que siempre.

Interpretación:

Los clientes consideran que la estructura de control interno y todas las actividades comerciales nunca han estado claramente documentadas y tampoco se encuentran disponibles para su revisión, con este antecedente, sería importante encontrar métodos para que la documentación operacional de la empresa siempre se encuentre disponible cuando sea necesario.

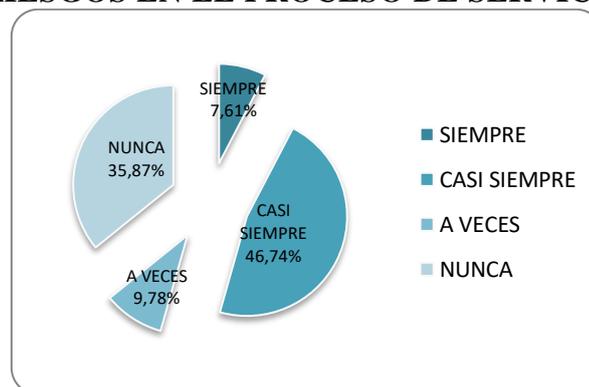
15. ¿Cree usted, que existen los controles adecuados para identificar los riesgos que se derivan en el proceso del servicio que ofrece la empresa?

TABLA No. 49
RIESGOS EN EL PROCESO DE SERVICIO

ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
15	SIEMPRE	7	7,61%
	CASI SIEMPRE	43	46,74%
	A VECES	9	9,78%
	NUNCA	33	35,87%
	TOTAL	92	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

GRÁFICO No. 45
RIESGOS EN EL PROCESO DE SERVICIO



Fuente: Encuestas
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El 46.74% de los encuestados consideran que casi siempre los controles adecuados para identificar los riesgos que se derivan en el proceso del servicio que ofrece la empresa, mientras que el 35.87% dicen que nunca, el 9.78% que a veces y el 7.61% que siempre.

Interpretación:

Los clientes creen que no son constantes los controles para identificar los riesgos que se emiten por los servicios operacionales de la empresa, por esta razón se sugiere implementar nuevas técnicas que garanticen la protección hacia los problemas operacionales.

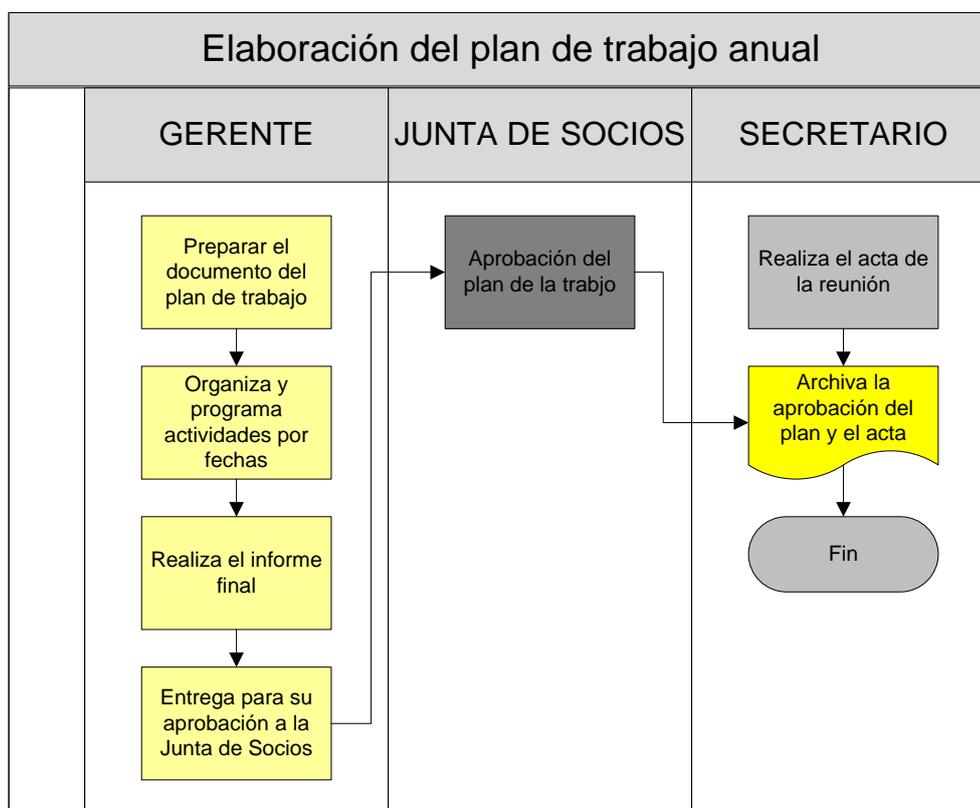
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL PARA LA PROPUESTA

Propuesta procesos actuales

Procedimientos:

Departamento – Gerencia General

Proceso: Elaboración del Plan de trabajo anual



Fuente: Empresa Euromoving Fast. Cía Ltda.

Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

En este proceso del plan anual de trabajo, como se observa no existe los pasos en el cual se informa a la junta de socios sobre las decisiones anteriores, a través de las lecturas de actas anteriores, y tampoco se realiza un análisis del posible plan de trabajo.

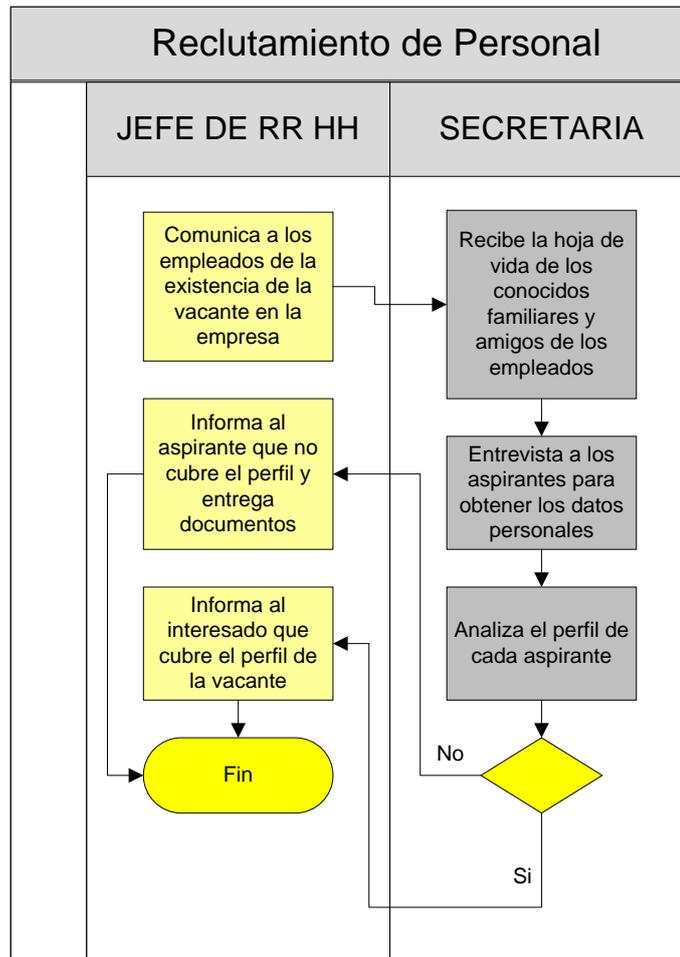
Departamento – Recursos Humanos

Proceso: Planificación de Recursos Humanos (no existe)

Análisis:

En toda empresa es muy necesario contar con una planificación de recursos humanos, a fin de establecer las metas a cumplir en los distintos departamentos, en la actualidad esta empresa no tiene un proceso de planificación de recursos humanos.

Proceso: Reclutamiento de Personal



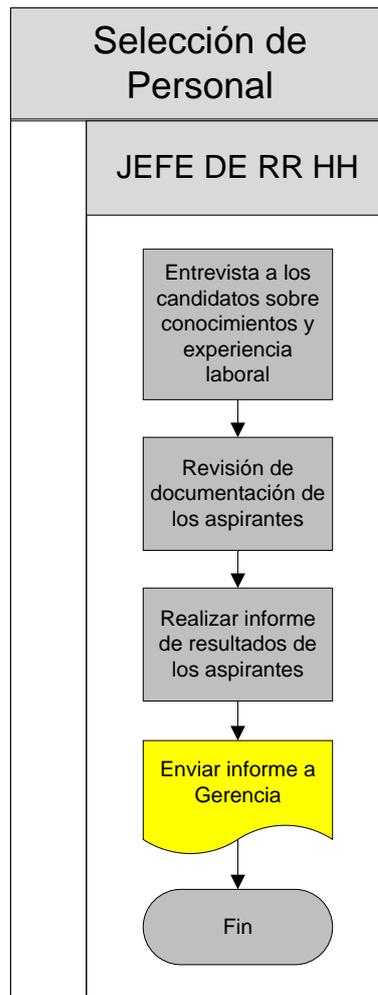
Fuente: Empresa Euromoving Fast. Cía Ltda.

Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

Es muy importante saber definir este proceso, ya que el reclutamiento del personal no puede darse con efectividad, cuando de por medio existe vínculos de amistad o compromiso que puedan influenciar en las decisiones a tomar.

Proceso: Selección del personal

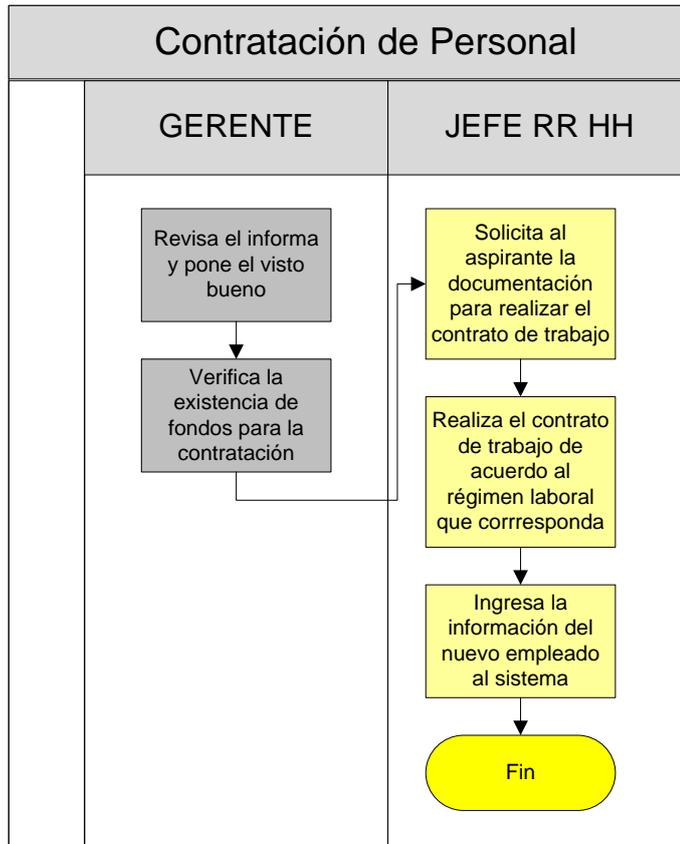


Fuente: Empresa Euromoving Fast. Cía Ltda.
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

Para la selección de personal es necesario utilizar todas las herramientas que garanticen que el nuevo personal sea el más idóneo para ocupar el puesto que se encuentra vacante, y no basarse solo en una entrevista y revisión de documentos.

Proceso: Contratación de Personal

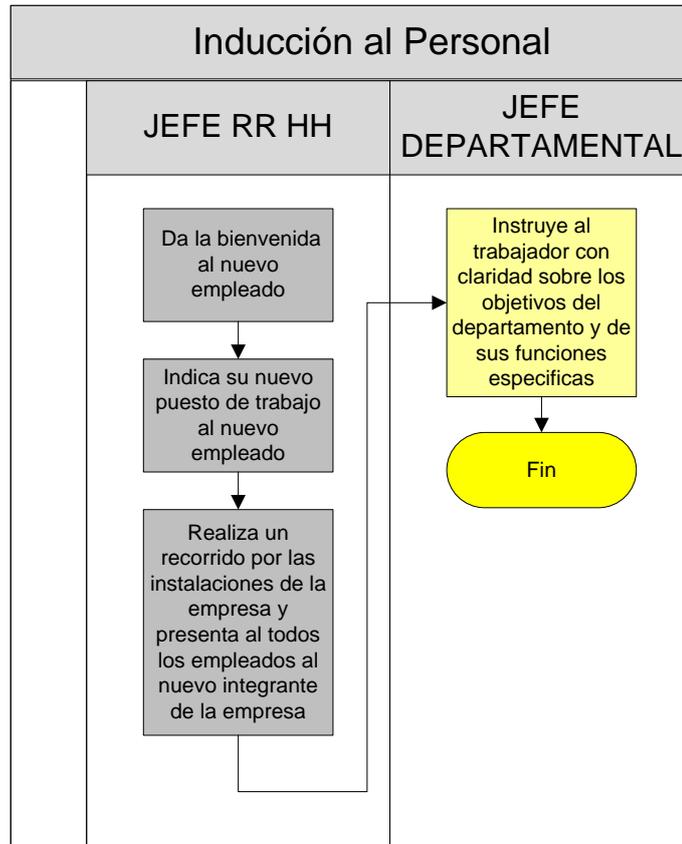


Fuente: Empresa Euromoving Fast. Cía Ltda.
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El proceso de contratación del nuevo personal, debe cumplir con todos los requisitos a fin de no tener inconvenientes posteriores con la relación laboral.

Proceso: Inducción al Personal



Fuente: Empresa Euromoving Fast. Cía Ltda.
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

Este proceso en la empresa es práctico y confiable, ya que asegura que el nuevo empleado pueda adaptarse fácilmente a su puesto, lo que hace falta es tener una guía escrita de las políticas departamentales.

Proceso: Evaluación del desempeño (no existe)

Análisis:

Cada empleado de la empresa aporta con sus tareas en el crecimiento de la misma, por lo que es necesario evaluar su desempeño en las tareas a él asignadas.

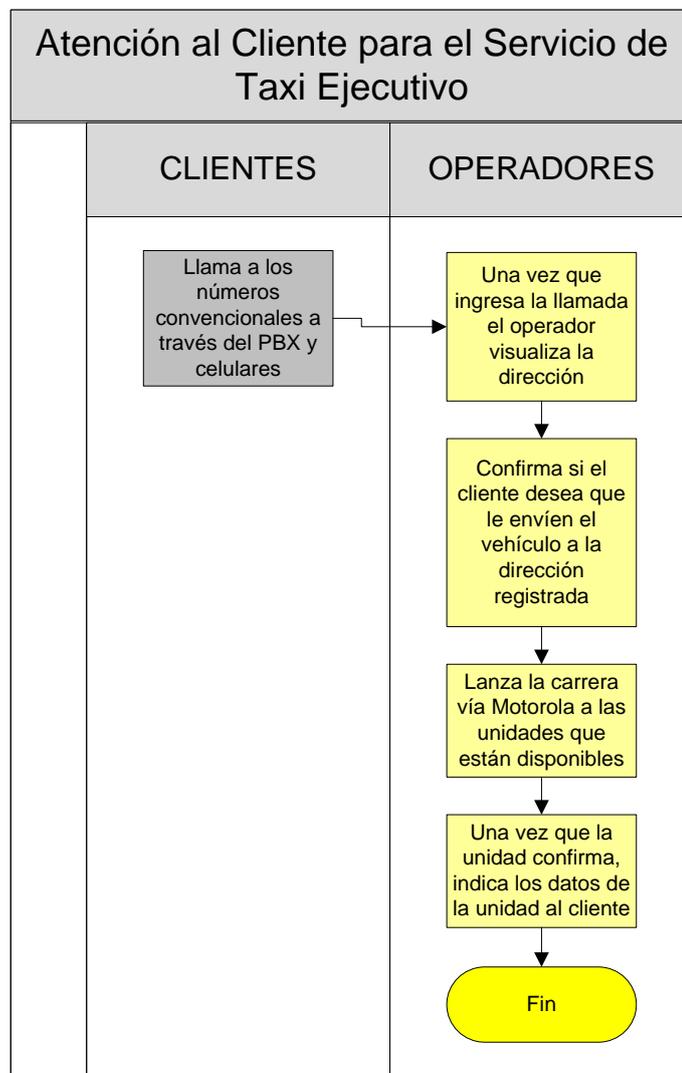
Proceso: Capacitación y entrenamiento del personal (no existe)

Análisis:

Empleados capacitados y entrenados en las diferentes actividades que la empresa requiere, contribuirán a un mejor desarrollo y al cumplimiento de las metas propuestas.

Departamento – Operaciones

Proceso: Atención al cliente para el servicio de taxi ejecutivo

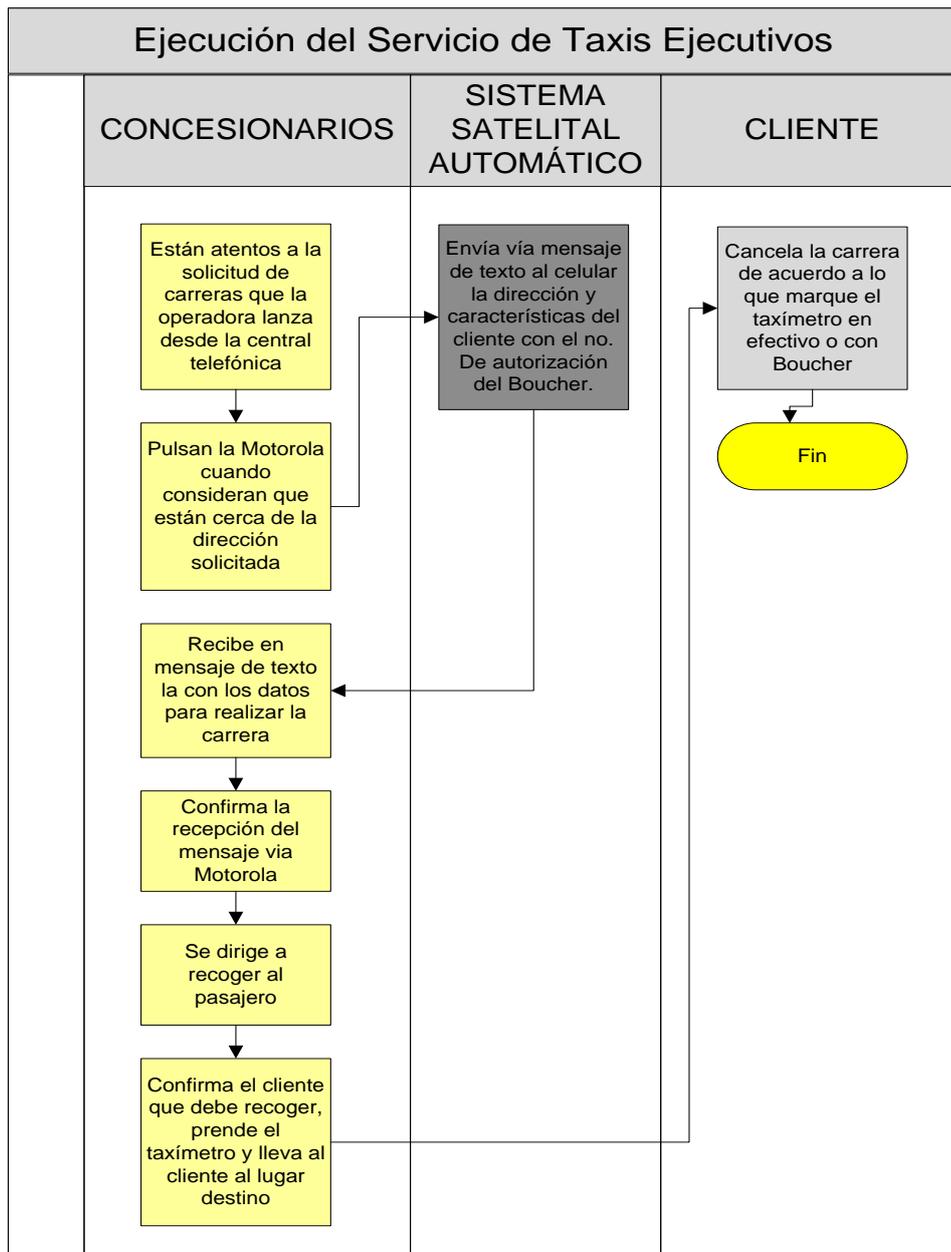


Fuente: Empresa Euromoving Fast. Cía Ltda.
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El cliente es lo más importante en el giro del negocio de la empresa, es por eso que mayor inversión en tecnología de equipos satelitales mejorara el tiempo de respuesta de las necesidades de los clientes.

Proceso: Ejecución del servicio de taxi ejecutivo

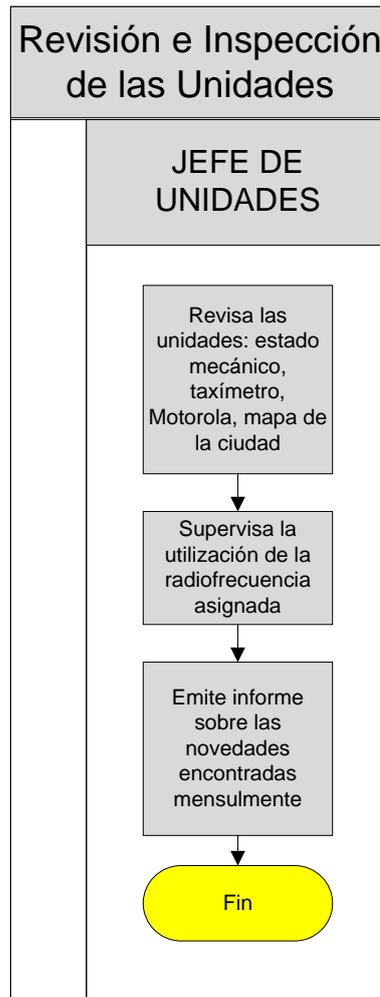


Fuente: Empresa Euromoving Fast. Cía Ltda.
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

La respuesta inmediata para prestar el servicio de taxi ejecutivo, no debe escatimar esfuerzos físicos, financieros, operacionales, ya que con un excelente servicio a los clientes garantizará confianza y permanencia de los mismos.

Proceso: Revisión e inspección de las unidades



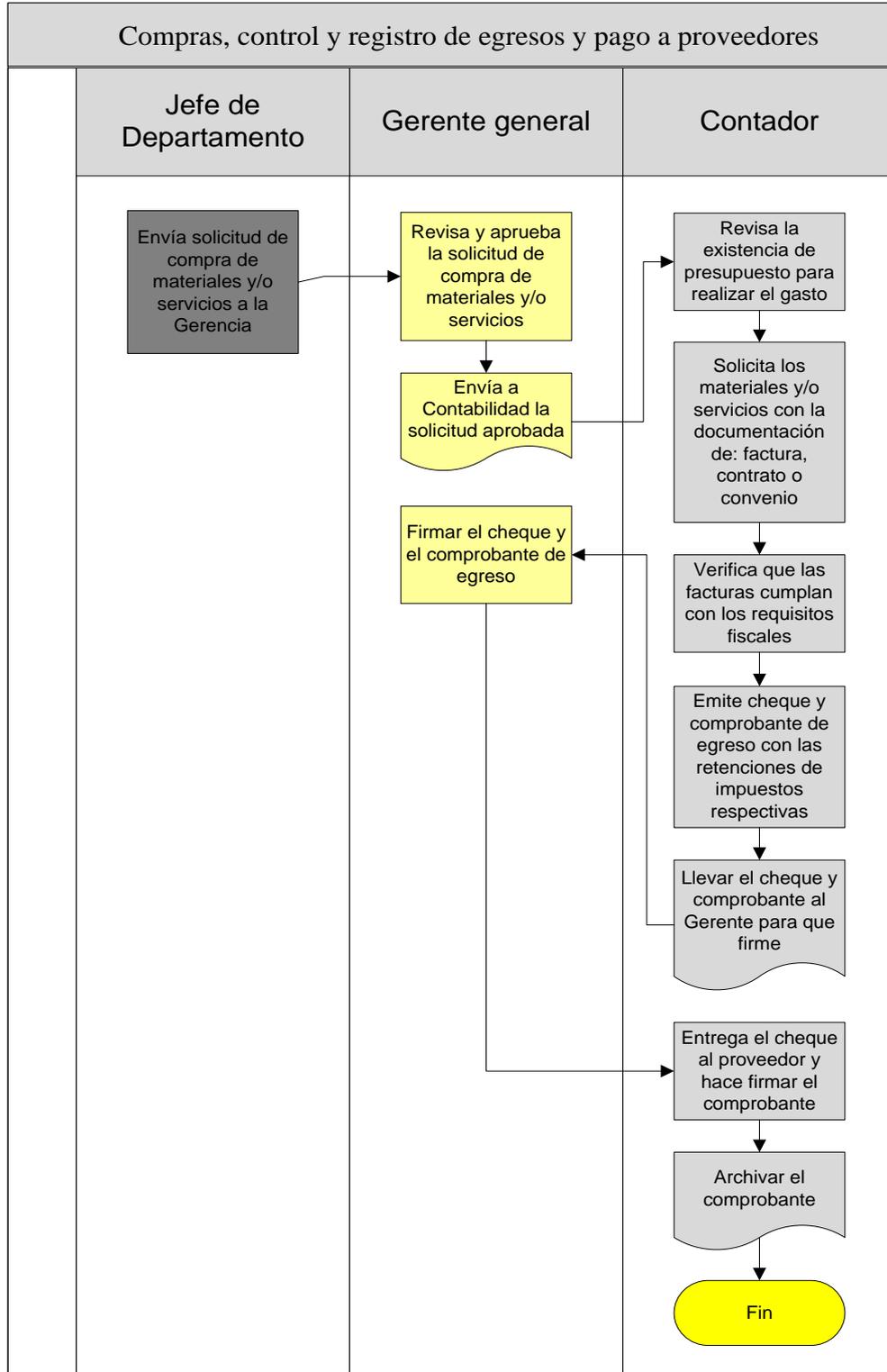
Fuente: Empresa Euromoving Fast. Cía Ltda.
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

Las unidades y sus concesionarios son la carta de presentación del servicio a los clientes, por eso es importantísimo que siempre estén impecables tanto sus unidades, como las personas que los conducen.

Departamento – Contabilidad

Proceso: Compras, control y registro de egresos y pago a proveedores



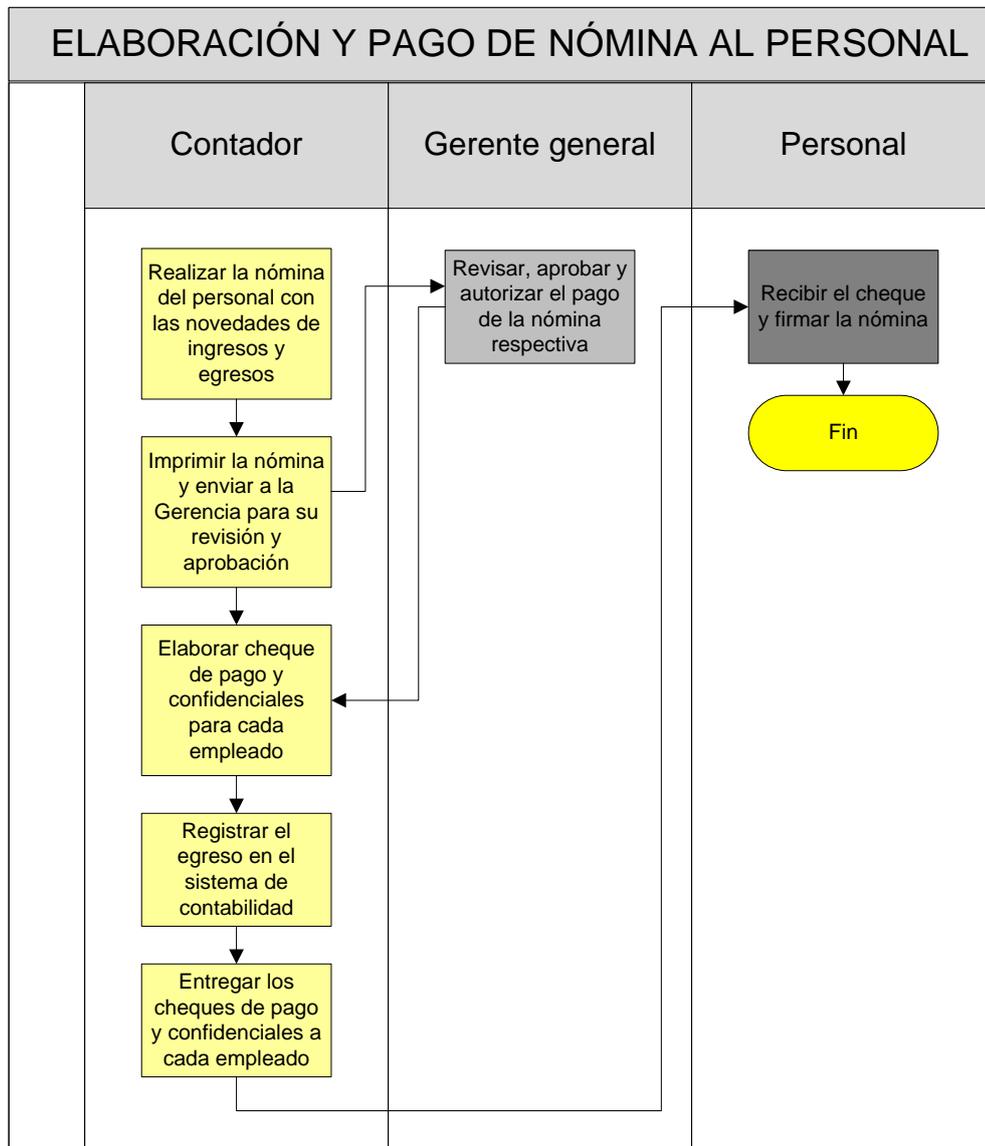
Fuente: Empresa Euromoving Fast. Cía Ltda.

Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El ingreso y egreso correcto de materiales, recursos monetarios, garantizan confiabilidad en la información financiera y la toma de decisiones gerenciales, siendo importante contar con toda la documentación soporte de las transacciones realizadas.

Proceso: Elaboración y pago de nómina del personal

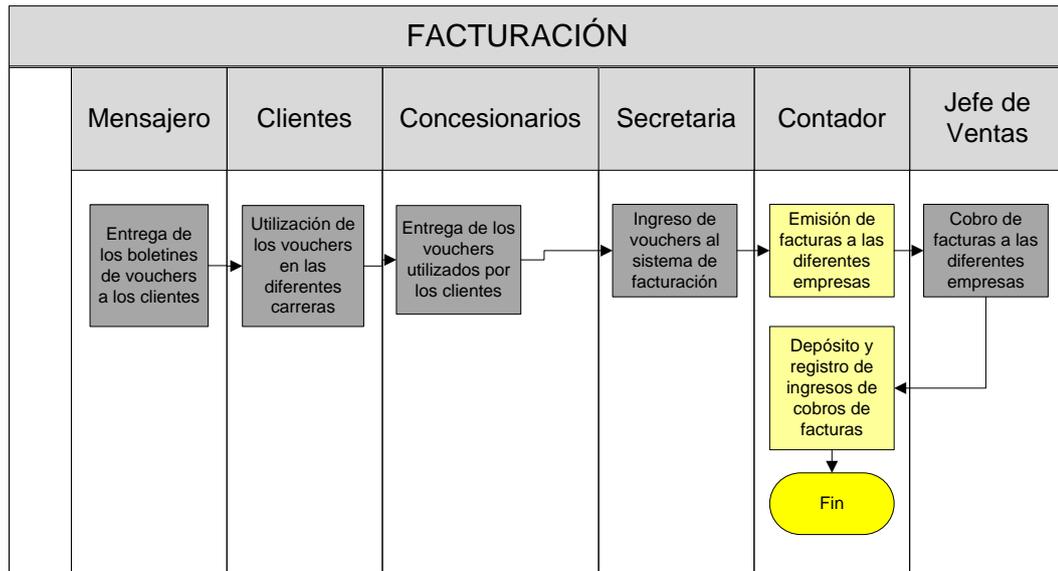


Fuente: Empresa Euromoving Fast. Cía Ltda.
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El recurso humano es parte primordial en la marcha de la empresa, por ende el control de los empleados y el pago exacto de sus haberes es importante en la buena marcha del negocio, es necesario contar con los reportes tanto de ingresos como de descuentos que afectarán las nóminas mensuales.

Proceso: Facturación

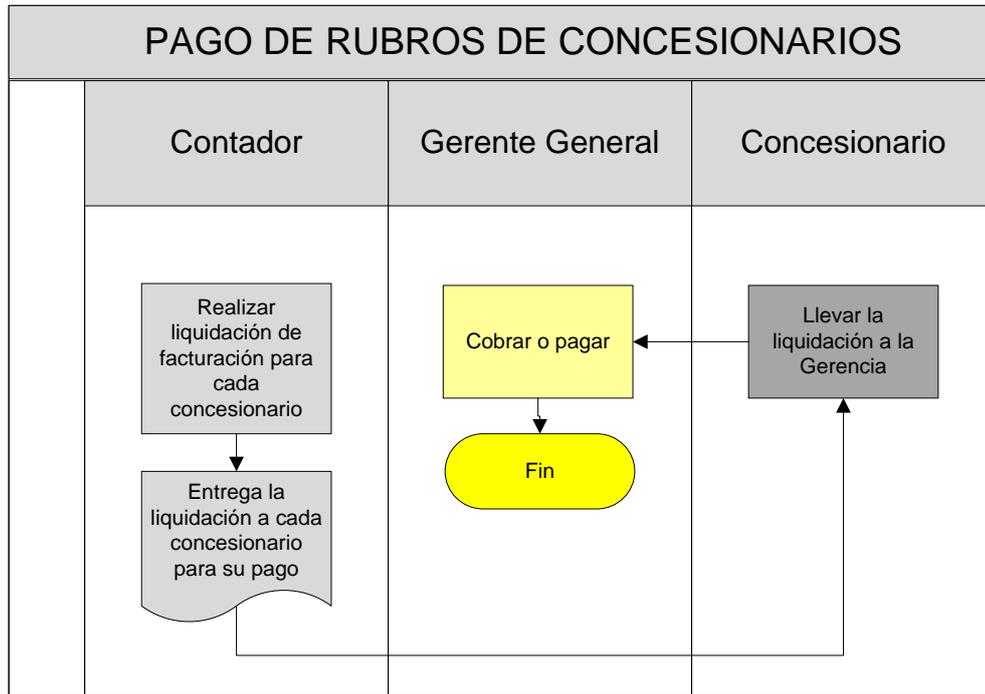


Fuente: Empresa Euromoving Fast. Cía Ltda.
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El crédito empresarial es una herramienta poderosa que la empresa mantiene con sus clientes, el uso, clasificación y entrega a tiempo de la facturación con los respectivos reportes de vouchers es indispensable para la buena marcha del negocio.

Proceso: Pago de rubros de concesionarios



Fuente: Empresa Euromoving Fast. Cía Ltda.

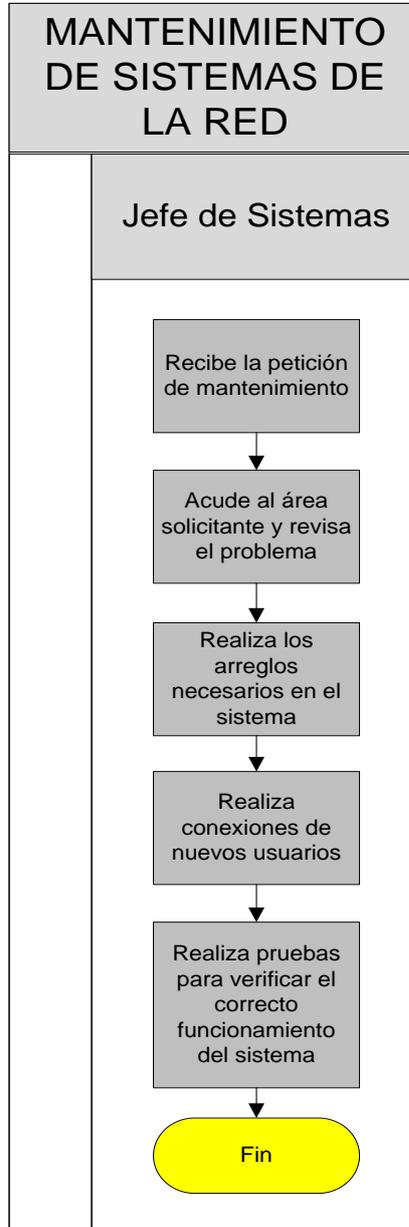
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

Sin reportes definidos en el cobro o pago de liquidaciones a los concesionarios dificulta un control exacto de estos rubros, y la información financiera no es real.

Departamento – Sistemas

Proceso: Mantenimiento de sistemas y de la red

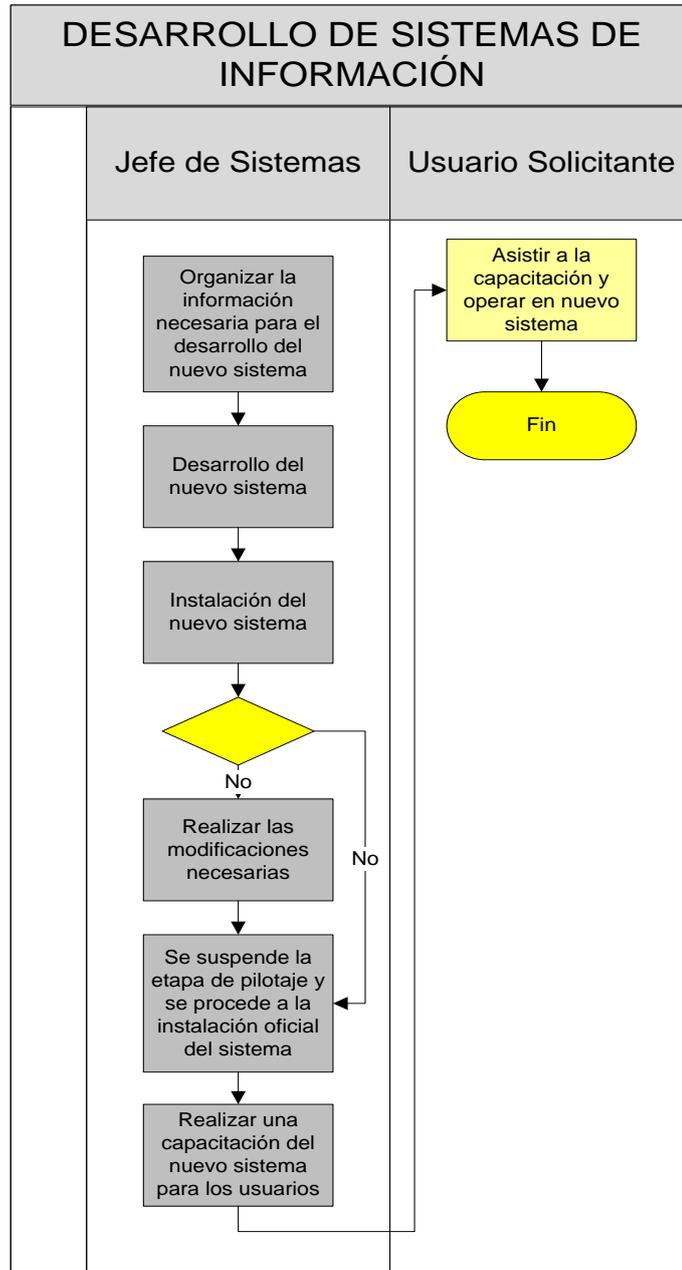


Fuente: Empresa Euromoving Fast. Cía Ltda.
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

Por el giro del negocio, el mantenimiento de los equipos de cómputo son constantes, pero estos deben ser planificados y tener una constancia de las fechas en que se ejecutan estos trabajos.

Proceso: Desarrollo de sistemas de información



Fuente: Empresa Euromoving Fast. Cía Ltda.

Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El gerente es la persona que debe autorizar cualquier cambio, mejora o desarrollo de nuevos sistemas que sean necesarios en las actividades del negocio, y las personas que utilicen los nuevos sistemas están en la obligación de capacitarse en la utilización de los mismos.

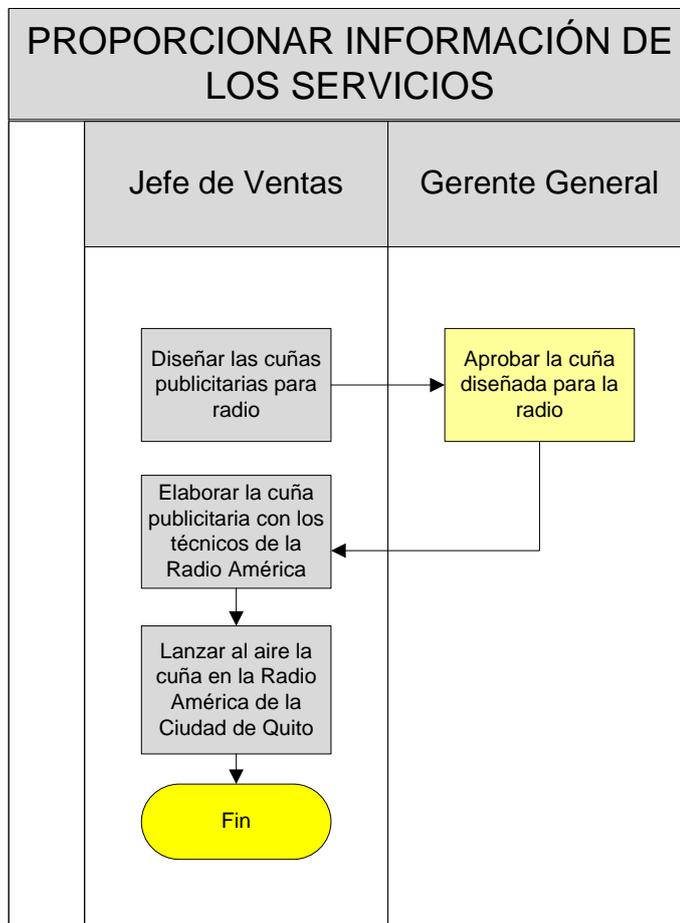
Proceso: Implementación de redes de cómputo (no existe)

Análisis:

Para la buena marcha de los sistemas informáticos, es necesario contar con todos los implementos físicos que comprenden el buen uso de éstos.

Departamento – Ventas

Proceso: Proporcionar información de los servicios

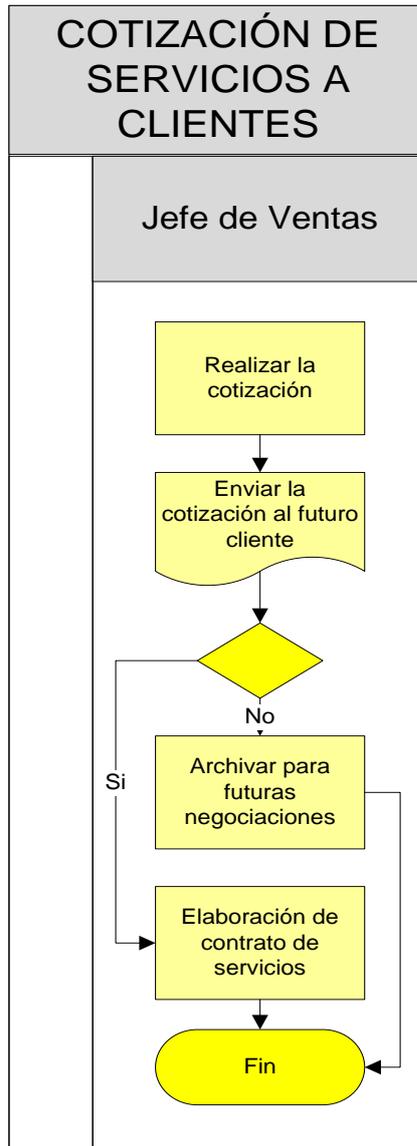


Fuente: Empresa Euromoving Fast. Cía Ltda.
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

Es muy importante dar a conocer los servicios que oferta la empresa, por los distintos medios que existen para ello, y no conformarse con un solo método.

Proceso: Cotización de servicios a clientes

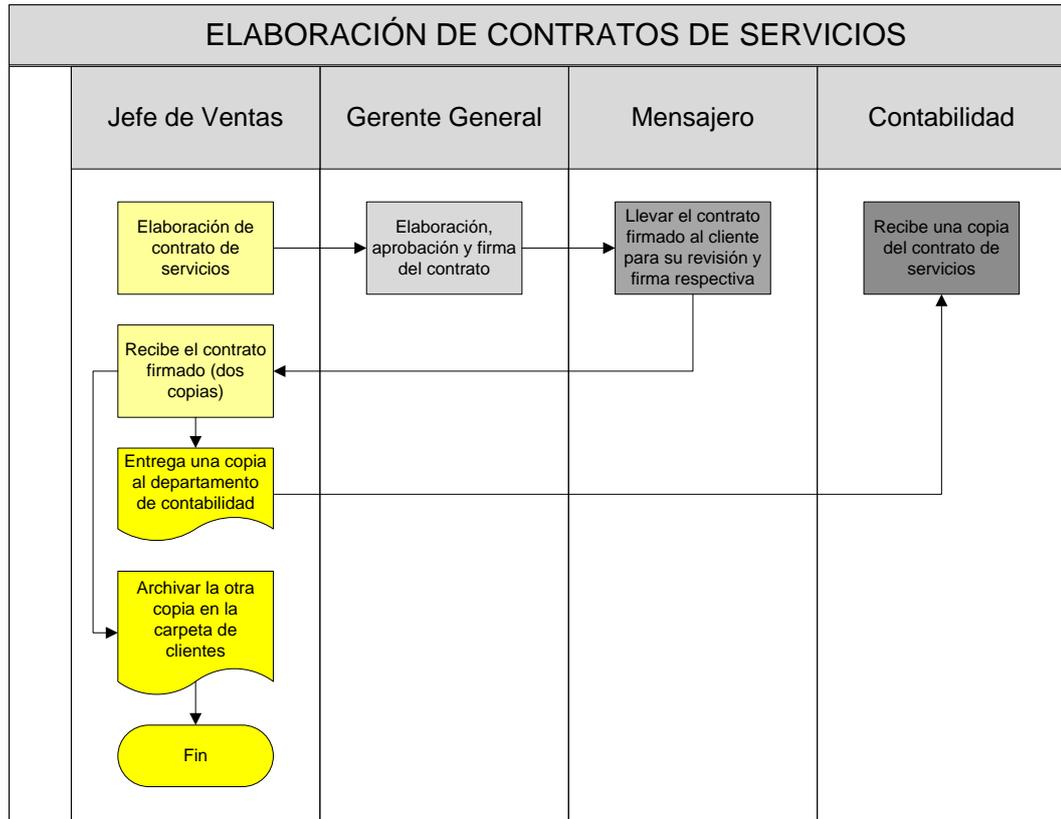


Fuente: Empresa Euromoving Fast. Cía Ltda.
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

El seguimiento oportuno del interés que tengan los futuros clientes, es muy importante para la captación de servicios hacia esas empresas, por eso es importante enviar toda la información necesaria de los servicios, tarifas y otros que la empresa ofrece.

Proceso: Elaboración de contratos de servicios



Fuente: Empresa Euromoving Fast. Cía Ltda.
Elaborado: Sandra Vásquez

Análisis:

Este proceso es manejado correctamente, lo que refleja un control adecuado en los ingresos que mantiene la empresa con los nuevos clientes, y en la firma de aceptación de los deberes y obligaciones de las partes contratantes.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Euromoving Fast. Cía Ltda. Necesita hacer un replanteo de su estado organizacional hacia el ordenamiento de las actividades administrativas y financieras.
- La misión y visión, valores y organigrama formal deben ser reformuladas sobre la base de las nuevas teorías de desarrollo organizacional y las necesidades de la demanda social. A igual que las políticas y procedimientos que coadyuve a la formulación de actividades pertinentes y adecuadas del servicio ejecutivo.
- Se necesita de reglas, políticas y procedimientos formales, que le ayuden a realizar las actividades de manera adecuada.
- Los mecanismos de control que se ejecutan en los diferentes procesos de la empresa, se manejan de manera informal e inadecuada.
- La empresa no ha actualizado la planificación estratégica como sustento del desarrollo organizacional y crecimiento en los factores de la administración interna, vinculándoles con los elementos externos (clientes).
- La empresa necesita de una reingeniería del ordenamiento documental de sus soportes de registros en las actividades internas.
- Al no haberse evidenciado un seguimiento a la planificación estratégica de la empresa, ésta deberá precisar los nuevos roles y objetivos institucionales.

- Sobre la comunicación interna en la empresa, se evidencia debilidad en la estructura organizacional, que incluye desde la Gerencia hacia los distintos departamentos, concesionarios y los clientes, por lo que es evidente una falencia que necesita ser intervenida por su crecimiento y desarrollo organizacional.

Recomendaciones

A la Gerencia

- Establecer y socializar al personal que labora en la empresa y a los clientes sobre la misión, visión, políticas, estrategias.
- Realizar una adecuada planificación de sus actividades a fin de cumplir con las metas trazadas.
- Capacitar al personal administrativo y operativo, en temas de atención al cliente.
- Establecer procedimientos y políticas que ayuden a realizar las actividades en forma oportuna.
- Mantener la eficaz información y comunicación con el personal, con la finalidad la correcta toma de decisiones.
- Realizar el seguimiento y supervisión de las operaciones para la obtención de resultados satisfactorios.

A los concesionarios

- Concientizar sobre la misión y visión de la empresa.

- Cumplir con las políticas de servicio al cliente, a fin de mejorar el servicio actual.
- Cumplir con las normas de calidad en la prestación del servicio.

Al personal administrativo

- Fundamentar de manera organizada la documentación soporte de las tareas realizadas.
- Aplicar las políticas, misión y visión de la empresa a fin de coadyuvar al logro de las mismas.
- Ejecutar los procesos necesarios en cada actividad si no realizar duplicación de funciones.
- Mantener la información actualizada y los resultados remitir a la gerencia general.
- Tener comunicación constante con la gerencia sobre las dificultades o logros obtenidos en el desarrollo de las diferentes actividades.

Por lo anteriormente expuesto se presenta una propuesta de sistema de Control Interno Administrativo, a través de un manual de procedimientos administrativos que le permita a la empresa Euromoving Fast. Cía. Ltda., fortalecer sus mecanismos de control en todos los departamentos para así lograr la obtención de información eficiente y eficaz, para tomar las decisiones óptimas que le permitan alcanzar sus objetivos y metas planificadas.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Sistema de control interno administrativo para la empresa Euromoving Fast Cia. Ltda. de la ciudad de Quito.

Justificación

La empresa Euromoving Fast Cía. Ltda., ofrece servicios de taxi ejecutivos en la ciudad de Quito, su organización ha crecido en los últimos años de manera acelerada, por lo que el volumen de sus procesos han aumentado de igual manera, este rápido crecimiento de la compañía no ha permitido establecer con claridad y de manera escrita el detalle de los procesos a seguirse en cada departamento. Por lo que, se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por tanto se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

El control interno no es un evento aislado, más bien es una serie de acciones que ocurren de manera constante a través del funcionamiento y operación de una empresa.

Siendo la gerencia de la empresa la responsable del diseño e implementación de los sistemas de control, esta propuesta contiene los elementos que servirán de guía y apoyo al logro de los objetivos organizacionales, a través de una descripción clara y precisa de los procesos ideales que deben ejecutarse en cada departamentos que la empresa maneja para que la prestación del servicio de transporte ejecutivo se realice con eficacia, eficiencia y economía.

Antecedentes

En el año 2001, octubre 30 fue constituida la empresa Euromoving Fast Cía. Ltda., como compañía de Responsabilidad limitada, en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha. Su objeto social es: mediar telefónicamente entre los consumidores (público en general) y los propietarios de servicios tales como: taxis, camionetas, camiones, en las áreas económicas de transporte público y turístico.

Sus accionistas se dieron cuenta de la necesidad de crear un servicio de taxi ejecutivo que cubriera las expectativas de los clientes en cuanto a: seguridad, servicio puerta a puerta, calidad, confianza, garantía, puntualidad y tarifas acordes al mercado y servicio los 365 días del año, las 24 horas del día, tanto para empresas como para el público en general.

En sus inicios operaban con 50 unidades que cubrían la zona norte de la ciudad de Quito, con el sistema de beepers para el lanzamiento de las carreras, en la actualidad y debido a su crecimiento en estos nueve años, existen ya 250 concesionarios (dueños de los taxis ejecutivos), que cuentan con unidades ejecutivas modernas, cómodas y elegantes para sus clientes, el servicio que presta es de puerta a puerta, y se cuenta con tecnología de punta, que permite mantener un contacto permanente con todas las unidades las 24 horas del día, a través del sistema de comunicaciones con repetidoras, radios móviles, PBX, teléfonos celulares, el servicio es más rápido para el enlace de las carreras, porque trabajan con el nuevo sistema satelital que automatiza el lanzamiento rápido de las carreras a las unidades, siempre utilizan el taxímetro para el cobro de la tarifa correcta al sitio donde es solicitado el servicio. Se ha dividido a la ciudad de Quito, en 160 zonas, cubriendo una demanda de 50.000 carreras mensuales, en las diferentes zonas.

Además otra de las características del servicio de transporte ejecutivo es que en el caso de las empresas se les da crédito, es decir no se les cobra el momento que

aplican la carrera, sino que se le entrega un Boucher autorizado por el respectivo jefe para que sea cancelado la primera semana del mes siguiente.

El servicio de transporte ejecutivo ayuda a las empresas a resolver sus frecuentes problemas de movilización, agilitando las gestiones que tenga que realizar su personal, ganando tiempo y aprovechando mejor sus recursos, con todas las ventajas que representa pagar a fin de mes mediante facturación detallada que le permita controlar los gastos de transporte.

Su representante legal es el Gerente General que en la actualidad es el señor Vicente Sánchez.

Aspectos Generales

Ficha Técnica de la empresa

Nombre Empresa :	Euromoving Fast Cía. Ltda.
Tipo de compañía	Responsabilidad Limitada
Provincia:	Pichincha
Cantón:	Quito
Parroquia:	Santa Prisca
Dirección:	Bogotá 600 y Uruguay
Teléfonos:	022903945 -022559970
Correo Electrónico:	comercial@americantaxi.com.ec
Representante Legal:	Vicente Sánchez

Base legal

Se constituyó en el Ecuador, en la ciudad de san Francisco de Quito, el 30 de octubre del 2001, como compañía de Responsabilidad Limitada, con una duración de 50 años a partir de la fecha de inscripción del contrato constitutivo en el registro mercantil.

Su objeto social es: mediar telefónicamente entre los consumidores (público en general) y los propietarios de servicios tales como: taxis, camionetas, camiones, en las áreas económicas de transporte público y turístico.

Integración y pago del capital: El Capital Social de la compañía se encuentra suscrito y pagado en su totalidad por los socios, de la siguiente manera:

Nacionalidad y domicilio: La compañía tiene la nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal en la Ciudad de Quito, en las calles Bogotá No. 600 y Uruguay. Pudiendo abrir sucursales u oficinas en cualquier parte del territorio del Ecuador o en el exterior.

De la administración de la sociedad: Los órganos de administración de la Compañía son:

- La Junta General de Accionistas
- El presidente Ejecutivo
- El Gerente

Representación legal: La representación legal de la Sociedad será ejercida por el Gerente y a falta de este ya sea por ausencia temporal, viajes, renuncia o enfermedad la ejercerá el Presidente Ejecutivo, que serán designados por la Junta General de Accionistas.

Direccionamiento estratégico

Misión

“Ser una compañía dedicada al servicio de transporte de taxi ejecutivo puerta a puerta de nuestros clientes, con unidades modernas, con tecnología satelital de punta, brindando seguridad y satisfacción al cliente”.

Visión 2013

“Ser la mejor empresa en el mercado nacional de transporte ejecutivo de taxis, cumpliendo con las exigencias y necesidades de los usuarios, integrando el trabajo en equipo e impulsando siempre el principio de diferenciación y competitividad.”

Objetivos Institucionales de Euromoving Fast Cia Ltda

General:

Ofertar servicios de transporte ejecutivo de taxis puerta a puerta, brindando seguridad, rapidez y excelente trato a sus clientes.

Estratégicos:

- Incrementar las utilidades de la empresa.
- Satisfacer la demanda de transporte incrementando el número de unidades para el servicio.
- Vender el servicio a un precio justo, sin aprovecharse de las necesidades de nuestros clientes.
- Mejorar los tiempos de llegada de las unidades al lugar de destino para evitar pérdida de clientes.
- Incorporar tecnología sofisticada que nos permita mejorar el nivel y calidad del servicio, así como el porcentaje de clientes.
- Desarrollar un mejoramiento continuo de los procesos administrativos y operacionales.
- Reducir los costos operativos y administrativos de la compañía.
- Mejorar la comunicación dentro de la estructura organizacional de la empresa.
- Implementar los equipos satelitales en todas las unidades, a fin de que el uso de la tecnología ayude a cubrir la demanda de manera más rápida.

Políticas Institucionales

- Cumplir las normas y reglamentos institucionales y los que estuvieren vigentes en la ley de compañías.
- Otorgar de manera eficiente datos que los organismos de control de transporte en el momento que lo necesitare.
- Operar todos los días de la semana, respetando las carreras asignadas a cada unidad de transporte.
- Brindar el servicio de taxi ejecutivo de acuerdo a las normas establecidas por la comisión nacional de tránsito, tanto a nivel de conductores, vehículos y equipos adicionales como son: taxímetro, Motorola y equipo satelital con las respectivas tarifas reguladas.
- Contribuir con el desarrollo de la compañía, manteniendo ética profesional en todas las actividades que se ejecutan en la compañía.

Políticas de Servicios

- Convenios con empresas o instituciones a través del crédito empresarial con el sistema de voucher.
- Evaluación semestral sobre la satisfacción del cliente y la efectividad del servicio.
- Revisiones mensuales y sorpresivas a las unidades a fin de controlar el estado de las unidades y los equipos de comunicación.
- Mantener buenas relaciones con los usuarios del servicio de transporte ejecutivo, así como con los proveedores, logrando conseguir un agradable ambiente laboral y estableciendo buenas relaciones entre todos.
- Actualizar la base de datos de clientes a fin de consolidar la información para optimizar el tiempo de respuesta del servicio.

Políticas de Atención al Cliente

- Contar con unidades modernas, en perfectas condiciones técnicas y mecánicas, supervisadas diariamente para asegurar un eficiente servicio e intercomunicadas permanentemente por sistema satelital y teléfonos celulares.
- Conductores profesionales uniformados e identificados con credenciales y en permanente capacitación en (educación vial y manejo defensivo), para darle una atención personalizada.
- El tiempo de respuesta de las operadoras del call center hacia los clientes a través de los diferentes medios (pbx convencional, celular, línea dedicada E1, email) será de un minuto.
- Servicio de atención al cliente con absoluta calidad, eficiencia, eficacia y efectividad.
- Parámetro de atención de llegada al lugar de destino de 7 a 10 minutos como máximo, cuando el tráfico es normal.
- Parámetro de atención de llegada al lugar de destino de 10 a 15 minutos como máximo, cuando el tráfico es más congestionado.
- Parámetro de atención de llegada al lugar de destino de 15 a 20 minutos como máximo, cuando el tráfico es muy congestionado o la dirección es muy lejana.
- Recepción de consultas o quejas telefónicas se a través del departamento de marketing para el buen direccionamiento de la consulta.
- Identificación a través del nombre de pila cuando se realice la contestación por parte de los empleados a los clientes.
- Respetar las tarifas para el servicio de transporte ejecutivo que se toma del taxímetro o de las tarifas pre-establecidas en los convenios con las instituciones.

Políticas de Recursos Humanos.

- Establecer requisitos de cada puesto para el reclutamiento del personal.
- Realizar reuniones con el personal administrativo para motivar e incentivar la integración y además conocer los problemas que existen en la atención a los clientes.
- Difundir y comunicar las políticas, sistemas y procedimientos para la gestión del capital humano.
- Ofrecer un buen nivel de sueldos acorde a las exigencias del mercado laboral y a las posibilidades económicas de la empresa.
- El horario de trabajo del personal de call center es de 8 horas diarias de lunes a domingo con turnos rotativos que son el primero de 6:00 a 14:00, el segundo de 14:00 a 22:00 y el tercer turno de 22:00 a 6:00.
- Capacitar periódicamente al personal administrativo y operativo para que apoye la gestión de la compañía.
- Realizar evaluaciones periódicas para controlar el rendimiento laboral por medio de indicadores de gestión.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.

Políticas de Facturación.

- La factura emitida mensualmente será entregará a los clientes los primeros cinco (5) días calendario de cada mes.
- Se realizarán facturas no sin antes haber llegado a un acuerdo con el cliente en cuanto a tarifas, costos, reportes etc.
- Entrega de reporte de Boucher por parte de los concesionarios a la empresa hasta el 20 de cada mes.
- Retención del 8% por concepto de comisión a los concesionarios por cada Boucher entregado.

Estrategias

- Alianzas estratégicas con empresas, instituciones para aumentar la lista de clientes a atender.
- Mantener procesos para cada una de las áreas administrativas.
- Incrementar el porcentaje de clientes utilizando la página web, visitas a empresas e instituciones para ofrecer el servicio, extendiendo más líneas telefónicas a fin de descongestionar el ingreso de llamadas.
- Diseñar un plan de capacitación al personal administrativo.
- Respetar el tiempo establecido para la llegada de la unidad hacia el cliente.
- Concienciar a los socios la necesidad de adquirir nuevas unidades, así como de realizar mantenimientos de los mismos en los tiempos oportunos a fin de evitar la contaminación por vehículos viejos o dañados.
- Desarrollar un código de ética propio de la compañía.
- Implementar un sistema de control interno.

Principios

Libre Desarrollo Empresarial: siendo la operación del transporte de taxis ejecutivo en la ciudad de Quito, esta actividad económica se basará en la libre competencia y la iniciativa privada, bajo los parámetros legales que eviten la competencia desleal y el abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado.

Competitividad: el transporte se constituye en parte integrante de la cadena de servicios logísticos y por lo tanto todas sus estrategias van ligadas a lograr la competitividad del aparato productivo nacional , mediante la prestación de un servicio eficiente, seguro, oportuno y a un buen precio, de tal manera que satisfaga las necesidades de los clientes .

Accesibilidad del Servicio: el transporte es un servicio que se debe prestar para satisfacer la necesidad de movilización de personas, a través de medios adecuados y en condiciones tales que mantenga la integridad de las personas.

Seguridad: El servicio ejecutivo de taxis se presta en condiciones que garanticen la conducción de las personas sanas y salvas desde su lugar de origen al destino solicitado. Con la seguridad de que son transportados por personal capacitado, en unidades confortables – ejecutivas, utilizando siempre el taxímetro, garantizando así la tarifa justa por el servicio prestado.

Mentalidad Empresarial: La empresa de transporte es una unidad empresarial en capacidad de combinar los recursos humanos, físicos, financieros y de información, indispensables para la prestación del servicio de taxis ejecutivos con altos niveles de calidad y eficiencia.

Valores

Respeto: Como un valor que debe primar dentro de todos quienes integran la organización, clientes internos y externos, colaboradores y directivos de la empresa.

Ética: Todo el personal realiza sus actividades con rectitud, conforme al conjunto de normas morales que rigen la conducta humana, llamado ética

Honestidad: La empresa debe cumplir con sus clientes, ofreciendo servicios de calidad, con tarifas razonables, sin buscar únicamente su beneficio.

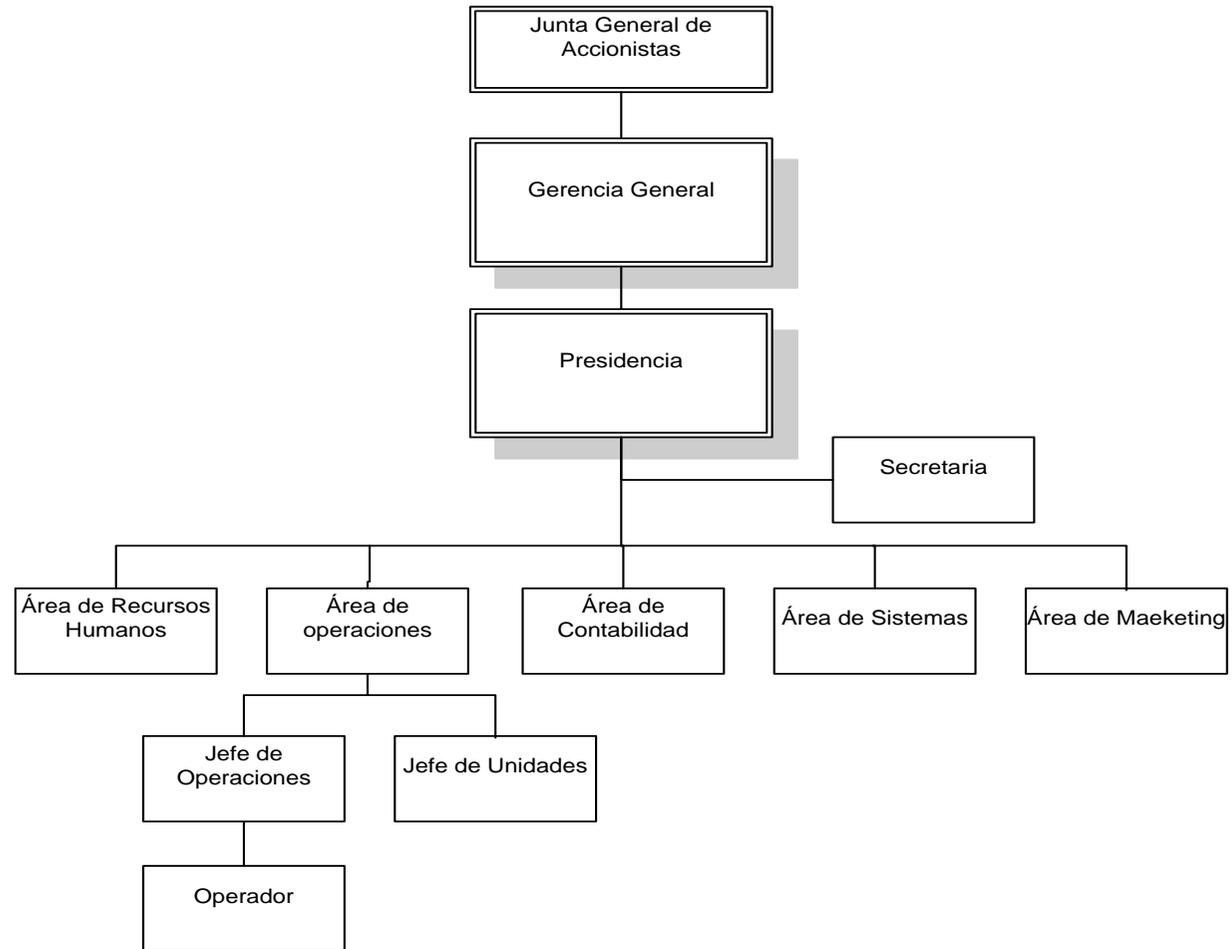
Responsabilidad: El personal sin importar el área al que pertenezca, cumple a tiempo con sus tareas asignadas.

Colaboración: A través del trabajo en equipo, el compartir funciones y tareas y el desarrollarse de manera conjunta en el crecimiento de la organización.

Compromiso: Todos los involucrados en la organización siempre dan lo mejor de sí mismo, en beneficio del cumplimiento de los objetivos.

Disciplina: Cada empleado es responsable de sus propios actos y siempre deben acatar las políticas y disposiciones de la empresa.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (PROPUESTO)



Elaborado: Sandra Vásquez

Fuente: Empresa Eromoving Cia. Ltda

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA
EUROMOVING CÍA. LTDA.**

EUROmoving CÍA. LTDA.



AÑO 2011

QUITO – ECUADOR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Introducción

Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno; por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los empleados de la Empresa Euromoving Fast Cía. Ltda. permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del autocontrol.

Este Manual de Procedimientos de la Empresa Euromoving Fast Cía. Ltda., contiene de manera sencilla y clara las actividades que se realizan en cada una de sus áreas o departamentos.

Su propósito es ofrecer una estructura procedimental definida que contribuya a evitar el carácter empírico y de improvisación y ofrezca además la oportunidad de desarrollarlos de forma eficiente, con el ánimo siempre de mejorar los servicios que se prestan a los Usuarios y Clientes en general, en el ámbito de la prestación del Servicio de Taxi Ejecutivo.

Objetivos de la Propuesta:

General:

- Organizar, dirigir, coordinar el funcionamiento y desarrollo de la empresa, en concordancia con las políticas y objetivos institucionales establecidos por la Junta General de Accionistas, a través de un manual de procedimientos para la empresa Euromoving Fast Cía. Ltda.

Específicos:

- Optimizar los procesos administrativos de cada departamento de la empresa Euromoving Fast Cía. Ltda.; instrumento que se convertirá en la base técnica y referencia para la organización, funcionamiento y el análisis del trabajo, y el mejoramiento continuo de los procesos para fortalecer las acciones y decisiones de la organización.
- Definir y seleccionar los procesos administrativos a aplicarse en cada área o proceso de la empresa, con el fin de eliminar la duplicación de funciones, y obtener precisión en los métodos e instructivos de trabajo.
- Detallar las funciones y operaciones de cada área administrativa, a fin de otorgar responsabilidades e identificar los principales actores de los procesos, por áreas de actividad de la empresa.
- Orientar la adecuada ejecución de las actividades y labores del personal hacia la igualdad en el trabajo, aumentando la eficacia, eficiencia y productividad de los empleados.
- Desarrollar una herramienta de gestión gerencial, que sirva de base para el fortalecimiento y mejoramiento de la empresa, y además se convierta en el documento fuente, de consulta, y guía técnica, administrativa para el personal de la empresa.
- Consolidar las experiencias y lecciones aprendidas a través del funcionamiento histórico de la empresa, con el propósito de reducir al mínimo los errores cometidos anteriormente.

Alcance:

El diseño del Manual de Procedimientos Administrativos para la Empresa Euromoving Fast Cía. Ltda., comprende las actividades que se desarrollan en cada uno de los departamentos; lo que permitirá mejorar la gestión administrativa y operativa obteniendo mejores nivel de efectividad.

El manual se ha diseñado de forma tal que los usuarios puedan obtener una herramienta clara y precisa de cada uno de los procedimientos

Estructura del Sistema de Control Interno

Organización y control

La organización consta de un conjunto de componentes que colaboran de una eficacia y garantía en la actividad de la empresa. Es por eso que el control interno forma parte del sistema organizativo. El control se desarrolla a través de la organización y los procedimientos que giran alrededor de la misma.

Entorno de control:

El entorno de control es aquel que marca la pauta del funcionamiento de la empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno ya que aporta disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía y el modelo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados.

El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación de los trabajadores que hará que se cumplan.

Evaluación de los riesgos:

La empresa se enfrenta a diversos riesgos tanto internos como externos los mismos que deben someterse a una evaluación para la identificación y análisis del riesgo para determinar el manejo adecuado de estos y seguir con el cumplimiento de los objetivos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas cambian constantemente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

Euromoving Fast Cía. Ltda debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la empresa.

Los procesos de evaluación del riesgo de la empresa deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar el impacto de los mismos.

Actividades de control:

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.

Las actividades de control se deben llevar a cabo en todos los niveles y las funciones de la empresa, dichas actividades incluyen aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, eficacia operativa, seguridad de los activos y segregación de las funciones.

Información y comunicación:

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y viceversa

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas en la empresa. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás.

El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales en Euromoving Fast Cía. Ltda. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente sin embargo, es evidente la importancia que tiene para el crecimiento y buen funcionamiento de la empresa.

El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos, Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección.

Supervisión o monitoreo:

Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando sea necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias.

El sistema de control interno de la empresa requiere de supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a los altos mandos.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, los controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar la seguridad necesaria para la empresa

Estructura Organizativa

Con una estructura, organizativa la organización de la empresa adquiere forma y figura la cual permitirá alcanzar sus objetivos: el cumplimiento de los planes de desarrollo y su correspondiente control.

Esta estructura organizativa es la constitución de un esquema formal en el que tienen en cuenta todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que puedan existir dentro del equipo humano, considerando todos los factores materiales necesarios, para el alcance de los objetivos, es decir las tareas en que se divide el trabajo y su coordinación.

Los componentes que entran a formar parte dentro de una estructura organizativa son:

- Alta Dirección
- Departamentos
- Funciones
- Interrelaciones

Todos estos componentes deben ser representados en diagramas operativos, es decir en organigramas. De esta manera se ofrece una visión inmediata y resumida de la organización a través de representaciones esquemáticas de los distintos niveles y posiciones dentro de la organización.

Diseño de la organización

Los elementos claves a tener en cuenta en el diseño estructural de la organización son:

- Definición de puestos
- Determinación de departamentos
- Definición de jerarquías
- Establecimiento y cumplimiento de políticas y procedimientos
- Separación de funciones dentro de las transacciones de la organización
- Asignación clara de responsabilidades

Funciones de la autorización y supervisión

En el sistema organizativo existen unos procesos de organización y supervisión que operan como mecanismos o ejes del sistema de control de la actividad empresarial.

La autorización permite la realización, ante situaciones concretas, de las tareas incluidas en el ciclo operativo de la empresa implicando poderes de decisión. La supervisión constituye una garantía de correcto funcionamiento de los procedimientos en el sistema de control interno.

Segmentación de funciones

La segregación adecuada de funciones implicará un sistema de control eficaz en el modelo organizativo al reducir el riesgo de irregularidades y errores en el curso normal de las mismas.

Procesos de control de la organización administrativa

Las políticas y procedimientos operativos administrativos, establecidos en la entidad se comunicarán al personal apropiado dentro de la organización con el fin de alcanzar la máxima eficacia en las mismas.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia en la operación y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de la empresa, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas que mejor convengan a los intereses de la organización.

El estudio del control interno tiene por objeto conocer como es dicho control interno, no solamente en los planes de la dirección sino en la ejecución real de las operaciones cotidianas.

La evaluación del control interno es hecha sobre los datos que ya se conoce a través del estudio, y del grado de efectividad que ese control interno suministre.

Formas de hacer el estudio y evaluación del control interno

Método Descriptivo:

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas relacionados con esas actividades y procedimientos.

Método Gráfico:

Señala por medio de cuadros y flujogramas de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Método de Cuestionarios:

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

Funciones

Funciones de los Miembros de la Junta General de Accionistas:

- Elegir y ser elegido miembro de Comisiones especiales que se conformen
- Resolver todos los asuntos relativos a los actos y negocios sociales y tomar cualquier decisión para la mejor marcha de la compañía
- Establecer la cantidad límite dentro de la cual el Gerente General pueda efectuar actos y contratos con personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, así como operaciones de crédito y la suscripción de pagarés, letras de cambio u otros documentos de crédito

Funciones del Presidente Ejecutivo

- Presidir las sesiones de la Junta General de Socios y firmar las actas respectivas de las sesiones a las que asista.
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones que adopten la Junta General.

- Suscribir conjuntamente con el Gerente General los certificados de aportación.
- Firmar los nombramientos que extienda la Junta General, excepción del suyo, que lo firmará el Gerente general.
- Supervigilar las operaciones de la marcha económica de la compañía, mediante el control directo y permanente de la contabilidad de la compañía.
- Subrogar al Gerente General en caso de falta, ausencia o impedimento de este.
- Ejercer las demás atribuciones que le confiere a Ley, estatutos y Junta General de Socios.

Funciones del Gerente General:

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.
- Obligar a la compañía con su sola firma en todo acto, contrato u operación bancaria hasta el límite que fije la Junta General de Socios.
- Dirigir y coordinar la marcha administrativa de la compañía.
- Nombrar y remover a todos los empleados, trabajadores y personal técnico que requiere la compañía.
- Girar cheques y aceptar, ceder, endosar, descontar y transferir en nombre de la compañía toda clase de documentos, hasta por el monto autorizado por la Junta General.
- Abrir y cerrar cuentas bancarias, retirar fondos con cheques, libranzas, órdenes de pago y cualquier otra forma.
- Dirigir el archivo, contabilidad y correspondencia de la compañía.
- Presentar a la Junta General de socios, dentro de los sesenta días posteriores a la terminación del ejercicio económico de la compañía, una memoria razonada de la situación económica de la compañía, acompañada del balance, inventario, cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios.

- Firmar las actas de Junta General de las sesiones a las que asista y lleve los libros de actas correspondientes.
- Responder sobre valores, dinero, archivos y demás bienes de la compañía.
- Ejercer las demás atribuciones que le confiera la ley y estatutos.

Funciones del Comisario:

- Pasar el informe a la Junta General sobre la situación administrativa y económica trimestralmente.
- Controlar y verificar todos los gastos económicos efectuados por el Presidente y Gerente General.
- Revisar los balances para informar a la Junta General.

Funciones del Encargado de Recursos Humanos:

- Asegurar el soporte de información relativa a cargos y presupuesto de remuneraciones en forma actualizada, confiable y oportuna para a toma de decisiones.
- Elaboración de los procesos de gestión de recursos humanos, tales como capacitación y evaluación del desempeño; adicionalmente presta su asesoría especializada en la evaluación psicolaboral de los postulantes a los distintos cargos.
- Velar por el correcto y oportuno pago de las remuneraciones y honorarios de los colaboradores de la compañía.
- Realizar el cálculo y pago de remuneraciones y honorarios del personal (incluida la preparación de información contable) y la administración y gestión de todas las áreas.
- Asegurar el adecuado cumplimiento del marco legal en materias de administración de personal.

- Mantener y actualizar la base de datos de funcionarios, actos administrativos de incorporación, mantención y desvinculación del personal, control de asistencia, gestión operativa del proceso de calificaciones.

Funciones del Área de Operaciones:

- Supervisar diariamente el trabajo que realizan las sub-áreas que están a su cargo.
- Verificar que todos los operadores del call center estén cumpliendo con el reglamento interno de la compañía.
- Receptar el ingreso de llamadas por parte de las operadoras.
- Establecer horarios de los operadores y turnos rotativos.
- Obtener reportes de eficiencia de los operadores.
- Reemplazar los turnos en caso de falta de algún operador.
- Mediar en los problemas de los operadores con los concesionarios.
- Solucionar inconvenientes en el servicio directo con los clientes.
- Revisar y controlar las unidades que contengan siempre: el taxímetro, la Motorola, el sistema satelital, el mapa de la ciudad.
- Supervisar la utilización de la radiofrecuencia.
- Recibir reportes de los supervisores de las unidades.
- Controlar que las unidades estén en buen estado.

Funciones del Jefe de Operaciones:

- Supervisar diariamente el trabajo que realizan las sub-áreas que están a su cargo.
- Verificar que todos los operadores del call center estén cumpliendo con el reglamento interno de la compañía.
- Establecer horarios de los operadores y turnos rotativos.

- Obtener reportes de eficiencia de los operadores.
- Reemplazar los turnos en caso de falta de algún operador.
- Mediar en los problemas de los operadores con los concesionarios.
- Solucionar inconvenientes en el servicio directo con los clientes.

Funciones del Jefe de Unidades:

- Revisar y controlar las unidades que contengan siempre: el taxímetro, la Motorola, el sistema satelital, el mapa de la ciudad.
- Supervisar la utilización de la radiofrecuencia.
- Recibir reportes de los supervisores de las unidades.
- Controlar que las unidades estén en buen estado.

Funciones de los Operadores del Call Center:

- Receptar el ingreso de llamadas a través del PBX por parte de los clientes.
- Confirmar todos los datos necesarios para el envío de la unidad a la dirección que el cliente lo solicite.
- Lanzar las carreras solicitadas a través del sistema satelital o por medio de Motorola.
- Confirmar que unidad prestara el servicio de taxi ejecutivo de acuerdo al tiempo mínimo de llegada al sitio solicitado.
- Avisar al cliente la unidad y características del vehículo.
- Confirmar la forma de pago del servicio (efectivo o a través de vouchers).
- Informar a los clientes de los servicios que oferta la empresa.

Funciones del Contador:

- Presentar los informes contables cada tres meses.

- Llevar un control de la documentación legal que utiliza la empresa para la prestación de servicios.
- Llevar los libros contables de la Compañía de acuerdo a las NEC.
- Realizar la declaración de impuestos mensuales.
- Informar a la Compañía sobre las actualizaciones tributarias y demás normas legales vigentes en el país.
- Cumplir a cabalidad el Reglamento Interno de la Compañía.
- Colaborar con la gerencia en el diseño de políticas de control de los recursos de la empresa.
- Revisar los reportes de vouchers entregados por las unidades, para su facturación respectiva.
- Elaborar los comprobantes de ingreso de caja y comprobantes de gastos.
- Elaborar los depósitos de las recaudaciones diarias en las cuentas bancarias destinadas para el efecto, con un plazo máximo de 24 horas.
- Efectuar el pago de cheques a los proveedores conforme a los requisitos y documentación sustentadora pertinentes.
- Recibir ingresos por cobro de frecuencias, por paquetes de mensajes.
- Velar por la custodia y seguridad de toda la documentación correspondiente al movimiento de caja.
- Preparar informes específicos que requieren los órganos de control como: SRI, Superintendencia de Compañías, Municipio, etc.

Funciones del Encargado de Marketing y Cobranzas:

- Realizar estrategias de venta.
- Crear imagen y servicio de la empresa.
- Analizar las necesidades y sugerencias de nuestros clientes.
- Establecer los objetivos de marketing: teniendo en cuenta los análisis realizados previamente, y las aspiraciones de la empresa.

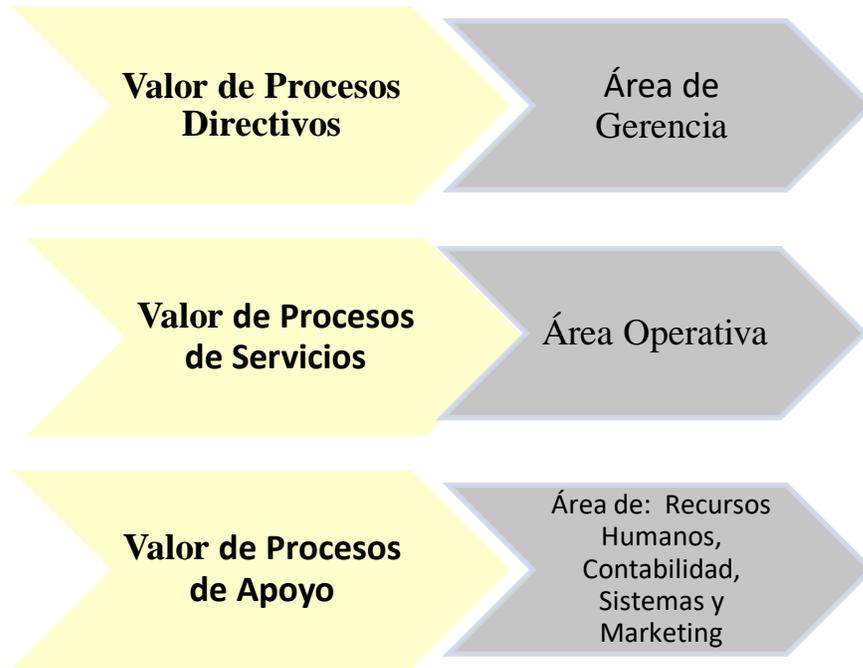
- Diseñar estrategias de marketing que permitan alcanzar los objetivos propuestos: teniendo en cuenta también, los análisis externos e internos.
- Diseñar planes de acción: en donde se establecen los pasos necesarios para implementar o ejecutar las estrategias, así como los recursos a utilizar, los encargados o responsables, los tiempos o plazos, y el presupuesto o la inversión requerida para implementar.
- Efectuar el informe de cuentas por cobrar a clientes, con tiempos de vencimientos en 30, 60 y 90 días.
- Gestión de cobro clientes y seguimiento de cuentas morosas.
- Crear políticas de crédito.
- Revisión antigüedad de saldos.
- Fijar metas de ventas y cobros.
- Rendir informes periódicos u ocasionales que requiera la Gerencia General.
- Efectuar cruces de información periódica con el departamento de contabilidad en lo referente a cobros y ventas.

Funciones del Encargado de Sistemas:

- Administrar la información del sistema SPVA.
- Configurar los equipos y periféricos.
- Simplificar la información de la red.
- Supervisar el manejo de la información.
- Apoyar en los trabajos para algunas áreas como Administración, contabilidad, etc.
- Implementar medidas de seguridad en tecnología.
- Asesorar a usuarios para el manejo de paquetes.
- Coordinar y proponer, a partir de los requerimientos del usuario interno, el presupuesto y el programa de desarrollo, la compra de bienes y servicios informáticos que mejoren el funcionamiento de la empresa.

- Supervisar el desarrollo e implementación de los sistemas que la empresa requiere así como su adecuado funcionamiento.
- Definir y permitir el acceso a los usuarios según corresponda a la información generada por los sistemas, para su utilización en actividades de investigación, planeación y desarrollo a las diversas áreas que componen la empresa.
- Evaluar constantemente el uso y funcionamiento de los sistemas instalados.
- Planear estratégicamente el desarrollo informático en las áreas de mayor crisis.
- Administrar la red de los equipos.
- Dar asesoría en software y hardware, al personal.
- Realizar el mantenimiento preventivo a las computadoras.

Cadena del Negocio



Elaborado por: Sandra Vásquez.
Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Procedimientos:

Macroproceso: Manual de procedimientos administrativos

Proceso: Área – Gerencia General

Cadena de Valor Área – Gerencia General

Proceso: Área - Gerencia General

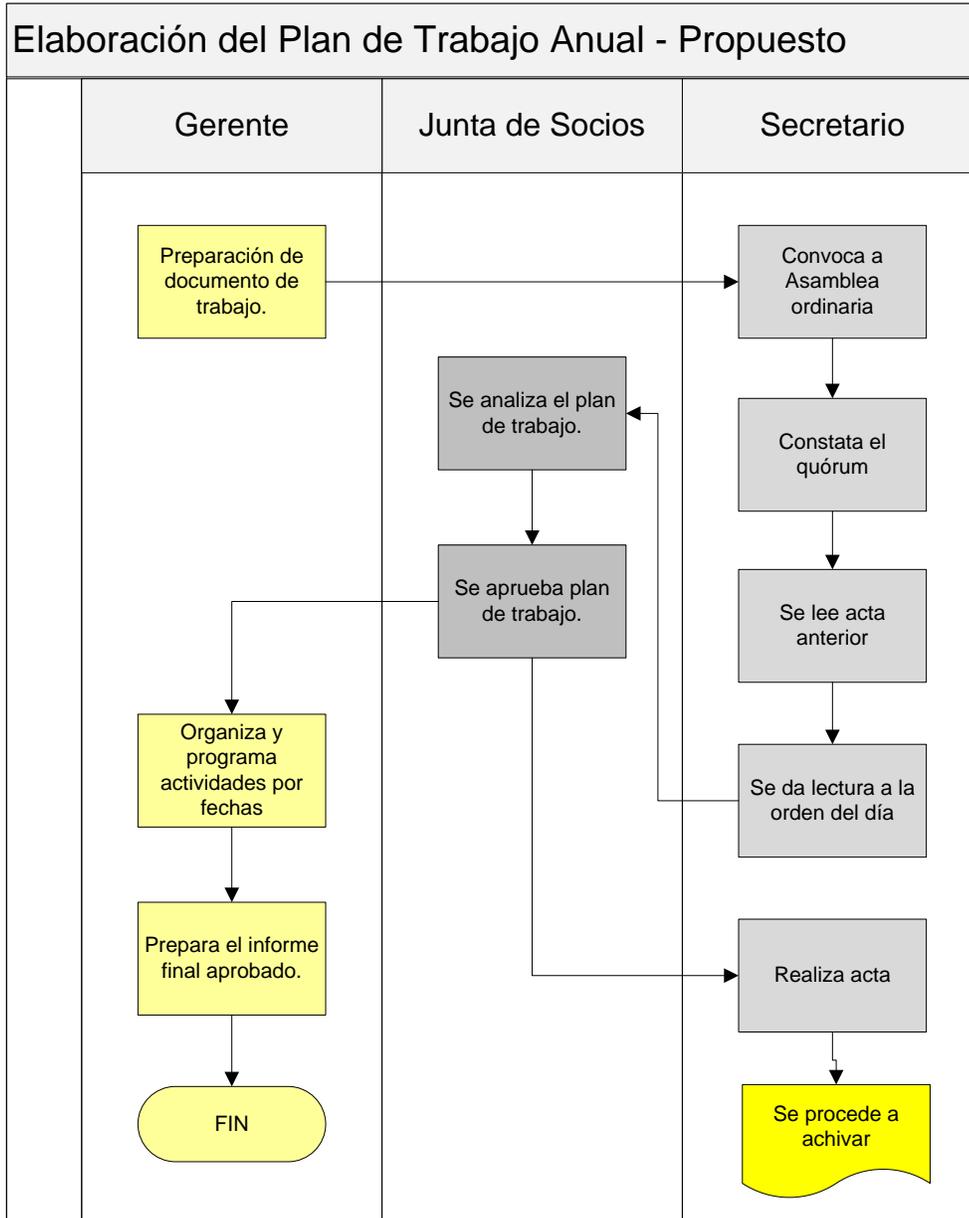
Elaboración del plan de trabajo anual

Elaborado por: Sandra Vásquez.
Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: Elaboración del Plan de trabajo anual

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Prepara documento de plan de trabajo.	Gerente
2	Convoca a Asamblea ordinaria	Secretario
3	Constatación de Quórum	Secretario
4	Lectura del acta anterior	Secretario
5	Orden del día	Secretario
6	Analizan cada uno de los puntos de trabajo.	Junta de socios
7	Aprobación del plan de trabajo.	Junta de socios
8	Organiza y programa las actividades por fechas	Gerente
9	Prepara el informe final aprobado	Gerente
10	Secretaría realiza el acta y archiva	Secretario

Diagramación del Subproceso: Elaboración del Plan de trabajo anual



Elaborado por: Sandra Vásquez.

Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Macroproceso: Manual de procedimientos administrativos

Proceso: Área – Recursos Humanos

Cadena de Valor Área – Recursos Humanos



Elaborado por: Sandra Vásquez.

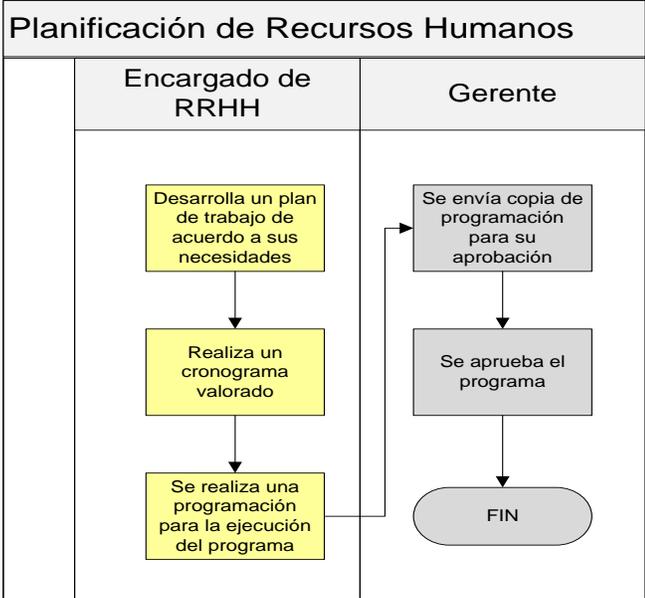
Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: Planificación de Recursos Humanos

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Desarrolla un plan de trabajo de acuerdo a las necesidades de personal para la empresa.	Encargado RRHH
2	Se realiza un cronograma valorado de Recursos Humanos, en el cual debe constar: el número de empleados necesarios, tipos de remuneraciones, y monto máximo para ejecutar el presupuesto.	Encargado RRHH
3	Se realiza la programación para la ejecución del presupuesto.	Encargado RRHH
4	Se envía copia de programación.	Gerencia
5	Se aprueba el programa y presupuesto.	Gerencia

Fin del Procedimiento

Diagramación de Subproceso: Planificación de Recursos Humanos – Propuesto



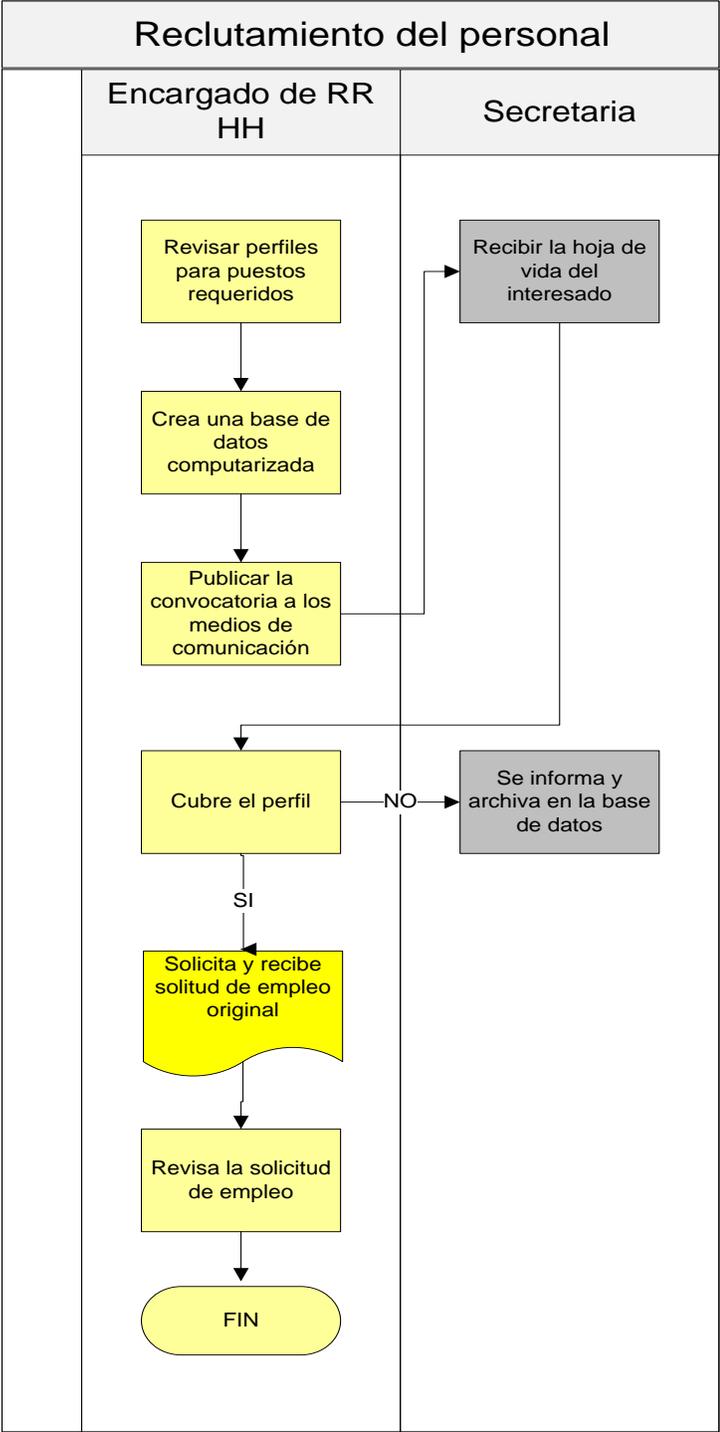
Elaborado por: Sandra Vásquez.

Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: Reclutamiento de Personal

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Revisar los perfiles requeridos para los puestos establecidos en la planificación de recursos humanos	Encargado RRHH
2	Crear una base de datos computarizada, para verificar la existencia del personal que se presentó anteriormente como aspirante a la vacante	Encargado RRHH
3	Publicar las convocatorias por los medios de comunicación	Encargado RRHH
4	Recibir la hoja de vida del interesado, lo entrevista para obtener sus datos personales y analiza la información que permita determinar si cubre el perfil deseado	Secretaria
¿Cubre el perfil el interesado?		
5	En caso de no cubrir el perfil: Informa al interesado que no cubre el perfil del puesto disponible y archiva en la base de datos	Encargado RRHH
En caso de cubrir el perfil:		
6	Informa al interesado que cubre el perfil de la vacante que se considera en la bolsa de trabajo de la empresa	Encargado RRHH
7	Solicita y recibe del interesado la Solicitud de empleo en original	Encargado RRHH
8	Revisa que la Solicitud de empleo en original encuentre debidamente llena con todos los requisitos	Encargado RRHH
Fin del Procedimiento		

Diagramación de Subproceso: Reclutamiento del personal – Propuesto



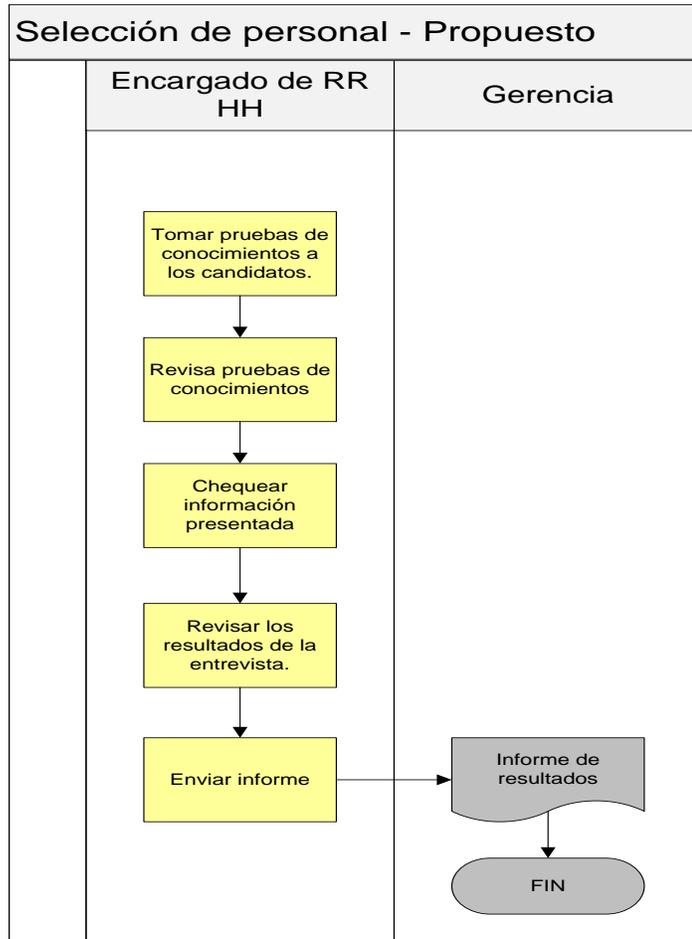
Elaborado por: Sandra Vásquez.

Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: Selección del personal

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Tomar las pruebas de conocimientos y psicotécnicas a los candidatos.	Encargado RRHH
3	Chequear la información presentada del personal que fue preseleccionado.	Encargado RRHH
4	Revisar los resultados de las entrevistas, comparando los resultados obtenidos por cada uno de ellos	Encargado RRHH
5	Enviar el informe de los resultados a la Gerencia General	Encargado RRHH
Fin del Procedimiento		

Diagramación de Subproceso: Selección del personal – Propuesto



Elaborado por: Sandra Vásquez.

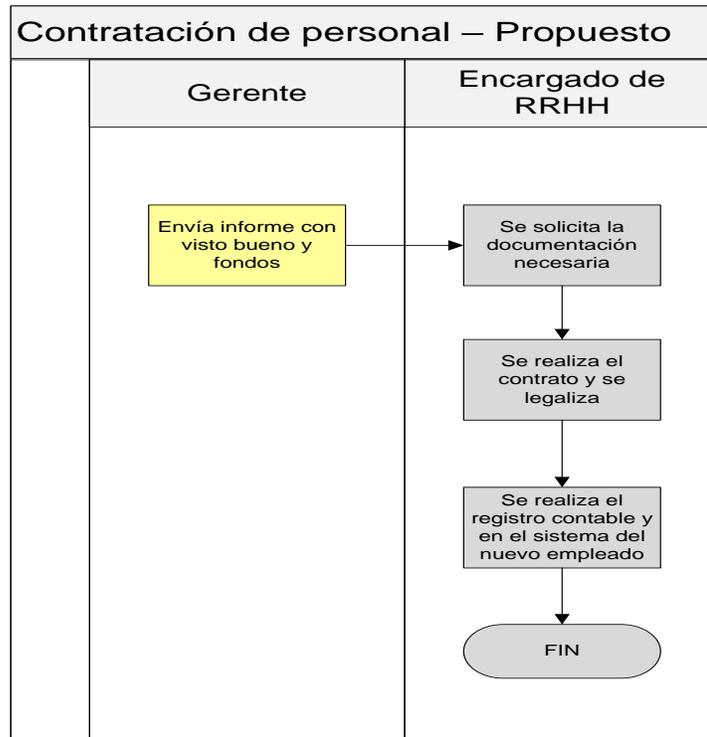
Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: Contratación de Personal

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Envía el informe con el visto bueno y verifica la existencia de fondos para la contratación	Gerente
2	Solicitar al nuevo empleado la documentación necesaria para realizar el contrato de trabajo	Encargado RRHH
3	Realizar el contrato de trabajo, de acuerdo al régimen laboral al que corresponda	Encargado RRHH
4	Revisar que el contrato de trabajo se haya inscrito en el Ministerio de Relaciones Laborales	Encargado RRHH
5	Enviar copia del contrato legalizado al departamento de Contabilidad para su registro	Encargado RRHH
6	Ingresa la información del nuevo empleado al sistema de personal	Encargado RRHH

Fin del Procedimiento

Diagramación del Subproceso: Contratación del personal – Propuesto



Elaborado por: Sandra Vásquez.

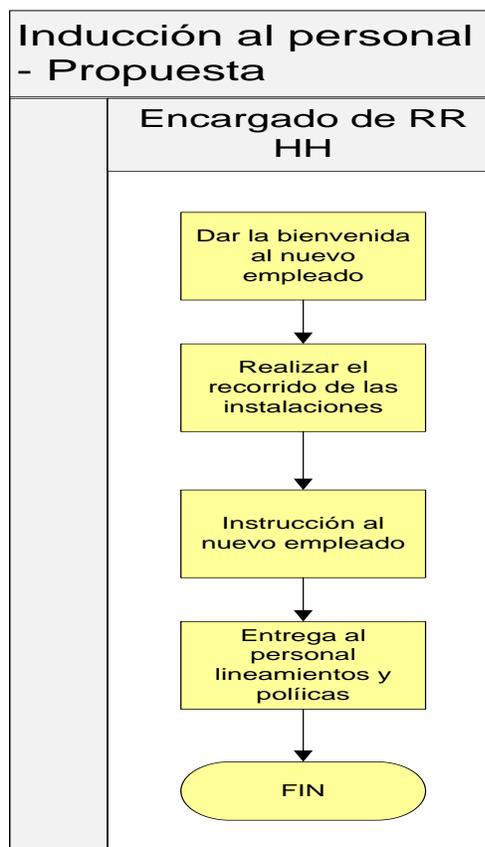
Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: Inducción al Personal

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Dar la bienvenida al nuevo empleado e indicar su sitio de trabajo	Encargado RRHH
2	Realizar un recorrido por las instalaciones de la empresa y comunicar al personal del ingreso del nuevo personal contratado	Encargado RRHH
3	Instruir al trabajador con claridad los objetivos del Departamento en general y de su rol en particular, así como asesorarle y ambientarle de acuerdo a las necesidades que se presenten.	Jefe Departamental
4	Entrega al personal de nuevo ingreso el Resumen de inducción en original y las políticas y lineamientos de la empresa.	Encargado RRHH

Fin del Procedimiento

Diagramación del Subproceso: Inducción al personal – Propuesto



Elaborado por: Sandra Vásquez.

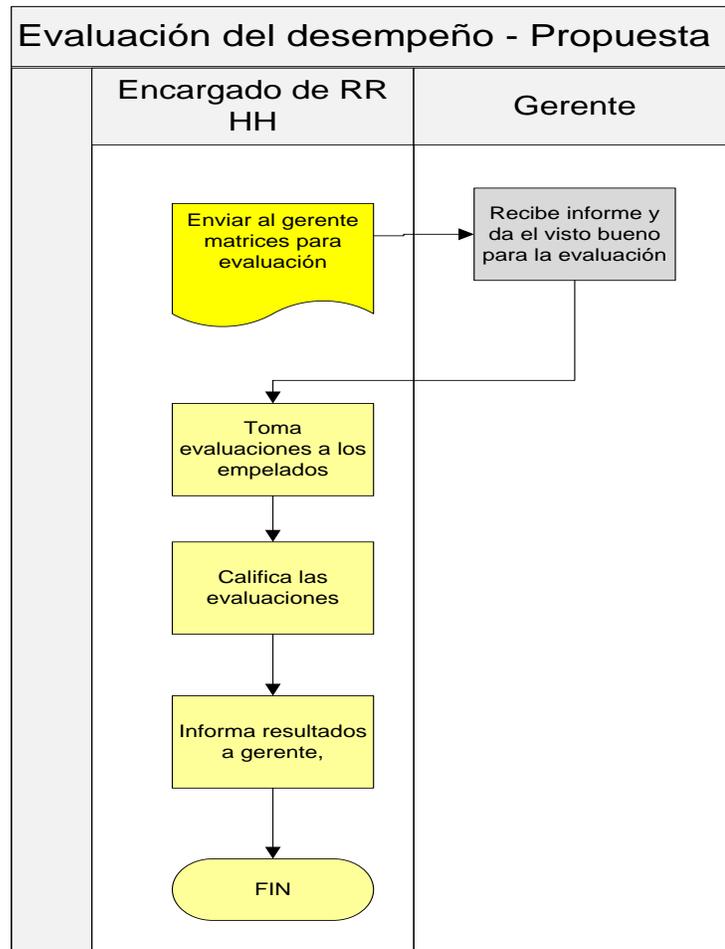
Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: Evaluación del desempeño

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
2	Recibir el informe de Gerencia con el visto bueno para la aplicación de la evaluación.	Gerente General
3	Tomar las evaluaciones a los empleados, de acuerdo a un cronograma establecido	Encargado RRHH
4	Calificar las evaluaciones tomadas a los empleados	Encargado RRHH
5	Informar los resultados de la evaluación al gerente general, para la toma de decisiones	Encargado RRHH

Fin del Procedimiento

Diagramación del Subproceso: Evaluación del desempeño– Propuesto



Elaborado por: Sandra Vásquez.

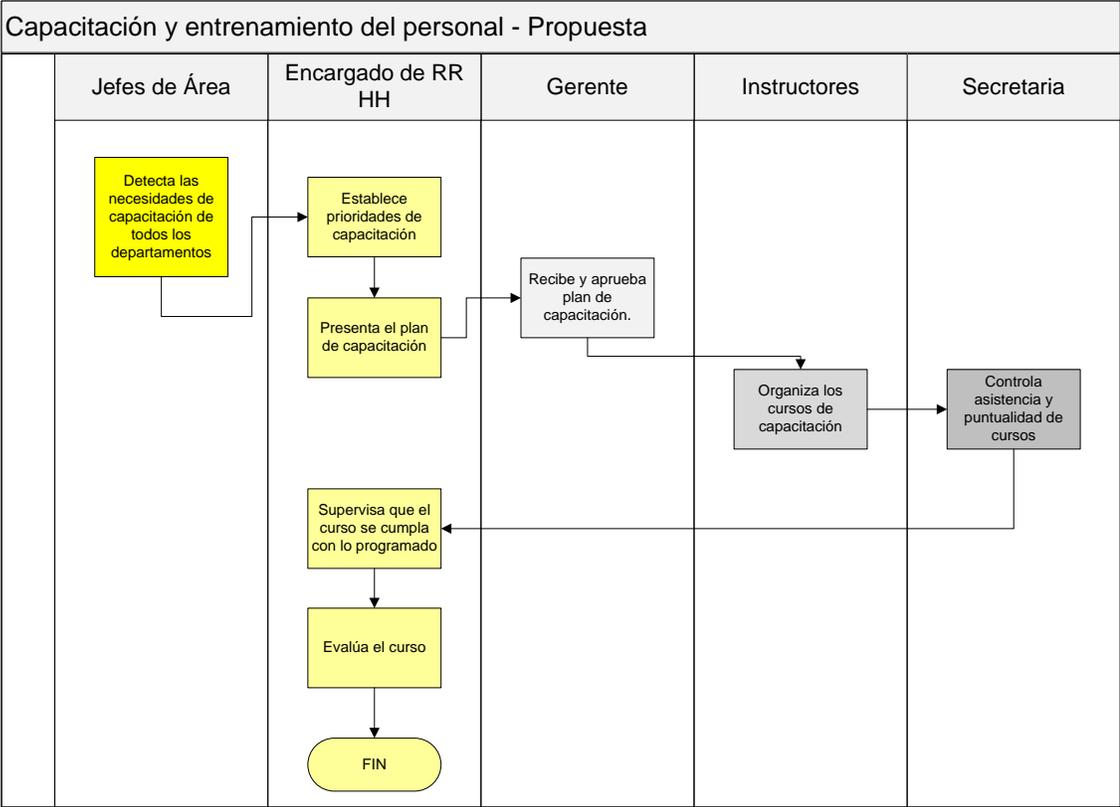
Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: Capacitación y entrenamiento del personal

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Detectar las necesidades de capacitación en cada departamento	Jefes Área
2	Establecer las prioridades de capacitación, a fin de configurar el programa de capacitación y estimar sus costos	Encargado RRHH
3	Presentar al gerente general el plan de capacitación , la temática, costos y fechas de realización para su aprobación	Encargado RRHH
4	Recibir el plan de capacitación aprobado	Gerente General
5	Organizar los cursos de capacitación de acuerdo al cronograma establecido	Encargado RRHH
6	Realizar los cursos de capacitación	Instructores
7	Controlar la asistencia y puntualidad al curso	Secretaria
8	Supervisar que el curso se cumpla de acuerdo a lo Programado	Encargado RRHH
9	Evaluar los resultados del curso, a fin de determinar si la capacitación ha contribuido a un mejor desempeño en el trabajo	Encargado RRHH

Fin del Procedimiento

Diagramación del Subproceso: Capacitación y entrenamiento del personal-Propuesto



Elaborado por: Sandra Vásquez.

Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Macroproceso: Manual de procedimientos administrativos

Proceso: Área – Operaciones

Cadena de Valor Área – Operaciones

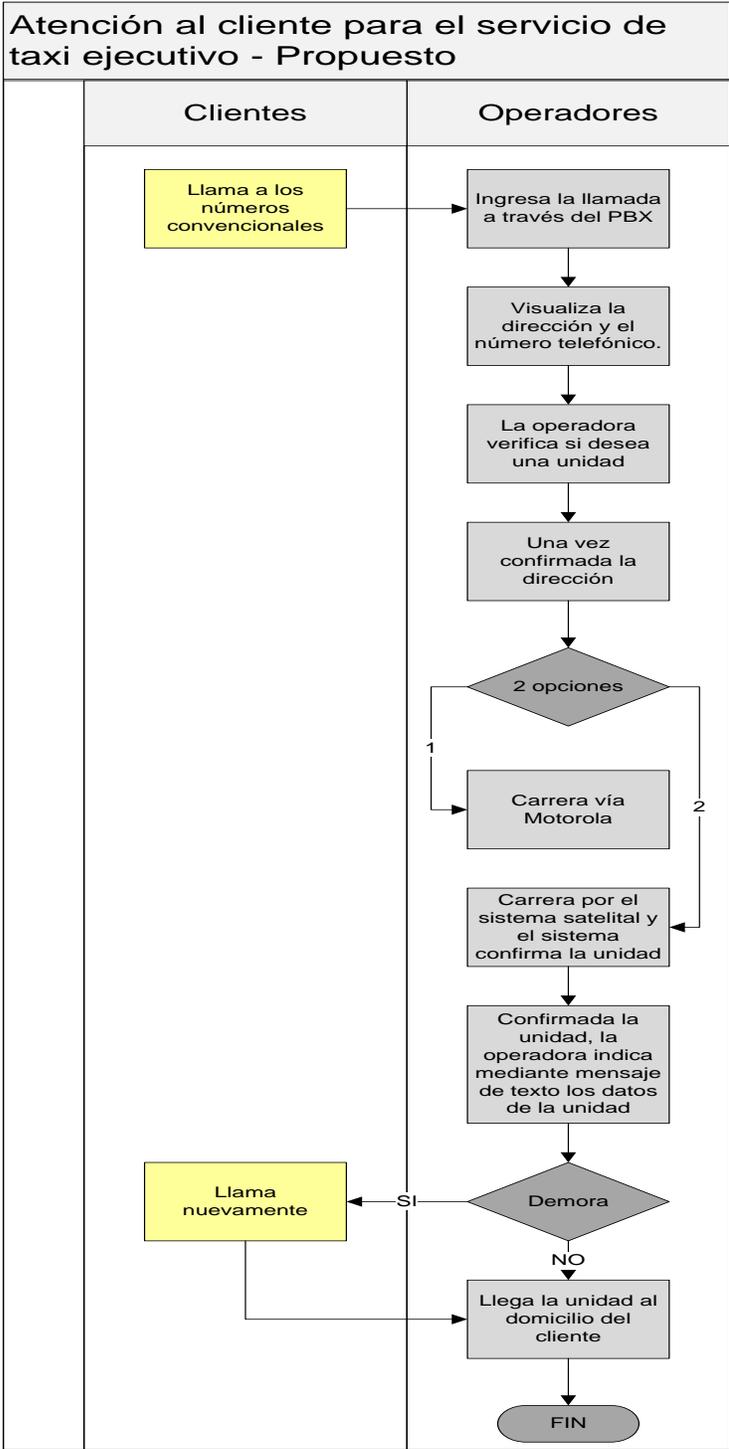


Elaborado por: Sandra Vásquez.
Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: Atención al cliente para el servicio de taxi ejecutivo

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	El cliente llama a los números convencionales fáciles de recordar a través del PBX, adicionalmente hay Nos. Celulares y una línea digital E1 de 30 líneas	Clientes
2	Ingresa la llamada a través del PBX y la operadora visualiza de que dirección es este número telefónico	Operadores
3	La operadora confirma si el cliente desea que le envíen el vehículo a la dirección registrada	Operadores-Clientes
4	Una vez confirmada la dirección la operadora tiene 2 opciones: 1. lanzar la carrera vía Motorola 2. pasar la carrera al sistema satelital y esperar que el sistema la confirme la unidad	Operadores
5	Confirmada la unidad, la operadora indica al cliente, que vía mensaje de texto al número celular registrado se enviará los datos de la unidad que va a realizar el servicio d taxi como es: No. de unidad, color del carro, placas, u otra referencia	Operadores
6	En caso que el cliente no tenga No. Celular , debe esperar en línea para que la operadora le indique los datos mencionados en el punto no.5	Operadores
7	Cuando existe demora en la llegada de las unidades, el cliente llama nuevamente y la operadora se comunica vía Motorola con la unidad para confirmar el tiempo de llegada real	Operadores
	Fin del procedimiento	

Diagramación del Subproceso: Atención al cliente para el servicio de taxi ejecutivo – Propuesto



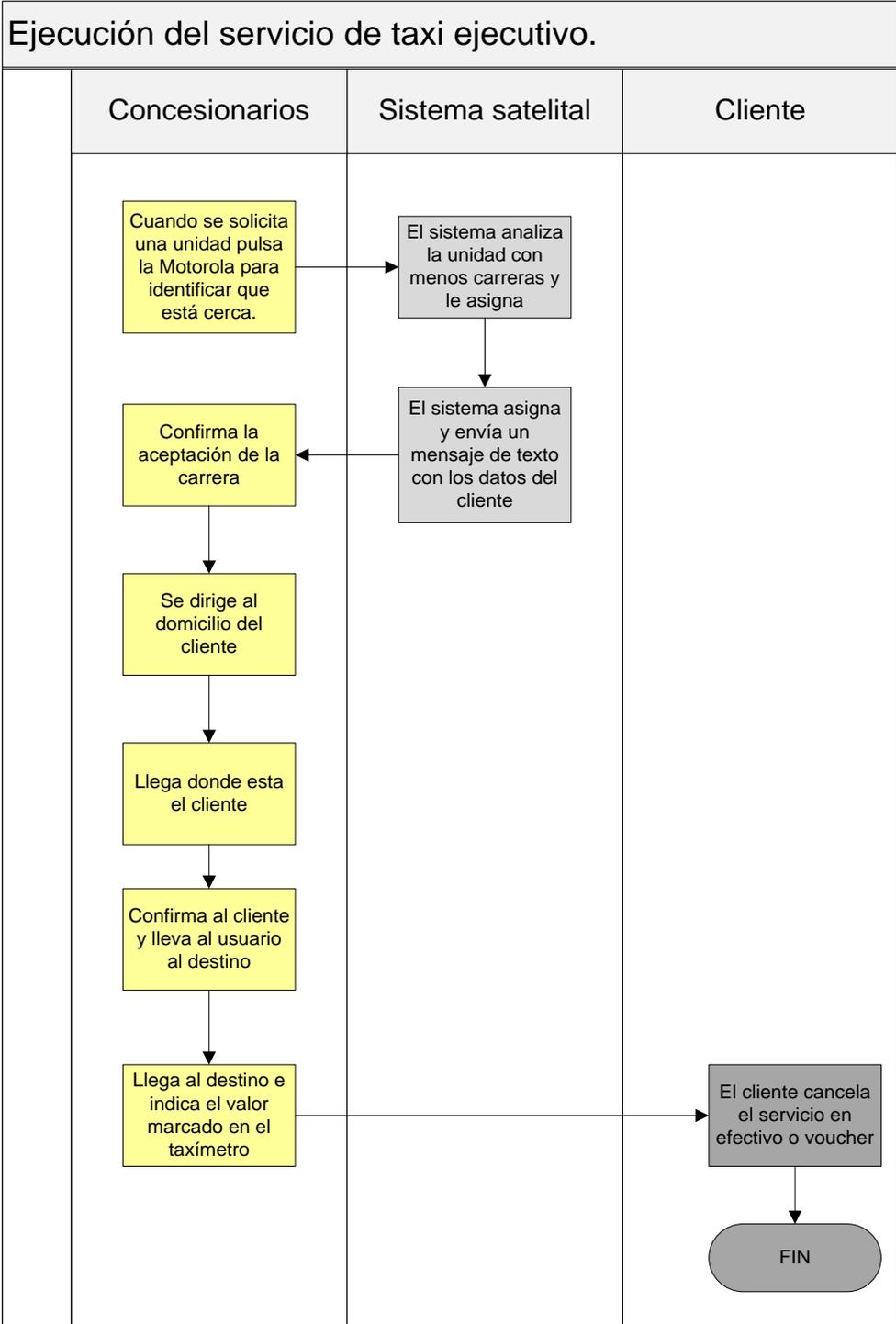
Elaborado por: Sandra Vásquez.

Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: Ejecución del servicio de taxi ejecutivo

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Los choferes de las unidades están atentos a la solicitud de carreras que las operadoras lanzan desde la central telefónica	Concesionarios
2	Petetean (pulsar la Motorola) cuando consideran que están cerca de la dirección solicitada	Concesionarios
3	A través del sistema satelital, el sistema analiza la unidad que tiene menos carreras y le asigna la carrera	Sistema satelital-automático
4	Una vez asignada la carrera a la unidad le llega vía mensaje celular la dirección y características del cliente que debe atender y el No. De autorización del voucher (cuando se ocupa el servicio de crédito de voucher)	Sistema satelital-automático
5	El chofer de la unidad, confirma la aceptación de la carrera, vía Motorola y se dirige a la dirección indicada	Concesionarios
6	Llega al sitio donde está el cliente, confirma si es la persona que debe recoger, prende el taxímetro y lleva al cliente al sitio de destino	Concesionarios
7	Llegado al sitio de destino, se indica el valor marcado en el taxímetro y el cliente cancela el servicio, en efectivo o con voucher	Cliente
Fin del procedimiento		

Diagramación del Subproceso: Ejecución del servicio de taxi ejecutivo – Propuesto



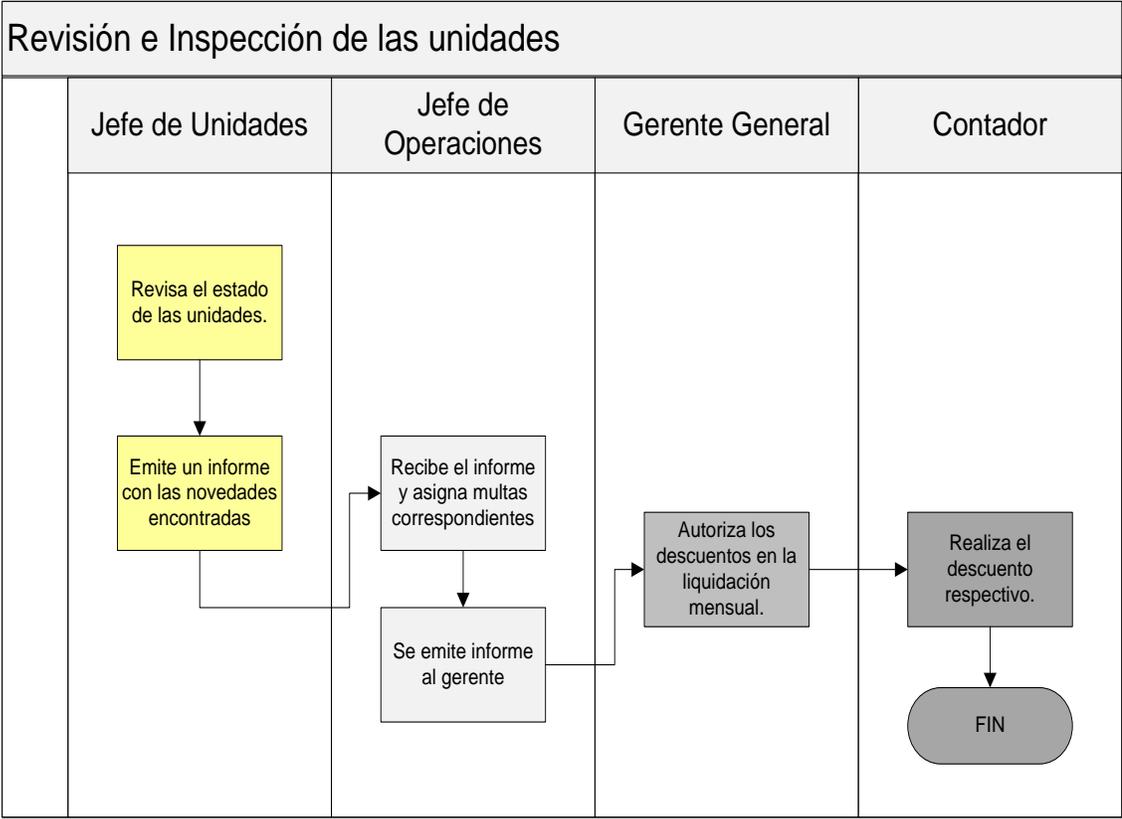
Elaborado por: Sandra Vásquez.

Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: Revisión e inspección de las unidades

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Revisa el estado de las unidades en cuanto a; su estado mecánico , implementos como: taxímetro, Motorola, sistema satelital, mapa de la ciudad	Jefe de Unidades
2	Revisa el buen uso del uniforme de los choferes de las unidades	Jefe de Unidades
3	Supervisa la utilización de la radiofrecuencia, calibración de las Motorolas en la frecuencia asignada	Jefe de Unidades
4	Emite informes sobre las novedades encontradas en forma mensual al Jefe de Operaciones	Jefe de Unidades
5	Recibe el informe y solicitar las multas correspondientes por los incumplimientos de los puntos 1,2 y 3	Jefe de Operaciones
6	Autoriza los descuentos en la liquidación mensual correspondiente	Gerente General
7	Realiza el descuento respectivo	Contador
Fin del procedimiento		

Diagramación del Subproceso: Revisión e inspección de las unidades – Propuesto

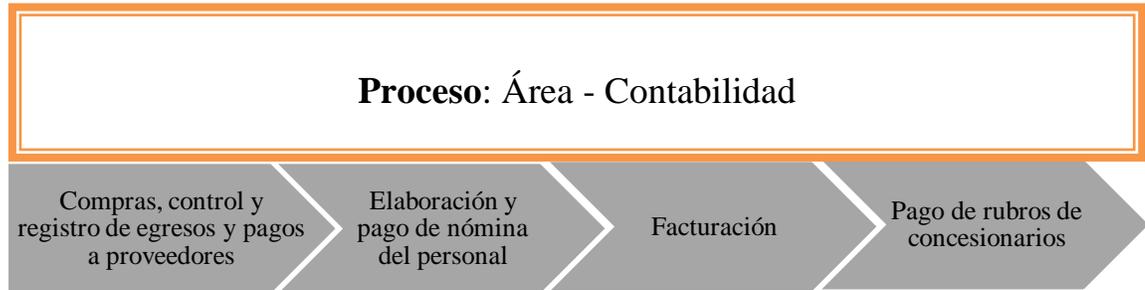


Elaborado por: Sandra Vásquez.
Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Macroproceso: 1. Manual de procedimientos administrativos

Proceso: 1.1. Área – Contabilidad

Cadena de Valor Área – Contabilidad

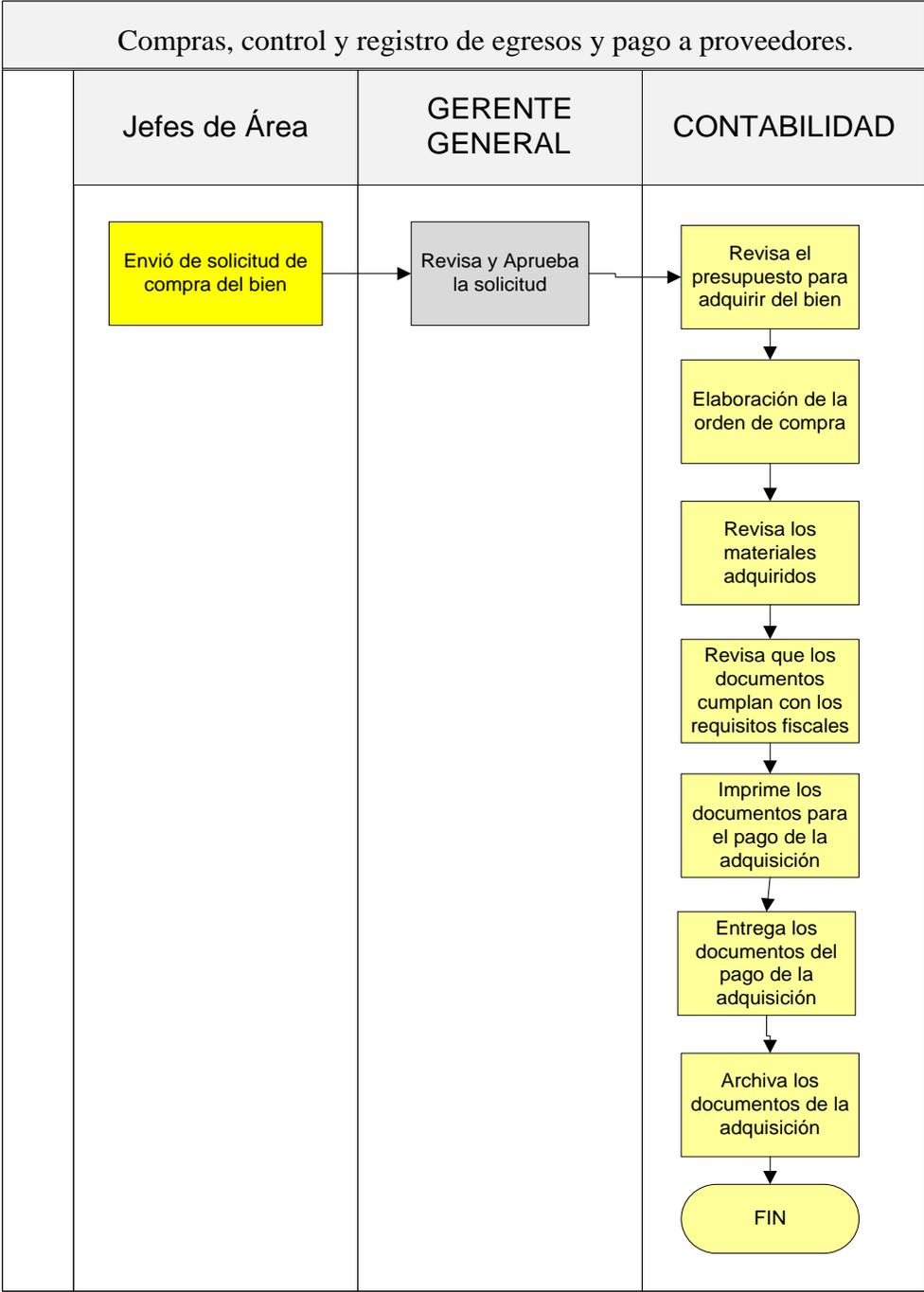


Elaborado por: Sandra Vásquez
Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: 1.1.1. Compras, control y registro de egresos y pago a proveedores

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Envía solicitud de compra de materiales y / o servicios a Gerencia General	Jefe Área
2	Revisa y aprueba la solicitud para el trámite correspondiente y envía al dpto. de Contabilidad	Gerente General
3	Revisar la existencia de presupuesto para el gasto a realizarse	Contador
4	Elaborar la orden de compra con firma de autorización de Gerencia y solicitar la entrega de materiales y/ o servicios al proveedor	Contador
5	Recibir los materiales y / o servicios con la documentación de: factura original, contrato o convenio, etc.	Contador
6	Verificar que las facturas cumplan con los requisitos fiscales	Contador
7	Emitir el cheque y comprobante de egreso con las retenciones de impuestos respectivas y presentar al Gerente General	Contador
8	Firmar el cheque y comprobante de egreso, para el pago respectivo	Gerente General
9	Entregar el cheque y hacer firmar comprobante de egreso ,al proveedor	Contador
10	Guardar el comprobante de egreso ,en los archivos respectivos	Contador
	Fin del procedimiento	

Diagramación del Subproceso: Compras, control y registro de egresos y pago a proveedores – Propuesto



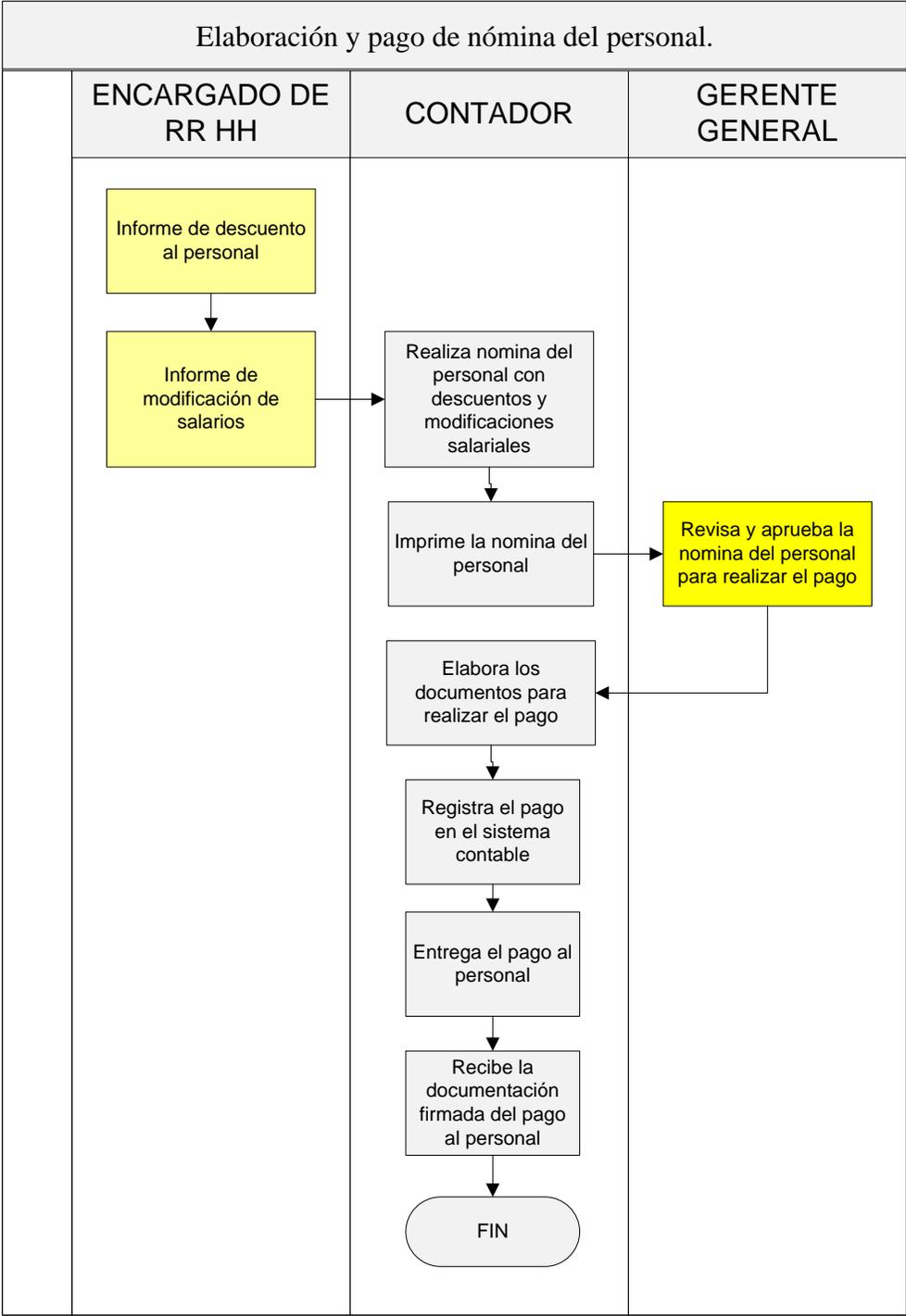
Elaborado por: Sandra Vásquez.

Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: Elaboración y pago de nómina del personal

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Recibir informe de novedades de descuentos al personal por: multas, atrasos, anticipos, préstamos, etc.	Encargado RRHH
2	Recibir informe de novedades de ingresos al personal por: modificación de salarios, horas extras , incentivos, etc.	Encargado RRHH
3	Realizar la nómina del personal , con las novedades de ingresos y egresos recibidos, verificando que los cálculos y descuentos sean correctos	Contador
4	Imprimir la nómina y enviar a Gerencia General para su revisión y aprobación	Contador
5	Revisar, aprobar y autorizar el pago de la nómina respectiva	Gerente general
6	Elaborar cheques de pago y confidenciales para cada empleado	Contador
7	Registrar el gasto en el sistema de Contabilidad	Contador
8	Entregar los cheques de pago y confidenciales a cada empleado	Contador
9	Recibir el cheque y firmar la nómina	Personal
Fin del procedimiento		

Diagramación del Subproceso: Elaboración y pago de nómina del personal – Propuesto.



Elaborado por: Sandra Vásquez.

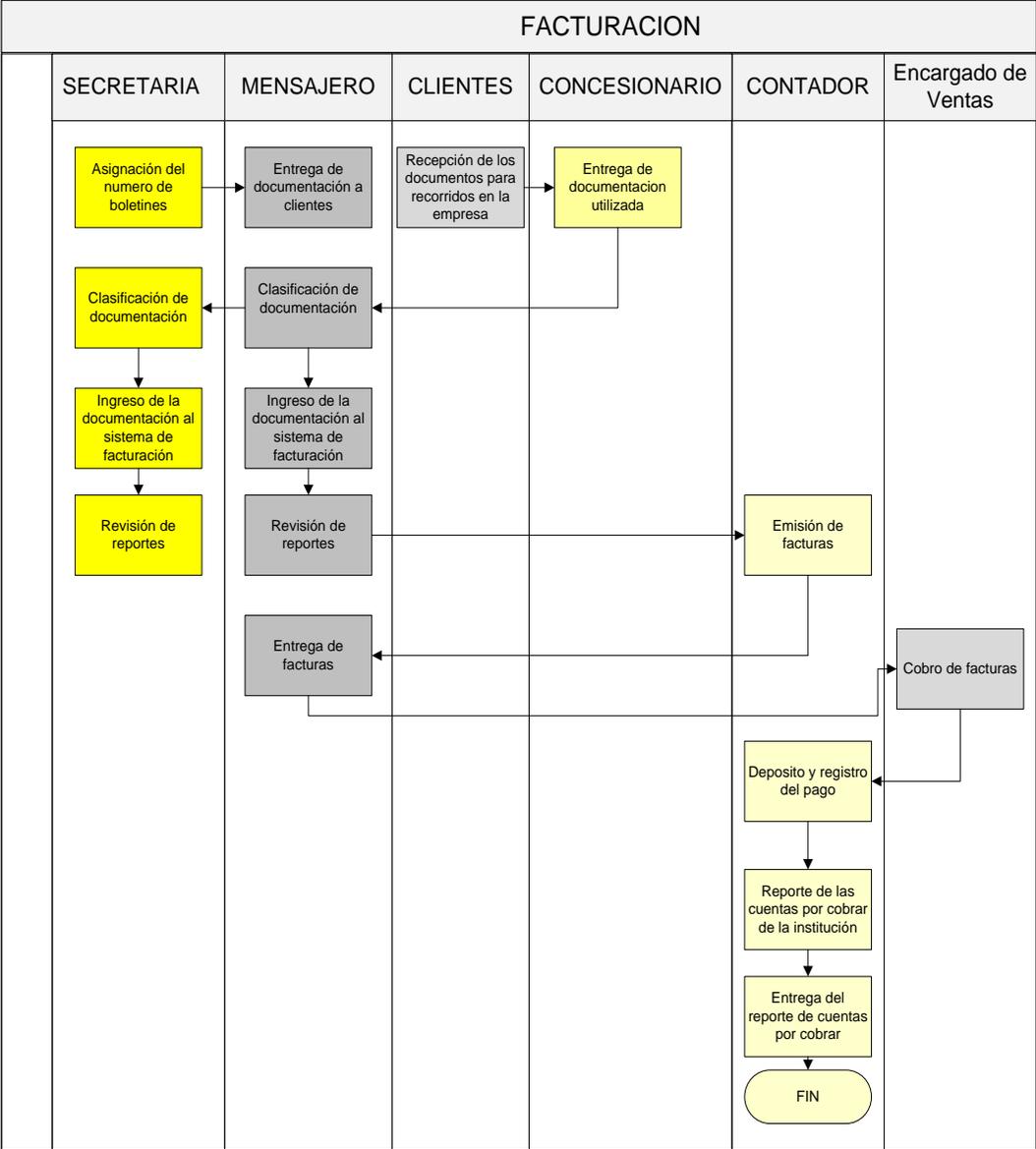
Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: Facturación

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Asignación de la numeración de los boletines de vouchers a ser enviados a los diferentes clientes	Secretaria
2	Entrega de los boletines de vouchers a los diferentes clientes de la empresa , que constan del original, una copia celeste (para el concesionario) y una copia amarilla (para el cliente)	Mensajero
3	Utilización de los vouchers por parte de los clientes en los diferentes recorridos en las unidades de la empresa	Clientes
4	Entrega de vouchers utilizados por los clientes el original y una copia, hasta el 20 de cada mes	Concesionarios
5	Clasificación de vouchers por empresas y por su numeración	Secretaria, mensajero
6	Ingreso de vouchers al sistema de facturación	Secretaria, mensajero
7	Revisión de reportes de vouchers ingresados al sistema de facturación y corrección	Secretaria, mensajero
8	Emisión de facturas a las diferentes empresas	Contador
9	Entrega de facturas a las diferentes empresas, los primeros cinco días del mes siguiente, con el reporte y vouchers originales respectivos	Mensajero
10	Cobro de facturas a las diferentes empresas, de acuerdo a los términos de contrato de servicios	Mensajero y Encargado de ventas
11	Deposito y registro de ingresos de cobros de facturas	Contador
12	Elaboración de reporte de cuentas por cobrar por empresas y por tiempos de cobro	Contador
13	Entrega de reporte de cuentas por cobrar para su revisión y análisis de gerencia	Contador

Fin del procedimiento

Diagramación del Subproceso: Facturación – Propuesto



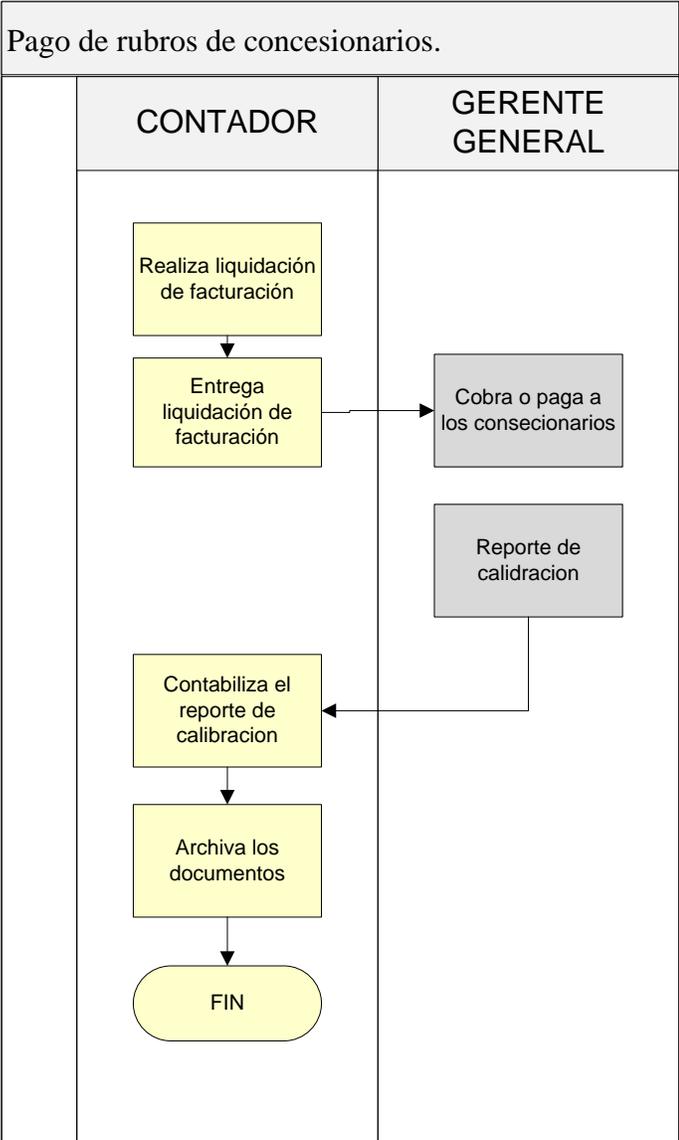
Elaborado por: Sandra Vásquez.

Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: Pago de rubros de concesionarios

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Realizar la liquidación de facturación para cada concesionario en la que consta: 1. Ingresos para la empresa como: frecuencia mensual, valor por carrera asignada (\$0,15 por cada carrera lanzada) , 8% comisión por servicios de vouchers, servicio de mensajería (\$10) y multas 2. Egresos como: diferencia de pago de vouchers de acuerdo a reporte	Contador
2	Entregar liquidaciones de facturación para su cobro o pago respectivamente	Contador
3	Cobrar o pagar (dependiendo de la liquidación) a los concesionarios en los días de pago de frecuencias, que usualmente se realiza en los primeros días del mes	Gerente General
4	Realizar reporte de calibración para el registro respectivo	Gerente General
5	Contabilización de reportes de calibración	Contador
6	Archivar los reportes	Contador
Fin del procedimiento		

Diagramación del Subproceso: Pago de rubros a concesionarios – Propuesto

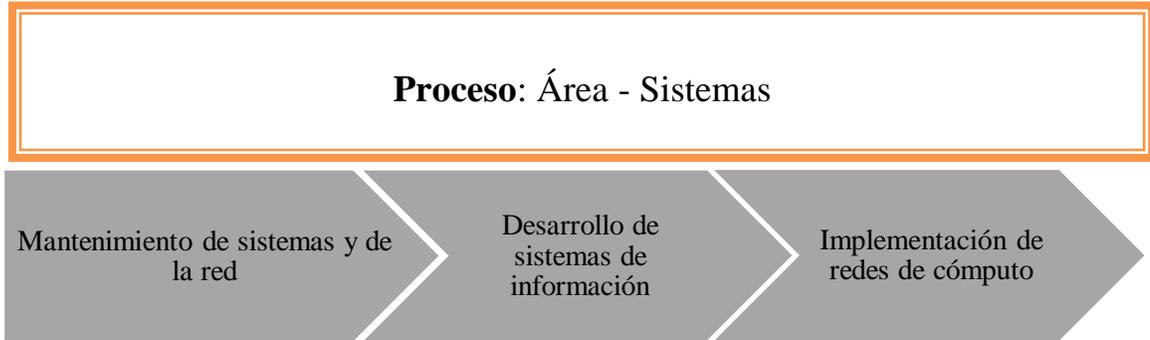


Elaborado por: Sandra Vásquez.

Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Macroproceso: 1. Manual de procedimientos administrativos
Proceso: 1.1. Área – Sistemas

Cadena de Valor Área – Sistemas

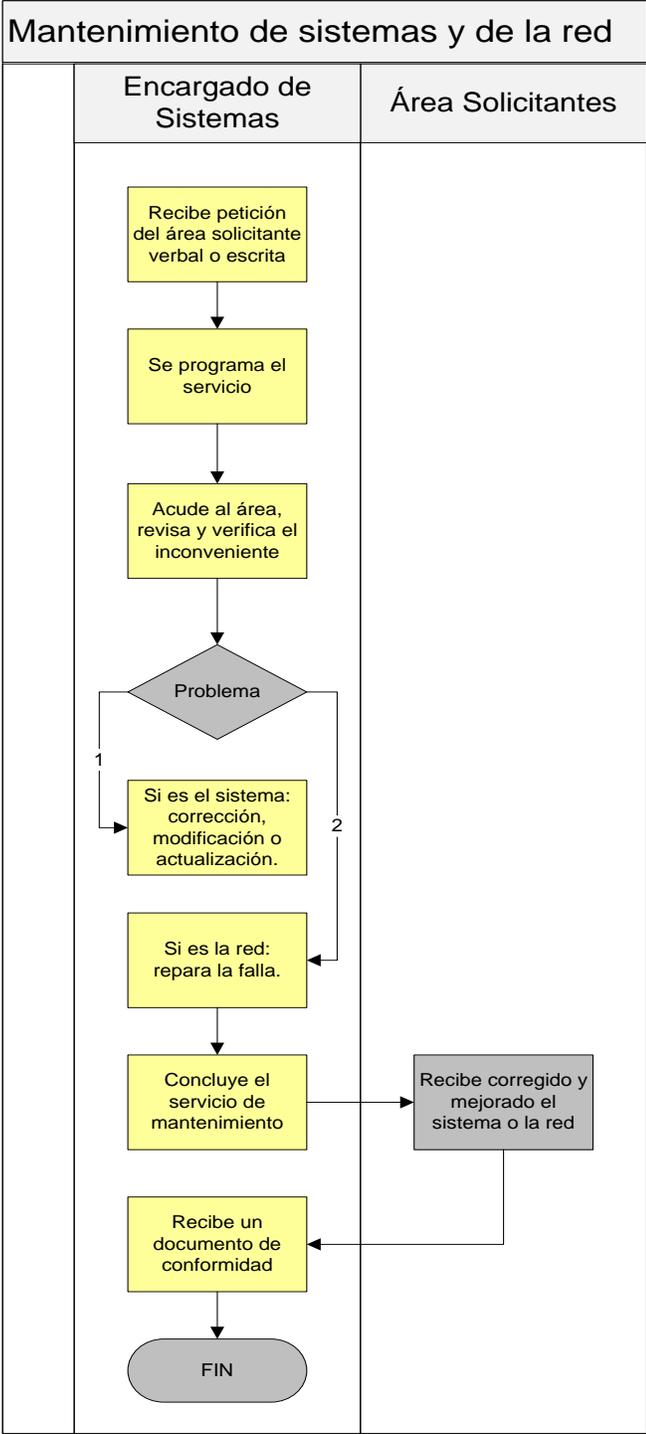


Elaborado por: Sandra Vásquez
Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: Mantenimiento de sistemas y de la red

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Recibe la petición del área solicitante por vía telefónica o de manera verbal, del servicio de mantenimiento del sistema o de la red	Encargado de Sistemas
2	Conforme a las cargas de trabajo programa el servicio para atenderse oportunamente	Encargado de Sistemas
3	Acude al área solicitante revisa, analiza y verifica las modificaciones solicitadas, o los inconvenientes que se presenten (sistema / red)	Encargado de Sistemas
4	De tratarse de un sistema, realiza la corrección, modificación o actualización para que funcione adecuadamente , a las nuevas necesidades del área usuaria	Encargado de Sistemas
5	De ser la red, repara la falla de comunicación del servidor con la estación (es) de trabajo del área usuaria, o procede a la conexión de nuevos usuarios a la red, con sus correspondientes niveles de seguridad y acceso.	Encargado de Sistemas
6	Concluye servicio de mantenimiento (sistema / red), efectúa pruebas de ejecución y procede a entregar requerimientos solicitados	Encargado de Sistemas
7	Recibe (sistema / red) corregido y mejorado y firma de conformidad	Área Solicitante
8	Recibe acuse de recibo de conformidad e informa a la Gerencia	Encargado de Sistemas
Fin del procedimiento		

Diagramación del Sunproceso: Mantenimiento de sistemas y de la red – Propuesto



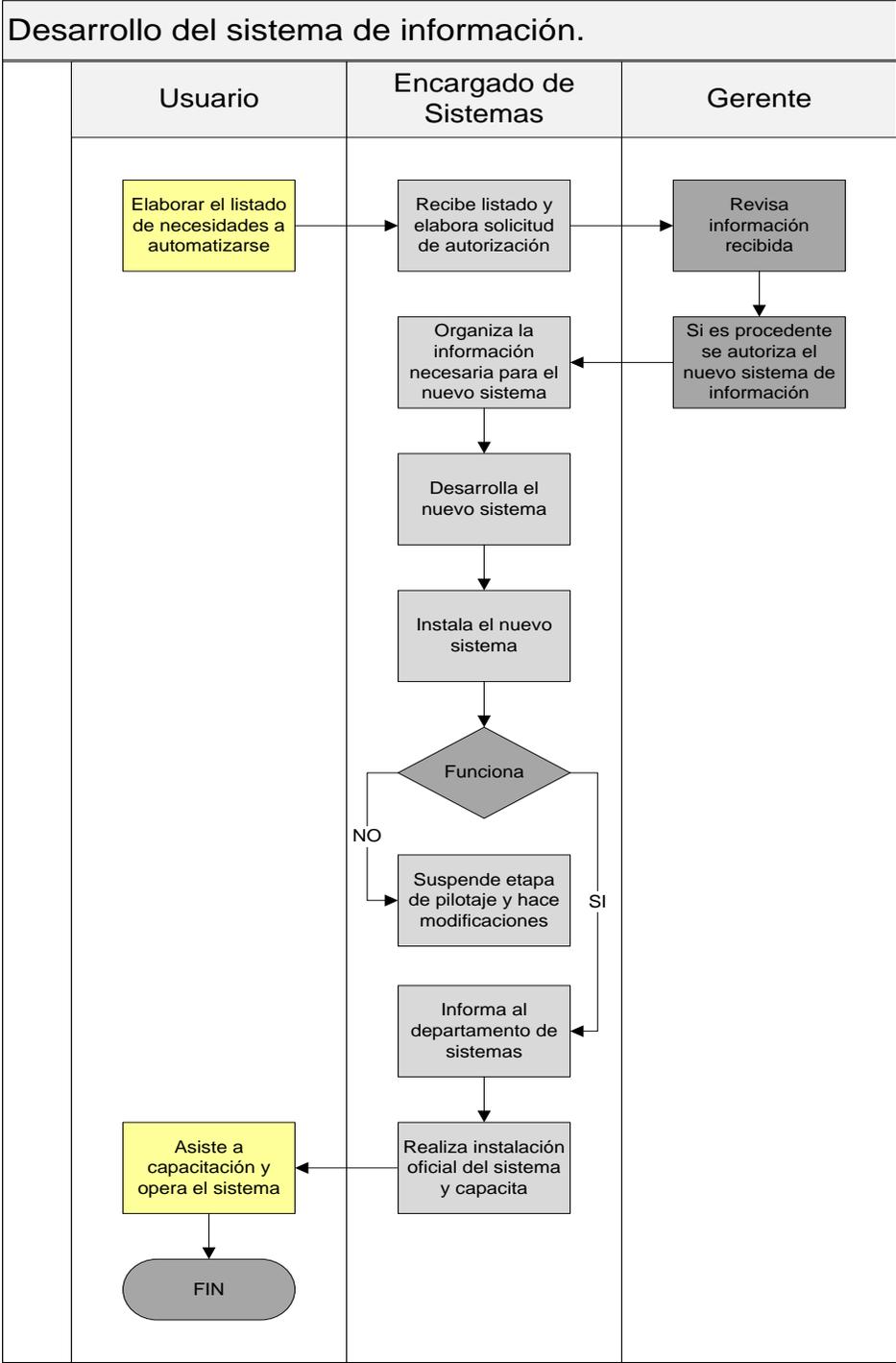
Elaborado por: Sandra Vásquez.

Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: Desarrollo de sistemas de información

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Diagnosticar las actividades y tareas que se realiza, elaborar listado de necesidades que requieren automatizarse, entregar requerimientos al Jefe de Sistemas.	Usuario Solicitante
2	Recibir listado de necesidades que requieren automatizarse y proceder a elaborar solicitud de autorización, con toda la información recopilada al Gerente General	Encargado de Sistemas
3	Revisar la información recibida, y si es procedente autorizar el desarrollo del nuevo sistema de información	Gerente General
4	Organizar la información necesaria para el desarrollo del nuevo sistema	Encargado de Sistemas
5	Desarrollar el nuevo sistema	Encargado de Sistemas
6	Instalación del nuevo sistema (etapa de pilotaje)	Encargado de Sistemas
7	Si el sistema no funciona correctamente, se suspende temporalmente la etapa de pilotaje y se realiza las modificaciones correspondientes	Encargado de Sistemas
8	Realizar las modificaciones solicitadas e indicar a los usuarios que realicen nuevamente el pilotaje	Encargado de Sistemas
9	Si el sistema prototipo funciona correctamente, informar esta novedad al dpto. de sistemas	Encargado de Sistemas
10	Realizar la instalación oficial del sistema , capacitar a los usuarios para la utilización del sistema y resguardar el código fuente	Encargado de Sistemas
11	Asistir a la capacitación y operar el nuevo sistema	Usuario Solicitante
Fin del procedimiento		

Diagramación del Subproceso: Mantenimiento de sistemas y de la red – Propuesto



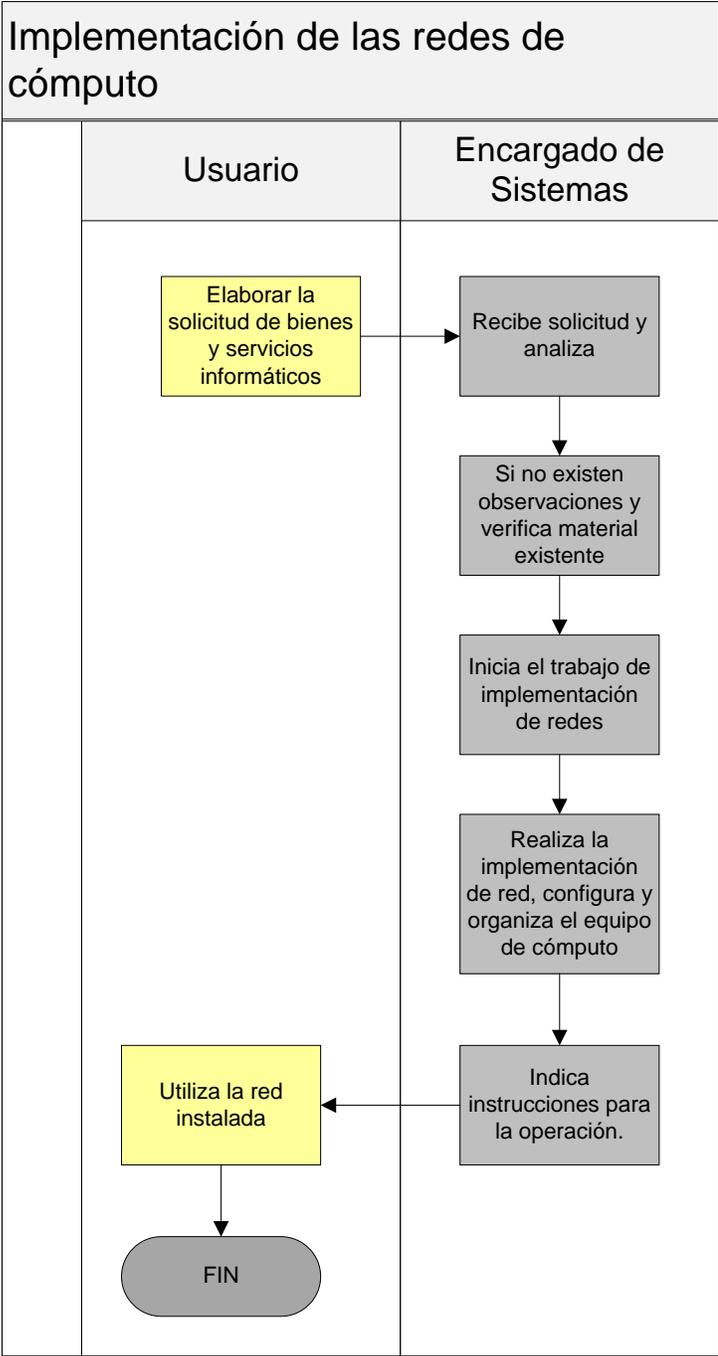
Elaborado por: Sandra Vásquez.

Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: Implementación de redes de cómputo

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Elaborar solicitud de bienes y servicios informáticos	Usuario Solicitante
2	Recibir la solicitud de bienes y servicios informáticos y analizar ,conforme a lo siguiente: instalación eléctrica adecuada para el no.de equipos instalados distribución adecuada de las computadoras si cuentan con un lugar para el servidor si cuentan con un lugar adecuado para los concentradores, switches y/ o rack	Encargado de Sistemas
3	Si no existen observaciones se verifica el material de red existente en la empresa	Encargado de Sistemas
4	Iniciar el trabajo de la implementación de redes	Encargado de Sistemas
5	Realizar la implementación de la red de cómputo ,	Encargado de Sistemas
6	Configurar y organizar el equipo de cómputo	Encargado de Sistemas
7	Indicar las instrucciones para la operación de la red y resolver las dudas manifestadas por los usuarios	Encargado de Sistemas
8	Utilizar la red instalada	Usuario Solicitante
Fin del procedimiento		

Diagramación del Subproceso: Implementación de redes de cómputo– Propuesto



Elaborado por: Sandra Vásquez.

Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Macroproceso: Manual de procedimientos administrativos
Proceso: Área – Ventas

Cadena de Valor Área – Marketing

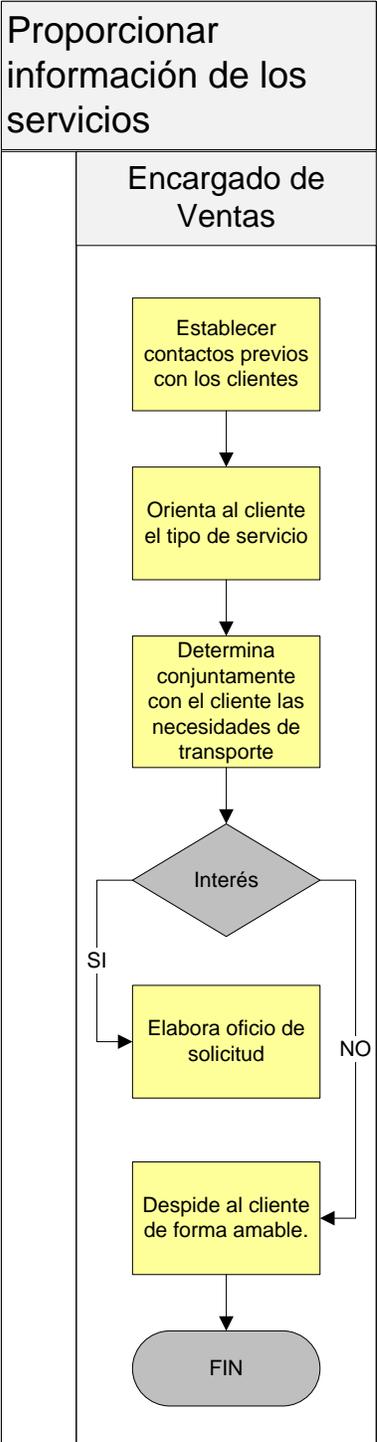


Elaborado por: Sandra Vásquez
 Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: Proporcionar información de los servicios

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Establecer contactos previos con el cliente a través de cualquier medio proporcionando información de los servicios que oferta la empresa	Encargado de Ventas
2	Orienta al cliente con los tipos de servicios, tarifas, recorridos que mantiene la empresa, tipo de crédito empresarial, etc.	Encargado de Ventas
3	Determinar conjuntamente con el cliente las necesidades de servicio de transporte , de acuerdo a su logística y especificaciones particulares	Encargado de Ventas
4	Otorgar mayor información con diversos apoyos cuando el contacto es: * telefónicamente: proporcionar información completa de servicios, tarifas y créditos * internet y/o email: proporciona información a través de la página, con tabla de tarifas, tipos de créditos, tipos de unidades, y tipos de recorridos	Encargado de Ventas
5	Está el cliente interesado en contratar los servicios de transporte: SI : elabora oficio de solicitud no: despide al cliente en forma amable, esperando su próxima visita	Encargado de Ventas
Fin del procedimiento		

Diagramación del Subproceso: Proporcionar información de servicios-Propuesto



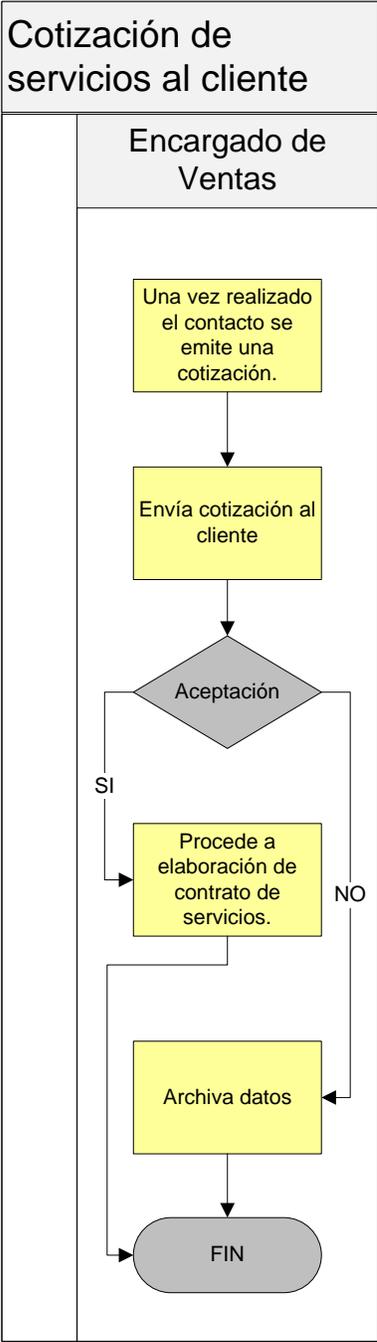
Elaborado por: Sandra Vásquez.

Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: Cotización de servicios a clientes

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Una vez realizado el contacto y el interés del cliente por tener los servicios de transporte ejecutivo se elabora la cotización.	Encargado de Ventas
2	Detallar en la cotización: * tipos de recorridos , tarifas de recorridos, clases de unidades, sistema de información , clases de crédito empresarial, tipos de reporte que se envía, referencia de clientes etc.	Encargado de Ventas
3	Enviar la cotización al futuro cliente ya sea ; vía email, por correo o físicamente	Encargado de Ventas
4	Recibir la aceptación o no de la cotización enviada por parte de los futuros clientes	Encargado de Ventas
5	En caso de ser positiva, se procede a la elaboración del contrato de servicios	Encargado de Ventas
6	En caso de ser negativa, se archiva para futuras conversaciones	Encargado de Ventas
Fin del procedimiento		

Diagramación del Subproceso: Cotización de servicios al cliente– Propuesto



Elaborado por: Sandra Vásquez.

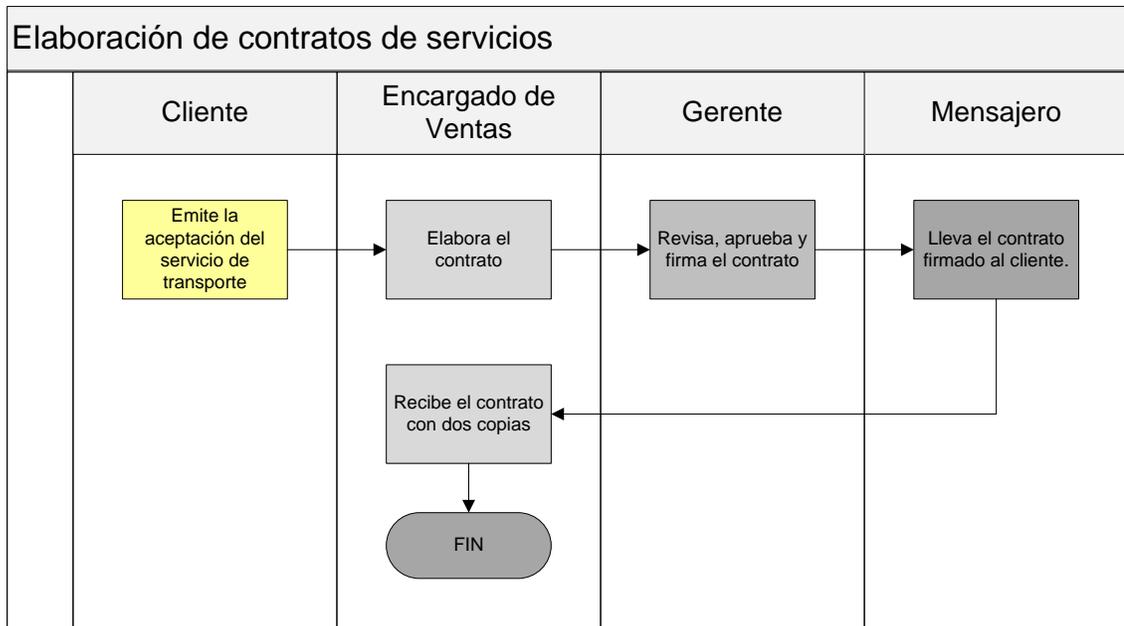
Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Subproceso: Elaboración de contratos de servicios

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Emite la confirmación de aceptación del servicio de transporte	Cliente
2	Elaboración del contrato de servicios, en donde se especifica: datos del cliente ,tipos de servicio de transporte a contratar , tarifas ,sistema de crédito ,tipos de reporte a enviar ,etc.	Encargado de Ventas
3	Revisión, aprobación y firma del contrato	Gerente General
4	Llevar el contrato firmado al cliente para su revisión y firma respectiva, con dos copias respectivas	Mensajero
5	Recibir el contrato firmado (dos copias) y entregar una copia al dpto. de Contabilidad y la otra archivar en la carpeta de Contrato de Clientes	Jefe Ventas

Fin del procedimiento

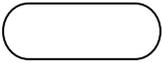
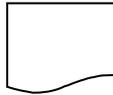
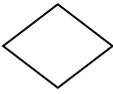
Diagramación de Proceso: Elaboración de contratos de servicios– Propuesto.



Elaborado por: Sandra Vásquez.

Fuente: Euromoving Fast Cía. Ltda.

Simbología:

Inicio /final del proceso	Señala el principio o terminación de un procedimiento. 
Operación	Se emplea para representar una actividad o proceso, sea manual, mecanizado o mental, se utiliza este símbolo para mostrar las principales fases del procedimiento. 
Línea continua	Marca el flujo de información, documentos o materiales que se están realizando en el área; se puede utilizar para unir los símbolos. 
Documento	Esta representación se aplica en formas impresas, documentos, reportes, listados, etc., y se anota después de cada operación, inspección o actividad combinada. 
Decisión	Símbolo que se emplea cuando en la actividad se requiere preguntar si algo procede o no, indicando dos a mas alternativas de solución. 
Conector de procedimientos	Utilizado para señalar la procedencia y continuidad de un procedimiento. 

Elaborado por: Sandra Vásquez

Glosario de Términos

Bienes informáticos: Son los activos de tecnologías de información y comunicaciones tales como el hardware, el software, las aplicaciones y los medios físicos de computación.

Calibración: Ajustar, con la mayor exactitud posible, las indicaciones de un instrumento de medida con los valores de la magnitud que ha de medir.

Concesionarios: Dicho de una persona o de entidad: A la que se hace o transfiere una concesión. Los dueños de las unidades que conforman la empresa.

Control: Verificación, comprobación, intervención, fiscalización que tiende a minimizar los riesgos.

Gestión: Acción dirigida a conseguir o resolver algo. Hecho de administrar u organizar algo.

Manual de Procedimientos: Documento instrumental de información detallada, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades, políticas, funciones, sistemas de las distintas actividades que se realizan en una empresa.

Nómina: Es un listado general de los empleados de una institución en donde se asientan las percepciones brutas, deducciones y alcance neto de las mismas, es utilizada para efectuar los pagos que pueden ser semanales, quincenales o mensuales de los trabajadores.

Objetivo: Fin o intención de hacer una cosa, meta propuesta.

Pilotaje: Etapa de pruebas en la cual el sistema desarrollado trabaja a la par del método Manual o del método anterior y bajo la supervisión de los usuarios antes de autorizar su Implementación definitiva.

Procedimiento: Es la forma como se desarrolla cada actividad de un proceso y responde a las siguientes preguntas: Qué, quien, cómo para qué y donde lo hace.

Proceso: Es una serie de actividades consecutivas que a partir de unos recursos (físicos, humanos, financieros, tecnológicos) buscan producir un resultado concreto en un tiempo determinado.

Radiofrecuencia: Cada una de las frecuencias de las ondas electromagnéticas empleadas en la radiocomunicación.

Rentabilidad: Que produce una renta o beneficios suficientes.

Sistema SPVA: sistema informático de uso de la empresa, para los diferentes módulos de los departamentos de la empresa, trabaja en ambiente de visual FoxPro.

Switches, Rack: Equipo de comunicaciones necesario para realizar la correcta instalación De la red de cómputo.

Tarifario de carreras: Detalle de las tarifas que están establecidas para el cobro de las carreras, que se dan fuera del perímetro del Distrito Metropolitano de Quito.

Voucher: Documento pre impreso en el que se detallan los datos relacionados con el servicio de taxi ejecutivo a las diferentes empresas, como son: empresa, origen, destino, persona que ocupa, fecha, valor de la carrera, No. De autorización, No. De unidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

LIBROS:

- BECKHARD, Richard (1969) Desarrollo Organizacional Estrategias y Modelos. México.
- STONER, James; FREEMAN, R y GILBERT, D. (1990) Administration. Sexta Edición. México.
- FLAHERTY, John. DRUCKER, Peter. (2001) La esencia de la administración moderna. Editorial Prentice Hall. México.
- DRUCKER Peter, (2001) “Los desafíos de management para el siglo XXI”, editorial Sudamérica, Buenos Aires.
- ANTILLÓN, Jaramillo (1998) Principios de gerencia y administración de servicios, Editorial EUCR., Edición: 1ª edición.
- CASTAÑO TAMAYO Abel, Ideas Económicas Mínimas, Año Edición: N/D N° de Edición: 21ª edición.
- FERRELL O.C., HIRT Geoffrey, RAMOS Leticia, ADRIAENSÉNS Marianela y FLORES Miguel Ángel, MC GRAW-HILL (2004) Interamericana Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición.
- KOONTZ, Harold y WEHRICH (1999) Administración Una Perspectiva Global. Editorial McGraw Hill. México D.F.

- RODRIGUEZ, V. (1998) Investigación Científica. Primera Edición. Quito-Ecuador.
- REYES PONCE A. (2004) Administración de Empresas. Primera Edición México. Editorial Limusa.
- Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España. Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO). Editorial Díaz e Santos, Madrid.
- MANTILLA, B. (2005) Control Interno Informe COSO. Cuarta Edición Colombia Ecoe Ediciones.
- GUIZAR MONTUFAR, R. Desarrollo Organizacional. Segunda Edición.
- ESTUPIÑAN GAITAN, R. (2002) Control Interno y Fraudes. Análisis de informe COSO, Bogotá Colombia.
- CHIAVENATO, I. Introducción General a la Administración. Octava Edición. Editorial McGraw Hill. México D.F

Web grafía:

- <http://www.uce.edu.ec/upload/manualprocesos-administraciondenominas.pdf> (11-12-2010).
- <http://www.es.thefreedictionary.com/gesti%C3%B3n> (11-12-2010).
- <http://www.es.wukypedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n> (11-12-2010).

- <http://www.es.thefreedictionary.com/proceso> (11-12-2010).
- <http://www.bancafacil.cl./bancafacil/servlet/Contenidoindice> (08-07-2010).
- <http://www.infomipyme.com> (08-12-2010).
- [http://www.kakitate-katedra.ehu.es/p211-Catedra de calidad](http://www.kakitate-katedra.ehu.es/p211-Catedra%20de%20calidad) (08-12-2010).
- <http://www.mitecnologico.com/ic/Main/ClasificaciondelTransporte> (10-12-2010).
- <http://www.rppnrt.com.ar/técnicasdeinvestigacion/htme> (10-01-2011).
- [http://www.cntttsv.gov.ec.comision nacional de transito](http://www.cntttsv.gov.ec.comision%20nacional%20de%20transito) (21-02-2011).
- <http://www.glosarioempresarial.org/forma/p.html> (26-02-2011).
- <http://www.monografias.com>.

