

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**  
**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES**



Diseño e Implementación del Sistema de Control Interno para  
mejorar la Eficiencia del Servicio de Transporte en la Empresa  
Consortio New Star Sociedad Anónima Cerrada-2018

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR**

Rosénica Maribel Sánchez Moreno

**ASESOR**

Héctor Orlando Echegaray Romero

Lima, Perú

2020

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA CONTROL INTERNO  
PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL SERVICIO DE TRANSPORTE  
EN LA EMPRESA CONSORCIO NEW STAR SOCIEDAD ANÓNIMA  
CERRADA – 2018**

**DEDICATORIA**

A mi padre por ser mi guía y motor para seguir luchando diariamente.

A mi madre por ser mi soporte y fortaleza en todo momento.

A mi esposo por su apoyo y motivación constante.

A mis familiares por su apoyo moral e incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por obsequiarme la vida y salud para culminar la carrera profesional y conseguir la obtención del título.

Al personal de la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C. por la paciencia y facilidad de brindarme la información requerida.

A la UCSS por acogerme en su casa de estudios y a los docentes por la formación profesional con buenos valores.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>V</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>X</b>
<b>CAPÍTULO I. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>111</b>
1.1.    Reseña histórica .....	111
1.2.    Visión.....	122
1.3.    Misión.....	122
1.4.    Valores.....	123
1.5.    Estructura organizacional.....	144
1.6.    Información interna y externa (Productos / Servicio que brinda, Competencia, Participación de mercado y otros puntos). .....	155
<b>CAPÍTULO II. INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA .....</b>	<b>166</b>
2.1.    Descripción del problema .....	166
2.1.1 Planteamiento del problema .....	177
2.2.    Justificación .....	188
2.3.    Objetivos .....	18
2.3.1  Objetivo general.....	18
2.3.2  Objetivos específicos.....	199
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
3.1.    Antecedentes .....	20
3.2.    Base teórica.....	21
3.2.1  Control.....	21
3.2.1.1  Definición.....	21
3.2.2  Control interno.....	22
3.2.2.1  Definición.....	22
3.2.3  Committee of Sponsoring Organizations of the Trade way commission (COSO III) (COSO, 2013) .....	22
3.2.3.1  Definición de control interno.....	22
3.2.3.2  Objetivos.....	23
3.2.3.3  Componentes y principios .....	23
3.2.3.4  Responsabilidad del control interno.....	266
3.2.4  Diseño del Sistema de Control Interno (SCI) .....	277
3.2.4.1  Organización de la función del control interno. ....	288
3.2.4.2  Plan de desarrollo de la función de control interno. ....	28
3.2.4.3  Plan de trabajo para la formalización y documentación de los demás procesos y procedimientos..	29
3.2.4.4  Mecanismos e instrumentos de control interno. ....	30
3.2.4.5  Mecanismos e instrumentos de reporte y seguimiento. ....	30
3.2.4.6  Manuales o guías de control interno. ....	30
3.2.4.7  Requisitos en cada proceso y en cada operación .....	30

3.2.5	Eficiencia .....	31
3.2.6	Eficacia .....	31
3.2.7	Economía.....	31
3.2.8	Servicio de transporte .....	32
<b>CAPÍTULO IV. PLAN DE CONTROL INTERNO .....</b>		<b>34</b>
4.1.	Introducción .....	34
4.2.	Análisis situacional del área o responsable del control interno en base al modelo COSO III .....	34
4.2.1	Entorno de control .....	35
4.2.2	Evaluación del riesgo.....	36
4.2.3	Actividades de control.....	36
4.2.4	Información y comunicación .....	37
4.2.5	Actividades de supervisión .....	38
4.3.	Procedimientos de control interno .....	39
4.4.	Limitaciones inherentes del control interno .....	40
4.5.	Clima laboral .....	40
4.5.1	Metodología de evaluación.....	40
4.5.2	Análisis de resultados.....	41
4.5.3	Presentación de resultados .....	52
4.5.4	Proceso de evaluación del desempeño o mejora continua.....	86
4.5.5	Metodología e evaluación de desempeño .....	86
4.5.6	Desarrollo del proceso .....	86
4.6.	Capacitación .....	94
4.6.1	Identificación de necesidades .....	94
4.6.2	Plan anual de capacitación .....	94
4.6.3	Evaluación del plan anual de capacitación .....	98
4.7.	Comunicación interna .....	104
4.7.1	Análisis situacional .....	105
4.7.2	Revisión de los controles actuales.....	105
4.7.3	Propuesta de acciones .....	106
4.7.4	Plan de comunicación .....	107
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>110</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>112</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>113</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>115</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Componente entorno de control .....	35
TABLA 2. Componente evaluación del riesgo .....	36
TABLA 3. Componente actividad de control .....	36
TABLA 4. Componente información y comunicación.....	37
TABLA 5. Componente actividades de supervisión .....	38
TABLA 6. Resultados de aplicación de cuestionario COSO III al personal administrativo .....	41
TABLA 7. Lista de chequeo pre operacional.....	66
TABLA 8. Procedimiento de gestión comercial de servicios .....	69
TABLA 9 . Procedimiento de gestión comercial de servicios.....	70
TABLA 10. Encuesta de campo satisfacción del cliente.....	71
TABLA 11. Encuesta satisfacción del cliente .....	72
TABLA 12. Flujograma de procedimiento de adquisición de bienes y servicios .....	75
TABLA 13. Flujograma de procedimiento de mantenimiento preventivo .....	79
TABLA 14. Solicitud servicio de mantenimiento .....	80
TABLA 15. Orden de trabajo.....	81
TABLA 16. Plan de mantenimiento preventivo unidades de transporte .....	82
TABLA 17. Plan de mantenimiento preventivo unidades de transporte .....	83
TABLA 18. Registro de ejecución de mantenimiento preventivo unidades de transporte .....	84
TABLA 19. Registro de ejecución de mantenimiento preventivo unidades de transporte .....	85
TABLA 20. Flujograma procedimiento de evaluación de desempeño .....	91
TABLA 21. Formato de evaluación de desempeño .....	92
TABLA 22. Formato de evaluación de desempeño .....	93
TABLA 23. Plan anual de capacitación .....	93
TABLA 24. Cuadro de canales de comunicación interna .....	106
TABLA 25. Plan de comunicación interna .....	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Estructura organizacional .....	14
FIGURA 2. Entorno de control y sus principios .....	42
FIGURA 3. Evaluación de riesgo y sus principios .....	44
FIGURA 4. Actividades de control y sus principios .....	46
FIGURA 5. Información y comunicación y sus principios .....	47
FIGURA 6. Supervisión y sus principios .....	49
FIGURA 7. Organigrama .....	57
FIGURA 8 . Evaluación de la calidad del plan .....	99
FIGURA 9. Encuesta de evaluación de capacitación externo .....	100
FIGURA 10. Métodos de evaluación de aprendizaje .....	101
FIGURA 11. La evaluación del impacto de la capacitación .....	102

## **RESUMEN**

El presente trabajo de suficiencia profesional propone el diseño e implementación de control interno en la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C. con la finalidad de determinar posibles falencias que limiten el correcto desempeño. Para el análisis, diseño e implementación se manejó la metodología del marco integrado COSO III basado en cinco componentes y 17 principios mediante cuestionarios al personal administrativo y operaciones de la empresa, área donde se observa una limitada actividad de control. En cuanto a la propuesta de control interno se plantea agregar a un personal mecánico, un supervisor de control interno y un conjunto de procedimientos y políticas para determinar un correcto desarrollo de los principales procesos operativos en el área de operaciones.

## **ABSTRACT**

The present work of professional sufficiency proposes the design and implementation of internal control in the company CONSORCIO NEW STAR SAC with the purpose of determining possible shortcomings that limit its correct performance. For the analysis, design and implementation was carried out under the COSO III integrated framework methodology based on its five components and 17 principles, applying questionnaires to all the administrative personnel and operations of the company, where there is limited control activity in the area of operations. Regarding the internal control proposal, it is proposed to add a mechanical staff; an internal control supervisor, as well as a set of procedures and policies for the correct development of the main operating processes in the operations area.

## **Capítulo I. Información general de la empresa**

### **1.1. Reseña histórica**

En 1994, se inició como persona natural la Sra. Inés Risco viuda de Rodríguez con RUC 10159652934 con un giro principal de venta de comida en el comedor de la empresa SAN FERNANDO S.A. Posteriormente, en 1999, decidió crear una empresa denominada INVERSIONES GENERALES JOR Y MAR S.R.L con RUC 20446015088 para dedicarse al servicio exclusivo de transporte de carga en la empresa SAN FERNANDO S.A. Luego, en 2003, cambió de giro de negocio a transporte de carga y prestó servicio exclusivo a la empresa REDONDOS S.A. Finalmente, a mediados de 2011, decide suspender las empresas mencionadas para crear la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C.

Identificada con RUC 20451522940, CONSORCIO NEW STAR S.A.C. presenta por giro principal el transporte de carga. Registrada en SUNAT conforme al CIU: 4923 (Transporte de carga por carretera), se constituyó el 12 de enero 2010 e inició sus operaciones el 15 de junio del 2011. Además, el domicilio fiscal está localizado en pasaje José Enríquez N.º 141 Urb. El Retablo E-4ª Lima – Lima, Comas. La oficina administrativa está ubicada en Jr. Cuzco N.º 112 Urb. Victoria B (Altura de la Academia San Marcos) Lima – Huaral, Huaral.

Actualmente, brinda un servicio de exclusividad a dos potenciales clientes, a saber: REDONDOS S.A. y GRUPO SANTA ELENA S.A. en el transporte de agua en cisternas. Cabe mencionar que estos servicios se realizan en las granjas de Paramonga. Asimismo, las nueve unidades de transporte de la empresa cuentan con GPS. En se sentido, los vehículos son monitoreados y se les realiza un constante seguimiento de su ubicación. De esta manera, se optimizan los tiempos de travesía.

## 1.2. Visión

La empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C. presenta la siguiente visión:

- Ser una empresa líder de transporte y servicios, reconocida por su competitividad empresarial en la cadena logística del mercado local y nacional con los mayores estándares de calidad y servicio óptimo, comprometidos con nuestros clientes.

## 1.3. Misión

La empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C. presenta la siguiente misión:

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con el transporte de traslado de agua a nivel local y nacional, brindando seguridad y confianza, cubriendo las expectativas de nuestros clientes, y trabajando con responsabilidad, profesionalismo, eficiencia, eficacia, respeto y calidad.

## 1.4. Valores

La empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C. manifiesta tres tipos de valores: moral, humano y ambiental.

### Valor moral

- Comunicar en forma abierta y honesta, motivar, calificar y certificar al personal.
- Ser honestos con los clientes y brindar la mejor opción en cuanto a sus necesidades.
- Realizar nuestro trabajo con ética, valor y principios.

**Valor humano**

- Trabajar en equipo y brindar el mejor servicio y una solución inmediata a cualquier requerimiento.
- Asegurar al personal; es decir, que cuente con el equipo de seguridad adecuado, esté asegurado e implementar medidas de seguridad para salvaguardar su integridad física.
- Prestar atención a la unión y bienestar familiar. El personal es el principal capital por el cual estamos implantando cursos de capacitación para su desarrollo y progreso.

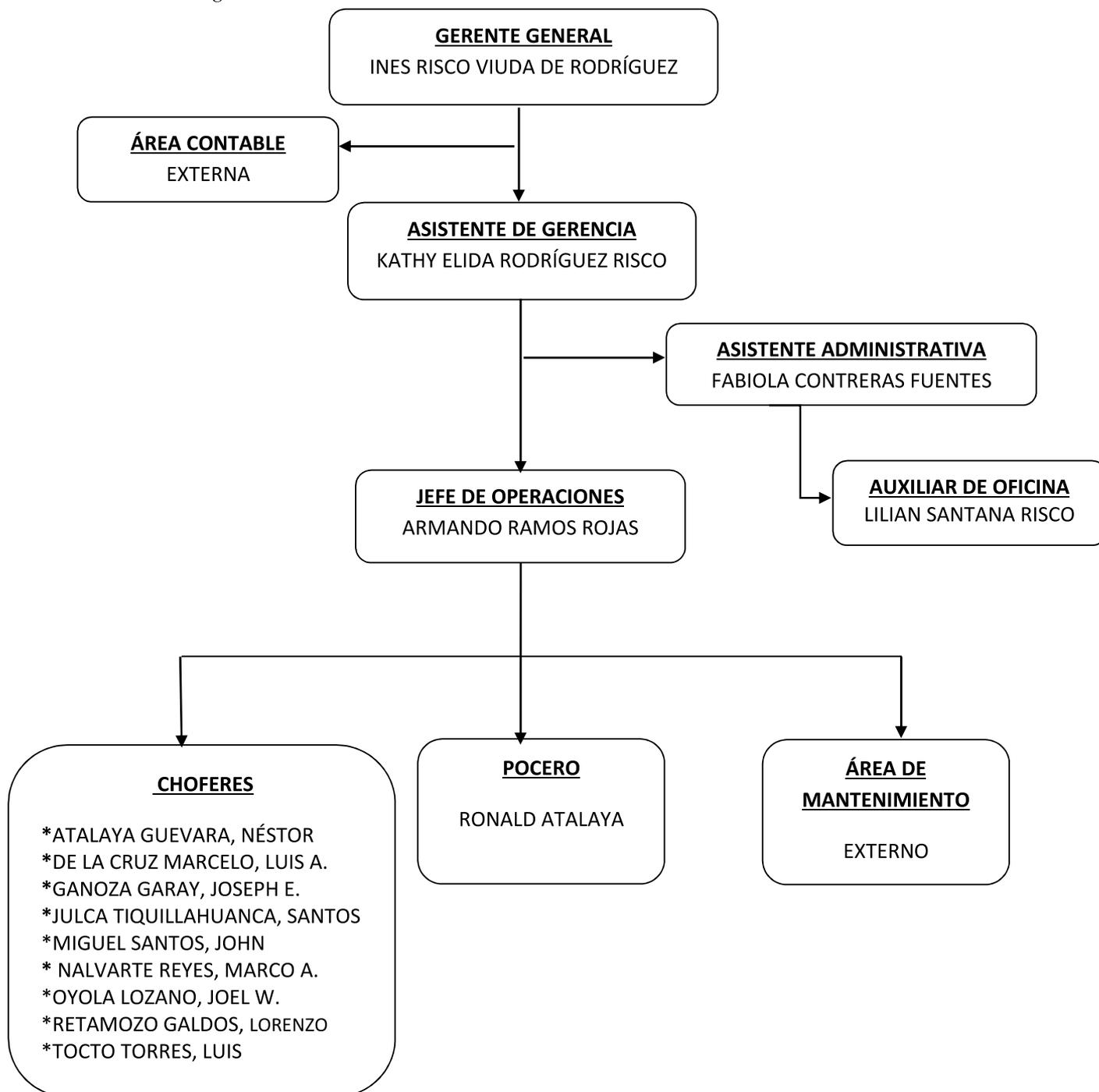
**Valor ambiental**

- Se ha implementado medidas para proteger el medio ambiente y ubicado los puntos críticos o vulnerables con el fin de incluirlos en un proceso de mejoramiento continuo.

## 1.5. Estructura organizacional

**Figura 1**

*Estructura organizacional*



Fuente: CONSORCIO NEW STAR S.A.C. (2018)

## **1.6. Información interna y externa (Productos / Servicio que brinda, Competencia, Participación de mercado y otros puntos)**

### **❖ Servicios**

La empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C. brinda servicios de transporte de carga de agua en cisternas exclusivamente a las empresas REDONDOS S.A. y GRUPO SANTA ELENA S.A.

### **❖ Competencias**

#### **Transporte de carga de agua**

CORPORATION MY FLYCA S.A.C.

INVERSIONES LOGÍSTICA SOLAR E.I.R.L.

### **❖ Participación de mercado**

Porcentaje de participación del mercado = Total ventas soles / Total ventas del Mercado

#### **Transporte de carga de agua**

(%) Participación del mercado 2017=  $(1,069,519.05 / 2,609,987.92) \times 100$

(%) Participación del mercado 2017=  $0.41 \times 100$

(%) Participación del mercado 2017= 41 %

## **Capítulo II. Información sobre la empresa**

### **2.1. Descripción del problema**

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015), el transporte de carga por carretera es altamente diversificado, especializado y segmentado debido a la gran variedad de productos transportados. Por ello, existen múltiples formatos y/o prácticas comunes en el transporte carretero, los cuales se encuentran en el transporte de larga o corta distancia y distribución local. Asimismo, existen diversos tipos de carga como el transporte de granel, líquidos, contenedores, pallets, carros, productos refrigerados, entre otros.

Últimamente, se han producido grandes cambios socioeconómicos. La modificación de las pautas de comportamiento social en cuanto a calidad de vida, servicios y exigencias medioambientales han provocado un desplazamiento del vendedor hacia el consumidor donde el transporte es un sector preponderante. Por ello, existen una serie de medidas que el cliente percibe de un operador en cuanto a la calidad del servicio en el transporte de mercancías como la fiabilidad, responsabilidad, flexibilidad, seguridad, tecnología y rapidez. Para la mejora y el aseguramiento de estas, se considera necesario el desarrollo y la implantación de un sistema de calidad, además de un control efectivo de las mismas. En ese sentido, se precisa identificar los problemas o debilidades de los procesos y que midan su eficacia, eficiencia y efectividad para que controlen las relaciones de los remitentes, transportistas y destinatarios (Cedeño y Carcacés, 2010).

El control interno permite observar con claridad la eficiencia, la eficacia y la economía de las operaciones, así como la fijación de responsabilidades. Por ello, se alcanzan los objetivos planteados de manera eficaz. Así, mediante la utilización correcta de los recursos económicos, se logra generar una mayor rentabilidad.

En la actualidad, la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C. no cuenta con un sistema de control interno. Una de las causas que impide la eficiencia en el servicio es que el personal de la empresa solo sigue ordenes de sus superiores para cumplir con sus tareas diarias. Esto ocasiona muchas veces un estancamiento e impide la planificación de sus actividades; y, a pesar de existir un manual de organizaciones y funciones, no se maneja correctamente.

Otra causa es la falta de un plan de mantenimiento preventivo para las unidades de transporte. Solo se realizan reparaciones cuando el chofer informa de manera verbal lo que ocurre y, en ese momento, se procede a solucionarlo. Aunque se realizan mantenimientos periódicos, no están establecidos como procedimientos o planificados de forma documentada. Lamentablemente, estos tipos trabajos los tercerizan en diferentes talleres de mecánica, lo que ocasiona muchas veces demora o atrasos para solucionar los problemas detectados ante la acumulación de clientes.

Por estas razones, el presente trabajo se realiza con el objetivo de diseñar e implementar el control interno mediante el desarrollo de un manual de políticas y procedimientos que permitan identificar las acciones que debe realizar todo el personal de la empresa. De ese modo, se cumplirá diariamente las funciones asignadas y se realizarán correctamente las operaciones. Además, se evitará una deficiente gestión de los recursos. De lo contrario, podría ocasionar pérdidas que se convertirían en un gasto adicional para la empresa y, por ende, se disminuiría la utilidad del ejercicio contable.

### **2.1.1 Planteamiento del problema**

¿De qué manera el diseño e implementación del sistema control interno incidirá en la eficiencia del servicio de transporte en la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C.?

## **2.2. Justificación**

Las unidades de transporte de la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C. son la fuente principal para generar ingresos. El mantenimiento, mediante la revisión, reparación o sustitución de piezas, ayuda a una mejor conservación de estas unidades. En ese sentido, si la documentación de sus operaciones constituye una de las bases primordiales para el desarrollo eficiente de una organización, es necesario contar con una guía adecuada y lógica de las diversas actividades que la empresa realiza. Como lo menciona Jacomino (2011), “la importancia de tener un adecuado sistema de control interno en las empresas, se ha incrementado en estos últimos años, debido a lo práctico que resulta medir la eficiencia y productividad en el momento de implantarlos” (p.1).

Al realizar un análisis previo a la empresa, se llegó a verificar la inexistencia del control interno. Por ello, se realiza el presente trabajo con el objetivo de implantar un manual de políticas y procedimientos de control interno. La finalidad es detectar los errores y reducir las pérdidas en los recursos, así como proponer un adecuado plan de mantenimiento preventivo que garantice el buen funcionamiento y la disponibilidad de las unidades. De ese modo, se disminuirían las averías imprevistas y se continuaría con los servicios con un mayor ingreso por la prestación del servicio.

## **2.3. Objetivos**

### **2.3.1 Objetivo general**

Determinar de qué manera el diseño e implementación del sistema control interno incidirá en la eficiencia del servicio de transporte en la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C.

### **2.3.2 Objetivos específicos**

Analizar de qué manera el diseño de manual de procedimientos y políticas del control interno en los procesos operativos contribuirán en la eficiencia del servicio de transporte de la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C.

Analizar de qué manera el diseño de flujogramas del control interno de los procesos operativos contribuirán en la eficiencia del servicio de transporte de la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C.

## Capítulo III. Marco teórico

### 3.1. Antecedentes

Quiróz (2015) señala los siguientes aspectos:

Se ha podido determinar la situación actual del sistema actual del control interno Empresa de Transportes y Servicios Generales Turismo Moche S.R.L., presentado un control interno deficiente y la imperiosa necesidad de suprimir y disminuir significativamente los riesgos detectados, el cual se ha visto afectado por no presentar una organización definida y con carentes políticas de manejo de riesgos primordialmente detectadas en caja, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y personal.

El diseño de un sistema de control interno para la Empresa de Transportes y Servicios Generales Turismo Moche S.R.L. adecuado y en forma coordinada permitirá poder establecer lineamientos de control con políticas y procedimientos adecuados para lograr una eficiente gestión económica-financiera. (p. 106)

Con el objetivo de reflejar y dejar como guía los pasos para la implementación del control interno en una mype, Alvarado (2013), llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ Al evaluar el proceso del control interno de la empresa Rayter & Marc E.I.R.L, se comprobó que el control interno no se desarrolla de manera eficiente y efectiva, puesto que, la mayoría de los procedimientos realizados por la empresa son informales lo cual no permite el óptimo desarrollo de las actividades.
- ✓ Después de haber recorrido los principales procesos de la empresa, hemos evaluado el control interno mediante los componentes de control (COSO) y hemos podido verificar que se cumplan con los principales componentes como: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

- ✓ Hemos verificado que se aplican controles deficientes, puesto que no existe supervisión o seguimiento de las tareas diarias. Asimismo, no todo el personal está capacitado para afrontar responsabilidades de manera eficiente. (p. 78)

## **3.2. Base teórica**

### **3.2.1 Control**

#### **3.2.1.1 Definición**

Según Federico (2010), el proceso de control verifica el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente, se implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado para verificar si se cumplen los objetivos de forma eficiente y eficaz a fin de tomar acciones correctivas cuando sea necesario. Asimismo, la función de control se relaciona con la función de planificación porque esto busca que el desempeño se ajuste a los planes.

Por otro lado, según Koontz y O'Donnell, “control es medir y corregir las actividades de subordinados para asegurarse que los eventos se ajustan a los planes” (párr. 6). Para Theo Haimann, “control es el proceso de verificar para determinar si se están cumpliendo los planes o no, si existe un progreso hacia los objetivos y metas. El control es necesario para corregir cualquier desviación” (párr. 8) (Citado por Anzil, 2010).

### **3.2.2 Control interno**

#### **3.2.2.1 Definición:**

Según Martínez (2010), indicó que los controles internos se implantan para “mantener la compañía en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en el camino” (p.3).

Asimismo, la Norma Internacional de Auditoría (2013) adaptada para su aplicación en España (**NIA-ES 315**) define el control interno de la siguiente manera:

Proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. (p. 2)

### **3.2.3 Committee of Sponsoring Organizations of the Trade way commission (COSO III)**

#### **3.2.3.1 Definición de control interno**

Según COSO (2013), el control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección de todos los trabajadores de una entidad diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

### **3.2.3.2 Objetivos**

El marco COSO (2013) establece tres categorías de objetivos que permiten a las organizaciones centrarse en los diferentes aspectos del control interno:

**Objetivos operativos:** Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

**Objetivos de información:** Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.

**Objetivos de cumplimiento:** Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. (p. 3)

### **3.2.3.3 Componentes y principios**

El marco Coso (2013) establece un total de diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Debido que estos principios proceden directamente de los componentes, una entidad puede alcanzar un control interno efectivo aplicando todos los principios, aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

#### **a. Entorno de control**

El conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrollará el control interno de la organización, el consejo y la alta dirección, marcan el “Tone at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad.

COSO (2013) indican los siguientes principios:

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de las organizaciones.
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos. (p. 18)

#### **b. Evaluación de riesgos**

De acuerdo con COSO (2013), la evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos frente a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación con unos niveles preestablecidos de tolerancia. De ese modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

COSO (2013) señala los siguientes principios:

1. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
2. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
3. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
4. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno. (p. 19)

### **c. Actividades de control**

Las actividades de control son acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. Al respecto, la segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. Según COSO (2013), en las áreas que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

COSO (2013) manifiesta los siguientes principios:

1. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
2. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
3. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica. (p. 13)

### **d. Información y comunicación**

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. Según COSO (2013), la comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria.

COSO (2013), señala sus principios:

1. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
2. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
3. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno. (p. 19).

#### **e. Actividades de supervisión**

De acuerdo con COSO (2013), las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas sirven para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, funcionan adecuadamente.

COSO (2013) señala sus principios:

1. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
2. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda. (p. 19)

#### **3.2.3.4 Responsabilidad del control interno**

Para Romero (2012), el control interno es fundamentalmente una responsabilidad gerencial, desarrollada en forma autónoma para que rinda verdaderos frutos y debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización. La responsabilidad por las actuaciones recae en el gerente y sus

funcionarios delegados, por lo cual es necesario establecer un SCI que les permita una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan en todo a las normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización.

Desde el punto de vista del cumplimiento del objeto social y las funciones asignadas a las organizaciones, el control interno es parte indispensable e indelegable de la responsabilidad gerencial. Por ello, esto no termina con la formulación de objetivos y metas, sino con la verificación de que estos se han cumplido.

Por otro lado, el diseño del Sistema de Control Interno (SCI) debe ser un conjunto armónico conformado por el sistema de planeación, normas, métodos, procedimientos utilizados para el desarrollo de las funciones de la organización y mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que utilicen para retroalimentar su ciclo de operaciones.

A continuación, mencionamos las responsabilidades específicas:

1. La responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el SCI debe ser competencia de la máxima autoridad de la organización.
2. En cada área de la organización, el encargado de dirigirla debe ser el responsable de acuerdo con los niveles de autoridad y líneas de responsabilidad establecidos.
3. La auditoría interna o la unidad de control interno correspondiente, debe ser la encargada de evaluar de manera independiente el SCI de la organización, proponiéndole a la gerencia las recomendaciones para mejorarlo.

#### **3.2.4 Diseño del Sistema de Control Interno (SCI)**

Según Romero (2012), el diseño de un adecuado SCI implica no solo un dominio técnico sobre la materia, sino un conocimiento del medio específico en

el cual se va a aplicar. En tal virtud, si el SCI no es un objetivo en sí mismo, un criterio fundamental, al momento de concebir e implantar tales sistemas, resulta considerar constantemente la relación costo-beneficio. En particular, el costo de cada componente del SCI se debe contrastar con el beneficio general, los riesgos que se reduce al mínimo y el impacto del cumplimiento de las metas de la organización. Por tanto, el reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño del SCI, pues un excesivo control puede ser costoso y contraproducente.

#### **3.2.4.1 Organización de la función del control interno**

La existencia de una oficina especializada en el área de control interno, resulta conveniente con el fin de que lidere el proceso de diseño e implantación del sistema.

#### **3.2.4.2 Plan de desarrollo de la función de control interno**

La institucionalización de la función de control interno es todo un proceso. Por esta razón, resulta importante que su desarrollo obedezca un plan, el cual debe ser un producto concertado entre la oficina de control interno y las directivas de la organización.

Dicho plan debe contemplar los siguientes elementos básicos:

- Definición de la misión del SCI.
- Definición del alcance de las funciones de la oficina de control interno en el área de control de gestión.
- División de trabajo entre la línea de la organización y la oficina de control interno en el desarrollo de las actividades de control.
- Definición y cronograma de desarrollo de las herramientas computacionales y de otra naturaleza que servirán de apoyo en el ejercicio del control interno.

- Cronograma de formalización, documentación e implantación de los procesos y procedimientos críticos.
- Cronograma para la elaboración y expedición de los manuales de control interno.
- Cronograma de formalización, documentación e implantación de los demás procesos y procedimientos de la organización.

### **3.2.4.3 Plan de trabajo para la formalización y documentación de los demás procesos y procedimientos**

No todos los procesos y procedimientos deben estar formalizados y documentados antes de montar el sistema. Este es un proceso que al principio puede resultar lento, pero que se agiliza a medida que las distintas áreas de la organización van comprendiendo su importancia y comienzan a percibir los beneficios.

Por esta razón, lo prioritario es iniciar la actividad con los procesos y procedimientos que se consideren críticos para la entidad; es decir, aquellos que puedan afectar de manera significativa la marcha de la organización y sus resultados. El levantamiento de la información de estos procesos y procedimientos debe ser una responsabilidad de las áreas, bajo la premisa de que ellas son las que poseen la información y las que, una vez operando el sistema, van a recibir los mayores beneficios.

### **3.2.4.4 Mecanismos e instrumentos de control interno**

Los mecanismos e instrumentos de control interno son variables, dependiendo no sólo de la naturaleza de la organización, sino de las características del área en la que se apliquen.

El diseño de los mecanismos e instrumentos debe ser una actividad compartida entre los empleados responsables y la oficina de control interno con el fin de lograr un compromiso entre la seguridad y la eficiencia.

#### **3.2.4.5 Mecanismos e instrumentos de reporte y seguimiento.**

Los mecanismos e instrumentos de seguimiento y reporte varían según la naturaleza de la organización y de las áreas. A fin de que sean útiles, el seguimiento y el reporte deben indicar un período inferior al que se han definido para la obtención de resultados en el proceso objeto de control.

#### **3.2.4.6 Manuales o guías de control interno.**

Los manuales de control interno son piezas dentro del sistema. Su elaboración debe ser una de las actividades centrales de la oficina de control interno y deben estar explícitamente contemplado dentro del plan de desarrollo de la función de control interno. Con el fin de facilitar el proceso de actualización de estos manuales, se recomienda adoptar el sistema de hojas intercambiables. Las actualizaciones deben producirse cada vez que la oficina de control interno de común acuerdo con los empleados responsables llegue a la conclusión de que el proceso o procedimiento, o que el mecanismo o instrumento de control utilizado, deba ser modificado. Una vez elaborados los manuales de control interno se constituyen el elemento primordial del proceso de capacitación de los empleados responsables.

#### **3.2.4.7 Requisitos en cada proceso y en cada operación**

Según Romero (2012), señala los siguientes requisitos:

1. Justificación: Que todo acto esté debidamente justificado.
2. Autorización: Que esté autorizado por un funcionario competente.

3. Procedimiento: Que se sigan los procedimientos establecidos.
4. Registro: Que se registre toda la información pertinente.
5. Resultados: Que los actos produzcan resultados concretos.
6. Seguridades: Que se disponga de medidas o mecanismos que permitan desarrollar el proceso o la operación en la forma prevista y alcanzar los resultados también previstos. (párr. 288)

### **3.2.5 EFICIENCIA**

Ruiz de Arriaga (2014) refiere que la eficiencia debe mostrar el proceso de producción o servicio que solo debe valorar el esfuerzo correcto. Los indicadores de eficiencia nos permiten considerar si la transformación de recursos en bienes y servicios finales se ha desarrollado adecuadamente. Además, se centra en la idoneidad de los procesos productivos; es decir, la eficiencia no sólo se refiere a la cantidad de producción, también a la calidad y otras características.

### **3.2.6 EFICACIA**

Ruiz de Arriaga (2014) refiere que la eficacia se encuentra encaminada a la consecución de las metas previstas. Esta se traduce en la medida que se cumplan los objetivos de la empresa. Por ello, la eficacia se determina luego de una revisión de los fines planteados y valorar si han sido o no alcanzados.

### **3.2.7 Economía**

Yucra (2012) refiere que la economía se puede determinar bajo los términos y condiciones de lo que se adquiere y utiliza como recursos humanos, financieros y materiales tanto en la cantidad y calidad apropiadas, así como al menor costo posible y de manera oportuna. En otros términos, los recursos idóneos, en la cantidad y calidad correctas, en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido. Para que una entidad trabaje con economía, respecto a los activos fijos tangibles, es

necesario que los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

### **3.2.8 Servicio de transporte**

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015) señala que el transporte es una demanda derivada del intercambio comercial. Sirve para movilizar las mercancías que se comercializan a nivel nacional o internacional. Por ello, la oferta de servicios de transporte constituye una condición necesaria para sostener el crecimiento económico de un país. En efecto, la capacidad de movilización de carga del sector transporte, la calidad de sus servicios y el nivel de sus precios demuestran una incidencia muy significativa sobre el total de la economía.

Por otro lado, los vehículos de transporte de carga por carretera se consideran con gran versatilidad y pueden llevar a cabo varios tipos de operación de transporte. Sin embargo, para cada tipo de operación es importante seleccionar el tipo de vehículo que responde mejor a las exigencias particulares del servicio. Esto se debe a que algunas operaciones requieren vehículos con gran potencia, mientras que otras necesitan un buen sistema de embrague debido a la alta utilización esperada. Por tanto, el tipo de trabajo determina el tipo de vehículo a utilizar.

Asimismo, el servicio de transporte de carga cumple con la función de trasladar cargamento de un lugar a otro mediante la utilización de diferentes medios de transporte, ya sean por vía aérea, marítima o terrestre (Integral, s.f). Las empresas de transporte de carga, dentro de su organización interna, se encargan de elaborar normas y procedimientos exclusivos para cada cuenta u

operación en particular que solicite el cliente con la finalidad de cumplir con las exigencias de cada uno. Sin duda, para ofrecer este tipo de servicio, es importante que las empresas de transporte de carga presenten una sólida infraestructura y una amplia y moderna flota de unidades totalmente equipadas y operativas. Estas deben encontrarse adecuadas a las normas y dispositivos de pesos y medidas, lo que permitirá brindar un óptimo servicio durante los 365 días del año.

Cabe destacar que el transporte de carga es considerado como parte de la cadena de distribución encargada del traslado de productos o bienes por un precio o flete desde el lugar de producción (vendedor) hasta el lugar de consumo (comprador) para pasar por lugares de embarque, almacenaje y desembarque. Las empresas de transporte de carga que brindan este servicio son parte de todo un proceso operativo que agrupa a varios involucrados para el transporte de la mercadería desde su origen hasta su destino final. Así, los que participan en este proceso son el remitente, el destinatario y la empresa transportista. De este modo, el Ministerio de Transportes se encarga de emitir la normativa para este tipo de servicio y dependiendo el tipo de transporte de carga que la empresa utilice (INTEGRAL, s.f.).

## **Capítulo IV. Plan de control interno**

### **4.1. Introducción**

El control interno constituye una parte fundamental de una empresa. Es la herramienta más consolidada para que la gerencia logre el propósito de mejorar de forma íntegra, eficaz y transparente la gestión en los procesos administrativos y operativos. El control interno reconoce que las personas no siempre se comprenden, comunican o se realizan permanentemente. Cada uno de ellos trae al lugar de trabajo un singular de antecedentes, capacidad o aptitud técnica con diferentes necesidades y prioridades.

La ausencia de un adecuado control interno dentro de una empresa impide el alcance de los objetivos y esto puede afectar severamente la situación organizacional y financiera. De acuerdo con la necesidad que presenta la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C, el presente trabajo pretende proponer procedimientos de control interno con el fin de mejorar los procesos operativos y elaborar esquemas que faciliten la comprensión de los procesos como la aplicación de flujogramas y el cuestionario modelo COSO III.

### **4.2. Análisis situacional del área o responsable del control interno en base al modelo COSO**

El presente análisis tiene como objetivo conocer la situación actual de la empresa mediante la metodología del modelo COSO III. A continuación, se presentan los datos a partir del cuestionario aplicado al personal administrativo.

#### 4.2.1 Entorno de control

**Tabla 1**

*Componente entorno de control*

<b>COMPONENTE: ENTORNO DE CONTROL</b>	
<b>PRINCIPIOS</b>	<b>COMENTARIO</b>
1. Demuestra compromiso con la integridad y valores éticos	No se cuenta con un código de ética establecido.
2. Demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño	No cuentan con un control interno y tampoco con un personal para esa área.
3. Establece estructura, autoridad, y responsabilidad	Cuentan con MOF, pero no se cumplen las funciones descritas, por lo que el personal solo sigue ordenes de sus superiores de acuerdo con el movimiento diario que se realice en la empresa.
4. Demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales	La empresa no cuenta con un área de recursos humanos que se encargue de la selección, y contratación de personal, no cuentan con plan de capacitaciones, y tampoco se evalúa el desempeño del personal.
5. Hace cumplir con la responsabilidad	No se realizan ningún tipo de incentivo o recompensa por el cumplimiento de las funciones o el logro de objetivos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2 Evaluación del riesgo

**Tabla 2**

*Componente evaluación del riesgo*

<b>COMPONENTE: EVALUACION DEL RIESGO</b>	
<b>PRINCIPIOS</b>	<b>COMENTARIO</b>
6. Establece objetivos adecuados	La empresa no ha establecido objetivos para ninguna área de trabajo.
7. Identifica y analiza los riesgos	No se cuenta con técnicas para la identifican riesgos presentes, tampoco se cuenta con un control para los procesos que se realizan en la empresa.
8. Evalúa riesgo de fraude	No se evalúa a pesar de considerarla como un riesgo de gran importancia.
9. Identifica y analiza cambios importantes	No cuentan con mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los cambios que pudieran tener algún efecto dominante.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.3 Actividades de control

**Tabla 3**

*Componente actividad de control*

<b>COMPONENTE: ACTIVIDAD DE CONTROL</b>	
<b>PRINCIPIOS</b>	<b>COMENTARIO</b>
1. Selecciona y desarrolla actividades de control	No se realizan supervisiones a las actividades de la empresa.
2. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología	No se realiza ningún procedimiento para prevenir el acceso no autorizado, la destrucción de documentos y/o registros. No se realiza un <i>back up</i> y mucho menos se guardan copias fuera de las instalaciones.

3. Despliega políticas y procedimientos	No existen manuales de políticas y procedimientos para los procesos que realiza la empresa, tampoco realizan evaluaciones de desempeño al personal de todas las áreas.
---	--

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.4 Información y comunicación

**Tabla 4**

*Componente información y comunicación*

<b>COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	
<b>PRINCIPIOS</b>	<b>COMENTARIO</b>
1. información relevante	Se brinda la información requerida por el personal.
2. Comunicación interna	No se cuenta con un flujo del proceso de comunicación, pero la comunicación en la empresa es de manera verbal.
3. Comunicación externa	No cuenta con un procedimiento para seleccionar información básica de los clientes, proveedores, y demás entidades externas. Además, se comunican las sugerencias y quejas a la gerencia.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.5 Actividades de supervisión

**Tabla 5**

*Componente actividades de supervisión*

<b>COMPONENTE: ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN</b>	
<b>PRINCIPIOS</b>	<b>COMENTARIO</b>
1. Realiza evaluaciones continuas y/o independientes	Actualmente no se realizan supervisiones porque no se cuenta con un proceso control.
2. Evalúa y comunica deficiencias	No se realizan auditorías internas y al detectarse algunas posibles deficiencias, se suelen corregir.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, mencionamos algunos aspectos a partir del cuestionario aplicado a los choferes.

##### **a. Entorno de control**

La empresa cuenta con un manual de funciones. Actualmente, no se realizan capacitaciones.

##### **b. Evaluación de riesgo**

Los choferes realizan sus viajes con normalidad cumpliendo con su horario de trabajo de ocho horas al día. Normalmente, el personal debe de estar pendiente de su unidad de transporte durante el tiempo en que tarden en repararla.

##### **c. Actividades de control**

La empresa cuenta con reglamento interno de trabajo. El jefe de operaciones en coordinación con el pocero son los encargados de controlar el horario de trabajo de los choferes. Actualmente, no se cuenta con un mecánico dentro de la empresa por lo que se recurre a tercerizar los mantenimientos de las unidades de transporte cuando estos

suelen averiarse. No se realizan órdenes de servicio para los mantenimientos de las unidades de transporte, no se cuenta con un programa ni un manual de mantenimiento preventivo ni se realizan inspecciones periódicas.

#### **d. Información y comunicación**

En la actualidad, la empresa se comunica a través de llamadas telefónicas. Además, cuenta con un grupo de WhatsApp donde se detallan todos los posibles inconvenientes (fallas mecánicas, etc.) que puedan ocurrir durante el recorrido.

#### **e. Actividades de supervisión**

Los viajes que realizan los choferes son registrados en un cuaderno por el pocero. Posteriormente, estos son comunicados al jefe de operaciones. Este último es quien monitorea el recorrido de las unidades de transporte a través del GPS.

### **4.3. Procedimientos de control interno**

Después de haber realizado el análisis situacional, se determinó lo siguiente:

- ✓ Incorporar un mecánico en la empresa.
- ✓ Agregar un personal de control interno quien se encargue de supervisar, velar y mejorar el cumplimiento de las actividades que se realicen.
- ✓ Diseñar un código de ética.
- ✓ Diseñar un manual de procedimientos y políticas para los principales procesos operativos de la empresa.
- ✓ Diseñar un plan de mantenimiento preventivo para las unidades de transporte de la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C.

#### **4.4. Limitaciones inherentes del control interno**

Las limitantes son aquellos factores que impiden que el control interno funcione o que el establecimiento sea el más adecuado para la ejecución de lo planeado. Esto deberá ser revisado al inicio de cada proceso. De acuerdo con la Contraloría General de la República (20016), el funcionamiento del control interno depende del factor humano, lo que podría afectarse por un error de concepción, criterio, negligencia o corrupción. Por ello, a pesar de que pueda controlarse la competencia e integridad del personal que aplica el control interno, mediante un adecuado proceso de selección y capacitación, estas cualidades pueden ceder a presiones externas o internas dentro de la entidad. Incluso, si el personal que realiza el control interno no entiende cuál es su función en el proceso o decide ignorarlo, el control interno resultará ineficaz.

#### **4.5. Clima laboral**

##### **4.5.1 Metodología de evaluación**

Para realizar este análisis, se empleó la metodología de investigación descriptiva no experimental. Se manejó la herramienta del cuestionario de control interno basado en el COSO III. Este cuestionario consiste en realizar preguntas cerradas con respuestas de sí o no, según corresponda, con el fin de conocer la opinión a través de una lista de preguntas planificadas para la recolección de información del personal. De esa forma, se encaminó a la realización de la propuesta, se buscó la solución de los problemas existentes, así como la mejora de los procesos que necesitan su atención.

El cuestionario fue aplicado al personal (14 personas) de la empresa de transportes CONSORCIO NEW STAR S.A.C. los cuales fueron cinco del personal administrativo y nueve del grupo de choferes.

#### 4.5.2 Análisis de resultados

Después de realizada la evaluación a la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C. a través de los cinco componentes y 17 principios del COSO III, se presenta, a continuación, la siguiente información con el propósito de determinar las falencias que se obtuvieron. Así, en base a los resultados, se propondrá una propuesta de control interno.

**Tabla 6**

*Resultados de aplicación del cuestionario COSO III al personal administrativo*

COMPONENTES / PRINCIPIOS	PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	% SI	% NO
<b>ENTORNO DE CONTROL</b>	<b>31%</b>	<b>69%</b>
Demuestra compromiso con la integridad y valores éticos	30%	70%
Demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño	0%	100%
Establece estructura, autoridad, y responsabilidad	53%	47%
Demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales	30%	70%
Hace cumplir con la responsabilidad	40%	60%
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>45%</b>	<b>55%</b>
Establece objetivos adecuados	30%	70%
Identifica y analiza los riesgos	20%	80%
Evalúa riesgo de fraude	100%	0%
Identifica y analiza cambios importantes	30%	70%
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>17%</b>	<b>83%</b>
Selecciona y desarrolla actividades de control	40%	60%
Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología	10%	90%
Despliega políticas y procedimientos	0%	100%
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>43%</b>	<b>57%</b>
Información relevante	50%	50%
Comunicación interna	30%	70%
Comunicación externa	50%	50%
<b>SUPERVISIÓN</b>	<b>10%</b>	<b>90%</b>
Realiza evaluaciones continuas y/o independientes	0%	100%
Evalúa y comunica deficiencias	20%	80%

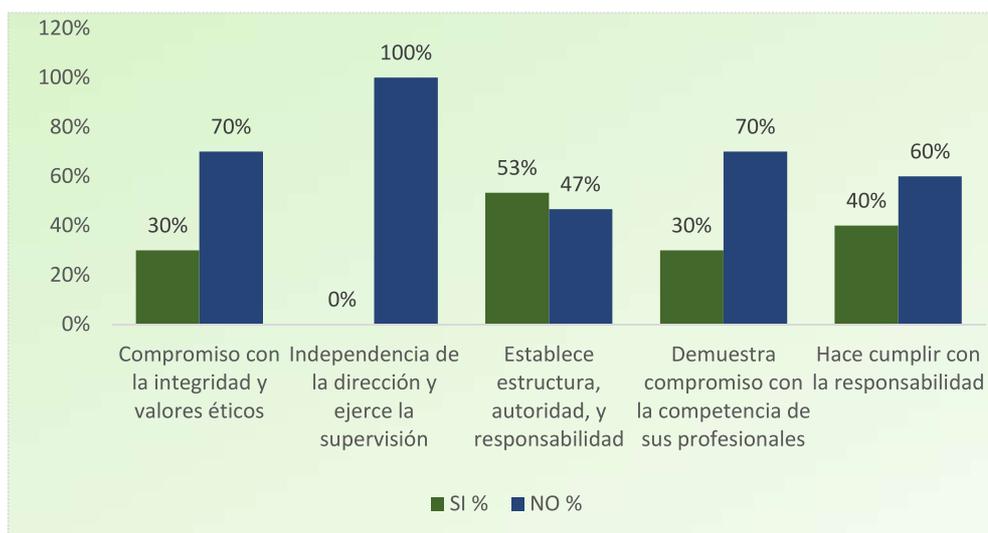
Fuente: Elaboración a partir de Quishpe (2012)

### a. Entorno de control

De acuerdo con los resultados obtenidos del cuestionario, veremos un análisis más profundo de cada principio que abarca este componente.

**Figura 2**

*Entorno de control y sus principios*



Fuente: A partir de los datos obtenidos de CONSORCIO NEW STAR S.A.C. (2018)

El presente componente abarca cinco principios los cuales se detallarán a continuación:

#### a.1. Demuestra compromiso con la integridad y valores éticos

Después de aplicado el cuestionario de control interno, con respecto a este principio, se pudo determinar que el 30% del personal afirma que la empresa cumple con este principio y un 70% que no la cumple.

Bajo la obtención de estos resultados, se pudo determinar que la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C. no cuenta con un código de ética debidamente aprobado, pero la gerencia comunica en forma verbal de la importancia de integridad y el comportamiento a todo el personal.

### **a.2. Demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño**

Para este principio se determinó que el 100% del personal administrativo encuestado afirma que la empresa no cumple con este principio. Luego de la obtención de los resultados, se determinó la inexistencia del control interno en la empresa, no se cuenta con un personal encargado de la supervisión con respecto al diseño, implementación y ejecución del control interno por parte de la gerencia.

### **a.3. Establece estructura, autoridad, y responsabilidad**

Los entrevistados refieren que con respecto a este principio un 53% cree que la empresa si cumple y un 47% afirma que no. Se determinó que la estructura organizacional se encuentra en un estado aceptable, aunque manifiestan que es necesario que la gerencia se preocupe por revisar y modificar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo con los cambios. La empresa cuenta con un manual de funciones, pero no se usa correctamente ya que el personal solo sigue sus tareas de forma rutinaria.

### **a.4. Demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales**

En lo que respecta a este principio se obtuvo que un 30% del personal administrativo afirma que la empresa cumple con este principio y un 70 % que no. Por tanto, se determinó la falta de procesos de capacitación de personal, así como la falta de evaluación del desempeño del personal.

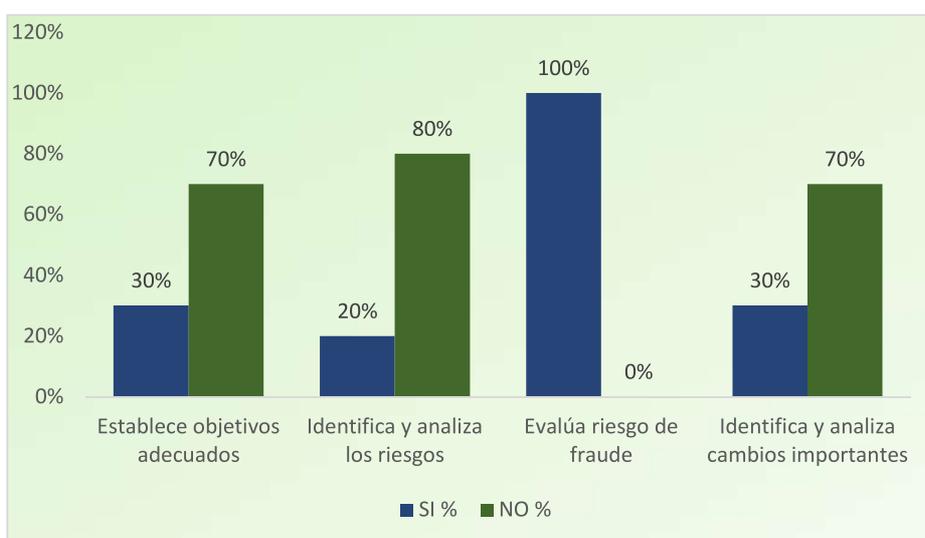
### **a.5. Hace cumplir con la responsabilidad**

En este principio se obtuvo un 40 % como resultado a su cumplimiento y un 60% a su incumplimiento. Por tanto, la empresa no evalúa ni realiza los incentivos y recompensas por el cumplimiento de los objetivos.

## b. Evaluación de riesgo

Este componente ayuda a identificar y analizar los riesgos que puedan impedir la consecución de los objetivos de la empresa, dando la base para determinar cómo deben ser administrados los mismos. En este componente, se valoraron los distintos principios de la evaluación de riesgos.

**Figura 3**  
*Evaluación de riesgo y sus principios*



Fuente: A partir de los datos obtenidos de CONSORCIO NEW STAR S.A.C. (2018)

El presente componente abarca cuatro principios los cuales se detallarán a continuación:

### b.1. Establece objetivos adecuados

Después de la obtención de los resultados, se determinó en un 30 % el cumplimiento de este principio y un 70% del incumplimiento. La gerencia no le da la importancia en establecer, comunicar y monitorear los objetivos operacionales, de información y de cumplimiento. La empresa no utiliza los

objetivos operacionales para medir el nivel deseado de desempeño financiero y de operaciones (crecimiento en ventas, rentabilidad, participación, entre otros).

### **b.2. Identifica y analiza los riesgos**

Para este principio, se obtuvo como resultado del cuestionario aplicado al personal administrativo un 20% que la empresa si cumple y un 80 % del incumplimiento de dicho principio. La empresa no ha implementado técnicas o mecanismos para la identificación, análisis y gestión de los riesgos relevantes para la consecución de sus objetivos. Así, se pudo determinar que no son bien controladas las compras y ventas y demás actividades de la empresa.

### **b.3. Evalúa riesgo de fraude**

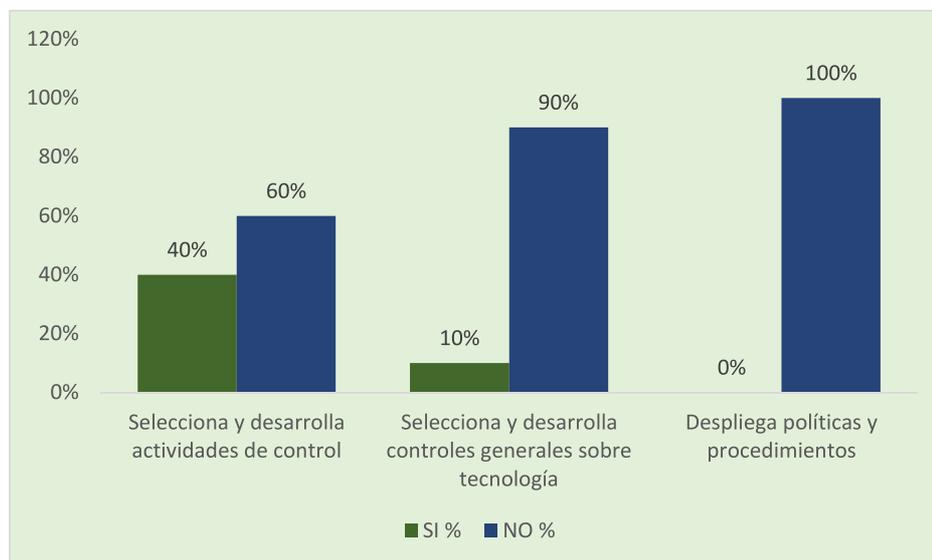
Se obtuvo un 100% como resultado a que la gerencia considera el fraude como un riesgo. Por tanto, la gerencia a pesar de que considera el fraude como un riesgo, no presenta la suficiente certeza acerca de los distintos tipos de fraude como posibles informaciones fraudulentas, pérdida de activos y casos de corrupción que se pueden derivar de las distintas maneras en que el fraude puede ocurrir y conductas irregulares.

### **b.4. Identifica y analiza cambios importantes**

Después de aplicar el cuestionario se obtuvo como resultado un 30% del cumplimiento del presente principio y un 70% del incumplimiento. La empresa no establece mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los cambios que pudieran manifestar un efecto dramático y dominante en la empresa, así como tampoco se toman medidas por asegurar que los nuevos empleados entiendan la cultura de la entidad y actúen correctamente.

### c. Actividades de control

**Figura 4**  
*Actividades de control y sus principios*



Fuente: A partir de los datos obtenidos de CONSORCIO NEW STAR S.A.C. (2018)

En este componente, se valoraron tres principios que se detallan a continuación:

#### **c.1. Selecciona y desarrolla actividades de control**

Se obtuvo como resultado un 40 % que la empresa si cumple con este principio y un 60% de incumplimiento. Los entrevistados refieren que en la empresa no están establecidos por escrito procedimientos de control interno; por lo tanto, no se realizan supervisiones a las actividades de la empresa.

#### **c.2. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología**

El 10% de los encuestados refiere que la empresa desarrolla este principio; sin embargo, un 90% opina lo contrario. Se determinó que la gerencia no cuenta con procedimientos para prevenir accesos no autorizados.

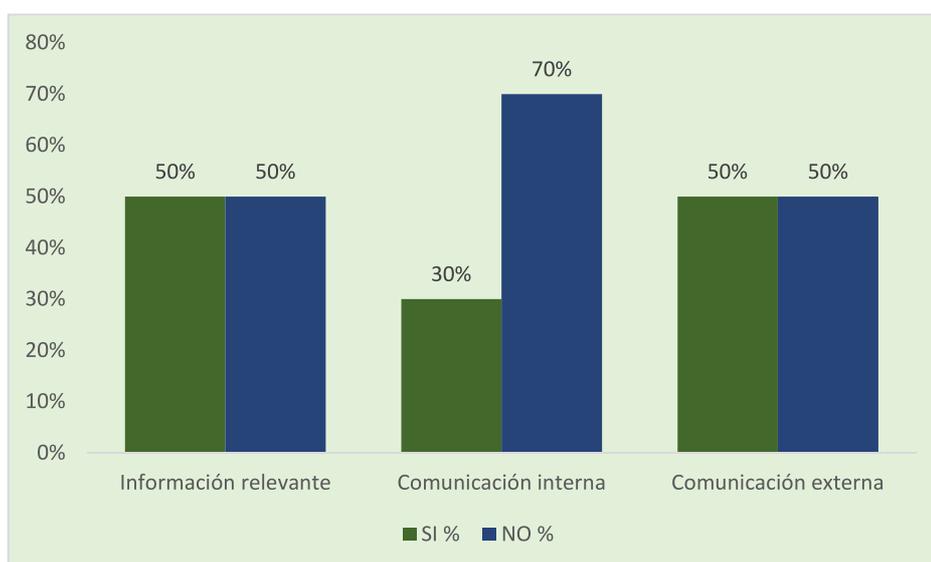
### c.3. Despliega políticas y procedimientos

Se obtuvo como resultado un 100 % que la empresa no cumple con este principio. La empresa no cuenta con políticas y procedimientos para proceso de compras, ventas, mantenimiento de unidades de transporte.

### d. Información y comunicación

La información es necesaria en la empresa para ejercer las responsabilidades de control interno en soporte del logro de objetivos. La comunicación es el medio que permite al personal comprender las responsabilidades y su importancia para el logro de los objetivos.

**Figura 5**  
*Información y comunicación y sus principios*



Fuente: A partir de los datos obtenidos de CONSORCIO NEW STAR S.A.C. (2018)

A continuación, se detallarán los principios del componente información y comunicación que incluye utilización de información relevante, comunicación interna y externa.

#### **d.1. Información relevante**

Se obtuvo un 50 % como cumplimiento del presente principio y un 50% del incumplimiento. La empresa brinda información al personal para que puedan cumplir con sus actividades, aunque no cuenta con un manual de funciones actualizados.

#### **d.2. Comunicación interna**

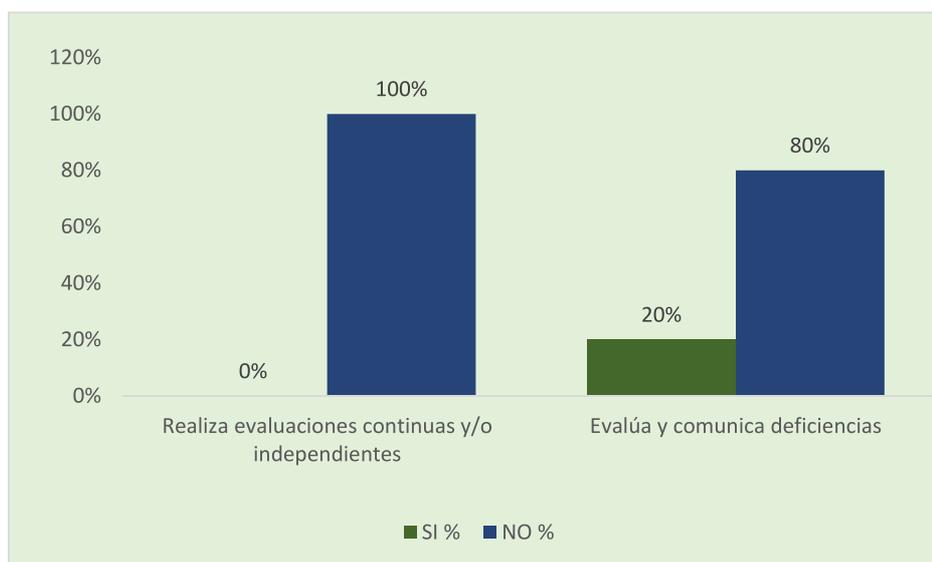
Se obtuvo que la empresa cuenta con un 30% de cumplimiento y un 70 % de incumplimiento referente a este principio. Mediante estos resultados, se determina que la empresa mantiene una adecuada comunicación; sin embargo, no se cuenta con un proceso documentado para que el personal pueda comunicar sus situaciones impropias.

#### **d.3. Comunicación externa**

Mediante el cuestionario aplicado se obtuvo un 50% de cumplimiento y un 50% de incumplimiento con respecto a este principio. La empresa hace uso de correos electrónicos para la proporción de información sobre sus servicios, pero no cuenta con el proceso documentado. Las quejas y/o sugerencias siempre son informadas a la gerencia.

## e. Supervisión

**Figura 6**  
*Supervisión y sus principios*



Fuente: A partir de los datos obtenidos de CONSORCIO NEW STAR S.A.C. (2018)

En este componente, se valoraron dos principios que se detallan a continuación:

### e.1. Realiza evaluaciones continuas y/o independientes

Se obtuvo como resultado un 100% de incumplimiento de este principio. Además, se evidenció que la empresa no tiene documentado sus actividades de control y no practica actividades de revisión periódica o auditoría interna sobre los procesos realizados. Asimismo, no tiene establecido un procedimiento a seguir para evaluar el control interno.

### e.2. Evalúa y comunica deficiencias

Luego de obtener los resultados, se determinó que la empresa cumple con 20% en este principio y muestra un 80% de incumplimiento. Además, no existe ninguna auditoría interna que la gerencia utilice para asistir sus

actividades de monitoreo. Asimismo, solo corrigen las deficiencias siempre y cuando sean detectadas por el personal.

A continuación, realizaremos un análisis de los resultados conforme al cuestionario basado en COSO III dirigido a los choferes.

**a. Entorno de control**

Las nueve personas encuestadas afirmaron que la empresa cuenta con un manual de funciones, aunque no se les da el uso correcto, debido a que trabajan en función a las órdenes del jefe de operaciones. Además, se determinó que actualmente la empresa no realiza capacitaciones.

**b. Evaluación de riesgo**

Los choferes afirman que realizan los viajes dependiendo la producción de la granja. Normalmente, realizan entre 6 a 8 viajes durante el día. Afirman que cumplen con el horario de trabajo de 8 horas diarias, aunque a veces ocurren percances y se les paga horas extras. Cuando se descompone una unidad de transporte, el personal debe de estar pendiente. Esta reparación tarda dependiendo la falla de la unidad de transporte. En muchas ocasiones, esto lo realizan entre 1 a 3 días por fallas simples y se tardan más de 10 días por fallas graves.

**c. Actividades de control**

Se determinó que la empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo, aunque no se les hizo entrega a todos los choferes. El jefe de operaciones, en coordinación con el pocero, se encargan de controlar el horario de trabajo de los choferes. Este control lo realizan cuando se les solicite estar

listo para brindar el servicio de transporte de agua y lo monitorea a través del GPS y llamadas telefónicas. Además, los choferes afirman que, actualmente, la empresa no cuenta con un mecánico y, por ello, se está recurriendo a tercerizar los mantenimientos de las unidades de transporte cuando se suelen averiar. Por tanto, no se realizan órdenes de servicio para los mantenimientos de las unidades de transporte, no se cuenta con un programa de mantenimiento preventivo ni se realizan inspecciones periódicas y no existe ningún manual de mantenimiento preventivo.

**d. Información y comunicación**

Los choferes afirman que se comunican a través de llamadas telefónicas y/o también cuentan con un grupo de WhatsApp. En esa aplicación se detallan los posibles inconvenientes que puedan ocurrir durante el recorrido como fallas mecánicas, etc.

**e. Actividades de supervisión**

Se determinó que los viajes que realizan los choferes son registrados en un cuaderno por el pocero. Posteriormente, estos datos son comunicados al jefe de operaciones todos los días. Este último monitorea el recorrido de las unidades de transporte a través del GPS.

### 4.5.3 Presentación de Resultados

Después de realizar el análisis, se determinó que la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C. no cuenta con un control interno. Por ello, se plantean las siguientes propuestas:

- a. Diseño de código de ética
- b. Organigrama
- c. Manual de función puesto mecánico
- d. Manual de funciones puesto supervisor de control interno
- e. Manual de procedimientos proceso de adquisición de bienes y servicios
- f. Manual de procedimientos proceso transporte de carga
- g. Manual de procedimientos proceso gestión comercial de servicio
- h. Manual de mantenimiento preventivo de las unidades de transporte

## a. Diseño de código de ética



**EMPRESA DE TRANSPORTES  
“CONSORCIO NEW STAR S.A.C.”**

### **CÓDIGO DE ÉTICA**

El presente código de ética establece los lineamientos de conductas. Cada persona debe mantener comportamientos apropiados en el cumplimiento de funciones, deberes y en la prestación de los servicios. Es responsable en mantener la imagen y buen prestigio de la empresa para crear y mantener un buen ambiente de trabajo.

#### **MISIÓN**

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con el transporte de traslado de agua a nivel local y nacional, brindando seguridad y confianza, cubriendo las expectativas de nuestros clientes, y trabajando con responsabilidad, profesionalismo, eficiencia, eficacia, respeto y calidad.

#### **VISIÓN**

- Ser una empresa líder de transporte y servicios, reconocida por su competitividad empresarial en la cadena logística del mercado local y nacional con los mayores estándares de calidad y servicio óptimo, comprometidos con nuestros clientes.



## NUESTROS VALORES

- **Lealtad**, que se verifica en la valoración de la oportunidad de trabajo a fin de mejorar la calidad de nuestros servicios y nuestra calidad de vida.
- **Respeto**, que tenemos y mostramos por los usuarios y nuestros compañeros de trabajo sin realizar ningún tipo de discriminación.
- **Responsabilidad**, que asumimos brindando a nuestros clientes servicios seguros y de calidad.
- **Honestidad**, por lo que actuamos y nos expresamos de manera coherente y sincera, de acuerdo con los valores de la empresa, orientados a evitar la presencia de la corrupción.
- **Compromiso**, que mostramos al aportar nuestro trabajo, talento y capacidad, con un amplio sentido de pertenencia, siempre en beneficio de los clientes y de la sociedad, y buscando la disminución de impactos negativos en el medio ambiente.



## LINEAMIENTOS DE ÉTICA Y CONDUCTA

En la empresa de transportes CONSORCIO NEW STAR S.A.C., actuamos conforme a los siguientes lineamientos:

### **DERECHOS HUMANOS**

- Abstenerse de discriminar sobre la base de raza, color, religión, sexo, orientación sexual, nacionalidad, etnia, edad o discapacidad.
- Abstenerse de participar en cualquier forma de acoso, ya sea psicológico, económico, de poder o sexual.
- Entender y reconocer los derechos humanos de las personas, así como evitar y denunciar cualquier acto que vaya en contra de la dignidad humana.
- Rechazar y sancionar el uso de castigos corporales, coerción mental, física y abusos verbales por parte de empleados y directivos.

### **MEDIO AMBIENTE**

- Mejorar continuamente nuestras políticas, programas y estrategias de cuidado del medio ambiente.
- Utilizar los recursos materiales, la energía y el agua de forma racional y eficiente.
- Evitar la contaminación en cualquiera de sus formas y fomentar la conciencia ecológica dentro y fuera de la empresa.

### **AMBIENTE LABORAL**

- Procurar un ambiente laboral que fomente las buenas relaciones entre colaboradores y el respeto recíproco.
- Promover la capacitación permanente del personal.
- Evitar cualquier actitud que desaliente la armonía, denigre a la persona o fomente expresiones misóginas o xenofóbicas.



### **CONSERVACIÓN DE LAS INSTALACIONES, UNIDADES DE TRANSPORTE, ACTIVOS Y RECURSOS DE LA EMPRESA**

- Mantener las unidades de transporte en correcto estado de funcionamiento y en condiciones seguras.
- Informar sobre desviaciones detectadas en las instalaciones, vehículos o puestos de trabajo, ya que presentan desorden o mal funcionamiento.
- Todos los trabajadores deben salvaguardar los activos y herramientas pertenecientes a la empresa, así como las de terceros que se encuentren en las instalaciones de la empresa.

### **CONFIDENCIALIDAD**

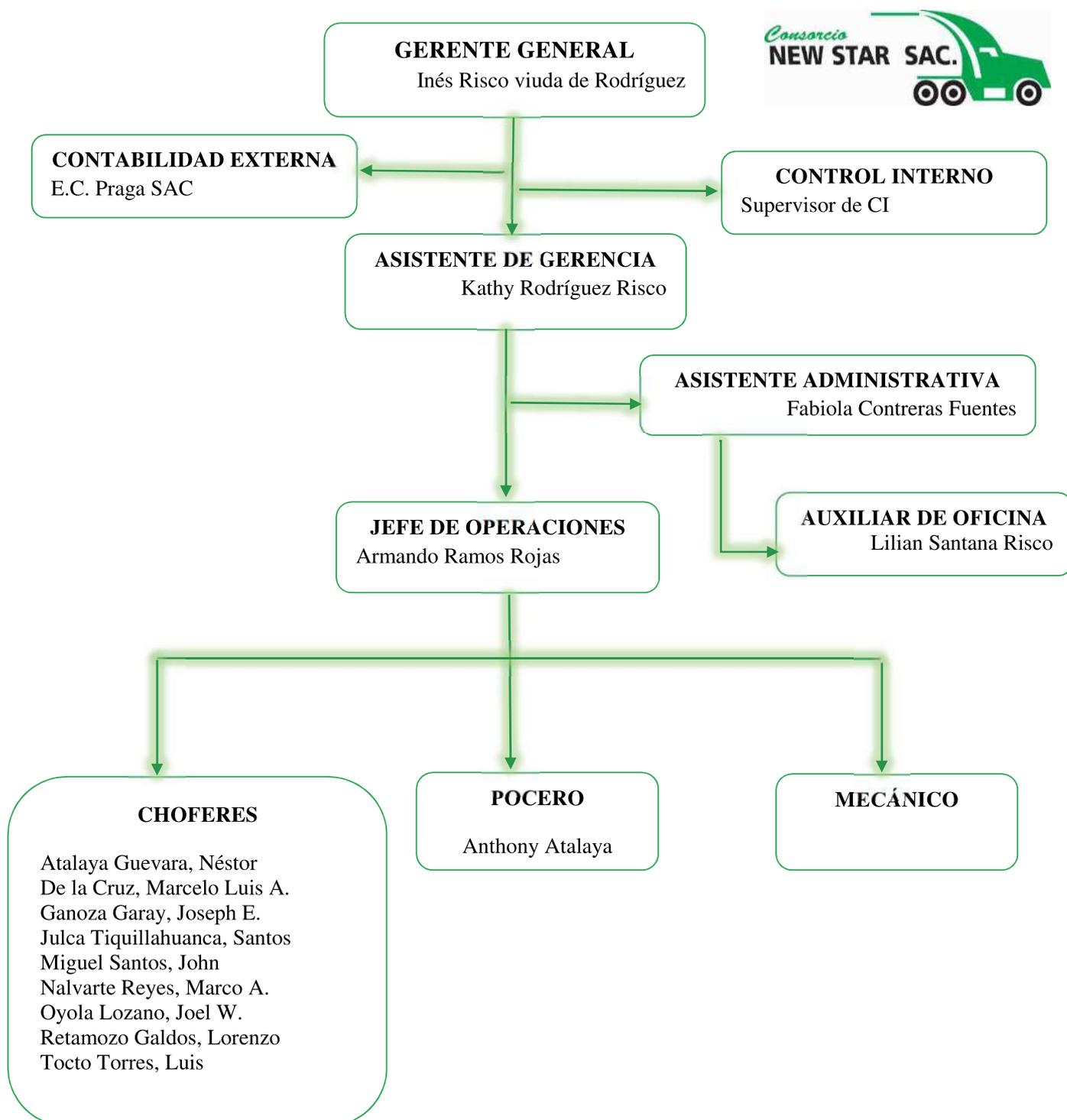
- Proteger los derechos de la empresa y abstenerse de divulgar o utilizar información confidencial para fines no autorizados o beneficio propio.
- Abstenerse de efectuar declaraciones o anuncios públicos en nombre de la compañía sin la autorización apropiada.
- Abstenerse de divulgar o utilizar secretos comerciales de la compañía, incluso ya finalizada la relación laboral.

### **VIOLACIONES DEL CÓDIGO DE ÉTICA**

- Informar o denunciar cualquier violación del presente código de ética y conducta.
- Cualquier persona que reciba información relacionada con alguna violación al presente código, deberá actuar de manera responsable, tanto para transmitir la información al área de recursos humanos o a su jefe inmediato.
- Las comunicaciones o consultas se pueden efectuar en persona, por teléfono, por correo electrónico.

## b. Organigrama

**Figura 7**  
Organigrama



Fuente: Elaboración propia

### c. Manual de función puesto mecánico

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>PÁGINA</b>	<b>1-2</b>

**1. Denominación del puesto:**

Mecánico

**2. Reporta a:**

Jefe de operaciones

**3. Ejerce autoridad sobre:**

Conductores

**4. Coordina a nivel:**

**Interno:** Todas las áreas

**Externo:** Proveedores

**5. Funciones específicas:**

- Planificar el trabajo diario de las unidades de transporte, dando prioridad a la emergencia, considerando los recursos y el tiempo disponible para hacerlo.
- Verifica que las actividades de mantenimiento de las unidades de transporte no paralicen la operación y prestación del servicio, informando al jefe de operaciones cualquier situación relevante que pudiera afectar la prestación del servicio.
- Supervisa que los mantenimientos preventivos a las unidades de transporte y equipos sean realizados de acuerdo con lo programado.
- Realiza mantenimientos correctivos a las unidades de transporte y equipos

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>PÁGINA</b>	<b>2-2</b>

garantizando su conservación y brindando la seguridad del personal que opera la misma.

- Actúa juntamente con el jefe de operaciones para seleccionar al electricista u otro servicio técnico ajeno a la empresa para reparar los vehículos o equipos.
- Realiza otras funciones encargadas por el gerente operativo que estén en su competencia.

#### **6. Requisitos mínimos del puesto:**

- Técnico mecánico automotriz SENATI
- Cursos: Mantenimientos mecánicos e hidráulicos, licencia profesional tipo A, manejo defensivo
- Experiencia: 3 años en cargos similares.
- Sexo: Masculino
- Edad: Mayor de 25 años

#### **7. Habilidades:**

- Organización.
- Comunicación.
- Motivación.
- Manejo de herramienta y equipo.
- Conocimiento de proveedores.

**d. Manual de funciones puesto supervisor de control interno**

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>PÁGINA</b>	<b>1-2</b>

**Denominación del puesto:**

Supervisor de control interno

**1. Reporta a:**

Gerencia

**2. Ejerce autoridad sobre:**

No aplica

**3. Coordina a nivel interno:**

Todas las áreas

**4. Funciones específicas:**

- Establecer formalmente el de control interno dentro de la empresa y ejecutar de forma exclusiva el desarrollo de las funciones de todos los cargos.
- Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del control interno.
- Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la empresa se cumplan por los responsables de su ejecución.

Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la empresa y recomendar los ajustes necesarios.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>PÁGINA</b>	<b>2-2</b>

- Apoyar al gerente en el proceso de toma de decisiones, a fin de que se obtengan los resultados esperados.
- Mantener permanentemente informado a la gerente general referente al estado del control interno dentro de la empresa, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento.
- Sugerir auditorías internas y externas a los procesos para verificar el cumplimiento de los procedimientos.

#### **5. Requisitos mínimos del puesto:**

- Contador Público con especialización en Auditoría, licenciado en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.
- Conocimiento de la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.
- Experiencia: 3 años en cargos de esa naturaleza o afines.
- Sexo: Femenino/Masculino
- Edad: Entre 25 y 45 años

#### **6. Habilidades**

- Integridad y principios éticos
- Profesional creativo
- recursivo e ingenioso, con capacidad de análisis y síntesis
- Buen trato de Servicio.

**e. Manual de procedimientos proceso de adquisición de bienes y servicios****MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE  
OPERACIONES DE LA EMPRESA CONSORCIO NEW STAR S.A.C.****PRESENTACIÓN**

El Manual de Procesos y Procedimientos del Área Operativa de la empresa Consorcio New Star S.A.C. es un documento que contiene la descripción detallada de la secuencia de acciones de ejecución de los procesos organizacionales, en el nivel de subprocesos o actividades en los que intervienen una o más unidades operativas.

La metodología plantea, en primer lugar, determinar la caracterización de cada proceso involucrado, identificando los subprocesos como los procedimientos propios de la elaboración del manual.

## f. Manual de procedimientos proceso transporte de carga

	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE TRANSPORTE DE CARGA</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>PÁGINA:</b>	<b>1 de 3</b>

### 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para brindar el servicio de transporte de la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C. El presente procedimiento permitirá que las cargas sean identificadas y transportadas de una forma eficiente y segura, evitando y minimizando el impacto en el medio ambiente.

### 2. ALCANCE

Todas las actividades desarrolladas durante el servicio de transporte de carga.

### 3. RESPONSABILIDAD

#### 3.1 Gerente general:

- Brinda los recursos y condiciones necesarias para el cumplimiento de los requisitos establecidos para la operación.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades.
- Aprobar la disponibilidad de flota.
- Comunica los requisitos del cliente para el servicio.

#### 3.2 Jefe de operaciones:

- Responsable del proceso de transporte.
- Gestiona, monitorea y supervisa la flota antes, durante y después del servicio.
- Comunica al remitente y destinatario la ubicación de las unidades y tiempos estimados de llegada.
- Dirige el proceso de programación de los servicios y comunica a los choferes la ejecución de estos.

	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE TRANSPORTE DE CARGA</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>PÁGINA:</b>	<b>2 de 3</b>

### 3.3 Choferes:

- Revisar la unidad de transporte al momento de iniciar sus labores diarias.
- Operar el vehículo y cumplir con lo establecido en el presente procedimiento.

## 4. DEFINICIONES

**4.1 Carga:** Operación de transportar el producto sobre el total del vehículo.

**4.2 Guía de remisión:** Comprobante en el cual se registra la placa de la unidad de transporte, nombre del chofer, día y hora de despacho, y lugar de entrega del producto transportado.

**4.3 Precinto de seguridad:** Material de seguridad colocado en los accesos entre la unidad de transporte y la carga, y alerta de cualquier eventualidad de abertura de los accesos a la carga.

## 5. DEFINICIONES

### 5.1 Del servicio de transporte de carga

Servicio de trasladar la carga del recinto del remitente hasta el destinatario, cumplirá estrictamente con las regulaciones vigentes del contenido en el presente procedimiento y los compromisos adquiridos, así como cualquier otra necesidad identificada no contemplada con los grupos de interés, pero necesario para el correcto desarrollo del servicio.

### 5.2 Disponibilidad de unidades

La gerente determina la disponibilidad de los vehículos considerando lo siguiente:

- Lista de chequeo preoperacional.

	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE TRANSPORTE DE CARGA</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>PÁGINA:</b>	<b>3 de 3</b>

### 5.3 Programación de viaje:

La programación de viajes estará a cargo del cliente para los cuales se deberán cumplir los siguientes requisitos:

- La gerente coordina con el cliente quien confirma o solicita los viajes, fecha, lugar de carga y descarga, cantidad de unidades de transporte.
- La gerente determina la disponibilidad de los vehículos y conductor, a través del jefe de operaciones se le comunica al cliente que se ejecute la programación de viajes.
- La programación considera un estricto cumplimiento de los horarios de trabajo y descanso.
- La programación es comunicada a los conductores.

### 5.4 Monitoreo y seguimiento

El jefe de operaciones a través del GPS realiza el seguimiento y monitoreo en la ruta para sus vehículos.

- a. El jefe de operaciones iniciará el monitoreo del vehículo, realizando el seguimiento del viaje con respecto a recorrido y horas trabajadas.
- b. El jefe de operaciones recibirá la llamada del conductor, las cuales deben de validar con el sistema de GPS.
- c. El jefe de operaciones verificará los descansos del personal para rutas largas (lugar autorizado, tiempo de descanso, etc.), considerando las medidas necesarias de prevención de fatiga durante el servicio.
- d. Cuando se reporten novedades en la carga, descarga o ruta, el jefe de operaciones registrará el reporte y comunicará de inmediato al cliente.

**Tabla 7***Lista de chequeo preoperacional*

	<b>LISTA DE CHEQUEO PRE OPERACIONAL</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>PÁGINA:</b>	<b>1 de 1</b>

<b>EPORTE CORRESPONDE A: PLACA TRACTO:</b>		<b>CONDUCTOR:</b>		
<b>PLACA SEMIREMOLQUE:</b>		<b>FECHA:</b>	<b>ORIGEN:</b>	<b>DESTINO:</b>
PUNTOS A REVISAR		SÍ	NO	OBSERVACIONES
1) LLANTAS	Estado de los rines (golpeado)			
	Pernos (completos y apretados)			
	Labrado de las llantas - mínimo 3mm			
	Revisión por cortaduras, golpes			
2) MOTOR	Nivel agua radiador			
	Nivel agua parabrisas			
	Nivel aceite motor			
	Nivel aceite dirección			
	Estado de la batería			
	Fugas de líquidos en el piso			
3) CABINA	Luces delanteras (altas y bajas)			
	Luces traseras (incluye de freno)			
	Luces intermitentes y de cruce			
	Espejos y vidrios (completos y limpios)			
	Cinturones de seguridad retractiles			
	Prueba freno de emergencia			
4) EQUIPO DE CARRETERA	Prueba freno de servicio (pedal)			
	Caja de herramientas			
	Gata hidráulica			
	Llanta de repuesto			
	Conos reflectivos			
	Triángulos de seguridad			
	Linterna			
	Extintor			
5) ELEMENTO DE PROTECCION PERSONAL	Botiquín primero auxilios			
	Casco			
	Chaleco reflectivo			
	Protectores auditivos			
6) DOCUMENTOS	Botas de seguridad			
	Tarjeta de propiedad remolque			
	Tarjeta de propiedad cisterna			
	SOAT			
	Revisión Técnica			
	Póliza SCTR			
	Póliza Seguro contra terceros			
7) EQUIPO DE COMUNICACIÓN	Licencia de conducir			
	Celular			

Fuente: Elaboración propia

## g. Manual de procedimientos proceso gestión comercial de servicio

	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN COMERCIAL DE SERVICIOS</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>PÁGINA:</b>	<b>1 de 5</b>

### 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la realización de la venta de servicio de transporte asegurando la relación comercial con el cliente.

Cumplir con los requisitos especificados por el cliente, requisitos legales y reglamentarios al servicio, así como cualquier otro requisito adicional determinado por la organización, dando como resultado un servicio de calidad con total satisfacción del cliente.

### 2. ALCANCE

Es aplicable a las actividades relacionadas a la definición de los requerimientos del cliente y a la confirmación del servicio de transporte de carga.

### 3. RESPONSABILIDAD

#### 3.1 Gerente general:

- Brinda los recursos necesarios para la ejecución del presente procedimiento.
- Garantizar las relaciones comerciales de la empresa.
- Monitorear la satisfacción del cliente.

#### 3.2 Chofer:

- Ejecutar las actividades que aseguren el cumplimiento de los requisitos establecidos para el servicio.
- Monitorear el cumplimiento de los requisitos establecidos para el servicio.

	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN COMERCIAL DE SERVICIOS</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>PÁGINA:</b>	<b>2 de 5</b>

#### 4. DEFINICIONES

**4.1 Flete:** Valor de traslado de productos en la unidad de transporte.

#### 5. PROCEDIMIENTO

Las ventas se pueden dar en dos tipos de clientes:

**5.1 Clientes permanentes:** Son aquellos clientes con los cuales se tiene un acuerdo, con firma de contrato y donde solo es necesario confirmar la atención de servicio.

**5.2 Clientes nuevos:** Son aquellos clientes con los cuales no se cuenta con un acuerdo (sin firma de contrato) vigente.

**NOTA 1:** Si un cliente nuevo desea establecer una relación a largo plazo con la empresa, el gerente se encargará de definir lo referente a los términos del acuerdo. De considerarse necesario, se firma un contrato.

**5.3** El gerente gestionará la medición de la satisfacción del cliente mediante el desarrollo de las encuestas: encuesta de campo de satisfacción del cliente, con una frecuencia mínima anual.

**Tabla 8**

**Cientes permanentes**

ACTIVIDAD	RESPON	DESCRIPCIÓN
Se informa la capacidad operativa disponible	Gerente general	Se comunica con el jefe de operaciones para informarse de la disponibilidad de la flota.
Se comunica con el cliente	Gerente general	El cliente comunica la cantidad de vehículos que requiere. Las coordinaciones deben ser hechas por lo menos un día antes de prestar el servicio.
Determinan requerimiento del servicio	Gerente general	Se informan los requisitos y requerimientos del cliente.
<p>¿Es un servicio sin flete establecido?</p> <p>NO → Cotizan y comunica al cliente para su aprobación → Cliente aprueba cotización</p> <p>SI → Se verifican las condiciones de seguridad</p>	Gerente general	Estiman los costos del servicio solicitado, considerando: ruta, carga, lugar de carga y descarga, tiempo de operación.  Se cotiza y gestiona la aprobación del cliente.
<p>Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos</p> <p>Se verifican las condiciones de seguridad</p>	Gerente general	Se verifican las condiciones de seguridad para la carga, descarga y tránsito. Rutas nuevas.
Se programa el servicio		Cliente realiza la programación de los viajes.
<p>Transporte de carga</p> <p>Se abastece de requisito documentario</p>	Jefe de operaciones	Abastece de gastos, documentos (SOAT, pólizas, guías).
<p>Se abastece de requisito logístico</p>	Jefe de operaciones	Abastece de equipos de seguridad, combustible.
Se monitorea el servicio	Jefe de operaciones	Se comunica telefónicamente al cliente: hora de carga, hora de descarga, tiempo estimado del viaje, novedades del servicio.
Recepción de guías	Jefe de operaciones	Se procede a liquidar el viaje.
Facturación del servicio	Asistente Administrativo	Se genera la factura, gerencia realiza el V.B. y es enviada al cliente.
<p>Cobro de factura → FIN</p>		

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 9**

*Procedimiento de gestión comercial de servicios*

**Cientes nuevos**

ACTIVIDAD	RESPON	DESCRIPCIÓN
Se informa la capacidad operativa disponible	Gerente general	Se comunica con el jefe de operaciones para informarse de la disponibilidad de la flota.
Se recepciona requerimiento del cliente nuevo	Gerente general	Se le solicita sus datos: razón social, número de RUC, teléfono, correo electrónico y persona a contactar.
Determinan requerimiento del servicio	Gerente general	Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos Se verifican las condiciones de seguridad para la carga, descarga y tránsito. Rutas nuevas.
¿Se atiende el servicio?	Gerente general	Comunica al cliente FIN
Cotiza y comunica al cliente para su aprobación	Gerente general	Estiman los costos del servicio solicitado, considerando: ruta, carga, lugar de carga y descarga, tiempo de operación. Se cotiza y gestiona la aprobación del cliente.
¿Acepta cotización?	Gerente general	NO: FIN SI: Cliente realiza la programación de los viajes.
Se programa el servicio	Jefe de operaciones	
Se abastece de requisito documentario	Jefe de operaciones	Transporte de carga Abastece de gastos, documentos (SOAT, pólizas, guías).
Se abastece de requisito logístico	Jefe de operaciones	Abastece de equipos de seguridad, combustible.
Se monitorea el servicio	Jefe de operaciones	Se comunica telefónicamente al cliente: hora de carga, hora de descarga, tiempo estimado del viaje, novedades del servicio.
Recepción de guías	Jefe de operaciones	Se procede a liquidar el viaje.
Facturación del servicio	Asistente Administrativo	Se genera la factura, Gerencia realiza el V.B. y es enviada al cliente.
Cobro de factura		FIN

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Encuesta de campo satisfacción del cliente

	<b>ENCUESTA DE CAMPO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>FECHA:</b>	

Agradeceremos su colaboración en llenar la siguiente encuesta.  
Con esta pretendemos evaluar la calidad del servicio ofrecido a nuestros clientes. Sus respuestas contribuirán a mejorar nuestro servicio

**NOMBRE DEL CONDUCTOR:** \_\_\_\_\_

**VEHÍCULO:** \_\_\_\_\_ **GUÍA N.º:** \_\_\_\_\_

**CLIENTE:** \_\_\_\_\_

**1.- ¿Cómo evalúa la presentación y trato del conductor?**

Muy insatisfecho      Insatisfecho      Regular      Satisfecho      Muy satisfecho

**2.- ¿Cómo evalúa el estado de la unidad de transporte?**

Muy insatisfecho      Insatisfecho      Regular      Satisfecho      Muy satisfecho

**3.- Tiempo de llegada de la carga, en relación con el tiempo estimado:**

Muy insatisfecho      Insatisfecho      Regular      Satisfecho      Muy satisfecho

**4.- Condición: ¿buen estado llegada de la carga?**

Muy insatisfecho      Insatisfecho      Regular      Satisfecho      Muy satisfecho

**5. Documentación completa:**

**COMPLETA**                       **INCOMPLETA**

Muy insatisfecho      Insatisfecho      Regular      Satisfecho      Muy satisfecho

**6. Calidad de la documentación:**

**CORRECTO**                       **INCORRECTO**

Muy insatisfecho      Insatisfecho      Regular      Satisfecho      Muy satisfecho

**7. En general, ¿cómo evalúa el servicio de transporte?**

Muy insatisfecho      Insatisfecho      Regular      Satisfecho      Muy satisfecho

**Le agradecemos su apoyo y colaboración**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

Encuesta satisfacción del cliente

	<b>ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>FECHA:</b>	

**SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE PARA AQUELLOS ASPECTOS EN QUE SE ENCUENTRA INSATISFECHO (PUNTAJES 1 O 2). POR FAVOR, EXPONGA LOS MOTIVOS O REALICE LAS ACLARACIONES QUE CONSIDERE CONVENIENTES.**

Muchas gracias.

CLIENTE:							
FECHA:							
Nos complacería que dedicase unos minutos al cumplimiento de esta encuesta sobre la calidad de nuestro servicio prestado y la satisfacción con el mismo. Garantizamos para usted la máxima confidencialidad de las opiniones aquí registradas y agradecemos de antemano su interés y colaboración							
<b>POR FAVOR, CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS MARCANDO CON UNA "X" EN LOS CASILLEROS DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS INDICADOS.</b>							
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>			
<b>MUY INSATISFECHO</b>	<b>INSATISFECHO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>SATISFECHO</b>	<b>MUY SATISFECHO</b>			
<b>I. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las gestiones de nuestra empresa:</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
• Gestión administrativa							
• Gestión operativa							
• Gestión comercial							
<b>Comentarios:</b>							
<b>II. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra área operativa?</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
• Rapidez de respuesta							
• Soluciones adecuadas							
• Operatividad de nuestras unidades de transporte							
• Las unidades de transporte adecuadamente equipadas							
<b>Comentarios:</b>							
<b>III. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a calidad de nuestro servicio?</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Comentarios:</b>							
<b>IV. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestro sector comercial?</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
• La capacidad de respuesta para atender sus consultas							
• Compromiso con los requisitos del cliente							
• Tiempo de entrega de información solicitada							
• Tiempo de entrega de documentación							
<b>Comentarios:</b>							
<b>V. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto al desempeño de nuestro personal?</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Comentarios:</b>							
<b>VI. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con nuestra empresa?</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

## h. Manual de mantenimiento preventivo de las unidades de transporte

	<b>PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS</b>	VERSION:	01
		REVISION:	01
		PAGINA:	1 de 2

### 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos y actividades a seguir para adquirir bienes y suministros.

### 2. ALCANCE

Inicio: Generación de la necesidad del bien en un área de la empresa.

Fin: Cuando se ha entregado el bien y se ha satisfecho la necesidad del bien.

### 3. RESPONSABILIDAD Y DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO

#### 3.1. Solicitantes

- Emiten la solicitud de compra del bien o servicio requerido y envían a almacén.

#### 3.2. Jefe de operaciones

- Solicita las cotizaciones para adquirir el bien o suministro al proveedor, si es menor o igual a 1000 no requiere de tres cotizaciones, solo de una.
- Emite la orden de compra y adjunta las cotizaciones solicitadas.

#### 3.3 Asistente de gerencia

- Revisa la documentación y aprueba/o niega la compra de acuerdo con los montos que le competen aprobar/autorizar y a la mejor oferta.

#### 3.4 Jefe de operaciones

- Contacta al proveedor seleccionado y concreta la compra del bien o servicio
- Recibe el bien y emite el acta de recepción
- Entrega el bien al solicitante y hace firmar el recibido
- Archiva la documentación

#### 3.5 Asistente administrativa

- Recibe facturas, respaldos del proveedor

	<b>PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS</b>	VERSION:	01
		REVISION:	01
		PAGINA:	2 de 2

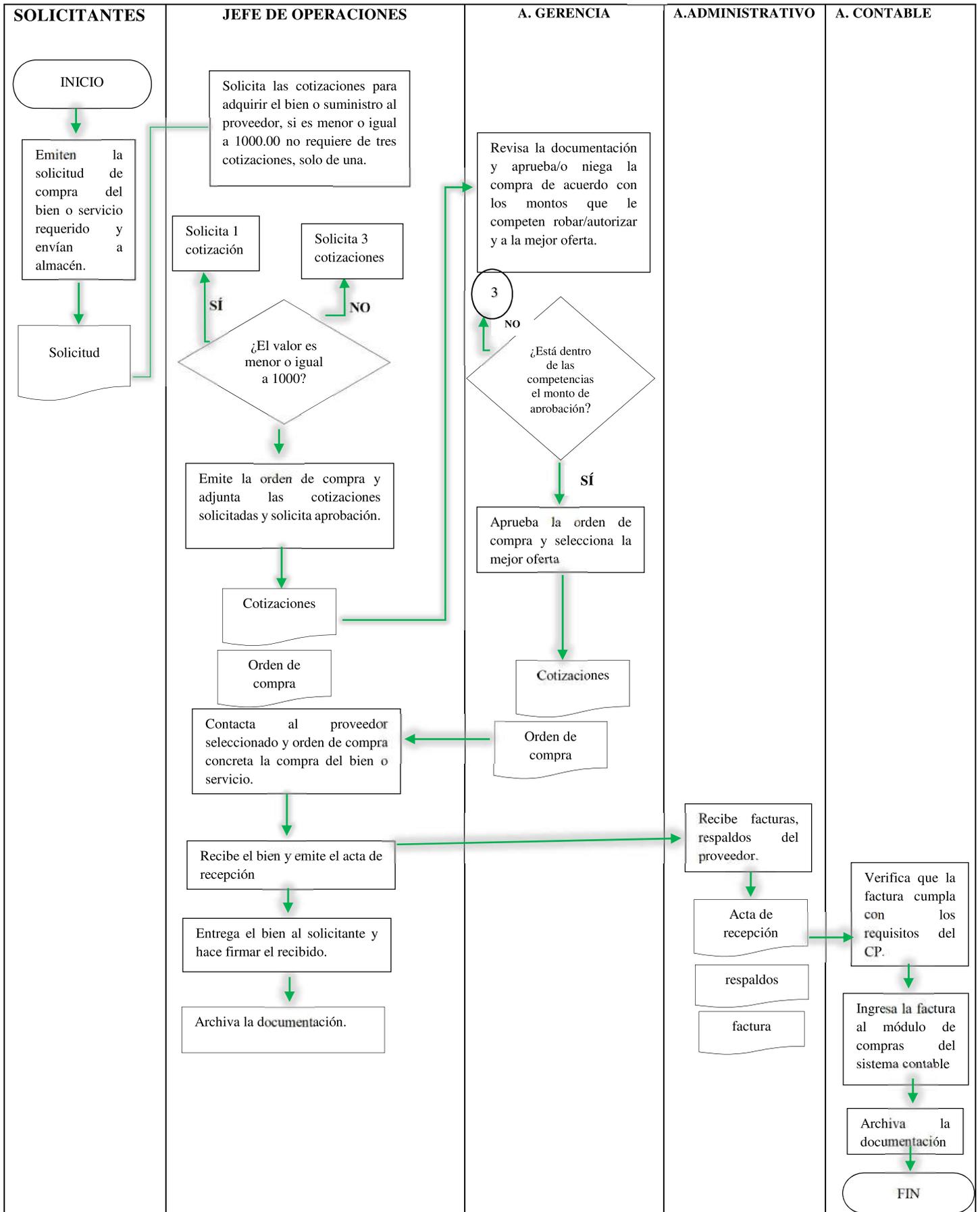
### 3.6 Asistente contable

- Verifica que la factura cumpla con los requisitos de comprobante de pago.
- Ingresa la factura al módulo de compras del sistema contable y la archiva.

## 4. POLITICAS

- Las compras de bienes solicitadas por los departamentos y secciones de la empresa se deben regir a un presupuesto asignado.
- Para adquirir un bien se debe cotizar como mínimo a tres proveedores
- La compra de bienes y suministros por un valor menor o igual a 1000 no requiere de tres cotizaciones, solo de una.
- Las compras de bienes y suministros hasta por un valor de 3000 son autorizadas por la asistente de gerencia.
- Las compras de bienes y suministros igual por un valor mayor a 3000 son autorizadas por la gerencia general
- La selección de la oferta del bien será analizada no solo por su bajo precio, también se debe considerar la atención, tiempo de entrega y crédito otorgado por el proveedor

Flujograma de procedimiento de adquisición de bienes y servicios



Fuente: Elaboración propia

## Manual procedimiento de mantenimiento preventivo

	<b>PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>PÁGINA:</b>	<b>1 de 3</b>

### 1. OBJETIVO

Establecer las actividades a realizar para el mantenimiento de los vehículos que garanticen mayor eficiencia durante el servicio y brindar seguridad al personal que manipula la unidad de transporte de la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C.

### 2. ALCANCE

El presente procedimiento es de aplicación desde la revisión de los vehículos o de los equipos para el mantenimiento hasta la ejecución de las actividades preventivas o correctivas programadas.

### 3. RESPONSABILIDAD

#### 3.1 Gerente general:

- Realiza la planificación de los mantenimientos preventivos de las unidades de transporte

#### 3.2 Mecánico

- Revisa la planificación de los mantenimientos y procede a escoger las unidades de transporte que se encuentran disponibles para ingresar al taller de mantenimiento. Si no están disponibles debe esperar su retorno e ingresarlos inmediatamente al taller.
- Inspecciona al equipo en su totalidad y determina si solo se trata de un mantenimiento preventivo, de lo contrario se reporta para planificar un mantenimiento correctivo.
- Ajusta pernos, tornillos y parte mecánicas.
- Revisa el sistema eléctrico, mecánico e hidráulico.

	<b>PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>PÁGINA:</b>	<b>2 de 3</b>

- Realiza el cambio de filtros y lubricantes.
- Engrasa y coloca aerosol a la carrocería para evitar la corrosión del metal.
- Realiza una limpieza y lavado por dentro y fuera del equipo.
- Llena en el formulario de la orden de trabajo el mantenimiento realizado, firma y entrega al jefe de operaciones.

### 3.3 Jefe de operaciones

- Informa al gerente general que el mantenimiento se terminó y que el equipo está disponible.
- Archiva los documentos correspondientes al mantenimiento preventivo.

## 4. DEFINICIONES

- **4.1 Mantenimiento correctivo:** Es el mantenimiento que se realiza en cualquier momento para corregir algún desperfecto que la unidad de transporte presente.
- **4.2 Mantenimiento preventivo:** Es el mantenimiento que se programa sin necesidad que la unidad de transporte presente desperfectos con el fin de prevenir los mismos.

## 5. PROCEDIMIENTOS

- 5.1** Realiza la planificación de los mantenimientos preventivos de las unidades de transporte.
- 5.2** Revisa la planificación de los mantenimientos y procede a escoger las unidades de transporte que se si no están disponibles debe esperar su retorno e ingresarlos inmediatamente al taller.

	<b>PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>PÁGINA:</b>	<b>3 de 3</b>

**5.3** Inspecciona al equipo en su totalidad y determina si solo se trata de un mantenimiento preventivo, de lo contrario reporta para planificar un mantenimiento correctivo.

**5.4** Ajusta pernos, tornillos y parte mecánicos, revisa el sistema eléctrico, mecánico e hidráulico, realiza el cambio de filtros y lubricantes.

**5.5** Engrasa y coloca aerosol a la carrocería para evitar la corrosión del metal.

**5.6** Realiza una limpieza y lavado por dentro y fuera del equipo.

**5.7** Llena en el formulario de la orden de trabajo el mantenimiento realizado, firma y entrega al jefe de operaciones.

**5.8** Recibe la orden de trabajo y elabora el informe del estado del equipo y del mantenimiento realizado y de los implementos utilizados.

**5.9** Informa al gerente general que el mantenimiento se terminó y que el equipo está disponible.

**5.10** Archiva los documentos correspondientes al mantenimiento preventivo.

Flujograma de procedimiento de mantenimiento preventivo

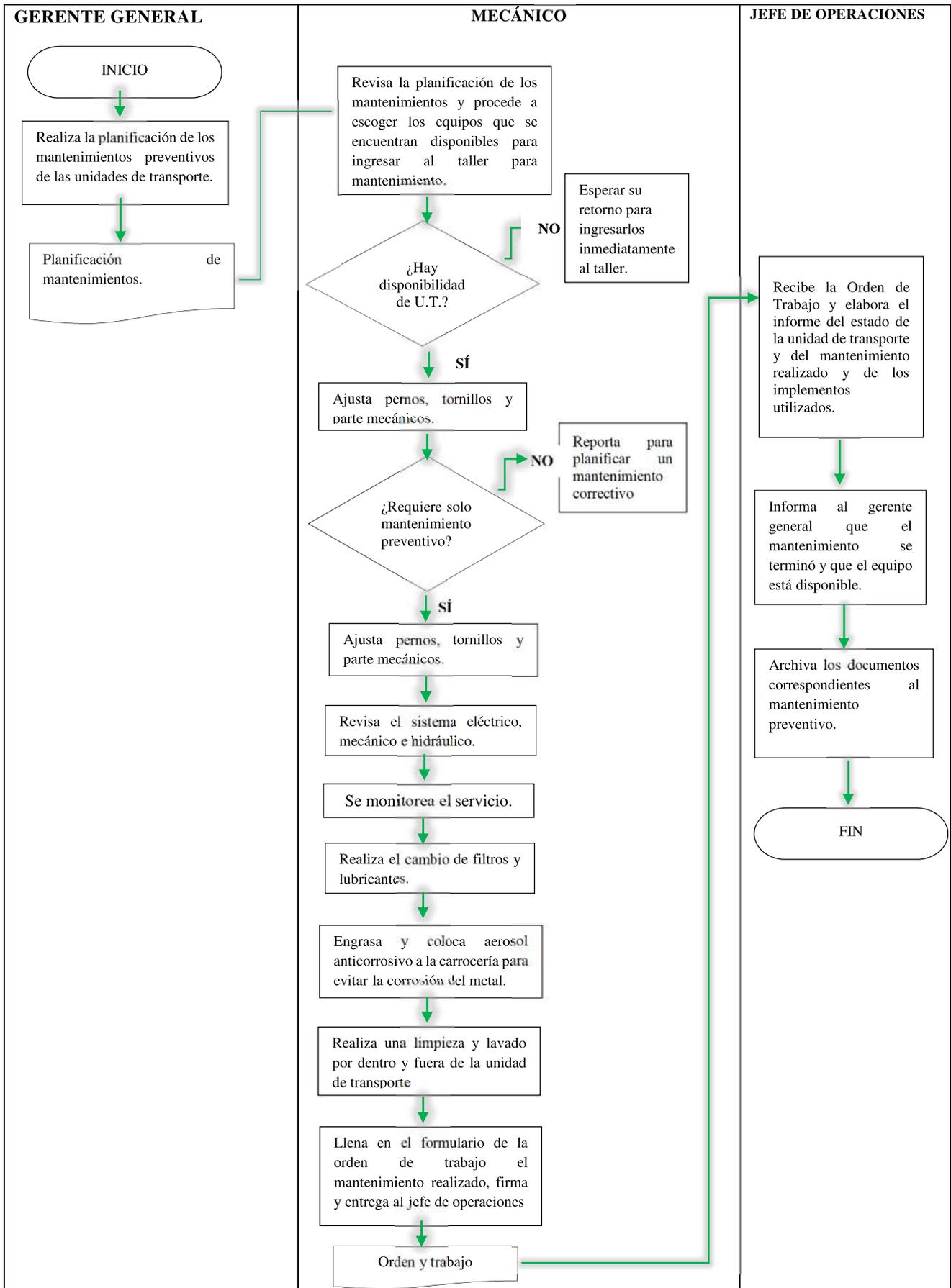


Tabla 14

Solicitud servicio de mantenimiento

**PROPUESTA SOLICITUD DE SERVICIO**

	<b>DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO SOLICITUD DE SERVICIO</b>	VERSIÓN:	01
		REVISIÓN:	01
		PERIODO:	

DATOS DE SOLICITUD				
DÍA	MES	AÑO	HORA	CONDUCTOR
VEHÍCULO				
MARCA	PLACA TRACTO	PLACA SEMIREMOLQUE	KILOMETRAJE	
TIPO DE MANTENIMIENTO				
DESCRIPCIÓN DE FALLA				
OBSERVACIONES				
FECHA DE ENTREGA		SOLICITADO POR		
RECIBE CONFORME				

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 15**  
*Orden de trabajo*

	<b>DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO ORDEN DE TRABAJO</b>	VERSIÓN:	01
		REVISIÓN:	01
		PERIODO:	

SOLICITUD DE TRABAJO N.º			ORDEN DE TRABAJO N.º		
MARCA VEHÍCULO			PLACA		
KM/HORAS		FECHA DE SOLICITUD:			
FECHA EJECUCIÓN			HORA INICIO		
TIPO PERSONAL	INTERNO	TIPO DE MANTENIMIENTO	CORRECTIVO		
	EXTERNO		PREVENTIVO		
MATERIALES REQUERIDOS			MATERIALES UTILIZADOS		
N.º	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD		DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
REPUESTOS REQUERIDOS			REPUESTOS UTILIZADOS		
N.º	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD		DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
MANO DE OBRA REQUERIDO			MANO DE OBRA UTILIZADO		
N.º	DATOS DE MECÁNICO	TIEMPO	N.º	DATOS DE MECÁNICO	TIEMPO
<b>COSTOS TOTALES</b>					
COSTO REPUESTOS		COSTO MATERIALES		COSTO MANO DE OBRA	TIEMPO
<b>COSTOS TOTALES</b>					
OBSERVACIONES					
REALIZADO POR		REVISADO POR		RECIBIDO POR	
MECÁNICO		JEFE DE OPERACIONES		CONDUCTOR	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 16**

Plan de mantenimiento preventivo unidades de transporte

	<b>PROGRAMA ANUAL</b>										VERSIÓN:	01
	<b>MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE UNIDADES DE TRANSPORTE</b>										REVISIÓN:	01
											PERIODO:	

PLACA: N.º

**CAMBIO ACEITE DE MOTOR**

Cada 5000 km. cambiar el aceite al motor con sus respectivos filtros (aceite y petróleo)	<b>Frecuencia</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setiemb</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviemb</b>	<b>Diciemb</b>
	Mensual	15/1/19	15/2/19	15/3/19	15/4/19	15/5/19	15/6/19	15/7/19	15/8/19	15/9/19	15/10/19	15/11/19	15/12/19

**SISTEMA DE REFRIGERACION DE MOTOR**

Cambio de bomba de agua	<b>Anual</b>	01/12/2019
Mantenimiento y sondeo de radiador	<b>Anual</b>	01/12/2019

**CAMBIO DE ACEITE DE CAJA Y CORONA**

Cada 10 000 km. cambiar el aceite a la caja de cambios y corona	<b>Bimensual</b>	<b>Enero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Mayo</b>	<b>Julio</b>	<b>Setiembre</b>	<b>Noviembre</b>
		15/1/19	15/3/19	15/5/19	15/7/19	15/9/19	15/11/19

**MANTENIMIENTO DE SISTEMA ELECTRICO, DIRECCIÓN Y OTROS**

<b>SISTEMA ELECTRICO</b>		<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agos</b>	<b>Set</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic.</b>											
<b>Luces</b>	<b>Quincenal</b>																							
Cambio de micas y focos laterales		02-01-19	17-01-19	02/02/19	17-02-19	02-03-19	17-03-19	02-04-19	17-04-19	02-05-19	17-05-19	02-06-19	17-06-19	02-07-19	17-07-19	02-08-19	17-08-19	02-09-19	17-09-19	02-10-19	17-10-19	02-11-19	17-11-19	02-12-19

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 17**

*Plan de mantenimiento preventivo unidades de transporte*

	<b>PROGRAMA ANUAL</b>		VERSIÓN:	01
	<b>MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE UNIDADES DE TRANSPORTE</b>		REVISIÓN:	01
			PERIODO:	

DIRECCIÓN		Fecha	Características del mantenimiento
Caja hidráulica	Anual	01/11/2019	Control de caja hidráulica
Pines y bocinas	Anual	01/11/2019	Engrase
Muelles	Anual	01/11/2019	Cambio de Abrazadera y hoja de muelle (llanta posterior izquierdo del eje)
Frenos	Anual	01/11/2019	Mantenimiento de zapatas. A las 6 Ruedas
Llantas	Anual	01/11/2019	Cambio de espárragos de boca maza posterior
Conexión de mangueras	Anual	01/11/2019	Cambio de válvulas de 4 vías y secador de aire

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18**

Registro de ejecución mantenimiento preventivo unidades de transporte

	<b>REGISTRO</b>		VERSIÓN:	01
	<b>EJECUCIÓN DE MANTENIMIENTO DE UNIDADES DE TRANSPORTE</b>		REVISIÓN:	01
			PERIODO:	

**PLACA: N.º**

**CAMBIO ACEITE DE MOTOR**

	Frecuencia	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Nov.	Dic.
Ejecución													
Responsable													
Observaciones													

**SISTEMA DE REFRIGERACION DE MOTOR**

		Fecha de ejecución	Responsable	Observaciones
Cambio de bomba de agua	Anual			
Mantenimiento y sondeo de radiador	Anual			

**CAMBIO DE ACEITE DE CAJA Y CORONA**

	Frecuencia	Enero	Marzo	Mayo	Julio	Setiembre	Noviembre
Fecha ejecución	Bimensual						
Responsable							
Observaciones							

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19**

Registro de ejecución mantenimiento preventivo de unidades de transporte

	<b>REGISTRO</b>		VERSIÓN:	01
	<b>EJECUCIÓN DE MANTENIMIENTO DE UNIDADES DE TRANSPORTE</b>		REVISIÓN:	01
			PERIODO:	

**MANTENIMIENTO DE SISTEMA ELECTRICO, DIRECCIÓN Y OTROS**

<b>SISTEMA ELÉCTRICO</b>		<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Set.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>
Cambio de luces y focos	<b>Quincenal</b>												
Cables													
Responsable													
Observaciones													

<b>DIRECCIÓN</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Fecha ejecución</b>	<b>Responsable</b>	<b>Observaciones</b>
Caja hidráulica	<b>Anual</b>			
Fines y bocinas				
Muelles				
Frenos				
Llantas				
Conexión de mangueras				

Fuente: Elaboración propia

#### **4.5.4 Proceso de evaluación del desempeño o mejora continua**

Mondy et al. (2005) indican que “es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas” (p. 239). Diseñar un programa de evaluación en una empresa, ayuda a mejorar notablemente varios aspectos que son de beneficio mutuo, tanto para el empresario como para sus empleados. Esto es un proceso recíproco de crecimiento y mejoramiento continuo.

#### **4.5.5 Metodología de evaluación de desempeño**

El diseño metodológico utilizado es el de escala grafica de calificaciones. Esta es la técnica más simple y popular para evaluar el desempeño. Con una escala enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas. Así, para evaluar al empleado, se elige la calificación que describe mejor el grado de desempeño en cada característica. Además, el supervisor califica a cada uno de los subordinados señalando con una marca o un círculo la calificación que describe mejor su desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total.

#### **4.5.6 Desarrollo del proceso**

A continuación, se detallará un manual de procedimientos de la evaluación de desempeño para la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C.

## MANUAL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

	<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>PÁGINA:</b>	<b>1 de 5</b>

### 1. OBJETIVO

Determinar la calificación del desempeño del personal frente a las competencias de su cargo, presentando como resultado final la evaluación global de dicho desempeño. Como objetivos secundarios están la evaluación de la eficacia de las capacitaciones efectuadas para el desarrollo de competencias del personal, así como sus necesidades de capacitación y sus puntos débiles y fuertes. De ese modo, se establecen compromisos entre el evaluado y el evaluador para mejorar el desempeño futuro del personal, todo dentro de un diálogo abierto y franco que permita una información ascendente/descendente sobre el recurso humano de la empresa.

### 2. ALCANCE

Revisar y aplicar el instrumento de evaluación del desempeño, así como evaluar, registrar, preparar, analizar y presentar resultados de evaluación del desempeño.

### 3. CONCEPTOS

**Evaluación de desempeño:** Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

**Evaluador:** Persona de la empresa encargado de adelantar las evaluaciones de desempeño.

	<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>PÁGINA:</b>	<b>2 de 5</b>

**Evaluado:** Persona con vínculo laboral en la empresa, la cual será cuantificada y calificada por medio de la evaluación de desempeño. (Terminal de Transporte S.A., 2015, p. 1).

#### 4. RESPONSABILIDAD

La gerente y jefe de operaciones, son los responsables de la aplicación de la evaluación de desempeño a los trabajadores.

Los trabajadores son responsables de contestar la encuesta de la evaluación de desempeño. (Terminal de Transporte S.A., 2015, p. 2).

#### 5. ACTIVIDADES

N.º	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN / CONDICIONES
1.	Generar instrumento de evaluación y listado de trabajadores	Gerente general	Generar material y listado de trabajadores por nivel y cargo.
2.	Capacitar a evaluadores	Gerente general	Capacitar a los evaluadores, suministrándoles la información de los parámetros de la evaluación.
3.	Programar la evaluación	Gerente general	Programar las fechas para llevar a cabo las evaluaciones.
4.	Socializar fechas	Jefe de operaciones	Socializar con el personal de la empresa las fechas en que se realizarán las evaluaciones.
5.	Efectuar las evaluaciones	Gerente y jefe de operaciones	Realizar las evaluaciones en las fechas programadas.

		<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>		<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
				<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
				<b>PÁGINA:</b>	<b>3 de 5</b>
<b>6.</b>	Solicitar revisión de la evaluación (inconformidad)	Evaluador y/o evaluado	<p>Si algún evaluador o evaluado no está conforme con la calificación de la evaluación podrá solicitar una revisión.</p> <p>La cual será realizada por el gerente, dentro de los ocho (8) días siguientes de la solicitud. Para los casos en los que se presente inconformidad con el gerente se realizará por su homólogo.</p>		
<b>7.</b>	Analizar los resultados	Jefe de operaciones	<p>Generar estadísticas de resultados sobre las evaluaciones de desempeño, igualmente identificar las necesidades de capacitación en el personal.</p>		
<b>8.</b>	Socializar	Jefe de operaciones	<p>Retroalimentar el análisis de resultados al Gerente y a cada trabajador su calificación.</p>		

Fuente: Terminal de Transporte S.A., 2015.

## 6. POLÍTICA DE LA GERENCIA GENERAL

Todo el personal de la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C. deben ser evaluados por su jefe inmediato una vez al año durante el último trimestre. Estas evaluaciones deben llevar el visto bueno del jefe de operaciones y/o del gerente. Asimismo, todos los colaboradores que vayan a ser promovidos o trasladados a otro cargo deben ser previamente evaluados por su jefe inmediato con el visto bueno del gerente general. (Terminal de Transporte S.A., 2015, p. 3)

## 7. COMPETENCIAS A EVALUAR

Se evaluará el desempeño del trabajador frente a los siguientes trece factores:

**Servicio al cliente:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un servicio con el fin que el cliente obtenga la satisfacción de las necesidades requeridas en su momento.

	<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>PÁGINA:</b>	<b>4 de 5</b>

**Responsabilidad:** Se preocupa por los asuntos del cargo. Responde por las consecuencias de sus actos. Demuestra compromiso con las metas de la empresa y de su área de trabajo. Enfatiza lo positivo de la organización. Posee un alto grado de compromiso con el logro de los objetivos de la organización.

**Comunicación:** Expresa sus inquietudes en forma constructiva y las comunica a quien corresponde inculcando los valores de la organización para tomar las acciones o correctivos necesarios.

**Relaciones interpersonales:** Se interesa en establecer y mantener relaciones cordiales de contacto con personas que intervienen en el desarrollo de los procesos con la finalidad de conseguir los objetivos estratégicos de la empresa con un clima laboral apropiado.

**Trabajo en equipo:** Coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo. Trabaja bien con distintos tipos de persona.

**Liderazgo:** Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.

**Puntualidad:** Cumple con los horarios establecidos en el trabajo. Llega a la hora programada y entrega trabajos a tiempo, de acuerdo con fechas acordadas y cumple los términos determinados en el reglamento.

**Conocimiento del trabajo:** Entiende las funciones y responsabilidades del puesto. Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.

**Planificación y decisión:** Trabaja de forma organizada. Requiere una supervisión mínima. Identifica problemas. Reacciona rápidamente ante las dificultades.

**Productividad:** Orienta la actividad diaria a resultados concretos. Organiza y clasifica las tareas, documentos e ideas en categorías que faciliten su rápida localización.

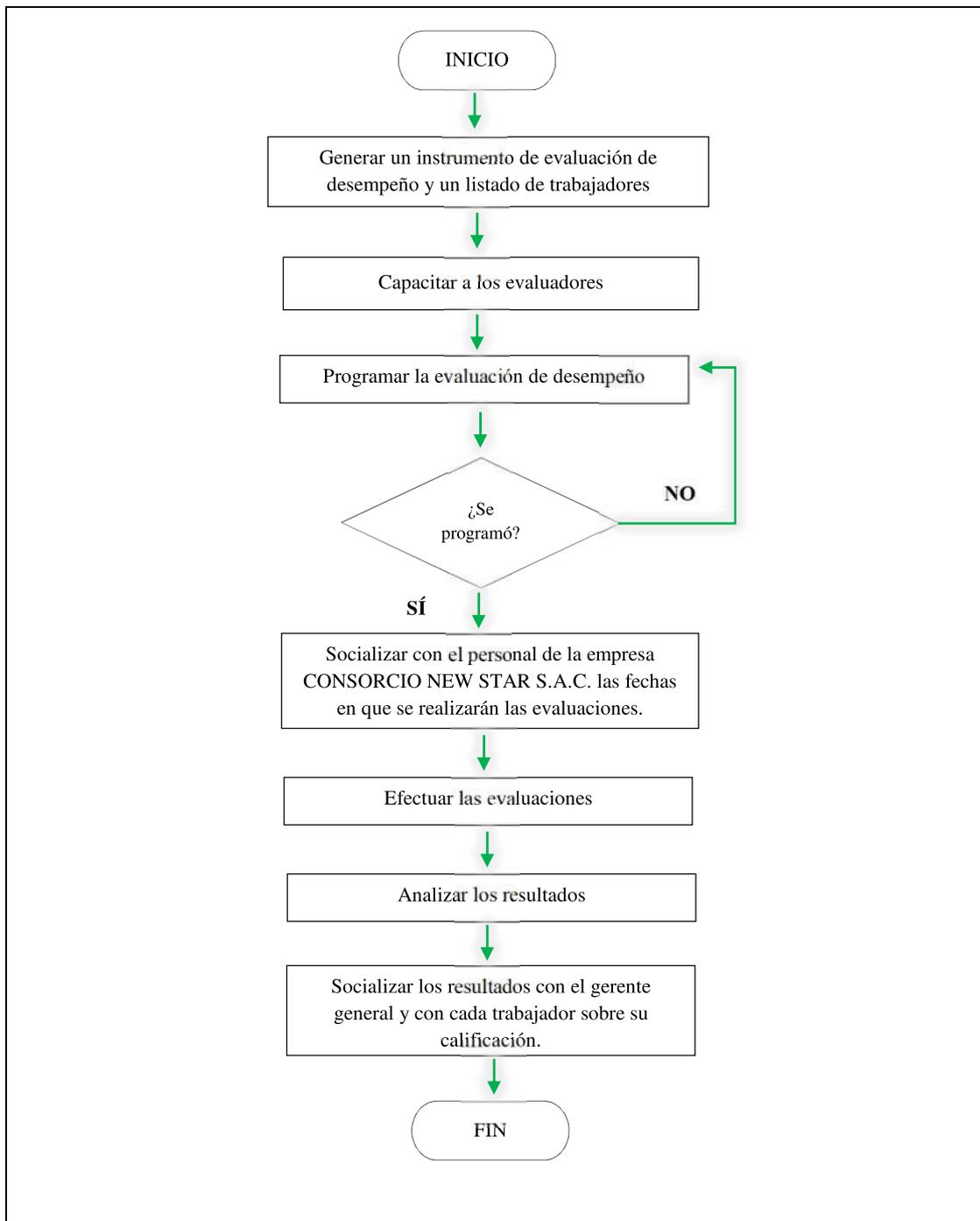
**Habilidades de dirección:** Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área. Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos. Motiva a su equipo para conseguir los objetivos.

**Calidad de trabajo:** Considera la pulcritud y seguridad de los resultados sin atender los volúmenes de cantidad. (Terminal de Transporte S.A., 2015, p. 3)

## 8. ANEXO – DOCUMENTOS Y REGISTROS

**Tabla 20**

*Flujograma procedimiento de evaluación de desempeño*



Fuente: Elaboración propia

Tabla 21

Formato de evaluación de desempeño

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>		<b>Código:</b>
	<b>FORMATO</b>	Vigencia:	Versión
			Página: 1 de 2

<b>FECHA DE EVALUACION:</b>		
<b>DATOS</b>		
<b>NOMBRE COMPLETO:</b>	<b>DNI.:</b>	
<b>DIRECCIÓN:</b>	<b>CARGO:</b>	
<b>EVALUADOR:</b>	<b>DNI:</b>	
<b>CARGO:</b>		
<b>INSTRUCCIONES</b>		
<p>Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique. Lea detenidamente la definición de cada indicador.</p> <p>Evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente, marque con una "X" la calificación que mejor expresa el juicio global que mejor lo describa en cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectúe la evaluación determinarán la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.</p>		
<b>NIVEL DE EVALUACION</b>		
5	<b>Excelente</b>	El trabajador cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.
4	<b>Sobresaliente</b>	El trabajador cumple sobradamente el aspecto a evaluar.
3	<b>Satisfactorio</b>	El trabajador cumple bien el aspecto a evaluar.
2	<b>Necesita mejorar</b>	El trabajador cumple de forma suficiente el aspecto a evaluar.
1	<b>Nosatisfactorio</b>	El trabajador no cumple suficientemente con el aspecto a evaluar.

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN DEL JEFE INMEDIATO CON EL EVALUADO				
		5	4	3	2	1
1	<b>Servicio al cliente:</b> Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un servicio con el fin que el cliente obtenga la satisfacción de las necesidades requeridas en su momento.	5	4	3	2	1
2	<b>Responsabilidad:</b> Se preocupa por los asuntos del cargo. Responde por las consecuencias de sus actos. Demuestra compromiso con las metas de la empresa y de su área de trabajo. Enfatiza lo positivo de su organización. Posee un alto grado de compromiso con el logro de los objetivos de la organización.	5	4	3	2	1
3	<b>Comunicación:</b> Expresa sus inquietudes en forma constructiva y las comunica a quien corresponde inculcando los valores de la organización para tomar las acciones o correctivos necesarios.	5	4	3	2	1
4	<b>Presentación personal:</b> Su imagen personal representa el nivel institucional requerido de acuerdo con la naturaleza de sus funciones. El uso adecuado de la dotación personal e industrial.	5	4	3	2	1
5	<b>Relaciones interpersonales:</b> Se interesa en establecer y mantener relaciones cordiales de contacto con personas que intervienen en el desarrollo de los procesos con la finalidad de conseguir los objetivos estratégicos de la empresa con un clima laboral apropiado.	5	4	3	2	1
6	<b>Trabajo en equipo:</b> Cooperar efectivamente con sus compañeros de trabajo. Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo. Trabaja bien con distintos tipos de persona.	5	4	3	2	1
7	<b>Liderazgo:</b> Asume con entusiasmo el liderazgo de los procesos de cambio que requiere la empresa.	5	4	3	2	1
8	<b>Puntualidad:</b> Cumple con los horarios establecidos en el trabajo. Llega a la hora programada y entrega trabajos a tiempo, de acuerdo con fechas acordadas y cumple los términos determinados en el reglamento.	5	4	3	2	1
9	<b>Conocimiento del trabajo:</b> Entiende las funciones y responsabilidades del puesto. Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.	5	4	3	2	1
10	<b>Planificación y decisión:</b> Trabaja de forma organizada. Requiere una supervisión mínima. Identifica problemas. Reacciona rápidamente ante las dificultades.	5	4	3	2	1
11	<b>Productividad:</b> Orienta la actividad diaria a resultados concretos. Organiza y clasifica las tareas, documentos e ideas en categorías que faciliten su rápida localización.	5	4	3	2	1
12	<b>Habilidades de dirección:</b> Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área. Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos. Motiva a su equipo para conseguir los objetivos.	5	4	3	2	1
13	<b>Calidad de trabajo:</b> Considera la pulcritud y seguridad de los resultados sin atender los volúmenes de cantidad.	5	4	3	2	1

Fuente: Terminal de Transportes S.A. (2011)

Tabla 22

Formato de evaluación de desempeño

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>		<b>Código:</b>				
	<b>FORMATO</b>	Vigencia:	Versión: Página: 2 de 2				
<b>EFICACIA DE LAS CAPACITACIONES REALIZADAS</b>							
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN DEL JEFE INMEDIATO CON EL EVALUADO					
1		5	4	3	2	1	
2		5	4	3	2	1	
3		5	4	3	2	1	
<b>NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>							
<b>ASPECTOS RELEVANTES</b>							
<b>FORTALEZAS:</b>							
<b>ASPECTOS A MEJORAR:</b>							
<b>COMPROMISOS DE MEJORA</b>							
<b>EVALUADO:</b>							
<b>EVALUADOR:</b>							
<b>RETROALIMENTACIÓN DEL EVALUADOR</b>							

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

Fuente: Terminal de Transportes S.A. (2011)

## **4.6. CAPACITACIÓN**

El Centro de Capacitación de Salud Pública de la Provincia Ciudad de la Habana y El Centro Nacional de Perfeccionamiento Técnico Profesional de la Salud “Dr. Fermín Valdés Domínguez” (2008), menciona que la capacitación es el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

### **4.6.1 Identificación de necesidades**

Se identifica la necesidad de capacitación teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño, los niveles de satisfacción del cliente, las peticiones, quejas, reclamos presentados y demás información que suministren los jefes de área.

### **4.6.2 Plan anual de capacitación**

El plan anual de capacitación se elabora en correspondencia con los objetivos globales y específicos de la organización laboral y los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación. Se consideran las expectativas y motivaciones de los trabajadores, y comprende, entre otros, los tipos de acciones de capacitación a realizar, modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a las acciones, fecha de inicio y terminación de cada acción, y cantidad de participantes. (Centro de Capacitación de Salud Pública de la Provincia Ciudad de la Habana y El Centro Nacional de Perfeccionamiento Técnico Profesional de la Salud “Dr. Fermín Valdés Domínguez”, 2008)

	<b>PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN</b>		<b>VERSION:</b>	<b>01</b>
			<b>REVISION:</b>	<b>01</b>
			<b>PAGINA:</b>	<b>1 de 3</b>

### 1. OBJETIVO

Describir la manera en que se identificará las necesidades de capacitación del personal, se realizará la capacitación, se evaluará su eficacia y mejorar los conocimientos, las habilidades y actitudes del personal para el logro de los objetivos dentro de la empresa.

### 2. ALCANCE

Este plan estará destinado a todo el personal que laboren dentro de la empresa.

### 3. RESPONSABLES

- Gerente general
- Jefe de operaciones
- Todos los trabajadores

### 3. POLÍTICAS

- El personal que participe en el proceso de capacitación está obligado a cumplir con el plan de actividades que forme parte del evento y socializar con sus compañeros en la temática del curso.
- Después de la capacitación recibida, en caso esta concluya antes del término de la jornada, el personal deberá integrarse inmediatamente a sus labores en la empresa.
- Los temas discutidos en las capacitaciones serán reforzados mediante una prueba aplicada a los empleados para verificar lo acertado y aprendido en dicha capacitación.

	<b>PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>PÁGINA:</b>	<b>2 de 3</b>

#### 4. ACCIONES

- Identificar las necesidades del personal de la empresa.
- El gerente general con el jefe de operaciones elaboran el plan de capacitación según evaluación de desempeño del personal.
- Se informa al personal de la empresa para que participe en la capacitación.
- Se contratará a un personal externo para que realice la capacitación.
- Luego de la capacitación los participantes firmarán asistencia y llenarán un formulario de evaluación de la capacitación y se procederá a la entrega de constancias por su participación.
- Posteriormente, el gerente emite un informe sobre la evaluación de la capacitación

Plan anual de capacitación

	<b>PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN</b>	VERSION:	01
		REVISION:	01
		ANO:	2019

TEMAS	OBJETIVO	PERSONAL	CRONOGRAMA												ENTIDAD	
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Primeros auxilios y signos vitales	Conocimientos basicos para brindar apoyo	Todos	X													Asesor Externo
Accidentes e incidentes de trabajo	Prevenir accidentes	Todos		X												Asesor Externo
Manejo de extintores	Utilizacion correcta de extintores en caso de emergencias	Todos			X											Asesor Externo
Seguridad y salud en el trabajo	Garantizar condiciones de trabajo seguras y saludables en el desarrollo de las diferentes actividades	Todos				X										Asesor Externo
Programa de prevencion acohol cigarrillo y otras	Concientizar sobre los daños que causan el exceso de ingerir dichos insumos	Todos					X									Asesor Externo
Manejo defensivo	Tener la capacidad	Choferes						X								Asesor Externo
Control de calidad	Detectar problemas del desempeño del servicio	Todos							X							Asesor Externo
Ergonomia	Detectar los riesgos de fatiga fisica y mental.	Todos								X						Asesor Externo
Seguridad, uso y mantenimiento de EPP	Manejo de los implementos basicos	Choferes									X					Asesor Externo
Instrucción vial	Conocimiento de Riesgos y prevención, conducción segura en rutas y caminos, normas de transito, importancia del respeto de las normas.	Choferes											X			Asesor Externo
Manejo del estrés y carga mental	contrarrestar el estrés, manejo de ansiedad, depresión etc.	Todos												X		Asesor Externo
Transporte de cargas	Identificar y utilizar la forma correcta de transportar.	Choferes													X	Asesor Externo
Administracion de recursos Huamanos	Brindar al personal con jefatura, herramientas sobre la administración del recurso humano.	Personal administrativo												X		Asesor Externo
Mantenimiento de unidades de transporte	Obtener conocimientos basicos de mantenimiento	Choferes											X			Asesor Externo
Calidad y servicio al cliente	Motivar y comprometer al personal administrativo hacia una actitud de servicio y calidad en sus actividades	Todos										X				Asesor Externo

Fuente: Elaboración propia

### 4.6.3 Evaluación del plan anual de capacitación

La capacitación puede verse como un proceso organizado a través del cual se desarrollan tanto las capacidades como la disposición anímica de un trabajador con el propósito de mejorar su desempeño laboral. Desde esta perspectiva, se distinguen al menos cuatro niveles de evaluación de la capacitación que corresponden a diferentes visiones para evaluar los procesos formativos y medir sus resultados<sup>1</sup>.

- **La evaluación del proceso de la capacitación**

(Eduardo Martínez E. y Francisca Martínez A., 2009, pág. 141) Consiste en el análisis crítico y comprobación si la actividad se realizó conforme al diseño instruccional previsto, teniendo en cuenta especialmente el cumplimiento del programa calendario, la calidad del personal instructor, la localización de las actividades, los insumos utilizados y, en general, la calidad de los servicios provistos.

---

<sup>1</sup> Este enfoque corresponde al modelo de cuatro niveles propuesto por Donald Kirkpatrick de *Evaluating Training Programs: the four levels* (1997). Un enfoque alternativo, que no difiere mayormente, es el modelo ROI de cinco niveles que propone Jack Phillips en *Invertir en capital humano* (2006).

**Figura 8**  
Evaluación de la calidad del plan

Nombre del Curso \_\_\_\_\_  
 Fecha de inicio \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Fecha de término \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
 Capacitación Externa  Interna   
 Entidad capacitadora (si es externa) \_\_\_\_\_ Relator \_\_\_\_\_

Por favor, señale en la escala su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones. Los puntajes extremos corresponden a "muy de acuerdo" (+4) y "muy en desacuerdo" (-4). Puede usar cualquier número entero dentro del intervalo de la escala.

**La información entregada a los participantes, antes del inicio del programa, fue adecuada**

-4            -2            0            +2            +4

**El contenido del programa respondió a mis expectativas**

-4            -2            0            +2            +4

**El (los) instructor/conferencista/moderador mostró un buen dominio del tema**

-4            -2            0            +2            +4

**El (los) instructor/conferencista/moderador fue claro e interesante**

-4            -2            0            +2            +4

**El método de enseñanza y los recursos didácticos usados fueron adecuados**

-4            -2            0            +2            +4

**El local, las instalaciones y el equipamiento fueron adecuados**

-4            -2            0            +2            +4

**En resumen, el programa fue de buena calidad**

-4            -2            0            +2            +4

Por favor, fundamente sus respuestas negativas

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

Fuente: Martínez y Martínez (2009)

**Figura 9**  
*Encuesta de evaluación de capacitación externo*

Nombre del programa.....  
 Fecha de inicio \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Fecha de término \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nombre del organismo de capacitación.....  
 Nombre del instructor/relator.....

¿Cómo califica el contenido del curso en cuanto a pertinencia y profundidad de los temas tratados?  
 Malo     Regular     Bueno     Excelente

¿Cómo califica la utilidad de las materias del curso?  
 Malo     Regular     Bueno     Excelente

¿Cómo califica el dominio del tema por el instructor?  
 Malo     Regular     Bueno     Excelente

¿Cómo califica la metodología de enseñanza del instructor?  
 Malo     Regular     Bueno     Excelente

¿Cómo califica la capacidad del docente para exponer la materia con claridad y motivar a los alumnos?  
 Malo     Regular     Bueno     Excelente

¿Cómo califica los apuntes y textos del curso?  
 Malo     Regular     Bueno     Excelente

¿Cómo califica el local, las instalaciones y el equipamiento del curso?  
 Malo     Regular     Bueno     Excelente

¿Cómo califica los servicios complementarios (información, comidas, apoyo secretarial, etc.)?  
 Malo     Regular     Bueno     Excelente

¿Cómo evalúa el curso, en general?  
 Malo     Regular     Bueno     Excelente

Agregue comentarios, si desea  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

Fuente: Martínez y Martínez (2009)

- **La evaluación del aprendizaje:**

Según Martínez y Martínez (2009), desde el punto de vista del diseño de un plan de capacitación, el aprendizaje se entiende como la adquisición de competencias técnicas o psicosociales mediante experiencias sistematizadas con objetivos de aprendizaje medibles. En otros términos, procura determinar si los participantes logran adquirir las competencias deseadas.

**Figura 10**

*Métodos de evaluación de aprendizaje*

CAMPOS DE EVALUACION	METODOS DE EVALUACION	INSTRUMENTOS DE EVALUACION
<b>COGNITIVO</b> (conocimientos y habilidades intelectuales)	Métodos INDIRECTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas escritas tradicionales (de respuesta abierta)</li> <li>• Preguntas de elección múltiple</li> <li>• Pruebas orales</li> <li>• Preparación de informes</li> <li>• Desarrollo de trabajos prácticos (por ejemplo, un proyecto)</li> </ul>
<b>SICOMOTOR</b> (destrezas)	Métodos DIRECTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas prácticas reales</li> <li>• Pruebas prácticas simuladas</li> </ul>
<b>AFECTIVO</b> (actitudes, valores, creencias, percepciones y motivaciones)	Métodos INDIRECTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas psicométricas</li> <li>• Pruebas psicológicas proyectivas</li> </ul>
	Métodos DIRECTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas prácticas reales</li> <li>• Pruebas prácticas simuladas</li> </ul>
<b>RELACIONAMIENTO INTERPERSONAL</b>	Métodos DIRECTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas prácticas reales</li> <li>• Pruebas prácticas simuladas</li> </ul>

Fuente: Martínez y Martínez (2009)

- **La evaluación del impacto de la capacitación**

Conforme con Martínez y Martínez (2009), En el desempeño laboral apunta a averiguar si el comportamiento en el trabajo de los participantes mejoró, conforme a lo previsto, después de la capacitación. En otras palabras, se trata de comprobar si lo aprendido en el proceso de capacitación se refleja efectivamente en el trabajo.

**Figura 11**

*La evaluación del impacto de la capacitación*

Nombre del trabajador _____		Nº de registro _____	
Departamento/Taller _____		Fecha _____	
Evaluador _____			
<b>Programa de capacitación</b>			
Nombre del curso/acción de capacitación _____		Código _____	
<p><b>Instrucciones:</b> Evalúe el desempeño del empleado en relación con las conductas objeto de la evaluación, antes y después de la capacitación. Asigne un puntaje en cada caso según la siguiente escala:</p> <p>S – Sobresaliente: 90 a 100 puntos          MB – Muy bueno: 80 a 90 puntos          B – Bueno: 70 a 80 puntos          R – Regular: 60 a 70 puntos          I – Insatisfactorio: menos de 60 puntos</p>			
<p><b>Objetivos conductuales del curso/acción de capacitación.</b> Al término del programa la persona estará capacitada para:</p>			
		Antes	Después
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Puntaje final: promedio de los puntajes parciales			

Fuente: Martínez y Martínez (2009)

- **La evaluación de la rentabilidad de la capacitación**

Para Martínez y Martínez (2009), este tipo de evaluación tiene por objeto averiguar si los resultados de la capacitación, en términos de mejoras de eficiencia o productividad en el trabajo o de clima organizacional en la empresa, compensaron el costo de la capacitación. Para medir la rentabilidad de la capacitación, se pueden usar los mismos indicadores con que se evalúa un proyecto de inversión física. En este caso, se mencionan los más comunes:

1. El período de recuperación de la inversión
2. La relación beneficio-costos
3. El valor actual neto de la inversión
4. La tasa de retorno de la inversión

$$VA = VF / (1 + t)^n$$

Donde:

VA = Valor actual

VF = Valor futuro

t = Tasa de descuento por período (por ejemplo, días, meses o años)

n = número de periodos que transcurren hasta el pago de VF

## 4.7. COMUNICACIÓN INTERNA

De acuerdo con Auitool (2015), la comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización y que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de las responsabilidades de control.

Para Brandolini, et al. (2009), la comunicación interna permite lo siguiente:

- ✓ **Generar la implicación del personal:** Promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo.
- ✓ **Armonizar las acciones de la empresa:** Evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.
- ✓ **Propiciar un cambio de actitudes (saber, poder, querer):** A partir del conocimiento del rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.
- ✓ **Mejorar la productividad:** Al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos.

#### 4.7.1 Análisis situacional

Actualmente, la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C. no cuenta con un plan de proceso de comunicación interna, pero utiliza los siguientes tipos de comunicación:

##### **Comunicación formal:**

- ✓ **Descendente:** aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales.
- ✓ **Ascendente:** dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa hacia sectores gerenciales.
- ✓ **Oblicuas o transversales:** se desarrolla no solo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización.

##### **Comunicación informal:**

Se origina de la naturalidad o necesidad de comunicación entre el personal en el momento, la cual no está planificada; es decir, no se siguen los canales ni los procedimientos formales.

#### 4.7.2 Revisión de los controles actuales

En la actualidad, la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C. utiliza los siguientes canales de comunicación interna:

**Reglamentos:** El reglamento interno de trabajo y el reglamento de seguridad y salud en el trabajo dan a conocer las normas básicas de la empresa.

**Correos electrónicos:** Medio formal para transmitir información entre el personal administrativo.

**Chat interno:** Se realiza la comunicación a través de un grupo creado en WhatsApp para todo el personal.

**Celulares:** Se brinda equipos de la compañía claro a todo el personal porque se necesita de comunicación directa y rápida. Si bien la empresa cuenta con diversos medios de comunicación, existe la deficiencia en los procesos de comunicación por el uso inadecuado de los canales de comunicación.

#### 4.7.3 Propuesta de acciones

- ✓ Incremento de nuevos canales comunicacionales y optimización de los existentes con el fin de mejorar el proceso comunicativo dentro de la empresa y evitar la tergiversación de mensajes.

**Tabla 24**

*Cuadro de canales de comunicación interna*

CANAL	CARACTERÍSTICAS
Murales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reseña histórica de la empresa.</li> <li>✓ Colocar anuncios de requerimiento de personal</li> <li>✓ Poner comunicados importantes</li> <li>✓ Charlas</li> <li>✓ Capacitaciones</li> <li>✓ Lista de cumpleaños</li> </ul>
Reuniones aleatorias	Incentivar a todo el personal a interactuar en las reuniones aleatorias, con el fin de obtener una retroalimentación.
Buzón de sugerencias	Para obtener información relevante del personal, ideas, propuestas.
Manual de bienvenida	Contener información básica como misión, visión y valores para la identificación del nuevo personal con la empresa.
Correo corporativo	Enlace directo con el personal administrativo, fácil de identificar.
Memorándum	Dictado y solicitud de instrucciones, peticiones de informes, emisión de informes.

#### 4.7.4 Plan de comunicación

	<b>PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>PÁGINA:</b>	<b>1 de 3</b>

### 1. OBJETIVO GENERAL

- Optimizar la gestión comunicacional interna mejorando medios, contenidos y frecuencias según lo indicado en el análisis precedente.

#### 1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mejorar la comunicación, motivación y promover la participación de manera que transmitamos una imagen positiva, mejorando la imagen externa de la empresa.
- Mejorar las relaciones entre los distintos niveles.
- Promover en los colaboradores una actitud positiva hacia el cambio

### 2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todas las áreas de la empresa.

### 3. RESPONSABLE

La gerencia es la responsable del suministro de los recursos humanos, tecnológicos y financieros para ejecutar los parámetros establecidos en este plan.

Será obligación de todos los trabajadores o cualquier persona que presente vínculo o que desarrolle actividades en nombre de la empresa, el aplicar las pautas determinadas en el presente documento.

### 4. ELECCIÓN DE MEDIOS

Para una adecuada elección de los medios es necesario tener en cuenta el tipo de información y el fin del mensaje a comunicar.

- a) ESCRITO:
- Memorándum
  - Informes
  - Buzón de sugerencias

- Mural
  
- b) ELECTRÓNICO:
  - Correo electrónico
  - Grupo WhatsApp
  
- c) ORAL:
  - Reuniones
  - Teléfono

## **5. ACCIONES**

Los canales de comunicación interna constituyen la base vital para establecer relaciones entre todas las áreas de empresa. Por eso, es conveniente implantar y controlar cada uno de los medios empleados para que la comunicación interna fluya de una manera veraz y eficaz constituyéndose en la fuente principal de captar información necesaria para el crecimiento de la empresa.

- Potenciar las reuniones como canal de comunicación interna.
- Promover la formación en comunicación interna
- Establecer estrategia de difusión del plan comunicación interna
- Protocolizar documentos de apoyo relacionados con funcionamiento de la organización
- Actualizar la información que cambia periódicamente
- Evaluar la comunicación interna

**Tabla 25**  
Plan de comunicación interna

	<b>PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>VERSIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>REVISIÓN:</b>	<b>01</b>
		<b>AÑO:</b>	<b>2019</b>

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	MEDIO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Potenciar las reuniones como canal de comunicación interna.	Establecimiento de pautas/esquema para reuniones de trabajo en la gerencia	Reuniones / Informes	Permanente	Gerente general
	Elaborar procedimiento/protocolo sobre organización de reuniones periódicas			
Promover la formación en comunicación interna	Creación comisión de comunicación	Mural / teléfono	Anual	Todo el personal
	Nombrar responsable, interlocutor	Buzón de sugerencias		
Establecer estrategia de difusión del plan comunicación interna	Impartir sesiones sobre plan de comunicación interna y documentos asociados	Reuniones	Permanente	Gerente general
Protocolizar documentos de apoyo relacionados con funcionamiento de la organización	Elaborar manual de bienvenida al nuevo trabajador	Mural/Grupo WhatsApp	Permanente	Gerente general
	Revisión y actualización del manual organización y funciones	Memorandum / Informes	Permanente	
Actualizar la información que cambia periódicamente	Establecer el procedimiento de actualización de la lista de cumpleaños / libreta de teléfonos	Mural/ Reuniones	Anual / Mensual	Todo el personal
Evaluar la comunicación interna	Encuesta de comunicación.	Memorandum / Informes	Anual	Gerente general

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Se establece que el control interno es un conjunto de planes, políticas y procedimientos con el fin de obtener los objetivos planteados por la empresa; es decir, que se utiliza como herramienta consolidada para lograr mejorar la gestión en los procesos administrativos y operativos de forma transparente, íntegra, eficaz y eficiente.

La empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C., actualmente, no cuenta con un control interno, dispone de la misión, visión y valores; sin embargo, no presenta un seguimiento. La empresa se define con una estructura de organización vertical en donde se observa que las tomas de decisiones se realizan en forma centralizada, principalmente por la gerente general. Al aplicar el cuestionario, basado en el modelo COSO III, el cual se usó como herramienta para el análisis situacional, permitió obtener resultados que ayudaron a identificar deficiencias en los principales procesos que realiza la empresa, así como la posibilidad de brindar una propuesta para mejorar estas deficiencias.

Al no contar con políticas y procedimientos que ayuden a mejorar los principales procesos, no se puede plantear un adecuado empleo de los bienes, funciones e información de la empresa, generando una limitación en las áreas y esto conlleva a la toma de decisiones indebidas que a largo plazo afectan el logro de los objetivos propuestos. Por tanto, se plantea la aplicación del uso correcto y seguimiento de los diseños tanto en procedimientos y flujogramas que ayudarán al personal a realizar mejor sus funciones enfocándose únicamente en lo que menciona el manual. De esta manera, se logrará la eficiencia del servicio de transporte a través de la contratación de un personal mecánico que trabaje exclusivamente para la empresa y tener las unidades de transporte siempre disponibles y en buenas condiciones, ya que se contará con un manual y un plan de mantenimiento

preventivo y correctivo. De ese modo, se evitarían averías imprevistas, se brindaría un mejor servicio de calidad a nuestro cliente y se lograría su satisfacción.

No existe un mecanismo de medición para evaluar el desempeño del personal. Por ello, se debe proponer un instrumento que ayude a supervisar y monitorear el desempeño en función de los objetivos propuestos por la empresa. Del mismo modo, no existe un documento formalizado y difundido que se proporcione al personal con respecto al tema de las capacitaciones. Esto debe realizarse después de la evaluación del desempeño y, según eso, ver las necesidades de cada personal para lograr la mejora en sus actividades. Asimismo, la empresa CONSORCIO NEW STAR S.A.C. presenta deficiencias en la comunicación, ya que no cuenta con adecuados canales para que el personal conozca a tiempo las cuestiones relativas a sus funciones y responsabilidades diarias de operatividad.

## RECOMENDACIONES

Se proponen ciertas recomendaciones relacionadas a la optimización de procesos operativos, ya que serán de gran aporte para el desarrollo sistematizado y mejorarán la rentabilidad.

1. Hacer un seguimiento y evaluación a la estructura organizacional a través de la actualización de aspectos relacionados a objetivos y políticas; así como difundir de forma masiva la misión, visión, y valores que posee la empresa para que se trabaje en equipo.
  2. Implementar la propuesta que se realizó en el presente trabajo para mejorar el proceso de prestación de servicios, adquisición de bienes y servicios; así como el mantenimiento preventivo a través de un manual de procedimientos y políticas y flujogramas para su mejor entendimiento.
  3. Implementar la evaluación de desempeño de personal, midiendo su desenvolvimiento, funcionamiento y cumplimiento de las actividades que realiza. Debido a que el beneficio que se percibe es tanto para el empresario como para sus empleados, esto es un proceso recíproco de crecimiento y mejoramiento continuo.
- ✓ Implementar el plan de capacitación anual, ya que es de vital importancia para mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores. De esta manera, el personal puede cumplir con eficiencia sus funciones del cargo, garantizando así un mejor desempeño y consiguiendo óptimos resultados en la prestación de los servicios de transporte.
  - ✓ Implementar el plan de comunicación, base vital para establecer relaciones entre todas las áreas de la empresa. Es importante controlar cada uno de los medios empleados para que la comunicación interna fluya de una manera veraz y eficaz constituyendo fuente principal de captar información necesaria para el crecimiento de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, L. (2013). Las empresas de transporte de carga y su camino a la implementación del control interno. [Trabajo de suficiencia profesional]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <http://hdl.handle.net/10757/621481>
- Anzil, F. (Setiembre de 2010). Concepto de control. *zonaeconomica*.  
<https://www.zonaeconomica.com/control>
- AUDITOOOL. (18 de Febrero de 2015). Sistema de información y comunicación COSO III. Principio 13. *AUDITOOOL - Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno*  
<https://www.auditool.org/blog/control-interno/3194-sistema-de-informacion-y-comunicacion-coso-iii-principio-13>
- Brandolini, A., Gonzales, M. y Hopkins, N. (2009). Comunicación Interna. En *Comunicación Interna, claves para una gestión exitosa*, 25-26. Buenos Aires: DIRCOM.
- Cedeño, R. y Carcacés, J. (Mayo de 2010). Contribuciones a la Economía (EUMED). *Contribuciones a la Economía (EUMED)*. <http://www.eumed.net/ce/2010a/>
- Centro de Capacitación de Salud Pública de la Provincia Ciudad de la Habana y El Centro Nacional de Perfeccionamiento Técnico Profesional de la Salud "Dr. Fermín Valdés Domínguez". (Abril de 2008). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos. [Manual]. *Infomed. Red de Salud de Cuba*. [www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cpi-ch/manual\\_de\\_capacitacion.\\_\\_tomo\\_ii.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cpi-ch/manual_de_capacitacion.__tomo_ii.pdf)
- Contraloría General de la República del Perú. (3 de noviembre de 2006). Resolución de contraloría N.º 320-2006-CG. *Portal de la Contraloría General de la República del Perú*.  
[http://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/RC\\_320\\_2006\\_CG.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/RC_320_2006_CG.pdf)
- COSO. (2013). Control interno. Marco integrado. *Audidores internos*.  
[https://audidoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://audidoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf)Faltan datos.
- Jacomino, A. (2011). Análisis de la guía propuesta sobre el sistema de control interno para ser aplicada en la empresa pecuaria El Tablón. En *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 149. [file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Rar\\$Dla59768.8789/ayj1.pdf](file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Rar$Dla59768.8789/ayj1.pdf).
- Martínez, E. y Martínez, F.(2009). Capacitación por competencias. En *Capacitación por competencias. Principios y métodos*, 139-182. [s.n.].
- Martínez, J. (2002). Controles internos. *Liderazgo y mercadeo.com*.  
<https://www.liderazgoymercadeo.co/controles-internos/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (Junio de 2015). MINCETUR. *MINCETUR*.  
<https://www.mincetur.gob.pe/wp->

content/uploads/documentos/comercio\_exterior/facilitacion\_comercio\_exterior/Guia\_Transporte\_Terrestre\_13072015.pdf

- Mondy, R., y Robert, N. (2005). *Administración de recursos humanos*. PEARSON EDUCACION.
- Pits. Logística Integral. (s.f.). El servicio de transporte de carga. [Mensaje en un blog].  
<http://www.pits.com.pe/blog/el-servicio-de-transporte-de-carga.php>
- Rodas, P. (2015). *Propuesta de implementación de un sistema de control interno para mejorar la gestión económica-financiera de la empresa de transportes y servicios turismo moche S.R.L. año 2014*. [Tesis de pregrado] repositorio Institucional UNITRU.  
[http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/923/quirozrodas\\_paola.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/923/quirozrodas_paola.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ramos, A. (2013). Formalización del sistema de control interno para la mejora del servicio al usuario en una entidad pública de identificación y certificación. [Informe de suficiencia]. *Repositorio Institucional - UNI*. [http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/5747/1/ramos\\_la.pdf](http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/5747/1/ramos_la.pdf)
- Romero, J. (3 de Setiembre de 2012). Diseño, implementación y fortalecimiento del sistema de Control Interno. *GESTIPOLIS*. <https://www.gestipolis.com/disenio-implementacion-fortalecimiento-sistema-control-interno/>
- Ruiz de Arriega, J. (23 de abril de 2014). Auditoría de Gestión. *Asesoría Arriaga Asociados*.  
<http://asesoria.arriagaasociados.com/economia-eficiencia-y-eficacia-en-la-auditoria-de-gestion/>
- TERMINAL DE TRANSPORTE S.A. (Noviembre de 2011). Evaluación de Desempeño. *Terminal de transporte*. [terminaldetransporte.gov.co/sites/default/files/grh-416-evaluacion-de-desempeno-1.pdf](http://terminaldetransporte.gov.co/sites/default/files/grh-416-evaluacion-de-desempeno-1.pdf)
- TERMINAL DE TRANSPORTE S.A. (Enero de 2015). Evaluación del desempeño . *Terminal de transporte*. [terminaldetransporte.gov.co/sites/default/files/grh-124-evaluacion-del-desempeno.pdf](http://terminaldetransporte.gov.co/sites/default/files/grh-124-evaluacion-del-desempeno.pdf)
- Yucra, L. (25 de marzo de 2012). Auditoría operativa y administrativa. [Mensaje en un blog].  
<http://auditoriaoperativayadministrativadued1.blogspot.com/2012/03/auditoria-de-gestion-economia.html>

## ANEXOS

## ANEXO 1

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPONENTE ENTORNO DE CONTROL

 <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO MODELO COSO III</b>				
<b>COMPONENTE: ENTORNO DE CONTROL</b>				
<b>N.º</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERV.</b>
<b>Demuestra compromiso con la integridad y valores éticos</b>				
1	¿Existe, se entrega y se da a conocer un código de ética de la empresa, al momento de la contratación de personal?			
2	¿De no existir un código de ética escrito, la empresa comunica en forma verbal la importancia de la integridad y comportamiento a todo el personal que colabora en la empresa?			
<b>Demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño</b>				
3	¿Existe consejo de administración, comité de auditoría u otro que indique que hay un elemento de control en la empresa?			
4	¿Se formula, comunica y aplica algún mecanismo de control interno en la empresa?			
<b>Establece estructura, autoridad, y responsabilidad</b>				
5	¿La estructura organizacional resulta adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la compañía?			
6	¿Se preocupa la gerencia por establecer, revisar y modificar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los cambios de condiciones?			
7	¿Existe un manual donde se describan las funciones de todas las áreas de la organización y de los niveles jerárquicos superiores?			
<b>Demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales</b>				
8	¿Existe procesos de selección, inducción de personal?			
9	¿Existe procesos de capacitación de personal?			
10	¿Existe una persona que se encargue específicamente del personal?			
11	¿Se evalúa el desempeño del personal?			
<b>Hace cumplir con la responsabilidad</b>				
12	¿Se establece y evalúan, medidas de rendimiento, incentivos y recompensas, por el cumplimiento de los objetivos?			

Fuente: (ALVARADO VELETANGA & TUQUINAHUI PAUTE, 2011)

**ANEXO 2**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPONENTE EVALUACION DE RIESGO**

 <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO MODELO COSO III</b>				
<b>COMPONENTE: EVALUACION DE RIESGOS</b>				
N.º	PREGUNTAS	SÍ	NO	OBSERV.
<b>Principio 6: Establece objetivos adecuados</b>				
1	¿La gerencia ha establecido objetivos para la empresa?			
2	¿Existen objetivos específicos que se maneje en su área?			
<b>Principio 7: Identifica y analiza los riesgos</b>				
3	¿La entidad ha implantado técnicas para la identificación de riesgos presentes?			
4	¿Son bien controladas los procesos para las compras, ventas, y demás actividades de la empresa?			
<b>Principio 8: Evalúa riesgo de fraude</b>				
5	¿La gerencia considera el fraude como un riesgo?			
<b>Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes</b>				
6	¿Se establecen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los cambios que pudieran tener un efecto dramático y dominante en la empresa?			
7	¿Se toman medidas especiales para asegurar que los empleados nuevos entiendan la cultura de la entidad y actúen correctamente?			

Fuente: (ALVARADO VELETANGA & TUQUINAHUI PAUTE, 2011)

**ANEXO 3**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL**

		<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO MODELO COSO III</b>		
<b>COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
N.º	PREGUNTAS	SÍ	NO	OBSERV.
<b>Selecciona y desarrolla actividades de control</b>				
1	¿Se realiza supervisiones a las actividades de la empresa por parte de gerencia, para evitar riesgos?			
<b>Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología</b>				
2	¿Establece la gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado, la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos)?			
3	¿La información electrónica importante es respaldada diariamente y guardada fuera de las instalaciones?			
<b>Despliega políticas y procedimientos</b>				
4	¿Existen procedimientos por escrito para todas las áreas de la empresa?			
5	¿Existen políticas claramente definidas y por escrito para cada una de las áreas que forman la estructura organizacional de la empresa?			
6	¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal de todas las áreas?			

Fuente: (ALVARADO VELETANGA & TUQUIÑAHUI PAUTE, 2011)

**ANEXO 4**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

 <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO MODELO COSO III</b>				
<b>COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
N.º	PREGUNTAS	SÍ	NO	OBSERV.
<b>Información relevante</b>				
1	¿La empresa suministra información como: manuales, reglamentos, programas, etc.?			
2	¿Se suministra al personal la información que necesitan para cumplir con sus actividades?			
<b>Comunicación interna</b>				
3	¿Los flujos de comunicación de la empresa son los adecuados?			
4	¿Existe un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias?			
<b>Comunicación externa</b>				
5	¿Se cuenta con un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, y otras entidades externas, y esta responde apropiada, oportuna y correctamente a sus comunicaciones?			
6	¿Las sugerencias, quejas y otra información son comunicadas a gerencia?			

Fuente: (ALVARADO VELETANGA & TUQUINAHUI PAUTE, 2011)

**ANEXO 5**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN**

 <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO MODELO COSO III</b>				
<b>COMPONENTE: ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN</b>				
N°	PREGUNTAS	SÍ	NO	OBSERV.
<b>Realiza evaluaciones continuas y/o independientes</b>				
1	¿La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que están siendo aplicados?			
<b>Evalúa y comunica deficiencias</b>				
2	¿Existe auditoría interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de monitoreo?			
3	¿Se investiga y se corrigen las deficiencias encontradas dentro de la empresa?			

Fuente: (ALVARADO VELETANGA & TUQUIÑAHUI PAUTE, 2011)

**ANEXO 6**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**



**Dirigido a: choferes**

**ENTORNO DE CONTROL**

1.- ¿Conoce usted la existencia de algún manual de sus funciones?

Sí  No

2.- ¿Recibe capacitación?

Sí  No

**EVALUACION DE RIESGOS**

3.- ¿Cuántos viajes realiza en cada jornada?

a) 1 a 3      b) 4 a 6      c) 6 a 8      d) Más de 8

4.- ¿Cuántas horas trabaja al día?

a) 8 horas      b) 10 horas      c) 12 horas      d) Más de 12 horas

5.- ¿Cuándo se descompone la unidad que maneja cuanto tiempo tardan en repararla?

a) 1 a 3 días      b) 4 a 7 días      c) 8 a 10 días      d) Más de 10 días

**ACTIVIDADES DE CONTROL**

6.- ¿La empresa le facilito el reglamento interno de trabajo al momento de su ingreso?

Sí  No

7.- ¿Cómo controlan su horario de trabajo?

8.- ¿Se cuenta con un mecánico dentro de la empresa?

Sí  No

9.- ¿Solicitan servicios de terceros para el mantenimiento de vehículos?

Sí

No

10.- ¿Se preparan órdenes de servicio para los mantenimientos?

Sí

No

11.- ¿Está establecido un programa de mantenimiento preventivo e inspecciones periódicas?

Sí

No

12.- ¿Existe un manual de procedimientos y/o políticas para el manejo de mantenimiento preventivo?

Sí

No

### **INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

13.- ¿Qué medios utilizan para comunicar temas importantes que suceden en el momento con respecto al vehículo que tiene a su cargo?

### **SUPERVISIÓN**

14.- ¿De qué manera registra usted los viajes que realiza diariamente?

15.- ¿De qué manera supervisan el cumplimiento de sus actividades?